



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

POSOUZENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU POMOCÍ ANALÝZY ČASOVÝCH ŘAD

ASSESSING OF THE FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY USING TIME SERIES

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Jan Pech

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Karel Doubravský, Ph.D.

BRNO 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pech Jan, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Posouzení finanční výkonnosti podniku pomocí analýzy časových řad

v anglickém jazyce:

Assessing of the Financial Situation of a Company Using Time Series

Pokyny pro vypracování:

Úvod do problematiky práce
Cíle práce, metody a postupy jejího zpracování
Teoretická východiska finanční a statistické analýzy
Analýza vybraných ukazatelů firmy a její zhodnocení
Vlastní návrhy na zlepšení stávající situace firmy
Závěrečné shrnutí práce
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- ARLT, J. a M. ARLTOVÁ. Ekonomické časové řady. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2009. ISBN 978-80-86946-85-6.
- BUDÍKOVÁ, M., M. KRÁLOVÁ a B. MAROŠ. Průvodce základními statistickými metodami. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3243-5.
- DLUHOŠOVÁ, D. et al. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopres, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
- MALLYA, T. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAREK, P. et al. Studijní průvodce financemi podniku. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopres, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ. Finanční analýza. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI, 2006. ISBN 80-7357-219-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Karel Doubravský, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2015/2016.

L.S.

prof. Ing. Vojtěch Koráb, Dr., MBA
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan fakulty

V Brně, dne 29.2.2016

Abstrakt

Diplomová práce na téma „Posouzení finanční výkonnosti podniku pomocí analýzy časových řad“ se zabývá podrobným posouzením ekonomické situace státního podniku DIAMO v letech 2005–2014. V teoretické části popisuje metody a ukazatele strategické, finanční a statistické analýzy, které v další kapitole postupně aplikuje na analyzovaný podnik. Obsah závěrečné kapitoly spočívá v předložení návrhů na eliminaci rizikových oblastí státního podniku, přičemž největší důraz je kladen na otázku stoupajících podílů pohledávek a závazků na celkovém majetku a zajištění kladných čísel v položce podnikového výsledku hospodaření. Hlavní cíl diplomové práce tudíž spočívá v posouzení finanční výkonnosti státního podniku DIAMO, následné identifikaci rizikových oblastí a návrhu možných opatření vedoucích ke zlepšení celkového ekonomického zdraví podniku.

Abstract

Abstract Master's thesis about „Assessing of the financial situation of a company using time series” focuses on a detailed assessment of the economic situation of the state-owned enterprise DIAMO between years 2005–2014. The theoretical part describes methods and indicators of strategic, financial and statistical analyses, which are in the next chapter sequentially applied on the analysed company. The content of the final chapter introduce proposals of elimination of the risk areas of the state-owned enterprise, while the greatest emphasis will be applied on the issue of rising shares of receivables and liabilities to total assets and ensuring positive economic result in corporate profit. The main object of this master's thesis is assessing financial efficiency of state-owned enterprise DIAMO, afterward identifying risk areas and introducing possible precautions, which will lead to overall greater economic health of the enterprise itself.

Klíčová slova

Finanční výkonnost, strategická analýza, finanční analýza, rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích, statistická analýza, časové řady, regresní analýza.

Keywords

Financial performance, strategic analysis, financial analysis, balance sheet, income statement, cash flow statement, statistical analysis, time series, regression analysis.

Bibliografická citace dle ČSN ISO 690

PECH, J. *Posouzení finanční výkonnosti podniku pomocí analýzy časových řad*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2016. 126 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Karel Doubravský, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 1. května 2016

.....

Bc. Jan Pech

Poděkování

Touto cestou bych rád poděkoval panu Ing. Karlovi Doubravskému, Ph.D., vedoucímu mé diplomové práce, za odbornou pomoc, cenné připomínky a rady, které mi pomohly při zpracování této práce. Také bych chtěl poděkovat zaměstnancům státního podniku DIAMO za jejich čas, ochotu a poskytnutí všech potřebných dokumentů a informací, jež byly nezbytné pro vypracování diplomové práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	13
1.1 Strategická analýza	13
1.1.1 SLEPTE analýza	13
1.1.2 McKinsey 7S analýza	14
1.1.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	14
1.1.4 SWOT analýza.....	15
1.2 Finanční analýza	15
1.2.1 Uživatelé finanční analýzy.....	16
1.2.2 Zdroje informací pro finanční analýzu	16
1.2.3 Výkazy finančního účetnictví	17
1.2.4 Přehled metod finanční analýzy.....	18
1.2.5 Analýza absolutních ukazatelů	19
1.2.6 Analýza rozdílových ukazatelů.....	20
1.2.7 Analýza poměrových ukazatelů.....	22
1.2.8 Analýza soustav ukazatelů.....	30
1.3 Analýza pomocí statistických metod	33
1.3.1 Časové řady	33
1.3.2 Regresní analýza	39
1.4 Benchmarking	45
2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE	46
2.1 Charakteristika analyzovaného podniku.....	46
2.1.1 Odštěpné závody.....	47
2.1.2 Zaměstnanci.....	47
2.1.3 Organizační struktura.....	48
2.1.4 Historie podniku	49
2.1.5 Hlavní činnosti podniku.....	50
2.1.6 Hlavní zdroje financování společnosti.....	52
2.1.7 Hlavní trhy a zákazníci	52

2.2	Strategická analýza	53
2.2.1	Analýza obecného okolí – SLEPTE analýza	53
2.2.2	McKinsey 7S analýza	57
2.2.3	Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	61
2.2.4	SWOT analýza.....	62
2.3	Finanční analýza a statistická analýza vybraných finančních ukazatelů	64
2.3.1	Analýza nejdůležitějších položek základních účetních výkazů	65
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	70
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	73
2.3.4	Analýza soustav ukazatelů.....	92
2.4	Souhrnné zhodnocení stávající situace podniku.....	99
2.4.1	Strategická analýza	99
2.4.2	Finanční a statistická analýza	100
2.4.3	Aktiva státního podniku.....	101
2.4.4	Pasiva státního podniku	102
2.4.5	Výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow	103
2.4.6	Analýza soustav ukazatelů.....	104
3	VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	105
3.1	Návrhy vyplývající ze strategické analýzy	105
3.2	Pohledávky a závazky	107
3.3	Majetková struktura.....	111
3.4	Zvýšení podnikového zisku	113
	ZÁVĚR	117
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	118
	SEZNAM GRAFŮ	122
	SEZNAM OBRÁZKŮ	123
	SEZNAM TABULEK.....	124
	SEZNAM PŘÍLOH.....	126

ÚVOD

Predikce budoucího vývoje finanční výkonnosti podniku prostřednictvím analýzy časových řad představuje jednu z nejdůležitějších oblastí při rozhodování managementu o celkovém hospodaření podniku a jeho budoucí úspěšnosti. Z důvodu vysoké proměnlivosti účetních dat zpracovaných v rámci finanční analýzy je pro úspěch podniku žádoucí dokázat včas odhalit faktory vedoucí k jeho prosperitě, ovlivňovat jejich působení a udávat budoucí vývoj. Časové řady vystupují jako chronologicky uspořádané posloupnosti hodnot analyzovaných finančních ukazatelů a společně s nástroji finanční analýzy slouží k třídění získaných dat, jejich vzájemnému poměrování, hledání společných souvislostí a určování budoucího vývoje.

Obsahem této diplomové práce je celkové posouzení finanční výkonnosti státního podniku DIAMO se sídlem ve Stráži pod Ralskem prostřednictvím analýzy časových řad v letech 2005–2014, neboli podniku zabývajícím se těžbou, úpravou a zpracováním uranových rud, likvidační a sanační činností. Práce je strukturována do tří primárních oblastí – první části zabývající se teoretickými východisky práce, druhé části obsahující analýzu problému a současné situace a závěrečné třetí části zahrnující autorovy vlastní návrhy na zlepšení.

Teoretická východiska práce se zaměřují především na popis a představení základních metod finanční a statistické analýzy, obsahují však také stručné představení metod strategické analýzy a metody mezipodnikového srovnávání – benchmarkingu. Úvod kapitoly je věnován charakteristice stěžejních metod strategického výzkumu – analýzám SLEPTE, McKinsey 7S, konkurenčního prostředí a SWOT. Nejrozsáhlejší oddíl, zabývající se finanční analýzou, nejprve definuje její základní pojmy, uživatele finanční analýzy, zdroje informací a výkazy finančního účetnictví – rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích, na něž navazuje přehled metod finanční analýzy a jejich postupný podrobný popis. V samotném závěru kapitoly dochází k vymezení nejdůležitější součásti tohoto úseku práce – časových řad, jejich členění, charakteristik, průběhu dekompozice a způsobu vyrovnávání, a regresní analýzy, jejíž nedílnou součástí je definování optimálního způsobu volby regresní funkce a představení konkrétních druhů regresní modelů.

Další kapitola nazvaná Analýza problému a současné situace obsahuje detailní popis státního podniku DIAMO a analýzu jeho současné situace ze strategického, finančního a statistického hlediska. Úvodní odstavce nejprve přinášejí krátkou charakteristiku podniku doplněnou o základní údaje organizace, dále následují tabelované údaje o vývoji počtu zaměstnanců, popis přiložené podnikové organizační struktury a stručný nástin podnikové historie. Další řádky podrobněji představují hlavní podnikové činnosti, trhy a zákazníky a zdroje financování, z nichž je podnik dotován. Ústřední část této kapitoly je ovšem věnována analýze stávající podnikové situace, která je provedena nejdříve z pohledu metod strategické analýzy a později prostřednictvím aplikace metod finanční analýzy, jež jsou doplněny o statistickou analýzu vývoje časových řad vybraných ukazatelů. Veškeré výsledné a predikované hodnoty jsou komentovány a porovnávány nejdříve s obecně doporučovanými hodnotami a posléze také s přiloženými výsledky konkurenční společnosti OKD, a. s. Závěr tohoto oddílu informuje o souhrnném zhodnocení finanční výkonnosti státního podniku, při němž je největší důraz kladen na vytipování problematických oblastí.

Závěrečná kapitola diplomové práce označená titulem Vlastní návrhy na zlepšení nejprve krátce sumarizuje vybrané problematické oblasti státního podniku, ke kterým v dalších částech textu předkládá návrhy odpovídající situaci, v níž se analyzovaná společnost nachází. Hlavní důraz je přitom kladen na otázku stoupajících podílů pohledávek a závazků na celkovém majetku státního podniku a dlouhodobý problém záporného výsledku hospodaření minulých let.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavní cíl diplomové práce spočívá v podrobném posouzení finanční výkonnosti státního podniku DIAMO v letech 2005–2014, následné identifikaci rizikových oblastí a návrhu možných opatření vedoucích ke zlepšení celkového ekonomického zdraví podniku. Vzhledem k rozsahu práce je vhodné separovat hlavní cíl na tři základní oblasti, které zajistí jeho snadnější dosažení. Dílčí cíle odpovídají struktuře textu:

- ♦ **Teoretická východiska práce**, jejichž obsah je zaměřen především na představení základních metod strategické, finanční a statistické analýzy, vyhledání vhodných informačních zdrojů, jejich zpracování a správné odcitování.
- ♦ **Analýza problému a současné situace**, obsahující popis státního podniku DIAMO a analýzu stávající situace podniku a jeho okolí, jejíž hlavní smysl spočívá ve vyvození praktických závěrů z výsledných hodnot provedených výpočtů a predikci budoucích hodnot vyplývajících z analýzy časových řad.
- ♦ **Vlastní návrhy na zlepšení**, které na základě závěrů předchozí kapitoly formulují návrhy vhodné k ozdravení budoucí finanční výkonnosti státního podniku DIAMO.

Při zpracování diplomové práce bylo využito metod strategické analýzy, které zahrnují analýzy SLEPTE, McKinsey 7S, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí a SWOT, dále metod finanční analýzy, matematických a statistických metod včetně využití vhodných nástrojů analýzy časových řad při výpočtech a predikci jednotlivých ukazatelů a samozřejmě logických metod, konkrétně především tzv. párových metod jako pozorování a srovnávání, analýza a syntéza či indukce a dedukce.

Jako výchozí informační zdroj byly využity základní účetní podklady – rozvaha, výkaz zisku a ztrát a přehled o peněžních tocích – obsažené ve výročních zprávách státního podniku DIAMO z let 2005–2014, které jsou volně dostupné na internetových stránkách obchodního rejstříku České republiky www.justice.cz. Další zdroj pro vypracování všech provedených analýz spočíval ve volně dostupných podkladech umístěných na internetových stránkách státního podniku www.diamo.cz, jejichž obsah byl velice přehledně a srozumitelně zpracován. V případě problému bylo možné jakoukoliv nejasnost konzultovat s odpovídajícím zaměstnancem státního podniku, konkrétně s vedoucí oddělení účetnictví a financí či se specialistou pro jakost.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Výchozí kapitola této práce má za úkol nejprve krátce představit strategickou analýzu a její metody, v dalších částech se zabývá finanční analýzou, vyjmenovává její uživatele a zdroje informací s užším zaměřením na výkazy finančního účetnictví. Největší důraz je však kladen na úsek věnovaný podrobné identifikaci metod finanční analýzy a představení základních prvků analýzy pomocí metod statistických, které jsou hlavním zdrojem pro praktickou část této diplomové práce. Závěr kapitoly obsahuje stručný popis metody mezipodnikového srovnávání – benchmarkingu.

Ačkoliv se bude tato práce v dalších řádcích a odstavcích věnovat především finanční analýze a analýze pomocí statistických metod, nelze zapomínat na analýzu strategickou, která je považována za nezbytnou při formulaci budoucí podnikové strategie a jejíž výsledky umožňují komplexní hodnocení současné situace podniku.

1.1 Strategická analýza

„Cílem strategické analýzy okolí podniku je identifikace, analýza a ohodnocení veškerých faktorů a jejich vzájemných vztahů, o nichž lze předpokládat, že budou mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 9).

Mezi nejužívanější metody strategické analýzy patří SLEPTE analýza, McKinsey 7S analýza, Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí a SWOT analýza, jejichž bezchybná aplikace napomáhá odhalit klíčové faktory pro fungování podniku a ozřejmit nejdůležitější prvky prostředí, které mohou podnik ovlivňovat.

1.1.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza, označovaná též jako PEST, PESTL či SLEPT, představuje analýzu obecného okolí podniku zaměřující se na rozbor sociálních, právních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů. Její důležitost spočívá především v poznání externího prostředí, ve kterém analyzovaný podnik působí, identifikaci existujících vývojových trendů, jež na něj mohou mít významný vliv, a konstatování, zda se jedná o hrozby či příležitosti, kterých by bylo vhodné v budoucnu využít. Vzhledem ke skutečnosti, že obecné okolí podniku je symbolizováno vysokou nestabilitou a proměnlivostí, musí být pozornost SLEPTE analýzy věnována nejen

současnému dění okolo podniku, ale zejména otázkám, jak se podnikové prostředí bude vyvíjet v budoucnu a jaké změny lze tudíž předpokládat (Hanzelková et al., 2013; Blažková, 2007).

1.1.2 McKinsey 7S analýza

Model 7S, jehož název byl odvozen od poradenské firmy McKinsey a její strategické analýzy interních faktorů, se využívá jako analytická technika pro hodnocení kritických prvků představujících nutnou podmínku pro úspěch libovolné organizace při realizaci její podnikové strategie. Model naznačuje, že na každou společnost je nutné nahlížet jako na množinu sedmi základních faktorů, které se vzájemně ovlivňují. Z toho vyplývá, že celá organizace je rozložena na sedm základních kritických faktorů úspěchu, které jsou zachyceny na obrázku 1 (Mallya, 2007; Keřkovský a Vykypěl, 2006).



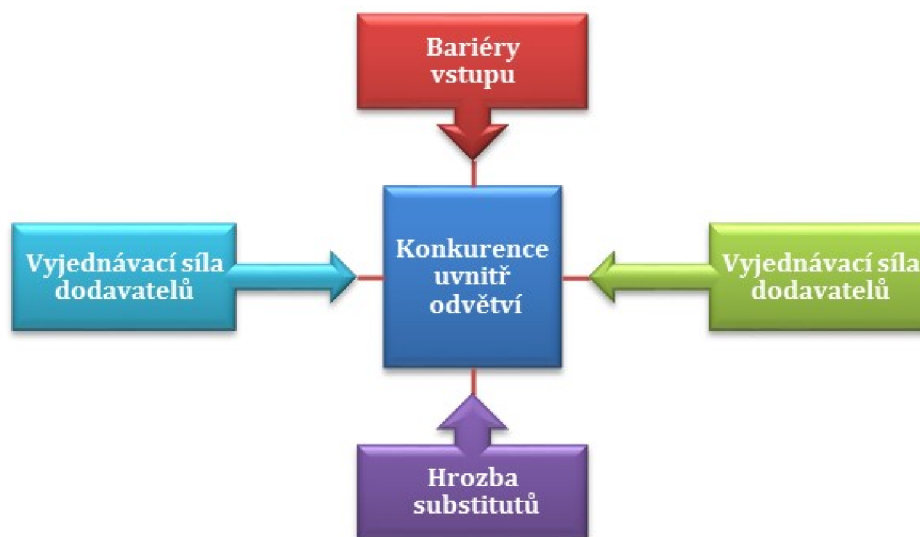
Obrázek 1: McKinsey model 7S
(Zdroj: Zpracováno dle Mallya, 2007, s. 73)

1.1.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Porterův model zabývající se zkoumáním konkurenčních sil v daném odvětví, které se navzájem prolínají a bezprostředně ovlivňují tržní pozici a úspěšnost podniku, patří mezi nejpoužívanější analytické nástroje strategické analýzy. Důvodem je skutečnost, že umožňuje získat „obraz“ konkurenčního prostředí, na jehož základě lze specifikovat síly působící na ceny a náklady, neboli na základní složky ovlivňující návratnost investic. Podniky mohou tyto síly ovlivnit zvolenou strategií, jejímž cílem je nalézt v daném oboru

takovou pozici, z níž může podnik optimálně čelit jejich působení nebo je dokonce proměnit ve svou přednost (Sedláčková a Buchta, 2006).

Samotný model vychází z předpokladu, že stav konkurence v odvětví a tím i strategická pozice podniku na určitém trhu závisí především na působení pěti základních konkurenčních sil, které jsou zobrazeny na obrázku 2 (Keřkovský a Vykypl, 2006).



Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

(Zdroj: Zpracováno dle Keřkovský a Vykypl, 2006, s. 53)

1.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza, využívající závěrů předchozích analýz, je všeobecně považována za velmi užitečný a snadno použitelný nástroj sloužící k otevřenému hodnocení podniku a popisu jeho celkové situace. Účelem této diagnózy je identifikace strategicky významných stránek podniku, přičemž největší důraz je kladen zejména na rozvoj silných a eliminaci slabších stránek a zajištění připravenosti podniku na potenciální příležitosti a hrozby nacházející se v jeho okolí (Tichá a Hron, 2002; Keřkovský a Vykypl, 2006).

1.2 Finanční analýza

„Finanční analýza představuje první krok k moudrému rozhodování o finančním řízení podniku“ (Blaha a Jindřichovská, 2006, s. 11). Systematický rozbor získaných dat poskytuje firemnímu managementu vhodné zázemí pro plánování a kontrolu budoucích aktivit podniku. Samotná analýza s sebou přináší proces vyšetřování a vyvozování závěrů z výsledků hodnocení minulosti a podnikové současnosti, především však predikuje

předpokládanou budoucnost finančního zdraví firmy. Hlavním smyslem jejího využití je možnost komplexního posouzení finanční situace podniku, identifikace slabin, které by mohly v budoucnosti vést k problémům, a přesné stanovení silných stránek, na nichž by firma v budoucnosti mohla stavět (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013; Marek et al., 2009; Růčková, 2011).

1.2.1 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza může být zaměřena na různé skupiny uživatelů, mezi nimiž hrají dominantní úlohu manažeři, vlastníci a věřitelé, na jejichž potřeby jsou také orientovány výstupy prováděných finančních analýz. Základní rozdělení uživatelů finanční analýzy podle jejich vztahu k podniku zachycuje přiložená tabulka 1 (Sůvová a Knaifl, 2008).

Tabulka 1: Uživatelé finanční analýzy

(Zdroj: Zpracováno dle Kislingerová et al., 2010, s. 48)

Externí uživatelé	Interní uživatelé
Banky a další obchodní věřitelé	Management podniku
Obchodní partneři – dodavatelé, odběratelé	Vlastníci – akcionáři, společníci
Státní orgány	Zaměstnanci
Obchodníci s cennými papíry	
Konkurence a potenciální investoři	

1.2.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Výchozí zdroje informací pro finanční analýzu lze rozdělit na výkazy finančního účetnictví a výkazy vnitropodnikového účetnictví (Čechová, 2011).

Výkazy finančního účetnictví podávají zejména externím uživatelům přehled o stavu a struktuře majetku a zdrojích jeho krytí – rozvaha, o tvorbě a užití výsledku hospodaření – výkaz zisku a ztráty, a konečně o pohybu peněžních toků – výkaz cash flow (Sůvová a Knaifl, 2008).

Výkazy vnitropodnikového účetnictví nepodléhají žádné jednotné metodické úpravě a každý podnik si je vytváří podle svých potřeb. Patří sem zejména výkazy zobrazující investování podnikových nákladů v nejrůznějších členění, které mají interní charakter, a tudíž nejsou veřejně dostupnými informacemi (Mrkvička a Kolář, 2006).

1.2.3 Výkazy finančního účetnictví

„Nejdůležitější zdroje informací pro finanční analýzu tvoří účetní prameny, a v jejich rámci potom účetní výkazy“ (Marek et al., 2009, s. 186). Základními účetními výkazy, jež jsou obsaženy v účetní závěrce, podávajícími informace o hospodářské činnosti podniku, stavu majetku a zdrojích jeho financování, jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích, na jejichž popis, charakteristiku a význam jsou zaměřeny následující řádky (Dluhošová et al., 2010).

1.2.3.1 Rozvaha

Rozvaha, všeobecně prezentovaná jako základní účetní výkaz, představuje jakýsi prazáklad finančního účetnictví, jehož historickým odvozením vznikly veškeré ostatní výkazy detailněji analyzující vybrané rozvahové položky. Princip tohoto statického výkazu utváří zachycení stavu majetku podniku a zdrojů krytí, z nichž je majetek financován, k určitému časovému okamžiku. Struktura aktiv bývá označována jako majetková struktura podniku, zatímco zdroje krytí tvořící strukturu podnikového kapitálu se označují jako finanční struktura (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

Aktiva se z pohledu jejich likvidnosti člení na stálá aktiva, která mají dlouhodobý fixní charakter a postupně dochází k jejich opotřebovávání, a oběžná aktiva, jejichž proces přeměny v peníze obvykle nepřesahuje jeden rok. Základním hlediskem pro členění pasiv je otázka vlastnictví, podle níž se veškeré zdroje financování podnikových aktiv rozdělují na vlastní kapitál a cizí zdroje (Růčková, 2011).

1.2.3.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (VZZ) zobrazuje hodnotu tokových veličin za měřené období, zpravidla za kalendářní rok. VZZ podává informace o finanční výkonnosti podniku – zjišťuje výši a způsob tvorby složek výsledku hospodaření (VH) bez ohledu na to, zda vznikají skutečné peněžní příjmy nebo výdaje. Zjednodušeně lze podstatu tohoto výkazu vyjádřit vztahem: $VH = \text{Výnosy} - \text{Náklady}$, jehož výsledkem je buď zisk, nebo ztráta společnosti. Výnosy můžeme definovat jako peněžní částky plynoucí z veškerých činností podniku za dané účetní období, náklady naopak představují peněžní obnosy, které byly účelně vynaloženy na získání podnikových výnosů (Kislingerová et al., 2010; Šteker a Otrusinová, 2013).

V současné době je v ČR úprava výkazu zisku a ztráty založená na zjednodušeném druhovém členění nákladů a výnosů, které jsou uspořádány do oblastí provozních, finančních a mimořádných aktivit, přičemž výsledek hospodaření se zjišťuje odděleně za tyto činnosti (Dluhošová et al., 2010).

1.2.3.3 Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích (výkaz cash flow, CF), sloužící jako doplněk k předchozím výkazům, podává vedení podniku informace o pohybu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů za sledované období a definuje aktivity, které se na těchto operacích podílejí. Jedná se o tokovou veličinu vyjadřující rozdíl mezi příjmy a výdaji podniku za určité období, opět zpravidla za jeden kalendářní rok (Sůvová a Knaifl, 2008).

Samotná struktura cash flow popisuje stav peněžních prostředků a jejich ekvivalentů na začátku období i na jeho konci, navíc zachycuje jakoukoliv změnu rozvahové položky vyplývající z provozní, investiční nebo finanční činnosti. Zároveň CF umožňuje hodnotit vztahy mezi jednotlivými peněžními toky z těchto činností. Za nejdůležitější ukazatel finančního zdraví podniku je obecně považován peněžní tok ze základní výdělečné činnosti – provozního CF, které je tzv. „jádem“ celého podniku a klíčovým měřítkem jeho výkonnosti (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

1.2.4 Přehled metod finanční analýzy

Metody zpracování finančních analýz lze členit podle různých hledisek, tradiční základní dělení zahrnuje:

1. Elementární metody

- A. Analýza absolutních ukazatelů* – horizontální analýza a vertikální analýza
- B. Analýza rozdílových ukazatelů* – analýza fondů finančních prostředků
- C. Analýza poměrových ukazatelů* – ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, provozní a na bázi cash flow
- D. Analýza soustav ukazatelů* – Du Pont diagram, Kralickův rychlý test a Altmanův index finančního zdraví

2. Vyšší metody

- A. *Matematicko-statistické metody* – bodové odhady, statistické testy odlehlých dat, empirické distribuční funkce, regresní modelování, analýza rozptylu, vícerozměrné analýzy a robustní matematicko-statistické postupy
- B. *Nestatistické metody* – neuronové sítě, metody založené na teorii fuzzy množin, gnostická analýza a expertní systémy (Mrkvička a Kolář, 2006).

1.2.5 Analýza absolutních ukazatelů

Výchozím bodem finanční analýzy je analýza absolutních ukazatelů, neboli tzv. vertikální a horizontální rozbor finančních výkazů. Oba postupy umožňují nahlédnout na základní zdroj finančních informací o podniku – údaje z účetních výkazů – v určitých souvislostech. V případě horizontální analýzy lze pozorovat vývoj zkoumané veličiny v porovnání s hodnotami předchozího účetního období, naopak vertikální analýza vyjadřuje procentní podíl jednotlivých položek finančního výkazu obvykle vzhledem k celkové bilanční sumě (Kislingerová a Hnilica, 2008).

1.2.5.1 Horizontální analýza

Pomocí horizontální analýzy porovnáváme meziroční změny hodnot finančních ukazatelů v časové řadě. Interpretace uskutečněných změn musí být prováděna obezřetně a komplexně, při formulaci budoucích vývojových trendů je doporučeno hodnotit časovou řadu alespoň za 5 let. Z hlediska přehlednosti je vhodné doplnit dosažená data o přehledně zpracované grafy a tabulky s cílem snadného pochopení dynamiky změn ve sledovaném období. Následující vzorce uvádí postup výpočtu jak změn absolutních, tak změn relativních vyjádřených v procentech (Dluhošová et al., 2010).

$$\begin{aligned} \text{Absolutní změna} &= U_t - U_{t-1} = \Delta U_t \\ \text{Relativní změna} &= \frac{U_t - U_{t-1}}{U_{t-1}} = \frac{\Delta U_t}{U_{t-1}} \end{aligned} \quad (1)$$

U_t = hodnota ukazatele t = běžný rok $t - 1$ = předchozí rok

1.2.5.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza představuje procentní rozbor základních účetních výkazů, jehož primární cíl lze spatřit ve vyjádření poměru jednotlivých položek daného výkazu ke zvolené základně. V případě rozvahy je volba základny vcelku jednoznačná, zpravidla se kalkuluje s celkovou bilanční sumou. Vypočtené hodnoty posléze vyjadřují podíly dílčích ukazatelů na majetkové či kapitálové struktuře podniku (Růčková, 2011).

$$\text{Podíl na celku} = \frac{U_i}{\sum U_i} \quad (2)$$

U_i = hodnota dílčího ukazatele $\sum U_i$ = velikost základny

1.2.6 Analýza rozdílových ukazatelů

Za rozdílové ukazatele sloužící k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu jsou pokládány především ukazatele označované jako fondy finančních prostředků, které hodnotí rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a krátkodobých pasiv (Sedláček, 2011).

♦ Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Čistý pracovní kapitál, někdy též označovaný jako provozní kapitál, je nejznámějším a nejčastěji používaným rozdílovým ukazatelem. ČPK představuje část oběžného majetku, jež je finančně kryta dlouhodobými podnikovými zdroji. Vzhledem ke své dlouhodobosti vytváří ČPK určitý „finanční polštář“ pro případ mimořádných výdajů, který má bezprostřední vliv na solventnost podniku. V současné době jsou všeobecně známé 2 možné způsoby výpočtu ČPK (Blaha a Jindřichovská, 2006):

1. **Manažerský přístup**, kde ČPK reprezentuje určitý volný finanční fond ve formě oběžných aktiv ponížených o krátkodobé závazky:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky} \quad (3)$$

2. **Investorský přístup**, kde ČPK zastupuje část oběžných aktiv financovanou dlouhodobými zdroji:

$$\text{ČPK} = (\text{Dlouhodobé závazky} + \text{Vlastní kapitál}) - \text{Stálá aktiva} \quad (4)$$

Čím je hodnota ukazatele ČPK vyšší, tím lepší by měla být schopnost podniku hradit své závazky. To znamená, že pokud dlouhodobý kapitál vysoce převyšuje fixní aktiva a je použit také na krytí krátkodobého oběžného majetku, podnik je za každé situace schopen hradit své splatné závazky. Tento stav se nazývá překapitalizování majetku. Jestliže se však krátkodobý cizí kapitál podílí na financování dlouhodobých aktiv, jedná se o tzv. nekrytý dluh, který v celkovém důsledku znamená velmi nebezpečné podkapitalizování majetku (Kovanicová, 2005; Mrkvička a Kolář, 2006).

♦ **Čisté pohotové prostředky (ČPP)**

$$\text{ČPP} = \text{Pohotové finanční prostředky} - \text{Okamžitě splatné závazky} \quad (5)$$

Čisté pohotové prostředky představují rozdíl mezi pohotovými finančními prostředky (PFP) a okamžitě splatnými závazky (všechny závazky, jejichž doba splatnosti je k aktuálnímu datu a starší) určují okamžitou likviditu splatných krátkodobých závazků. Pokud do PFP zahrneme pouze hotovost a peněžní prostředky na běžných účtech, jedná se o nejvyšší stupeň likvidity (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

♦ **Čistý peněžní majetek (ČPM)**

$$\text{ČPM} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) - \text{Krátkodobé závazky} \quad (6)$$

Čistý peněžně pohledávkový fond neboli ukazatel čistého peněžního majetku symbolizuje jistý kompromis mezi předchozími ukazateli ČPK a ČPP, jelikož z hodnoty oběžných aktiv vylučuje zásoby a další aktiva s nízkým stupněm likvidity, od nichž odečítá krátkodobé závazky (Sůvová a Knaifl, 2008).

Z důvodu podrobnější analýzy struktury podnikových výkazů znázorňuje tabulka 2 doplňující, v praxi méně používané, rozdílové ukazatele.

Tabulka 2: Doplňující rozdílové ukazatele

(Zdroj: Zpracováno dle Dluhošová et al., 2010, s. 86)

Ukazatel	Vzorec	Pozitivní trend
Poměrový ukazatel likvidity	$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}}{\text{Oběžná aktiva}}$	Stabilní
Stupeň krytí DM vlastním kapitálem	$\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$	Stabilní

1.2.7 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je všeobecně považována za nejrozšířenější a nejpoužívanější metodu finanční analýzy, protože umožňuje získat rychlou představu o základních finančních attributech zkoumané společnosti. Kromě toho představuje důležitý nástroj mezipodnikového srovnávání a umožňuje provádět analýzu časového vývoje struktury podnikových aktiv, kvality a intenzity jejich využívání, způsobu jejich financování, struktury nákladů, profitability firmy, její solventnosti, likvidity a dalších rysů finančního života podniku (Blaha a Jindřichovská, 2006).

Jelikož je podnik složitým organismem, k jehož finanční charakteristice nelze vystačit pouze s jedním ukazatelem, shrnují se postupy poměrové analýzy do několika základních skupin podle toho, ze kterých údajů vycházejí a na jaké rysy hospodaření podniku jsou zacíleny. Základními oblastmi indikátorů finanční analýzy, na něž se zaměřuje tato diplomová práce, jsou ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, provozní ukazatele a ukazatele na bázi CF (Kislingerová a Hnilica, 2008).

1.2.7.1 Ukazatele likvidity

Pojem likvidita vyjadřuje schopnost podniku přeměnit majetek na prostředky použitelné na úhradu krátkodobých závazků. Ukazatele likvidity tedy vysvětlují vztah mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky, případně jejich vybranými částmi a zachycují schopnost podniku dostát včas svým finančním povinnostem. Likvidita analyzovaného podniku obvykle závisí na rychlosti obratu podnikových pohledávek a prodejnosti výrobků či zásob (Blaha a Jindřichovská, 2006).

♦ Běžná likvidita – likvidita 3. stupně

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Ukazatel běžné likvidity považovaný za měřítko krátkodobé solventnosti podniku zjišťuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky společnosti. Schopnost podniku přeměnit svůj krátkodobý majetek na prostředky, které lze použít k úhradě jeho krátkodobých závazků v době jejich splatnosti, je rozhodující pro jeho úspěšnou činnost. Slabinu tohoto ukazatele představuje citlivost v oblasti zásob, jejichž část může být pro výrobu již nepoužitelná a zároveň obtížně prodejná (Marek et al., 2009).

Doporučená výše ukazatele běžné likvidity se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5, hodnoty menší než 1 jsou značně rizikové a z pohledu platební schopnosti podniku nepřijatelné (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

♦ **Pohotová likvidita – likvidita 2. stupně**

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Při vyjádření tohoto ukazatele se z oběžných aktiv vylučují zásoby jako jejich nejméně likvidní část, navíc je vhodné upravit čítec ukazatele o nedobytné pohledávky, případně o pohledávky po lhůtě splatnosti. Obecně doporučované hodnoty se pohybují v rozmezí od 1,0 do 1,5, přičemž nabývá-li ukazatel hodnoty 1, je podnik schopen vyrovnávat své závazky bez nutnosti prodeje zásob (Kislingerová et al., 2010).

♦ **Okamžitá likvidita – likvidita 1. stupně**

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové finanční prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Základní složku pohotových platebních, a tedy nejlikvidnějších prostředků, tvoří peníze na účtech, peníze v hotovosti a jejich ekvivalenty. Jelikož je ukazatel poměrně nestabilní, při samostatném použití je jeho vypovídací schopnost velmi omezená, a proto slouží především k doplnění předchozích ukazatelů. Doporučované hodnoty se nacházejí v rozmezí 0,2 až 0,5, vyšší hodnoty lze považovat za špatné hospodaření s kapitálem (Růčková, 2011).

♦ **Ukazatel kapitalizace**

$$\text{Ukazatel kapitalizace} = \frac{\text{Dlouhodobý majetek}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \quad (10)$$

Všeobecně se doporučuje financování dlouhodobého majetku prostřednictvím dlouhodobých zdrojů podniku. Vychází-li ovšem ukazatel kapitalizace vyšší než 1, využívá podnik k jeho krytí i jiný než dlouhodobý kapitál (Kislingerová a Hnilica, 2008).

Pro doplnění ukazatelů likvidity se v praxi využívá vhodných **ukazatelů struktury oběžných aktiv**, které zachycuje tabulka 3.

Tabulka 3: Ukazatele struktury oběžných aktiv

(Zdroj: Zpracováno dle Dluhošová et al., 2010, s. 84)

Ukazatel	Vzorec	Pozitivní trend
Podíl pohledávek na OA	$\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Oběžná aktiva}}$	Klesající
Podíl zásob na OA	$\frac{\text{Zásoby}}{\text{Oběžná aktiva}}$	Stabilní

1.2.7.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability neboli ziskovosti patří v praxi k nejsledovanějším ukazatelům, jelikož poměří profit získaný podnikáním s výší zdrojů podniku, jichž bylo užito k jeho dosažení. Zajištění rentability je základním předpokladem úspěšnosti podniku (Sedláček, 2011).

♦ ROA – rentabilita celkových aktiv

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva celkem}} \quad (11)$$

Rentabilita celkových aktiv je základním kritériem hodnocení výnosnosti podniku, protože vyjadřuje jeho produkční sílu. Zisk před úroky a zdaněním EBIT není ovlivněn změnami daňových a úrokových sazeb ani změnou struktury finančních zdrojů a položka celkových aktiv investovaných do podnikání nerozlišuje, zda jsou financována ze zdrojů vlastních, cizích, krátkodobých či dlouhodobých. Tento ukazatel je také vhodný pro srovnávání různě zdaněných a zadlužených podniků (Růčková, 2011).

♦ ROE – rentabilita vlastního kapitálu

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (12)$$

„Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci zjišťují, zda vložený kapitál přináší dostatečný výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika“ (Sedláček, 2011, s. 57). Nárůst ukazatele ROE může signalizovat růst vytvořeného zisku, pokles úrokové míry cizího kapitálu, snížení podílu vlastního kapitálu v podniku či kombinace předchozích faktorů (Růčková, 2011).

♦ **ROS – rentabilita tržeb**

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}} \quad (13)$$

Ukazatel rentability tržeb, někdy také nazývaný zisková marže, udává zisk nabytý podnikáním na 1 Kč obratu. Jeho nedostatečná úroveň znamená relativně nízkou cenu výrobků nebo nadměrné náklady, což ilustruje chybné řízení firmy, naopak vysoký stupeň ROS naznačuje nadstandardní úroveň podniku (Blaha a Jindřichovská, 2006).

♦ **Rentabilita nákladů**

$$\text{Rentabilita nákladů} = \frac{\text{EAT}}{\text{Celkové náklady}} \quad (14)$$

Ukazatel rentability nákladů udává, kolik Kč čistého zisku obdrží podnik za investování 1 Kč celkových nákladů. Čím jsou výsledné hodnoty ukazatele vyšší, tím lépe jsou vložené náklady zhodnoceny a tím vyšší je procento zisku (Dluhošová et al., 2010).

1.2.7.3 Ukazatele zadluženosti

Zajištění optimální finanční struktury je důležitým cílem dlouhodobého fungování podniku, proto ukazatele zadluženosti slouží k charakterizování poměru vlastních a cizích zdrojů financování, nebo jejich složek. Zadluženost nemusí být pouze negativní charakteristikou firmy, naopak určitá výše zadlužení je ve zdravém, finančně stabilním podniku užitečná a její růst může vlivem působení finanční páky přispívat k posílení rentability, a tím i tržní hodnoty firmy. Na druhou stranu společně se zadlužeností roste i riziko finanční nestability. Vzájemný poměr cizího a vlastního kapitálu závisí na nákladech, které s pořízením zdrojů souvisejí. Krytí potřeb převážně vlastními zdroji, které jsou zpravidla dražším způsobem financování, může vést ke ztrátě schopnosti pružné reakce na finanční potřeby podniku (Dluhošová et al., 2010, s. 78).

♦ **Celková zadluženost**

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (15)$$

Ukazatel celkové zadluženosti, často nazývaný ukazatel věřitelského rizika, měří podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něhož je financován podnikový majetek. Jestliže je ukazatel zadluženosti vyšší jak 50 %, riziko věřitelů stoupá, a proto zpravidla váhají s poskytnutím úvěru a žádají vyšší úrok (Blaha a Jindřichovská, 2006).

♦ **Koeficient samofinancování**

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (16)$$

Koeficient samofinancování, představující doplněk k předchozímu ukazateli, charakterizuje finanční nezávislost podniku. Požadovaná hodnota by se dle „Zlatých pravidel financování“ měla opět pohybovat kolem 50 % (Mrkvička a Kolář, 2006).

♦ **Úrokové krytí**

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (17)$$

Ukazatel úrokového krytí udává, kolikrát převyšuje vytvořený zisk placené úroky. Čím vyšší je jeho hodnota, tím lepší je finanční situace podniku. Je-li ukazatel roven 1, na zaplacení úroků je třeba celého zisku. Všeobecně je ovšem doporučováno, aby byly nákladové úroky pokryty ziskem min. třikrát až šestkrát. (Sedláček, 2011).

♦ **Stupeň krytí stálých aktiv**

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{Dlouhodobý kapitál}}{\text{Stálá aktiva}} \quad (18)$$

Jak bylo podrobněji rozebráno výše, dlouhodobé zdroje podniku by měly pokrývat veškerý jeho dlouhodobý majetek. Za dlouhodobé cizí zdroje jsou přitom považovány dlouhodobé závazky, bankovní úvěry a rezervy. Rostoucí hodnoty tohoto ukazatele zajišťují vyšší finanční stabilitu podniku (Sůvová a Knaifl, 2008).

♦ **Doba splácení dluhů**

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Rezervy}}{\text{Provozní CF}} \quad (19)$$

Jelikož ukazatel doby splácení dluhů vyjadřuje dobu nutnou ke splacení úvěru z provozního CF, používají jej banky při rozhodování o poskytování úvěrů. Požadovaný je klesající trend tohoto ukazatele, optimální doba u finančně zdravých podniků se pohybuje mezi 3–5 lety (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

V tabulce 4 jsou zobrazeny doplňující, v praxi méně používané, ukazatele zadluženosti.

Tabulka 4: Doplňující ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Zpracováno dle Dluhošová et al., 2010, s. 77–79)

Ukazatel	Vzorec	Pozitivní trend
Podíl stálých aktiv	$\frac{\text{Stálá aktiva}}{\text{Aktiva celkem}}$	–
Podíl oběžných aktiv	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Aktiva celkem}}$	–
Běžná zadluženost	$\frac{\text{Krátkodobý cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$	Klesající
Dlouhodobá zadluženost	$\frac{\text{Dlouhodobý cizí kapitál}}{\text{Aktiva celkem}}$	Klesající

1.2.7.4 Ukazatele aktivity

Skupina ukazatelů aktivity vyhodnocuje, jak efektivně hospodaří management společnosti s podnikovými aktivy. V praxi se tyto ukazatele vyskytují buď jako počet obrátek jednotlivých položek aktiv (pasiv) za určité období, nebo jako doba obratu aktiv (pasiv) obvykle vyjádřená ve dnech. Má-li podnik přebytek aktiv, dochází ke vzniku zbytečných nákladů, které snižují zisk. Naopak má-li podnik nedostatek aktiv, riskuje odmítní potenciálních podnikatelských příležitostí kvůli nedostatečným kapacitám, čímž přichází o výnosy, které by mohl získat (Sedláček, 2011).

♦ Obrat celkových aktiv

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (20)$$

Ukazatel rychlosti obratu aktiv měří intenzitu využití celkového majetku, neboť udává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za jeden rok. Čím vyšší je dosažená hodnota, tím efektivněji je využíván podnikový majetek, přičemž minimální doporučený obrat se v závislosti na daném odvětví pohybuje okolo hodnoty 1 (Kislingerová et al., 2010).

♦ Obrat stálých aktiv

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}} \quad (21)$$

Výsledné hodnoty obratu stálých aktiv měřící efektivnost využití podnikových budov a zařízení vytváří základnu pro úvahy o nových investicích (Blaha a Jindřichovská, 2006).

♦ Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (22)$$

Ukazatel intenzity využití zásob vyjadřuje, kolikrát se v průběhu roku každá položka zásob prodá a znovu uskladní. Všeobecně doporučené hodnoty závisí na oboru výroby, výsledek skutečné obrátky je však často nadhodnocován, jelikož tržby odrážejí tržní hodnotu, zatímco zásoby bývají uváděny v pořizovacích cenách. Vlastní-li podnik zastaralé zásoby, jejichž reálná hodnota je nižší než cena uvedená v účetních výkazech, dosahuje i přes vysokou likviditu nízkých hodnot obratu zásob (Sedláček, 2011).

♦ Doba obratu pohledávek (dny)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky z obchodních vztahů} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (23)$$

Doba obratu pohledávek vypovídá o strategii řízení pohledávek a vyjadřuje období, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých zákazníků. Výsledné hodnoty je užitečné srovnávat s dobou splatnosti faktur. Překračuje-li ukazatel trvale doby splatnosti faktur, obchodní partneři neplatí své účty včas, a proto lze doporučit prošetření jejich platební kázně (Růčková, 2011).

♦ Doba obratu závazků (dny)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky z obchodních vztahů} \cdot 360}{\text{Tržby}} \quad (24)$$

Výsledné hodnoty ukazatele doby obratu závazků specifikují platební morálku podniku vůči dodavatelům, jelikož konkretizují počet dní, které uplynou mezi nákupem zásob a jejich úhradou (Dluhošová et al., 2010).

1.2.7.5 Provozní ukazatele

Tato relativně nově sledovaná skupina ukazatelů (viz tabulka 5), zaměřená dovnitř firmy, asistuje podnikovému managementu při analýze vývoje základních aktivit společnosti. Ukazatele produktivity práce zachycují výkonnost podniku ve vztahu k nákladům na zaměstnance, ukazatele nákladovosti vyhodnocují výši nákladů vynaložených na dosažení, zajištění a udržení požadovaných výsledků činnosti podniku (Kislingerová a Hnilica, 2008; Marek et al., 2009).

Tabulka 5: Provozní ukazatele

(Zdroj: Zpracováno dle Kislingerová a Hnilica, 2008, s. 35 a Sedláček, 2011, s. 71)

Ukazatel	Vzorec	Pozitivní trend
Produktivita práce z přidané hodnoty	$\frac{\text{Přidaná hodnota}}{\text{Počet pracovníků}}$	Rostoucí
Produktivita práce z výkonů	$\frac{\text{Výkony}}{\text{Počet pracovníků}}$	Rostoucí
Produktivita práce z tržeb	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Počet pracovníků}}$	Rostoucí
Osobní nákladovost přidané hodnoty	$\frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Přidaná hodnota}}$	Rostoucí
Nákladovost výnosů	$\frac{\text{Náklady}}{\text{Výnosy}}$	Klesající
Materiálová náročnost výnosů	$\frac{\text{Spotřeba materiálu a energie}}{\text{Výnosy}}$	Klesající

1.2.7.6 Ukazatele na bázi cash flow

Je-li cílem analýzy vyjádření vnitřní finanční síly podniku, konstruují se ukazatele na bázi cash flow, zachycené v tabulce 6. CF z provozní činnosti, které je základním zdrojem financování vytvořeným vlastní činností, nahrazuje u této skupiny poměrových ukazatelů výsledek hospodaření, což v důsledku odstranění vlivů vyplývajících z účetních principů a menší citlivosti na inflační vývoj zajišťuje vyšší vypovídací schopnost takto konstruovaných ukazatelů (Mrkvička a Kolář, 2006).

Tabulka 6: Ukazatele na bázi CF

(Zdroj: Zpracováno dle Sedláček, s. 75–76)

Ukazatel	Vzorec	Pozitivní trend
Rentabilita tržeb z CF	$\frac{\text{Provozní CF}}{\text{Tržby}}$	Rostoucí
Úrokové krytí z CF	$\frac{\text{Provozní CF}}{\text{Nákladové úroky}}$	Rostoucí
Likvidita z CF	$\frac{\text{Provozní CF}}{\text{Krátkodobé závazky}}$	Rostoucí

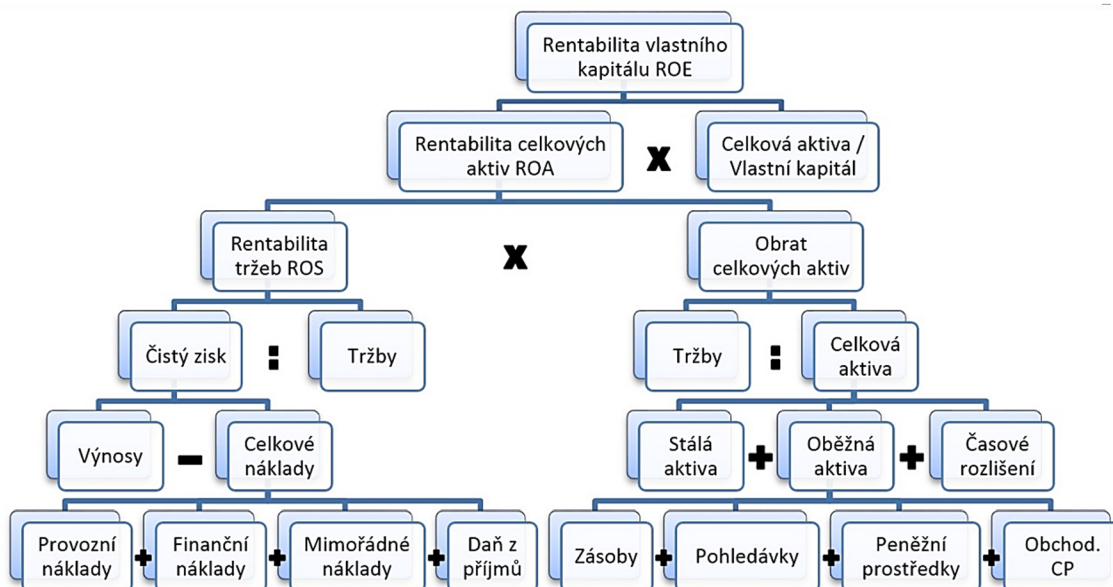
1.2.8 Analýza soustav ukazatelů

Smyslem soustav ukazatelů neboli souhrnných indexů hodnocení finanční úrovně je vyjádření celkové výkonnosti podniku jedním komplexním číslem pomocí syntézy poměrových ukazatelů. Dle pohledu na analýzu soustav ukazatelů můžeme rozlišit dva základní metodické přístupy používané k tvorbě ukazatelových systémů – pyramidové soustavy ukazatelů a soustavy účelově vybraných ukazatelů (Sůvová a Knaifl, 2008).

1.2.8.1 Pyramidové soustavy ukazatelů

Význam pyramidových rozkladů spočívá ve stručném a přehledném znázornění charakteristických znaků finančního zdraví podniku s důrazem na vzájemné souvislosti mezi likviditou, finanční strukturou a rentabilitou společnosti. Nejznámější soustavou hierarchicky uspořádaných ukazatelů je bezesporu Du Pont diagram na obrázku 3, vyvinutý v nadnárodní chemické společnosti Du Pont de Nemours, který vyjadřuje výpočet rentability vlastního kapitálu ROE prostřednictvím rentability celkových aktiv ROA a poměru celkových aktiv k vlastnímu kapitálu (Mrkvička a Kolář, 2006).

♦ Du Pont diagram



Obrázek 3: Du Pont diagram

(Zdroj: Zpracováno dle Sedláček, 2011, s. 83)

1.2.8.2 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

Primární cíl této skupiny indikátorů tkví v sestavení smysluplné soustavy ukazatelů, která zajistí precizní posouzení finanční situace podniku a kvalitní předpověď případného krizového vývoje či budoucí finanční tísně. Podle účelu použití členíme soustavy ukazatelů na bonitní a bankrotní modely (Růčková, 2011).

Bonitní modely

Podstata bonitních modelů spočívá ve vyjádření bodového hodnocení finanční situace podniku prostřednictvím teoretických poznatků, jejichž cílem je zařazení analyzované společnosti do určité výkonnostní kategorie (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

♦ Kralickův rychlý test (Quick test)

„P. Kralicek vybral z jednotlivých skupin ukazatelů čtyři indikátory, podle jejichž hodnot postupně přiděluje podniku body. Výsledné hodnocení poté stanovil jako prostý aritmetický průměr bodů za jednotlivé ukazatele“ (Kislingerová a Hnilica, 2008, s. 75).

$$\begin{aligned} R1 &= \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Aktiva celkem}} & R2 &= \frac{\text{Cizí zdroje} - \text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Provozní CF}} \\ R3 &= \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva celkem}} & R4 &= \frac{\text{Provozní CF}}{\text{Provozní výnosy}} \end{aligned} \quad (25)$$

Obodování provedených výpočtů dle příložené tabulky 7 slouží k hodnocení finanční stability podniku $FS = \frac{R1 + R2}{2}$, jeho výnosové situace $VS = \frac{R3 + R4}{2}$ a k souhrnnému hodnocení jeho finančního stavu $SH = \frac{FS + VS}{2}$. Dosáhne-li výsledná hodnota 3 a více bodů, lze zkoumaný podnik pokládat za vysoce bonitní, naopak hodnota menší než 1 signifikuje nepříznivou finanční situaci (Dluhošová et al., 2010).

Tabulka 7: Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova Quick testu

(Zdroj: Zpracováno dle Mrkvička a Kolář, 2006, s. 153)

Ukazatel/ Body	0	1	2	3	4
R1	0,0 a méně	0,0–0,1	0,1–0,2	0,2–0,3	0,3 a více
R2	30 a více	12–30	5–12	3–5	3 a méně
R3	0,0 a méně	0,0–0,08	0,08–0,12	0,12–0,15	0,15 a více
R4	0,0 a méně	0,0–0,05	0,05–0,08	0,08–0,1	0,1 a více

Bankrotní modely

Bankrotní modely, odvozené z hodnocení skutečných dat vybraného zpravidla velmi rozsáhlého souboru podniků, informují uživatele prostřednictvím rychlého obrazu o finanční pozici podniku, zda testované společnosti hrozí v blízké době bankrot. Vychází totiž z předpokladu, že každý podnik ohrožený bankrotem jeví již několik let před případným úpadkem známky jistých anomálií (Růčková, 2011).

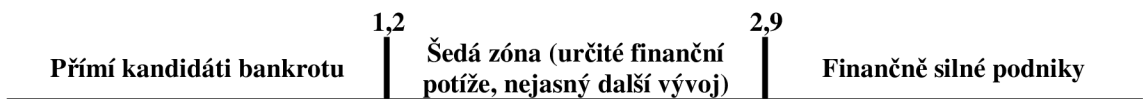
♦ Altmanův index finančního zdraví (Z-score)

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5 \quad (26)$$

E. Altman prognózoval při svém výzkumu bankrot u 66 amerických společností rovnoměrně rozdělených na bankrotující a nebankrotující. S postupem času zúžil původní soubor 22 poměrových ukazatelů na konečných 5 indikátorů známých jako Z-Score model. Jeho novější verze z roku 1983, uplatněná pro potřeby této diplomové práce, je využitelná i v českých podmínkách (Marek et al., 2009).

$$\begin{aligned} X_1 &= \frac{\text{ČPK}}{\text{Aktiva celkem}} & X_2 &= \frac{\text{Nerozdělený zisk}}{\text{Aktiva celkem}} \\ X_3 &= \frac{\text{Zisk před úroky a zdaněním}}{\text{Aktiva celkem}} & X_4 &= \frac{\text{Tržní hodnota vlastního kapitálu}}{\text{Cizí zdroje}} \\ X_5 &= \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \end{aligned} \quad (27)$$

Pro konečné výsledky Altmanova indexu platí hodnotící kritéria na obrázku 4:



Obrázek 4: Hodnocení výsledků Z-score
(Zpracováno dle Sedláček, 2011, s. 110)

1.3 Analýza pomocí statistických metod

„Statistika představuje vědní obor zahrnující metody pro sběr, popis, analýzu a interpretaci zejména číselných údajů o hromadných jevech, tj. jevech vyskytujících se u velkého množství zkoumaných objektů“ (Turčan, 2002, s. 1). K nejdůležitějším statistickým úkolům bezesporu patří objevování a popisování souvislostí mezi analyzovanými jevy, zkoumání jejich dynamiky či uspořádání nashromážděných hodnot do časových řad, které umožňují prognózovat jejich budoucí vývoj a jimiž se bude zabývat následující část diplomové práce (Arlt a Arltová, 2009).

1.3.1 Časové řady

Časové řady, vystupující jako zvláštní případ dvourozměrného statistického souboru, představují jeden ze základních nástrojů ekonomické statistiky, který slouží k vyjádření dynamiky zkoumaných ukazatelů. Veškerá data, která popisují společenské nebo ekonomické jevy probíhající v určitém čase, je nutné zaznamenávat prostřednictvím časových řad, aby bylo možné provádět jejich statistické analýzy a předpovídat budoucí vývoj (Friedrich, 2006; Kropáč, 2012).

Časovou řadou se tudíž rozumí posloupnost hodnot věcně a prostorově srovnatelných pozorování, která jsou uspořádána z hlediska přirozené časové posloupnosti ve směru od minulosti k přítomnosti (Budíková, Králová a Maroš, 2010).

1.3.1.1 Členění časových řad

Časové řady lze klasifikovat dle několika hledisek, ovšem zřejmě nejznámější je členění dle charakteru ukazatele rozdělující časové řady na:

- ♦ **intervalové časové řady**, které charakterizují, kolik jevů nastalo ve vymezeném časovém intervalu,
- ♦ **okamžikové časové řady**, které charakterizují, kolik jevů existuje v určitém časovém okamžiku (Turčan, 2002).

Jinými slovy lze říci, že časové řady intervalové popisují určité hodnoty, jejichž velikost závisí na délce sledovaného intervalu, a proto je má smysl počítat. Naopak časové řady okamžikové se vztahují k určitému časovému okamžiku, tudíž se jedná o ukazatel stavu hodnot v daném čase, a tak jejich počítání nemá reálnou interpretaci. (Otipka a Šmajstrla, 2008).

Při znázorňování časových řad je nutné rozlišovat jejich konkrétní typ, jelikož intervalové časové řady lze graficky zobrazit třemi různými způsoby – sloupkovými, hůlkovými či spojnicovými grafy, zatímco časové řady okamžikové lze znázornit pouze grafy spojnicovými (Blatná, 2009).

Jak vyplývá z příložené tabulky 8, mezi další méně známá členění patří klasifikace časových řad dle periodicity sledování, dle druhu sledovaných ukazatelů či dle způsobu vyjádření údajů.

Tabulka 8: Další klasifikace časových řad

(Zdroj: Zpracováno dle Arlt a Arltová, 2009, s. 14; Klímek, 2005, s. 102)

Dle periodicity sledování		Dle druhu sledovaných ukazatelů		Dle způsobu vyjádření údajů	
Časové řady	Popis	Časové řady	Popis	Časové řady	Popis
Dlouhodobé	Hodnoty v úsecích dlouhých alespoň 1 rok	Absolutních ukazatelů	Hodnoty v původních jednotkách	Naturálních ukazatelů	Hodnoty v naturálních jednotkách
Krátkodobé	Hodnoty v úsecích kratších než 1 rok	Odvozených charakteristik	Součty, podíly a průměry absolutních ukazatelů	Peněžních ukazatelů	Hodnoty v peněžních jednotkách
Vysoko-frekvenční	Hodnoty v úsecích kratších než 1 týden				

1.3.1.2 Charakteristiky časových řad

Aplikace základních charakteristik časových řad umožňuje získat hlubší souvislosti v rámci analyzovaných hodnot, pomocí nichž lze přehledným způsobem popsat jejich elementární vlastnosti. Tyto charakteristiky lze vypočítat jak u řad intervalových, tak u řad okamžikových, nutnou podmínku pro věcný smysl a správnou interpretaci však představuje stejná délka časových intervalů (Čermáková, 1998; Hindls et al., 2007).

Mezi základní charakteristiky časových řad lze zařadit:

♦ Průměr intervalové řady

$$\bar{y} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n y_i \quad (28)$$

Průměr intervalové řady udává průměrnou hodnotu sledovaného znaku za všechna analyzovaná období, výsledek se rovná aritmetickému průměru hodnot časové řady v jednotlivých intervalech (Kropáč, 2012).

♦ **Průměr okamžikové řady**

$$\bar{y} = \frac{1}{n-1} \left[\frac{y_1}{2} + \sum_{i=2}^{n-1} y_i + \frac{y_n}{2} \right] \quad (29)$$

Průměr okamžikové řady neboli chronologický průměr vyjadřuje průměrnou hodnotu aritmetických průměrů po sobě jdoucích okamžikových ukazatelů (Blatná, 2009).

♦ **První diference**

$${}_1d_i(y) = y_i - y_{i-1}, \quad \text{kde } i = 2, 3, \dots, n \quad (30)$$

První diference, někdy též označovaná jako absolutní přírůstky, odráží rozdíl dvou po sobě bezprostředně následujících hodnot časové řady. Řada prvních diferencí je nositelem důležité informace, jelikož kolísají-li její hodnoty kolem konstanty, lze sledovanou časovou řadu označit za lineární a její trend ilustrovat přímkou (Čermáková, 1998; Pacáková, 2003).

♦ **Průměr prvních diferencí**

$$\overline{{}_1d(y)} = \frac{1}{n-1} \sum_{i=2}^n {}_1d_i(y) = \frac{y_n - y_1}{n-1} \quad (31)$$

Průměrné absolutní přírůstky udávají v procentech průměrnou změnu hodnoty časové řady za jednotkový časový interval. Vzhledem ke skutečnosti, že výsledek závisí pouze na první a poslední hodnotě ukazatele časové řady, má tato charakteristika smysl jedině v okamžiku, kdy má časová řada v podstatě monotónní vývoj (Kropáč, 2012).

♦ **Koeficienty růstu**

$$k_i(y) = \frac{y_i}{y_{i-1}}, \quad \text{kde } i = 2, 3, \dots, n \quad (32)$$

Koeficienty růstu, vyjádřené jako poměr dvou po sobě bezprostředně následujících hodnot časové řady, poskytují informaci o rychlosti růstu či poklesu sledovaných hodnot. Opět platí, že kolísají-li hodnoty kolem konstanty, lze trend ve vývoji časové řady znázornit pomocí exponenciální funkce (Turčan, 2002).

♦ Průměrný koeficient růstu

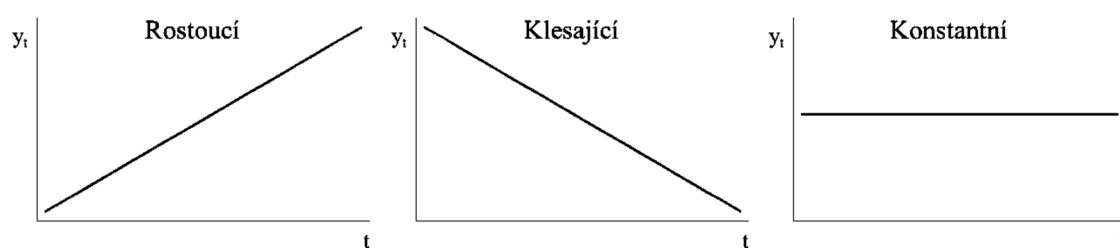
$$\overline{k(y)} = \sqrt[n-1]{\prod_{i=2}^n k_i(y)} = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}} \quad (33)$$

Poslední uvedená elementární charakteristika časových řad zastoupená průměrným koeficientem růstu, jehož výsledek se rovná geometrickému průměru koeficientů růstu, vyjadřuje průměrnou změnu sledované proměnné v časové řadě za jednotkový interval. Rovněž u průměrného koeficientu růstu platí výše zmíněné pravidlo, které říká, že charakteristika má smysl pouze za předpokladu v podstatě monotónního vývoje časové řady (Pacáková, 2003).

1.3.1.3 Dekompozice časových řad

Při dekompozici časových řad se vychází z předpokladu, že každou časovou řadu lze rozložit na čtyři základní složky umožňující rozpoznat pravidelnosti v jejich chování. Některé časové řady však nemusí obsahovat všechny složky, mezi které patří trend T_i , cyklická složka C_i , sezónní složka S_i a náhodná složka e_i (Cipra, 1986).

Trend T_i představuje hlavní směr vývoje hodnot analyzovaného jevu v čase, jenž je výsledkem působení dlouhodobých a relativně stálých faktorů. Jak naznačuje přiložený obrázek 5, trend může být rostoucí, klesající nebo konstantní, kolísají-li hodnoty ukazatele v dané časové řadě kolem určité, v podstatě neměnné úrovně (Hindls et al., 2007; Otipka a Šmajstrla, 2008).



Obrázek 5: Trend časových řad

(Zdroj: Zpracováno dle Turčan, 2002, s. 125)

Cyklická složka popisuje dlouhodobé kolísání hodnot časové řady okolo trendu s proměnlivou, zpravidla neznámou, periodou delší než jeden rok. Jedná se o nejproblematictější složku při modelování časových řad, jelikož je velmi obtížné najít příčiny cyklického kolísání, mezi které lze mimo jiné zařadit cykly hospodářského, demografického či klimatického typu (Müller, nedatováno).

Sezónní složka vyjadřuje pravidelné periodické fluktuace hodnot časové řady okolo trendu s délkou cyklu kratší než jeden rok. Sezónní výkyvy se každoročně opakují v důsledku střídání jednotlivých ročních období nebo vlivem pravidelných společenských zvyklostí (Chajdiak, Gudába a Rublíková, 1994).

Náhodná (reziduální) složka zbývá v časové řadě po odstranění vlivu předchozích tří částí – trendu, cyklické a sezónní složky. Jedná se o nepravidelné kolísání, které nelze popsat žádnou funkcí času, přestože je součástí každé časové řady. Jejím zdrojem jsou zpravidla náhodné fluktuace, které nemají rozpoznatelný systematický charakter jako povodně, zemětřesení, sucha, války či teroristické útoky. Reziduální složka rovněž pokrývá veškeré chyby vznikající při měření údajů časové řady (Floreková a Benková, 2006; Chajdiak, Gudába a Rublíková, 1994; Müller, nedatováno).

„Časovou řadu si tedy lze představit jako trend, na který jsou nabaleny složky periodické a reziduální“ (Cipra, 1986, s. 17).

Dále je rovněž vhodné rozlišovat aditivní a multiplikativní dekompozici časových řad. V případě aditivního rozkladu jsou jednotlivé složky uvažovány ve svých skutečných absolutních hodnotách, přičemž každá hodnota časové řady je součtem hodnot jednotlivých složek. Aditivní model je vhodné zvolit, jestliže jsou výkyvy hodnot časové řady okolo trendu během celého sledovaného období přibližně stejné, přičemž lze předpokládat nezávislost jednotlivých složek (Pacáková, 2003).

$$y_i = T_i + C_i + S_i + e_i \quad (34)$$

Naopak v případě multiplikativní dekompozice je ve své absolutní hodnotě uvažována pouze trendová složka, zatímco ostatní složky jsou považovány za bezrozměrné. Tento model je vhodné volit v situaci, kdy se výkyvy údajů od trendu v čase zvětšují a zároveň lze předpokládat jejich vzájemnou závislost. Každá hodnota časové řady je v rámci multiplikativního rozkladu součinem jednotlivých složek (Cipra, 1986; Pacáková, 2003).

$$y_i = T_i \cdot C_i \cdot S_i \cdot e_i \quad (35)$$

1.3.1.4 Vyrovnávání časových řad

K nejdůležitějším úlohám analýzy časových řad patří popis tendence jejich dlouhodobého vývoje, resp. jejich trendové složky. Tu je však nejprve nutné „očistit“ od ostatních vlivů, které tuto vývojovou tendenci zastírají. Postup, při němž dochází k eliminaci efektů sezónní, cyklické a náhodné složky, se nazývá vyrovnávání časových řad (Floreková a Benková, 2006; Kropáč, 2012).

Mezi nejužívanější způsoby popisu vývoje trendové složky časové řady patří:

♦ **Popis trendové složky pomocí regresní analýzy**

Regresní analýza umožňuje nejen vyrovnávání pozorovaných dat časové řady, ale také konstrukci prognóz jejího dalšího vývoje nazývanou extrapolace. Zajistit sestavení přesné extrapolace, která by věrně odpovídala očekávanému budoucímu vývoji, je však možné pouze za předpokladu, že ve vývoji časové řady nebude docházet k příliš významným změnám jejího charakteru (Blatná, 2009).

Vyrovnávání časové řady prostřednictvím regresní analýzy spočívá v nahrazení původních hodnot časové řady hodnotami vhodné analytické funkce, která nejlépe vystihuje její trend, přičemž nejčastěji se jedná o přímky, paraboly, exponenciály či hyperboly. Nejvhodnější typ regresní funkce pro danou časovou řadu je obvykle určován na základě grafického záznamu jejího průběhu nebo v závislosti na předpokládaných vlastnostech trendové složky vyplývajících z ekonomické teorie. Proto lze konstatovat, že tato metoda vyrovnává jednou trendovou funkcí současně všechna empirická pozorování (Cipra, 1986; Klímek, 2005).

Analyzovanou časovou řadu lze tedy při aplikaci regresní analýzy rozložit pouze na složku trendovou a reziduální:

$$y_i = T_i + e_i, \quad \text{kde } i = 1, 2, \dots, n \quad (36)$$

♦ **Popis trendové složky pomocí metody klouzavých průměrů**

Metoda klouzavých průměrů patří mezi jednodušší adaptivní přístupy odhadu trendové složky časové řady, která v průběhu sledované doby mění svůj charakter, a proto její vyrovnání nelze provést aplikací vhodné matematické funkce. Typickou vlastností této metody je skutečnost, že k popisu trendu se používá celý systém jednoduchých časových

funkcí, které během analyzovaného období mění hodnoty svých parametrů (Cipra, 1986; Čermáková, 1998).

Podstata metody klouzavých průměrů spočívá v nahrazení posloupnosti původních empirických pozorování řadou klouzavých průměrů vycházející z určitého počtu hodnot časové řady, jež jsou označovány jako klouzavá část. Jednotlivé průměry představující odhad trendové funkce prostřední hodnoty klouzavé části přitom vyjadřují tendenci vývoje časové řady. Nevýhodu aplikace této metody lze spatřit v nemožnosti provádět extrapolace kvůli ztrátě okrajových hodnot časové řady (Floreková a Benková, 2006).

1.3.2 Regresní analýza

Jak naznačila předchozí kapitola, regresní analýza je jednou z nejčastěji využívaných metod při popisu vývoje trendové složky časové řady. Tato základní statistická metoda poskytuje významnou pomoc zejména při zkoumání průběhu reálné příčinné závislosti mezi dvěma či více statistickými znaky. Jejím primárním cílem je snaha vystihnout charakter těchto závislostí, v jejichž rámci je jedna závislá výstupní proměnná definována pomocí jedné nebo několika nezávislých vstupních proměnných, vyjádřit vztah mezi oběma proměnnými a jejich tendence prostřednictvím „co nejvěrnější“ matematické funkce a charakterizovat intenzitu síly, s jakou se daná závislost projevuje (Blatná, 2009).

Náplň regresní analýzy tedy představuje práce s proměnnými veličinami, konkrétně zkoumání formy vztahu dvou náhodných veličin a popis průběhu této statistické závislosti, kterou však nelze v důsledku působení různých náhodných vlivů a neuvažovaných činitelů, obecně označovaných pojmem „šum“, vyjádřit obvyklou matematickou funkcí (Kropáč, 2012).

Proměnná, jejíž závislost je zjišťována, se nazývá vysvětlovaná, resp. závislá proměnná, a naopak proměnné, o nichž se předpokládá, že vyvolávají změny a jejichž prostřednictvím odhadujeme hodnoty závislé proměnné, se označují jako vysvětlující neboli nezávislé proměnné. Šum představuje náhodnou veličinu, o níž se předpokládá, že způsobuje nesystematické výchylky od skutečné hodnoty rozložené jak v kladném, tak v záporném směru. Stejně hodnotě závislé proměnné tak mohou odpovídat různé hodnoty proměnné nezávislé (Klímek, 2005).

Objektem zkoumání regresní analýzy mezi vysvětlovanou a vysvětlujícími proměnnými je volná závislost, pro kterou je charakteristické, že na závislou proměnnou působí kromě nezávislých proměnných také další nespecifikované náhodné vlivy. Jinými slovy existuje obecný předpoklad, že každou hodnotu vysvětlované proměnné můžeme rozložit na dvě základní složky – deterministickou, která je funkcí vysvětlujících proměnných, a náhodnou, jež odráží působení náhodných vlivů a faktorů do modelu nezařazených. Základním úkolem regresní analýzy je proto najít takovou regresní funkci, která bude nejlépe vyjadřovat závislost hodnot vysvětlované proměnné na hodnotách proměnných vysvětlujících (Pacáková, 2003).

1.3.2.1 Volba regresní funkce

Vzhledem ke skutečnosti, že regresní analýza nabízí širokou škálu různých typů lineárních i nelineárních regresních průběhů, patří problém nalezení vhodného typu regresní funkce mezi nejdůležitější úkoly celé regresní analýzy. Na správné volbě analytické funkce, která dokáže nejlépe vystihnout průběh závislosti mezi proměnnými, závisí úspěšnost a kvalita veškerých prováděných regresních odhadů a prognóz budoucího vývoje časové řady. Proto by měl základ tohoto rozhodování spočívat ve věcně logickém rozboru zkoumaných závislostí s důrazem na ekonomická kritéria či grafickém znázornění časové řady prostřednictvím bodového diagramu (Hindls et al., 2007).

Funkce regresní analýzy lze rozdělit do dvou základních skupin, podle nichž je vybírána použitá metoda odhadu parametrů samotné funkce – regresní modely v parametrech lineární a regresní modely v parametrech nelineární. Vhodnost zvoleného typu regresní funkce se zpravidla posuzuje dle stupně přiléhavosti souboru k nalezené funkci, přičemž nejběžnější charakteristiku používanou pro tyto účely představuje index determinace, s jehož pomocí lze posoudit míru, s jakou zvolená regresní funkce funkční závislost mezi proměnnými vystihuje. Jestliže se ovšem pro vyrovnání dané množiny bodů využívá většího počtu regresních funkcí, lze za nejvhodnější považovat tu, jejíž reziduální součet čtverců je nejmenší (Turčan, 2002).

$$I^2 = 1 - \frac{\sum_{i=1}^n (y_i - \hat{\eta}_i)^2}{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2} \quad (37)$$

Index determinace, jehož výpočet ilustruje výše přiložený vzorec, je konstruován jako poměr rozptylu vyrovnaných hodnot na rozptylu skutečně zjištěných hodnot. Jelikož se jedná o podíl části rozptylu na celku, může tento index nabývat pouze hodnot z intervalu $(0,1)$, přičemž jeho hodnota vyjádřená v procentech udává, jakou část rozptylu závislé proměnné lze vysvětlit zvolenou regresní funkcí. V případě funkční závislosti nabývá index hodnoty 1, v případě nezávislosti hodnoty 0. Pokud se hodnota indexu determinace blíží k jedné, lze konstatovat, že byla využita vhodná regresní funkce a že mezi proměnnými existuje silná funkční závislost. Naopak v případě, že se hodnota indexu blíží k nule, lze považovat danou regresní funkci za méně výstižnou a závislost mezi proměnnými za slabší (Blatná, 2009).

1.3.2.2 Lineární regresní modely

Nejjednodušší a zároveň nejrozšířenější model celé regresní analýzy představuje přímková regrese, která zachycuje lineární vztah mezi jednou vstupní a jednou výstupní proměnnou. Kromě regresní přímky patří mezi nejčastěji využívané typy regresní závislosti dvou proměnných rovněž regrese parabolická, polynomická, hyperbolická či logaritmická, jejichž stručné představení bude náplní následujících odstavců této kapitoly (Friedrich, 2006).

♦ Přímková regrese

$$\eta(x) = \beta_1 + \beta_2 x \quad (38)$$

Základní model regresní analýzy zkoumající formy závislosti dvou náhodných veličin obsahuje kromě samotné regresní funkce ještě náhodnou neboli reziduální odchylku v podobě šumu, který ovlivňuje hodnoty závislé proměnné. U klasického regresního modelu se předpokládá, že náhodné chyby jsou vzájemně nekorelované a mají normální rozdělení s nulovou střední hodnotou a konstantním rozptylem, což zajišťuje, že měření závislé proměnné není zatíženo systematickými chybami (Kába a Svatošová, 2001; Pavlík et al., 2005).

$$Y_i = \eta(x_i) + e_i = \beta_1 + \beta_2 x_i + e_i \quad (39)$$

Hlavní technikou používanou pro odvození koeficientů lineárních regresních modelů β_1 a β_2 je metoda nejmenších čtverců, která vychází z předpokladu, že vznikající regresní přímka musí co nejlépe vystihovat průběh závislostí v daném statistickém souboru.

Cíl této metody spočívá v nalezení takové přímky, jejíž součet druhých mocnin odchylek pozorovaných hodnot závislé proměnné bude v poměru k odhadované regresní funkci minimální. Odhady těchto koeficientů, označené jako b_1 a b_2 , lze vypočítat pomocí první parciální derivace regresní funkce podle obou proměnných, které se položí rovny nule. Jejich následnou úpravou vzniká níže přiložená soustava normálních rovnic (Friedrich, 2006; Pavlík et al., 2005).

$$\begin{aligned} n \cdot b_1 + \sum_{i=1}^n x_i \cdot b_2 &= \sum_{i=1}^n y_i \\ \sum_{i=1}^n x_i \cdot b_1 + \sum_{i=1}^n x_i^2 \cdot b_2 &= \sum_{i=1}^n x_i y_i \end{aligned} \quad (40)$$

Odhady koeficientů b_1 a b_2 lze poté z této soustavy vypočítat prostřednictvím metod pro řešení soustavy dvou lineárních rovnic o dvou neznámých nebo pomocí následujících vzorců, kde \bar{x} a \bar{y} představují výběrové průměry analyzovaných náhodných veličin (Kropáč, 2012).

$$b_2 = \frac{\sum_{i=1}^n x_i y_i - n \bar{x} \bar{y}}{\sum_{i=1}^n x_i^2 - n \bar{x}^2} \quad b_1 = \bar{y} - b_2 \bar{x} \quad (41)$$

Parametr regresního modelu b_1 , nazývaný se lokační konstanta, často nemá v ekonomických úlohách interpretační smysl, poněvadž určuje pouze postavení regresní přímky v rovině. Dle pravidel statistiky se tak jedná o teoretickou průměrnou hodnotu závislé proměnné v situaci, kdy se hodnota nezávislé proměnné rovná nule (Pacáková, 2003).

Parametr b_2 , ve většině publikací označovaný pojmem regresní koeficient, je nositelem informace o průběhu statistické závislosti, neboť vyjadřuje průměrnou změnu závislé proměnné při jednotkové změně nezávislé proměnné, jinými slovy interpretuje směrnici regresní přímky. Je-li jeho hodnota kladná, mají hodnoty závislé proměnné s růstem hodnot nezávislé proměnné rostoucí tendenci, tudíž mezi proměnnými existuje přímá neboli pozitivní závislost. Je-li hodnota regresního koeficientu záporná, jde o nepřímou neboli negativní závislost. Nabývá-li koeficient hodnoty nula, jedná se o závislost lineární (Kába a Svatošová, 2001).

♦ **Parabolická regrese**

$$\eta(x) = \beta_1 + \beta_2 x + \beta_3 x^2 \quad (42)$$

Parabola je grafem kvadratické regresní funkce, kterou lze využít v případech, kdy se hodnoty závislé proměnné mění rychleji nebo pomaleji vzhledem k lineárnímu trendu, případně dochází-li ve sledovaném intervalu ke změně průběhu funkce z rostoucí na klesající nebo naopak (Friedrich, 2006).

♦ **Polynomická regrese**

$$\eta(x) = \beta_1 + \beta_2 x + \beta_3 x^2 + \dots + \beta_p x^p \quad (43)$$

Regrese polynomická vzniká zobecněním předcházejících typů lineárních regresních funkcí. V praxi se však lze zpravidla setkat nejvýše s polynomy třetího až čtvrtého stupně, jelikož při aplikaci parabol vyšších stupňů nelze ve většině případů nalézt přiměřenou interpretaci výsledků (Hindls et al., 2007).

♦ **Hyperbolická regrese**

$$\eta(x) = \beta_1 + \frac{\beta_2}{x} \quad (44)$$

Hyperbola je grafem hyperbolické regresní funkce neboli lineární lomené funkce. Využívá se především k modelování nepřímé úměrnosti v situacích, kdy se hodnoty závislé proměnné mění při rostoucích hodnotách nezávislé proměnné velmi pomalu (Friedrich, 2006).

♦ **Logaritmická regrese**

$$\eta(x) = \beta_1 + \beta_2 \log x \quad (45)$$

Poslední funkcí spadající mezi lineárně regresní modely představuje regrese logaritmická. Její využitelnost souvisí zejména s modelováním závislostí parabolického typu, jejichž funkce nemají maximum a u nichž při vyšších hodnotách nezávislé proměnné vzrůstají hodnoty závislé proměnné jen velmi pomalu, případně se nemění vůbec, čímž dochází pouze k prodlužování regresní křivky v horizontálním směru (Hindls et al., 2007).

1.3.2.3 Nelineární regresní modely

Přestože jsou lineární regresní modely nejjednodušším typem regrese, nelze je považovat za univerzálně použitelný způsob analýzy libovolné závislosti mezi proměnnými. Mnohdy se lze naopak setkat se závislostmi nelineárního charakteru, k jejichž odpovídajícímu vystižení je nutné použít nelineárních funkcí, které nespĺňují základní předpoklad lineární regrese spočívající v nezávislosti a linearitě regresních modelů. Nelineární regresní modely lze ještě dále rozdělit do dvou odlišných skupin – na linearizovatelné a nelinearizovatelné funkce (Kába a Svatošová, 2001).

Linearizovatelné funkce

Pro linearizovatelné funkce, s kterými se lze v praxi setkat nejčastěji, je typická jejich transformace na lineární tvar, která se provádí pomocí vhodných matematických funkcí. Parametry takto transformované funkce je poté možné odhadnout prostřednictvím metody nejmenších čtverců (Chajdiak, Gudába a Rublíková, 1994).

♦ Exponenciální regrese

$$\eta(x) = \beta_1 \beta_2^x \quad (46)$$

Nejznámější a také nejčastěji používanou regresní funkcí, která je v parametrech nelineární, avšak pomocí logaritmizace transformovatelná na lineární tvar, představuje exponenciální regresní funkce. Využívá se v případech, kdy hodnoty závislé proměnné mohou růst bez limitujících faktorů a zpravidla rostou rychleji, než je možné postihnout pomocí lineární nebo kvadratické regrese (Friedrich, 2006).

Nelinearizovatelné funkce

V případě nelinearizovatelných modelů regresní analýzy (viz tabulka 9) nelze využít žádné matematické funkce vhodné k jejich převedení na lineární tvar. Zpravidla se jedná o takové funkce, jejichž průběh není tak jednoduchý jako u funkcí linearizovatelných, i když v řadě případů lépe vystihuje ekonomickou realitu. Typickým znakem těchto funkcí je asymptota, která je vhodná k modelování vývoje jevů s určitou mírou nasycení vycházející z omezených zdrojů (Hindls et al., 2007).

Tabulka 9: Nelinearizovatelné funkce

(Zdroj: Zpracováno dle Kropáč, 2012, s. 107–108)

Funkce	Vzorec	Vlastnosti
Modifikovaný exponenciální trend	$\eta(x) = \beta_1 + \beta_2 \beta_3^x$	Shora, resp. zdola ohraničená regrese
Logistický trend	$\eta(x) = \frac{1}{\beta_1 + \beta_2 \beta_3^x}$	Shora i zdola ohraničená regresní S-křivka symetrická kolem inflexního bodu
Gompertzova křivka	$\eta(x) = e^{\beta_1 + \beta_2 \beta_3^x}$	Shora i zdola ohraničená regresní S-křivka nesymetrická kolem inflexního bodu

1.4 Benchmarking

Hodnocení finančního zdraví analyzovaného podniku se ve většině případů neobejde bez užitečného porovnání výsledných hodnot s prostředím, ve kterém se podnik nachází. Nejrozumnější cestou je komparace dosaženého stavu finančních ukazatelů s údaji podniku obdobného zaměření nebo s vývojem celého odvětví. Právě takovéto srovnání s konkurencí, které umožňuje postihnout postavení daného podniku na trhu, je základem metody mezipodnikového srovnávání označované jako benchmarking. Cílem této jednoduché a široce využitelné metody je zdokonalování procesů vlastního podniku prostřednictvím jeho porovnávání se špičkovými společnostmi obdobného zaměření. Výsledky benchmarkingu identifikují klíčová kritéria pro dosažení pozitivních změn a jsou základem pro stanovení konkrétních cílů a dílčích úkolů vedoucích ke zlepšení podnikové situace na trhu (Kislingerová a Hnilica, 2008).

Benchmarking může svou pozornost nasměřovat na srovnávání a měření čehokoliv, co podle rozhodnutí vedení podniku vyžaduje jeho péči – lze hodnotit výkonnost podniku, produktivitu práce, kvalitu poskytovaných produktů a služeb či systém řízení. Z výsledků benchmarkingu může každý podnik odvodit své silné a slabé stránky a přijmout opatření k posílení svého postavení na trhu. K úspěšnému využití benchmarkingu je třeba pracovat s kvalitními informacemi, a proto většina evropských zemí zajišťuje podnikatelským subjektům určitý benchmarkingový nástroj s cílem posílení jejich konkurenčních výhod – v ČR se jedná o diagnostický systém finančních indikátorů INFA, který lze nalézt na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013).

2 ANALÝZA PROBLÉMU A SOUČASNÉ SITUACE

Cílem následujícího oddílu diplomové práce je stručné představení analyzovaného podniku, jeho organizační struktury a historie. Důležitou součástí popisu podniku je také identifikace jeho hlavních činností, trhů a zákazníků, hlavních zdrojů financování a vyčíslení nákladů na pracovní sílu podniku – zaměstnance. Veškeré obrázky, tabulky a další údaje zahrnuté v podkapitole 2.1 jsou zpracovány na základě interních dokumentů státního podniku DIAMO a jeho internetových stránek www.diamo.cz. Další podkapitoly tohoto oddílu popisují podnik z hlediska strategické a finanční analýzy, hlavní role ovšem připadá na aplikaci statistických metod, které byly představeny v teoretických východiscích této práce.

2.1 Charakteristika analyzovaného podniku

DIAMO, státní podnik se sídlem ve Stráži pod Ralskem je organizací, která realizuje vládou vyhlášený útlum uranového, rudného a části uhelného hornictví v České republice a zajišťuje produkci uranového koncentráту pro jadernou energetiku. Nejdůležitější údaje o analyzovaném podniku jsou shrnuty v následující tabulce 10.

Tabulka 10: Základní identifikační údaje organizace

Obchodní firma	DIAMO, státní podnik
Sídlo	Stráž pod Ralskem, Máchova 201, PSČ 471 37
Právní forma	Státní podnik
Zakladatel	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
Datum zápisu	1. července 1988
Základní kapitál	3 968 722 000 Kč (k 31. 12. 2014)
Počet pracovníků	2 676 (k 31. 12. 2014)
Ředitel	Ing. Tomáš Rychtařík

Útlumový a sanační program je financován státem v souladu se státní politikou postupného odstraňování starých zátěží a zlepšování kvality životního prostředí. Tvoří jej především realizace útlumového programu uranového průmyslu, zahlazování následků průzkumu a těžby ložisek uranu, úpravy a zpracování uranových rud, likvidační a sanační práce po těžbě uhlí a sanace ekologické zátěže.

2.1.1 Odštěpné závody

Státní podnik DIAMO zajišťuje svou činnost prostřednictvím 4 odštěpných závodů (viz obrázek 6):

- TÚU ve Stráži pod Ralskem,
- GEAM v Dolní Rožínce,
- SUL v Příbrami a
- ODRA v Ostravě.



Obrázek 6: Poloha odštěpných závodů

(Zdroj: Zpracováno dle DIAMO, státní podnik [online], © 2016)

2.1.2 Zaměstnanci

Informace o zaměstnancích státního podniku DIAMO a nákladech na ně vynaložených jsou shrnuty v následující tabulce 11. Jejich počet během posledních pěti let postupně klesl téměř o 100 až na 2 676 zaměstnanců v roce 2014, přesto až do roku 2013 docházelo k růstu nákladů na ně vynaložených.

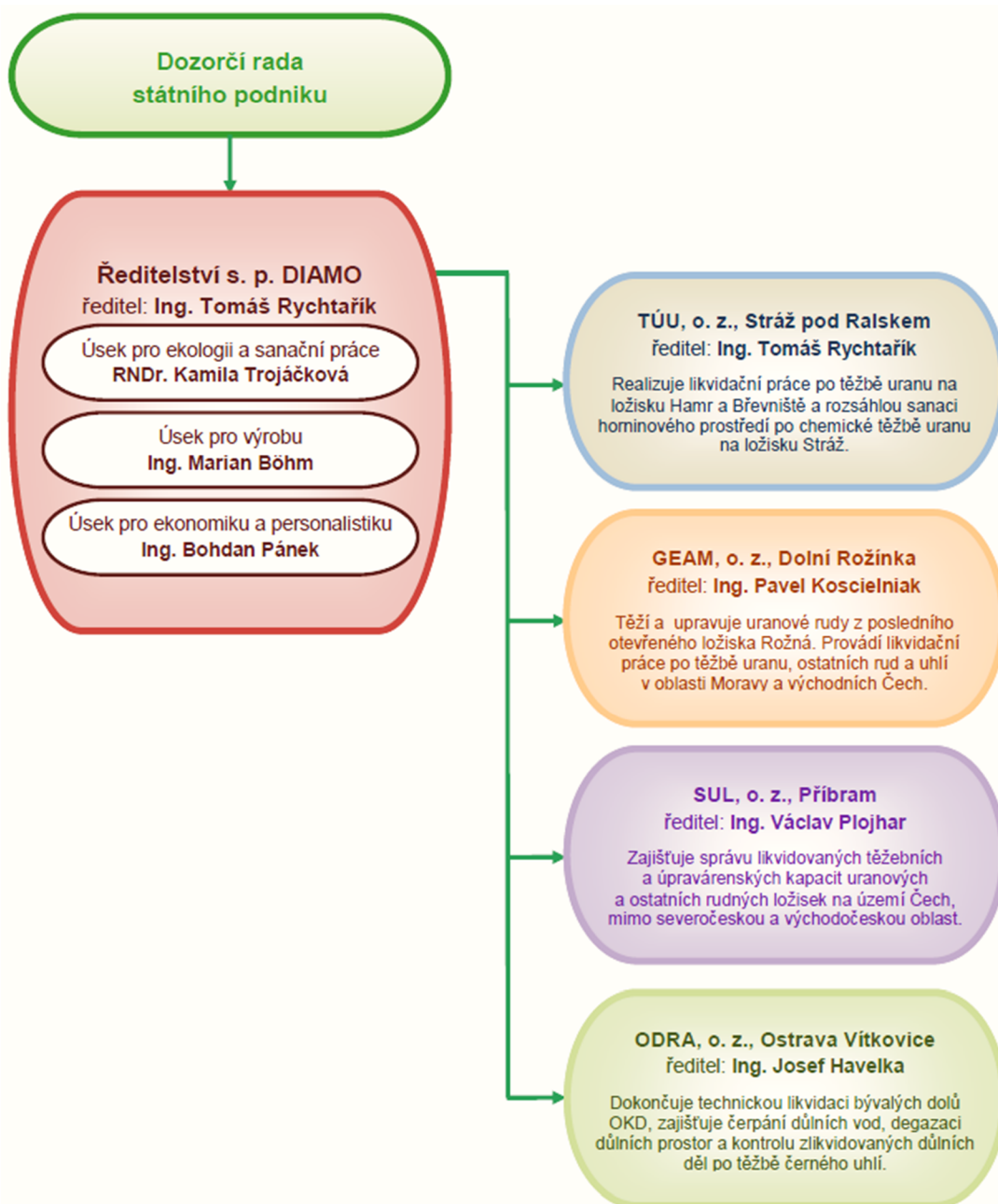
Tabulka 11: Počet zaměstnanců a náklady na ně vynaložené

V tis. Kč	2010	2011	2012	2013	2014
Průměrný stav zaměstnanců	2 771	2 724	2 732	2 714	2 676
Mzdové náklady	893 325	906 138	934 266	954 063	932 457
Náklady na SZP¹	300 884	303 976	313 634	317 484	316 491
Sociální náklady	55 511	57 154	55 747	56 248	54 317
Odměny dozorčí radě	636	629	618	1 094	270
Celkové náklady	1 250 356	1 267 897	1 304 265	1 328 889	1 303 535

¹SZP = sociální a zdravotní pojištění

2.1.3 Organizační struktura

Orgány státního podniku tvoří ředitel a dozorčí rada. Ředitel státního podniku je statutárním orgánem, který je jmenován a odvoláván ministrem průmyslu a obchodu ČR. Řídí zejména činnosti podniku a rozhoduje o všech jeho záležitostech, jmenuje a odvolává své zástupce, schvaluje a vydává organizační řád státního podniku. Dozorčí rada státního podniku má 9 členů, z nichž 6 do funkce jmenuje a odvolává zakladatel – stát. Tři členy dozorčí rady tvoří zaměstnanci státního podniku, které volí a odvolávají ostatní zaměstnanci podniku podle schváleného volebního řádu dozorčí rady.



Obrázek 7: Organizační struktura

(Zdroj: Zpracováno dle DIAMO, státní podnik, 2015)

2.1.4 Historie podniku

Jelikož těžba a zpracování uranových rud na území ČR probíhá již od roku 1946, je vhodné shrnout historický vývoj těžebního podniku v následující tabulce 12.

Tabulka 12: Historie podniku

(Zdroj: Zpracováno dle DIAMO, státní podnik, 2015)

Rok	Událost
1945	Podepsání mezistátní dohody mezi ČSR a SSSR o vyhledávání, těžbě a dodávkách radioaktivních surovin do SSSR.
1946	Založení národního podniku Jáchymovské doly (JD) v rámci uranového průmyslu se sídlem v Jáchymově, podřízeného Ministerstvu průmyslu.
1955	Zrušení názvu Jáchymovské doly, n. p. a ustanovení Ústřední správy výzkumu a těžby radioaktivních surovin (ÚSVTRS) jako ústředního orgánu správy ministerstva.
1960	Přemístění ředitelství ÚSVTRS z Jáchymova do Příbrami, do oblasti s největší těžbou.
1967	Zrušení ÚSVTRS a vznik státní hospodářské organizace Československý uranový průmysl (ČSUP) podřízené Ministerstvu hornictví.
1976	Zřízení státní hospodářské organizace Československý uranový průmysl, koncern, Příbram.
1989	Přijetí usnesení předsednictva vlády ČSSR o útlumovém programu pro těžbu uranu a související činnosti. Na jeho základě dochází v následném období k rozsáhlé restrukturalizaci uranového průmyslu, doprovázené značným omezením všech aktivit včetně výroby uranového koncentráту a privatizace činností nesouvisejících přímo s těžbou a zpracováním uranové rudy.
1991	Změna sídla ředitelství ČSUP v souvislosti s ukončením těžby uranu na ložisku Příbram – sídlo se z Příbrami stěhuje do Stráže pod Ralskem, kde dochází k dalším organizačním změnám v souvislosti s restrukturalizací výrobní činnosti uranového průmyslu.
1992	Přejmenování státního podniku ČSUP na DIAMO, státní podnik, Stráž pod Ralskem.
1993	Po rozdělení ČSFR se státní podnik DIAMO stává právním nástupcem ČSUP a pokračuje privatizace a postupné snižování produkce uranu.
1997	Převedení práva na státní podnik DIAMO k hospodaření se státním majetkem společností Ostramo Ostrava.
2001	Připojení bývalého státního podniku Rudné doly.
2002	Připojení likvidované části ostravsko-karvinských dolů pod názvem o. z. ODRA.
2005	Schválení usnesení vlády ČR o dotěžení zásob uranu na ložisku Rožná v lokalitě Dolní Rožinka, umožňující pokračování těžby a úpravy uranu až do roku 2008.
2006	Zajištění pokračování těžby přes hranici roku 2008 díky výraznému nárůstu světových cen uranu a prodeji části výroby do zahraničí za ceny umožňující efektivní těžbu.

2.1.5 Hlavní činnosti podniku

Hlavními činnostmi státního podniku DIAMO, jehož logo je zachyceno na obrázku 8, jsou likvidační a sanační práce po průzkumu, těžbě a zpracování uranu, čištění vod, sociální program a především těžba a úprava uranu v odštěpném závodu GEAM. Mapa procesů těchto činností je zpracována v příloze 7.



Obrázek 8: Logo státního podniku

(Zdroj: Zpracováno dle DIAMO, státní podnik, 2015)

Sanační práce

Jedná se o soubor technických opatření, jejichž zavedením se postupně zcela odstraní, nebo přinejmenším výrazně omezí jednotlivé zátěže negativně ovlivňující životní prostředí v lokalitách postižených hornickou činností. Cíl těchto aktivit je jasný – navrátit veškerá poškozená území do jejich původního stavu.

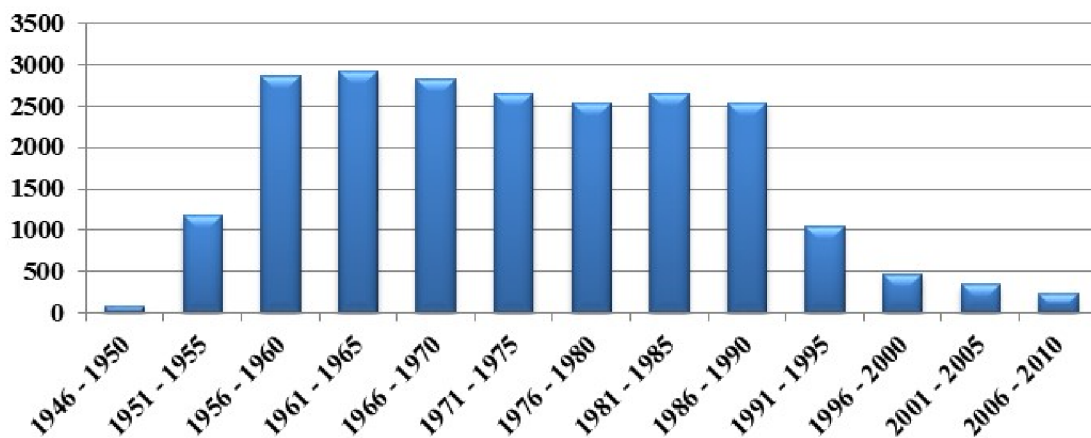
Čištění vod

Nedílnou součástí ozdravné činnosti státního podniku DIAMO je čištění a vypouštění důlních vod v lokalitách znečištěných v důsledku těžby uranu, rud a uhlí. Státní podnik provozuje 19 čistíren důlních vod a 21 čistíren odpadních vod. Ročně je vypouštěno do místních vodotečí cca 30,5 mil. m³ důlních a 0,5 mil. m³ odpadních vod, které splňují zákonem stanovené limity (pro srovnání – objem Máchova jezera činí 5 mil. m³).

Těžba

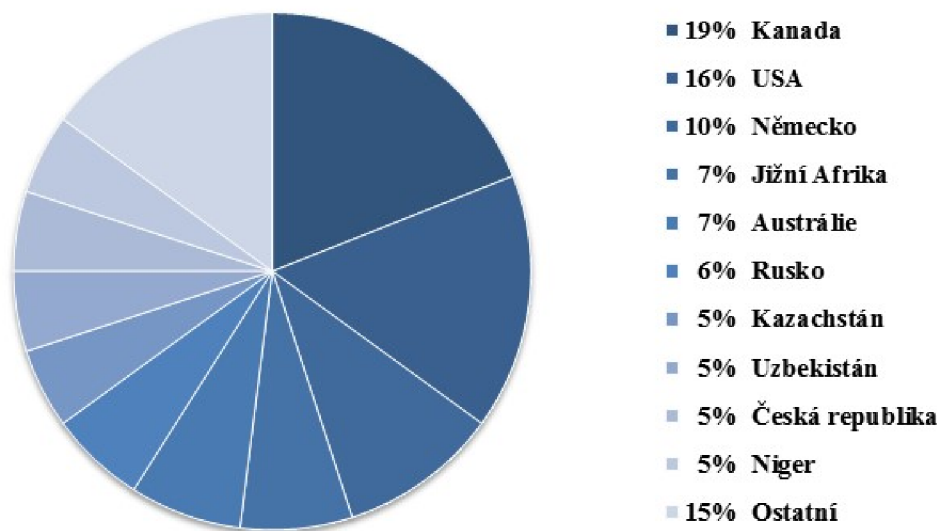
V letech 1946–1961 došlo k výraznému nárůstu produkce uranu (viz obrázek 9), nejvyšších hodnot nabyla těžba v závěru padesátých let, konkrétně v roce 1960 zaznamenala 3 036 vytěžených tun uranu za rok. Toto období bylo doprovázeno také největšími objemy hornických prací v historii podniku. Od počátku šedesátých let se těžba i přes nutné přechody mezi vytěženými ložisky v podstatě stabilizovala na hodnotě cca 2 700 tun uranu ročně díky zlepšování technologických postupů důlního průmyslu. K radikálnímu útlumu došlo až po roce 1989 – po vyhlášení útlumového programu pokleslo množství vytěženého uranu během 5 let na zhruba 500 tun ročně.

V posledních letech produkce uranu neustále mírně klesá, podílí se na ní totiž pouze hlubinná těžba na ložisku Rožná a čištění technologických roztoků z ložiska Stráž.



Obrázek 9: Průměrná produkce uranu za pětiletá období (t/rok)

Celková produkce uranu za období 1945–2007, zobrazená na obrázku 10, činila více než 110 tisíc tun, čímž se Česká republika historicky zařadila na 9. místo mezi největší producentské státy. Na našem území bylo nalezeno a prozkoumáno 164 ložisek a rudních výskytů uranu, z nichž 66 bylo následně těženo – mezi největší ložiska patří Příbram, Rožná, Stráž, Hamr, Jáchymov, Horní Slavkov a Zadní Chodov.



Obrázek 10: Pořadí světových producentů uranu za období 1945–2007

V současnosti je jedinou lokalitou, kde těžba uranových rud dosud probíhá, ložisko Rožná v okrese Žďár nad Sázavou. Usnesení vlády o prodloužení těžby uranu na tomto ložisku umožňuje těžbu a úpravu uranové rudy po dobu ekonomické výhodnosti těžby bez nároku na finanční zdroje státního rozpočtu České republiky.

Sociální program

Významnou činností v oblasti sociální politiky analyzované společnosti je výplata sociálně zdravotních dávek současným a bývalým zaměstnancům státního podniku a zaměstnancům rušených hornických podniků nebo jejich částí, pro které je DIAMO nástupnickou organizací. Tyto dávky jsou tvořeny útlumovými a obligatorními² sociálně zdravotními náklady. Finanční prostředky státního rozpočtu na jejich úhradu jsou přidělovány státnímu podniku DIAMO na základě příslušných rozhodnutí Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky o poskytnutí dotace na útlum hornictví.

2.1.6 Hlavní zdroje financování společnosti

Hlavním zdrojem financování a zároveň nejvýznamnějšími výnosy z běžné činnosti společnosti DIAMO, státní podnik, byly v roce 2014 dotace ze státního rozpočtu v celkové výši 3 203 953 592 Kč a výnosy z prodeje uranové rudy a U-koncentrátu, které činily 661 176 000 Kč.

Dotace podniku DIAMO poskytly:

- ♦ *Ministerstvo průmyslu a obchodu* – dotace na zahlazování následků hornické činnosti (ZNHČ) zahrnující dotace na útlum, sociální opatření, nápravu škod na životním prostředí a správu skládek ve výši 1 327 136 134 Kč
- ♦ *Ministerstvo financí* – dotace určená na ZNHČ, sanaci a likvidaci ekologických škod po chemické těžbě uranu a následnou rekultivaci krajiny ve výši 1 839 822 481 Kč
- ♦ *Ministerstvo životního prostředí* – dotace na financování programů v rámci operačního programu Životní prostředí (OPŽP) – likvidace staré ekologické zátěže ve výši 36 634 977 Kč
- ♦ *Ministerstvo kultury* – dotace na obnovu kulturních památek ve výši 360 000 Kč

2.1.7 Hlavní trhy a zákazníci

Z odstavců výše uvedených vyplývá, že státní podnik DIAMO představuje monopol v oblasti těžby a produkce uranu v České republice. Přestože jeho produkce na základě usnesení o útlumovém programu pro těžbu uranu každým rokem klesá, zájem o tento radioaktivní prvek v žádném případě neupadá, spíše naopak. DIAMO má uzavřenou dlouhodobou smlouvu na odběr uranu s akciovou společností ČEZ, což znamená výsadní

²Obligatorní = povinné

postavení tohoto odběratele na trzích v ČR. Skupina ČEZ působící v řadě zemí střední a jihovýchodní Evropy patří mezi zavedené energetické koncerny v oblasti výroby, distribuce, obchodu a prodeje elektrické či tepelné energie, prodeje zemního plynu a těžby uhlí. V roce 2014 se stala nejziskovější společností v České republice, přičemž zaměstnávala zhruba 26 tisíc lidí. Její podíl na českém trhu s elektřinou pro koncové zákazníky se pohybuje okolo 40 %, což ze společnosti ČEZ dělá největšího dodavatele elektřiny pro koncové zákazníky v České republice.

2.2 Strategická analýza

Podkapitola Strategická analýza, představující hlavní náplň další části diplomové práce, nejprve v úvodních odstavcích podrobně rozebírá výsledky SLEPTE analýzy, která se využívá jako prostředek zhodnocení okolí podniku, McKinsey 7S analýzy, jež hodnotí vliv interních faktorů na fungování společnosti, a Porterova pětifaktorového modelu zkoumajícího velikost konkurenčních sil v daném odvětví. Výstupy těchto analýz tvoří podklad pro aplikaci komplexního hodnotitele vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace v podobě SWOT analýzy, která je uvedena v závěru podkapitoly.

2.2.1 Analýza obecného okolí – SLEPTE analýza

SLEPTE analýza zkoumá a hodnotí okolní prostředí podniku z šesti různých pohledů – sociálního, legislativního, ekonomického, politického, technologického a ekologického, jejichž popisu jsou věnovány následující odstavce této práce.

2.2.1.1 Sociální faktory

V České republice žije v současné době dle Českého statistického úřadu více než 10,5 milionu obyvatel, z toho téměř 120 tisíc má trvalé bydliště v okrese Žďár nad Sázavou, ve kterém se nachází i hlavní středisko těžby a úpravy uranové rudy – odštěpný závod GEAM. Okres Žďár nad Sázavou leží ve východní části Českomoravské vrchoviny a představuje největší a nejlidnatější okres kraje Vysočina s vysokou mírou registrované nezaměstnanosti, která činí 10,5 %. Rozdělení populace dle věkového hlediska je následující – přibližně 15 % obyvatel je ve věku 0 – 14 let, 67 % ve věku 15 – 64 let a 18 % starší 64 let. Průměrný počet zaměstnanců státního podniku DIAMO je 2 676 dle nejnovějšího měření z roku 2014, z toho 907 pracuje v o. z. GEAM, který lze z hlediska zdejších poměrů považovat za jednoho ze stěžejních zaměstnavatelů v okrese.

Vzhledem ke skutečnosti, že státní podnik DIAMO nedodává hotové výrobky koncovým zákazníkům, nehrají při jeho rozhodování sociální faktory příliš významnou roli. Nejdůležitější kritéria symbolizují celková poptávka po vytěženém uranu a poptávka po provádění sanačních a rekultivačních prací. V případě prvního měřítka zastává roli výhradního zákazníka státního podniku akciová společnost ČEZ, jejíž zájem o hlavní podnikový produkt zůstává neměnný, resp. lze jej považovat za vysoce stabilní. Primárním zájemcem o výkon sanačních a rekultivačních prací je stát, jehož poptávka během několika posledních let výrazně zesílila díky neoddiskutovatelným zkušenostem, které zaměstnanci státního podniku během provádění těchto činností získali.

2.2.1.2 Legislativní faktory

Obecně lze říci, že podnikatelské prostředí je významnou měrou ovlivňováno legislativními a politickými aspekty dané země a normami Evropské unie. Z hlediska legislativy se musí každý právní subjekt na území České republiky řídit platnými zákonodárnými předpisy – důležitá je zejména znalost veškerých meziročních změn v rámci obchodního a občanského zákoníku, zákoníku práce, zákona o daních z příjmu či zákona o účetnictví, jelikož tyto změny se mohou přímo dotýkat nejen fungování samotného podniku, ale také jeho okolí.

V případě analyzovaného státního podniku DIAMO je rovněž důležitá znalost zákona o státním podniku, který vymezuje právní postavení státního podniku a veškeré jeho právní poměry. Jelikož v analyzované společnosti došlo v roce 2009 k zavedení certifikace systému ČSN EN ISO 9001:2001, jenž slouží k trvalému zlepšování systému managementu kvality, klade vedení státního podniku značný důraz i na dodržování tohoto souboru požadavků a norem. Podnik také musí vzhledem ke své činnosti respektovat neustálé zpřísnování bezpečnostních a ekologických předpisů týkajících se provádění sanačních a rekultivačních činností.

2.2.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory lze posuzovat z mnoha hledisek – dle růstu či poklesu hrubého domácího produktu (HDP), průměrné míry inflace, procenta registrované nezaměstnanosti, změn sazeb daně z přidané hodnoty, výše úrokových sazeb, průměrné měsíční mzdy či dle mnoha dalších parametrů. Z rozsahových důvodů se tato práce ve stručnosti zaměří pouze na první čtyři jmenované faktory.

Při pohledu na aktuální vývoj ukazatele výkonnosti reálné ekonomiky HDP lze prohlásit, že česká ekonomika dosáhla v 1. čtvrtletí roku 2015 při meziročním srovnání HDP rekordního tempa růstu ve výši 4 %. Tato situace dokonce České republice zajistila v daném období největší nárůst hrubého domácího produktu ze všech zemí Evropské unie. Klíčový význam pro příznivý vývoj české ekonomiky má zejména pokračující růst výroby dopravních prostředků a zvýšená domácí investiční aktivita. Proto lze konstatovat, že se Česká republika i přes nedávné mírné poklesy o -0,9 % v roce 2012 a -0,5 % v roce 2013 zřejmě v nejbližších letech dokáže zcela vzpamatovat z následků globální ekonomické krize, která v roce 2008 způsobila nejvyšší míru inflace od vstupu do Evropské unie. Tento jev v České republice doprovázelo zdražování potravin a energie, zvýšení sazby DPH a zavedení regulačních poplatků ve zdravotnictví. V současné době se míra inflace pohybuje kolem 0,5 %, což lze dle doporučení většiny ekonomů označit za pozitivní stav.

Rychlejší hospodářský růst se v posledních dvou letech pozitivně promítl také na trhu práce, kde došlo k poklesu míry nezaměstnanosti na 6,1 %. Tento stav lze hodnotit vcelku pozitivně, jelikož se jedná o nejnižší nezaměstnanost od roku 2008. Rovněž vývoj daňových sazeb byl v posledních letech velice proměnlivý. Poslední změny sazeb daně z přidané hodnoty jsou datovány do roku 2013, ve kterém byla základní sazba navýšena z 20 na 21 % a snížená sazba z 14 na 15 %. Od roku 2015 navíc došlo k zavedení druhé snížené daňové sazby vztahující se na léky, knihy a kojeneckou výživu ve výši 10 %.

Jak je uvedeno výše, jedním z produktů státního podniku DIAMO je uranová ruda a chemický koncentrát uranu. Proto musí vedení této organizace neustále sledovat výkyvy v poptávce a ceně tohoto produktu na světových trzích a podle toho zvyšovat inovační úsilí. Z dlouhodobého hlediska lze však poznamenat, že ekonomické faktory mají na podnikatelské subjekty spíše negativní dopad, jelikož ekonomická situace je dlouhodobě značně proměnlivá.

2.2.1.4 Politické faktory

Česká politická scéna prošla v posledních letech několika zásadními změnami. V roce 2013 proběhla historicky první přímá volba prezidenta, jejímž vítězem a zároveň třetím prezidentem samostatné České republiky se navzdory průzkumům veřejného mínění, které ve většině případů upřednostňovaly Jana Fischera, stal levicový politik Miloš

Zeman. V témže roce byla rovněž sestavena nová, v pořadí třináctá, středo-levicová vláda, v jejímž čele stanul předseda ČSSD Bohuslav Sobotka a předseda strany ANO 2011 Andrej Babiš. Ta ve svých plánech slibovala některé, v konečném důsledku mnohdy těžko realizovatelné, změny v sociální oblasti, týkající se především zrušení poplatků u lékaře, zvýšení minimálních mezd, sociálních dávek, důchodů a dalších položek.

Důležitý politický faktor představuje také členství České republiky v mezinárodních organizacích, v nichž naše země vystupuje jako politicky, hospodářsky a sociálně stabilní demokratický stát. Česká republika je mimo jiné členem organizací OSN a NATO, které působí jako garanti kolektivní bezpečnosti svých členů, a organizací OECD a Evropská unie, jejichž rozhodnutí mnohdy ovlivňují všechny členské státy způsobem, který hraničí s rozsahem pravomocí jejich působnosti.

2.2.1.5 Technologické faktory

Technický a technologický pokrok je pozitivním faktorem rozvoje fungování každého podniku. Nároky všech zákazníků se v dnešní době neustále zvyšují, a proto je třeba nepřetržitě inovovat poskytované produkty či služby. Vzhledem ke skutečnosti, že jednou z hlavních činností státního podniku je dobývání uranové rudy a výroba chemického koncentráту uranu, není možné v této oblasti vyvíjet nový produkt nebo zlepšovat jeho kvalitu. Proto se DIAMO zaměřuje především na inovace v oblasti organizace výroby zahrnující zefektivnění dopravy materiálu, optimalizaci využití zdrojů, zavádění nových postupů za účelem vyššího výnosu uranu z dobývané rudy či zlepšování spolehlivosti procesu, s nímž souvisí i zvyšování bezpečnosti zaměstnanců spočívající ve snižování jejich úrazovosti.

Řada vylepšení v oblasti výroby, sanací a řízení firmy je prováděna v součinnosti s univerzitami a vysokými školami, se kterými státní podnik dlouhodobě udržuje úzké spojení. Jejich výpomoc spočívá nejen při získávání kontaktů na potenciální obchodní partnery, ale především při hledání řešení zadaných výzkumných prací. Tato součinnost rovněž napomáhá zavádění nejnovějších teoretických znalostí v praxi.

2.2.1.6 Ekologické faktory

V současné době existuje značný společenský i legislativní tlak na celkovou ekologičnost a nízkou energetickou náročnost provozu jakéhokoliv podniku. Vezmeme-li v úvahu hlavní procesy státního podniku, je zřejmé, že opatřeními, která jsou součástí sanačních

a rekultivačních prací, věnuje DIAMO vskutku mimořádnou pozornost. Podnik disponuje náležitým technickým vybavením zajišťujícím odpovídající ochranu životního prostředí, jehož kvalitu potvrzuje i vlastnictví certifikátu shody s normou ČSN EN ISO 9001:2001 pro sanační a likvidační činnosti. Stav životního prostředí v oblastech působnosti státního podniku je dlouhodobě sledován a vyhodnocován, přičemž výsledky tohoto monitoringu trvale prokazují, že současná činnost společnosti DIAMO není spojena s nadměrným znečišťováním nebo poškozováním životního prostředí.

2.2.2 McKinsey 7S analýza

Model 7S vyšetřuje velikost vlivu jednotlivých interních faktorů státního podniku na jeho každodenní činnost z hlediska sedmi základních kritických faktorů úspěchu, které jsou podrobněji rozebrány v dalších odstavcích této práce.

2.2.2.1 Strategie

Politika společnosti DIAMO a její celopodniková strategie je každoročně aktualizována, vyhodnocována a doplňována o nejnovější informace. Zmiňovaná strategie utváří základ pro stanovování cílů jednotlivých organizačních jednotek a útvarů podniku, o jejichž realizaci, úpravách či zrušení rozhodují vedoucí pracovníci příslušných podnikových útvarů.

Dlouhodobá strategie státního podniku DIAMO, který na trhu působí již více než 70 let, spočívá především v udržení odpovídajícího postavení spolehlivého partnera Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky při realizaci a neustálém zlepšování sanačních a rekultivačních prací. Při jejich provádění je rovněž kladen velký důraz na efektivní vynakládání finančních prostředků ze státního rozpočtu a zvyšování kvalitního přístupu k ochraně životního prostředí v souladu s požadavky platné legislativy a orgánů státní správy a samosprávy.

Jako důležitou součást podnikové strategie lze taktéž uvést vytváření vzájemně výhodných partnerských vztahů, zejména při zajišťování spolupráce s dodavateli a hlavním odběratelem uranové rudy a U-koncentrátu – společností ČEZ. Jelikož právě výnosy z prodeje uranové rudy a U-koncentrátu tvořily v roce 2014 jednu z hlavních položek výnosů státního podniku DIAMO, je nezbytné pravidelně dohlížet na neměnnou kvalitu výrobků, získávaných prostřednictvím nejmodernějších výrobních postupů, a systém kontroly kvality. Výsledek propracovaného systému jakosti tkví v zajištění

minimálního procenta reklamací poskytovaných výrobků, jež přispívá k udržení zájmu společnosti ČEZ, a k nižším nákladům, než by provázelo případné hledání a získávání nového zákazníka.

2.2.2.2 Struktura

Struktura státního podniku DIAMO, jehož orgány tvoří ředitel a dozorčí rada, odpovídá organizační struktuře zmiňované v podkapitole 2.1.3. Ředitel státního podniku je statutárním orgánem, který je jmenován a odvoláván ministrem průmyslu a obchodu. Řídí zejména činnosti podniku a rozhoduje o všech jeho záležitostech, jmenuje a odvolává své zástupce, schvaluje a vydává organizační řád státního podniku. Dozorčí rada státního podniku má 9 členů, z nichž 6 do funkce jmenuje a odvolává zakladatel. Tři členy dozorčí rady tvoří zaměstnanci státního podniku, které volí a odvolávají ostatní zaměstnanci podniku podle schváleného volebního řádu dozorčí rady.

Ve státním podniku je uplatňován procesní způsob řízení s průběžným přezkoumáváním systému managementu organizace. V rámci čtyřstupňového uspořádání řízení zohledňujícího kombinaci oborového a územního principu organizace vnitřního řízení tvoří nejvyšší stupeň ředitelství státního podniku, kterému se zodpovídají čtyři odštěpné závody TÚU, GEAM, SUL a ODRA v čele se svými řediteli. Odštěpné závody se dále člení na jednotlivá závodní střediska a na nejnižším stupni organizace se nacházejí konkrétní oddělení a provozy. To znamená, že ve státním podniku existuje jasně daná linie pravomocí a odpovědností, která definuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti jednotlivých pracovníků.

2.2.2.3 Systémy

Státní podnik DIAMO denně využívá širokou škálu nejrůznějších informačních, komunikačních či kontrolních systémů. Nejen pro vedení účetní evidence je v jeho rámci provozován jednotný informační systém SAP, spadající mezi ERP systémy, který pokrývá nejdůležitější činnosti státního podniku, jako oblasti vedení finančního účetnictví, controllingu, řízení rozpočtu, správy majetku či řízení lidských zdrojů.

Základem každé běžné firemní PC sestavy je operační systém Windows od firmy Microsoft, samozřejmostí je také její další produkt MS Office, program pro tvorbu a čtení PDF souborů Adobe Reader či antivirový multilicenční program AVG. Vzhledem k široké působnosti státního podniku je nutností rovněž používání serverů a wifi routerů.

Servery zajišťují pohodlný chod celé firemní počítačové sítě, ke které je připojen rozsáhlý kamerový systém, kontrolující správný a hlavně bezpečný chod hornických prací pod zemským povrchem.

Firemní komunikace probíhá především prostřednictvím osobní komunikace, mobilních telefonů, elektronické pošty a vnitropodnikového systému, k němuž jsou připojeny veškeré počítače vyskytující se v areálech státního podniku. Používání firemních mobilních telefonů je zejména pro zaměstnance pracující v kanceláři nezbytností, bez které se v žádném případě neobejdou.

2.2.2.4 Schopnosti

Vzhledem k široké působnosti státního podniku DIAMO, jeho dlouholeté historii a velkému počtu zaměstnaných pracovníků existují ve společnosti rozdílné nároky na úroveň znalostí a dovedností jednotlivých zaměstnanců. Požadavky kladené na vedoucí pracovníky se výrazně liší od těch, které jsou očekávány od řadových zaměstnanců. Mezi pracovníky lze najít vysokoškolsky, středoškolsky či pouze oborově vzdělané lidi, kteří jsou podle svého dosaženého vzdělání zařazeni na příslušné pracovní pozice. Kupříkladu požadavky kladené na vzdělanostní parametry u zaměstnanců pracujících v dole nejsou příliš vysoké, mnohem větší důraz je kladen na jejich fyzickou sílu a zručnost, bez nichž by tento druh práce nebyli schopni vykonávat.

Naopak od nejvyššího vedení společnosti jsou očekávány diametrálně odlišné znalosti, mezi které patří např. zkušenosti v daném oboru, odolnost vůči stresu či počítačová gramotnost. Státní podnik se řídí heslem, které proklamuje, že vedoucí pracovníci by měli mít dlouholeté zkušenosti, aby mohli efektivně vést svá oddělení a být požadovaným vzorem pro podřízené. Současně se od každého zaměstnance očekává další rozvoj a prohlubování dosažených znalostí a dovedností, které aktivně přispívají k rozvoji celého podniku, jenž je mimo jiné zajišťován formou pravidelných účastí na školicích seminářích a kurzech.

2.2.2.5 Styl vedení

Jak bylo uvedeno výše, ve státním podniku je uplatňováno čtyřstupňové uspořádání řízení s průběžným přezkoumáváním systému managementu organizace, z čehož jednoznačně vyplývá, že zde existuje jasně daná linie pravomocí a odpovědností definovaná v rámci organizačního řádu společnosti, který popisuje vztahy nadřízenosti a podřízenosti

pracovníků. Jednotlivé odštěpné závody, členící se na konkrétní oborová oddělení, vedou pracovníci s autoritativním stylem řízení, ovšem vrcholový management vytváří rovněž prostor pro iniciativu podřízených formou pravidelného zadávání výzkumných úkolů. Dá se proto říci, že každý zaměstnanec dostane možnost ovlivnit způsob vedení společnosti, avšak pouze v omezené míře. Obecně však platí pravidlo stanovující náplň práce, povinnosti a konkrétní cíle, kterých musí každý zaměstnanec v rámci své podnikové činnosti dosáhnout.

2.2.2.6 Spolupracovníci

Státní podnik DIAMO v současnosti zaměstnává 2 676 zaměstnanců, mezi nimiž se nachází 19 řídicích pracovníků. Jak bylo řečeno v odstavci zabývajícím se schopnostmi zaměstnanců, mezi pracovníky lze najít vysokoškolsky, středoškolsky či pouze oborově vzdělané lidi, kteří jsou podle svého dosaženého vzdělání a odbornosti zařazováni na odpovídající pracovní pozice. Každý pracovník, nacházející se na vyšším stupni řízení organizace, představuje de facto specialistu v daném oboru, ovšem z důvodu zastupitelnosti je nutné klást důraz na překrývání pracovních činností jednotlivých pracovníků pro případ nečekaného výpadku kteréhokoliv z nich. Motivační systém firmy je založený na slušném platovém ohodnocení, příspěvcích na stravenky, penzijní fond či životní pojištění a na možnosti získat mimořádnou, zpravidla vánoční, prémii, která je odměnou za nadprůměrné plnění stanovených cílů.

2.2.2.7 Sdílené hodnoty

Ke sdíleným hodnotám státního podniku DIAMO patří snaha naplnit všemi pracovníky vizi organizace spočívající v udržení postavení spolehlivého partnera Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky při realizaci a neustálém zlepšování sanačních a rekultivačních prací. Kromě zajištění transparentního a účelného vynakládání finančních prostředků ze státního rozpočtu je velký důraz kladen na zkvalitňování firemního postoje k životnímu prostředí. Společnost považuje za nezbytné usilovat o co nejšetrnější působení veškerých svých činností vzhledem k životnímu prostředí, jelikož dosažení dobrého jména státního podniku neleží pouze na bedrech vedení společnosti, ale je zásluhou etické práce všech jejích zaměstnanců.

Za neméně důležitou hodnotu lze považovat loajalitu všech pracovníků vůči státnímu podniku, jejíž základ spočívá ve vytvoření pozitivního pracovního prostředí, které je odrazem odpovídajícího motivačního systému společnosti a možností rozvoje znalostí a zkušeností všech zaměstnanců díky pravidelným účastem na školicích seminářích a kurzech.

2.2.3 Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí

Jak bylo zmíněno v teoretických východiscích této práce, analýza založená na Porterově pětifaktorovém modelu konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že stav konkurence v odvětví, který ovlivňuje strategickou pozici podniku, závisí především na působení těchto pěti základních konkurenčních sil:

2.2.3.1 Intenzita konkurence uvnitř odvětví

Rivalita, odrážející úsilí konkurenčních podniků o vylepšení tržní pozice, je obecně považována za nejsilnější z konkurenčních sil. Vzhledem k faktu, že státní podnik DIAMO je jedinou společností zabývající se těžbou a zpracováním uranu nejen v České republice, ale i ve střední Evropě, nemá v tomto odvětví přímou konkurenci. Hlavní příčina současné situace samozřejmě spočívá v nevelkém počtu ložisek uranu, významnou roli však hrají také vysoké fixní náklady nutící podnik svědomitě využívat dostupné kapacity a případné obrovské náklady odchodu z odvětví – DIAMO by před svým odchodem muselo zajistit dokončení všech sanačních a rekultivačních prací, což není otázka jednoho roku, ale spíše několika desetiletí. Další důvody lze nalézt v omezené diferenciaci výrobků, nízké ziskovosti či celkové stagnaci daného odvětví.

2.2.3.2 Bariéry vstupu nových konkurentů

„Hrozba vstupu nových konkurentů, kteří jsou často podporováni značnými zdroji a schopnostmi, limituje ceny a vyvolává dodatečné investice do posilování vstupních bariér s cílem odradit potenciální konkurenty od vstupu do odvětví“ (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 56). V případě státního podniku jsou bariéry vstupu nastaveny nadstandardně vysoko, neboť se jedná o kapitálově náročné odvětví, kde je třeba vysokých investic na pokrytí fixních nákladů při vstupu do odvětví, financování zásob či úhradu počátečních ztrát. Také možnosti pro využívání úspor z rozsahu jsou obrovské, jelikož pro nově vstupující firmu znamená počáteční malý objem výroby ohromné výdaje a téměř nulový přístup k existujícím distribučním kanálům.

I přes minimální diferenciaci produktů má státní podnik DIAMO nadstandardní vztahy s hlavním odběratelem – skupinou ČEZ, a. s., navíc k samotné těžbě a zpracování uranu je zapotřebí speciálních technologií, patentů, licencí a především know-how, které nejen v rámci České republiky vlastní výhradně společnost DIAMO.

2.2.3.3 Vyjednávací síla dodavatelů

„Dodavatelé mohou svou sílu demonstrovat zvýšením cen nebo snížením kvality dodávaných surovin či technologií, čímž značně ovlivňují výnosnost podniků“ (Tichá a Hron, 2002, s. 81). Jelikož státní podnik působí ve specifickém oboru dlouhou řadu let, postupem času se stal téměř soběstačným s minimální potřebou dodavatelů – veškeré suroviny, technologie či menší opravy je schopen zajistit z vlastních zdrojů.

2.2.3.4 Vyjednávací síla odběratelů

Také odběratelé mohou výrazným způsobem ovlivňovat kvalitu produkce a cenu, za niž podniky prodávají své produkty, a tím i celkovou výnosnost odvětví. Jak již bylo řečeno výše, státní podnik DIAMO má pouze jednoho velkého odběratele – skupinu ČEZ, a. s., která odebírá vysoce standardizovaný produkt. To by mohlo naznačovat velkou vyjednávací sílu firmy ČEZ, avšak vzhledem ke skutečnosti, že v současné době neexistují snadno dostupné substituty uranové rudy, konečný produkt je pro tohoto zákazníka velice významný a případný přechod by pro něj znamenal obrovské náklady, neklade si akciová společnost ČEZ zbytečně vysoké cenové nároky, což svědčí o silné vyjednávací pozici státního podniku. V případě poklesu poptávky po uranu na českých trzích existuje alternativní řešení formou prodeje vytěženého uranu do zahraničí – zejména do Ruska nebo Asie.

2.2.3.5 Hrozba substitutů

Substituty, definující produkty s podobnými vlastnostmi, kladou strop cenám, za něž si zákazníci jsou ochotni pořídit nabízené zboží a služby. V současné době se však na trhu nenalézají žádný přímý substitut uranu a existuje pouze malá pravděpodobnost, že se i přes rostoucí úroveň technologií nějaký v budoucnu objeví.

2.2.4 SWOT analýza

Státní podnik DIAMO je vlastníkem unikátního produktu ve formě U – koncentrátu, který podniku zajišťuje významné postavení v ČR i ve světě. Vysoká spolehlivost

a technologické know – how nashromážděné během let vynesly podniku dlouholetou odběratelskou smlouvu se skupinou ČEZ, a. s. Kromě toho, za předpokladu vzrůstu poptávky, může podnik rozšířit a medializovat činnost zahlazování následků průmyslové činnosti, popř. programu čističek vod. Budoucí podnikovou slabinu, resp. hrozbu lze spatřit ve vysokém věkovém průměru vedoucích pracovníků a omezeném portfoliu nabízených produktů, které by v případě negativních změn cen uranu a elektřiny na světových trzích mohlo vést až k nutnosti vynaložit obrovské náklady odchodu z odvětví.

Tabulka 13: Výsledky SWOT analýzy

Silné stránky	Slabé stránky
Zavedený unikátní produkt	Vysoký věkový průměr vedoucích pracovníků
Významné postavení na trhu v ČR i ve světě	Nutnost nepřetržité obměny horníků (max. doba práce v dole cca 10 let)
Zafixované ceny uranu u odběratele ČEZ, a.s.	Nutné neustálé snižování počtu zaměstnanců v důsledku klesání produkce uranu
Technologické know – how, patenty a licence	Vysoké náklady odchodu z odvětví
Finanční podpora od státu, jistota státních dotací	Omezené portfolio produktů
Nízký podíl reklamací – vysoká spolehlivost	Malá prezentace firmy na internetu nebo v TV
Vysoké bariéry vstupu do odvětví	Nízká flexibilita reakcí na změny na trhu
Optimální podmínky pro úspory z rozsahu	Nutnost splnění plánu odbytu
Nadstandardní samostatnost podniku	Několikaletý záporný výsledek hospodaření
Příležitosti	Hrozby
Rostoucí poptávka po zahlazování následků průmyslové činnosti	Změna cen uranu na světových trzích, změna cen elektřiny
Zvýšení důrazu na čistotu životního prostředí – rozšíření programu čističek vod	Změny v legislativě státu – nižší dotace na rekultivaci životního prostředí
V případě nálezů radioaktivních prvků možnost vytvoření pobočky zajišťující odstranění radiace	Poškození lidského zdraví v důsledku úniku radioaktivních prvků do životního prostředí
Objevení nových ložisek uranu na území ČR – možná těžba uranu na ložisku Brzkov	Celková stagnace odvětví v důsledku klesajících zásob uranu v ČR
Vzrůstající poptávka po uranu v zahraničí – možnost výnosnějšího prodeje uranu do ciziny	Levnější zahraniční konkurent
Užší spolupráce s vysokými školami	Objevení levnějšího substitutu

2.3 Finanční analýza a statistická analýza vybraných finančních ukazatelů

Hodnoty vypočtené prostřednictvím finanční analýzy prezentují nejobsáhlejší úsek práce. Pomocí vhodných ukazatelů posuzují komplexní finanční situaci podniku na základě jeho účetních výkazů. Veškeré propočty realizované v programu Microsoft Excel rovněž představují podklad nezbytný pro aplikaci metod statistické analýzy podrobně rozebraných v teoretických východiscích tohoto dokumentu. Vzhledem ke skutečnosti, že státní podnik DIAMO je monopolem v oblasti těžby a zpracování uranové rudy ve střední Evropě, nebylo možné najít ve stejném odvětví konkurenční podnik. V konečném důsledku jsou srovnatelné hodnoty ukazatelů poměrové analýzy a analýzy soustav ukazatelů konfrontovány s údaji jiného těžebního monopolu – podniku OKD, a. s., se sídlem v Ostravě, jenž je jediným producentem černého uhlí v České republice a z hlediska objemu těžby jedním z pěti největších podniků v Evropě.

Celá podkapitola zabývající se finanční analýzou a vyrovnáváním provedených výpočtů vybraných ukazatelů obsahuje tabulky a grafy vytvořené autorem na základě rozboru účetních výkazů analyzovaných společností, které jsou připojeny v rámci příloh 1–6. Je třeba poznamenat, že rozvahově vykazované položky státního podniku DIAMO byly v roce 2012 ovlivněny zúčtováním nezpochybnitelného nároku na dotaci, což způsobilo jisté nedostatky v provedené finanční analýze a snížilo vypovídací schopnost některých výsledků z tohoto roku.

V rámci každé základní podkapitoly je vždy provedena statistická analýza vybraného, zpravidla nejznámějšího a nejpoužívanějšího, finančního ukazatele. Zároveň je nutné podotknout, že pro každý ukazatel, jehož vývoj byl vybrán pro statistické zhodnocení, byla provedena celá řada regresních modelů – konkrétně regrese přímková, parabolická, polynomická 3. stupně, hyperbolická, logaritmická a exponenciální, a tři speciální nelinearizovatelné funkce – modifikovaný exponenciální trend, logistický trend a Gompertzova křivka, z nichž byla vždy vybrána ta nejvhodnější varianta dle výsledné hodnoty indexu determinace. Dále je nutné dodat, že ačkoliv hodnota indexu determinace polynomické regrese 3. stupně ve většině případů převyšovala ostatní, vzhledem k velice nepřesnému a neodpovídajícímu odhadu budoucího vývoje nebyla příliš využívána.

2.3.1 Analýza nejdůležitějších položek základních účetních výkazů

Aby bylo možné získat podrobnější představu o analyzovaném státním podniku, bude nejprve provedena stručná analýza nejdůležitějších položek základních výkazů finančního účetnictví zahrnující analýzu aktiv, pasiv, výnosů, nákladů a peněžních toků.

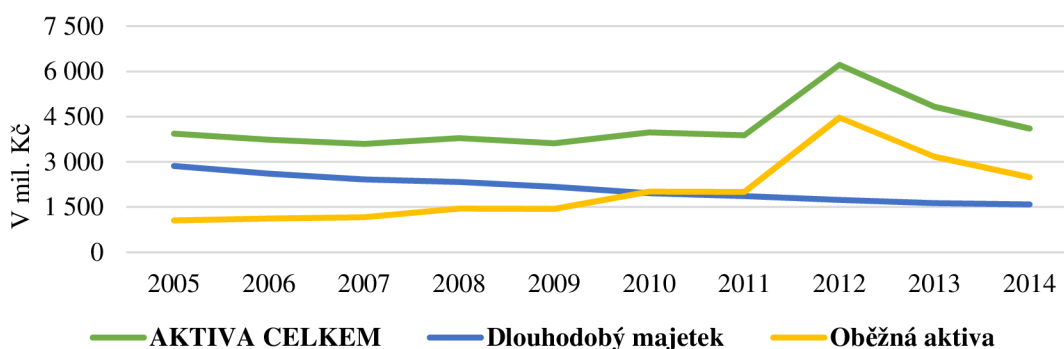
2.3.1.1 Analýza aktiv

Z příložených hodnot položek rozvahy státního podniku spadajících mezi aktiva, které jsou zachyceny v tabulce 14, vyplývá, že hodnota celkových aktiv se v letech 2005–2011 měnila pouze minimálně. Jedinou, avšak velice výraznou, výjimku způsobenou zúčtováním nezpochybnitelného nároku na dotaci, který způsobil nárůst krátkodobých pohledávek a oběžných i celkových aktiv, lze zaznamenat mezi roky 2011–2012. Hodnota dlouhodobého majetku (DM) je ovlivňována zejména neustálým klesáním hmotného DM, které je zapříčiněno především odpisováním a prodejem starých budov a samostatných movitých věcí. Vliv změn hodnot nehmotného DM je zanedbatelný. V letech 2010 a 2012 došlo k výraznějšímu nárůstu oběžných aktiv, který byl zaviněn nárůstem pohledávek z obchodních vztahů kvůli nespolehlivému zákazníkovi a také kolísáním hodnoty krátkodobého finančního majetku (KFM). Ostatní položky aktiv neprošly ve sledovaném období výraznějšími změnami.

Tabulka 14: Analýza aktiv

V mil. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM	3 934	3 732	3 594	3 788	3 621	3 979	3 883	6 220	4 828	4 109
DM	2 867	2 607	2 421	2 334	2 177	1 956	1 869	1 734	1 632	1 587
Nehmotný DM	15	23	9	11	27	20	24	19	13	14
Hmotný DM	2 852	2 584	2 412	2 322	2 150	1 936	1 844	1 715	1 620	1 573
Oběžná aktiva	1 057	1 119	1 168	1 450	1 440	2 018	2 003	4 470	3 174	2 487
Zásoby	382	503	579	594	686	756	773	803	762	741
Kr. pohledávky	134	138	274	395	258	638	561	3 078	1 565	815
KFM	538	477	314	460	494	623	668	588	846	930

Na navazujícím grafu 1 si lze z hlediska vývoje majetkové struktury podniku povšimnout klesající tendence podílu dlouhodobého majetku na celkovém majetku firmy, která je způsobena odpisováním a prodejem starých budov a samostatných movitých věcí. Naopak oběžná aktiva po celé analyzované období téměř rovnoběžně kopírují aktiva celková zejména zásluhou růstu hodnoty krátkodobých pohledávek a zásob.



Graf 1: Vývoj sledovaných položek aktiv

2.3.1.2 Analýza pasiv

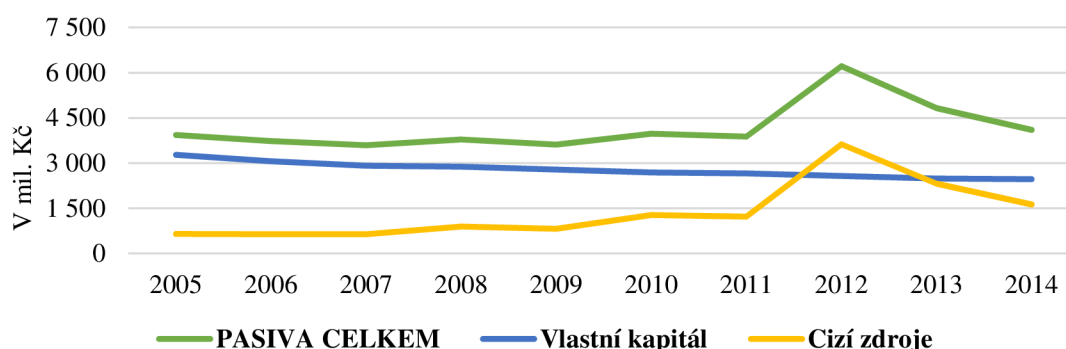
Co se týče analýzy pasiv (viz tabulka 15), ve sledovaném období lze pozorovat identický vývoj jako v případě aktiv – hodnota celkových pasiv se v letech 2005–2011 mění pouze minimálně, ovšem poměr jednotlivých složek kolísá (rok 2012 nelze brát příliš v potaz). Počáteční klesání celkových pasiv podniku mezi roky 2005–2007 je způsobeno zejména záporným výsledkem hospodaření (VH) běžného účetního období, který neustále navyšuje ztrátu minulých let a snižuje hodnotu vlastního kapitálu. Naopak růst pasiv v letech 2008, 2010 a 2012 lze přičíst především výraznému zvýšení krátkodobých závazků z obchodních vztahů, které bylo v roce 2010 podpořeno přijetím dlouhodobého bankovního úvěru, díky němuž vzrostla hodnota cizích zdrojů ve zmíněném roce o 55 %.

Tabulka 15: Analýza aktiv

V mil. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	3 934	3 732	3 594	3 788	3 621	3 979	3 883	6 220	4 828	4 109
Vlastní kapitál	3 278	3 067	2 913	2 886	2 791	2 697	2 658	2 580	2 491	2 472
Základní kapitál	4 458	4 410	4 342	4 253	4 186	4 088	4 071	3 984	3 969	3 969
Rezervní fond	440	425	409	392	453	435	417	100	105	90
VH minulých let	-1 273	-1 652	-1 811	-1 880	-1 880	-1 891	-1 898	-1 607	-1 607	-1 668
Cizí zdroje	653	646	644	894	824	1 278	1 224	3 626	2 324	1 634
Krátkodobé závazky	356	380	350	673	635	1 025	1 055	3 477	2 157	1 481
BÚ a výpomoci	250	226	272	197	164	241	152	135	90	51

Klesající hodnoty vlastního kapitálu jsou zapříčiněny postupným snižováním kapitálu základního z důvodu delimitací podnikového majetku a vyřazování prodaného a likvidovaného dlouhodobého majetku. Za alarmující lze ovšem považovat zjištění, že záporný podíl výsledku hospodaření (VH) minulých let na celkových pasivech přesahuje v některých letech sledovaného období polovinu celkového kapitálu státního podniku.

Za zmínku ještě stojí pokles rezervního fondu v roce 2012, který byl způsoben částečnou úhradou neuhrazené ztráty minulých let, a mírně oscilující hodnota bankovních úvěrů (BÚ) způsobená přijatými či splacenými krátkodobými a dlouhodobými úvěry. Na příloženém grafu 2 lze upozornit na téměř rovnoběžné, mírně oscilující křivky hodnot celkových pasiv a cizích zdrojů, které jsou ovlivněné zejména velkou nestabilitou závazků z obchodních vztahů.



Graf 2: Vývoj sledovaných položek pasiv

2.3.1.3 Analýza výnosů

Z detailní analýzy struktury výnosů státního podniku DIAMO, jež je zachycena v tabulce 16, je na první pohled zřejmé, že hlavní výdělečný zdroj podniku reprezentují státní dotace vykazované v položce ostatní provozní výnosy, jejichž velikost i procentní podíl na celkových výnosech je po celé sledované období přibližně totožný. Naopak hodnota tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb (VV a S) a s ní související velikost výkonů od roku 2008 pozvolna klesá zejména v důsledku neustále se snižujícího objemu uranové těžby. Ve sledovaných letech také došlo k mírnému kolísání hodnoty tržeb z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (DM a M), jehož vliv však není z celkového pohledu příliš velký.

Tabulka 16: Analýza výnosů

V mil. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové výnosy	3 979	4 194	4 349	4 549	4 399	4 555	4 680	4 347	4 085	3 989
Výkony	818	1 000	1 272	1 404	1 325	1 082	1 090	1 020	947	842
Tržby za prodej VV a S	720	726	1 062	1 203	1 082	861	944	876	857	725
Tržby z prodeje DM a M	55	111	109	109	60	76	32	95	36	27
Ostatní provozní výnosy	3 089	3 062	2 937	2 952	2 997	3 382	3 532	3 219	3 093	3 111

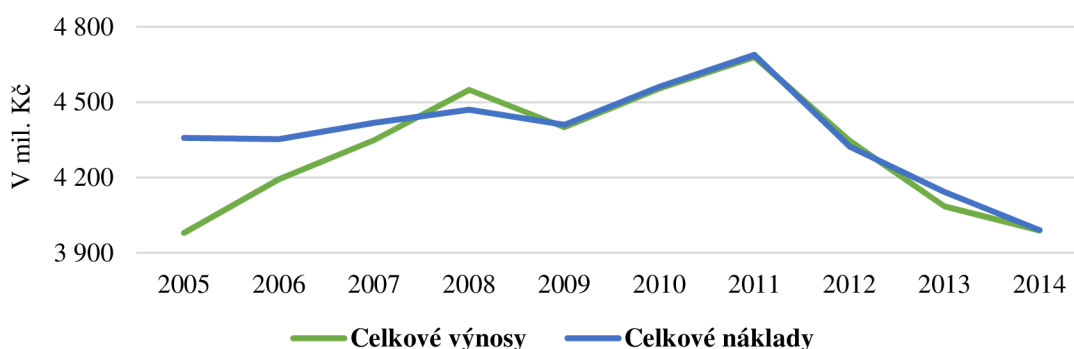
2.3.1.4 Analýza nákladů

V případě analýzy nákladů, znázorněné v tabulce 17, lze s jistotou konstatovat, že velikosti i podíly jednotlivých nákladových položek se během sledovaného období postupně mění a vyvíjí. Zatímco do roku 2011 téměř všechny sledované nákladové položky rostou, poté dochází k jejich postupnému hromadnému snižování. To se týká především celkových nákladů, které jsou ovlivněny velikostí výkonové spotřeby, spotřeby materiálu a energie a služeb. Hodnota osobních nákladů dokonce stoupá až do roku 2013 i přes postupné snižování zaměstnaneckých stavů v důsledku růstu mzdových nákladů a nákladů na SZP. Naopak velikost položky ostatních provozních nákladů po celé sledované období pozvolna klesá.

Tabulka 17: Analýza nákladů

V mil. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celkové náklady	4 358	4 353	4 418	4 470	4 410	4 562	4 689	4 324	4 142	3 991
Výkonová spotřeba	1 095	1 215	1 231	1 395	1 380	1 760	1 972	1 778	1 617	1 645
Spotřeba materiálu a energie	804	922	962	1 052	1 032	1 112	1 132	1 159	1 146	1 059
Služby	291	293	269	343	349	648	840	619	471	586
Osobní náklady	1 140	1 139	1 212	1 291	1 297	1 250	1 268	1 304	1 329	1 304
Ostatní provozní náklady	1 712	1 579	1 528	1 425	1 401	1 227	1 136	976	892	750

Při komplexním porovnání všech výnosových a nákladových položek výkazu zisku a ztráty, které zachycuje graf 3, lze konstatovat, že mezi léty 2005–2007 náklady viditelně převyšovaly podnikové výnosy, tudíž státní podnik hospodařil se ztrátou, naopak rok 2008 přinesl znatelné zvýšení výnosů a DIAMO tak dosáhlo jediného výraznějšího zisku. Od roku 2009 dosahují velikosti celkových výnosů a celkových nákladů státního podniku přibližně totožných hodnot, i přesto však ve většině případů náklady převyšují výnosy.



Graf 3: Porovnání celkových výnosů a nákladů

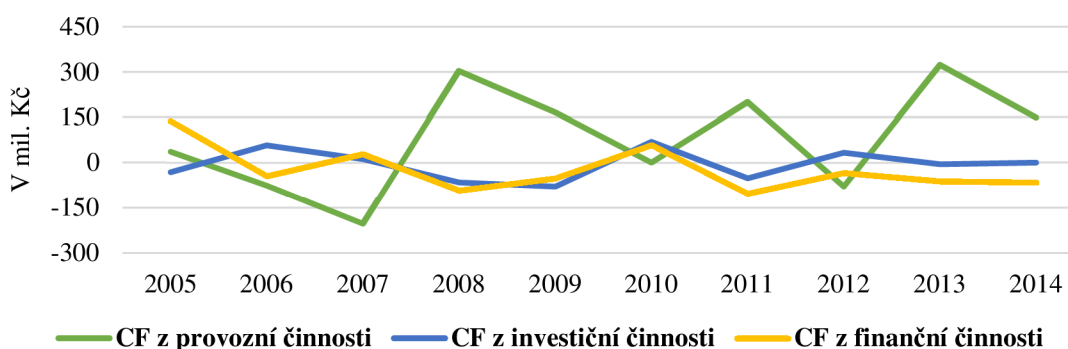
2.3.1.5 Analýza peněžních toků

První věc, kterou lze postřehnout při pohledu na analýzu peněžních toků, neboli cash flow (CF) zobrazené v tabulce 18, představuje skutečnost, že CF vztažené k jednotlivým dílčím činnostem trpí velkou kolísavostí, kterou způsobuje nerovnováha téměř všech položek zmiňovaného výkazu. Největšími změnami procházejí hodnoty odpisů stálých aktiv a změn stavu zásob, závazků a pohledávek z provozní činnosti, jejichž negativní změny způsobily záporné CF z provozní činnosti v letech 2006, 2007 a 2012³. Změny CF z investiční činnosti ovlivňuje v největší míře záporná výše přírůstku dlouhodobého majetku (DM) a velikost dotací na jeho pořízení. A konečně, peněžní toky z finanční činnosti jsou nejvíce závislé na velikosti změn stavu dlouhodobých, případně krátkodobých závazků.

Tabulka 18: Analýza peněžních toků

V mil. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CF z provozní činnosti	37	-75	-203	304	166	1	200	-79	324	150
CF z investiční činnosti	-31	58	12	-65	-79	69	-52	33	-5	0
CF z finanční činnosti	138	-44	28	-93	-52	59	-103	-34	-61	-66
Čisté CF	144	-61	-163	146	35	129	45	-80	257	84

Graf 4 pouze podtrhuje výše zmíněný fakt, že CF trpí velkou kolísavostí, kterou lze nejlépe ilustrovat na vývoji peněžních toků z provozní činnosti, které ve sledovaném období oscilují mezi -205 až 325 mil. Kč.



Graf 4: Analýza peněžních toků

³Stav účetního období v roce 2012 byl však ovlivněn zúčtováním nezpochybnitelného nároku na dotaci.

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Z analýzy základních rozdílových ukazatelů (viz tabulka 19) lze vyvodit skutečnost, že podnik má slušné finanční zázemí a hospodaří se svým majetkem vcelku úspěšně. Ukazatele čistého pracovního kapitálu z manažerského (ČPK – Man) i z investorského hlediska (ČPK – Inv) po téměř celé sledované období rostou, z čehož vyplývá, že oběžná aktiva vysoce převyšují krátkodobé závazky, a podnik tudíž hospodaří s určitým „finančním polštářem.“

Tabulka 19: Základní rozdílové ukazatele

V mil. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ČPK – Man	700	739	819	777	805	993	948	993	1 017	1 006
ČPK – Inv	420	465	498	558	620	746	797	854	929	946
ČPP	182	96	-36	-213	-140	-401	-387	-2 888	-1 311	-551
ČPM	318	235	239	184	119	237	176	190	255	265

Analýza čistých pohotových prostředků má nižší vypovídací schopnost v důsledku dosažení krátkodobých závazků namísto závazků okamžitě splatných. Zkoumané účetní doklady totiž neobsahují přesnější vstupní údaje pro výpočet tohoto ukazatele (výsledek roku 2012 je navíc znehodnocen zúčtováním nezpochybnitelného nároku na dotaci). Výsledné hodnoty ukazatele čistého peněžního majetku nejprve v období 2005–2009 klesají vlivem růstu zásob a krátkodobých závazků, od roku 2011 však již lze zaznamenat jejich každoroční nárůst díky klesání zmíněných položek.

Tabulka 20: Doplnující rozdílové ukazatele

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Poměrový ukazatel likvidity	0,66	0,66	0,70	0,54	0,56	0,49	0,47	0,22	0,32	0,40
Stupeň krytí DM vlastním kap.	1,14	1,18	1,20	1,24	1,28	1,38	1,42	1,49	1,53	1,56

Rovněž rozbor doplňujících rozdílových ukazatelů lze hodnotit vcelku pozitivně. Tabulka 20, zachycující poměrový ukazatel likvidity, který se od roku 2010 drží v horní polovině požadovaných hodnot (30–50 %), a stav vlastního kapitálu, jenž dokonce stoupá z 1,14 až na 1,56 násobek hodnoty dlouhodobého majetku, svědčí o stabilitě podnikové finanční struktury státního podniku DIAMO.

Statistická analýza vývoje časové řady vybraného ukazatele – ČPK

Pro statistickou analýzu rozdílového ukazatele byl vybrán jeho nejznámější a nejčastěji používaný zástupce – čistý pracovní kapitál z pohledu manažera. Při jakémkoliv statistickém rozboru je vždy nejprve nutné určit základní charakteristiky časové řady zaokrouhlené na dvě desetinná místa, které jsou doloženy v následující tabulce 21.

Tabulka 21: Základní charakteristiky vývoje časové řady ČPK

V mil. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ČPK – Man	700,49	738,64	818,69	777,30	805,01	993,00	948,12	993,06	1 016,82	1 005,85
1. diference	-	38,15	80,05	-41,39	27,72	187,98	-44,88	44,94	23,76	-10,98
Koeficient růstu	-	1,05	1,11	0,95	1,04	1,23	0,95	1,05	1,02	0,99

Jelikož časová řada čistého pracovního kapitálu splňuje podmínku v podstatě monotónního vývoje, je možné vypočítat průměr intervalové řady dle vzorce 29, průměr prvních diferencí dle vzorce 32 a průměr koeficientu růstu dle vzorce 34.

$$\bar{y} = \frac{1}{10} \cdot 8\,796,97 = 879,70$$
$$\overline{{}_1d(y)} = \frac{1005,85 - 700,49}{9} = 33,93$$
$$\overline{k(y)} = \sqrt[9]{\frac{1005,85}{700,49}} = 1,89$$

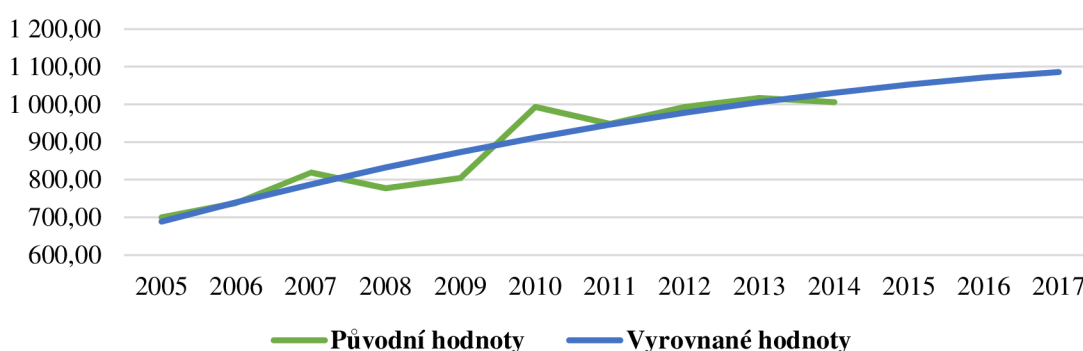
Z výše uvedených výpočtů vyplývá, že hodnota průměrného čistého pracovního kapitálu se ve sledovaném období zastavila na 879,7 mil. Kč, průměr prvních diferencí se pohybuje okolo 33,93 mil. Kč a průměrný koeficient růstu vychází 1,89. Při pohledu na tabulku 21 se pro vyrovnání minulého vývoje ČPK nabízí využít regresní přímku, jejíž index determinace má hodnotu 0,87. Za nejvhodnější typ regresní funkce lze ovšem považovat regresi parabolickou a to i přesto, že provedené výpočty favorizovaly spíše regresi polynomickeou 3. stupně, která nebyla vybrána z důvodu velice nepřesného odhadu budoucího vývoje ČPK pro další roky. Po nezbytné úpravě soustavy normálních rovnic a následném odhadu koeficientů b_1 , b_2 a b_3 je výsledný odhad rovnice trendu ČPK roven:

$$\hat{y} = 634,84 + 55,95 \cdot x - 1,63 \cdot x^2$$

Pro ověření vhodnosti zvoleného typu regresní funkce byl rovněž proveden níže přiložený výpočet indexu determinace dle vzorce 38, z něhož vyplývá, že 88 % všech hodnot časového vývoje sledovaného ukazatele čistého pracovního kapitálu lze vysvětlit zvoleným typem rovnice, a proto lze konstatovat, že byla využita vhodná regresní funkce.

$$I^2 = 1 - \frac{16\,430,50}{136\,887,72} = 0,88$$

Z důvodu přehlednějšího porovnání původních a vyrovnaných hodnot časové řady ČPK je připojen graf 5, který zachycuje, jak původní nevyrovnaný vývoj čistého pracovního kapitálu, tak výsledný odhad rovnice jeho trendu.



Graf 5: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje ČPK

Pomocí odhadu rovnice trendu lze rovněž předpovědět hodnoty ČPK pro další roky:

$$\hat{y}(2015) = 634,84 + 55,95 \cdot 11 - 1,63 \cdot 11^2 = 1\,052,70$$

$$\hat{y}(2016) = 634,84 + 55,95 \cdot 12 - 1,63 \cdot 12^2 = 1\,071,09$$

$$\hat{y}(2017) = 634,84 + 55,95 \cdot 13 - 1,63 \cdot 13^2 = 1\,086,22$$

Jinými slovy, v případě, že se bude časová řada v budoucnu vyvíjet dle současného trendu, lze očekávat, že hodnota čistého pracovního kapitálu bude i nadále růst na 1 052,70 mil. Kč v roce 2015, 1 071,09 mil. Kč v roce 2016 a 1086,22 mil. Kč v roce 2017 (viz graf 5). Zmíněnou situaci ovšem nelze hodnotit příliš pozitivně, jelikož nárůst ČPK byl v posledních letech ovlivněn zejména přísunem peněžních prostředků na účty v bankách, které sice zabezpečují neustálou likviditu státního podniku, ale zároveň zajišťují pouze zanedbatelný úrok v porovnání s jinými možnostmi jejich uložení.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Praktická aplikace analýzy poměrových ukazatelů je rozdělena na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity, provozní ukazatele a ukazatele na bázi cash flow, stejně jako při jejich popisu v teoretických východiscích této práce. Veškeré vypočítané hodnoty jsou porovnávány s „konkurenčním“ podnikem – firmou OKD, a. s., která je monopolem v oblasti těžby a distribuce černého uhlí v ČR.

2.3.3.1 Ukazatele likvidity

Ukazatel běžné likvidity se obecně označuje jako měřítko budoucí solventnosti podniku, a tak vypočtené, z celkového hlediska mírně klesající hodnoty naznačují, že oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky do roku 2009 více než dvakrát, což lze považovat za optimální. Od roku 2010 však klesá tento podíl pod 2 a v letech 2012 a 2013 dokonce pod hodnotu 1,5, což lze označit za dostačující z pohledu státního podniku, z pohledu banky při žádosti o úvěr však nikoliv (v roce 2012 jsou nízké hodnoty všech ukazatelů ovlivněny zúčtováním nezpochybnitelného nároku na dotaci).

Po vyloučení nejméně likvidní části oběžných aktiv – zásob – z čitatele pohotové likvidity oscilují výsledky od roku 2008 kolem čísla 1,2, které spadá mezi doporučené hodnoty tohoto ukazatele. A konečně, vypočtené hodnoty okamžité likvidity, která v čitateli uvažuje pouze pohotové platební prostředky, nacházející se v rámci rozmezí doporučovaných hodnot tohoto ukazatele, vyjadřují, že ačkoliv podnik dle likvidity 3. stupně špatně hospodaří s kapitálem, je za každých okolností schopen uhradit své splatné závazky (viz tabulka 22).

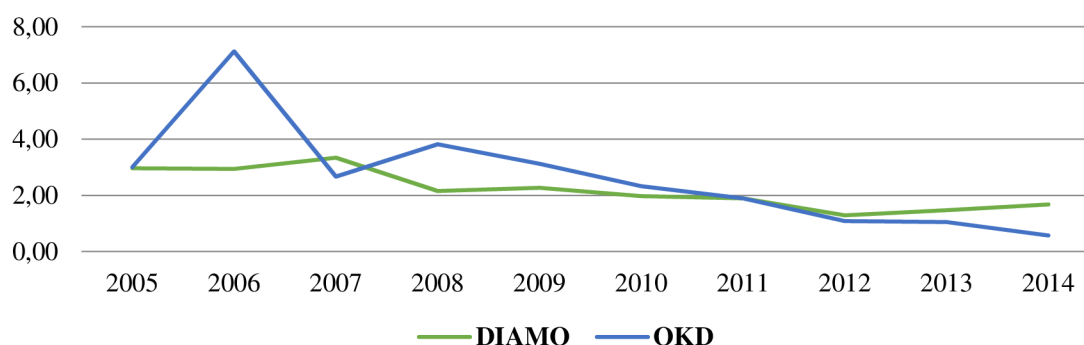
Tabulka 22: Základní ukazatele likvidity

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	2,97	2,94	3,34	2,16	2,27	1,97	1,90	1,29	1,47	1,68
Pohotová likvidita	1,89	1,62	1,68	1,27	1,19	1,23	1,17	1,05	1,12	1,18
Okamžitá likvidita	1,51	1,25	0,90	0,68	0,78	0,61	0,63	0,17	0,39	0,63

Konkurenční podnik OKD, a. s.										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	3,00	7,13	2,67	3,82	3,12	2,33	1,89	1,09	1,06	0,57
Pohotová likvidita	2,80	6,94	2,55	3,52	2,93	2,18	1,75	0,76	0,93	0,41
Okamžitá likvidita	1,94	5,78	1,19	2,29	2,31	0,52	0,27	0,26	0,33	0,16

Výsledky ukazatelů likvidity akciové společnosti OKD dosahují zprvu velmi vysokých hodnot, což značí nadstandardní solventnost podniku, ale také nerentabilní hospodaření s podnikovým kapitálem. Postupem času ovšem dochází k růstu krátkodobých závazků ve jmenovateli uvedených vzorců a k poklesu hodnot oběžných aktiv a pohotových platebních prostředků, které jsou dosazovány do čítenelů těchto vzorců. Nepříznivé výsledky likvidit dosahované od roku 2012 jsou z hlediska finančního zdraví firmy i z hlediska úvěrových požadavků bank pokládány za nepřijatelné.

Přiložený graf 6 slouží k přehlednějšímu porovnání hodnot ukazatelů běžné likvidity obou analyzovaných firem. Jak bylo řečeno výše, společnost OKD dosahuje zprvu velmi vysokých hodnot, které se však postupem času snižují, takže od roku 2012 dosahuje v rámci ukazatele běžné likvidity nižších hodnot než státní podnik DIAMO, jehož hodnoty lze oproti konkurenční společnosti považovat za vysoce ustálené.



Graf 6: Porovnání hodnot ukazatelů běžné likvidity

Co se týče dalších ukazatelů likvidity, lze na základě přiložené tabulky 23 konstatovat, že DIAMO hospodaří se svým majetkem správně a je v každém okamžiku dostatečně likvidní, jelikož jsou veškerá jeho dlouhodobá aktiva kryta dlouhodobými zdroji. Hodnoty podílu pohledávek na oběžných aktivech (OA) sice nejsou klesající, jak je doporučováno v teoretických východiscích této práce, ale stejně jako podíl zásob na OA je lze označit za vcelku stabilní (nebýt roku 2012). I přesto lze oběma podnikům doporučit zavedení opatření vedoucích k urychlení plateb od odběratelů.

Až na pár výjimek je možné dojít ke stejnému závěru i při pohledu na výsledky podniku OKD. Tu první lze spatřit v hodnotě ukazatele kapitalizace v roce 2014, která vysoce překročila hodnotu 1 z důvodu záporných výsledků hospodaření z let 2013 a 2014. Druhou výjimku představují hodnoty podílu zásob na oběžných aktivech (OA) v letech 2012 a 2014, které prudce vzrostly v důsledku nižších hodnot oběžných aktiv, jež byly

zapříčiněny poklesem prostředků sdružených v rámci cashpoolingu s mateřskou společností v rozvaze vykazovaných jako pohledávky za společníky.

Tabulka 23: Doplňující ukazatele likvidity

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ukazatel kapitalizace	0,86	0,83	0,82	0,80	0,77	0,66	0,70	0,67	0,64	0,62
Podíl pohledávek na OA	0,13	0,12	0,24	0,27	0,18	0,32	0,28	0,69	0,49	0,33
Podíl zásob na OA	0,36	0,45	0,50	0,41	0,48	0,37	0,39	0,18	0,24	0,30

Konkurenční podnik OKD, a. s.										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ukazatel kapitalizace	0,79	0,54	0,81	0,73	0,76	0,79	0,82	0,98	0,98	1,52
Podíl pohledávek na OA	0,29	0,16	0,51	0,32	0,20	0,71	0,78	0,45	0,57	0,43
Podíl zásob na OA	0,07	0,03	0,05	0,08	0,06	0,06	0,08	0,31	0,12	0,28

Statistická analýza vývoje časové řady vybraného ukazatele – běžná likvidita

Pro statistickou analýzu vybraného ukazatele likvidity byl rovněž zvolen nejznámější a nejčastěji používaný zástupce – ukazatel běžné likvidity. Opět je nutné nejprve určit základní charakteristiky vývoje časové řady tohoto ukazatele zaokrouhlené na dvě desetinná místa, které jsou zachyceny v následující tabulce 24.

Tabulka 24: Základní charakteristiky vývoje časové řady běžné likvidity

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	2,97	2,94	3,34	2,16	2,27	1,97	1,90	1,29	1,47	1,68
1. diference	-	-0,03	0,40	-1,18	0,11	-0,30	-0,07	-0,61	0,19	0,21
Koeficient růstu	-	0,99	1,14	0,65	1,05	0,87	0,96	0,68	1,14	1,14

I přes značnou členitost časové řady běžné likvidity je možné spočítat nejen průměr této intervalové řady, jehož hodnota 2,20 značí průměrnou hodnotu běžné likvidity státního podniku DIAMO ve sledovaných letech 2005–2014, ale také průměry prvních diferencí a koeficientu růstu, jejichž záporné hodnoty pouze potvrzují, že časová řada během analyzovaného období pozvolna klesá cca o 0,14 bodu ročně.

$$\bar{y} = \frac{1}{10} \cdot 21,98 = 2,20$$

$$\overline{{}_1d(y)} = \frac{1,68 - 2,97}{9} = -0,14$$

$$\overline{k(y)} = \sqrt[9]{\frac{1,68}{2,97}} = -1,03$$

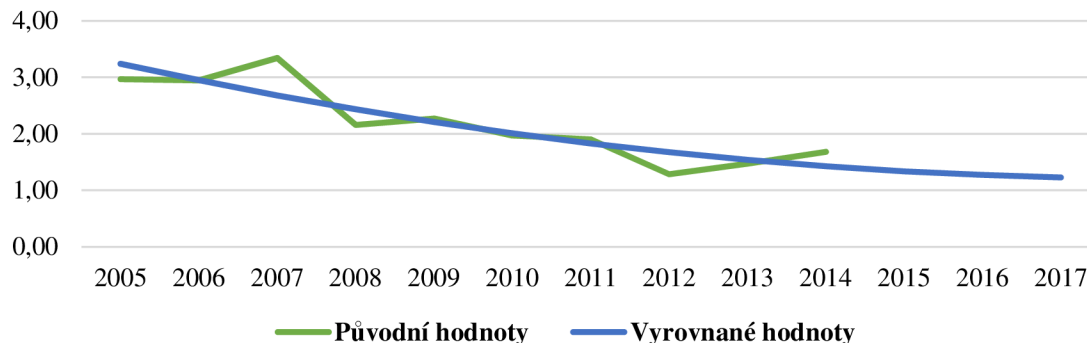
Z příložené tabulky 24 ani z grafu 6 tentokrát žádné odhady vhodné regresní metody provádět nelze, proto je nutné přistoupit přímo k jednotlivým výpočtům. Ačkoliv výsledný index determinace polynomicke regrese 3. stupně znovu vysoce převyšoval všechny ostatní, byla opět vybrána regrese parabolická díky schopnosti kvalitnější predikce budoucího vývoje zkoumaného ukazatele. Po úpravě soustavy normálních rovnic a odhadu koeficientů b_1 , b_2 a b_3 byl výsledný odhad rovnice trendu stanoven jako:

$$\hat{y} = 3,55 - 0,32 \cdot x + 0,01 \cdot x^2$$

Pro ověření vhodnosti zvoleného typu regresní funkce byl samozřejmě proveden také výpočet indexu determinace, z něhož vyplývá, že 81 % všech hodnot lze vysvětlit zvoleným typem rovnice, a proto lze konstatovat, že byla využita vhodná regresní funkce.

$$I^2 = 1 - \frac{0,82}{4,23} = 0,81$$

Z důvodu přehlednějšího porovnání původních a vyrovnaných hodnot časové řady čistého pracovního kapitálu je opět připojen graf 7, který zachycuje, jak původní nevyrovnaný vývoj běžné likvidity, tak výsledný odhad rovnice jejího trendu.



Graf 7: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje běžné likvidity

Pomocí odhadu rovnice trendu lze rovněž předpovědět hodnoty pro další roky, z jejichž klesajícího trendu vyplývá, že bude-li se časová řada i v budoucnu vyvíjet dle současného trendu, lze očekávat, že běžná likvidita bude v letech 2015–2017 dosahovat velice podprůměrných hodnot 1,34, 1,27, resp. 1,23, které lze považovat za velmi znepokojivé nejen z pohledu banky, ale rovněž z pohledu státního podniku (viz graf 7). Dalším negativním faktorem tohoto vývoje je rostoucí trend krátkodobých pohledávek a závazků, který nutí státní podnik zadržovat volné peněžní prostředky na bankovních účtech s minimálním úrokem jako prevenci proti vzniku nepředvídatelných událostí.

$$\hat{y}(2015) = 3,55 - 0,32 \cdot 11 + 0,01 \cdot 11^2 = 1,34$$

$$\hat{y}(2016) = 3,55 - 0,32 \cdot 12 + 0,01 \cdot 12^2 = 1,27$$

$$\hat{y}(2017) = 3,55 - 0,32 \cdot 13 + 0,01 \cdot 13^2 = 1,23$$

2.3.3.2 Ukazatele rentability

Z hlediska ukazatelů rentability poměřujících zisk nabytý podnikáním s výší zdrojů, jichž bylo užito k jeho dosažení, lze u státního podniku DIAMO registrovat vysoce podprůměrné až záporné výsledné hodnoty, které jsou způsobeny zejména rostoucí převahou výkonové spotřeby nad výkony podniku. Vzhledem k faktu, že zajištění rentability výrazně přispívá k realizaci primárního cíle každého podniku v podobě maximalizace jeho tržní hodnoty, značí tento stav nulový zájem ze strany investorů – státu – o vytváření zisku.

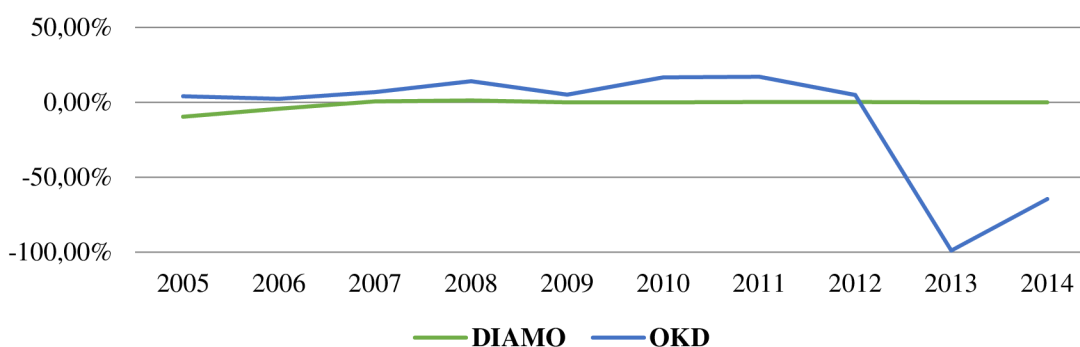
Skutečnost, která vyplývá z příložené tabulky 25 při srovnání rentabilit státního podniku DIAMO a akciové společnosti OKD, je proto z pohledu státního podniku zejména do roku 2012 velice tristní. Společnost OKD dosahuje v letech 2005–2012 výborných výsledků v rámci všech uvažovaných druhů rentabilit, což svědčí o nadstandardních výnosech vloženého kapitálu a vysoké úrovni podnikového managementu. Výsledné hodnoty z let 2013 a 2014 byly ovlivněny zápornými hodnotami výsledků hospodaření, které byly zapříčiněny zejména nárůstem nákladové položky změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti.

Tabulka 25: Ukazatele rentability

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	-9,56%	-4,26%	0,63%	1,33%	0,11%	0,12%	0,20%	0,36%	0,06%	0,03%
ROE	-11,57%	-5,18%	-2,37%	2,74%	-0,36%	-0,29%	-0,32%	0,89%	-2,29%	-0,08%
ROS	-51,52%	-21,60%	2,10%	4,16%	0,36%	0,54%	0,81%	2,53%	0,36%	0,17%
RN⁴	-8,70%	-3,65%	-1,56%	1,77%	-0,23%	-0,17%	-0,18%	0,53%	-1,38%	-0,05%
Konkurenční podnik OKD, a. s.										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	4,04%	2,46%	7,00%	14,12%	5,30%	16,69%	17,19%	5,04%	-98,95%	-64,46%
ROE	4,67%	5,66%	26,13%	18,20%	5,18%	27,08%	25,11%	6,01%	-2 282%	527,98%
ROS	13,79%	8,78%	15,11%	28,19%	8,60%	17,90%	18,74%	6,12%	-82,40%	-45,74%
RN	12,19%	10,04%	25,30%	20,02%	4,37%	15,34%	14,85%	3,12%	-38,59%	-26,91%

⁴RN = rentabilita nákladů

Jak bylo zmíněno výše, do roku 2012 převyšuje společnost OKD v oblasti rentability státní podnik DIAMO ve všech směrech, jak dokládá níže přiložený graf 8. V roce 2013 však u OKD dochází k obrovskému propadu těchto ukazatelů, který se firma snaží bez většího úspěchu napravit v dalším roce. Naopak státní podnik zaznamenává po celé sledované období konzistentní hodnoty ROA pohybující se okolo 0 %, avšak ani tyto hodnoty nelze rozhodně označit za optimální.



Graf 8: Porovnání hodnot ukazatelů ROA

Statistická analýza vývoje časové řady vybraného ukazatele – ROA

Výběr zástupce pro statistickou analýzu ukazatele rentability byl vcelku jednoznačný, jelikož rentabilita celkových aktiv ROA je považována za základní kritérium hodnocení výnosnosti jakéhokoliv podniku. Jako vždy je nutné nejprve určit základní charakteristiky vývoje časové řady zaokrouhlené na dvě desetinná místa, které jsou zaznamenány v následující tabulce 26.

Tabulka 26: Základní charakteristiky vývoje časové řady ROA

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	-9,56%	-4,26%	0,63%	1,33%	0,11%	0,12%	0,20%	0,36%	0,06%	0,03%
1. diference	-	5,30%	4,89%	0,71%	-1,22%	0,01%	0,08%	0,16%	-0,29%	-0,03%
Koeficient růstu	-	-	-	2,13	0,08	1,07	1,70	1,80	0,18	0,46

Jelikož jsou hodnoty časové řady rentability celkových aktiv ROA v letech 2005 a 2006 záporné, nemá koeficient růstu v těchto letech interpretační smysl, a proto se jeho výpočet neprovádí. Vzhledem ke kolísavosti vývoje časové řady nemá rovněž ekonomický smysl počítat průměry prvních diferencí a koeficientu růstu, proto je přiložen pouze průměr intervalové řady, jehož hodnota -1,10 je však značně ovlivněna zápornými hodnotami v počátcích analyzovaného období.

$$\bar{y} = \frac{1}{10} \cdot -10,98 \% = -1,10 \%$$

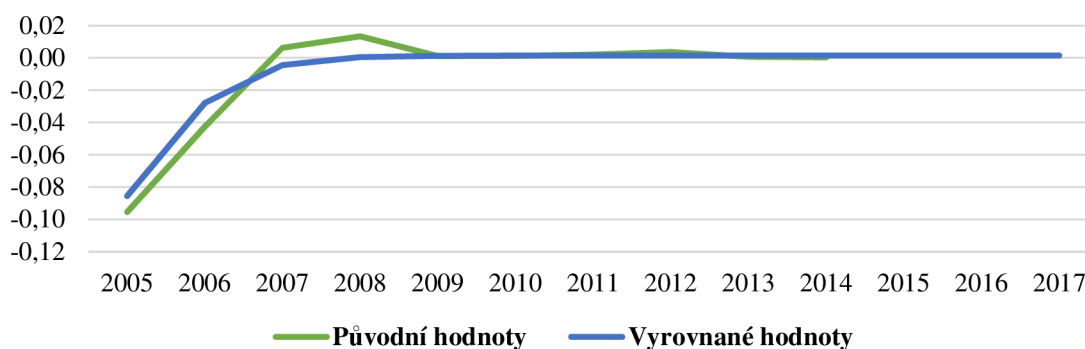
Pohled na hodnoty ukazatele ROA přiložené v tabulce 26 ani tentokrát žádné odhady vhodné regresní metody nenabízí, a tudíž je nutné přistoupit přímo k jednotlivým výpočtům. Ačkoliv byl výsledný index determinace polynomické regrese 3. stupně znovu nejvyšší, pro vyrovnání časové řady byla použita Gompertzova křivka kvůli schopnosti kvalitnější predikce budoucího vývoje ROA. Po úpravě soustavy normálních rovnic a odhadu koeficientů b_1 , b_2 a b_3 byl tedy výsledný odhad rovnice trendu stanoven jako:

$$\hat{y} = e^{-2,29-11,15 \cdot 0,18^x}$$

Pro ověření vhodnosti zvoleného typu regresní funkce byl opět proveden také výpočet indexu determinace, z něhož vyplývá, že 94 % všech hodnot lze vysvětlit zvoleným typem rovnice, a proto lze konstatovat, že byla využita vhodná regresní funkce.

$$I^2 = 1 - \frac{0,0006}{0,0100} = 0,94$$

Z důvodu přehlednějšího porovnání původních a vyrovnaných hodnot časové řady rentability celkových aktiv je opět připojen graf 9, který zachycuje, jak původní nevyrovnaný vývoj ukazatele ROA, tak výsledný odhad rovnice jeho trendu.



Graf 9: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje ROA

Pomocí odhadu rovnice trendu lze rovněž předpovědět hodnoty pro další roky:

$$\hat{y}(2015) = e^{-2,29-11,15 \cdot 0,18^{11}} = 0,15 \%$$

$$\hat{y}(2016) = e^{-2,29-11,15 \cdot 0,18^{12}} = 0,15 \%$$

$$\hat{y}(2017) = e^{-2,29-11,15 \cdot 0,18^{13}} = 0,15 \%$$

Jinými slovy, v případě, že se bude časová řada v budoucnu vyvíjet dle současného trendu, lze očekávat, že ukazatel rentability celkových aktiv ROA bude v letech 2015–2017 dosahovat velice podprůměrných hodnot pohybujících se kolem 0,15 %, které demonstrují nulový zájem ze strany investorů neboli státu o vytváření zisku (viz graf 9).

2.3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Je obecně známo, že zabezpečení podnikové finanční stability představuje klíčové kritérium pro zajištění dlouhodobější existence podniku. Proto lze konstatovat, že výsledky ukazatelů celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování (viz tabulka 27), poměřující hodnotu cizích zdrojů, resp. vlastního kapitálu s hodnotou celkových aktiv, dosahují v případě podniku DIAMO téměř optimálních hodnot z hlediska vyšší odolnosti podniku a jeho optimální pozice při žádosti o úvěr, znamenají však pro vlastníka nižší finanční páku (rok 2012 opět nemá smysl komentovat z důvodu výše uvedených).

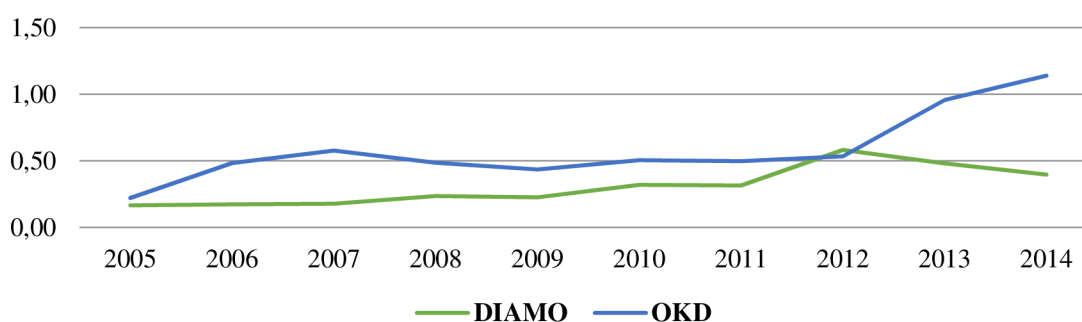
Vývoj těchto ukazatelů v případě společnosti OKD lze rozdělit do dvou fází – v letech 2006 až 2012 lze její výsledky považovat za optimální, jelikož téměř kopírují požadované hodnoty „zlatých pravidel financování,“ a díky tomu zajišťují dosahování vyšší finanční páky. V dalších letech 2013 a 2014 však dochází ke strmému růstu celkové zadluženosti, resp. prudkému poklesu koeficientu samofinancování, jež na jedné straně způsobuje prodej staveb a samostatných movitých věcí a na straně druhé záporný výsledek hospodaření dosažený v těchto letech.

Tabulka 27: Ukazatele zadluženosti

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	0,17	0,17	0,18	0,24	0,23	0,32	0,32	0,58	0,48	0,40
Koeficient samofinancování	0,83	0,82	0,81	0,76	0,77	0,68	0,68	0,41	0,52	0,60
Úrokové krytí	-121x	-18,08	1,69	2,33	0,29	0,39	1,17	4,93	1,13	0,55
Stupeň krytí stálých aktiv	1,16	1,20	1,22	1,25	1,30	1,51	1,43	1,50	1,57	1,62
Doba splácení dluhů	16,72	-8,11	-3,09	2,88	4,84	1757x	6,07	-45,74	7,16	10,65
Konkurenční podnik OKD, a. s.										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	0,22	0,48	0,58	0,49	0,43	0,51	0,50	0,53	0,96	1,14
Koeficient samofinancování	0,78	0,52	0,42	0,51	0,57	0,49	0,50	0,46	0,04	-0,14
Úrokové krytí	208x	17,13	8,01	19,63	6,99	17,93	11,14	2,68	-22,45	-11,69
Stupeň krytí stálých aktiv	1,27	1,86	1,24	1,37	1,32	1,26	1,22	1,02	1,02	0,66
Doba splácení dluhů	3,45	6,33	2,68	1,67	2,37	2,48	2,25	4,72	-119x	-32,65

Absolutně nedostačujících výsledků, které jsou způsobeny nízkými hodnotami provozního výsledku hospodaření (VH) ve sledovaném období, dosahuje státní podnik DIAMO v rámci ukazatele úrokové krytí. Naopak společnost OKD nejprve zaznamenává velice slušné až nadprůměrné hodnoty, které však od roku 2012 postupně klesají pod přijatelnou úroveň v důsledku snížení provozního VH a nižší hodnotě tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Stupeň krytí stálých aktiv vycházející u obou podniků ve většině případů větší než 1 znamená, že dlouhodobý kapitál zcela pokrývá veškerý podnikový dlouhodobý majetek, stoupající tendence u státního podniku DIAMO také ve svém důsledku zajišťuje vyšší finanční stabilitu firmy. A co se týče výsledných hodnot ukazatele doby splácení dluhů, vzhledem ke kolísajícím hodnotám provozního cash flow nemá tento ukazatel ani u jedné z analyzovaných firem velkou vypovídací schopnost.

Z detailního vývoje ukazatele celkové zadluženosti znázorněného na přiloženém grafu 10 je zřejmé, že hodnota tohoto ukazatele u obou analyzovaných firem ve sledovaném období roste. Zatímco u státního podniku DIAMO lze tyto hodnoty považovat za pozitivní, vývoj celkové zadluženosti společnosti OKD lze zejména v letech 2013 a 2014 označit spíše za znepokojivé, případně na hraně bankrotu.



Graf 10: Porovnání hodnot ukazatelů celkové zadluženosti

Při detailnějším porovnávání podílů stálých, resp. oběžných aktiv si lze v tabulce 28 povšimnout zajímavé zvláštnosti – oba podniky mají ve výchozím roce 2005 téměř totožný podíl stálých aktiv, který se poté ovšem vyvíjí zcela odlišným směrem. Zatímco podíl stálých aktiv státního podniku DIAMO během následujících let klesá na 39 % v roce 2014, což vypovídá o snaze podniku docílit ekonomicky snazšího přizpůsobení měnícím se podmínkám trhu, firma OKD udržuje tento procentní poměr na přibližně stejné úrovni po celé sledované období s výjimkou roku 2006, kdy vinou navýšení peněžního zůstatku na bankovním účtu poklesl na 48 %.

Tabulka 28: Doplnující ukazatele zadluženosti

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl stálých aktiv	0,73	0,70	0,67	0,62	0,60	0,49	0,48	0,28	0,34	0,39
Podíl oběžných aktiv	0,27	0,30	0,33	0,38	0,40	0,51	0,52	0,72	0,66	0,61
Běžná zadluženost	0,15	0,16	0,18	0,23	0,22	0,26	0,31	0,58	0,47	0,37
Dlouhodobá zadluženost	0,01	0,02	0,01	0,01	0,01	0,06	0,004	0,002	0,02	0,02
Konkurenční podnik OKD, a. s.										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Podíl stálých aktiv	0,71	0,48	0,68	0,62	0,64	0,68	0,68	0,81	0,71	0,69
Podíl oběžných aktiv	0,29	0,52	0,31	0,37	0,36	0,31	0,31	0,19	0,29	0,31
Běžná zadluženost	0,10	0,12	0,16	0,14	0,16	0,13	0,17	0,17	0,27	0,54
Dlouhodobá zadluženost	0,13	0,37	0,42	0,34	0,28	0,37	0,33	0,36	0,69	0,60

Ukazatele běžné a dlouhodobé zadluženosti pouze potvrzují skutečnost, že krátkodobé cizí zdroje státního podniku DIAMO výsoce převyšují ty dlouhodobé, zatímco společnost OKD preferuje spíše zdroje dlouhodobé – v roce 2008 a 2009 dlouhodobý bankovní úvěr a v následujících letech dlouhodobý vnitroskupinový úvěr od mateřské společnosti NWR. Vzhledem k narůstající zadluženosti obou firem by bylo vhodné zavést opatření na snížení krátkodobých závazků zkrácením doby jejich splatnosti u dodavatelů.

Statistická analýza vývoje časové řady vybraného ukazatele – celková zadluženost

Jako nejvhodnější ukazatel pro statistickou analýzu zadluženosti byl po uvážení vybrán nejznámější zástupce této skupiny ukazatelů – celková zadluženost. Stejně jako při všech ostatních statistických analýzách bylo nejprve nutné určit základní charakteristiky vývoje časové řady zaokrouhlené na dvě desetinná místa, které jsou přiloženy v tabulce 29.

Tabulka 29: Základní charakteristiky vývoje časové řady běžné likvidity

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost	0,17	0,17	0,18	0,24	0,23	0,32	0,32	0,58	0,48	0,40
1. diference	-	0,01	0,01	0,06	-0,01	0,09	-0,01	0,27	-0,10	-0,08
Koeficient růstu	-	1,04	1,04	1,32	0,96	1,41	0,98	1,85	0,83	0,83

Vzhledem ke členitosti vývoje časové řady celkové zadluženosti opět nemá ekonomický smysl počítat průměry prvních diferencí a koeficientu růstu, proto je přiložen pouze průměr intervalové řady, jehož hodnota 0,31 značí průměrnou hodnotu celkové zadluženosti státního podniku DIAMO ve sledovaném období.

$$\bar{y} = \frac{1}{10} \cdot 3,08 = 0,31$$

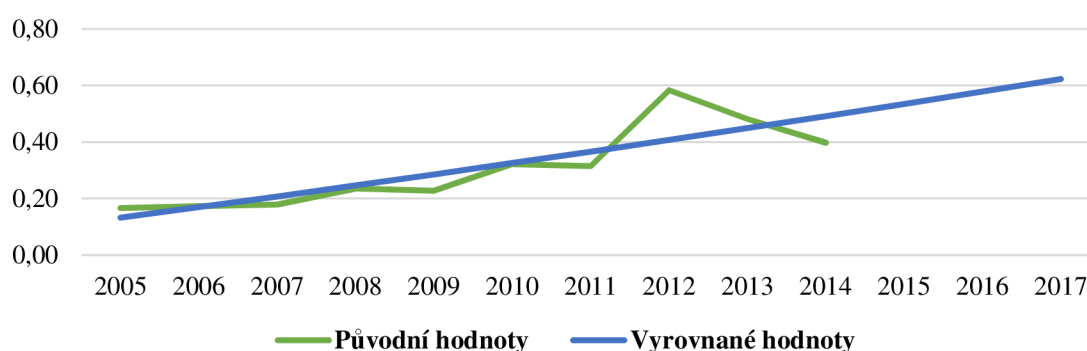
Pro vyrovnání časové řady byla stejně jako v mnoha ostatních případech vybrána regrese parabolická, i když výsledný index determinace polynomické regrese 3. stupně znovu převyšoval všechny ostatní. Po úpravě soustavy normálních rovnic a odhadu koeficientů b_1 , b_2 a b_3 byl výsledný odhad rovnice trendu stanoven jako:

$$\hat{y} = 0,09 + 0,04 \cdot x + 0,0003 \cdot x^2$$

Pro ověření vhodnosti zvoleného typu regresní funkce byl proveden rovněž výpočet indexu determinace, z něhož pramení skutečnost, že 73 % všech hodnot lze vysvětlit zvoleným typem rovnice, a proto lze konstatovat, že byla využita vhodná regresní funkce.

$$I^2 = 1 - \frac{0,05}{0,18} = 0,73$$

Z důvodu přehlednějšího porovnání původních a vyrovnaných hodnot časové řady celkové zadluženosti je opět připojen graf 11, který zachycuje, jak původní nevyrovnaný vývoj tohoto ukazatele, tak výsledný odhad rovnice jeho trendu.



Graf 11: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje celkové zadluženosti

Pomocí odhadu rovnice trendu lze rovněž předpovědět hodnoty pro další roky:

$$\hat{y}(2015) = 0,09 + 0,04 \cdot 11 + 0,0003 \cdot 11^2 = 0,53$$

$$\hat{y}(2016) = 0,09 + 0,04 \cdot 12 + 0,0003 \cdot 12^2 = 0,58$$

$$\hat{y}(2017) = 0,09 + 0,04 \cdot 13 + 0,0003 \cdot 13^2 = 0,62$$

Bude-li se časová řada v budoucnu vyvíjet dle současného trendu, lze očekávat, že celková zadluženost v letech 2015–2017 poroste z 0,53 v roce 2015 až na 0,62 v roce 2017, což lze z hlediska vyšší finanční páky označit za pozitivní, ovšem z hlediska pozice podniku při žádosti o úvěr nikoliv (viz graf 11).

2.3.3.4 Ukazatele aktivity

Výsledné hodnoty ukazatelů obratovosti, zachycené v tabulce 30, charakterizují schopnost a účinnost vedení využívat podnikový majetek. Jelikož se minimální doporučené hodnoty obratu celkových aktiv pohybují kolem 1, je zřejmé, že státní podnik vlastní více majetku, než je účelné, a proto mu vznikají nadbytečné náklady vedoucí k neschopnosti dosáhnout maximálních výnosů. I přestože hodnoty obratu stálých aktiv, měřící efektivnost využití podnikových budov a zařízení, dosahují lepších výsledků než předchozí ukazatel, mělo by DIAMO omezit nové investice a pokusit se maximalizovat tržby zvýšením využití stávajících kapacit nebo prodejem či pronájemem nadbytečného majetku a zařízení. U společnosti OKD lze vývoj obou ukazatelů hodnotit spíše pozitivně, jelikož obraty téměř po celé sledované období rostou, a společnost se tudíž každý rok snaží využívat podnikový majetek s větší mírou efektivity.

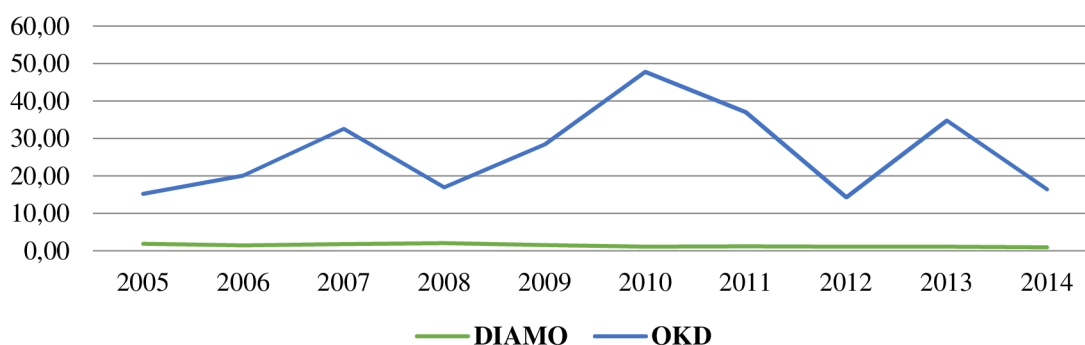
Tabulka 30: Ukazatele obratovosti

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	0,19	0,20	0,30	0,32	0,30	0,22	0,24	0,14	0,18	0,18
Obrat stálých aktiv	0,25	0,28	0,44	0,52	0,50	0,45	0,51	0,51	0,53	0,46
Obrat zásob	1,91	1,46	1,85	2,04	1,59	1,15	1,23	1,10	1,13	0,99

Konkurenční podnik OKD, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat celkových aktiv	0,29	0,28	0,46	0,50	0,62	0,93	0,92	0,82	1,20	1,41
Obrat stálých aktiv	0,41	0,59	0,68	0,80	0,96	1,36	1,34	1,02	1,69	2,04
Obrat zásob	15,28	20,08	32,59	16,96	28,40	47,81	37,04	14,31	34,81	16,45

Při detailním srovnání výsledků ukazatele obratu zásob, které znázorňuje graf 12 připojený na další straně tohoto dokumentu, je rozdíl mezi oběma podniky patrný na první pohled. Klesající hodnoty státního podniku jsou způsobeny růstem hodnoty zásob a poklesem tržeb v důsledku snižujícího se objemu těžby, další příčinou může být také skutečnost, že reálná hodnota podnikových zásob nemusí vždy odpovídat ceně uvedené v účetních výkazech. Naproti tomu, společnost OKD dosahuje diametrálně odlišných výsledků, její vysoké hodnoty dokonce svědčí o skutečnosti, že OKD má vysoce likvidní zásoby, které nevyžadují nadbytečné financování.



Graf 12: Porovnání hodnot ukazatelů obratu zásob

Vývoj ukazatele doby obratu pohledávek je u obou podniků odlišný – časovou řadu hodnot státního podniku lze charakterizovat téměř symetrickou parabolou, jelikož v letech 2005 a 2006 dosahuje DIAMO velice pozitivních nízkých hodnot, které však postupem času rostou, přičemž gradují v letech 2010 a 2011, kdy oscilují kolem 200 dní. Takový nárůst doby obratu pohledávek je způsoben zejména pozdními platbami od zákazníků, pro něž státní podnik vykonával v těchto letech sanační práce, jelikož od roku 2012 hodnoty ukazatele opět navazují na vývoj zaznamenaný do roku 2008.

Tabulka 31: Ukazatele doby obratu

Ve dnech	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu pohledávek	22	26	56	97	58	218	164	52	33	47
Doba obratu závazků	51	60	38	129	126	325	314	128	108	200
Konkurenční podnik OKD, a. s.										
Ve dnech	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Doba obratu pohledávek	81	75	72	63	26	40	40	31	27	28
Doba obratu závazků	82	62	63	38	42	30	32	37	29	41

Ukazatel doby obratu závazků představuje jedno z hlavních míst k potenciálnímu zlepšení, které lze státnímu podniku doporučit, poněvadž jeho abnormálně vysoké hodnoty demonstrují skutečnost, že platební morálka státního podniku DIAMO není na příliš vysoké úrovni. Vzhledem ke skutečnosti, že se průměrná doba splatnosti pohledávek státního podniku pohybuje okolo 60 dnů a splatnost závazků osciluje na úrovni 69 dnů, vyjadřují tyto proměnlivé hodnoty nadměrné předržování platebních prostředků jak ze strany odběratelů, tak ze strany samotného státního podniku, což vede ke zbytečnému navyšování podnikových nákladů. Pozitivní pro DIAMO tak může být alespoň fakt, že doba obratu pohledávek je nižší než doba obratu závazků. Co se týče společnosti OKD, doby obratu pohledávek i závazků ve sledovaném období spíše klesají, což lze z pohledu doporučených trendů označit za příznivý vývoj.

Statistická analýza vývoje časové řady vybraného ukazatele – obrat zásob

Při výběru ukazatele aktivity vhodného pro statistickou analýzu vývoje časové řady musela být brána v potaz neobvyklá členitost ukazatelů doby obratu, v jejímž důsledku nebylo žádoucí vyrovnávat časovou řadu této podskupiny ukazatelů. Po pečlivém uvážení byl proto zvolen ukazatel intenzity obratu zásob, jehož základní charakteristiky vývoje časové řady zaokrouhlené na dvě desetinná místa, jsou zobrazeny v tabulce 32.

Tabulka 32: Základní charakteristiky vývoje časové řady obratu zásob

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat zásob	1,91	1,46	1,85	2,04	1,59	1,15	1,23	1,10	1,13	0,99
1. diference	-	-0,45	0,39	0,19	-0,45	-0,44	0,08	-0,13	0,03	-0,15
Koeficient růstu	-	0,77	1,26	1,10	0,78	0,73	1,07	0,89	1,03	0,87

Vývoj časové řady opět zcela nespĺňuje podmínku monotónnosti, avšak vzhledem k mírné členitosti jsou kromě průměru intervalové řady, jehož hodnota 1,45 značí průměrnou hodnotu obratu zásob státního podniku DIAMO ve sledovaném období, připojeny rovněž průměry prvních diferencí a koeficientu růstu, jejichž záporné hodnoty značí negativní vývoj tohoto ukazatele.

$$\bar{y} = \frac{1}{10} \cdot 14,46 = 1,45$$

$$\overline{{}_1d(y)} = \frac{0,99 - 1,91}{9} = -0,10$$

$$\overline{k(y)} = \sqrt[9]{\frac{0,99}{1,91}} = -0,99$$

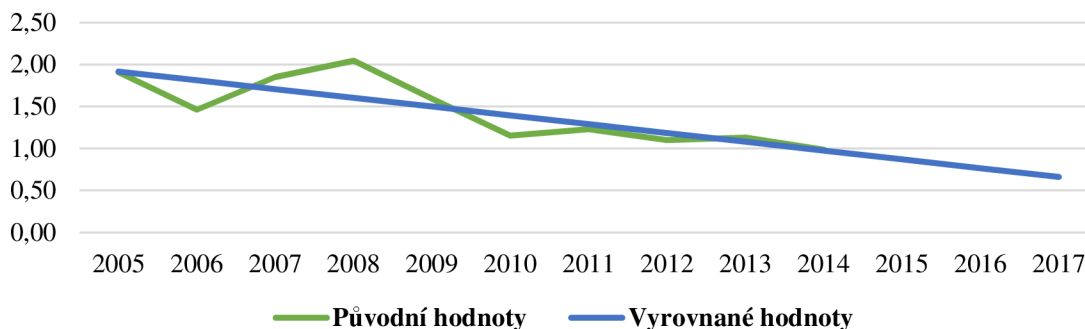
Pro vyrovnání časové řady byla tentokrát zvolena regresní přímka, jejíž výsledný index determinace sice nepřevyšoval regresi parabolickou či polynomickou, ale odhad budoucích hodnot se zdál mnohem reálnější než v případě zmíněných metod. Po nezbytné úpravě soustavy normálních rovnic a odhadu koeficientů b_1 a b_2 byl výsledný odhad rovnice trendu stanoven jako:

$$\hat{y} = 2,02 - 0,10 \cdot x$$

Pro ověření vhodnosti zvoleného typu regresní funkce byl samozřejmě proveden také výpočet indexu determinace, z jehož výpočtu přiloženého na další stránce vyplývá, že 68 % všech hodnot lze vysvětlit zvoleným typem rovnice.

$$I^2 = 1 - \frac{0,42}{1,32} = 0,68$$

Z důvodu přehlednějšího porovnání původních a vyrovnaných hodnot časové řady ukazatele obratu zásob je připojen graf 13, který zachycuje, jak původní nevyrovnaný vývoj obratu zásob, tak výsledný odhad rovnice jeho trendu.



Graf 13: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje obratu zásob

Pomocí odhadu rovnice trendu lze rovněž předpovědět hodnoty obratu zásob pro další roky, na jejichž základě lze konstatovat, že bude-li se časová řada v budoucnu vyvíjet dle současného trendu, bude obrat zásob i v následujících letech 2015–2017 klesat z 0,87 v roce 2015 až na 0,66 v roce 2017, což lze z hlediska obecných doporučení považovat za neefektivní hospodaření se zásobami podniku (viz graf 13).

$$\hat{y}(2015) = 2,02 - 0,10 \cdot 11 = 0,87$$

$$\hat{y}(2016) = 2,02 - 0,10 \cdot 12 = 0,77$$

$$\hat{y}(2017) = 2,02 - 0,10 \cdot 13 = 0,66$$

2.3.3.5 Provozní ukazatele

Základní předpoklad správného vývoje provozní produktivity podniku spočívá v jejím nepřetržitém růstu. Z pohledu státního podniku DIAMO nespĺňuje ovšem tuto zásadní myšlenku ani jeden ze zmiňovaných ukazatelů (viz tabulka 33) i přesto, že v období 2005–2008 dochází k jejich mírnému nárůstu. Od roku 2009 však hodnoty ukazatelů opětovně klesají a vzhledem ke skutečnosti, že počet zaměstnanců se ve sledovaném období snížil o více než 400, mají hlavní vliv na velikost jednotlivých produktivit hodnoty dosazované do čítenelů těchto vzorců. V prvním případě se jedná o přidanou hodnotu (PH), jejíž převážně záporný stav způsobil i negativní výsledky osobní nákladovosti

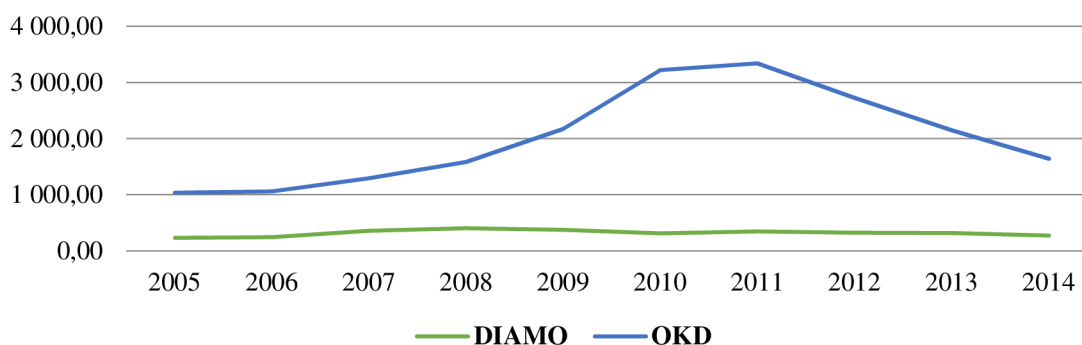
zachycené v tabulce 34, další ukazatele ovlivňuje značný pokles tržeb z důvodu snižujícího se objemu těžby, který má dopad i na velikost výkonů.

Tabulka 33: Ukazatele produktivity práce

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Produktivita práce z PH	-89	-71	14	4	-19	-244	-324	-277	-247	-300
Produktivita práce z výkonů	263	331	424	467	454	390	400	373	349	315
Produktivita práce z tržeb	235	244	358	404	374	315	349	323	318	273

Konkurenční podnik OKD, a. s.										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Produktivita práce z PH	470	460	577	833	1 013	1 464	1 611	1 222	608	686
Produktivita práce z výkonů	839	832	966	1 273	1 926	2 488	2 805	2 411	1 645	1 696
Produktivita práce z tržeb	1 037	1 060	1 293	1 586	2 170	3 219	3 340	2 725	2 146	1 641

Co se týče provozních produktivit společnosti OKD, její výsledky splňují do roku 2011 veškeré předpoklady správného vývoje. Od roku 2012 však u všech sledovaných ukazatelů dochází k poklesu, který pokračuje i v letech následujících. Vzhledem ke snižování počtu zaměstnanců má i na tuto společnost zásadní vliv snižující se velikost tržeb, která ovlivňuje nejen výkony, ale také velikost přidané hodnoty. Z přiloženého grafu 14 znázorňujícího produktivitu práce z tržeb, je i přes tyto problémy na první pohled zřejmé, že společnost OKD dosahuje mnohem vyšších výkonů na zaměstnance než státní podnik DIAMO.



Graf 14: Porovnání hodnot ukazatelů produktivity práce z tržeb

Velikost osobní nákladovosti přidané hodnoty (PH) státního podniku DIAMO byla stejně jako výsledky produktivity práce z PH ovlivněna zápornou hodnotou položky přidaná hodnota. Dle doporučení připojených v teoretických východiscích této práce by hodnoty následujících dvou ukazatelů zachycených v tabulce 34 měly s ubíhajícím časem postupně klesat, tento děj ovšem nenastal ani u jedné ze sledovaných společností. Ačkoliv

nákladovost státního podniku zůstává po celé sledované období přibližně stejně vysoká, zatímco u společnosti OKD dochází k jejímu mírnému růstu, a materiálová náročnost u obou firem po celou dobu mírně stoupá, dosahuje DIAMO do roku 2012 v rámci obou ukazatelů vyšších hodnot, což v konečném důsledku znamená větší zatížení výnosů celkovými náklady a spotřebovaným materiálem a energiemi.

Tabulka 34: Ukazatele nákladovosti

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Osobní nákladovost PH	-4,13	-5,33	28,75	121,76	-23,86	-1,85	-1,44	-1,72	-1,99	-1,63
Nákladovost výnosů	1,10	1,04	1,02	0,98	1,00	1,00	1,00	0,99	1,01	1,00
Materiálová náročnost výnosů	0,20	0,22	0,22	0,23	0,23	0,24	0,24	0,27	0,28	0,27

Konkurenční podnik OKD, a. s.										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Osobní nákladovost PH	0,53	0,55	0,47	0,36	0,53	0,42	0,40	0,54	1,08	0,90
Nákladovost výnosů	0,89	0,91	0,80	0,83	0,96	0,87	0,87	0,97	1,63	1,37
Materiálová náročnost výnosů	0,14	0,13	0,12	0,12	0,19	0,15	0,17	0,19	0,21	0,20

Statistická analýza vývoje časové řady vybraného ukazatele – produktivita práce z tržeb

Při výběru provozního ukazatele hrála důležitou roli skutečnost, že snižující se velikost tržeb ovlivňuje nejen výkony, ale také velikost přidané hodnoty. Z toho důvodu byla pro statistickou analýzu zvolena produktivita práce z tržeb, která ve svém čitateli uvažuje pouze hodnotu podnikových tržeb. Základní charakteristiky vývoje této časové řady zaokrouhlené na dvě desetinná místa jsou přiloženy v tabulce 35.

Tabulka 35: Základní charakteristiky vývoje časové řady produktivity práce z tržeb

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PP z tržeb	234,69	243,95	357,72	403,75	374,48	314,78	348,92	322,90	317,57	272,99
1. diference	-	9,26	113,77	46,03	-29,27	-59,70	34,14	-26,03	-5,32	-44,58
Koeficient růstu	-	1,04	1,47	1,13	0,93	0,84	1,11	0,93	0,98	0,86

Vzhledem k faktu, že vývoj časové řady produktivity práce z tržeb nesplňuje podmínku monotónnosti, nemá ekonomický smysl počítat průměry prvních diferencí a koeficientu růstu. Proto je přiložen pouze průměr intervalové řady, jehož hodnota 319,17 značí průměrnou hodnotu produktivity práce z tržeb státního podniku DIAMO ve sledovaném období.

$$\bar{y} = \frac{1}{10} \cdot 3\,191,74 = 319,17$$

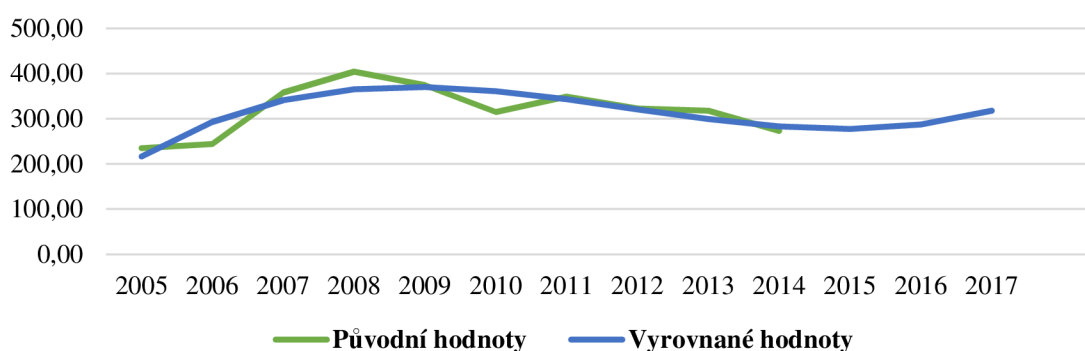
Pro vyrovnání časové řady byla zvolena polynomická regrese 3. stupně, jejíž predikční schopnosti byly tentokrát ovlivněny pouze minimálně. Po nezbytné úpravě soustavy normálních rovnic a odhadu koeficientů b_1 , b_2 , b_3 a b_4 byl výsledný odhad rovnice trendu produktivity práce z tržeb stanoven jako:

$$\hat{y} = 106,36 + 128,68 \cdot x - 19,28 \cdot x^2 + 0,82 \cdot x^3$$

Pro ověření vhodnosti zvoleného typu regresní funkce byl proveden také výpočet indexu determinace, jehož níže připojený výsledek znamená, že 74 % všech hodnot lze vysvětlit zvoleným typem regrese.

$$I^2 = 1 - \frac{7\,178,79}{27\,548,10} = 0,74$$

Z důvodu přehlednějšího porovnání původních a vyrovnaných hodnot časové řady produktivity práce z tržeb je připojen graf 15, který zachycuje, jak její původní nevyrovnaný vývoj, tak výsledný odhad rovnice trendu.



Graf 15: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje produktivity práce z tržeb

Pomocí odhadu rovnice trendu lze rovněž předpovědět hodnoty pro další roky, z nichž jasně vyplývá, že bude-li se časová řada v budoucnu vyvíjet dle současného trendu, lze očekávat, že produktivita práce z tržeb v následujících letech nejprve klesne na 277,56 v roce 2015, ale poté začne postupně stoupat na 287,57 v roce 2016 a 317,92 v roce 2017, což lze z hlediska obecných doporučení považovat za pozitivní vývoj (viz graf 15).

$$\hat{y}(2015) = 106,36 + 128,68 \cdot 11 - 19,28 \cdot 11^2 + 0,82 \cdot 11^3 = 277,56$$

$$\hat{y}(2016) = 106,36 + 128,68 \cdot 12 - 19,28 \cdot 12^2 + 0,82 \cdot 12^3 = 287,57$$

$$\hat{y}(2017) = 106,36 + 128,68 \cdot 13 - 19,28 \cdot 13^2 + 0,82 \cdot 13^3 = 317,92$$

2.3.3.6 Ukazatele na bázi cash flow

Ukazatele na bázi cash flow (CF) – rentabilita tržeb, úrokové krytí i likvidita – jsou používány jako doplňky ke stejnojmenným ukazatelům vysvětleným výše, a tudíž pro ně není nutné provádět statistickou analýzu. V případě státního podniku jsou všechny ukazatele ovlivněny nevyrovnaným průběhem provozního toku z peněžní činnosti dosazovaným do čítenelů všech tří vzorců této skupiny ukazatelů. Proto nemá smysl dělat jakékoliv závěry vyplývající z dosažených hodnot, jelikož v letech, kdy CF z provozní činnosti nabývá kladných hodnot, lze státní podnik označit za nadprůměrnou společnost, a naopak v letech, kdy je CF záporné, lze DIAMO označit za firmu na hraně bankrotu.

Tabulka 36: Ukazatele na bázi CF

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita tržeb z CF	5,04%	-10,25%	-18,97%	25,03%	15,19%	0,08%	21,04%	-8,97%	37,54%	20,48%
Úrokové krytí z CF	11,87	-8,58	-15,27	14,01	11,93	0,06	30,13	-17,48	119,03	68,15
Likvidita z CF	0,10	-0,20	-0,58	0,45	0,26	0,001	0,19	-0,02	0,15	0,10
Konkurenční podnik OKD, a. s.										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita tržeb z CF	17,04%	24,21%	39,09%	49,79%	26,51%	19,19%	20,84%	12,50%	-0,60%	-2,13%
Úrokové krytí z CF	257,06	47,21	20,70	34,67	21,56	19,23	12,39	5,48	-0,16	-0,54
Likvidita z CF	0,52	0,93	1,55	2,57	1,43	1,33	1,15	0,60	-0,03	-0,06

V případě společnosti OKD lze konstatovat, že do roku 2011 dosahují ukazatele rentability a úrokového krytí vynikajících hodnot, ovšem od roku 2012 dochází k jejich postupnému klesání v důsledku snižování CF z provozní činnosti, které bylo způsobeno zejména poklesem výsledku hospodaření. Co se týče ukazatele likvidity společnosti OKD, ten dosahuje po celé sledované období podprůměrných hodnot, což lze považovat za varovný signál možných budoucích platebních potíží.

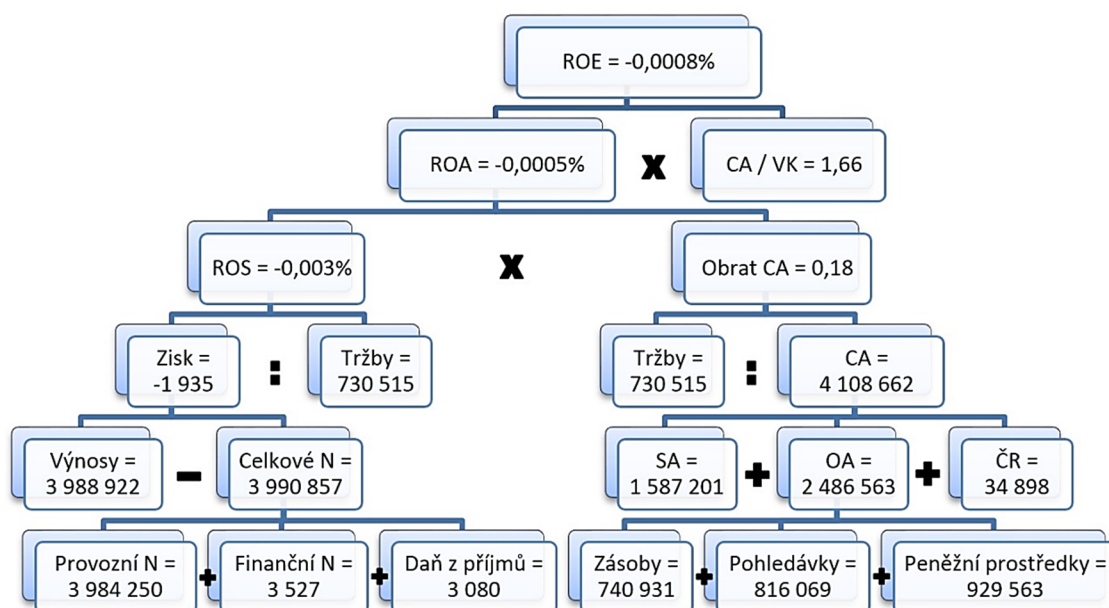
2.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Hlavním smyslem této důležité podkapitoly je vysledování dílčích souvislostí mezi jednotlivými poměrovými ukazateli prostřednictvím aplikace Du Pont diagramu a vyjádření celkové podnikové finanční situace jedinou komplexní hodnotou užitím Kralickova rychlého testu a Altmanova indexu finančního zdraví.

2.3.4.1 Du Pont diagram

Pro aplikaci Du Pont diagramu, zachyceného na obrázku 11, byl vybrán rok 2014 obsahující nejaktuálnější podniková data. Levá strana diagramu popisuje způsob výpočtu rentability celkových aktiv ROA jako součinu rentability tržeb ROS a obratu celkových aktiv. Do čitatele ukazatelů rentability je v tomto případě dosazován EAT (čistý zisk) namísto EBIT, aby bylo možné s výsledkem pracovat na všech úrovních diagramu.

Velkou roli v dílčím výpočtu rentability tržeb hraje nízký zisk způsobený vysokými celkovými náklady a snižující se hodnotou tržeb, která v důsledku klesajícího objemu těžby klesla od roku 2008 o více než 483 mil. Kč, čímž zapříčinila i nízké hodnoty obratu celkových aktiv. Nízký stav těchto ukazatelů ovlivnil i nejvyšší patra Du Pont diagramu, z jejichž hodnot lze vyvodit alarmující stav zisku nabytého podnikáním vzhledem ke zdrojům do něj vložených. Podnik by se měl pokusit maximalizovat dosahovaný zisk zvýšením využití stávajících kapacit a zbavit se přebytečného majetku a zařízení s cílem nárůstu hodnot veškerých uvažovaných rentabilit.



Obrázek 11: Aplikace Du Pont diagramu v tis. Kč na hodnoty z roku 2014

Jelikož nelze zaručit žádný odpovídající kvalifikovaný odhad budoucího vývoje takového množství ukazatelů najednou v rámci jedné souhrnné soustavy ukazatelů, jako je tomu v případě Du Pont diagramu, statistická analýza vývoje časové řady nemá v tomto případě příliš velký smysl. Lze pouze poznamenat, že některé z ukazatelů, jež spadají do Du Pont diagramu, byly statistické analýze a odhadu jejich budoucího vývoje podrobeny již v předchozích podkapitolách této diplomové práce.

2.3.4.2 Kralickův rychlý test

Stupnice hodnocení Kralickova rychlého testu téměř smazává rozdíly mezi oběma společnostmi (viz tabulka 37). Nejlépe to lze demonstrovat u výsledných hodnot vzorců R1 a R2, kde jsou oba podniky až na malé výjimky, které byly v roce 2010 v případě státního podniku DIAMO způsobeny jeho nemožností uhradit krátkodobé závazky z provozní činnosti vinou přechodného období k otevření státního rozpočtu, hodnoceny maximálním počtem čtyř bodů, ačkoliv společnost OKD dosahovala ve většině předchozích ukazatelů výrazně lepších výsledků.

Tabulka 37: Výsledky jednotlivých ukazatelů Kralickova rychlého testu

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
R1	0,83	0,82	0,81	0,76	0,77	0,68	0,68	0,41	0,52	0,60
R2	3,12	-2,25	-1,62	1,43	1,99	905,20	2,78	-38,39	4,57	4,71
R3	-0,0956	-0,0426	0,0063	0,0133	0,0011	0,0012	0,0020	0,0036	0,0006	0,0003
R4	0,01	-0,02	-0,05	0,07	0,04	0,0002	0,04	-0,02	0,08	0,04
Konkurenční podnik OKD, a. s.										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
R1	0,78	0,52	0,42	0,51	0,57	0,49	0,50	0,46	0,04	-0,15
R2	0,69	0,95	2,43	1,05	1,04	2,43	2,37	4,75	-120,10	-35,07
R3	0,04	0,02	0,07	0,14	0,05	0,17	0,17	0,05	-0,99	-0,64
R4	0,16	0,24	0,39	0,48	0,24	0,18	0,20	0,11	-0,01	-0,01

Klíčový rozdíl mezi oběma podniky tak spočívá v hodnotách vzorců R3 a R4. Zatímco DIAMO dosahuje ve sledovaném období velmi podprůměrných výsledků zejména kvůli nízkým hodnotám provozního CF a provozního výsledku hospodaření, společnost OKD registruje do roku 2012 velmi vysoké hodnoty vzorce R4 a proměnlivé výsledky vzorce R3, které jsou ovlivněny nižšími tržbami za prodej vlastních výrobků a služeb (od roku 2013 jsou všechna data společnosti OKD ovlivněna vysokou ztrátou v rámci ukazatele výsledek hospodaření běžného účetního období).

Příložená tabulka 38 obsahující komplexní hodnocení Kralickova rychlého testu nevyznívá pro státní podnik DIAMO z důvodů výše zmíněných právě ideálně. Ačkoliv výsledky zajišťující vysokou finanční stabilitu (FS) vycházejí u obou podniků v období let 2005–2012 téměř totožně (nebýt roku 2010 z důvodů výše zmíněných), výnosová situace (VS) státního podniku v žádném z analyzovaných let nepřesahuje 1,5 bodu, což nelze z hlediska schopnosti dosahování zisku hodnotit nikterak pozitivně. Naopak společnost OKD si ve zmíněném období dokáže udržet svůj „standard“ oscilující mezi 2,5 až 4 body (výjimkou jsou výsledky z let 2013 a 2014 rozebrané výše).

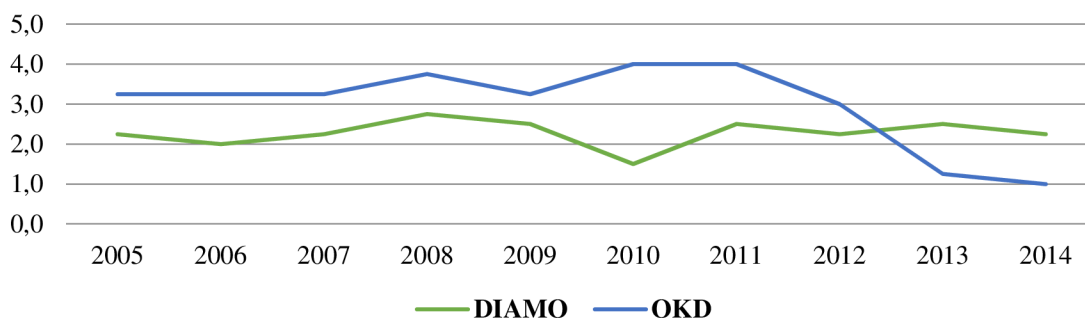
Tabulka 38: Komplexní hodnocení Kralickova rychlého testu podniku DIAMO

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
R1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
R2	4	4	4	4	4	0	4	4	3	3
R3	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1
R4	1	0	0	2	1	1	1	0	2	1
FS	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	2,0	4,0	4,0	3,5	3,5
VS	0,5	0,0	0,5	1,5	1,0	1,0	1,0	0,5	1,5	1,0
SH	2,3	2,0	2,3	2,8	2,5	1,5	2,5	2,3	2,5	2,3

Konkurenční podnik OKD, a. s.

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
R1	4	4	4	4	4	4	4	4	1	0
R2	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4
R3	1	1	1	3	1	4	4	1	0	0
R4	4	4	4	4	4	4	4	4	0	0
FS	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,5	2,5	2,0
VS	2,5	2,5	2,5	3,5	2,5	4,0	4,0	2,5	0,0	0,0
SH	3,3	3,3	3,3	3,8	3,3	4,0	4,0	3,0	1,3	1,0

Podprůměrné výsledky výnosové situace státního podniku DIAMO, způsobené zmiňovanou nízkou hodnotou provozního VH v poměru k vysokým celkovým aktivům a značnou nestabilitou nízkého provozního CF, mají za následek rovněž nižší souhrnné hodnocení (SH) podnikové finanční situace, podle níž nelze státní podnik v žádném ze sledovaných let označit ani za velmi dobrý, ani za vyloženě špatný. Společnost OKD lze i přes zmíněnou kolísavost vzorce R3 označit v letech 2005–2012 za vysoce bonitní, v letech 2013 a 2014 však nízké hodnoty SH vyjadřují možnou nepříznivou finanční situaci podniku (viz graf 16).

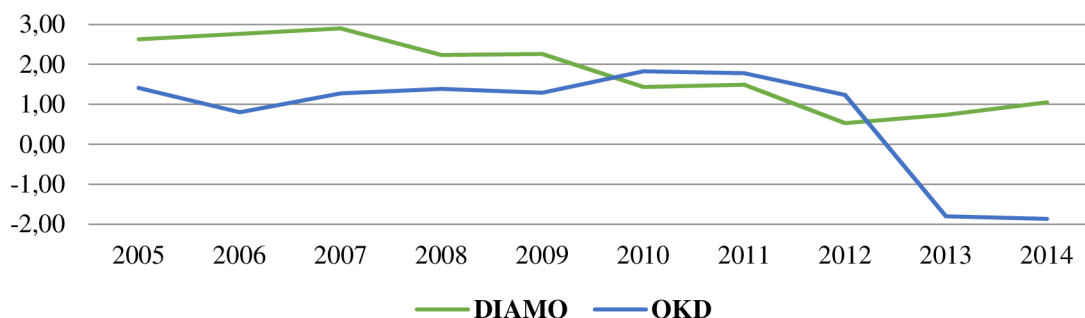


Graf 16: Porovnání hodnot souhrnného hodnocení podnikové finanční situace SH

Rovněž v případě Kralickova rychlého testu není vhodné provádět statistickou analýzu vývoje časové řady souhrnného finančního hodnocení státního podniku DIAMO, jelikož hodnoty zmíněného ukazatele během celého desetiletého rozboru kolísají v intervalu od 1,5 do 2,5 bodu a ani v dalších letech nelze předpokládat přílišné odchylky od současného vývoje.

2.3.4.3 Altmanův index finančního zdraví

Dle konečných výsledků Altmanova indexu (viz graf 16) se oba podniky během let 2005–2011 nacházejí v šedé zóně, která signalizuje určité finanční potíže a nejasný další vývoj. Jedinou výjimku reprezentuje hodnota Z-Score z roku 2006, kdy byla společnost OKD klasifikována jako přímý kandidát bankrotu. Stejnou klasifikaci si obě společnosti z rozličných důvodů vysloužily i v letech 2012–2014.



Graf 17: Porovnání hodnot Z-Score

V případě státního podniku DIAMO lze za hlavní příčinu změn považovat sníženou hodnotu ukazatele X_4 způsobenou zúčtováním nezpochybnitelného nároku na dotaci, který se negativně projevil v razantním zvýšení cizích zdrojů dosazovaných do jmenovatele tohoto vzorce. Za primární důvod nepříznivých hodnot Z-Score společnosti OKD lze bezesporu považovat záporný VH běžného účetního období vyvolaný značným poklesem tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a změnou stavu

rezerv a opravných položek v provozní oblasti, které ovlivnily výsledné hodnoty ukazatelů X_2 a X_3 .

Při podrobnějším rozboru vývoje jednotlivých dílčích údajů zachyceném v tabulce 39 lze konstatovat, že ukazatele X_1 a X_2 , do jehož čitatele byla dosazována suma položek výsledek hospodaření (VH) běžného účetního období, VH minulých let a fondy ze zisku, dosahují u obou analyzovaných společností po celou dobu přibližně stejných výsledných hodnot, přičemž záporné hodnoty ukazatele X_2 jsou vyvolány zejména negativním stavem VH minulých let. Také výsledné hodnoty ukazatele X_3 kolísají, konkrétně z důvodu oscilace VH běžného účetního období, který byl společně s hodnotou nákladových úroků dosazován do čitatele tohoto vzorce (příčina záporných hodnot společnosti OKD v letech 2013 a 2014 byla rozebrána výše).

Tabulka 39: Altmanův index finančního zdraví

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
X_1	0,18	0,20	0,23	0,21	0,22	0,25	0,24	0,16	0,21	0,24
X_2	-0,31	-0,37	-0,41	-0,37	-0,40	-0,37	-0,38	-0,24	-0,32	-0,38
X_3	-0,0956	-0,0402	-0,0155	0,0266	0,0010	0,0011	-0,0005	0,0044	-0,0113	0,0001
X_4	6,83	6,83	6,74	4,76	5,08	3,20	3,33	1,10	1,71	2,43
X_5	0,19	0,20	0,30	0,32	0,30	0,22	0,24	0,14	0,18	0,18
Z-Score	2,62	2,77	2,90	2,23	2,26	1,43	1,49	0,53	0,74	1,05
Konkurenční podnik OKD, a. s.										
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
X_1	0,19	0,45	0,20	0,27	0,24	0,18	0,15	0,02	0,02	-0,23
X_2	0,15	0,08	0,22	0,28	0,27	0,20	0,20	0,11	-0,67	-1,38
X_3	0,04	0,03	0,12	0,10	0,04	0,14	0,14	0,05	-0,85	-0,71
X_4	1,75	0,08	0,27	0,33	0,37	0,35	0,36	0,38	0,42	0,67
X_5	0,29	0,28	0,46	0,50	0,62	0,93	0,92	0,82	1,20	1,41
Z-Score	1,41	0,80	1,27	1,38	1,29	1,82	1,78	1,23	-1,81	-1,87

Ukazatel X_4 , do něhož je v českých podmínkách zaváděn na úkor tržní hodnoty vlastního kapitálu kapitál základní, představuje největší rozdíl mezi oběma podniky. Zatímco státní podnik DIAMO dosahuje do roku 2012 výborných výsledků díky nízké hodnotě cizích zdrojů, nižší hodnoty společnosti OKD jsou způsobeny nejprve vysokou hodnotou dlouhodobého bankovního úvěru v letech 2005–2009, a poté navýšením dlouhodobých závazků v důsledku přijetí vnitroskupinového úvěru od mateřské společnosti NWR.

A co se týče výsledků ukazatele X_5 , jejich výše byla z pohledu státního podniku nejvýrazněji poznamenána kolísáním hodnoty tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v důsledku snižujícího se objemu těžby. Naopak v případě společnosti OKD lze z příložené tabulky jednoduše vyčíst, že výsledné hodnoty tohoto ukazatele po téměř celé sledované období rostly především díky klesajícímu stavu celkových aktiv, jejichž hodnotu ponížil postupný odprodej podnikových staveb a samostatných movitých věcí.

Statistická analýza vývoje časové řady Z-Score

Základní charakteristiky vývoje časové řady Z-Score, neboli výsledného hodnocení Altmanova indexu finančního zdraví, zaokrouhleného na dvě desetinná místa jsou popsány v tabulce 40.

Tabulka 40: Základní charakteristiky vývoje časové řady Z-Score

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Z-Score	2,62	2,77	2,90	2,23	2,26	1,43	1,49	0,53	0,74	1,05
1. diference	-	0,14	0,13	-0,66	0,03	-0,83	0,06	-0,96	0,21	0,31
Koeficient růstu	-	1,05	1,05	0,77	1,01	0,63	1,04	0,36	1,39	1,42

Vzhledem ke skutečnosti, že vývoj časové řady Z-Score nesplňuje podmínku monotónnosti, nemá ekonomický smysl počítat průměry prvních diferencí ani koeficientu růstu. Z tohoto důvodu je opět přiložen pouze průměr intervalové řady, jehož hodnota 1,80 značí průměrnou hodnotu Z-Score státního podniku DIAMO ve sledovaném období, podle níž by bylo možné státní podnik zařadit do šedé zóny, pro níž jsou charakteristické určité finanční potíže a nejasný další vývoj.

$$\bar{y} = \frac{1}{10} \cdot 18,03 = 1,80$$

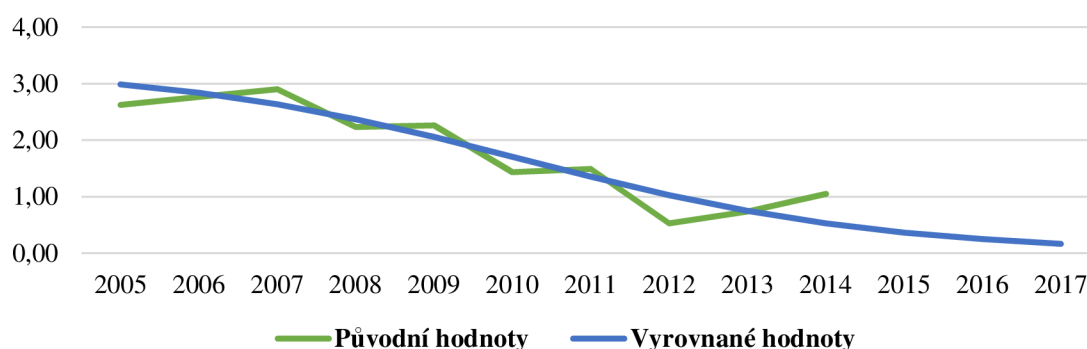
Pro vyrovnání časové řady byl zvolen logistický trend, jehož výsledný index determinace sice nepřevyšoval polynomickou regresi 3. stupně, ale odhad budoucích hodnot se zdál být mnohem reálnější než v případě zmíněné metody. Po nezbytné úpravě soustavy normálních rovnic a odhadu koeficientů b_1 , b_2 a b_3 byl výsledný odhad rovnice trendu stanoven jako:

$$\hat{y} = 0,30 + 0,02 \cdot x + 1,54 \cdot x^2$$

Pro ověření vhodnosti zvoleného typu regresní funkce byl rovněž proveden výpočet indexu determinace, z něhož vyplývá, že 87 % všech hodnot lze vysvětlit zvoleným typem regrese.

$$I^2 = 1 - \frac{0,88}{6,76} = 0,87$$

Z důvodu přehlednějšího porovnání původních a vyrovnaných hodnot časové řady Z-Score je opět připojen graf 18, který ilustruje jak původní nevyrovnaný vývoj Z-Score, tak výsledný odhad rovnice jeho trendu.



Graf 18: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje Z-Score

Pomocí odhadu rovnice trendu lze rovněž předpovědět hodnoty pro další roky, z jejichž výpočtu je zřejmé, že bude-li se časová řada v budoucnu vyvíjet dle trendu posledních let, během nichž hodnota Z-Score postupně klesala, lze očekávat další poklesy z 0,36 bodu v roce 2015 až na 0,16 bodu v roce 2017. Uvedená predikce by tedy znamenala, že se DIAMO bude i v dalších letech nadále pohybovat v zóně přímých kandidátů bankrotu a jeho finanční situace se bude neustále zhoršovat (viz graf 18).

$$\hat{y}(2015) = 0,30 + 0,02 \cdot 11 - 1,54 \cdot 11^2 = 0,36$$

$$\hat{y}(2016) = 0,30 + 0,02 \cdot 12 - 1,54 \cdot 12^2 = 0,25$$

$$\hat{y}(2017) = 0,30 + 0,02 \cdot 13 - 1,54 \cdot 13^2 = 0,16$$

2.4 Souhrnné zhodnocení stávající situace podniku

Na základě analýz uskutečněných v předchozí části diplomové práce lze nyní provést souhrnné zhodnocení stávající situace státního podniku DIAMO.

2.4.1 Strategická analýza

DIAMO, státní podnik se sídlem ve Stráži pod Ralskem představuje monopolní společnost zabývající se podnikatelskou činností v oblasti těžby a produkce uranu nejen v rámci České republiky, ale dokonce celé střední Evropy. Důvod je prostý – DIAMO vlastní unikátní produkt ve formě U – koncentrátu, jehož těžba a zpracování mu zajišťuje významné postavení v ČR i ve světě. Vzhledem k dnes již ojedinělé formě státního podnikatelského subjektu představují hlavní zdroj financování podniku dotace ze státního rozpočtu, jejichž výše přesáhla v roce 2014 tři miliardy korun. Se zmíněnou formou podnikatelského subjektu souvisí také skutečnost, že ředitel státního podniku je jmenován a odvoláván ministrem průmyslu a obchodu.

V rámci své činnosti zabezpečuje státní podnik DIAMO plynulý chod čtyř odštěpných závodů – TÚU, GEAM, SUL a ODRA, jejichž sídla jsou rozeseta napříč celou ČR. Na základě vládního usnesení o útlumovém programu pro těžbu uranu klesá každým rokem produkce uranové rudy, což v konečném důsledku přispívá i k postupnému snižování počtu zaměstnanců, jejichž množství pokleslo během posledních pěti let o 95, během posledních deseti let dokonce o 433 na prozatím konečných 2 676 zaměstnanců v roce 2014. Co se týče odběratelů, DIAMO má na odběr uranu uzavřenou dlouhodobou smlouvu s akciovou společností ČEZ, která představuje největšího dodavatele elektřiny pro koncové zákazníky v České republice.

Hlavním cílem státního podniku DIAMO definovaným v rámci jeho dlouhodobé strategie je udržení odpovídajícího postavení spolehlivého partnera Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky při realizaci a neustálém zlepšování sanačních a rekultivačních prací. Tato skutečnost výraznou měrou ovlivňuje základní všeobecný cíl každého podnikatelského subjektu spočívající ve snaze dosáhnout maximálního možného zisku, což v konečném důsledku postihuje i výsledné hodnoty finančních ukazatelů, jejichž vyhodnocení bude obsahem následující podkapitoly. V posledních letech se proto DIAMO snaží diverzifikovat nabízený rozsah podnikových činností právě prostřednictvím kladení většího důrazu na kvalitní a ekologické vykonávání sanačních

a rekultivačních prací, o jejichž provádění se primárně uchází stát. V důsledku tohoto zaměření došlo v roce 2009 k zavedení certifikace systému ČSN EN ISO 9001:2001 pro sanační a likvidační činnosti, jehož prvořadý cíl spočívá ve zlepšování systému managementu kvality.

Vzhledem k výše zmíněnému faktu, že DIAMO je jedinou společností zabývající se těžbou a zpracováním uranu v České republice, je zřejmé, že nemá v tomto odvětví přímou konkurenci. Důvodů pro tuto skutečnost lze definovat hned několik – omezený počet uranových ložisek, vysoké bariéry vstupu a vysoké fixní náklady, nízká ziskovost a celková stagnace daného odvětví či optimální podmínky pro využívání úspor z rozsahu díky neexistenci blízkého substitutu uranové rudy. Za další důležitý faktor lze považovat snahu státního podniku navázat užší spolupráci s univerzitami a vysokými školami při hledání řešení zadaných výzkumných prací, jejichž prostřednictvím lze napomoci k zavádění nejnovějších teoretických znalostí v praxi. Naopak hlavní nevýhodu monopolizace státního podniku lze spatřit v malém množství odborníků zaměřujících se na manipulaci s uranovou rudou, což se v konečném důsledku promítá ve vysokém věkovém průměru vedoucích pracovníků státního podniku.

2.4.2 Finanční a statistická analýza

Jak již bylo několikrát řečeno výše, státní podnik DIAMO je monopolem v oblasti těžby a zpracování uranové rudy ve střední Evropě. Vzhledem k této skutečnosti byly výsledné hodnoty jeho poměrové analýzy a analýzy soustav ukazatelů porovnávány se získanými údaji jiného monopolu – firmy OKD, a. s., která je pro změnu jediným producentem černého uhlí v ČR. V rámci každé skupiny poměrových ukazatelů byla provedena statistická analýza vybraného, zpravidla nejznámějšího a nejpoužívanějšího, finančního ukazatele s důrazem na predikci jeho budoucího vývoje. Jak bylo poznamenáno v předchozí kapitole, rozvahově vykazované položky státního podniku DIAMO byly v roce 2012 ovlivněny zúčtováním nezpochybnitelného nároku na dotaci, což způsobilo jisté nedostatky v provedené finanční analýze a snížilo vypovídací schopnost některých výsledných hodnot z tohoto roku. Také účetní výkazy společnosti OKD v sobě skrývaly jistý deficit, jelikož během let 2013 a 2014 se společnost dostala do existenčních problémů, kvůli nimž se v budoucnu chystá zavírat některé doly a masivně propouštět.

2.4.3 Aktiva státního podniku

Přestože se hodnota majetku státního podniku ve sledovaných letech 2005–2014 příliš neměnila (jedinou výjimku představuje změna mezi roky 2011–2012 ovlivněná situací výše popsanou), vývoj majetkové struktury je zřejmý – klesá poměr dlouhodobého majetku na celkovém majetku firmy. Nebude-li brán v potaz rok 2012, narostl poměr oběžných aktiv k celkovým aktivům na úkor dlouhodobého majetku z 26 % na více než 60 %, což vypovídá o snaze podniku docílit ekonomicky snazšího přizpůsobení měnícím se podmínkám trhu.

I přes příznivé navýšení celkových aktiv lze z pohledu ukazatelů aktivity konstatovat, že DIAMO má více majetku, než je účelné, kvůli čemuž mu vznikají nadbytečné náklady vedoucí k neschopnosti dosáhnout maximálních výnosů. Také rostoucí stav zásob, jejichž hodnota za sledované období narostla o více než 350 mil. Kč, lze označit za neefektivní hospodaření s podnikovým majetkem, což může vést ke vzniku potenciálního problému podnikové budoucnosti. Zmíněnou neefektivnost mimo jiné dokládají klesající hodnoty ukazatele obratu zásob, jejichž sestupná tendence bude dle provedené predikce přetrvávat i v letech následujících.

Naopak skutečnost, že se státní podnik dokázal vypořádat s nárůstem pohledávek z obchodních vztahů z roku 2010 a tyto pohledávky vymoci v nejbližších letech, lze interpretovat jako velice pozitivní přístup podnikového vedení k řešení tohoto problému. I přesto, že je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků, dosahuje podíl pohledávek na oběžných aktivech ve srovnání s výsledky společnosti OKD několikanásobně vyšších hodnot, a proto by mělo být žádoucí tyto hodnoty snížit zavedením opatření pro urychlení plateb od odběratelů.

Na základě nadstandardních hodnot rozdílových ukazatelů lze rovněž dojít k závěru, že podniková finanční stabilita je na vysoké úrovni, a DIAMO tudíž hospodaří s určitým „finančním polštářem.“ Z provedené predikce ukazatele čistého pracovního kapitálu navíc vyplývá, že hodnota čistého pracovního kapitálu by měla růst i v nejbližším období. Stejný závěr lze vyvodit i z výsledných hodnot stupně krytí stálých aktiv, jehož stoupající tendence dokonce deklaruje rostoucí finanční stabilitu státního podniku. Ukazatele likvidity přinášejí informaci, že oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky téměř dvakrát, což znamená, že DIAMO z pohledu vedení státního podniku hospodaří se svým

majetkem správně, jelikož je v každém okamžiku dostatečně likvidní, z pohledu banky při žádosti o úvěr však nikoliv. Předpověď získaná vyrovnáním časové řady běžné likvidity predikující její klesající tendenci by proto měla posloužit jako varování pro budoucí kroky podnikového managementu.

2.4.4 Pasiva státního podniku

Je zřejmé, že v případě vývoje hodnoty celkových podnikových zdrojů jsou hlavními hybateli změn položky nacházející se ve skupině krátkodobých závazků, u kterých došlo k největším výkyvům v letech 2008, 2010 a 2012, a v menší míře také bankovní úvěry a výpomoci, jejichž hodnotu ovlivňuje přijímání a splácení krátkodobých a dlouhodobých úvěrů. Nebude-li opět brán v potaz rok 2012, z vývoje zdrojové strany podniku lze zaznamenat postupný pokles poměru vlastního kapitálu na celkových pasivech z 83 % až na 60 %, který byl způsoben snižováním základního kapitálu a rezervního fondu, jehož prostředky byly v roce 2012 využity na částečnou úhradu neuhrazené ztráty minulých let. Ta představovala obrovskou zápornou položku vlastního kapitálu, kterou se do té doby státnímu podniku nedařilo snižovat, ba naopak. V některých letech analyzovaného období dokonce tato ztráta přesahovala polovinu celkového podnikového kapitálu, což lze označit za přinejmenším znepokojivé.

Totožné výsledky přináší také ukazatele celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování, které dosahují téměř optimálních hodnot při případné žádosti státního podniku o úvěr, ale zároveň velice nízkých, i když zlehka narůstajících hodnot z hlediska velikosti finanční páky. Budoucí růst časové řady celkové zadluženosti, který předpověděla provedená predikce, lze proto z hlediska vyšší finanční páky označit za pozitivní, z hlediska pozice podniku při žádosti o úvěr však nikoliv. Jak je zřejmé z hodnot ukazatelů běžné a dlouhodobé zadluženosti, krátkodobé cizí zdroje státního podniku DIAMO vysoce převyšují ty dlouhodobé. Narůstající zadluženost demonstrují rovněž ukazatele doby obratu pohledávek, resp. závazků, jejichž abnormálně vysoké hodnoty vyjadřují nadměrné předržování platebních prostředků jak ze strany odběratelů, tak ze strany státního podniku, což vede ke zbytečnému navyšování podnikových nákladů.

2.4.5 Výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow

Již z letmého rozboru výkazu zisku a ztráty je na první pohled zřejmé, že státní podnik DIAMO během analyzovaného období hospodaří převážně se ztrátou, neboli že náklady státního podniku převyšují podnikové výnosy. Hlavní výtěžný zdroj reprezentují státní dotace vykazované v rámci položky ostatní provozní výnosy, jejichž velikost i procentuální podíl na celkových výnosech je po celé sledované období přibližně totožný. Na druhou stranu hodnota tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb a s ní související velikost výkonů pozvolna klesá v důsledku neustále se snižujícího objemu uranové těžby. Co se týče podnikových nákladů, do roku 2011 téměř všechny sledované nákladové položky rostou, od této chvíle však dochází k jejich postupnému hromadnému snižování. To se týká především celkových nákladů, které jsou ovlivněny velikostí výkonové spotřeby, spotřeby materiálu a energie a služeb. Naopak velikost položky ostatních provozních nákladů po celé sledované období pozvolna klesá.

Vzhledem ke klesajícímu počtu zaměstnanců státního podniku, jejichž množství se ve sledovaném období snížilo o více než 400, mají nepřesvědčivé výsledky podnikového hospodaření podstatný vliv také na velikost základních provozních ukazatelů, jejichž hodnoty se ani zdaleka nepřibližují doporučenému rostoucímu trendu. Tutéž informaci přináší výsledné hodnoty ukazatele úrokového krytí, z nichž lze vyčíst alarmující stav provozního zisku, který v některých letech sledovaného období nestačil ani na uhrazení nákladových úroků nebo je překročil pouze nepatrně.

Záporný výsledek hospodaření ovlivnil také výsledné hodnoty další skupiny poměrových ukazatelů – ukazatelů rentability, jejichž negativní stavy jsou ve srovnání s převážně vynikajícími výsledky společnosti OKD velice tristní. Dle připojené predikce je zřejmé, že ke zlepšení těchto nepříznivých hodnot bez zásahu vedení podniku nedojde ani v letech následujících. Vzhledem k faktu, že totožné potíže predikuje také rozklad vzorce rentability vlastního kapitálu prostřednictvím Du Pont diagramu a že zajištění rentability výrazně přispívá k realizaci primárního cíle každého podniku v podobě maximalizace jeho tržní hodnoty, značí tento stav nulový zájem ze strany investorů o vytváření zisku.

První věc, kterou lze postřehnout při pohledu na vývoj posledního analyzovaného výkazu cash flow, představuje skutečnost, že peněžní toky vztažené k jednotlivým dílčím činnostem trpí velkou kolísavostí, kterou způsobuje nerovnováha většiny položek zmiňovaného výkazu. V důsledku této absolutní nestálosti nemá smysl provádět jakékoliv závěry vyplývající z dosažených hodnot ukazatelů, jejichž součástí byla nějaká položka zmíněného výkazu. To se týká především ukazatele doba splácení dluhů a celé skupiny ukazatelů na bázi cash flow. Proto je zřejmě jedinou věcí, kterou lze v rámci tohoto výkazu hodnotit pozitivně, celkový nárůst peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku i na konci účetního období.

2.4.6 Analýza soustav ukazatelů

Ani výsledné hodnoty provedených analýz soustav ukazatelů nevyznívají v případě státního podniku ve většině případů příliš pozitivně. Podle Kralickova rychlého testu má DIAMO ve všech letech zajištěnou vysokou finanční stabilitu, ovšem velmi nízké hodnoty výnosové situace státního podniku indikují průměrné souhrnné hodnocení finančního stavu, podle něhož nelze podnik označit ani za dobrý, ani za vyloženě špatný. Podobnou informaci přináší rovněž konečné výsledky Altmanova indexu, podle nichž se DIAMO nachází během let 2005–2011 v tzv. šedé zóně, která signalizuje určité finanční potíže a nejasný další vývoj. K podstatnému zhoršení podnikové situace však došlo v letech 2012–2014, kdy se státní podnik dokonce zařadil mezi přímé kandidáty bankrotu. Hlavní příčinu této nežádoucí změny lze zpozorovat ve významném navýšení cizích zdrojů z důvodu zúčtování nezpochybnitelného nároku na dotaci. Dle provedené predikce se bude DIAMO v zóně přímých kandidátů bankrotu pohybovat i v letech následujících, přičemž v případě, že nedojde k žádné razantní změně, bude se jeho finanční situace i nadále zhoršovat.

3 VLASTNÍ NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

Náplň závěrečné kapitoly diplomové práce představují autorovy návrhy řešení současné situace, jejichž cílem je přispět k eliminaci problematických oblastí nastíněných prostřednictvím aplikace nástrojů strategické, finanční a statistické analýzy provedené v předchozí části práce, a zajistit zlepšení nejen v oblasti budoucího finančního zdraví státního podniku DIAMO se sídlem ve Stráži pod Ralskem. Ačkoliv lze analyzovaný subjekt považovat za poměrně stabilní společnost s bohatou historií, většina výsledných hodnot finančních ukazatelů z let 2005–2012⁵ vychází při srovnání s akciovou společností OKD z pohledu státního podniku velice negativně, až tristně. Proto je nutné, aby jeho vedení v budoucnu věnovalo některým oblastem zvýšenou péči.

A tak následující řádky této práce nastíní, jakým způsobem lze řešit oblasti možných změn vyplývajících z výsledků strategické analýzy, stoupající podíly pohledávek a závazků na celkovém majetku společnosti či neefektivní majetkovou skladbu státního podniku. Závěr kapitoly je poté věnován konceptu možného rozřešení dlouhodobého problému záporného výsledku hospodaření minulých let, jehož postupné snižování lze považovat za prvotní krok k zajištění budoucí podnikové stability.

3.1 Návrhy vyplývající ze strategické analýzy

Jak vyplynulo z výsledků provedené SWOT analýzy, jeden z nejpalčivějších problémů budoucnosti státního podniku lze bezesporu spatřit ve vysokém věkovém průměru vedoucích pracovníků. Od vedoucího jakéhokoliv oddělení je nejen v rámci státního podniku DIAMO očekáváno efektivní vedení všech podřízených spadajících do jeho kompetencí. Každý vedoucí by proto měl oplývat dlouholetými zkušenostmi v daném oboru, aby mohl zajistit efektivní a kvalitní vedení svého oddělení. V případě státního podniku ovšem dochází k přesně opačnému problému – vysoký věkový průměr vedoucích pracovníků se nenávratně blíží k okamžiku, kdy dojde k naplnění důchodového věku. Proto je nutné, aby tito zkušení specialisté vhodným způsobem zaškolili své budoucí nástupce a pokusili se jim předat co největší množství znalostí, zkušeností a dovedností, které získali nejen během svého zaměstnání ve státním podniku.

⁵Výsledné hodnoty společnosti OKD z let 2013 a 2014 byly ovlivněny existenčními problémy, kvůli nimž OKD v budoucnu plánuje uzavřít některé doly a masivně propouštět

Zaškolování nových pracovníků je nutné v rámci jakékoliv společnosti věnovat náležitý čas a finance. Zejména při školení plánovaných vedoucích pracovníků firmy je důležité opravdu kvalitní zapracování „nováčků“, jejichž nově nabitě znalosti a dovednosti je nutné vhodným způsobem prověřit, např. prostřednictvím zavedení souběžného působení „nastupujícího a stávajícího“ pracovníka, aby nedošlo ke ztrátě klíčových zaměstnanců bez odpovídající kvalitní náhrady.

Za další slabou stránku plynoucí ze SWOT analýzy lze také považovat nutnost nepřetržité obměny horníků z důvodu stanovené maximální možné doby práce v dole, která dle státní vyhlášky činí 2 100 směn na osobu. Při klasickém rozložení směn, při kterém dělník absolvuje čtyři až pět pracovních dní během týdne, to znamená, že nejvyšší přípustná doba práce v dole činí cca deset let. Z tohoto důvodu lze považovat za důležité vytvořit efektivnější zaškolovací systém, který by zajistil rychlé a kvalitní zaučení nových horníků, aniž by došlo ke snížení kvality prováděného hornického procesu.

Při zaškolování nových horníků lze doporučit podobná opatření jako v předcházejícím případě, přičemž uvedený seznam úkolů je nutné doplnit o detailní zdravotní prohlídku pracovníků při jejich příjmu. Výstupem uvedené prohlídky musí být doporučení, zda zdravotní stav daného horníka odpovídá požadavkům důlních prací a zda je vhodné jej přijmout či nikoliv. V průběhu prvních měsíců v novém zaměstnání je rovněž praktické provádět pravidelnou kontrolu uskutečněných hornických prací, při níž je nutné klást důraz zejména na dodržování doporučených postupů a respektování bezpečnostních pokynů, aby nedocházelo ke snižování kvality provedené práce či zvyšování úrazovosti a následným vyšším výdajům za nemocenské pojištění. Vzhledem k postupnému snižování objemu hornických prací, které je jakýmsi předvojem plánovaného uzavření činnosti všech uranových dolů, ke kterému v nejbližší budoucnosti s největší pravděpodobností skutečně dojde, však nemá toto doporučení příliš velký prostor pro zajištění úspěšné aplikace v podnikové praxi.

3.2 Pohledávky a závazky

Rostoucí podíly pohledávek a závazků na celkovém majetku společnosti, jejichž detailní vývoj byl naznačen v rámci analýzy ukazatelů aktivity, představuje další z nežádoucích problémů vývoje finanční situace státního podniku DIAMO. Jak bylo řečeno výše, přestože je doba obratu pohledávek kratší než doba obratu závazků, ukazatel podílu pohledávek na oběžných aktivech dosahuje ve srovnání s výsledky konkurenční společnosti OKD mimořádně vysokých hodnot, což v konečném důsledku způsobuje také pozvolný růst hodnoty oběžných aktiv a nepříliš pozitivní výsledky uvedených ukazatelů doby obratu, které se ani zdaleka nepřibližují doporučeným hodnotám.

Vzhledem ke skutečnosti, že se průměrná doba splatnosti pohledávek státního podniku pohybuje kolem 60 dnů a splatnost závazků osciluje na úrovni 69 dnů, vyjadřují rostoucí podíly pohledávek a závazků nadměrné předržování platebních prostředků jak ze strany odběratelů, tak ze strany státního podniku, což vede ke zbytečnému navyšování podnikových nákladů. Proto je nezbytné, aby vedení státního podniku začalo nastalou situaci řešit. Je zřejmé, že prvotní krok korekce daného problému by měl spočívat v eliminaci veškerých podnikových pohledávek a závazků po lhůtě splatnosti.

Tabulka 41: Pohledávky a závazky po lhůtě splatnosti

V tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Pohledávky po splatnosti	40 184	35 188	31 146	24 980	20 613	18 417	18 690	36 644	40 446	37 855
Z toho více než 90 dní	37 377	30 676	27 673	22 707	17 148	9 714	9 418	21 594	38 372	2 676
Závazky po splatnosti	10 304	3 361	5 232	2 938	10 162	1 001	7 070	513	188	938
Z toho více než 90 dní	5 651	995	0	0	0	0	369	0	0	0

Z příložené tabulky 41 vyplývá, že mnozí zákazníci státního podniku neplatí své účty včas, jelikož výše pohledávek po lhůtě splatnosti v žádném ze sledovaných let nepoklesla pod 18 mil. Kč (v některých letech dokonce tuto hranici převýšila více než dvojnásobně). Nadpoloviční většina těchto zákazníků navíc splácí své závazky vůči státnímu podniku déle než tři měsíce po lhůtě splatnosti. Je evidentní, že neuhrazené pohledávky zadržují peněžní prostředky, které by DIAMO mohlo v případě jejich včasného splacení investovat mnohem efektivněji. Kumulované peněžní prostředky plynoucí ze snížení doby obratu pohledávek by mohly zajistit také snadnější splácení závazků po lhůtě splatnosti, jejichž velikost však v porovnání s výší pohledávek naznačuje, že platební morálka státního podniku je na mnohem vyšší úrovni než platební morálka jeho dlužníků.

Snížení hodnoty pohledávek a následnou redukci počtu závazků lze proto pokládat za jeden z primárních cílů podnikového vedení. DIAMO má několik možností, jak požadovaného cíle dosáhnout. Jedno z nejvhodnějších řešení spočívá ve zkrácení doby splatnosti podnikových faktur a zavedení s časem rostoucí pokuty při nedodržování této lhůty. Navýšení spolehlivosti zákazníků lze současně motivovat prostřednictvím zavedení skonta neboli slevy při předčasném splacení závazků vůči státnímu podniku. Z důvodu větší přehlednosti navrhovaného řešení je připojena následující tabulka 42 definující události, které nastanou při splacení pohledávky v různých časových obdobích před nebo po lhůtě splatnosti.

Tabulka 42: Navrhované slevy a pokuty pro úhradu pohledávek

Úhrada pohledávky	Navrhovaný způsob řešení
30 dní před lhůtou splatnosti	Sleva ve výši 2% z celkové hodnoty pohledávky
Do 15 dní po lhůtě splatnosti	Pokuta ve výši 5% z celkové hodnoty pohledávky
Do 30 dní po lhůtě splatnosti	Pokuta ve výši 10% z celkové hodnoty pohledávky
Do 60 dní po lhůtě splatnosti	Pokuta ve výši 15% z celkové hodnoty pohledávky
Do 90 dní po lhůtě splatnosti	Pokuta ve výši 20% z celkové hodnoty pohledávky
Nad 90 dní po lhůtě splatnosti	Pokuta ve výši 25% z celkové hodnoty pohledávky + zahájení soudního vymáhání

V případě zavedení slevy formou skonta však vyvstává otázka, zda by takové snížení celkové hodnoty pohledávek nezpůsobilo státnímu podniku spíše problémy v ziskové oblasti namísto zkrácení doby obratu pohledávek. Proto je důležité, aby velikost skonta i případných pokut byla volena individuálně dle velikosti zakázky, spolehlivosti či bonity daného obchodního partnera. Navrhované změny je rovněž nutné doplnit o podrobnou analýzu všech odběratelů, aby měl státní podnik přehled o stavu jejich závazků a nezbytné informace o tom, kteří zákazníci platí své účty včas a kteří naopak později, než je třeba.

Účelem následující tabulky 43 je aplikace navrhovaných pokut pro zabezpečení včasné úhrady pohledávek na konkrétní hodnoty nejaktuálnějšího roku 2014. Vzhledem k faktu, že rozdělení pohledávek po lhůtě splatnosti do skupin, které byly představeny v předchozí tabulce 42, podléhá obchodnímu tajemství státního podniku DIAMO, je nutné vycházet z předpokladu, že tyto pohledávky jsou rovnoměrně rozprostřeny do čtyř následujících skupin – pohledávky po lhůtě splatnosti do 15 dní, do 30 dní, do 60 dní a do 90 dní. Velikost pohledávek po lhůtě splatnosti delší než 90 dní je známa již z předcházející tabulky 41.

Tabulka 43: Aplikace navrhovaných pokut pro úhradu pohledávek

Pohledávky po lhůtě splatnosti	Výše pokuty v tis. Kč
Do 15 dní	440
Do 30 dní	879
Do 60 dní	1 319
Do 90 dní	1 759
Nad 90 dní	669
CELKEM	5 066

Jak je z příložené tabulky 43 zřejmé, celková výše pokut za všechny skupiny pozdních plátců by v konečném důsledku mohla překročit cifru pěti milionů korun, které by jistě bylo možné využít vhodnějším způsobem, než tomu bylo doposud.

Hodnotu zaváděného skonta je obvykle nutné porovnat s velikostí úrokové sazby kontokorentního úvěru, který představuje doplňkovou bankovní službu poskytovanou k běžnému účtu. Kontokorent umožňuje opakované čerpání peněz z běžného účtu v rozsahu stanoveného úvěrového rámce, což opravňuje klienta banky disponovat s peněžními prostředky, které reálně nevlastní. Jakákoliv úroková sazba takového úvěru je individuálně stanovena v okamžiku uzavření smlouvy, v případě pohyblivé sazby je její výše vázána na mezibankovní úrokovou sazbu PRIBOR⁶, kterou vyhláší Česká národní banka, nebo na kontokorentní referenční sazbu dané banky.

Příložená tabulka 44 proto porovnává vývoj splácení současné sumy pohledávek, jejíž výši je možné zjistit z přílohy 1, ponížené o pohledávky podniku DIAMO vůči státu, které jsou vyjádřeny v rozvahové položce jiné pohledávky, při zavedení skonta a v případě přijetí kontokorentního úvěru s úrokovou sazbou 1,55 % p. a. Druhý sloupec tabulky uvažuje výši peněžních prostředků, kterých by se státní podnik musel vzdát ve formě skonta při předčasném splacení podnikových pohledávek, resp. ve formě úroků v případě přijetí kontokorentního úvěru. Třetí sloupec naopak rozebírá výši disponibilních peněžních prostředků, jež by DIAMO předčasným splacením pohledávek či přijetím kontokorentního úvěru získalo. Zavedení skonta je navíc separováno do tří skupin, které jsou rozděleny dle procenta zákazníků splňujících podmínky pro jeho uplatnění.

⁶PRIBOR = PRague InterBank Offered Rate je odhad úrokové sazby, za kterou by byla referenční banka ochotna poskytnout depozitum jiné bance na mezibankovním trhu

Tabulka 44: Porovnání zavedení skonta a přijetí kontokorentního úvěru

V tis. Kč	Výše nákladů	Výše disponibilních peněžních prostředků
Kontokorentní úvěr	2 119	134 573
100% využití skonta	2 734	133 958
50% využití skonta	1 367	66 979
25% využití skonta	683	33 490

V současnosti je zřejmě nereálné, aby každý odběratel uhradil své závazky vůči státnímu podniku DIAMO třicet dní před lhůtou splatnosti a splnil tak podmínku pro uplatnění slevy ve formě skonta, proto je funkce druhého řádku spíše informativní. Mnohem pravděpodobněji se ovšem jeví varianty 50% a 25% využití skonta, které signalizují, že každý druhý, resp. čtvrtý zákazník bude schopen splnit podmínky pro uplatnění slevy. Náklady státního podniku jsou v těchto případech o 752 tis. Kč, resp. o 1 436 tis. Kč nižší, a v tomto ohledu tedy mnohem výhodnější než v případě přijetí kontokorentního úvěru.

Jako doplňkový prostředek zajišťující zkrácení doby obratu pohledávek lze jistě využít rovněž systém upozorňování zákazníků o blížící se době splatnosti jejich závazku prostřednictvím upomínek vhodného charakteru. Pro tuto činnost je praktické rozdělit si odběratele alespoň do tří kvalitativních tříd na:

- ♦ odběratele platící své závazky vůči státnímu podniku včas a v plné výši,
- ♦ odběratele platící své závazky permanentně po lhůtě splatnosti,
- ♦ nové odběratele, jejichž platební morálka prozatím není známa.

Důvodem tohoto rozdělení je separace nespolehlivých odběratelů, u nichž je vysoké riziko pozdní platby a pro něž systém upomínek představuje nezbytnou nutnost, od vysoce solventních odběratelů, pro které není existence daného systému nezbytná. Princip jeho fungování je velice prostý, podobný systému zasílání bankovních upomínek při pozdním splácení jakéhokoliv úvěru. V okamžiku blížící se úhrady pohledávky definované v tabulce 42, zašle určený pracovník oddělení péče o zákazníky tomuto odběrateli písemnou či telefonickou upomínku, ve které jej informuje o blížící se době splatnosti závazku a hrozící pokutě při jejím nedodržení. To znamená, že první upomínka bude uskutečněna tři pracovní dny před lhůtou splatnosti, druhá tři pracovní dny před 15. dnem po lhůtě splatnosti, třetí tři pracovní dny před 30. dnem po lhůtě splatnosti, atd.

V krajním případě, kdy ke snížení doby splatnosti pohledávek nedopomůže ani zavedení systému upomínek, se jako nejvhodnější varianta jeví možnost hotovostních záloh, která pro nespolehlivé odběratele znamená povinnost zaplatit určené procento z požadované zakázky nejpozději při jejím odběru, či forma celkové platby předem, jež by státnímu podniku umožnila disponovat zadržovanými finančními prostředky mnohem dříve, než je tomu dnes.

3.3 Majetková struktura

Jak vyplynulo z výsledných hodnot ukazatelů obratovosti majetku státního podniku, DIAMO má více majetku, než je v jeho případě efektivní. Přestože hodnota dlouhodobého hmotného majetku ve sledovaném období pozvolna klesá vlivem odpisování a prodejů starých budov a samostatných movitých věcí, stav celkových aktiv má z dlouhodobého pohledu spíše vzestupnou tendenci v důsledku postupných přírůstků krátkodobých pohledávek a zásob firmy. Růst celkových aktiv sice příznivě navyšuje hodnotu státního podniku, na druhou stranu při nedostatečném využití veškerých podnikových kapacit dochází ke vzniku nadbytečných nákladů, a státní podnik tak nemůže realizovat maximální možné výnosy.

Z důvodů popsaných v předchozím odstavci lze vedení státního podniku DIAMO doporučit především následující:

- ♦ omezit nové investice a maximalizovat současné tržby díky zvýšení využitelnosti stávajících kapacit,
- ♦ snížit hodnotu dlouhodobého hmotného majetku prostřednictvím prodeje či pronájmu nadbytečných budov a zařízení.

Vzhledem k přijetí usnesení předsednictva vlády ČSSR z roku 1989 o útlumovém programu pro těžbu uranu a související činnosti a faktu, že v posledních letech se na produkci uranu podílí pouze hlubinná těžba na ložisku Rožná a čištění technologických roztoků z ložiska Stráž, nepřichází první navrhovaná varianta v úvahu.

Jedinou možností tak představuje aplikace druhé varianty spočívající v prodeji či pronájmu starých nevyužívaných budov a zařízení. Prodej budov by však z celkového pohledu způsobil snížení podnikového majetku, což by z hlediska veřejnosti mohlo ovlivnit firemní rating. Naopak pronájem, jehož princip tkví v poskytnutí práv k užívání

určené nemovitosti po smlouvenou dobu, zajistí státnímu podniku neklesající trend podnikového ratingu a zároveň pravidelný přísun financí. A kandidátů, kterým by DIAMO mohlo nabídnout pronájem svých prostor, existuje díky jeho široké působnosti mnoho.

Další důvod restrukturalizace majetku státního podniku spočívá v rostoucím trendu krátkodobého finančního majetku, jehož hodnota ve sledovaných letech vzrostla zejména vlivem přísunu peněžních prostředků na účty v bankách o téměř 400 mil. Kč. Taková suma peněz sice zajišťuje neustálou likviditu státního podniku, ovšem nakumulované peněžní prostředky uložené na bankovním účtu s téměř nulovým úrokem nejsou využívány příliš efektivně. Jelikož tyto podnikové úspory představují z pohledu vedení jakýsi finanční polštář, se kterým státní podnik hospodaří jako se zdroji zajišťujícími jeho neustálou solventnost, je v případě potřeby žádoucí disponovat s těmito peněžními prostředky v co nejkratším možném čase, optimálně již druhý den. Na druhou stranu, vložení zmíněných prostředků do finančních investičních instrumentů dokáže státnímu podniku zajistit mimořádný výnos, o který v současné situaci přichází. Po vyloučení některých nevhodných nástrojů peněžního a kapitálového trhu, které přinášejí přílišné investiční riziko, může DIAMO postupovat třemi odlišnými způsoby:

- ♦ První variantu, jak získat dodatečné finanční úspory uložením volných peněžních prostředků, představuje investice do podílových fondů. Ačkoliv má tato volba velkou řadu předností, přičemž tou největší je bezesporu možnost téměř neomezeného zisku, vždy existuje určité riziko, že vlivem nepředvídatelných událostí na finančním trhu dojde ke ztrátě části nebo v horším případě celé částky vložených prostředků. A takové riziko nemůže DIAMO podstoupit.
- ♦ Proto lze z pohledu státního podniku preferovat spíše druhou variantu, jejímž principem je uložení peněžních prostředků na méně výnosné, avšak bezrizikové spořicí účty, jejichž sazba se v současné době pohybuje kolem 1,2 % ročně. I takové minimální tempo růstu však dokáže státnímu podniku každoročně zajistit více než 11 mil. Kč a to vše s jistotou, že uložené peněžní úspory může mít DIAMO k dispozici, kdykoliv je třeba.

- ♦ Poslední způsob investice disponibilních peněžních prostředků spočívá v kombinaci předchozích variant, jejímž prostřednictvím dokáže státní podnik rozložit míru zmíněného rizika na celou řadu finančních instrumentů s rozdílnou výnosností. Volbu portfolia složeného z více či méně rizikových produktů je ovšem vhodné konzultovat s kvalitním finančním poradcem, jehož zkušenosti a přehled zajistí podniku s časem stoupající výnosy s vysokým stupněm bezpečnosti.

3.4 Zvýšení podnikového zisku

Jednou z hlavních priorit ozdravení současné finanční situace analyzovaného státního podniku DIAMO musí být snaha o opětovné dosažení vyšších kladných čísel v konečných hodnotách výsledku hospodaření za účetní období, které by se mohlo stát jakýmsi symbolem počátku snižování kumulovaného záporného VH minulých let neboli neuhrazené ztráty z let minulých. Proto se musí DIAMO pokusit nejen o maximalizaci podnikových tržeb, ale také o minimalizaci nebo alespoň částečné snížení veškerých nákladů státního podniku.

Jak bylo uvedeno výše, dosažení kladných čísel v položkách podnikových výsledků hospodaření by předznamenalo první krok ke snížení neuhrazené ztráty minulých let, především by však tato skutečnost evokovala kladné hodnoty v oblasti ukazatelů rentability, jejíž zajištění je základním předpokladem úspěšnosti každého podniku. Postupný růst těchto ukazatelů až na podnikem stanovenou hranici by měl také pozitivní vliv na veškeré prováděné analýzy soustav ukazatelů, které jsou díky tomuto nedostatku značně podhodnoceny, a v neposlední řadě také na doporučený vývoj provozních ukazatelů, jejichž současný stav je přinejmenším k zamyšlení.

Při důkladnějším pohledu do podnikových výkazů zisku a ztráty lze vyřknout konkrétnější doporučení. Snižující se hodnoty podnikových výkonů způsobené klesáním tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb z důvodu neustále se snižujícího objemu těžby nemůže státní podnik nikterak ovlivnit v důsledku přijatého usnesení o útlumovém programu pro těžbu uranu. Jedinou jednorázovou možností navýšení této položky tak představuje dodatečný odprodej nadbytečných zásob státního podniku.

Rostoucí stav zásob, jejichž hodnota za sledované období narostla o více než 350 mil. Kč, však poukazuje spíše na potencionální problém podnikové budoucnosti. Zmíněnou situaci vyvolal zejména nárůst výrobků na skladě o cca 400 mil. Kč během let 2005–2012, který společně se zmiňovanými klesajícími hodnotami tržeb předznamenal také sestupnou tendenci obratu zásob státního podniku, při jehož porovnání s výsledky konkurenční společnosti OKD je výše uvedený rozdíl patrný na první pohled (viz ukazatele obratovosti).

Je evidentní, že rostoucí množství zásob s sebou přináší také dodatečné náklady na jejich skladování, které snižují zisk vytvořený společností. Proto by bylo vhodné, aby vedení státního podniku vyvinulo co možná nejvyšší úsilí při řízení skladu a pokusilo se snížit množství zásob na nezbytně nutnou úroveň prostřednictvím postupného snižování stavu výrobků započtených v podnikových zásobách. Jako optimální prostředek pro uskutečnění této myšlenky lze doporučit zpeněžení zásob formou dodatečného odprodeje společnosti ČEZ, a. s., případně jinému vysoce likvidnímu zájemci za předpokladu, že by takový postup nebyl v rozporu s uzavřenou odběratelskou smlouvou se skupinou ČEZ.

Jak bylo řečeno výše, primární účel dodatečného odprodeje podnikových zásob, jejichž hodnota se v současné době blíží k 660 mil. Kč, spočívá v transformaci záporných podnikových hodnot na kladné prostřednictvím navýšení hodnoty tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb, výkonů a přidané hodnoty. V následujících letech je proto žádoucí zajistit zvýšený důraz vedení státního podniku na regulaci množství podnikových zásob, zavedení častějších kontrol a optimalizací stavu zásob prostřednictvím hlubších analýz jejich struktury a stanovení minimálních rezerv pro jednotlivé položky, jež jsou nezbytné pro správné fungování podniku.

Další možnosti, jak snížit podnikové náklady, je nutné hledat v rámci protipólu výkonů – výkonové spotřeby. Ke snížení položek spotřeba materiálu a energie a služby může dopomoci důkladný rozbor všech nákladových položek zahrnovaných do těchto oblastí, následná analýza současných cen veškerých prováděných činností, zmapování kvality a cenových požadavků při poskytování těchto služeb ostatními dodavateli, srovnání všech analyzovaných variant a výběr nejvýhodnější varianty přinášející největší úsporu nejen současných, ale zejména budoucích nákladů. Mezi nejdůležitější faktory volby správné varianty patří bezchybná predikce podnikové budoucnosti, zevrubný rozbor kvality

potencionálně nejpříjatelnějšího dodavatele a podrobný rozbor činností, při kterých jsou materiály a energie spotřebovávány, aby nedocházelo k jejich zbytečnému plýtvání. Hlavním cílem paralelního působení uvedených činností je zajištění kladných čísel přidané hodnoty vedoucí k růstu podnikového výsledku hospodaření. Rozbor nejvýznamnějších výnosů státního podniku DIAMO zachycuje přiložená tabulka 45, která z rozsahových důvodů zaznamenává pouze hodnoty z let 2008–2014.

Tabulka 45: Nejvýznamnější výnosy státního podniku DIAMO

Druh činnosti (v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Sociální program	1 373 039	1 309 479	1 191 946	1 101 645	944 407	836 932	737 840
Sanační a rekultivační práce	744 695	855 078	1 035 002	1 887 580	1 565 046	1 591 708	1 139 573
Likvidační práce	669 423	713 243	843 801	395 695	561 083	521 243	1 000 565
Uranové rudy + U-koncentrát	1 044 808	977 914	769 639	765 852	722 522	661 176	570 413
Rozpouštění oceňovacích rozdílů k nabytému majetku	110 887	107 751	107 571	107 571	107 571	107 571	107 571
Investice ve vlastní režii (aktivace)	81 475	17 171	20 766	80 883	63 146	76 267	65 157
Výroba a rozvod tepla	56 776	47 860	47 129	43 686	42 268	40 544	37 091

Z uvedené tabulky 45 jednoznačně vyplývá, že hlavní výnosy podniku DIAMO pochází z dotací státního rozpočtu na sociální program, sanační a rekultivační práce a likvidační práce. Poslední dvě jmenované oblasti zároveň představují činnosti s největším potenciálem pro zajištění budoucího růstu tržeb státního podniku, jelikož z účelově poskytovaných příspěvků na sociální program, které slouží k výplatě sociálně zdravotních dávek současným a bývalým zaměstnancům státního podniku a ostatních rušených hornických podniků, pro něž je DIAMO nástupnickou organizací, nemá státní podnik možnost získat potřebné zdroje pro vlastní podnikatelskou inovativní činnost.

Závěry plynoucí z provedené strategické analýzy rovněž naznačily potenciální oblasti, které by mohly vést k růstu budoucích výnosů státního podniku. Možností je samozřejmě více – širší specializace pro zahlazování následků průmyslové činnosti a rekultivaci těžbou ovlivněného životního prostředí, expanze programu čističek, ať už důlních či odpadních vod, do dalších oblastí poškozených hornickou činností či rozšíření působnosti v oblasti nálezů radioaktivních prvků spojené s vytvořením pobočky zajišťující odstraňování radiace při nálezů zmíněných elementů. Na podrobné návrhy takových doporučení je však zapotřebí rozsáhlejší spolupráce se státním podnikem, mnohonásobně větší množství detailnějších informací a případná specializace v daném oboru.

Veškerá navrhovaná doporučení by měla postupem času zajistit rovněž eliminaci nadměrné kolísavosti položek cash flow a částečnou stabilizaci všech hodnot tohoto výkazu s důrazem na zajištění kladného peněžního toku z provozní činnosti a dosažení optimálních hodnot z pohledu státního podniku. Jelikož si vedení podniku pravidelně určuje cíle, kterých chce v následujícím období dosáhnout, nezbyvá než věřit, že zařazením a splněním alespoň některého z navrhovaných opatření by se celková situace státního podniku zlepšila, nebo v horším případě alespoň ustálila v současném bodě. Ovšem vzhledem ke skutečnosti, která vyplynula jak z rozhovoru s vedoucí oddělení účetnictví a financí, tak z rozhovoru se specialistou pro jakost, jde o státní podnik a také monopol v rámci daného odvětví v ČR, a tak není primárním cílem podnikového managementu maximalizace zisku, ale snaha co nejlépe a nejbezpečněji provést naplánované zakázky v určeném čase (Homolková, 2015; Ondráček, 2015).

ZÁVĚR

Základní cíl této diplomové práce spočíval v podrobném posouzení finanční výkonnosti státního podniku DIAMO, monopolu v odvětví těžby, úpravy a zpracování uranových rud v ČR, v letech 2005–2014. Následné nedostatky vyplývající z výsledků strategické, finanční a statistické analýzy posloužily jako opěrný bod při navrhování opatření vedoucích ke zlepšení budoucího zdraví podniku. Hlavní zdroj pro vypracování všech nezbytných analýz představovaly volně dostupné podklady umístěné na internetových stránkách státního podniku www.diamo.cz a stránkách obchodního rejstříku České republiky www.justice.cz. Diplomová práce byla rozčleněna na tři základní kapitoly odpovídající požadavkům vytyčeným vedoucím před zpracováním samotné práce.

První kapitola s názvem Teoretická východiska práce byla zaměřena na vyhledání vhodných informačních zdrojů, jejich zpracování a korektní odcitování. Hlavní náplň této kapitoly spočívala především v popisu jednotlivých metod finanční a statistické analýzy a stručné prezentaci stěžejních metod strategické analýzy.

Následující část práce označená jako Analýza problému a současné situace nejprve podrobněji představila analyzovaný státní podnik DIAMO, jeho organizační strukturu, historii či základní výdělečné aktivity, hlavní část kapitoly však byla věnována praktickému využití metod strategické, finanční a statistické analýzy prezentovaných v úvodní části práce. Veškeré výsledné a predikované hodnoty doplněné o vhodné tabulky a grafy, byly okomentovány a porovnány s obecně doporučovanými hodnotami a také s příloženými výsledky konkurenční akciové společnosti OKD – monopolu v oblasti těžby a distribuce černého uhlí v ČR. Závěr oddílu byl věnován souhrnnému zhodnocení finanční výkonnosti státního podniku s důrazem na vytipování problematických oblastí.

Obsahem závěrečné kapitoly nazvané Vlastní návrhy na zlepšení bylo předložení návrhů na eliminaci rizikových oblastí státního podniku, při nichž byl největší důraz kladen na otázku stoupajících podílů pohledávek a závazků na celkovém majetku firmy, jejichž redukce formou zavedení slevy ve formě skonta a současného využití upomínkového systému upozorňování zákazníků představuje spolu s dosažením kladných čísel ve výsledku hospodaření minulých let primární cíl vedení státního podniku. Hlavní smysl veškerých navrhovaných doporučení, vyřčených v závěrečné kapitole, se týkal především zkvalitnění celkové finanční výkonnosti podniku a upevnění jeho současné tržní pozice.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARLT, Josef a Markéta ARLTOVÁ, 2009. *Ekonomické časové řady*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-85-6.
- BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2006. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-145-3.
- BLATNÁ, Dagmar, 2009. *Metody statistické analýzy*. 4. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-143-6.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. *Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1535-3.
- BUDÍKOVÁ, Marie, Maria KRÁLOVÁ a Bohumil MAROŠ, 2010. *Průvodce základními statistickými metodami*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3243-5.
- CIPRA, Tomáš, 1986. *Analýza časových řad s aplikacemi v ekonomii*. 1. vyd. Praha: SNTL/ALFA. ISBN 99-00-00157-X.
- ČECHOVÁ, Alena, 2011. *Manažerské účetnictví*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2831-2.
- ČERMÁKOVÁ, Anna, 1998. *Statistika II*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita. ISBN 80-704-0270-9.
- ČSÚ [online]. © 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz>
- DIAMO, státní podnik [online]. © 2016 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://www.diamo.cz/>
- DIAMO, státní podnik. *Výroční zpráva 2014*. Stráž pod Ralskem: DIAMO, státní podnik, 2015.
- DLUHOŠOVÁ, Dana et al., 2010. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-68-2.
- FLOREKOVÁ, Ľubica a Marta BENKOVÁ, 2006. *Štatistické metódy*. 2. vyd. Košice: Technická univerzita v Košiciach. ISBN 80-8073-527-1.

FRIEDRICH, Václav, 2006. *Statistika pro ekonomy* [online]. 2. přeprac. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <http://moodle.vsb.cz/statistika/>

HANZELKOVÁ, Alena et al., 2013. *Business strategie - krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-455-1.

HINDLS, Richard et al., 2007. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-43-6.

HOMOLKOVÁ, Simona. *Interview*. DIAMO, státní podnik, Máchova 201, 471 27 Stráž pod Ralskem. 16. 11. 2015.

CHAJDIAK, Jozef, Miroslav GUDÁBA a Eva RUBLÍKOVÁ, 1994. *Štatistické metódy v praxi*. Bratislava: Statis. ISBN 80-856-5902-6.

KÁBA, Bohumil a Libuše SVATOŠOVÁ, 2001. *Statistika*. 3. vyd. Praha: Česká zemědělská univerzita. ISBN 80-213-0746-3.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva et al., 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.

KLÍMEK, Petr, 2005. *Aplikovaná statistika: studijní pomůcka pro distanční studium*. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 80-731-8304-8.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOVANICOVÁ, Dana, 2005. *Finanční účetnictví: světový koncept IFRS/IAS*. 5. aktualiz. vyd. Praha: BOVA POLYGON. ISBN 80-7273-129-7.

KROPÁČ, Jiří, 2012. *Statistika B: jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, regresní analýza, časové řady*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-822-9.

- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MAREK, Petr et al., 2009. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-49-1.
- MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-219-2.
- MÜLLER, Ivo. *Časové řady* [online]. Univerzita Palackého v Olomouci [cit. 2016-03-15]. Dostupné z:
http://disk.jabbim.cz/dl/a391c111a7b44cb0c56dbaf4ed51671e/56371f63/kalisek@jabber.cz/Matematika/Casove_rady/Casovky_projekt_final.pdf
- Obchodní rejstřík a Sběrka listin – Ministerstvo spravedlnosti České republiky* [online]. © 2012–2015 [cit. 2016-03-15]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/fias/ui/rejstrik>
- ONDRÁČEK, Miloslav. *Interview*. DIAMO, státní podnik, Máchova 201, 471 27 Stráž pod Ralskem. 16. 11. 2015.
- OTIPKA, Petr a Vladislav ŠMAJSTRLA, 2008. *Pravděpodobnost a statistika* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita [cit. 2016-03-15]. ISBN 978-80-248-1302-8. Dostupné z: <http://homen.vsb.cz/~oti73/cdpast1/>
- PACÁKOVÁ, Viera, 2003. *Štatistika pre ekonómov*. 1. vyd. Bratislava: Iura Edition. ISBN 80-890-4774-2.
- PAVLÍK, Jiří et al, 2005. *Aplikovaná statistika*. Praha: Vysoká škola chemicko-technologická. ISBN 80-708-0569-2.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- SŮVOVÁ, Helena a Oldřich KNAIFL, 2008. *Finanční analýza I.: metody, ukazatele, využití v praxi*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola. ISBN 978-80-7265-133-7.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ, 2013. *Jak číst účetní výkazy: základy českého účetnictví a výkaznictví*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4702-6.

TICHÁ, Ivana a Jan HRON, 2002. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: Provozně ekonomická fakulta ČZU v Praze ve vydavatelství Credit. ISBN 978-80-213-0922-7.

TURČAN, Matěj et al., 2002. *Statistika*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita. ISBN 80-248-0131-0.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj sledovaných položek aktiv	66
Graf 2: Vývoj sledovaných položek pasiv	67
Graf 3: Porovnání celkových výnosů a nákladů	68
Graf 4: Analýza peněžních toků	69
Graf 5: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje ČPK	72
Graf 6: Porovnání hodnot ukazatelů běžné likvidity	74
Graf 7: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje běžné likvidity	76
Graf 8: Porovnání hodnot ukazatelů ROA.....	78
Graf 9: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje ROA	79
Graf 10: Porovnání hodnot ukazatelů celkové zadluženosti.....	81
Graf 11: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje celkové zadluženosti	83
Graf 12: Porovnání hodnot ukazatelů obratu zásob.....	85
Graf 13: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje obratu zásob.....	87
Graf 14: Porovnání hodnot ukazatelů produktivity práce z tržeb.....	88
Graf 15: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje produktivity práce z tržeb.....	90
Graf 16: Porovnání hodnot souhrnného hodnocení podnikové finanční situace SH.....	95
Graf 17: Porovnání hodnot Z-Score.....	95
Graf 18: Porovnání původního a vyrovnaného vývoje Z-Score	98

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: McKinsey model 7S.....	14
Obrázek 2: Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí	15
Obrázek 3: Du Pont diagram	30
Obrázek 4: Hodnocení výsledků Z-score.....	32
Obrázek 5: Trend časových řad	36
Obrázek 6: Poloha odštěpných závodů	47
Obrázek 7: Organizační struktura	48
Obrázek 8: Logo státního podniku.....	50
Obrázek 9: Průměrná produkce uranu za pětiletá období (t/rok).....	51
Obrázek 10: Pořadí světových producentů uranu za období 1945–2007	51
Obrázek 11: Aplikace Du Pont diagramu v tis. Kč na hodnoty z roku 2014.....	92

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Uživatelé finanční analýzy	16
Tabulka 2: Doplnující rozdílové ukazatele.....	21
Tabulka 3: Ukazatele struktury oběžných aktiv	24
Tabulka 4: Doplnující ukazatele zadluženosti	27
Tabulka 5: Provozní ukazatele.....	29
Tabulka 6: Ukazatele na bázi CF.....	29
Tabulka 7: Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova Quick testu	31
Tabulka 8: Další klasifikace časových řad	34
Tabulka 9: Nelinearizovatelné funkce	45
Tabulka 10: Základní identifikační údaje organizace.....	46
Tabulka 11: Počet zaměstnanců a náklady na ně vynaložené	47
Tabulka 12: Historie podniku	49
Tabulka 13: Výsledky SWOT analýzy	63
Tabulka 14: Analýza aktiv	65
Tabulka 15: Analýza aktiv	66
Tabulka 16: Analýza výnosů	67
Tabulka 17: Analýza nákladů	68
Tabulka 18: Analýza peněžních toků.....	69
Tabulka 19: Základní rozdílové ukazatele.....	70
Tabulka 20: Doplnující rozdílové ukazatele.....	70
Tabulka 21: Základní charakteristiky vývoje časové řady ČPK.....	71
Tabulka 22: Základní ukazatele likvidity	73
Tabulka 23: Doplnující ukazatele likvidity	75
Tabulka 24: Základní charakteristiky vývoje časové řady běžné likvidity	75
Tabulka 25: Ukazatele rentability.....	77
Tabulka 26: Základní charakteristiky vývoje časové řady ROA	78
Tabulka 27: Ukazatele zadluženosti	80

Tabulka 28: Doplnující ukazatele zadluženosti	82
Tabulka 29: Základní charakteristiky vývoje časové řady běžné likvidity	82
Tabulka 30: Ukazatele obratovosti	84
Tabulka 31: Ukazatele doby obratu	85
Tabulka 32: Základní charakteristiky vývoje časové řady obratu zásob	86
Tabulka 33: Ukazatele produktivity práce	88
Tabulka 34: Ukazatele nákladovosti	89
Tabulka 35: Základní charakteristiky vývoje časové řady produktivity práce z tržeb ...	89
Tabulka 36: Ukazatele na bázi CF	91
Tabulka 37: Výsledky jednotlivých ukazatelů Kralickova rychlého testu	93
Tabulka 38: Komplexní hodnocení Kralickova rychlého testu podniku DIAMO.....	94
Tabulka 39: Altmanův index finančního zdraví	96
Tabulka 40: Základní charakteristiky vývoje časové řady Z-Score	97
Tabulka 41: Pohledávky a závazky po lhůtě splatnosti	107
Tabulka 42: Navrhované slevy a pokuty pro úhradu pohledávek	108
Tabulka 43: Aplikace navrhovaných pokut pro úhradu pohledávek	109
Tabulka 44: Porovnání zavedení skonta a přijetí kontokorentního úvěru	110
Tabulka 45: Nejvýznamnější výnosy státního podniku DIAMO	115

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Rozvaha státního podniku DIAMO za období 2005–2014.....	I
Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty státního podniku DIAMO za období 2005–2014.....	V
Příloha 3: Výkaz cash flow státního podniku DIAMO za období 2005–2014.....	VII
Příloha 4: Rozvaha akciové společnosti OKD za období 2005–2014.....	IX
Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty akciové společnosti OKD za období 2005–2014.....	XIII
Příloha 6: Výkaz cash flow akciové společnosti OKD za období 2005–2014.....	XV
Příloha 7: Mapa procesů hlavních činností státního podniku DIAMO	XVII

Příloha 1: Rozvaha státního podniku DIAMO za období 2005–2014

	V tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	3 933 770	3 731 559	3 593 545	3 788 272	3 620 976	3 979 003	3 883 042	6 219 839	4 827 984	4 108 662
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál										
B.	Dlouhodobý majetek (DM)	2 867 355	2 607 319	2 421 071	2 333 799	2 176 946	1 955 710	1 868 557	1 734 006	1 632 405	1 587 201
B. I.	Nehmotný DM	15 258	23 033	9 222	11 306	26 934	19 591	24 153	19 343	12 902	14 256
	1. Zřizovací výdaje										
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				1 075	843	327	35	0	0	0
	3. Software	3 583	1 861	1 117	880	318	665	784	559	424	72
	4. Ocenitelná práva	7 875	7 425	6 975	6 525	6 912	6 241	5 743	5 083	4 448	3 868
	5. Goodwill										
	6. Jiný nehmotný DM	3 796	13 739	380	2 824	4 948	11 250	13 729	12 391	7 204	10 316
	7. Nedokončený nehmotný DM	4	8	750	2	13 913	1 108	3 862	1 310	826	0
	8. Poskytnuté zálohy na nehmotný DM										
B. II.	Hmotný DM	2 852 077	2 584 266	2 411 849	2 322 493	2 150 012	1 936 119	1 844 404	1 714 663	1 619 503	1 572 945
	1. Pozemky	420 763	394 766	371 666	350 037	299 929	317 962	319 564	323 497	282 580	279 208
	2. Stavby	2 931 537	2 750 691	2 548 685	2 327 530	2 227 404	2 014 117	1 844 150	1 691 437	1 568 393	1 428 684
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	661 540	494 462	385 662	334 173	292 460	229 829	177 367	130 667	83 710	90 531
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů										
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny										
	6. Jiný hmotný DM	973	887	850	851	903	866	792	792	792	839
	7. Nedokončený hmotný DM	52 603	47 907	100 349	196 751	87 184	29 370	56 362	14 417	22 898	5 004
	8. Poskytnuté zálohy na hmotný DM	4 171	4 176	2 373	0	4	4	357	469	175	153
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-1 219 510	-1 108 623	-997 736	-886 849	-757 872	-656 029	-554 188	-446 616	-339 045	-231 474
B. III.	Finanční DM	20	20	0	0	0	0	0	0	0	0
	1. Podíly – ovládaná osoba										
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	20	20								
	3. Ostatní dl. cenné papíry a podíly										
	4. Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba										
	5. Jiný finanční DM										
	6. Pořizovaný finanční DM										
	7. Poskytnuté zálohy na finanční DM										

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
C.	Oběžná aktiva	1 056 648	1 119 125	1 168 479	1 449 854	1 439 690	2 017 836	2 002 871	4 469 643	3 173 506	2 486 563
C. I.	Zásoby	382 161	503 138	579 386	593 632	686 494	755 692	772 514	802 583	762 038	740 931
1.	Materiál	83 579	86 227	132 641	133 717	123 444	94 458	89 250	76 735	61 186	56 857
2.	Nedokončená výroba a polotovary	20 103	27 035	38 032	39 526	50 195	39 227	40 803	44 955	31 762	23 762
3.	Výrobky	276 521	389 075	407 913	419 920	512 276	621 569	642 112	680 601	668 250	659 766
4.	Mladá a ost. zvířata a jejich skupiny	9	10	8	8	9	9	9	7	9	9
5.	Zboží	412	492	377	393	362	372	291	265	228	194
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	1 537	299	415	68	208	57	49	20	603	343
C. II.	Dl. pohledávky	2 518	1 493	1 552	1 459	644	873	1 274	1 165	601	577
1.	Pohledávky z obchodních vztahů		29	147	125	97	190	594	493	222	493
2.	Pohl. – ovládaná nebo -jící osoba										
3.	Pohledávky – podstatný vliv										
4.	Pohl. za společníky										
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	2 518	1 464	1 405	1 334	547	683	680	672	379	84
6.	Dohadné účty akt.										
7.	Jiné pohledávky										
8.	Odložená daňová pohledávka										
C. III.	Kr. pohledávky	133 952	137 918	273 713	395 067	258 098	637 791	560 916	3 077 560	1 565 254	815 492
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	45 580	52 664	167 705	327 554	176 951	527 944	432 309	126 655	79 395	96 344
2.	Pohl. – ovládaná nebo -jící osoba										
3.	Pohledávky – podstatný vliv										
4.	Pohl. za společníky										
5.	Soc. zabezpečení a zdrav. pojištění										
6.	Stát – daň. pohl.	36 897	35 083	36 798	33 256	38 090	46 844	87 207	39 997	45 815	60 997
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	24 963	22 863	42 671	8 328	15 692	5 047	11 324	32 140	19 034	10 144
8.	Dohadné účty akt.	4 830	5 388	4 229	4 748	4 886	32 376	11 749	12 058	7 377	6 485
9.	Jiné pohledávky	21 682	21 920	22 310	21 181	22 479	25 580	18 327	2 866 710	1 413 633	641 522
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	538 017	476 576	313 828	459 696	494 454	623 480	668 167	588 335	845 613	929 563
1.	Peníze	4 020	3 768	3 580	4 247	4 015	3 704	3 544	3 220	2 966	2 321
2.	Účty v bankách	533 997	472 808	310 248	455 449	490 439	619 776	664 623	585 115	842 647	927 242
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly										
4.	Požizovaný kr. finanční majetek										
D. I.	Časové rozlišení	9 767	5 115	3 995	4 619	4 340	5 457	11 614	16 190	22 073	34 898
1.	Nákl. příštích obd.	8 254	4 091	3 253	3 253	4 044	4 965	11 603	16 069	22 011	34 829
2.	Komplexní náklady příštích období										
3.	Příjmy příštích obd.	1 513	1 024	742	1 366	296	492	11	121	62	69

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	3 933 770	3 731 559	3 593 545	3 788 272	3 620 976	3 979 003	3 883 042	6 219 839	4 827 984	4 108 662
A.	Vlastní kapitál	3 278 321	3 066 901	2 912 697	2 886 278	2 791 305	2 696 822	2 657 850	2 580 138	2 491 319	2 471 535
A. I.	Základní kapitál	4 458 308	4 410 210	4 342 084	4 253 270	4 186 456	4 087 864	4 070 966	3 984 305	3 968 764	3 968 722
	1. Základní kapitál	4 458 308	4 410 210	4 342 084	4 253 270	4 186 456	4 087 864	4 070 966	3 984 305	3 968 764	3 968 722
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)										
	3. Změny základního kapitálu										
A. II.	Kapitálové fondy	25 568	37 588	37 853	38 058	38 179	68 694	72 085	75 102	76 683	76 721
	1. Ážio										
	2. Ostatní kapitálové fondy	25 568	37 588	37 853	38 058	38 179	68 694	72 085	75 102	76 683	76 721
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků										
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách										
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací										
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách										
A. III.	Fondy ze zisku	446 838	430 376	413 178	396 348	457 212	438 508	421 489	104 951	110 154	95 943
	1. Rezervní fond	440 397	424 610	408 614	391 745	452 712	434 626	417 101	100 000	104 763	89 924
	2. Statutární a ostatní fondy	6 441	5 766	4 564	4 603	4 500	3 882	4 388	4 951	5 391	6 019
A. IV.	Výsledek hospodaření (VH) minulých let	-1 273 097	-1 652 393	-1 811 273	-1 880 418	-1 880 418	-1 890 542	-1 898 244	-1 607 227	-1 607 227	-1 667 916
	1. Nerozdělený zisk minulých let										
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	-1 273 097	-1 652 393	-1 811 273	-1 880 418	-1 880 418	-1 890 542	-1 898 244	-1 607 227	-1 607 227	-1 607 227
	3. Jiný VH minulých let										-60 689
A. V.	VH běžného účetního období	-379 296	-158 880	-69 145	79 020	-10 124	-7 702	-8 446	23 007	-57 055	-1 935
B.	Cizí zdroje	652 871	646 128	644 051	893 838	824 154	1 277 943	1 223 630	3 626 295	2 324 457	1 634 417
B. I.	Rezervy	37 782	34 302	16 625	18 321	20 685	7 311	9 352	6 552	7 268	41 196
	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	16 754	13 947	13 172	14 237	15 877	6 544	7 818	5 034	5 952	6 941
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky										
	3. Rezerva na daň z příjmů										18 000
	4. Ostatní rezervy	21 028	20 355	3 453	4 084	4 808	767	1 534	1 518	1 316	16 255

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
B. II.	DI. závazky	8 928	5 336	5 998	5 759	5 182	4 958	7 528	8 159	70 506	61 505
1.	Závazky z obch. vztahů	4 628	4 882	5 396	5 218	4 220	3 754	4 231	4 422	4 006	3 891
2.	Závazky – ovládaná nebo -jící osoba										
3.	Závazky – podstatný vliv										
4.	Závazky ke společníkům										
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	150	130	265	379	930	1 118	865	0		
6.	Vydané dluhopisy										
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě										
8.	Dohadné účty pasivní										
9.	Jiné závazky	4 150	324	337	162	32	86	2 432	3 737	5 811	11 845
10.	Odložený daňový závazek									60 689	45 769
B. III.	Kr. závazky	356 161	380 490	349 791	672 559	634 677	1 024 839	1 054 750	3 476 584	2 156 683	1 480 716
1.	Závazky z obch. vztahů	102 614	122 623	112 148	434 231	383 069	788 154	829 625	312 598	259 072	406 454
2.	Závazky – ovládaná nebo -jící osoba										
3.	Závazky – podstatný vliv										
4.	Závazky ke společníkům										
5.	Závazky k zaměstnancům	155 980	152 845	153 717	159 938	165 390	146 990	132 428	128 333	121 626	114 665
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	29 254	30 664	30 448	34 093	33 784	33 849	32 944	33 462	34 957	36 052
7.	Stát - daňové závazky a dotace	30 038	36 834	23 455	17 049	21 646	23 737	27 911	2 973 797	1 712 619	910 580
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	766	359	581	439	622	295	684	411	557	336
9.	Vydané dluhopisy										
10.	Dohadné účty pasivní	36 650	34 970	24 301	24 726	25 033	29 834	28 132	24 896	26 438	6 443
11.	Jiné závazky	859	2 195	5 141	2 083	5 133	1 980	3 026	3 087	1 414	6 186
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	250 000	226 000	271 637	197 199	163 610	240 835	152 000	135 000	90 000	51 000
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		25 000	20 640	17 199	13 610	240 835	0	0		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	250 000	201 000	250 997	180 000	150 000	0	152 000	135 000	90 000	51 000
3.	Krátkodobé finanční výpomoci										
C. I.	Časové rozlišení	2 578	18 530	36 797	8 156	5 517	4 238	1 562	13 406	12 208	2 710
1.	Výdaje příštích období	2 119	3 382	32 280	2 918	3 689	638	749	13 393	12 202	577
2.	Výnosy příštích období	459	15 148	4 517	5 238	1 828	3 600	813	13	6	2 133

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty státního podniku DIAMO za období 2005–2014

	V tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	9 852	9 666	9 955	11 065	10 025	11 036	6 147	5 667	4 903	5 254
A.	Náklady na prodané zboží	8 741	8 611	8 849	9 785	8 875	9 764	5 501	5 062	4 386	4 672
+	Obchodní marže	1 111	1 055	1 106	1 280	1 150	1 272	646	605	517	582
II.	Výkony	818 222	1 000 068	1 272 036	1 404 480	1 324 925	1 081 800	1 089 562	1 019 915	947 106	842 289
1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	719 790	726 325	1 062 117	1 202 605	1 081 962	861 215	944 316	876 483	856 988	725 261
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-45 585	141 120	51 411	35 438	103 040	98 643	22 226	42 816	-25 483	15 513
3.	Aktivace	144 017	132 623	158 508	166 437	139 923	121 942	123 020	100 616	115 601	101 515
B.	Výkonová spotřeba	1 095 038	1 214 919	1 230 990	1 395 160	1 380 442	1 759 893	1 971 955	1 777 824	1 616 870	1 644 723
1.	Spotřeba materiálu a energie	804 296	922 001	961 564	1 051 673	1 031 696	1 112 309	1 131 864	1 158 597	1 146 003	1 059 175
2.	Služby	290 742	292 918	269 426	343 487	348 746	647 584	840 091	619 227	470 867	585 548
+	Přidaná hodnota	-275 705	-213 796	42 152	10 600	-54 367	-676 821	-881 747	-757 304	-669 247	-801 852
C.	Osobní náklady	1 139 651	1 139 132	1 211 747	1 290 634	1 297 416	1 250 356	1 267 897	1 304 265	1 328 889	1 303 535
1.	Mzdové náklady	821 342	814 611	864 533	917 728	935 249	893 325	906 138	934 266	954 063	932 457
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	672	786	636	756	696	636	629	618	1 094	270
3.	Náklady na soc. zab. a zdrav. poj.	278 506	282 310	299 191	318 789	304 084	300 884	303 976	313 634	317 484	316 491
4.	Sociální náklady	39 131	41 425	47 387	53 361	57 387	55 511	57 154	55 747	56 248	54 317
D.	Daně a poplatky	31 153	29 797	30 766	23 552	29 462	43 710	35 941	46 206	38 611	33 152
E.	Odpisy nehmotného a hmotného DM	342 744	331 484	263 335	221 775	240 218	238 515	224 357	189 080	165 108	178 681
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	55 388	110 619	108 912	109 487	59 744	75 644	31 849	94 715	35 851	26 996
1.	Tržby z prodeje DM	49 972	104 314	104 871	100 217	53 855	69 717	27 217	89 606	32 272	23 861
2.	Tržby z prodeje materiálu	5 416	6 305	4 041	9 270	5 889	5 927	4 632	5 109	3 579	3 135
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	43 914	47 689	52 773	67 904	24 519	27 336	14 518	16 678	6 390	9 849
1.	Zůstatková cena prodaného DM	39 301	44 210	46 836	59 029	19 047	21 638	10 107	15 333	5 329	8 886
2.	Prodaný materiál	4 613	3 479	5 937	8 875	5 472	5 698	4 411	1 345	1 061	963
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. obl. a komplex. nákl. příšt. obd.	-24 211	-9 662	-20 929	-7 935	5 446	-11 364	-4 097	1 823	25 095	59 731
IV.	Ostatní provozní výnosy	3 089 336	3 061 950	2 936 908	2 951 655	2 996 573	3 381 793	3 532 154	3 219 330	3 092 813	3 110 929
H.	Ostatní provozní náklady	1 711 678	1 579 315	1 527 726	1 425 287	1 400 908	1 227 387	1 135 905	976 381	892 242	749 907
V.	Převod provozních výnosů										
I.	Převod provozních nákladů										
*	Provozní výsledek hospodaření (VH)	-375 910	-158 982	22 554	50 525	3 981	4 676	7 735	22 308	3 082	1 218

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů					12					
J.	Prodané cenné papíry a podíly					13					
VII.	Výnosy z finančního DM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.	Výnosy z podílů v ovl. osobách a v úč. jedn. pod podst. vlivem										
2.	Výnosy z ostatních dl. cenných papírů a podílů										
3.	Výnosy z ostatního finančního DM										
VIII.	Výnosy z kr. finančního majetku										
K.	Náklady z fin. majetku										
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů										
L.	Náklady z přec. cenných papírů a derivátů				488						
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční oblasti				-5 518	-13					
X.	Výnosové úroky	4 403	6 510	11 227	13 035	6 148	3 253	6 718	6 589	4 244	3 355
N.	Nákladové úroky	3 100	8 791	13 315	21 687	13 903	11 985	6 637	4 527	2 718	2 195
XI.	Ostatní fin. výnosy	1 494	5 063	10 052	58 809	1 985	1 054	539	527	454	99
O.	Ostatní fin. náklady	3 077	2 766	99 709	26 755	8 415	4 769	10 307	1 890	1 428	1 332
XII.	Převod fin. výnosů										
P.	Převod fin. nákladů										
*	Finanční VH	-280	16	-91 745	28 432	-14 173	-12 447	-9 687	699	552	-73
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	0	0	0	0	0	0	0	60 689	3 080
1.	- splatná										18 000
2.	- odložená									60 689	-14 920
**	VH za běžnou činnost	-376 190	-158 966	-69 191	78 957	-10 192	-7 771	-1 952	23 007	-57 055	-1 935
XIII.	Mimořádné výnosy	144	89	121	63	80	69	13 255			
R.	Mimořádné náklady	3 250	3	75		12		19 749			
S.	Daň z příjmů z mim. činnosti	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1.	- splatná										
2.	- odložená										
*	Mimořádný VH	-3 106	86	46	63	68	69	-6 494	0	0	0
T.	Převod podílu na VH společníkům										
***	VH za účetní období (+/-)	-379 296	-158 880	-69 145	79 020	-10 124	-7 702	-8 446	23 007	-57 055	-1 935
****	VH před zdaněním (+/-)	-379 296	-158 880	-69 145	79 020	-10 124	-7 702	-8 446	23 007	3 634	1 145

Příloha 3: Výkaz cash flow státního podniku DIAMO za období 2005–2014

	V tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku úč. období	393 720	538 017	476 576	313 828	459 696	494 454	623 480	668 167	588 335	845 613

Peněžní toky z provozní činnosti											
Z.	Účetní VH z běžné činnosti před zdaněním	-376 190	-158 966	-69 191	78 957	-10 192	-7 771	-1 952	23 007	3 634	1 145

A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	339 346	196 896	90 574	46 575	179 541	79 175	99 345	16 718	89 724	112 821
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek, umořování OR k nab. majetku	366 762	243 778	148 062	121 829	209 250	138 012	123 466	83 961	100 178	73 548
A.1.2.	Změna stavu opr. položek, rezerv a časového rozlišení	-15 441	10 942	-1 542	-42 718	-2 656	-19 490	-12 930	9 092	18 014	55 408
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	-10 672	-60 105	-58 035	-41 188	-34 808	-48 079	-11 110	-74 273	-26 943	-14 975
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílu na zisku									0	0
A.1.5.	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky	-1 303	2 281	2 089	8 652	7 755	8 732	-81	-2 062	-1 525	-1 160
A.*	CF z prov. činnosti před změnami prac. kapitálu a mim. položkami	-36 844	37 930	21 383	125 532	169 349	71 404	97 393	39 725	93 358	113 966

A.2.	Změna potřeby prac. kapitálu	73 686	-111 158	-222 745	186 806	4 206	-62 128	87 416	-121 112	228 073	52 957
A.2.1.	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti	-4 147	-3 204	-135 155	-120 351	136 843	-378 550	74 955	-2 523 389	1 502 612	749 040
A.2.2.	Změna stavu kr. závazků z provozní činnosti	2 052	13 169	-15 946	320 723	-39 565	387 229	26 557	2 430 509	-1 315 100	-685 993
A.2.3.	Změna stavu zásob	75 781	-121 123	-71 644	-13 566	-93 072	-70 807	-14 096	-28 232	40 561	-10 090
A.**	CF z prov. činnosti před zdaněním a mimoř. pol.	36 842	-73 228	-201 362	312 338	173 555	9 276	184 809	-81 387	321 431	166 923

A.3.	Nákladové úroky	-3 100	-8 791	-13 316	-21 687	-13 903	-11 985	-6 637	-4 527	-2 719	-2 195
A.4.	Výnosové úroky	4 403	6 510	11 227	13 035	6 148	3 253	6 718	6 589	4 244	3 355
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky za minulá období									0	-18 563
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mim. účetními případy	-1 354	86	76	142	68	179	15 056	195	563	59
A.***	CF z provozní činnosti	36 791	-75 423	-203 375	303 828	165 868	723	199 946	-79 130	323 519	149 579

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Peněžní toky z investiční činnosti											
B.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-409 894	-277 107	-247 326	-341 726	-592 238	-361 636	-413 028	-276 821	-265 956	-249 132
B.1.1.	Přírůstek hm. DM	-375 505	-275 552	-245 922	-340 228	-568 276	-339 263	-325 734	-220 069	-236 596	-246 444
B.1.2.	Přírůstek nehmotného DM	-34 389	-1 555	-1 404	-1 498	-23 962	-22 373	-87 294	-56 752	-29 360	-2 688
B.1.3.	Přírůstek fin. DM										
B.1.4.	Změna stavu záv. Z pořízení DM										
B.2.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	49 973	104 315	104 871	100 217	53 855	69 717	27 217	89 606	32 272	23 861
B.3.	Dotace na pořízení hm. a nehm. DM	329 025	231 038	154 853	176 240	459 628	361 365	333 949	220 562	228 819	225 454
B.***	CF vztahující se k invest. činnosti	-30 896	58 246	12 398	-65 269	-78 755	69 446	-51 862	33 347	-4 865	183

Peněžní toky z finanční činnosti											
C.1.	Změna stavu dl., popř. kr. závazků	155 186	-27 592	46 299	-74 677	-34 166	77 001	-86 265	-16 369	-43 342	-48 001
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na pen. prostředky	-16 784	-16 672	-18 070	-18 014	-18 189	-18 144	-17 132	-17 680	-18 034	-17 811
C.2.1.	Zvýšení pen. prostředků z titulu zvýšení ZK, event. rezerv. Fondu										
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům										
C.2.3.	Pen. dary a dotace do vlast. kapitálu (mimo dotace na pořízení DM)										
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky										
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů	-16 784	-16 672	-18 070	-18 014	-18 189	-18 144	-17 132	-17 680	-18 034	-17 811
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku										
C.3.	Přijaté dividendy nebo podíly na zisku										
C.***	CF vztahující se k finanční činnosti	138 402	-44 264	28 229	-92 691	-52 355	58 857	-103 397	-34 049	-61 376	-65 812

F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků a ekvivalentů	144 297	-61 441	-162 748	145 868	34 758	129 026	44 687	-79 832	257 278	83 950
-----------	--	----------------	----------------	-----------------	----------------	---------------	----------------	---------------	----------------	----------------	---------------

R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci úč. období	538 017	476 576	313 828	459 696	494 454	623 480	668 167	588 335	845 613	929 563
-----------	--	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Příloha 4: Rozvaha akciové společnosti OKD za období 2005–2014

	V tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	62 459 018	64 378 128	42 996 475	47 615 950	50 497 296	47 266 358	48 434 082	43 202 554	22 110 217	13 105 739
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál										
B.	Dlouhodobý majetek (DM)	44 334 728	30 662 013	29 274 101	29 715 941	32 261 739	32 362 452	33 156 420	35 006 374	15 716 903	9 039 946
B. I.	Nehmotný DM	28 517	107 657	19 737	652 329	961 984	156 787	213 015	266 229	191 320	114 604
	1. Zřizovací výdaje										
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	393	196	48							
	3. Software	10 249	6 050	4 247	6 570	24 738	141 676	96 328	72 683	183 672	99 831
	4. Ocenitelná práva	300	176	51	568 302	829 424	1 806	914	343	209	96
	5. Goodwill										
	6. Jiný nehmotný DM	16 973	100 633	11 826	1 579	799	503	891	461	5 698	4 999
	7. Nedokončený nehmotný DM	602	602	3 565	74 678	107 023	12 802	114 882	192 742	1 741	9 678
	8. Poskytnuté zálohy na nehmotný DM				1 200						
B. II.	Hmotný DM	38 083 418	27 374 993	28 126 275	28 959 945	31 196 088	32 101 998	32 839 738	34 445 908	15 210 246	8 610 005
	1. Pozemky	3 261 336	1 640 504	1 596 811	328 758	379 189	408 084	422 944	724 215	826 206	847 048
	2. Stavby	13 152 795	9 333 634	9 186 171	8 356 621	8 583 562	8 733 260	8 529 771	8 022 065	5 053 556	3 489 146
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	4 938 416	4 659 505	4 672 212	7 516 842	11 077 440	13 055 544	13 681 625	14 083 958	7 508 253	2 567 088
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů										
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny										
	6. Jiný hmotný DM	20 131	17 518	16 477	16 287	3 133	3 133	3 133	3 133	3 131	3 186
	7. Nedokončený hmotný DM	1 037 398	960 744	737 387	1 813 618	1 151 226	808 871	1 994 344	4 336 295	1 799 862	1 686 403
	8. Poskytnuté zálohy na hmotný DM				17 849			23 247			437
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	15 673 342	10 763 088	11 917 217	10 909 970	10 001 538	9 093 106	8 184 674	7 276 242	19 238	16 697
B. III.	Finanční DM	6 222 793	3 179 363	1 128 089	103 667	103 667	103 667	103 667	294 237	315 337	315 337
	1. Podíly – ovládaná osoba	6 142 193	3 085 763	1 049 644	103 667	103 667	103 667	103 667	103 667	103 667	103 667
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	80 600	80 600	78 445							
	3. Ostatní dl. cenné papíry a podíly		13 000						190 570	211 670	211 670
	4. Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba										
	5. Jiný finanční DM										
	6. Pořizovaný finanční DM										
	7. Poskytnuté zálohy na finanční DM										

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
C.	Oběžná aktiva	18 101 669	33 324 509	13 408 698	17 659 152	18 026 438	14 837 649	15 200 810	8 132 521	6 354 369	4 044 164
C. I.	Zásoby	1 196 591	899 141	611 369	1 406 222	1 095 242	922 040	1 199 666	2 489 004	762 672	1 122 466
1.	Materiál	415 100	310 328	337 422	507 605	428 491	433 865	341 274	322 762	324 493	290 640
2.	Nedokončená výroba a polotovary	269 321	124 001	65 323	71 333	75 659	44 649	114 250	1 146 819	46 743	32 230
3.	Výrobky	367 800	387 315	123 406	285 634	404 766	322 481	612 750	950 553	391 017	799 587
4.	Mladá a ost. zvířata a jejich skupiny										
5.	Zboží	144 370	77 497	85 218	541 650	186 326	121 045	131 392	68 870	419	9
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby										
C. II.	Dl. pohledávky	25 591	875 711	1 747 858	18 351	16 108	297 473	220 891	199 417	1 069 608	45 320
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	4 996	6 524	4 052	3 619	3 108	2 636	2 164	1 692	1 220	747
2.	Pohl. – ovládaná nebo -jící osoba										
3.	Pohledávky – podstatný vliv										
4.	Pohl. za společníky										
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	726	457	442	130	93	95	5	40	40	37
6.	Dohadné účty akt.										53
7.	Jiné pohledávky	19 869	868 730	1 743 364	14 602	12 907	294 742	218 722	197 685	154 979	44 483
8.	Odložená daňová pohledávka									913 369	
C. III.	Kr. pohledávky	5 161 111	4 511 766	5 091 483	5 636 851	3 555 235	10 270 107	11 594 341	3 485 322	2 534 394	1 712 455
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	4 132 740	3 782 467	3 971 127	4 144 014	2 250 537	4 839 139	4 970 838	3 063 710	1 986 692	1 447 223
2.	Pohl. – ovládaná nebo -jící osoba	5 850			2						
3.	Pohledávky – podstatný vliv										
4.	Pohl. za společníky						4 908 927	5 530 467	78 471	15	
5.	Soc. zabezpečení a zdrav. pojištění										
6.	Stát – daň. pohl.	658 102	437 961	670 417	1 279 031	304 707	291 745	953 204	201 312	323 784	99 301
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	58 294	14 704	8 194	23 157	121 938	94 793	10 507	1 971	1 792	1 440
8.	Dohadné účty akt.	275 177	119 689	149 575	117 638	109 941	119 304	115 641	126 530	157 579	126 578
9.	Jiné pohledávky	30 948	156 945	292 170	73 009	768 112	16 199	13 684	13 328	64 532	37 913
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	11 718 376	27 037 891	5 957 988	10 597 728	13 359 853	3 348 029	2 185 912	1 958 778	1 987 695	1 163 923
1.	Peníze	5 625	3 216	3 384	2 787	2 494	3 091	3 357	2 970	3 416	2 452
2.	Účty v bankách	4 702 522	27 034 675	5 913 015	10 548 937	13 357 359	3 344 938	2 182 555	1 955 808	1 984 279	1 161 471
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	7 010 229		41 589	46 004						
4.	Požizovaný kr. finanční majetek										
D. I.	Časové rozlišení	22 621	391 606	313 676	240 857	209 119	66 257	76 852	63 659	38 945	21 629
1.	Nákl. příštích obd.	13 753	391 391	313 339	234 951	199 401	51 725	50 370	48 024	31 937	19 019
2.	Komplexní náklady příštích období										
3.	Příjmy příštích obd.	8 868	215	337	5 906	9 718	14 532	26 482	15 635	7 008	2 610

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	PASIVA CELKEM	62 459 018	64 378 128	42 996 475	47 615 950	50 497 296	47 266 358	48 434 082	43 202 554	22 110 217	13 105 739
A.	Vlastní kapitál	48 577 238	33 183 880	18 104 831	24 486 837	28 551 466	23 349 892	24 274 246	20 048 282	861 127	-1 911 573
A. I.	Základní kapitál	24 300 000	2 500 000	6 717 800	7 515 000	8 150 000	8 401 000	8 575 000	8 729 600	8 866 800	10 086 800
	1. Základní kapitál	24 300 000	2 500 000	6 717 800	7 515 000	8 150 000	8 401 000	8 575 000	8 729 600	8 866 800	10 086 800
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)										
	3. Změny základního kapitálu										
A. II.	Kapitálové fondy	14 765 466	25 329 338	1 897 508	3 568 729	6 526 691	5 281 841	5 947 820	6 435 715	6 770 220	6 100 000
	1. Ážio			59 2 603 574	5 730 118	4 666 226	5 521 948	6 214 438	6 768 469	6 100 000	
	2. Ostatní kapitálové fondy	2 853 726	16 594 150	1 646 237	1 318	1 772	1 750	1 750	1 750	1 751	
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků				963 837	794 801	613 865	424 122	219 527		
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	11 911 740	8 735 188	251 212							
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací										
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách										
A. III.	Fondy ze zisku	2 315 832	3 466 983	3 466 982	3 343 982	3 343 982	3 343 982	3 343 982	3 343 982	3 343 982	6 634
	1. Rezervní fond	2 309 199	3 460 349	3 460 348	3 337 348	3 337 348	3 337 348	3 337 348	3 337 348	3 337 348	
	2. Statutární a ostatní fondy	6 633	6 634	6 634	6 634	6 634	6 634	6 634	6 634	6 634	6 634
A. IV.	Výsledek hospodaření (VH) minulých let	4 927 042	8 255 1 291 561	5 602 634	9 050 792	0	312 419	334 825	1 538 985	-8 012 307	
	1. Nerozdělený zisk minulých let	4 927 042	8 255 1 291 561	5 602 634	9 050 792		312 419	334 825	1 538 985		
	2. Neuhrazená ztráta minulých let										-8 012 307
	3. Jiný VH minulých let										
A. V.	VH běžného účetního období	2 268 898	1 879 304	4 730 980	4 456 492	1 480 001	6 323 069	6 095 025	1 204 160	-19 658 860	-10 092 700
B.	Cizí zdroje	13 878 199	31 180 506	24 865 052	23 117 363	21 944 413	23 891 221	24 135 890	23 110 758	21 170 136	14 943 993
B. I.	Rezervy	3 142 698	3 511 597	3 958 227	3 295 351	2 390 250	2 891 164	3 309 930	2 125 677	2 088 137	2 115 709
	1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	2 295 484	2 291 895	2 195 216	2 052 058	1 900 554	1 773 020	1 766 750	1 763 714	1 550 811	1 133 252
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky										
	3. Rezerva na daň z příjmů	680 579	744 340	1 481 299	1 096 931	305 312	976 205	1 301 805	3 326		
	4. Ostatní rezervy	166 635	475 362	281 712	146 362	184 384	141 939	241 375	358 637	537 326	982 457

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
B. II.	Dl. závazky	4 469 410	3 022 530	2 742 775	3 153 987	3 570 429	14 621 337	12 802 741	13 510 981	13 060 393	5 728 211
1.	Závazky z obch. vztahů						615	1 024	268	181	143
2.	Závazky – ovládaná nebo -jící osoba										
3.	Závazky – podstatný vliv										
4.	Závazky ke společníkům						10 892 405	9 069 989	10 008 115	12 941 061	5 691 845
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	186	227	39			31	49	49	58	49
6.	Vydané dluhopisy										
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě										
8.	Dohadné účty pasivní										
9.	Jiné závazky	130 411	50 750	7 073	221 737	465 075	273 780	216 230	173 358	119 093	36 174
10.	Odložený daňový závazek	4 338 813	2 971 553	2 735 663	2 932 250	3 105 354	3 454 506	3 515 449	3 329 191		
B. III.	Kr. závazky	6 031 159	4 675 379	5 019 620	4 623 467	5 776 687	6 378 553	8 022 864	7 473 826	6 021 397	7 099 891
1.	Závazky z obch. vztahů	4 169 411	3 122 740	3 503 025	2 548 170	3 666 394	3 715 116	4 011 170	3 696 700	2 171 837	2 078 046
2.	Závazky – ovládaná nebo -jící osoba										2 812 443
3.	Závazky – podstatný vliv										
4.	Závazky ke společníkům	46 196	42 322	40 820	39 765	38 221	868 085	2 105 697	1 872 102	1 967 397	
5.	Závazky k zaměstnancům	525 100	516 591	470 194	531 583	568 793	455 882	361 959	461 598	438 168	406 488
6.	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	351 485	344 488	358 709	386 043	293 314	206 599	224 353	205 050	305 846	196 972
7.	Stát – daňové závazky a dotace	257 795	252 499	191 697	286 670	118 121	93 022	97 447	90 851	148 957	99 805
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	8 790	14 335	4 753	2 896	173 428	39 342	412	62	26 580	9 606
9.	Vydané dluhopisy										
10.	Dohadné účty pasivní	559 074	330 549	369 905	757 252	730 930	968 239	1 133 137	1 071 093	887 094	1 417 195
11.	Jiné závazky	113 308	51 855	80 517	71 088	187 486	32 268	88 689	76 370	75 518	79 336
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	234 932	19 971 000	13 144 430	12 044 558	10 207 047	167	355	274	209	182
1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	213 812	17 189 556	11 446 300	9 832 016	8 016 413					
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	21 120	2 781 444	1 698 130	2 212 542	2 190 634	167	355	274	209	182
3.	Krátkodobé finanční výpomoci										
C. I.	Časové rozlišení	3 581	13 742	26 592	11 750	1 417	25 245	23 946	43 514	78 954	73 319
1.	Výdaje příštích období	111	196	133	981	7	25	4	2 518	593	3
2.	Výnosy příštích období	3 470	13 546	26 459	10 769	1 410	25 220	23 942	40 996	78 361	73 316

Příloha 5: Výkaz zisku a ztráty akciové společnosti OKD za období 2005–2014

	V tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
I.	Tržby za prodej zboží	3 366 925	3 224 571	4 589 493	4 728 459	3 864 203	10 085 958	7 649 505	6 044 809	4 668 962	138 719
A.	Náklady na prodané zboží	3 509 154	2 801 024	4 010 059	4 291 496	3 434 394	9 178 965	6 907 278	5 311 944	4 008 615	123 029
+	Obchodní marže	-142 229	423 547	579 434	436 963	429 809	906 993	742 227	732 865	660 347	15 690
	II. Výkony	14 788 449	14 173 942	14 883 558	19 136 680	27 608 128	34 073 830	37 315 987	31 500 660	20 347 647	19 084 654
	1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	14 922 494	14 831 668	15 333 632	19 116 625	27 235 680	33 992 802	36 785 141	29 566 160	21 881 051	18 330 172
	2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	-207 144	-764 908	-526 480	-110 368	132 803	-79 108	308 694	1 714 524	-1 685 266	610 915
	3. Aktivace	73 099	107 182	76 406	130 423	239 645	160 136	222 152	219 976	151 862	143 567
B.	Výkonová spotřeba	6 358 688	6 754 425	6 571 398	7 048 637	13 518 631	14 934 558	16 626 761	16 265 185	13 493 576	11 378 603
	1. Spotřeba materiálu a energie	2 897 900	2 710 441	2 724 641	3 282 897	6 645 041	7 058 791	7 784 914	7 672 300	6 601 446	5 590 875
	2. Služby	3 460 788	4 043 984	3 846 757	3 765 740	6 873 590	7 875 767	8 841 847	8 592 885	6 892 130	5 787 728
+	Přidaná hodnota	8 287 532	7 843 064	8 891 594	12 525 006	14 519 306	20 046 265	21 431 453	15 968 340	7 514 418	7 721 741
C.	Osobní náklady	4 420 875	4 280 427	4 213 923	4 485 841	7 731 319	8 328 434	8 593 533	8 669 930	8 097 246	6 951 693
	1. Mzdové náklady	2 997 008	2 868 200	2 848 320	3 133 271	5 357 437	5 762 319	5 957 864	6 018 449	5 628 970	4 846 172
	2. Odměny členům orgánů obchodní korporace	16 619	13 734	17 629	4 978	9 823	10 535	10 712	7 999	5 056	5 240
	3. Náklady na soc. zab. a zdrav. poj.	1 081 284	1 035 844	1 028 155	1 010 259	1 749 819	1 879 344	1 974 406	1 962 410	1 856 577	1 605 440
	4. Sociální náklady	325 964	362 649	319 819	337 333	614 240	676 236	650 551	681 072	606 643	494 841
D.	Daně a poplatky	94 838	63 816	85 932	89 760	141 144	180 965	180 615	157 313	131 641	113 424
E.	Odpisy nehmotného a hmotného DM	1 371 684	1 739 137	1 842 076	1 469 217	3 440 123	3 602 717	3 737 853	3 942 112	4 031 653	2 151 554
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	251 929	101 997	160 767	163 643	247 509	246 535	452 078	480 336	346 451	208 744
	1. Tržby z prodeje DM	64 381	1 057	22 518	6 951	26 564	18 891	47 733	16 237	121 960	79 091
	2. Tržby z prodeje materiálu	187 548	100 940	138 249	156 692	220 945	227 644	404 345	464 099	224 491	129 653
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	167 143	38 087	48 957	113 360	212 974	184 300	411 391	386 169	395 155	179 164
	1. Zůstatková cena prodaného DM	33 173	15	14 962	2 661	8 270	18 932	79 735	7 224	225 544	86 253
	2. Prodaný materiál	133 970	38 072	33 995	110 699	204 704	165 368	331 656	378 945	169 611	92 911
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. obl. a komplex. nákl. příšt. obd.	-276 391	-27 670	-327 030	-519 986	-682	-287 155	29 505	431 426	16 683 276	6 371 997
IV.	Ostatní provozní výnosy	674 482	624 133	499 816	490 142	2 674 265	2 290 477	1 090 261	1 216 236	5 569 231	7 739 206
H.	Ostatní provozní náklady	913 191	889 505	677 171	817 840	3 240 940	2 684 317	1 694 439	1 899 068	5 969 253	8 349 726
V.	Převod provozních výnosů										
I.	Převod provozních nákladů										
*	Provozní výsledek hospodaření (VH)	2 522 603	1 585 892	3 011 148	6 722 759	2 675 262	7 889 699	8 326 456	2 178 894	-21 878 124	-8 447 867

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	1 289 310	319 269		148 568						
J.	Prodané cenné papíry a podíly	1 425 527	362 815		437 378						
VII.	Výnosy z finančního DM	0	295 000	0	23 510	0	0	0	9 718	15 941	108 593
1.	Výnosy z podílů v ovl. osobách a v úč. jedn. pod podst. vlivem		295 000		23 510					7 890	100 000
2.	Výnosy z ostatních dl. cenných papírů a podílů								9 718	8 051	8 593
3.	Výnosy z ostatního finančního DM										
VIII.	Výnosy z kr. finančního majetku	4 897	14 927	10 249	18 601	4 242	3 241	58 674			
K.	Náklady z fin. majetku								5 808	3 049	3 424
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	123 346	1 265 167	2 180 542	31 681	83 295	65 939		43 828	59 291	27 043
L.	Náklady z přec. cenných papírů a derivátů		438 963	138 469	838 401	343 124	266 710		93 408	69 497	35 126
M.	Změna stavu rezerv a oprav. položek ve finanční oblasti	-495 940	-22 325		-126 429						
X.	Výnosové úroky	107 284	157 470	56 150	127 195	58 736	24 561	53 273	18 029	2 313	1 728
N.	Nákladové úroky	12 122	92 587	376 157	342 442	382 458	439 906	747 762	812 620	974 312	722 652
XI.	Ostatní fin. výnosy	270 690	383 754	1 047 217	1 832 244	810 432	750 608	488 501	525 556	278 132	109 795
O.	Ostatní fin. náklady	323 049	686 227	348 666	1 627 422	900 907	815 425	645 526	316 428	1 288 830	192 214
XII.	Převod fin. výnosů										
P.	Převod fin. nákladů										
*	Finanční VH	530 769	877 320	2 430 866	-937 415	-669 784	-677 692	-792 840	-631 133	-1 980 011	-706 257
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	776 619	606 998	698 390	1 320 719	510 953	781 333	1 437 562	344 520	-4 197 949	939 519
1.	- splatná	671 782	708 013	1 477 989	1 096 005	295 589	389 740	1 332 112	482 786	-6 882	26 150
2.	- odložená	104 837	-101 015	-779 599	224 714	215 364	391 593	105 450	-138 266	-4 191 067	913 369
**	VH za běžnou činnost	2 276 753	1 856 214	4 743 624	4 464 625	1 494 525	6 430 674	6 096 054	1 203 241	-19 660 186	-10 093 643
XIII.	Mimořádné výnosy	2 775	29 321	3 879	15 117	11 671	4 296	30 564	919	1 326	943
R.	Mimořádné náklady	10 630	6 231	16 523	23 250	26 195	111 901	31 593			
S.	Daň z příjmů z mim. činnosti										
1.	- splatná										
2.	- odložená										
*	Mimořádný VH	-7 855	23 090	-12 644	-8 133	-14 524	-107 605	-1 029	919	1 326	943
T.	Převod podílu na VH společníkům										
***	VH za účetní období (+/-)	2 268 898	1 879 304	4 730 980	4 456 492	1 480 001	6 323 069	6 095 025	1 204 160	-19 658 860	-10 092 700
****	VH před zdaněním (+/-)	3 045 517	2 486 302	5 429 370	5 777 211	1 990 954	7 104 402	7 532 587	1 548 680	-23 856 809	-9 153 181

Příloha 6: Výkaz cash flow akciové společnosti OKD za období 2005–2014

	V tis. Kč	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
P.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku úč. období	8 895 684	11 718 376	26 548 762	5 314 861	9 902 710	12 991 181	3 071 722	1 863 481	1 826 588	1 557 347

Peněžní toky z provozní činnosti											
Z.	Účetní VH z běžné činnosti před zdan.	3 053 372	2 463 212	5 442 014	5 785 344	2 005 478	7 212 007	7 533 616	1 547 761	-23 858 135	-9 154 124

A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	543 597	534 390	3 884 918	3 234 795	3 794 012	3 704 150	4 336 807	4 946 141	22 687 811	9 200 933
A.1.1.	Odpisy DM, umořování OR k nabyt. majetku	1 372 314	1 743 009	3 579 555	3 152 032	3 440 123	3 602 717	3 737 853	3 942 112	4 031 653	2 151 554
A.1.2.	Změna stavu opr. položek a rezerv	-346 748	-113 917	-600 794	-530 725	-681	-287 155	29 505	431 426	16 683 276	6 371 997
A.1.3.	Zisk (ztráta) z prodeje DM	-344 968	42 504	-391 663	166 320	-18 294	41	32 002	-9 013	103 584	7 162
A.1.4.	Výnosy z dividend a podílů na zisku		-295 000	-137 868	-158 996	0	0	0	0	-7 890	-100 000
A.1.5.	Vyúčtované nákl. a výnosové úroky	-95 162	-64 883	694 435	429 772	323 722	415 345	694 489	794 591	971 999	720 924
A.1.6.	Finanční deriváty		-778 569	606 992	175 094	48 535	-22 605	-156 250	-214 148	-260 814	-42 708
A.1.7.	Ost. nep. operace	-41 839	1 246	134 261	1 298	607	-4 193	-792	1 173	1 166 003	92 004
A.*	CF z prov. činnosti před změnami prac. kapitálu a mim. položkami	3 596 969	2 997 602	9 326 932	9 020 139	5 799 490	10 916 157	11 870 423	6 493 902	-1 170 324	46 809

A.2.	Změna stavu nep. složek prac. kapit.	1 548 135	1 403 389	480 240	640 916	2 866 632	-2 236 752	-407 364	-32 382	2 062 362	-271 252
A.2.1.	Změna stavu pohl. z provozní činnosti	700 587	80 403	-30 991	807 970	1 127 566	-1 953 522	-247 138	2 102 317	1 136 637	888 886
A.2.2.	Změna stavu kr. závazků z prov. čin.	646 478	480 243	350 568	-299 959	1 142 887	-534 981	120 869	-687 702	-556 765	-608 269
A.2.3.	Změna stavu zásob	201 070	952 743	314 661	184 796	269 833	159 386	-234 920	-1 637 289	1 780 647	-580 678
A.2.4.	Změna stavu maj. nezahrnutého fin. majetku		-110 000	-153 998	-51 891	326 346	92 365	-46 175	190 292	-298 157	28 809
A.**	CF z prov. činnosti před zdaněním a mimoř. pol.	5 145 104	4 400 991	9 807 172	9 661 055	8 666 122	8 679 405	11 463 059	6 461 520	892 038	-224 443

A.3.	Nákladové úroky	-12 122	-10 414	-837 314	-677 617	-382 458	-147 316	-751 476	-764 935	-934 624	-270 244
A.4.	Výnosové úroky	107 284	157 470	148 708	247 845	58 736	24 561	53 273	18 029	2 313	1 728
A.5.	Zaplacená daň z příjmů za běž. čin.	-2 116 305	-513 662	-1 614 278	-738 114	-66 130	292 073	-1 369 305	-1 172 557	-57 842	35 148
A.6.	Příjmy a výdaje spojené s mim. účetními případy	-7 855	23 090	87 101	-13 949	-14 524	0	0	0		
A.7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku		295 000	137 868	158 995	0	0	0	0	7 890	100 000
A.8.	Fin. deriváty placené		18 850	58 288	3 234 437	-15 813	-390 064	-134 474	-92 185	-69 492	-35 126
A.***	CF z prov. činnosti	3 116 106	4 371 325	7 787 545	11 872 652	8 245 933	8 458 659	9 261 077	4 449 872	-159 717	-392 937

		2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Peněžní toky z investiční činnosti											
B.1.	Výdaje spojené s nabytím DM	-1 685 183	-788 502	-2 077 119	-2 499 940	-2 336 484	-2 238 661	-3 273 090	-4 365 904	-1 998 432	-1 414 091
B.2.	Příjmy z prodeje DM	1 353 691	320 326	501 574	361 881	26 564	18 891	20 095	15 145	121 960	79 091
B.3.	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	39 000									
B.4.	Prostředky v cashpoolingu					0	-4 908 927	-621 541	5 451 996	1 791 417	220 715
B.5.	Výdaje spojené s nabytím stát. dluh. hrazené z blok. fin. prostředků					0	0	0	-207 911	-24 469	
B.***	CF vztahující se k invest. činnosti	-30 896	58 246	12 398	-65 269	-78 755	69 446	-51 862	33 347	-4 865	183

Peněžní toky z finanční činnosti											
C.1.	Změna stavu dl., popř. kr. závazků	-922	19 475 142	-6 826 701	-1 095 340	-1 839 208	1 553 079	-584 182	714 934		712 259
C.2.	Dopady změn vlastního kapitálu na pen. prostředky	0	-8 547 905	-20 619 200	-4 051 404	-1 008 334	-12 802 500	-6 010 650	-6 095 025		
C.2.1.	Zvýšení základního kapitálu, event. rezerv. fondu			4 217 800							
C.2.2.	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům										
C.2.3.	Další vklady pen. prostředků společníků a akcionářů										
C.2.4.	Úhrada ztráty společníky										
C.2.5.	Přímé platby na vrub fondů										
C.2.6.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku		-8 547 905	-24 837 000	-4 051 404	-1 008 334	-12 802 500	-6 010 650	-6 095 025		
C.***	CF vztahující se k finanční činnosti	-922	10 927 237	-27 445 901	-5 146 744	-2 847 542	-11 249 421	-6 594 832	-5 380 091	0	712 259

F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků a ekvivalentů	2 822 692	14 830 386	-21 233 901	4 587 849	3 088 471	-9 919 459	-1 208 291	-36 893	-269 241	-794 963
-----------	--	------------------	-------------------	--------------------	------------------	------------------	-------------------	-------------------	----------------	-----------------	-----------------

R.	Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci úč. období	11 718 376	26 548 762	5 314 861	9 902 710	12 991 181	3 071 722	1 863 481	1 826 588	1 557 347	762 384
-----------	--	-------------------	-------------------	------------------	------------------	-------------------	------------------	------------------	------------------	------------------	----------------

Příloha 7: Mapa procesů hlavních činností státního podniku DIAMO

