



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

ANALÝZA EKONOMICKÝCH UKAZATELŮ A REPORTING PRO MANAGEMENT SPOLEČNOSTI

ANALYSIS OF ECONOMIC INDICATORS AND REPORTING FOR COMPANY MANAGEMENT

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Jan Zapletal

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Jiří Kříž, Ph.D.

BRNO 2023

Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky
Student: **Jan Zapletal**
Vedoucí práce: **Ing. Jiří Kříž, Ph.D.**
Akademický rok: 2022/23
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza ekonomických ukazatelů a reporting pro management společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je analýza podniku pomocí vybraných ekonomických ukazatelů a reporting výsledků analýzy managementu dle vhodně zvolené metodiky k typu společnosti.

Základní literární prameny:

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

ŠTEKER, Karel a Milana OTRUSINOVÁ. Jak číst účetní výkazy. Praha: Grada Publishing, 2013. 264 s. ISBN 978-80-247-4702-6.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2022/23

V Brně dne 5.2.2023

L. S.

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.
garantka

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Závěrečná práce se zabývá analýzou podniku a reportingem pro management společnosti. Teoretická část práce rozebírá problematiku disciplín finanční analýzy a reportingu. Praktická část práce analyzuje konkrétní podnik pomocí vybraných ekonomických ukazatelů a přibližuje mechanismy reportingu uvnitř podniku. Z poznatků praktické části poté vychází návrhová část práce. Ta obsahuje report managementu společnosti s výsledky analýzy podle vybrané metodiky.

KLÍČOVÁ SLOVA

Analýza, reporting, ukazatele, management, společnost

ABSTRACT

The final thesis deals with analysis of the company and reporting for company management. The theoretical part of the thesis discusses the issues of financial analysis and reporting. The practical part of the thesis analyses a specific enterprise using selected economic indicators and presents the reporting mechanisms within the enterprise. The findings of the practical part are then used as a basis for the design part of the thesis. It contains a management report with the results of the analysis according to the selected methodology.

KEYWORDS

Analysis, reporting, indicators, management, company

Bibliografická citace

ZAPLETAL, Jan. *Analýza ekonomických ukazatelů a reporting pro management společnosti* [online]. Brno, 2023 [cit. 2023-05-11]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/152402>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Ing. Jiří Kříž, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská 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 11. 5. 2023

Jan Zapletal

autor

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce, panu Ing. Jiřímu Křížovi, Ph.D. za odborné rady, vstřícný přístup a vedení v rámci mé závěrečné práce.

Obsah

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Finanční analýza	12
1.1.1 Význam finanční analýzy	12
1.1.2 Funkce finanční analýzy	13
1.1.3 Uživatelé finanční analýzy.....	14
1.1.4 Zdroje finanční analýzy	16
1.1.5 Metodika finanční analýzy.....	26
1.2 Reporting	36
1.2.1 Význam a funkce reportingu.....	36
1.2.2 Uživatelé reportingu	37
1.2.3 Podklady pro reporting	38
1.2.4 Metodika zpracování informací	39
1.2.5 Struktura reportingu.....	40
1.3 Controlling	43
1.3.1 Cíle controllingu	43
1.3.2 Funkce controllingu	43
1.3.3 Vztah controllingu a reportingu.....	44
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	45
2.1 Představení podniku.....	45
2.1.1 Charakteristika a historie podniku	45
2.1.2 Stav podniku ve sledovaném období	46
2.2 Finanční analýza podniku	46
2.2.1 Absolutní ukazatele.....	48
2.2.2 Poměrové ukazatele	54
2.2.3 Rozdílové ukazatele.....	60
2.2.4 Bankrotní modely	61
2.3 Reporting společnosti	62
2.3.1 Současný stav reportingu v podniku.....	62
2.3.2 Reporting účetních výkazů	62
2.3.3 Reporting výrobních ukazatelů.....	63
3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ.....	66

3.1 KPI report	66
3.2 Optimální a skutečné hodnoty ukazatelů	67
3.2.1 Optimální plánované hodnoty ukazatelů	67
3.2.2 Skutečné hodnoty ukazatelů	68
3.2.3 Srovnání optimálních a skutečných hodnot ukazatelů	68
3.3 Interpretace výsledků	74
3.3.1 Tržby	74
3.3.2 Rentabilita	74
3.3.3 Likvidita	74
3.3.4 Zadluženost	74
3.3.5 Doba obratu pohledávek	75
3.4 Doporučení pro podnik	75
3.4.1 Doporučení pro podnik v rámci likvidity	75
3.4.2 Doporučení pro podnik v rámci celkové zadluženosti	77
3.4.3 Doporučení pro podnik v rámci reportingu	78
ZÁVĚR	79
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK	82
SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	83
SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	84
SEZNAM PŘÍLOH	85

ÚVOD

Závěrečná práce se zabývá analýzou podniku pomocí vybraných ekonomických ukazatelů a reportováním výsledků managementu společnosti. Analýzu ekonomických ukazatelů zprostředkovává disciplína finanční analýzy. Finanční analýza je důležitým nástrojem podnikového a strategického řízení. Umožňuje komplexně zhodnotit finanční zdraví podniku a předcházet tak potenciálním nástrahám. V současné konkurenční době se finanční analýza užívá mezi všemi typy podniků a zodpovědně řízený podnik se bez ní již neobejde. Efektivní prezentaci výsledků analýzy poté umožňuje disciplína reportingu. Reporting je systém informací v podobě výkazů a zpráv. Slouží jako klíčový nástroj pro zpracování a prezentování informací. Umožňuje věcné předání nejdůležitějších sdělení a informací svým uživatelům.

Teoretická část práce přibližuje problematiku disciplín finanční analýzy, reportingu a controllingu. Tato část se zaměřuje zejména na význam, uživatele a metodiku finanční analýzy, poté se práce zabývá významem reportingu pro podnik a strukturou vytváření reportingových zpráv. Teoretická část práce také krátce rozebírá disciplínu controllingu, zejména pak její vztah s disciplínou reportingu. Z poznatků teoretické části práce vychází podklady pro praktickou část práce. Ta se zaměřuje na analýzu podniku pomocí ekonomických ukazatelů a přibližuje také současný stav reportingu ve společnosti. Analýza podniku sleduje roky 2019-2021, které byly pro společnost do jisté míry výzvou. Návrhová část práce reflektuje dosažené výsledky praktické části a potřeby podnikové reportingu. Obsahuje také doporučení pro management podniku, které slouží jako opatření pro zlepšení jeho stavu.

V praktické části práce je rozebírána společnost Dols a.s. Jedná se o tradiční výrobní podnik s více jak 31letou tradicí. Společnost působí na severu Moravy ve městě Šumperk ve dvou výrobních závodech. Předmětem činnosti je zejména kovovýroba a výroba plastových a hliníkových oken a dveří situovaná do dvou divizí. Společnost má zhruba 130 zaměstnanců a čistý obrat do 200 milionů korun.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Závěrečná práce se zabývá reportingem výsledků analýzy společnosti Dols a.s. Problémem této společnosti je, že do jisté míry upozaďuje svůj reporting hospodaření před jinými typy reportů. Těžištěm této práce je tedy report výsledků analýzy.

Cílem závěrečné práce je analýza podniku pomocí vybraných ekonomických ukazatelů a reporting výsledků analýzy managementu dle vhodně zvolené metodiky k typu společnosti.

Analýza společnosti je provedena za pomoci disciplíny finanční analýzy. V rámci toho jsou zejména **použity metody**:

- Absolutních ukazatelů
- Poměrových ukazatelů
- Rozdílových ukazatelů
- Bankrotních modelů

V rámci reportingu výsledků managementu společnosti je poté **použita metoda KPI**.

Závěrečná práce je rozdělena do tří základních částí. První částí práce jsou teoretická východiska. Tato kapitola rozebírá vědění z disciplín finanční analýzy, reportingu a controllingu. Další částí je analýza současného stavu, která se zabývá analýzou podniku pomocí vybraných ekonomických ukazatelů a také přibližuje mechanismy současného stavu reportingu ve společnosti. Poslední částí závěrečné práce je vlastní návrh řešení. Kapitola vlastního návrhu řešení reflektuje dosažené výsledky analýzy současného stavu a pomocí vybrané metodiky reportuje tyto výsledky s vlastním návrhem doporučení managementu podniku.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

1.1 Finanční analýza

Finanční analýza je nedílnou součástí řízení podniku, komplexně se zabývá finanční situací podniku, zejména pak hodnocením výkonnosti a finančního zdraví podniku. Finanční analýza vychází z minulosti i současnosti a poskytuje určitou předpověď budoucího hospodaření společnosti. Sestavuje se z účetních výkazů (rozvaha, výkaz cashflow, výkaz zisku a ztrát apod.) a interních podnikových dokumentů. Finanční analýza má největší význam v podniku zejména pro jeho management, jelikož poskytuje věcné a objektivní podklady pro efektivní řízení společnosti. Management podniku pomocí těchto podkladů může analyzovat významné hospodářské a manažerské ukazatele podniku (např. solventnost, ziskovost, benchmarking apod.). (1)

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech. Finanční analýzy v sobě zahrnují hodnocení firemní minulosti, současnosti a předpovídání budoucích finančních podmínek.“ (1, s. 9)

1.1.1 Význam finanční analýzy

Finanční analýza umožňuje zhodnotit objektivně celkovou finanční situaci podniku a díky tomu poskytuje cenné podklady pro své uživatele. Uživatelé se na základě závěrů analýzy dokážou věcně rozhodovat, vykonávat strategická rozhodnutí, zvažovat investice apod. (1)

Význam finanční analýzy pro interní uživatele je zejména v nástroji, který při správném užívání umožňuje dosahovat finanční stability podniku a předpovídat potenciální finanční nebezpečí. Obecně závěry analýzy napoví interním uživatelům v jaké finanční kondici je podnik, jak úspěšně je podnik řízen a jaké jsou jeho silné či slabé stránky. Pro potřeby analýzy interním uživatelům je však doporučeno provádět analýzu v širším kontextu s interními informacemi, znalostmi chodu podniku a zejména oborovými specifikami. Některé aplikované informace a pravidla by mohly zkreslovat hodnocení stavu společnosti. Lepší srovnání pak mohou poskytovat oborové průměry ukazatelů, díky nimž si podnik může ověřit, jak si vede v porovnání s konkurencí v oboru. (1)

Význam finanční analýzy pro externí uživatele je zejména v nástroji, který umožňuje zhodnotit finanční stav posuzovaného podniku a posoudit tak to, jestli je podnik řádně

spravován. Závěry analýzy, tak mohou napomoci zhodnotit například, zda je podnik v dobré finanční situaci a banka mu, tak schválí úvěr nebo například jestli podnik není příliš rizikový pro navázání obchodních styků se svými obchodními partnery. (1)

1.1.2 Funkce finanční analýzy

Finanční analýza objektivně hodnotí hospodaření podniku a umožňuje sledovat celou řadu významných ukazatelů pro podnikové a strategické řízení. Výčet těch nejdůležitějších je následovný:

- **Likvidita podniku**
Jedná se o schopnost podniku hradit své závazky v době jejich splatnosti. Dostatečná likvidita podniku je velmi důležitý faktor v hospodaření podniku. Likvidní společnost dokáže efektivně spravovat své peněžní toky a vyhnout se tak potenciálním nástrahám spojeným s platební neschopností. (1)
- **Rentabilita podniku**
Rentabilita podniku je schopnost podniku generovat zisk. Nejčastěji se odvozuje vzhledem k aktivům či výnosům podniku a sleduje se zejména to, jak je podnik schopen generovat zisk v čase. Rentabilita podniku je do jisté míry ukazatel toho, jak je podnik úspěšný ve svém podnikání, jelikož nejdůležitějším cílem podnikání většiny firem je maximalizace zisku. (1)
- **Zadluženost podniku**
Analýza zadluženosti podniku říká, v jaké míře podnik využívá cizí zdroje na financování podniku. Jedná se o významný ukazatel, který může upozorňovat na současné nebezpečí či potenciální budoucí nebezpečí pro podnik. Ukazatele zadluženosti nejčastěji porovnávají cizí zdroje vůči jednotlivým aktivům podniku. (1)
- **Aktivita podniku**
Aktivita podniku sleduje, jak úspěšně podnik hospodaří se svými aktivy. (1)
- **Majetková a kapitálová struktura podniku**
Jedná se o analýzu, která se zabývá tím, do jakých složek majetku podnik alokuje svoje zdroje a jaká je míra podílu cizího a vlastního kapitálu na financování podniku. Majetková a kapitálová struktura podniku je dána zejména oborem, v němž podnik působí a také tím, v jakém cyklu života se společnost nachází. (1)

- Cash flow podniku
Analýza cash flow sleduje pohyb všech peněžních prostředků v podniku. (1)

1.1.3 Uživatelé finanční analýzy

Uživateli finanční analýzy jsou nejčastěji ti, kteří mají určitý zájem na podniku, nebo jsou podnikem ať už přímo či nepřímo ovlivněni. Finanční analýza je určena dvěma těmito skupinám uživatelů. Tito uživatelé často požadují rozdílné informace a mají rozdílné nároky. Obchodní partnery společnosti tak například nejčastěji může zajímat solventnost či likvidita podniku, ale vlastníky podniku může zajímat například návratnost vlastního kapitálu. Pro potřeby rozřídění těchto uživatelů finanční analýzy, jsou to tedy interní a externí uživatelé. (1)

1.1.3.1 Interní uživatelé

- Vlastníci společnosti
Jako vlastníci či spoluvlastníci podniku by tato skupina uživatelů měla mít největší zájem na posouzení finančního stavu podniku. Pomocí výsledků analýzy mohou vlastníci společnosti zhodnotit, jak úspěšně je podnik řízen managementem, kterému byl svěřeno vedení podniku, do jaké míry jsou plněny stanovené cíle podniku nebo jak úspěšně je jejich vložený kapitál zhodnocován. (1; 2)
- Management společnosti
U této skupiny uživatelů, lze předpokládat, že jako řídicí pracovníci podniku by měli dbát závěrů analýzy a řídit se jimi. Mohou, tak jako jediná skupina uživatelů významněji ovlivňovat chod podniku. Managementu společnosti finanční analýza poskytuje cenné podklady v podobě informací pro podnikové a strategické řízení společnosti. (1; 2)
- Zaměstnanci společnosti
Závěry analýzy mohou využít také zaměstnanci společnosti. V jejichž zájmu by měla být předvídatelnost finanční situace podniku a tím tak udržitelnost pracovní pozice. Dále také například potenciální nároky na zvyšování mezd při pozitivních výsledcích společnosti, či odměňování zaměstnanců bonusy při dosažení stanovených cílů podniku. (1; 2)

1.1.3.2 Externí uživatelé:

- **Státní instituce**
Mezi tuto skupinu se řadí finanční úřady, ministerstva, Česká národní banka apod. Tato skupina nejčastěji sleduje dostávání závazků, které plynou společnosti k těmto institucím. Závěry finanční analýzy tak dále mohou sloužit státním institucím například při ucházení o státní zakázky, dotace atd. (1; 2)
- **Auditoři**
Předmět profese finančních auditorů je úzce spjat s finanční analýzou a posuzováním finanční situace podniku. Auditoři se tedy s tvorbou finanční analýzy setkávají hojně. (1; 2)
- **Věřitelé**
Finanční analýzu využívají také věřitelé. Závěry analýzy věřitelům napoví například to, jak firma bude schopna plnit své závazky či jaká je její likvidita. Věřiteli společnosti bývají nejčastěji banky, jenž poskytují úvěry podniku, nebo společnosti, které si nárokují pohledávky z obchodních vztahů. (1; 2)
- **Potenciální investoři**
Před akvizicemi do společností si většina kvalifikovaných investorů zhodnotí finanční situaci podniku. Investory nejčastěji zajímají potenciální rizika investice a očekávané přínosy investic. (1; 2)
- **Obchodní partneři**
Vlivem ekonomického provázání mezi obchodujícími společnostmi může být volba spolehlivého obchodního partnera klíčová. Pomocí finanční analýzy si mohou obchodní partneři navzájem zhodnotit potenciální rizika, která vychází z obchodních vztahů. Nejčastěji se může jednat o prodlevy při placení pohledávek z obchodních vztahů. (1; 2)
- **Konkurence**
Finanční analýzu si také může zhotovit i konkurenční podnik, jenž může vycházet z účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné v obchodním rejstříku. Pomocí výsledků analýz pak společnost například může volit obchodní strategii, využívat slabých stránek konkurence apod. (1; 2)

1.1.4 Zdroje finanční analýzy

Pro sestavení finanční analýzy jsou klíčové podklady, z nichž finanční analýza vychází. Tvorbou finanční analýzy vychází z informací a dat z účetních výkazů. Část těchto účetních výkazů je veřejně dostupná z obchodního rejstříku a jejich ukládání (v předem stanovené formě) podnikem do obchodního rejstříku je právně závazné. Každá společnost si také ale vede své interní výkazy. Jejich podoba se ale často u jednotlivých firem odlišuje, neboť jejich existence a forma není právně vyžadována. Často se odlišují v závislosti na tom, v jaké oboru společnost působí nebo jaké jsou její požadavky na interní záznamy. Tyto interní výkazy mohou být formou statistik, zpráv a účetnictví atd. Mezi tuto skupinu interních informací spadají například kalkulace, rozpočty, zprávy z jednotlivých středisek podniku, statistiky o produkci apod. (1; 2)

Účetní výkazy se dělí na dva typy – účetní výkazy finanční a účetní výkazy interní neboli vnitropodnikové. Finanční účetní výkazy slouží zejména externím uživatelům a dávají tak přehled o finančním stavu podniku. Interní neboli vnitropodnikové účetní výkazy jsou směrodatné zejména pro interní uživatele, jako management apod., vzhledem k větší četnosti sestavování a specifičnosti tak mají pro interní uživatele větší vypovídající hodnotu o stavu podniku. (1; 2)

1.1.4.1 Rozvaha

Rozvaha je klíčovým účetním výkazem podniku. Popisuje, jakým majetkem (aktivy) podnik disponuje a jakým kapitálem (pasivy) je financován, tedy kryt. Rozvaha se sestavuje k určitému dni tzv. rozvahovému dni. Celková aktiva společnosti se musí rovnat celkovým pasivům společnosti, musí tak být zachován tzv. bilanční princip, také bilanční rovnice. Rozvahu dále dělíme na podle toho, k jakému rozvahovému dni je sestavována. (2; 3)

- Zahajovací rozvaha se sestavuje k rozvahovému dni, kdy účetní jednotka vznikla. (Nejčastěji se jedná o datum provedení zápisu do obchodního rejstříku společnosti.)
- Počáteční rozvaha se sestavuje na začátku účetního období.
- Konečná rozvaha se sestavuje na konci účetního období. (2; 3)

Účetní období je časový úsek, ve kterém společnost vykazuje hospodaření. Trvá jeden rok a dělí se na kalendářní a hospodářský rok. Kalendářní rok začíná 1. lednem a končí

31. prosincem. U hospodářského roku není podmíněno, aby začínal 1. lednem, může tak začínat počátečním dnem kteréhokoliv měsíce. V případě hospodářského roku může být účetní období kratší než jeden rok. (2; 3)

1.1.4.1.1 Aktiva

Aktivy společnosti se rozumí majetková struktura společnosti. Jedná se tak o veškerý přehled majetku, kterým společnost disponuje, má z něho užitek a tento majetek jí dále umožňuje produkovat ekonomický prospěch. Aktiva společnosti můžeme členit podle několika kritérií. Nejdůležitějšími kritérii jejich členění je doba upotřebitelnosti aktiv a jejich likvidnost neboli doba užívání těchto aktiv a náročnost přeměny aktiv na peněžní prostředky. Aktiva v podniku se nejčastěji člení na dlouhodobý hmotný majetek a oběžná aktiva. Tyto dva základní typy aktiv se pak dále dělí na další skupiny. (2; 3)

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je část aktiv, kterou podnik využívá při své hospodářské činnosti nebo z něho má určitý ekonomický užitek. Dalším kritériem je doba jeho užívání, ta je delší než jeden rok. Důležitou složkou, která se týká dlouhodobého majetku jsou odpisy. Odpisy umožňují vyjádřit opotřebení tohoto majetku za určitý časový úsek, kdy je podnikem využíván. Představují tak pro podnik daňově uznatelné náklady, nejsou však výdaji, neboť podnik na ně nevynakládá žádné zdroje. Dlouhodobý majetek se dělí na tři základní skupiny: (3)

- **Hmotný:** Jedná se o majetek, který je fyzické podoby a podnik z něho má určitý užitek. Může se tak například jednat o stavby, pozemky, movité věci apod. (viz tabulka 1). (3)

Tabulka č. 1: Dlouhodobý hmotný majetek v rozvaze

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.47)

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		brutto	korekce	netto	netto
B.	Dlouhodobý majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek				
B. II. 1.	Pozemky				
2.	Stavby				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí				
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				

- Nehmotný: Dlouhodobý nehmotný majetek nemá fyzickou podobu, jedná se tak například o software, ocenitelná práva, goodwill apod. (viz tabulka 2). (3)

Tabulka č. 2: Dlouhodobý nehmotný majetek v rozvaze

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.46)

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		brutto	korekce	netto	netto
B.	Dlouhodobý majetek				
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
3.	Software				
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				

- Finanční: Do dlouhodobého finančního majetku patří zejména podíly a cenné papíry (viz tabulka 3). (3)

Tabulka č. 3: Dlouhodobý finanční majetek v rozvaze

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.65)

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		brutto	korekce	netto	netto
B.	Dlouhodobý majetek				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B. III. 1.	Podíly – ovládaná osoba				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Půjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

Oběžná aktiva

Oběžná aktiva je ta část aktiv, která jsou buď spotřebována nebo přeměněna na peněžní prostředky, mění tak svojí původní podobu. Dalším kritériem je délka toho cyklu, ten je kratší zpravidla jak 12 měsíců. Mezi základní druhy oběžných aktiv patří: (3)

- Krátkodobý finanční majetek: Krátkodobý finanční majetek má dobu splatnosti kratší než jeden rok a zároveň lze poměrně lehce přeměnit na peněžní prostředky, jedná se tak o nejlikvidnější část oběžných aktiv. (3)

Tabulka č. 4: Krátkodobý finanční majetek v rozvaze

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.109)

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		brutto	korekce	netto	netto
C.	Oběžná aktiva				
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek				
C. IV. 1.	Peníze				
2.	Účty v bankách				
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				

- **Pohledávky:** Pohledávky jsou majetkové právo nárokovat si dlužnou peněžní částku, kterou společnost dluží její dlužníci. Může se jednat o jak fyzické, tak o právnické osoby, nejčastěji se tak stává při realizaci prodeje výrobků na fakturu. Pohledávky se dělí na (viz tabulka 5). (3)

Tabulka č. 5: Pohledávky v rozvaze

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.91)

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		brutto	korekce	netto	netto
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
C. II.	Oběžná aktiva				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky				
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky – podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6.	Dohadné účty aktivní				
7.	Jiné pohledávky				
8.	Odložená daňová pohledávka				
C. III.	Krátkodobé pohledávky				
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky – podstatný vliv				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát – daňové pohledávky				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy				
8.	Dohadné účty aktivní				
9.	Jiné pohledávky				

- **Zásoby:** Nejčastěji se jedná o materiál, polotovary, výrobky, zboží a podobné položky, u kterých podnik očekává budoucí hospodářský užitek při realizování prodeje. Zásoby jsou nejméně likvidní částí oběžných aktiv. Zásoby se v podniku dále dělí na (viz tabulka 6). (3)

Tabulka č. 6: Zásoby v rozvaze

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.75)

Označení	AKTIVA	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		brutto	korekce	netto	netto
C.	Oběžná aktiva				
C. I.	Zásoby				
C. I. 1.	Materiál				
	2. Nedokončená výroba a polotovary				
	3. Výrobky				
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
	5. Zboží				
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby				

V tabulce aktiv (viz tabulka 1-6) se pak dále nachází sloupec běžné účetní období a minulé období. Ve sloupci běžné účetní období nalezneme tři pojmy brutto, korekce a netto. Ve sloupci minulé období pojem netto, tyto pojmy značí:

- Brutto – Vyjadřuje původní hodnotu položky při pořízení.
- Korekce – Vyjadřuje hodnotu, o kterou byla položka ponížena. Hodnota položky v rozvaze může být ponížena o opravné položky a odpisy.
- Netto – Vyjadřuje čistou hodnotu položky po odečtení opravných položek. (3)

1.1.4.1.2 Pasiva

Pasivy společnosti se rozumí struktura zdrojů, z nichž jsou kryta a financována aktiva (majetek) společnosti. Zásadním kritériem pro dělení pasiv je vlastnictví těchto zdrojů, odlišují se také způsobem získávání. Základní členění pasiv je tedy na vlastní kapitál a cizí kapitál. (3)

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál, lze definovat jako vlastní zdroje financování majetku společnosti. Vlastní kapitál se může tvořit hned několika způsoby. Vložením kapitálu do společnosti vlastníky nebo externími investory anebo hospodařením podniku. Základní členění vlastního kapitálu je následující: (3)

- Základní kapitál: Základní kapitál je celkovou sumu vkladů v peněžní a nepeněžní formě všech společníků do základního kapitálu podniku. Základní

kapitál se zapisuje do obchodního rejstříku, jeho výše se může v průběhu let měnit. (3)

Tabulka č. 7: Základní kapitál v rozvaze

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.125)

Označení	PASIVA	Běžné účetní období	Minulé účetní období
A.	Vlastní kapitál		
A. I.	Základní kapitál		
1.	Základní kapitál		
2.	Vlastní kapitál a vlastní obchodní podíly		
3.	Změny základního kapitálu		

- Kapitálové fondy: Kapitálové fondy v podobě jednotlivých skupin fondů se dělí na ážio, ostatní kapitálové fondy, oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků apod. (3)

Tabulka č. 8: Kapitálové fondy v rozvaze

(zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.134)

Označení	PASIVA	Běžné účetní období	Minulé účetní období
A.	Vlastní kapitál		
A. II.	Kapitálové fondy		
A. II. 1.	Emisní Ážio		
2.	Ostatní kapitálové fondy		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností		
5.	Rozdíly z přeměn společností		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku		
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond		
2.	Statutární a ostatní fondy		

- Výsledky hospodaření: Tato skupina pasiv představuje výsledky podniku za současné nebo předchozí účetní období. Výsledek hospodaření podniku se dělí na tři skupiny. (3)

Tabulka č. 9: Výsledky hospodaření v rozvaze

(zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.141)

Označení	PASIVA	Běžné účetní období	Minulé účetní období
A.	Vlastní kapitál		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let		
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		
2.	Neuhrazená ztráta minulých let		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		

- Fondy tvořené ze zisku: Fondy tvořené ze zisku se v podniku zřizují zejména za účelem krytí potenciálních účetních ztrát podniku a jako fondy určené na chod podniku. (3)

Cizí zdroje

Jedná se o zdroj financování podniku, který má externí původ. Cizí zdroje mají v podniku podobu dluhu, podnik se tak zavazuje uhradit tyto závazky svým věřitelům ve stanoveném čase. Cizí zdroje se dělí na tři skupiny: (3)

- Bankovní úvěry a finanční výpomoci: Do této kategorie spadají externí zdroje financování od bank a jiných právnických či fyzických osob, nejčastěji se jedná o úvěry či jiné půjčky. (3)

Tabulka č. 10: Bankovní úvěry a výpomoci v rozvaze

(zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.184)

Označení	PASIVA	Běžné účetní období	Minulé účetní období
B.	Cizí zdroje		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		

- Závazky: Závazky v účetní jednotce značí souhrn všech dluhů podniku, které je podnik (dlužník) povinen uhradit svým věřitelům. Nejčastěji se může jednat o závazky z obchodních vztahů či závazky k zaměstnancům, více (viz tabulka 11). (3)

Tabulka č. 11: Dlouhodobé závazky v rozvaze

(zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.160)

Označení	PASIVA	Běžné účetní období	Minulé účetní období
B.	Cizí zdroje		
B. II.	Dlouhodobé závazky		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		
3.	Závazky – podstatný vliv		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
6.	Vydané dluhopisy		
7.	Dluhopisové směnky k úhradě		
8.	Dohadné účty pasivní		
9.	Jiné závazky		
10.	Odložený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky		
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů		
2.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		
3.	Závazky – podstatný vliv		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5.	Závazky k zaměstnancům		
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		
7.	Stát – daňové závazky a dotace		
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		
9.	Vydané dluhopisy		
10.	Dohadné účty pasivní		
11.	Jiné závazky		

- Rezervy: Rezervy v podniku slouží k hrazení nenadálých závazků či výdajů. Rezervy se dělí na jednotlivé skupiny podle druhu účelu vynakládání (viz tabulka 12). (3)

Tabulka č. 12: Rezervy v rozvaze

(zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s.151)

Označení	PASIVA	Běžné účetní období	Minulé účetní období
B.	Cizí zdroje		
B. I.	Rezervy		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3.	Rezerva na daň z příjmu		
4.	Ostatní rezervy		

1.1.4.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka, představuje souhrn (za konkrétní účetní období) o všech nákladech, výnosech a o výsledku hospodaření podniku. Výnosy představují všechny peněžní prostředky, které podnik nabyl v daném účetním období. Náklady zahrnují všechny peněžní prostředky, které podnik vynaložil za dané účetní období. Výsledek hospodaření podniku pak představuje rozdíl mezi výnosy a náklady společnosti za dané účetní období. (2; 3)

Výkaz zisku a ztrát se zhotovuje ve dvou typech výkazů. Buď jde o druhové členění nebo účelové členění, v závislosti na tom, jak je pohlíženo na náklady ve výkazu. Druhové členění se zabývá druhy nákladů, které byly vydány při hospodářské činnosti. Účelové členění nákladů se zabývá důvody vzniku nákladů při hospodářské činnosti. (2; 3)

1.1.4.3 Přehled o peněžních tocích (Cash flow)

Výkaz o peněžních tocích podává přehled o peněžních příjmech a výdajích za určité sledované období. Cash flow umožňuje sledovat všechny peněžní toky v podniku. Na tomto základě tak dostáváme zpětnou vazbu v podobě informací o příjmech, v podobě růstu či poklesu tržeb, pohledávek a jiných příjmů, o výdajích podniku v podobě nákladů na mzdy, energie, materiály a závazky apod. (3)

Jedním z nejvýznamnějších aspektů pro management by mělo být sledování solventnosti podniku, tedy schopnosti hradit ve stanoveném čase své závazky. Podnik tak může být ziskový a jevit se finančně stabilní, ovšem vlivem špatného řízení peněžních toků se může dostat do problému s nedostatkem peněžních prostředků na úhradu svých závazků. Výkaz o peněžních tocích lze sestavit dvěma metodami, přímou a nepřímou. (3)

1.4.3.1 Přímá metoda

Princip sestavení přímé metody vychází ze skutečných příjmů a výdajů podniku za účetní období. Tato metoda vyžaduje sledování toku peněžních prostředků v průběhu účetního období a následné rozřídění do struktur cash flow. Přímá metoda je ovšem náročnější na zpracování a v praxi není tak hojně užívána jako nepřímá metoda. (3)

1.4.3.2 Nepřímá metoda

Nepřímá metoda je založena na principu přeměny výsledku hospodaření podniku na peněžní tok. Výsledek hospodaření se pak dále upravuje odečtením či přičtením účetních položek (výnosy, náklady, příjmy, výdaje). Výsledkem je tak peněžní tok za konkrétní období. (3)

1.1.5 Metodika finanční analýzy

Výběr vhodné metodiky finanční analýzy závisí na několika faktorech. V první řadě by mělo být předem známo, co je cílem finanční analýzy. Zhotoviteli analýzy to umožní volit důležité ukazatele, které jsou vhodné pro sledování a lépe umožní věcně interpretovat výsledky analýzy. Dále volba metodiky závisí na náročnosti sestavování analýz. V podnikovém řízení se nejčastěji setkáme s níže popsanými metodami. Využívají se však i náročnější matematické metody, které mají svůj význam zejména ve velkých společnostech, konglomerátech, koncernech apod. V těchto velkých podnicích do analýzy vstupuje velké množství proměnných a jsou náročnější z hlediska komplexity. Nejčastěji se v podnikovém a strategickém řízení podniku můžeme setkat s následujícími typy analýz: (4)

- Absolutní ukazatele finanční analýzy
 - Horizontální analýza
 - Vertikální analýza
- Poměrové ukazatele finanční analýzy
 - Ukazatele likvidity
 - Ukazatele zadluženosti
 - Ukazatele aktivity
 - Ukazatele rentability
- Rozdílové ukazatele finanční analýzy

- Čistý pracovní kapitál
- Čisté pohotové prostředky
- Bankrotní modely

1.1.5.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Absolutní ukazatele znázorňují trend v čase – růstu či úbytku srovnávaných položek rozvahy v absolutním či procentním vyjádření a trend v čase růstu či úbytku vyjádřeném v procentech vůči zvolené základně. Výhodou užití absolutních ukazatelů je její relativní snadnost a časová nenáročnost. Absolutní ukazatel finanční analýzy se dělí na horizontální analýzu a vertikální analýzu. (5)

1.1.5.1.1 Horizontální analýza

Horizontální analýza se řadí mezi základní metody finanční analýzy. Díky své nenáročnosti je s vertikální analýzou hojně využívána při elementárních výpočtech a rychlém srovnávání jednotlivých položek. Spočívá ve srovnávání jednotlivých položek účetních výkazů a sleduje, jak se tyto položky mění v čase. Horizontální analýza se sestavuje v závislosti na typu požadovaných zjištění buď v absolutních číslech nebo v procentním vyjádření. (1; 5)

Výpočet je následující:

- Absolutní změna = ukazatel_t – ukazatel_{t-1}
- Změna vyjádřená v % = (absolutní změna * 100) / ukazatel_{t-1} (5)

1.1.5.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza sleduje jednotlivé položky účetních výkazů a porovnává je vůči základně, která představuje celek – 100 %. Význam vertikální analýzy spočívá v možnosti sledovat, jak se jednotlivé položky v čase podílí na celkové bilanční sumě základny. Vertikální analýza se zpravidla udává v procentním vyjádření. (1; 5)

1.1.5.2 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele jsou jedny z nejužívanějších nástrojů v rámci finanční analýzy. Princip poměrových ukazatelů vychází z porovnávání jednotlivých položek účetních výkazů vůči sobě. Výhodou poměrových ukazatelů je, že na základě hodnot

doporučených a hodnot obvyklých v oboru může sestavovatel analýzy relativně rychle zjistit finanční stav posuzovaného podniku. (1; 5)

1.1.5.2.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity podniku vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele srovnávají krátkodobý majetek (oběžná aktiva) v poměru ke krátkodobým závazkům (splatnost do 1 roku). Klíčovým faktorem při posuzování likvidity podniku je likvidnost majetkové struktury neboli schopnost přeměnit majetek na peníze. Kritériem míry úspěchu přeměňování majetku na peněžní prostředky je přeměna v co nejkratším čase a za co nejmenších nákladů. (4; 5)

Sledování likvidity je pro podnik významné. Při nedostatečné likviditě se podnik může dostat do problémů s hrazením svých závazků. Případná nesolventnost podniku pak vede k platební neschopnosti a potenciálně dalším závažnějším problémům pro podnik. (4; 5)

- Běžná likvidita (III. stupně)
- Pohotová likvidita (II. stupně)
- Hotovostní likvidita (I. stupně)

- Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity znázorňuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty oběžnými aktivy. U tohoto ukazatele by mělo být přihlédnuto na ocenění zásob a relevantnost splatitelnosti pohledávek. Doporučené hodnoty pro ukazatele běžné likvidity se pohybují v intervalu od 1,5 do 2,5 bodu. (5)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

- Pohotová likvidita

Na rozdíl od běžné likvidity ukazatel pohotové likvidity vylučuje ze vzorce nejméně likvidní část aktiv – zásoby. Doporučené hodnoty pro ukazatele pohotové likvidity se udávají v rozmezí od 1 do 1,5 bodu. (5)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

- Hotovostní likvidita

Hotovostní likvidita neboli okamžitá likvidita značí schopnost podniku zaplatit za své krátkodobé závazky „ihned“. V rovnici na místě čitatele tedy figuruje pouze nejlikvidnější část majetku, a to krátkodobý finanční majetek. Doporučené hodnoty se uvádějí v intervalu od 0,2 do 0,5 bodu. (5)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (4)$$

1.1.5.2.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají míru poměru cizího a vlastního kapitálu na financování majetkové struktury podniku. Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory míry rizika spojeného s výší cizího kapitálu. Financování aktiv cizím kapitálem je pro podnik často výhodnější, umožňuje užití daňového štítu. Podnik si tak může úroky z úvěrů započíst do nákladů, díky nimž si snižuje svůj daňový základ. Důležitá je však míra cizího kapitálu v podniku, neboť existuje přímá úměra mezi výší cizího kapitálu a riziky spojenými s platební neschopností. (4; 5)

- Celková zadluženost

Ukazatel celkové zadluženosti vyjadřuje míru podílu cizího kapitálu na celkových aktivech podniku (majetku). Vhodná míra celkového zadluženosti se odvíjí zejména od odvětví podniku a také podle životní fáze podniku. Lze předpokládat, že míra celkového zadlužení bude vyšší zejména ve společnostech, které podnikají ve službách a stavebnictví. Naopak v průmyslových podnicích by celková zadluženost měla být spíše v nižších hladinách doporučených hodnot. Obecné doporučené hodnoty pro celkovou zadluženost podniku se pohybují v intervalu od 30 % do 60 %. (4; 5)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (5)$$

- Míra zadluženosti

Ukazatel míry zadluženosti znázorňuje poměr cizího a vlastního kapitálu. Tento ukazatel je důležitý zejména pro externí uživatele jako banky, leasingové společnosti, obchodní partnery apod. Tyto subjekty sledují míru růstu zadlužení podniku v čase. (5)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (5)$$

- Koeficient samofinancování

Ukazatel koeficientu samofinancování udává, jakou mírou se společnost podílí na financování podniku svými zdroji. Doporučené hodnoty se odvíjí v závislosti na odvětví podniku a životní fázi podniku. Obecně udávané poučky však říkají, že by podíl vlastního kapitálu k celkovému kapitálu měl být minimálně 50 %. (4; 5)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (4)$$

1.1.5.2.3 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity udávají, s jakou mírou efektivitě podnik hospodaří se svým aktivy či pasivy. Ukazatele aktivity lze sestavovat ve dvou formách, a to jako obrat jednotlivých položek aktiv či pasiv anebo jako dobu obratu jednotlivých položek aktiv či pasiv. (5)

- Ukazatel obratu celkových aktiv

Ukazatel obratu celkových aktiv označuje kolikrát celková aktiva přinesou tržby. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se odvíjí od odvětví. Obecně však lze říct, že minimální hodnota by měla být 1. Vyšší hodnoty toho ukazatele znamenají, že podnik dokáže lépe využívat svá aktiva ke generování tržeb. (4; 5)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (5)$$

- Ukazatel obratu dlouhodobého majetku

Ukazatel doby obratu dlouhodobého majetku vyjadřuje kolikrát se dlouhodobý majetek vrátí v tržbách. Hodnota ukazatele je ovšem značně ovlivněna dvěma faktory, a to odepisováním a leasingem. Odepisování dlouhodobého majetku snižuje jeho hodnotu. Leasing není vykazován v rozvaze v podobě dlouhodobého majetku. Při vyšší míře užívání leasingu tak dochází ke zkresleným výsledkům ukazatele. (5)

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (5)$$

- Ukazatel doby obratu pohledávek (z obchodních vztahů)

Ukazatel doby obratu pohledávek představuje průměrnou dobu cyklu od vzniku pohledávky do doby, než dojde k jejímu zaplacení, tedy přeměně na peněžní prostředky. Ukazatel tak říká, jak dlouho podniku v průměru trvá než mu z obchodních vztahů, nejčastěji od odběratelů, přijdou peníze. (5)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (5)$$

- Ukazatel doby obratu závazků

Ukazatel vyjadřuje průměrnou dobu od vzniku závazku do jeho splacení. Poukazuje tak na to, jak dlouho průměrně trvá společnosti, než zaplatí za svoje závazky svým obchodním partnerům. Vzorec ukazatele lze upravovat v závislosti na tom, jaké typy závazků je potřeba zahrnout do vzorce. (5)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky z obchodních vztahů} + \text{závazky ostatní}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (5)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky z obchodních vztahů}}{\text{Výkonová spotřeba}} * 360 \quad (5)$$

- Ukazatel doby obratu zásob

Ukazatel znázorňuje, jak dlouho průměrně podniku trvá cyklus od vzniku (koupě, vytvoření) zásob do doby jejich prodeje. U výrobní společnosti tento cyklus ve zjednodušené formě může představovat nákup materiálu, zhotovení výrobku a následný prodej výrobku. Doporučené hodnoty se odvíjí od odvětví podniku a porovnávají se zejména s konkurencí podniku. (5)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (5)$$

1.1.5.2.4 Ukazatele rentability

Tato skupina ukazatelů sleduje schopnosti podniku vzhledem ke generování ekonomického prospěchu. Jedná se tak o jedny z nejdůležitějších ukazatelů, které do jisté míry udávají měřítko úspěchu podnikání společnosti. Ve vzorci na straně čitatele se v závislosti na potřebách zobrazení výsledků analýzy vyskytují různé formy zisku. (4; 5) Pro účely dosazování do vzorců ukazatelů rentability je potřeba vymezit formy zisku. Toto pojetí forem zisku má většinou základ v anglosaském světě, tudíž názvy těchto zkratk se odvozují z jejich anglických slov. Každá forma zisku má rozdílné pojetí a rozdílný výpočet, užívají se tak v závislosti na rozdílných potřebách pro dosazování do vzorců. Ve finanční analýze se tedy běžně lze setkat s těmito formami zisku: (4; 5)

- EAT (earnings after tax) – Neboli výsledek hospodaření po zdanění či čistý zisk. Je zisk společnosti, který je určen buď k reprodukci v podniku, nebo

k rozdělení ve formě dividend akcionářům podniku. Pod pojmem výsledek hospodaření za běžné účetní období ho nalezneme ve výkazu zisku a ztrát. (1; 5)

- EBT (earning before tax) – Zisk před zdaněním. Jedná se o provozní zisk podniku, který se snižuje nebo zvyšuje o finanční a mimořádný výsledek hospodaření. Tento typ zisku se užívá zejména pro věcnější srovnávání výkonnosti firem, které mohou mít rozdílnou daňovou zátěž. (1; 5)
- EBIT (earning before interest and tax) – Zisk před úroky a zdaněním, v účetnictví také jako provozní výsledek hospodaření. Užívá se taktéž zejména pro porovnávání výkonnosti mezi srovnávanými podniky. (1; 5)
- EBITDA (earning before interest, tax, depreciation and amortization) – Zisk před odečtením úroků, zdaněním a odpisy. Tento typ zisku se nejčastěji užívá při srovnání společností podnikajících v odlišných zemích, čímž tak mohou vznikat rozdíly v daňové zátěži, odepisování apod. EBITDA tyto faktory opomíjí a umožňuje objektivní srovnání. (1; 5)
- NOPAT (net operating profit after tax) – Čistý provozní zisk po zdanění. (5)
- Ukazatel rentability tržeb (ROS)

Jedná se o jeden z důležitějších ukazatelů pro podnik. Předmětem sledování tohoto ukazatele je zisková marže podniku. Vyjadřuje, jak úspěšně podnik generuje zisk při realizaci tržeb. Do vzorce v čitateli lze dosadit všechny kategorie výsledku hospodaření. Pro objektivnější porovnávání výsledků se však používá EBIT či EBITDA. Na stranu jmenovatele do tržeb se dosazují zejména ty tržby, které se podílejí na tvorbě provozního výsledku hospodaření, lze však započíst i veškeré další tržby, v závislosti na požadavcích výpočtu. Vzorec následně říká, kolik zisku připadá na 1 Kč těchto tržeb. (1; 5)

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (5)$$

- Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA)

Ukazatel rentability celkového kapitálu vyjadřuje míru efektivnosti výnosů vzhledem k celkovým aktivům společnosti, bez ohledu na původ financování těchto aktiv. Nejčastěji se ve vzorci na straně jmenovatele zahrnují veškerá aktiva podniku. Do vzorce, na místo čitatele, se pro nejobjektivnější výpočty dosazuje EBIT. (1; 5)

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}} \quad (5)$$

- Ukazatel rentability investovaného kapitálu (ROCE)

Ukazatel sleduje návratnost investovaného dlouhodobého kapitálu. Vypočítává se jako poměr mezi ziskem a cizím dlouhodobým kapitálem a vlastním kapitálem. Ukazatel se vyjadřuje v procentech. (1; 5)

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}} \quad (1)$$

- Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE)

Ukazatel vyjadřuje návratnost investovaného kapitálu do společnosti akcionáři. Akcionářům společnosti vyjadřuje míru výnosnosti vloženého kapitálu. Ukazatel říká, jak úspěšně se zhodnocují investované prostředky do společnosti. Umožňuje investorům porovnat investici do podniku s dalšími investicemi a zhodnotit, zda dosažené výsledky odpovídají míře rizika investice. (1; 5)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (5)$$

1.1.5.3 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

Ukazatele porovnávají rozdíl jednotlivých položek aktiv s jednotlivými položky pasiv a sledují likviditu a řízení oběžných aktiv podniku k určitému okamžiku. Ukazatele v podstatě srovnávají rozdíl mezi krátkodobými likvidními aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Sledují tak dostatečný přebytek těchto aktiv nad cizími zdroji, který umožňuje podniku držet volný kapitál a tím si zajistit solventnost. (5)

1.1.5.3.1 Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Ukazatel čistého pracovního kapitálu sleduje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky podniku tak, aby si podnik zajistil dostatečný provozní kapitál a byl za všech okolností likvidní. Metoda čistého pracovního kapitálu je založena na rozdělení oběžného dlouhodobého majetku a na rozdělení dlouhodobého a krátkodobého vázaného kapitálu. Čistý pracovní kapitál pak je část oběžného majetku, jenž je financována dlouhodobým kapitálem (viz obrázek 1). (5)

$$\text{Čistý pracovní kapitál (ČPK)} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje} \quad (4)$$



Obrázek č.1 : Čistý pracovní kapitál

(Zdroj: zpracování dle 5, s.87)

Vyjde-li ze vzorce čistý pracovní kapitál roven nule, znamená to, že celková suma investovaného kapitálu je odpovídající době životnosti aktiv. Jedná se o vyváženou strategii financování. Pokud čistý pracovní kapitál vyjde ze vzorce záporný, jedná se o agresivní strategii financování, při níž jsou nadměru užity neúročené krátkodobé cizí zdroje a podnik se tak může dostat do problémů s platební neschopností. Je-li hodnota čistého pracovního kapitálu kladná, jedná se o konzervativní strategii financování, jenž je bezpečná. (4; 5)

1.1.5.3.2 Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Jedná se o nejvyšší stupeň likvidity, který sleduje okamžitě dostupnou pohotovou likviditu na splatné krátkodobé závazky. Čisté pohotové prostředky jsou rozdílem pohotových peněžních prostředků a krátkodobých splatných závazků. Do pohotových prostředků se zahrnuje hotovost podniku včetně krátkodobých likvidních cenných papírů a terminovaných vkladů apod. (5)

$$\text{Čisté pohotové prostředky (ČPP)} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (5)$$

1.1.5.4 Bankrotní modely

Bankrotní modely znázorňují pravděpodobnosti potenciálního bankrotu společností. Tyto modely jsou založeny na předpokladu, že podniky, jež jsou vystaveny potenciálnímu bankrotu, vykazují stejné příznaky. (6)

1.1.5.4.1 Altmanův model

Tento model porovnává celkem pět skupin poměrových ukazatelů s různou vahou. Jedná se o poměrně rozšířený model zejména v ČR. Rozlišují se dvě varianty těchto modelů na základě toho, zda posuzovaná společnost je vedena na burze nebo není. (6)

Vzorec Altmanova modelu pro společnosti neobchodující na burze je následující: (6)

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,42 * X_4 + 0,998 * X_5$$

Kde X znázorňují:

X_1 = Podíl pracovního kapitálu / celková aktiva

X_2 = Rentabilita čistých aktiv

X_3 = EBIT / aktiva celkem

X_4 = Tržní hodnota ZJ / celkové závazky

X_5 = Tržby / aktiva celkem

Interpretace výsledků:

- Hodnoty nižší než 1,2 - pásmo bankrotu.
- Hodnoty od 1,2 do 2,9 - pásmo šedé zóny.
- Hodnoty na 2,9 - pásmo prosperity. (6)

1.1.5.4.2 IN05

Je model finančního zdraví podniku vyvinutý v ČR. Model IN05 je založen podobně jako Altmanův model na principu pěti skupin poměrových ukazatelů, které mají různou váhu. Jeho výsledné hodnoty poté znázorňují s jakou pravděpodobností hrozí podniku bankrot. (6)

Vzorec IN05 je následující: (6)

$$IN05 = 0,13 * A / CZ + 0,04 * EBIT / \acute{U} + 3,97 * EBIT / A + 0,21 * V\acute{Y}N / A + 0,09 * OA / KZ + KB\acute{U}$$

Kde:

A = aktiva, CZ = cizí zdroje

EBIT = zisk před úroky a zdaněním, \acute{U} = nákladové úroky

V \acute{Y} N = výnosy, OA = oběžná aktiva

KZ = krátkodobé závazky, KB \acute{U} = krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci

Interpretace výsledků:

- Hodnoty nad 1,6 - podnik tvoří hodnotu.
- Hodnoty pod 0,9 - podnik netvoří hodnotu.
- Hodnoty 0,9-1,6 - pásmo šedé zóny. (6)

1.2 Reporting

Reporting je soustava procesů, která slouží ke komplexnímu hodnocení finanční situace, činností a výkonnosti podniku. Reporting shromažďuje, zpracovává a prezentuje informace v podobě výkazů a zpráv sloužících ke kontrole dosahování výsledků, výkonnosti, budoucího plánování, podnikového řízení apod. Poskytuje uživatelům důležité podklady v podobě informací o interních činnostech a finančním stavu podniku. Na základě těchto podkladů se dále jednotliví uživatelé mohou objektivně a věcně rozhodovat. Předmětem reportingu je podnik jako celek, ale i jeho jednotlivé dílčí části jako střediska, útvary apod. Reporting lze chápat jako nezávislou součást komplexnější disciplíny controllingu. (7)

1.2.1 Význam a funkce reportingu

Reporting má hned řadu důležitých významů v podniku. Význam reportingu by měl spočívat v nástroji, který umožňuje sbírat, analyzovat a prezentovat data a informace z určitých činností, výkonů či ekonomických ukazatelů. Musí poskytovat svým uživatelům kvalitní, objektivní informace, pomocí nichž mohou vykonávat co nejkvalitnější rozhodnutí. Reporting má pro své uživatele následující funkce: (7)

- **Rozhodovací** – Reporting umožňuje sběr, analýzu a následnou prezentaci výsledků jednotlivých činností či ekonomických ukazatelů. Umožňuje komplexně předávat informace svým uživatelům, kteří pak mohou vykonávat důležitá rozhodnutí. Tato funkce je důležitá zejména pro ty uživatele podniku, kteří mají určitý vliv na chodu podniku. Zpravidla se tak jedná o vrcholový management podniku, manažery jednotlivých úseků podniku, vlastníky podílející se na chodu podniku apod. (7)
- **Komunikační** – Pravidelně nastavené reporty podnikových činností či ekonomických ukazatelů umožňují informovat uživatele, ať již se jedná o interní či externí uživatele, o současném stavu podniku a jeho budoucích vyhlídkách. Díky pravidelným reportům se tak k uživatelům reportů mohou dostávat aktuální a objektivní informace. (7)
- **Kontrolní** – Pravidelné reporty umožňují kontrolovat jednotlivé činnosti či ekonomické ukazatele podniku. Pracovníkům, kteří jsou odpovědní za tyto

činnosti, tak reporty pomáhají vyhodnocovat jejich současný stav a případně tak operativně řešit vzniklé problémy či odchylky od stanovených plánů či mezí. (7)

- Plánovací – Podnik při sestavování plánů může vycházet z informací a dat z předchozích reportů za minulá období a díky tomu objektivněji a věcněji plánovat, volit obchodní strategii apod. (7)

1.2.2 Uživatelé reportingu

Rozlišujeme dva základní typy uživatelů, externí a interní. Obě skupiny uživatelů se nacházejí v jiné pozici vůči podniku a mají tak různé zájmy a požadavky na zpracování reportu. Při sestavování a cílení reportů je důležité předem vymezit, pro koho je report určen a volit tak obsah, strukturu a prezentaci reportu. (7)

1.2.2.1 Interní uživatelé

Mezi interní uživatele spadají všechny osoby, které se podílejí na chodu podniku nebo jsou za chod podniku zodpovědní. Jedná se o poměrně širokou skupinu. Výčet interních uživatelů reportingu je následující: (7; 8)

- Management – Reporting slouží řídicím pracovníkům podniku jako podklad pro rozhodování. Jedná se o správu každodenních provozních činností, ale také strategických plánů podniku do budoucna. Všechny tyto činnosti by měly být důvěrně podloženy daty a informacemi, které právě poskytují reporty za předchozí období. Management společnosti na základě reportů může například lépe odhalit potenciální nebezpečí pro podnik nebo naopak jeho silné stránky vůči konkurenci, sledovat ukazatele výkonnosti a finančního zdraví podniku, vyhodnocovat plány a cíle apod. (7; 8)
- Zaměstnanci – Zejména pravidelné reporty jednotlivých úseků podniku umožňují zaměstnancům poskytovat informace o současném stavu jejich výkonnosti a případně je informovat o nedostacích. (7; 8)
- Dozorčí rada – Dozorčí radě společnosti reporting napomáhá kontrolovat, zda je podnik řádně spravován. (7; 8)
- Vlastníci – Reporting napomáhá vyhodnocovat vlastníkům, jak úspěšně je podnik spravován managementem, kterému bylo svěřeno jeho řízení. (7; 8)

1.2.2.2 Externí uživatelé

Externí uživatelé mají omezený přístup k informacím. Jsou do jisté míry odkázáni na poskytování informací od podniku, a to v závislosti na tom, jaké informace si nárokují. Závisí do jisté míry na podniku, smluvních podmínkách těchto dvou stran nebo na příslušné legislativě jaký typ informací a v jakém objemu se budou předávat mezi těmito subjekty. Určitou výhodou vzhledem k dostávání informací mají externí uživatelé podniků, jejichž roční obrat překročí osmdesátí miliónů korun. Tyto společnosti jsou povinny externě zhotovovat audity. Obecně lze říci, že do externích uživatelů náleží všichni, co nejsou interními uživateli. Jedná se tak o velkou množinu osob, ať již právnických či fyzických. Mezi nejčastější externí uživatele patří: (7)

- Potenciální investoři – Potenciálním investorům informace a data z podniku umožňují vyhodnotit, jak úspěšně je podnik řízen a zda se vyplatí do podniku investovat. (7; 8)
- Věřitelé – Zejména finanční reporty podniku umožňují věřitelům kontrolovat, zda je podnik řádně spravován, jak úspěšně je schopen hradit své závazky, a neroste-li zadlužení podniku nepřiměřenou mírou. (7; 8)
- Obchodní partneři – Reporty umožňují obchodním partnerům zhodnotit například, zda není podnik příliš rizikový pro navázání obchodních vztahů. (7; 8)

1.2.3 Podklady pro reporting

Pro kvalitní reporting jsou zásadní kvalitní a přesné podklady. Tyto podklady obvykle vychází z účetnictví podniku, nelze se však spoléhat pouze výlučně na účetnictví. Kvalitní komplexní reporting by měl vycházet i z externích informací. Mimo tyto podklady reporting dále nejčastěji vychází z interních statistik podnikových zpráv apod. Ne vždy se však sestavovateli reportingu dostane potřebný objem informací v požadované kvalitě. Sestavovatelé reportů tedy mohou setkat s následujícími problémy v souvislosti s podklady pro reporting: (9)

- *Informace, kterou máme, není ta, kterou chceme.*
- *Informace, kterou chceme, není ta, kterou potřebujeme.*
- *Informace, kterou potřebujeme, není ta, kterou máme.* (9, s. 157)

Sestavovatelé reportů mohou konkrétně čerpat z následujících zdrojů podkladů:

- Výroční zprávy – Tento dokument podává základní, ale komplexní informace o stavu podniku za uplynulý hospodářský rok. Většinou je praxe taková, že se výroční zprávy nezhotovují nikterak podrobně, neboť jsou veřejné. Těchto informací by mohlo být potenciálně zneužito. (9)
- Interní statistiky – Každý podnik si vede své interní záznamy, jež jsou nejčastěji vedeny o výkonnosti podniku, odbytu a dalších důležitých statistikách. (9)
- Účetní výkazy – Účetní výkazy podávají základní přehled o finančním stavu podniku. (9)
- Interní informace – Důležité jsou také informace týkající se interního chodu podniku, ty tak lépe umožní pochopit případné nesrovnalosti či vazby uvnitř podniku. (9)

1.2.4 Metodika zpracování informací

Při tvorbě reportu je důležité pro sestavovatele reportu položit si několik zásadních otázek. Tyto otázky pracovníkovi lépe umožní cílit podstatu reportu. Nejčastější otázky při sestavování reportu jsou následující: (9)

- Kdo? – První zásadní otázkou při sestavování reportu je: Kdo je příjemcem reportu? Tato otázka pracovníkovi umožňuje lépe strukturovat informace a zacílit podstatou reportu věcně tomu, komu je určena.
- Co? – Důležité je také jasně předem vymežit, co je předmětem reportingu.
- Jak často? – Vymežit, jak často bude docházet k reportingu.
- Čím? Reporting by také měl být zhotoven v metodologii, která odpovídá podnikovým zásadám.
- K čemu? Pracovník si musí položit otázku, k čemu je určen konkrétní report. (9)

Kvalitní reporting by dále měl podporovat chod podniku hned v několika bodech: (9)

- Měl by umožňovat kontrolu dosahování strategických i krátkodobých cílů podniku a případně srovnat odchylky s reálným postupem.
- Napomáhat managementu a všem pracovníkům, kteří mají řídicí funkce v podniku.
- Vyhodnocovat předchozí činnosti podniku.
- Umožnit předávání odpovědností a pravomocí na jednotlivé pracovníky odpovědné za konkrétní úseky nebo činnosti. (9)

1.2.5 Struktura reportingu

Každý podnik má do jisté míry odlišnou strukturu reportingu, neboť je každý podnik jinak spravován, působí v jiném sektoru apod. Obecně lze však reporty členit, v závislosti na tom, pro jakou skupinu uživatelů jsou určeny. Nejčastěji se tak v podnikové struktuře lze setkat s interním a externím reportingem. (9)

1.2.5.1 Interní reporting

Obecně lze říct, že interní reporting je určen zejména řídicím pracovníkům a pracovníkům, kteří jsou zodpovědní za provoz podniku. Reporting jim umožňuje vyhodnocovat předchozí činnosti podniku a pomocí těchto podkladů objektivně rozhodovat. Nejčastěji se lze setkat s třemi typy interních reportů: (9)

- Interní reporting představenstvu je určen statutárnímu orgánu podniku, který řídí běžnou činnost podniku.
- Interní reporting dozorčí radě je určen kontrolnímu orgánu akciové společnosti.
- Interní reporting úseků společnosti se váže k jednotlivým oddílům, částem, odvětvím podniku. (9)

Interní reporting lze členit v závislosti na intervalech následovně: (8; 9)

- Standardní – Sestavuje se v předem stanovených intervalech, nejčastěji měsíčně, čtvrtletně či ročně. Standardní reporty zpravidla informují o dosažených výsledcích podniku za uplynulé období, jejich odchylkách, finančním stavu podniku apod. (8; 9)
- Mimořádný – Tento typ reportingu se vyhotovuje nepravidelně, nejčastěji v závislosti na potenciálních rizicích pro podnik. Struktura těchto reportů bývá buď podobná standardním reportům, nebo se jejich struktura liší v závislosti typech analýz. (8; 9)

Pro potřeby operativního řízení podniku se vyhotovují kratší intervaly reportů, denní, týdenní apod. Tyto reporty sestavují analytické oddíly podniků a jsou v nich sledovány zejména nejdůležitější položky a ukazatele pro podnik jako tržby, náklady, zásoby apod. (7; 9)

1.2.5.1.1 Interní reporting představenstvu společnosti

Reporty pro představenstvo jsou sestavovány v pravidelných intervalech. Nejčastěji jsou tyto reporty sestavovány a předkládány měsíčně, čtvrtletně či ročně. Reporty jsou kontrolovány a srovnávány s předchozími obdobími, ale také zejména s plány a cíli podniku. Reporty představenstvu podniku nejčastěji obsahují data a informace o finanční výkonnosti podniku v podobě vývoje tržeb a ziskovosti, vývoje plnění strategických cílů, analýzy rizik podniku apod. Dále by kvalitní reporting měl obsahovat analýzu případných odchylek od plánů podniku a jejich vyhlídky do budoucna. Pro výslednou prezentaci reportů se nejčastěji využívají grafy, tabulky, statistiky. Nejčastější typy reportů pro představenstvo jsou následující: (9)

- Účetní výkazy – Dokumenty informující o finančním stavu podniku.
- Personální data – Počty zaměstnanců, výdaje na mzdy a jiné.
- Obchodní data – Vývoj tržeb, výkonová spotřeba a jiné. (9)

1.2.5.1.2 Interní reporting dozorčí radě

Dozorčí rada má v podniku funkci kontrolní, z toho vychází i její nároky na reporting. Dozorčí rada si tedy může nárokovat všechny dostupné dokumenty podle příslušné legislativy, které jí umožní vyhodnocovat, zda je podnik řádně spravován. Dozorčí radě jsou tak předkládány v pravidelných intervalech (měsíční, čtvrtletní, roční) skutečné výsledky společnosti, ať již se jedná o finanční výsledky podniku, provozní činnosti podniku, strategické plány. Součástí těchto reportů by měly být i předpovědi dosahování výsledků v následujících obdobích, tedy forecasty. (9)

1.2.5.1.3 Interní reporting úseků společnosti

Ve výrobních podnicích, které mají větší počet oddílů či úseků výroby, dochází také k úsekovému reportingu. Za jednotlivé úseky podniku jsou zodpovědní řídicí pracovníci těchto úseků. Reporty se sestavují za sledované období a vztahují se pouze ke konkrétním úsekům podniku. (9)

1.2.5.2 Externí reporting

Externí reporting poskytuje informace v podobě reportů stranám, které si nijak nepodílí na řízení podniku. Nejčastěji se tak jedná o věřitele, obchodní partnery apod. (viz odstavec externí uživatelé reportingu). Lze předpokládat, že externí uživatelé zajímají

především finanční reporty a obecně finanční zdraví podniku, méně pak reporty o např. výkonnosti, personální statistiky apod. Tyto ukazatele jsou interními záležitostmi podniku, ale finanční ukazatele v podobě např. zadluženosti, rentability apod. se již přímo dotýkají těchto externích uživatelů např. při ucházení podnikem o úvěr u banky. (7; 9)

Externí uživatele, nejčastěji v reportech budou zajímat tyto ukazatele:

- Zadluženost – Výše zadluženosti podniku, trend v růstu či snižování celkového zadlužení podniku, nákladové úroky apod.
- Rentabilita – Míra schopnosti podniku generovat výnosy vzhledem k vloženým prostředkům, trend v růstu či snižování rentability apod.
- Struktura aktiv – Struktura alokace do jednotlivých položek aktiv, zejména pak struktura pohledávek a zásob. (7; 9)

1.3 Controlling

Controlling lze chápat v podnikové ekonomice jako systém v podobě nástrojů, které umožňují podniku řídit a činit efektivnějším procesy, normy, strategie a obecné chování podniku. Tyto aspekty umožňují společnosti dosahovat plánovaných cílů. (10)

Ovládnout jednu věc (problém ve smyslu námětu nebo projektu), držet ji pod kontrolou, být informován o věcném vyčísleném obsahu, o událostech a procesech, příp. jejich příčinách, faktorech vlivu („driver“, urychlovač, veličiny dopředného řízení) a vědět o (možných) dopadech a být (moci být) iniciativní, aby řízení mohlo dosáhnout dohodnutých cílů. (10, s.39)

1.3.1 Cíle controllingu

Za hlavní cíl controllingu lze považovat udržení životaschopnosti podniku. Správně nastavený controlling v podniku má i další cíle. Při jejich dodržení dochází k zefektivnění podnikových procesů. Další čtyři cíle controllingu v podniku jsou zejména schopnost adaptace, anticipace, koordinace, proveditelnosti plánů. (10)

- Adaptace – Týká se provedených změn, které se dotýkají podniku, a to vzhledem k přípravě aktuálních a vhodných podkladů v podobě informací.
 - Anticipace – Přípravení aktuálních podkladů v podobě informací o potenciálních změnách, které se dotýkají podniku.
 - Koordinace – Cílem controllingu by měla být optimální spolupráce a dosahování stanovených cílů jednotlivých dílčích částí podniku.
 - Proveditelnost plánů – Správně nastavené a postupně plněné strategické plány.
- (10)

1.3.2 Funkce controllingu

Hlavní funkcí controllingu je napomáhání podnikovému a finančnímu řízení. K této hlavní funkci jí napomáhají další dílčí funkce:

- Plánování
- Rozhodování
- Motivování
- Koordinování
- Kontrolování

- Informování (11)

1.3.3 Vztah controllingu a reportingu

Controlling a reporting lze považovat za dvě úzce související disciplíny podnikového a finančního řízení. Controlling sleduje všechny činnosti podniku tak, aby bylo zajištěno plnění cílů a strategií podniku. Reporting pak napomáhá tyto činnosti efektivně prezentovat v podobě zpětné vazby svým uživatelům. Pomocí této zpětné vazby podnik může snáze identifikovat případné problémy a předcházet jim. (11)

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Praktická část závěrečné práce se zabývá představením vybraného podniku, analýzou současného stavu podniku pomocí vybraných ekonomických ukazatelů a přiblížení současného stavu reportingu společnosti.

2.1 Představení podniku

Základní informace podniku: (12)

Název společnosti:	DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s.
Datum vzniku a zápisu:	24.02.1998
Sídlo:	Nemocniční 734/13, 787 01 Šumperk
Identifikační číslo:	253 91 941
Právní forma:	Akciová společnost
Základní kapitál:	14 400 000 Kč
Počet společníků:	5
Předmět podnikání:	Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona Zámečnictví, nástrojářství Provádění staveb, jejich změn a odstraňování Silniční motorová doprava - Nákladní vnitrostátní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti do 3,5 tuny včetně Nákladní mezinárodní provozovaná vozidla o největší povolené hmotnosti 3,5 tuny včetně

2.1.1 Charakteristika a historie podniku

Společnost DOLS-výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s. je výrobní podnik se zhruba 130 zaměstnanci a celkovým obrátem do 200 milionů korun. Společnost působí

na severu Moravy ve městě Šumperk, ve dvou výrobních závodech. Podnik se zabývá výrobou sériových a zakázkových poštovních schránek, zakázkovou kovovýrobou a výrobou dveří a oken zhotovených z hliníku a plastu. Výroba podniku je situovaná do 2 divizí. Divizí KOVO a divizí otvorových výplní. Historie podniku sahá do roku 1992, kdy podnik vznikl privatizací podniku Stavokonstrukce, tehdejšího tradičního výrobce pro stavební průmysl. Od roku 1998 firma působí jako akciová společnost. Za dobu její existence získala řadu certifikátů řízení kontroly ISO na vyráběné výrobky. Dceřinou společností podniku je ID metal s.r.o., zabývající se výrobou kovových konstrukcí a velkoobchodem. (13)

Výroba podniku DOLS a.s. je koncentrovaná do dvou divizí:

- Divize KOVO
 - Výroba poštovních schránek a jejich sestav.
 - Zakázková kovovýroba.
- Divize otvorových výplní
 - Výroba plastových dveří, oken.
 - Výroba hliníkových dveří, oken, fasád.

2.1.2 Stav podniku ve sledovaném období

V letech 2020-2021, které jsou předmětem analýzy, byly ekonomické vyhlídky a chod podniku do velké míry ovlivněny pandemií Covidu-19. Znamenala pro podnik nejisté ekonomické vyhlídky, komplikaci v budoucím plánování a také ztížení organizačního chodu podniku. Spolu s tím se podnik musel potýkat s nedostatkem pracovníků a nejistými vyhlídkami v polovině roku 2021 ohledně rostoucích cen energií.

2.2 Finanční analýza podniku

Praktická část závěrečné práce se zabývá finanční analýzou konkrétního vybraného podniku. Analýza vychází z poznatků a doporučení, které jsou popsány v teoretické části práce a dokládají význam finanční analýzy pro efektivní řízení, finanční stabilitu, generování zisku, předcházení rizikům apod. V praktické části práce jsou vybrány nejdůležitější finanční ukazatele, které umožní komplexně zhodnotit finanční situaci podniku. Zdrojem pro tuto analýzu jsou externě auditované účetní výkazy podle českých

účetních standardů (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výroční zprávy a jejich přílohy). Účetní výkazy jsou za sledované roky 2019,2020,2021.

V této části práce je podnik podroben finanční analýze za pomoci čtyř hlavních metod ukazatelů. Absolutní ukazatele srovnávají nejdůležitější položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Poměrové ukazatele rozebírají ukazatele, které by podnik měl sledovat a monitorovat. Ty jsou dále srovnány s oborovými průměry. Rozdílové ukazatele sledují stav likvidity podniku. Na závěr této části práce jsou rozebírány bankrotní modely. Zabývají se potenciálním rizikem bankrotu společnosti.

2.2.1 Absolutní ukazatele

2.2.1.1 Horizontální analýza rozvahy – aktiva

Tabulka č. 13: Horizontální analýza aktiv společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Dols a.s.)

Položka (tis. Kč)	2019/2020		2020/2021	
	absolut.	%	absolut.	%
AKTIVA Celkem	-5 720	-6 %	9 091	10 %
Stálá aktiva	5 912	18 %	-3 811	-10 %
Dlouhodobý nehmotný majetek	-104	-35 %	-104	-55 %
Dlouhodobý hmotný majetek	-580	-2 %	-3 777	-12 %
Pozemky a stavby	-274	-1 %	-1 388	-7 %
Hmotné movité věci a jejich soubory	-364	-3 %	-2 643	-24 %
Dlouhodobý finanční majetek	6 596		0	0 %
Oběžná aktiva	-11 568	-19 %	12 965	26 %
Zásoby	-2 627	-13 %	10 445	57 %
Materiál	-886	-10 %	6 268	81 %
Nedokončená výroba a polotovary	-172	-4 %	2 707	72 %
Výrobky a zboží	-1 569	-19 %	1 470	22 %
Pohledávky	-14 364	-43 %	9 113	48 %
Dlouhodobé pohledávky	1 287	34 %	-1 452	-29 %
Krátkodobé pohledávky	-15 651	-53 %	10 565	75 %
Pohledávky z obchodních vztahů	-9 352	-41 %	10 490	79 %
Pohledávky – ostatní	-6299	-88 %	75	9 %
Jiné pohledávky	-4440	-92 %	-372	-94 %
Peněžní prostředky	5423	77 %	-6593	-53 %
Časové rozlišení aktiv	-64	-32 %	7	5 %

Tabulka č.13:

Zabývá se rozvahou podniku, přesněji řečeno aktivy podniku. Z tabulky č.13 lze zpozorovat úbytek o 6 % položky celkových aktiv mezi roky 2019 a 2020. Úbytek celkových aktiv by byl vyšší nebýt přírůstku položky dlouhodobého finančního majetku, akvizicí podniku ID Metal s.r.o. Mezi lety 2020 a 2021, celková aktiva vzrostla o 10 %. Další důležitou položkou ve výkaze je položka oběžných aktiv, kde podnik opět mezi roky 2019 a 2020 zaznamenal úbytek o 19 %. Nejvíce se na této položce projevil meziroční pokles pohledávek o 43 %. Tento faktor byl způsoben zejména poklesem poptávky a sníženým odběrem výrobků. V letech 2020 a 2021 pak oběžná aktiva vzrostla v absolutních číslech téměř o 13 mil Kč, což představovalo růst téměř o 26 %. Hodnota oběžných aktiv se vrátila na úroveň roku 2019. Tento fakt způsobil nárůst položek pohledávek o 48 %, růst položek zásob o 57 % a materiálu o 81 %.

2.2.1.2 Horizontální analýza rozvahy – pasiva

Tabulka č. 14: Horizontální analýza pasiv společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Dols a.s.)

Položka (tis. Kč)	2019/2020		2020/2021	
	absolut.	%	absolut.	%
PASIVA Celkem	-5 720	-6 %	9 091	10 %
Vlastní kapitál	-8 951	-24 %	-1 878	-7 %
Fondy ze zisku	42	1 %	-156	-5 %
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	5 068	37 %	-8 298	-44 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-14 061	-244 %	6 576	79 %
Cizí zdroje	3 252	6 %	10 989	18 %
Závazky	3 252	6 %	10 989	18 %
Dlouhodobé závazky	-2 523	-22 %	-4 916	-55 %
Závazky k úvěrovým institucím	-6 306	-55 %	-1 753	-34 %
Závazky ostatní	3 783		-3 163	-84 %
Krátkodobé závazky	5 775	13 %	15 905	31 %
Závazky k úvěrovým institucím	-388	-2 %	3 927	26 %
Krátkodobé přijaté zálohy	2 629	119 %	3 904	81 %
Závazky z obchodních vztahů	-85	-1 %	5 842	52 %
Závazky ostatní	3 619	22 %	2 232	11 %
Časové rozlišení pasiv	-21	-5 %	-20	-5 %

Tabulka č.14:

Sleduje rozvahu podniku z pohledu pasiv. Celková pasiva a vlastní kapitál podniku mezi lety 2019 a 2020 klesl o 6 % a poté o 24 %. Tento fakt způsobil značný pokles výsledku hospodaření za běžné účetní období, ten meziročně klesl o 244 %. Cizí zdroje v tomto roce vzrostly o 6 % což bylo zapříčiněno růstem závazků. V letech 2020 a 2021 celková pasiva vzrostla o 10 %. Tento jev způsobil růst cizích zdrojů podniku, zejména závazků meziročně o 18 %.

2.2.1.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 15: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti (1.část)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Dols a.s.)

Položka (tis. Kč)	2019/2020		2020/2021	
	absolut.	%	absolut.	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-25 421	-14 %	17 334	11 %
Tržby za prodej zboží	1 138	42 %	-953	-25 %
Výkonová spotřeba	-9 534	-9 %	15 378	15 %
Spotřeba materiálu a energie	-8 856	-9 %	14 052	16 %
Služby	-1 616	-14 %	2 041	21 %
Osobní náklady	-2 691	-5 %	1 920	4 %
Mzdové náklady	-1 845	-4 %	1 471	4 %
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	-846	-6 %	449	3 %
Ostatní provozní výnosy	-1 885	-32 %	2 141	54 %
Ostatní provozní náklady	-472	-8 %	-277	-5 %
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-14 118	-222 %	6 454	83 %

Tabulka č.15:

Rozebírá horizontální analýzu části výkazu zisku a ztrát. Jednou z nejvýznamnějších položek, u které došlo k meziročnímu poklesu v letech 2019 a 2020 o 14 %, v absolutním vyjádření 25,4 mil. Kč, jsou tržby z prodeje výrobků a služeb. Tento pokles byl způsoben zejména propadem tržeb na zahraničních trzích divize KOVO, druhotným faktorem tohoto jevu byl také pokles výkonové spotřeby o 9 %. Provozní výsledek hospodaření za zmíněné období klesl v absolutních číslech o téměř 14,2 mil. Kč v procentním vyjádření o 222 %. Tento faktor byl způsoben zejména poklesem tržeb. Meziročně v letech 2020 a 2021 došlo k opětovnému meziročnímu růstu tržeb z prodeje výrobků a služeb o 11 %, podnik se ovšem dostal pod úroveň hodnot z roku 2019. Ve zmíněném období dále došlo k navýšení výkonové spotřeby, vlivem růstu tržeb, o 15 %. A dále meziročním růstem provozního výsledku hospodaření o 83 %, která ovšem představovala provozní ztrátu ve výši téměř 1,3 mil. Kč.

Tabulka č. 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti (2.část)

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Dols a.s.)

Položka (tis. Kč)	2019/2020		2020/2021	
	absolut.	%	absolut.	%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	17 596		-17 596	-100 %
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	17 000		-17 000	-100 %
Ostatní finanční výnosy	791	127 %	-356	-25 %
Ostatní finanční náklady	1 205	340 %	-1 122	-72 %
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	57	9 %	122	22 %
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-14 061	-244 %	6 576	79 %
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-14 061	-244 %	6 576	79 %
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-14 061	-244 %	6 576	79 %
Čistý obrat za účetní období	-7 781	-4 %	545	0 %

Tabulka č.16:

Zobrazuje 2. část výkazu zisku a ztráty. Meziročně v letech 2019 a 2020 podnik zaznamenal úbytek výsledku hospodaření v absolutním vyjádření o 14 mil. Kč. To představuje meziroční úbytek o 244 %, čistý obrat v tomto období pak klesl o 4 %. Meziročně v letech 2020 a 2021 podniku vzrostl výsledek hospodaření o 79 %, nicméně podnik za rok 2021 vykázal ztrátu výsledku hospodaření 1,7 mil. Kč. Čistý obrat za zmíněné období meziročně představoval zvýšení v absolutní číslech o 0,5 mil. Kč.

2.2.1.4 Vertikální analýza rozvahy – aktiva

Tabulka č. 17: Vertikální analýza aktiv společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Dols a.s.)

Označení	Položka	2019	2020	2021
	AKTIVA Celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %
B.	Stálá aktiva	34,6 %	43,5 %	35,5 %
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0,3 %	0,2 %	0,1 %
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	34,3 %	35,9 %	28,7 %
B. II. 1	Pozemky a stavby	22,0 %	23,1 %	19,6 %
B. II. 2	Hmotné movité věci a jejich soubory	11,9 %	12,2 %	8,4 %
B. II. 4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0,5 %	0,6 %	0,8 %
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek		7,4 %	6,7 %
C.	Oběžná aktiva	65,1 %	56,3 %	64,3 %
C. I.	Zásoby	22,2 %	20,7 %	29,4 %
C. I. 1	Materiál	9,2 %	8,8 %	14,3 %
C. I. 2	Nedokončená výroba a polotovary	4,2 %	4,3 %	6,6 %
C. I. 3	Výrobky a zboží	8,9 %	7,7 %	8,5 %
C. II.	Pohledávky	35,4 %	21,6 %	28,9 %
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	4,0 %	5,7 %	3,7 %
C. II. 2	Krátkodobé pohledávky	31,5 %	15,9 %	25,2 %
C. II. 2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	23,9 %	14,9 %	24,3 %
C. II. 2.4	Pohledávky – ostatní	7,5 %	0,9 %	0,9 %
C. IV.	Peněžní prostředky	7,5 %	14,1 %	6,0 %
D.	Časové rozlišení aktiv	0,2 %	0,2 %	0,1 %

Tabulka č.17:

Sleduje analýzu rozvahy (aktiv) vertikální metodou. Stálá aktiva podniku se podílela na celkových aktivech v roce 2019 podílem 34,6 %, v roce 2021 pak 35,5 %. Rozdílným byl rok 2020, kdy se stálá aktiva podílela na celkových aktivech 43,5 %. Způsobil to pokles pohledávek a růst peněžních prostředků. Dlouhodobý hmotný majetek se podílel na celkovém kapitálu v roce 2019 34,3 %, v roce 2020 35,9 % a v roce 2021 pak už pouze 28,7 %. V roce 2020 podnik dokončil akvizici společnosti ID Metal s.r.o. Její podíl odpovídal zhruba 7,4 % , v roce 2021 to bylo 6,7 % vůči celkovým aktivům. Oběžná aktiva měla podíl na celkových aktivech podniku v roce 2019 65,1 %, v roce 2021 pak 64,3 %. V roce 2020 došlo k propadu na 56,3 %, jenž byl způsoben zejména propadem poptávky Divize KOVO. Projevilo se zde snížení podílu zásob a pohledávek vůči celkovým aktivům podniku. Pohledávky podniku se podílely v roce 2019 35,4 %, v roce 2020 došlo k úbytku na 21,6 % a v roce 2021 k mírnému růstu na hodnotu 28,9 % vůči celkovým aktivům.

2.2.1.5 Vertikální analýza rozvahy – pasiva

Tabulka č. 18: Vertikální analýza pasiv společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Dols a.s.)

Označení	Položka	2019	2020	2021
	PASIVA Celkem	100,0 %	100,0 %	100,0 %
A.	Vlastní kapitál	39,2 %	31,6 %	26,8 %
A. I.	Základní kapitál	15,2 %	16,2 %	14,7 %
A. III.	Fondy ze zisku	3,4 %	3,7 %	3,2 %
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	14,5 %	21,1 %	10,7 %
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	6,1 %	-9,3 %	-1,8 %
B.+C.	Cizí zdroje	60,4 %	67,9 %	72,9 %
C.	Závazky	60,4 %	67,9 %	72,9 %
C. I.	Dlouhodobé závazky	12,1 %	10,0 %	4,0 %
C. I. 2	Závazky k úvěrovým institucím	12,1 %	5,7 %	3,4 %
C. II.	Krátkodobé závazky	48,3 %	57,9 %	68,8 %
	2 Závazky k úvěrovým institucím	16,5 %	17,1 %	19,5 %
	3 Krátkodobé přijaté zálohy	2,3 %	5,4 %	8,9 %
	4 Závazky z obchodních vztahů	11,9 %	12,6 %	17,4 %
	8 Závazky ostatní	17,6 %	22,8 %	23,0 %
D.	Časové rozlišení pasiv	0,4 %	0,4 %	0,4 %

Tabulka č. 18:

Rozebírá rozvahu – pasiva podniku pomocí vertikální metody. Z tabulky lze vyčíst, že v podniku klesá podíl vlastního kapitálu vůči celkovým pasivům. Tento fakt je dán zejména ztrátami za zmíněné roky 2020 a 2021. V letech 2019 vlastní kapitál vůči celkovým pasivům podniku dosahoval 39,2 %, v roce 2020 31,6 % a v roce 2021 už pouze 26,8 %. Tím, jak klesal vlastní kapitál podniku, rostl cizí kapitál z hodnot 60,4 %, v roce 2019 až na 72,9 % v roce 2021. Největší takovou položkou cizího kapitálu byly krátkodobé závazky, ty podniku rostly z hodnoty 48,3 % v roce 2019 až na 68,8 % v roce 2021. Tento trend rostoucích cizích zdrojů pro podnik není pozitivní.

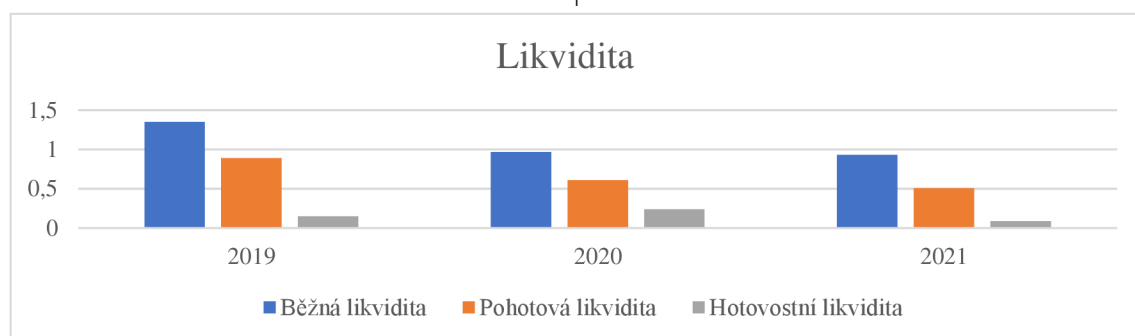
2.2.2 Poměrové ukazatele

2.2.2.1 Ukazatele likvidity společnosti

Tabulka č. 19: Ukazatele likvidity společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Dols a.s.)

Ukazatel	2019	2020	2021
Běžná likvidita	1,35	0,97	0,93
Pohotová likvidita	0,89	0,61	0,51
Okamžitá likvidita (Hotovostní likvidita)	0,15	0,24	0,09



Graf č.1: Zobrazení likvidity podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Dols a.s.)

Tabulka č.19:

Z tabulky č.19 lze vidět, že likvidita všech tří stupňů za zmíněné období setrvala klesala (výjimkou je pouze hotovostní likvidita v roce 2020). V roce 2019 se podnik do jisté míry přibližoval oborovým srovnáním, v nadcházejících letech ale poté vykazoval horší stav. Rokem, kde podnik vykazoval nejhorší hodnoty, pak byl rok 2021. Za zmíněné problémy s likviditou může zejména setrvalý růst krátkodobých závazků podniku.

2.2.2.2 Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 20: Ukazatele zadluženosti společnosti

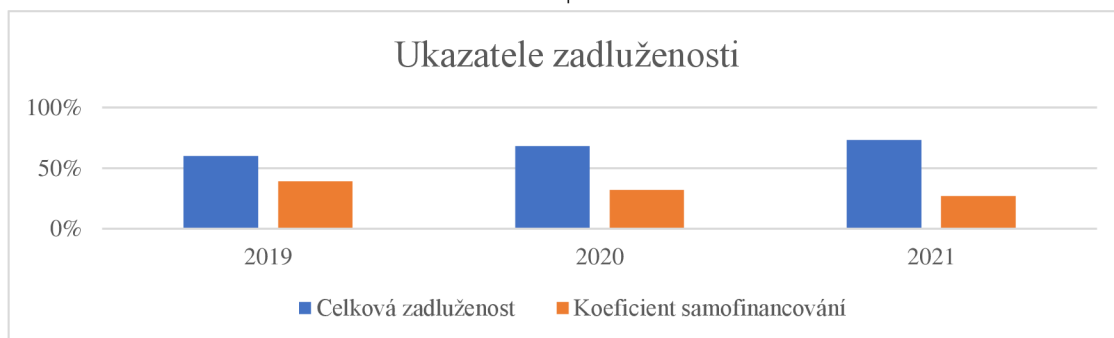
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Dols a.s.)

Ukazatel	2019	2020	2021
Celková zadluženost	60 %	68 %	73 %
Koeficient samofinancování	39 %	32 %	27 %
Míra zadluženosti	1,54	2,14	2,72

Tabulka č. 21: Ukazatele zadluženosti zpracovatelského průmyslu dle MPO

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Ukazatel	2019	2020	2021
Celková zadluženost	49,18 %	49,66 %	50,2 %



Graf č. 2: Zobrazení zadluženosti podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku Dols a.s.)

Tabulka č.20:

Zabývá se ukazateli zadluženosti. Je zřejmý trend v nárůstu zadluženosti. V roce 2019 podnik vykazoval celkovou zadluženost 60 %, v roce 2020 pak 68 % a v roce 2021 už tato hodnota dosahovala 73 %. Pro srovnání konkurenční podniky ze zpracovatelského průmyslu hospodařili s celkovým zadlužením podniku 48,9 % v roce 2019, respektive 49,4 % v roce 2020. Za růst celkového zadlužení společnosti může zejména setrvalý trend v růstu krátkodobých závazků, ale také od roku 2019 setrvalý pokles vlastního kapitálu, což je dáno zejména negativními výsledky hospodaření za zmíněné roky.

2.2.2.3 Ukazatele aktivity

Tabulka č. 22: Ukazatele aktivity společnosti

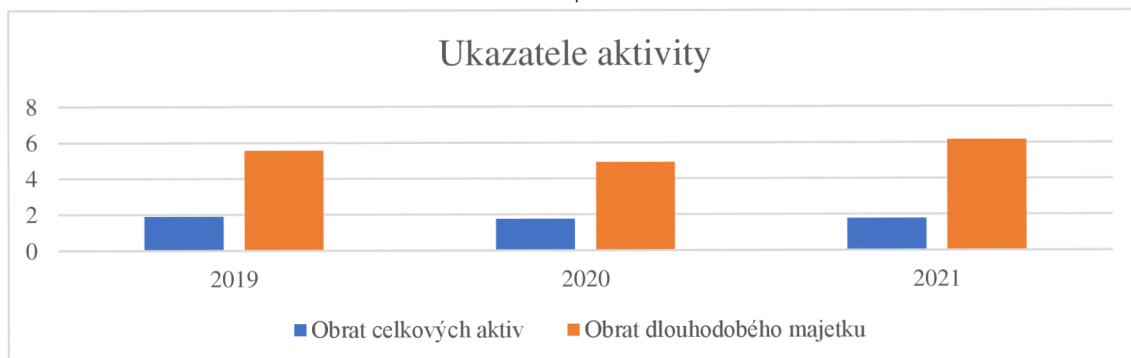
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku)

Ukazatel	2019	2020	2021
Obrat celkových aktiv	1,9	1,76	1,77
Obrat dlouhodobého majetku	5,57	4,91	6,16
Doba obratu aktiv	191	207	207
Doba obratu pohledávek	68	45	60
Doba obratu závazků	115	141	151
Doba obratu zásob	42	43	61

Tabulka č. 23: Ukazatele aktivity zpracovatelského průmyslu dle ČSÚ

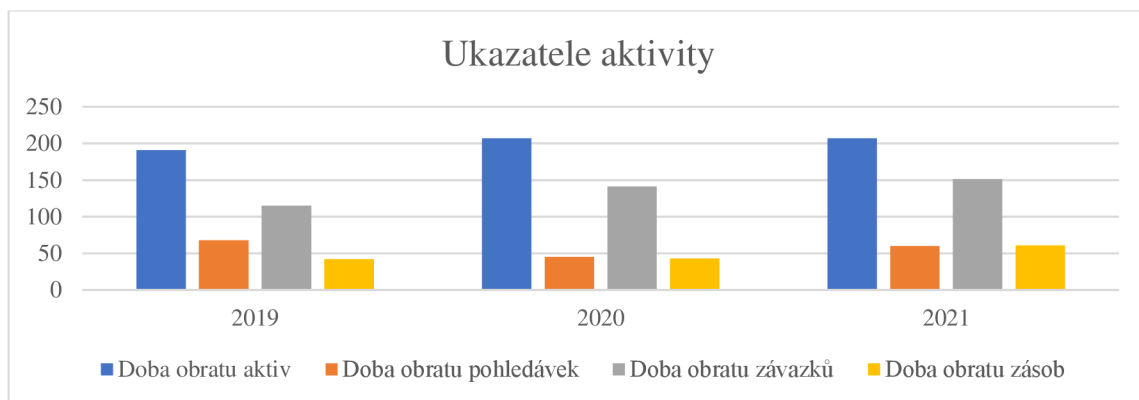
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Ukazatel	2019	2020	2021
Doba obratu aktiv	263,76	289,98	-
Doba obratu zásob	45,57	49,7	-



Graf č. 3: Zobrazení aktivity podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)



Graf č. 4: Zobrazení aktivity podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tabulka č.22:

Sleduje obrat aktiv a dobou obratu aktiv. Obrat celkových aktiv v roce 2019 dosahoval hodnoty 1,9. Poté se v roce 2020 držel na úrovni 1,76, respektive 1,77 v roce 2021. Tento pokles byl dán zejména poklesem tržeb ve zmíněném období. Doba obratu aktiv v roce 2019 dosahovala hodnot 191 dnů, v letech 2020 a 2021 pak shodně 207 dnů. Podle dostupných dat ČSÚ byl podnik v roce 2019 a 2020 v tomto ukazateli pod úrovní jeho konkurentů ve zpracovatelském průmyslu. Tyto hodnoty lze ovšem interpretovat kladně ve prospěch posuzovaného podniku. Značí, že podnik se svými aktivy hospodaří lépe než konkurence. Doba obratu zásob v roce 2019 dosahovala 42 dnů, v roce 2020 pak téměř shodně – 43 dnů. Rozdílem proti těmto letům byl rok 2021, kdy tato hodnota dosahovala 61 dnů. Způsobila to velká kumulace zásob v tomto roce. Při srovnání z dostupných dat ČSÚ za rok 2019 a 2020 dále vyplývá, že podnik si vede z hlediska efektivity spravování zásob lépe než jeho oborová konkurence.

2.2.2.4 Ukazatele rentability

Tabulka č. 24: Ukazatele rentability společnosti

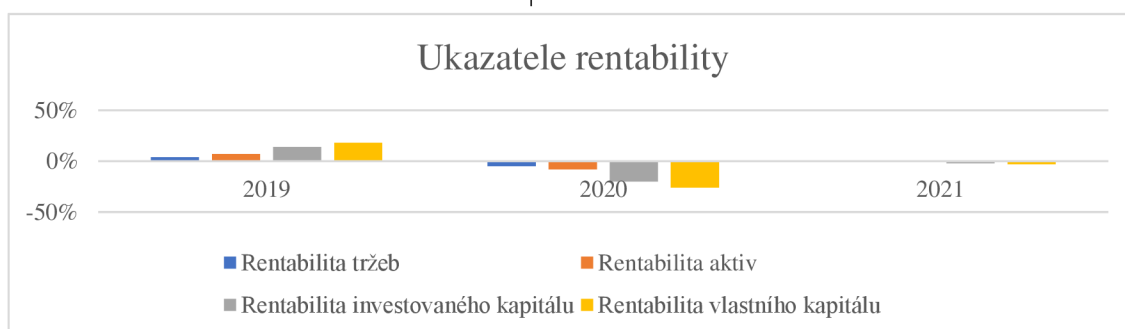
(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku)

Ukazatel	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb	4 %	-5 %	0 %
Rentabilita aktiv	7 %	-8 %	-1 %
Rentabilita investovaného kapitálu	14 %	-20 %	-2 %
Rentabilita vlastního kapitálu	18 %	-26 %	-3 %

Tabulka č. 25: Ukazatele rentability zpracovatelského průmyslu dle MPO

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Ukazatel	2019	2020	2021
Rentabilita tržeb	5,71 %	4,72 %	6,13 %
Rentabilita aktiv	8,31 %	6,43 %	8,76 %



Graf č. 5: Zobrazení ukazatelů rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tabulka č.24:

Sleduje ukazatele rentability. V rámci výpočtů byl použit EBIT. Společnost dosáhla pouze v roce 2019 kladného výsledku hospodaření, ve zbylých letech výsledek hospodaření skončil v záporných číslech. Tomu odpovídají i negativní hodnoty ukazatelů rentability. V roce 2019 dosáhla rentabilita tržeb 4 % a rentabilita aktiv 7 %. Konkurence v oboru za rok 2019 dosahovala rentability tržeb 4,1 % a rentability aktiv 7,5 %. Sledovaný podnik v tomto roce jako jediném dosahoval podobných výsledků jako jeho

konkurence v oboru. Po roce 2020 podnik vykazoval značně záporné hodnoty ukazatelů rentability, například -5% rentability tržeb, -8% rentability aktiv. Za rok 2021 došlo mírnější ztrátě výsledku hospodaření. To se projevilo částečnou redukcí záporných hodnot ukazatelů rentability.

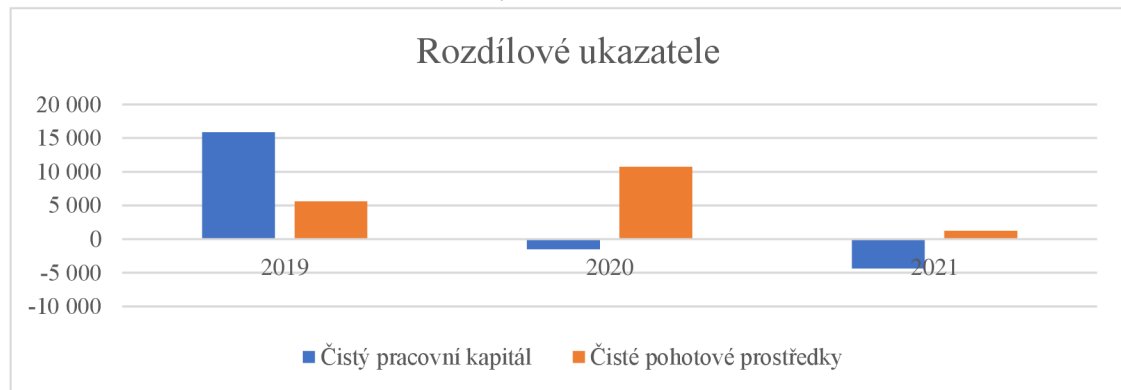
2.2.3 Rozdílové ukazatele

2.2.3.1 Čistý pracovní kapitál

Tabulka č. 26: Ukazatele čistého pracovního kapitálu společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku)

Ukazatel	2019	2020	2021
Čistý pracovní kapitál	15 895	-1 488	-4 378
Čisté pohotové prostředky	5 623	10 745	1 256



Graf č. 6: Zobrazení rozdílových ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Tabulka č.26:

Rozebírá čistý pracovní kapitál podniku a čisté pohotové prostředky. Z dostupných dat vyplývá, že čistý pracovní kapitál v podniku ve zmíněném období setrvale klesal. Z hodnot roku 2019 – 15 895 tis. Kč na – 4 378 tis. Kč v roce 2021. Za zmíněnými negativními hodnotami stojí zejména nárůst krátkodobých cizích zdrojů a současný úbytek oběžných aktiv. Pozitivním faktem nicméně je, že si společnost v rámci rozdílových ukazatelů udržela kladné hodnoty čistých pohotových prostředků. Hodnoty ČPP jsou počítány nejpřísnějším stupněm likvidity, tedy pouze peněžními prostředky.

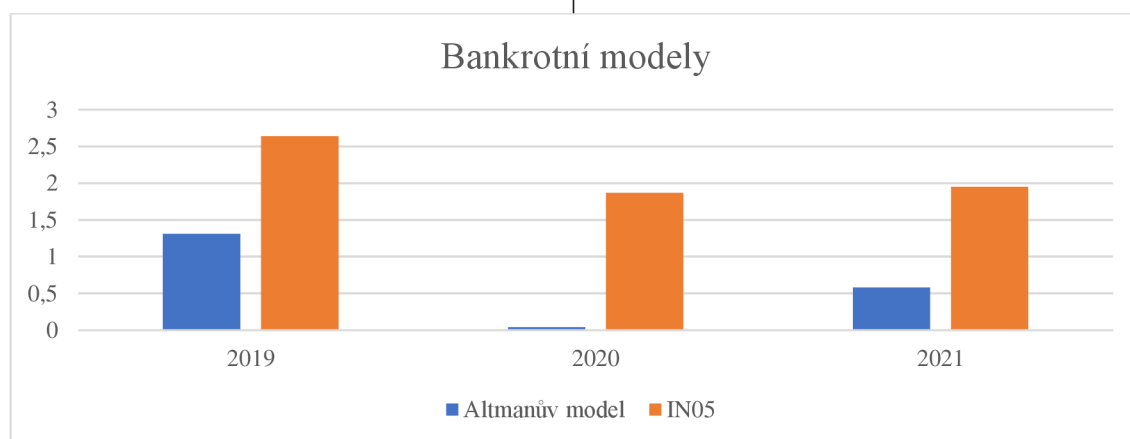
2.2.4 Bankrotní modely

2.2.4.1 Altmanův a IN05 model

Tabulka č. 27: Ukazatele bankrotních modelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku)

Bankrotní modely	2019	2020	2021
Altmanův model	1,31	0,04	0,58
IN05	2,64	1,87	1,95



Graf č. 7: Zobrazení hodnot bankrotních modelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů podniku)

Tabulka č.27:

Sleduje bankrotní modely a to Altmanův model a IN05 model. Podle hodnot Altmanova modelu, který definuje od hodnoty 1,2 pásmo bankrotu, se společnost v rámci tohoto ukazatele nacházela v pásmu bankrotu v letech 2020 a 2021. Model IN05 dopadl pro společnost o poznání lépe. Podle hodnot tohoto ukazatele ve sledovaných letech podnik tzv. tvořil hodnoty.

2.3 Reporting společnosti

Tato část práce se zaměřuje na seznámení se strukturou a chodem reportingu ve společnosti. Sleduje hlavní směry podnikového reportingu, zodpovědnosti procesy v podniku, reportingovou strukturu apod. Cílem této části práce je tedy přiblížit obecné fungování společnosti v odvětví reportingu.

2.3.1 Současný stav reportingu v podniku

Podnik Dols a.s. spadá se svými zhruba 130 zaměstnanci do kategorie malých a středních podniků. Tomu odpovídají i nároky a požadavky na reporting. Ve společnosti se také na jejím chodu podílejí její vlastníci. Po této stránce jsou tedy nároky na reporting dostačující reportům pro management společnosti. V současné době probíhají dva základní typy reportingu – a to reporting účetních výkazů (a jejich podpůrných dokumentů) a reporting výrobních ukazatelů. Reporting účetních výkazů slouží jak interním uživatelům v podobě managementu společnosti apod., tak i externím uživatelům. Zaměřuje se na ekonomické fungování podniku. Určitými podpůrnými dokumenty jsou roční finanční plány a roční investiční plány. Reporting výrobních ukazatelů a dat sleduje podnikové řízení, je tedy určen pro vedoucí středisek, výrobní ředitele, management atd. Zabývá se a reportuje procesy související s výrobou a provozem podniku. Podstatná část reportingu vnitropodnikových ukazatelů a dat jsou výstupy z controllingu, tedy výstupy ze systému sledující ukazatele výroby. Dalo by se tedy konstatovat, že valná část reportingu ve společnosti je vytvářena za účelem sledování výrobních ukazatelů, spíše než jako reporty zabývající se hospodařením podniku, finančními ukazateli.

2.3.2 Reporting účetních výkazů

Reportingem účetních výkazů se rozumí reporting všech důležitých účetních výkazů jako rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích apod. Tento typ reportingu je určen pro management zejména jako podklad pro strategické a podnikové řízení společnosti, ale zároveň je poskytován externím uživatelům, nejčastěji finančním subjektům v podobě bank, leasingových společností apod. Dále jsou tyto účetní výkazy po skončení hospodářského roku poskytovány externím stranám v podobě auditorů, pro nezávislou kontrolu podniku třetími stranami. Dvěma základními podpůrnými podklady, které jsou spjaty s účetními výkazy, jsou zejména roční investiční a finanční plány. Tyto

reporty jsou ve společnosti sestavovány jednou ročně. Jsou předkládány dozorčí radě a managementu podniku (konkrétně jednotlivým členům představenstva, ředitelům divizí a generálnímu řediteli). Sestavují je pracovníci z ekonomického úseku ve spolupráci s ředitelem podniku.

2.3.2.1 Roční finanční plán

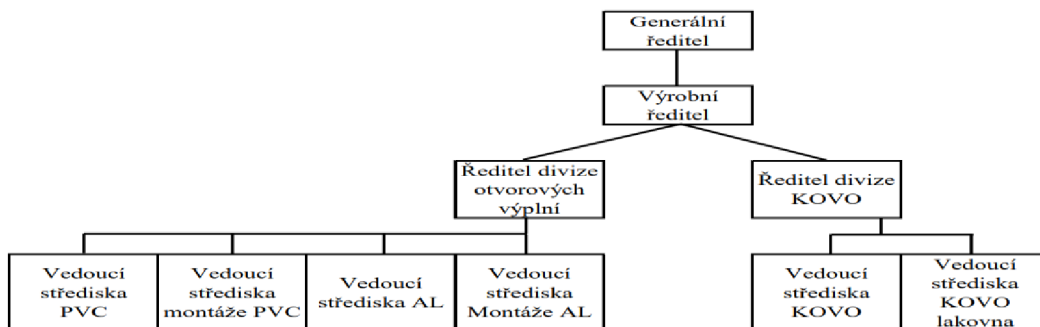
Roční finanční plán se sestavuje vždy na začátku roku. Tento plán je pak reportován v ročním intervalu a vyhodnocuje hospodaření podniku za uplynulé období. Plán se sestavuje zejména z podkladů o prognózách odbytu a celkové situaci na trhu, předpovědi vývoje lidských zdrojů v podniku, předpokládaných nákladů podniku apod. Plán sleduje zejména rozpočet podniku z hlediska jeho příjmů a nákladů, vývoje cash flow podniku atd. Reporty doplňují reporty účetních uzávěrek a dotvářejí tak ucelený přehled o hospodaření podniku.

2.3.2.2 Roční investiční plány

Tyto dokumenty slouží jako podpůrné podklady pro účetní výkazy. Umožňují tak lépe chápat jednotlivé investiční plány společnosti. Sledují zejména realizace těchto plánů za uplynulé období, přínosy investic, náklady investic, odchylky apod. Sestavují se v pravidelných ročních intervalech a po roce se také kontrolují a vyhodnocují. Jsou určitým doplňkem k reportingu účetních výkazů. Tyto reporty se nedostávají k externím uživatelům, ale pouze interním (managementu, dozorčí radě apod.).

2.3.3 Reporting výrobních ukazatelů

Reporting vnitropodnikových ukazatelů slouží v podniku jako podklad pro vyhodnocování, řízení, kontrolu apod. Zmíněný typ reportingu, na rozdíl od reportingu účetních výkazů, je určen výhradně interním uživatelům. Příklad podnikové struktury reportingu lze vidět na obrázku č.2. Jednotlivý řídicí pracovníci jsou zodpovědní za svoje úseky a reportují dosažené výsledky vedoucím řídicím pracovníkům, kteří jsou v podnikové struktuře nad nimi. Na pomyslném vrcholu této struktury je pak generální ředitel. Vnitropodnikový reporting ve společnosti lze rozčlenit na čtyři základní okruhy. A to reporting hospodaření střediska, reporting oběžného pracovního kapitálu, reporting odchylek plánovaných variabilních nákladů v zakázkové výrobě, měsíční sledování režijních hodin výrobních dělníků. (16)



Obrázek č.2 : Struktura reportingu výrobních ukazatelů ve společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 17)

2.3.3.1 Reporting střediskového hospodaření

Základním dokumentem, který se sestavuje na začátku roku, je ekonomický plán na celý rok. Ekonomický plán sleduje jednotlivá střediska výroby podniku, zejména pak plán jejich variabilních nákladů a režijních nákladů. Každé jednotlivé středisko má svůj vlastní ekonomický plán, obdobným způsobem se pak řídí všech šest základních středisek, v součtu se takto řídí celý podnik. Tyto ekonomické plány jednotlivých středisek se následně srovnávají se skutečnými měsíčními náklady středisek, vznikají tak měsíční operativní plány středisek, které slouží jako podklad pro další operativní plány následujícího měsíce. Tyto plány se následně vyhodnocují a reportují na základě struktury (viz obrázku č.2). (16; 17)

	PVC výroba 111		PVC montáže 112		ALU výroba 121		ALU montáže 122		OV celkem	
	plán	skutečnost	plán	skutečnost	plán	skutečnost	plán	skutečnost	plán	skutečnost
Výroba zboží	2820	2539,1	310	528,5	1609	1796,5	364	347,5	5103	5211,6
Mzda	118,8	131,7	0	39,2	51	42,7	0	0,4	169,8	214
Mat. + koop. + pol.	1956,6	1773	255,3	343,4	1111,1	1668,9	291,2	154,5	3614,2	3939,8
Cestovné	0	0	0	0,7	0	0	1	0,1	1	0,7
Doprava	3	0	1	47,6	1	0	10	58,9	15	106,5
Pojištění	40,39	44,5	0	3,1	17,34	14,4	0	0,1	57,73	62,1
Režie vlastní	655,75	652	91,75	92,2	497,58	473,9	142,75	89,3	1387,83	1307,4
Režie správní	166	155,5	0	0	166	155,5	0	0	332	311
N Celkem	2940,54	2756,7	348,05	526,2	1844,02	2355,4	444,95	303,3	5577,57	5941,5
HV 12/2022	-120,54	-217,6	-38,05	2,3	-235,02	-558,9	-80,95	44,2	-474,57	-729,9
Bod zvratu			3500		2500				6000	

Obrázek č.3 : Reporting střediskového hospodaření divize otvorových výplní

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 17)

2.3.3.2 Reporting oběžného kapitálu ve společnosti

Tento reporting sleduje stav oběžného kapitálu ve společnosti. Sleduje hodnoty pracovního kapitálu (materiál, výrobky, polotovary apod.). Tyto hodnoty se po uzávěře srovnávají, vyhodnocují a následně reportují v podnikové struktuře (viz obrázek č.2). Za tyto stavy jsou zodpovědní řídicí pracovníci jednotlivých úseků, kteří následně zdůvodňují případné odchylky od optimálních hodnot. (16; 17)

2.3.3.3 Reporting odchylek plánovaných variabilních nákladů v zakázkové výrobě

Každý měsíc, po konci uzávěrky, se vyhodnocuje stav tzv. kalkulačních jednic. Za tento reporting zodpovídají vedoucí, kteří konkrétní zakázku měli na starosti. Následně dokládají příčiny vzniku případných odchylek a vyhodnocují je. (16; 17)

2.3.3.4 Měsíční reporting režijních hodin výrobních dělníků

Roční ekonomický plán podniku definuje také dovolené počty režijních hodin výrobních dělníků, (to znamená prostoje dělníků, opravy strojů apod.). Tyto data jsou měsíčně vyhodnocovány. Zodpovídají za ně vedoucí dělníků a prezentují se důvody vzniků odchylek od plánů. Data jsou reportována dále podnikovou strukturou (viz obrázek č.2). (16; 17)

3 VLASTNÍ NÁVRH ŘEŠENÍ

Ve společnosti je do určité míry upozaděno reportování hospodářských ukazatelů před jinými typy reportů. Tento vlastní návrh řešení by tedy měl napomoci managementu společnosti lépe znázornit hospodaření společnosti za uplynulé období a případně odhalit problémy ve sledovaných ukazatelích. Tato část práce bere v úvahu společnost z hlediska jejího hospodářského stavu a současného stavu reportingu.

Vlastní návrh řešení se zabývá reportingem výsledků analýzy v podobě ekonomických ukazatelů a doporučením pro management za účelem zlepšení stavu podniku vzhledem k výsledkům analýzy.

3.1 KPI report

V rámci měření výkonnosti podniku si management společnosti definuje celkem pět nejdůležitějších skupin kritérií, které jí umožňují sledovat a měřit, jak je podnik úspěšný či neúspěšný. Management společnosti dlouhodobě definuje optimální hodnoty těchto jednotlivých ukazatelů, které jsou v souladu s dlouhodobými strategiemi podniku. (18)

Pro reporting výsledků analýzy se tedy jeví jako optimální KPI report, neboli report klíčových ukazatelů výkonnosti podniku. Tento report se zaměřuje na sledování nejdůležitějších ukazatelů, které podniku umožní měřit jeho výkonnost a sledovat trendy těchto ukazatelů. (19)

Hlavní měrou hodnocení úspěšnosti je zejména naplňování optimálních hodnot těchto ukazatelů. Sekundární měrou úspěšnosti těchto skupin kritérií je poté srovnání s konkurencí, ať již oborovou či přímou. Rovněž zlepšení těchto hodnot v čase. Díky těmto sekundárním měřám může podnik sledovat, prochází-li například celé odvětví určitým negativním obdobím, zda se mu i přesto daří dosahovat lepší výsledků než jeho konkurentům. Společnost si definuje pět těchto nejdůležitějších skupin kritérií:

- **Rentabilita:** Spolu s ukazatelem tržeb se jedná o jeden z nejdůležitějších ukazatelů pro podnik.
- **Tržby:** Ukazatele tržeb umožňují podniku sledovat do určité míry trend v nárůstu či úbytku tržeb a tím monitorovat jeho pozici na trhu mezi konkurenty.
- **Zadluženost:** Společnost by si měla hlídat svoji zadluženost. Musí být v souladu s dlouhodobou strategií.

- **Likvidita:** Pro podnik je důležité kontrolovat svoji optimální hladinu likvidity, ta by společnosti měla zajistit bezproblémovou solventnost.
- **Doba obratu pohledávek:** U doby obratu pohledávek je pro společnost nejdůležitější kontrolovat trend platební morálky obchodních partnerů v čase.

3.2 Optimální a skutečné hodnoty ukazatelů

3.2.1 Optimální plánované hodnoty ukazatelů

Management společnosti si dlouhodobě plánuje optimální hodnoty výše zmíněných ukazatelů. Tyto hodnoty se mění pouze výjimečně, na základě například změny strategie, nenadálých událostí v oboru apod. Pouze optimální hodnoty u ukazatele tržeb se plánují na nadcházející období a reflektují zejména výrobní kapacity podniku, současný stav na trhu a předcházející období. Plány tržeb se objevují ve finančních plánech podniku. Plněním těchto hodnot si podnik slibuje konsenzus ve správném směřování podniku a zároveň naplňování dlouhodobých strategických cílů. Obecně lze říci, že tyto optimální hodnoty jsou sestavovány za účelem směřování podniku k dlouhodobému udržitelnému růstu s minimalizací rizik. (18)

Tabulka č. 28: Optimální plánované hodnoty ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 18)

Skupina kritéria	Ukazatel	Rok		
		2019	2020	2021
Tržby	Tržby z prodeje výrobků a služeb	188 325 tis. Kč	193 500 tis. Kč	185 700 tis. Kč
Rentabilita	Rentabilita tržeb	5 %	5 %	5 %
	Rentabilita aktiv	7 %	7 %	7 %
Likvidita	Běžná likvidita (III. Stupně)	1,7	1,7	1,7
	Pohotová likvidita (II. Stupně)	1,0	1,0	1,0
	Okamžitá likvidita (I. Stupně)	0,2	0,2	0,2
Zadluženost	Celková zadluženost	50 %	50 %	50 %
Doba obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	65	60	60

Tabulka č.28 se zabývá jednotlivými skupiny kritérií a jejich ukazatelů s optimálními hodnotami. Tyto hodnoty, jak už bylo zmíněno výše, se odvíjí zejména od strategie podniku, ale také například od přímých konkurenčních podniků a oborových průměrů.

3.2.2 Skutečné hodnoty ukazatelů

Tabulka č. 29: Skutečné hodnoty ukazatelů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy)

Skupina kritéria	Ukazatel	Rok		
		2019	2020	2021
Tržby	Tržby z prodeje výrobků a služeb	178 258 tis. Kč	152 837 tis. Kč	170 171 tis. Kč
Rentabilita	Rentabilita tržeb	4 %	-5 %	0 %
	Rentabilita aktiv	7 %	-8 %	-1 %
Likvidita	Běžná likvidita (III. Stupně)	1,35	0,97	0,93
	Pohotová likvidita (II. Stupně)	0,89	0,61	0,51
	Okamžitá likvidita (I. Stupně)	0,15	0,24	0,09
Zadluženost	Celková zadluženost	60 %	68 %	73 %
Doba obratu pohledávek	Doba obratu pohledávek	68	45	60

Tabulka č.29 sleduje skutečné hodnoty těchto ukazatelů, které vychází z finanční analýzy v praktické části práce.

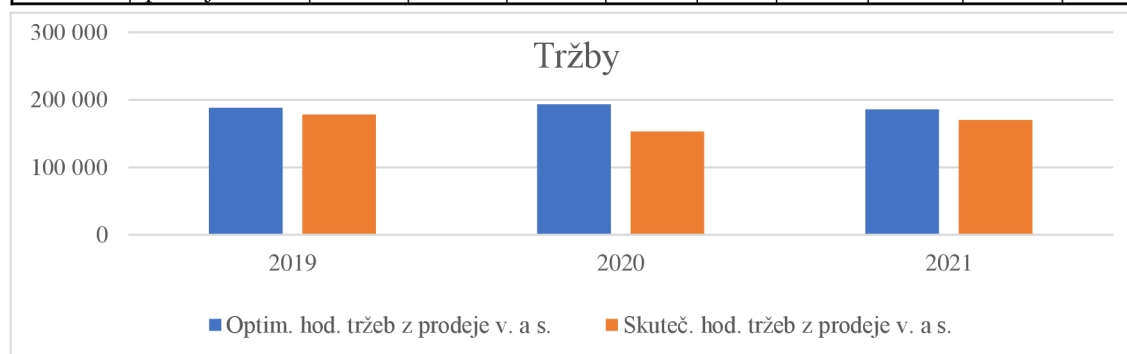
3.2.3 Srovnání optimálních a skutečných hodnot ukazatelů

3.2.3.1 Ukazatel tržeb

Tabulka č. 30: Optimální a skutečné hodnoty tržeb

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy a 18)

Hodnoty	Ukazatel	Rok			Rok – rozdíl					
		2019	2020	2021	2019		2020		2021	
					abs.	%	abs.	%	abs.	%
Optim. hod.	Tržby z prodeje v. a s.	188325	193500	182500	-	-5,3	-	-21,0	-	-6,8
Skuteč. hod.	Tržby z prodeje v. a s.	178258	152837	170171	10067	%	40663	%	12329	%



Graf č. 8: Zobrazení optimálních a skutečných tržeb podniku

(zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy a 18)

V roce 2019 společnost nesplnila optimální plán o 5,3 %. Tento fakt byl způsoben zejména nedodržením plánu tržeb výroby oken a dveří z PVC. Podnik nedodržel plán o téměř 30%, v absolutním vyjádření pak o téměř 10 milionů Kč. Toto nedodržení bylo způsobené zejména přesunutím výrobní kapacity. Nejhorším rokem, ze sledovaných let, byl rok 2020. V tomto roce podnik nesplnil plán o 21 %, v absolutním vyjádření o 40,6 milionů Kč. Způsobil to propad plánu tržeb divize KOVO o 15,2 % oproti plánu a propad výroby oken a dveří z AL o 44 %. Rok 2021 dopadl pro podnik o poznání lépe než rok 2020, nicméně společnost přesto vykázala negativní rozdíl v plánovaných a skutečných tržbách o 6,8 %, v absolutním vyjádření o 12,4 milionů Kč.

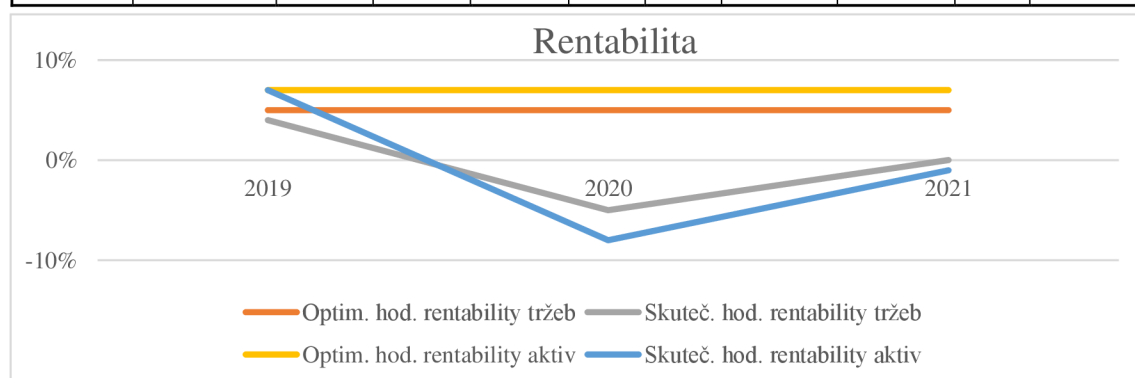
Zmíněné negativními výsledky tržeb v jednotlivých letech byly způsobeny zejména negativními externími vlivy. Nejvýznamějším faktorem bylo onemocnění covidu-19. Tato pandemie způsobila nejisté vyhlídky a omezený vývoz do zahraničí, spolu s omezenou výrobní kapacitou.

3.2.3.2 Ukazatel rentability

Tabulka č. 31: Optimální a skutečné hodnoty ukazatelů rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy a 18)

Hodnoty	Ukazatel	Rok			Rok – rozdíl					
		2019	2020	2021	2019		2020		2021	
					abs.	%	abs.	%	abs.	%
Optim. hod.	Rentabilita tržeb	5 %	5 %	5 %						
Skuteč. hod.	Rentabilita tržeb	4 %	-5 %	0 %	-1 %	-20 %	-10 %	-200 %	-5 %	-100 %
Optim. hod.	Rentabilita aktiv	7 %	7 %	7 %						
Skuteč. hod.	Rentabilita aktiv	7 %	-8 %	-1 %	0 %	0 %	-15,0 %	-214 %	-8 %	-114 %



Graf č. 9: Zobrazení optimálních a skutečných hodnot rentability podniku

(zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy a 18)

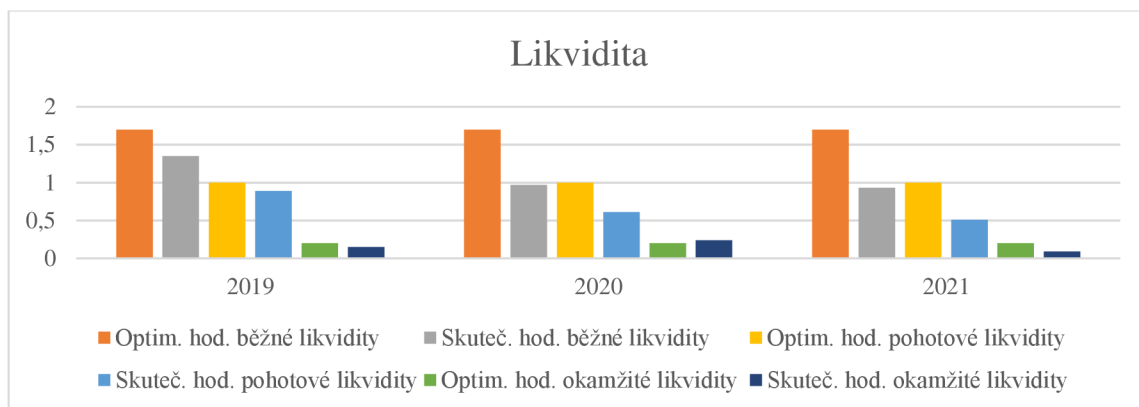
Skutečné hodnoty ukazatelů rentability v roce 2019 byly téměř shodné s optimálními plánovanými hodnotami ukazatelů v témže roce. Hodnoty skutečné se lišily pouze u rentability tržeb, která dosáhla 4 % oproti optimálním 5 %. Vlivem propadu tržeb došlo v letech 2020 a 2021 k zápornému výsledku hospodaření. Ukazatele rentability tržeb a aktiv za tyto zmíněné roky skončily v záporných hodnotách (respektive rentabilita tržeb v roce 2021 dosáhla 0 %). Za rok 2019 se nabízí srovnání společnosti s jejím přímým konkurentem a oborovým průměrem ve zpracovatelském průmyslu. Za rok 2019 dosáhla průměrná rentabilita aktiv ve zpracovatelském průmyslu 8,31 %, rentabilita tržeb 5,71 %. Přímý konkurent společnost Sulko s.r.o. dosáhla v témže roce rentability aktiv 3,1 % a rentability tržeb 1,1 %. V porovnání s konkurencí ve zpracovatelském průmyslu si tedy společnost vedla ve zmíněném roce mírně hůře. Nicméně tyto ukazatele vyznívaly ve prospěch společnosti Dols a.s., ve srovnání s její přímou konkurencí – společností Sulko s.r.o. (14; 20; 21; 22).

3.2.3.3 Ukazatel likvidity

Tabulka č. 32: Optimální a skutečné hodnoty ukazatelů likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy a 18)

Hodnoty	Ukazatel	Rok			Rok – rozdíl					
		2019	2020	2021	2019		2020		2021	
					abs.	%	abs.	%	abs.	%
Optim. hod.	Běžná likvidita	1,7	1,7	1,7						
Skuteč. hod.	Běžná likvidita	1,35	0,97	0,93	-0,35	-20,6 %	-0,73	-43 %	-0,77	-45,3 %
Optim. hod.	Pohotová likvidita	1,0	1,0	1,0						
Skuteč. hod.	Pohotová likvidita	0,89	0,61	0,51	-0,11	-11 %	-0,39	-39 %	-0,49	-49 %
Optim. hod.	Okamžitá likvidita	0,2	0,2	0,2						
Skuteč. hod.	Okamžitá likvidita	0,15	0,24	0,09	-0,05	-25 %	0,04	20 %	-0,11	-55 %



Graf č. 10: Zobrazení optimálních a skutečných hodnot likvidity podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy a 18)

Z dostupných hodnot ukazatelů likvidity za sledované období lze pozorovat soustavný trend úbytku (vyjma okamžité likvidity roku 2020) všech tří stupňů likvidity. Společnosti se také nedařilo držet stanovených optimálních hodnot, pouze s výjimkou ukazatele okamžité likvidity v roce 2020. Pro srovnání se zde nabízí oborový průměr ukazatelů likvidity zpracovatelského průmyslu (viz tabulka č.33) a ukazatele likvidity přímého konkurenčního podniku Sulko s.r.o. (viz tabulka č.34).

Při srovnání například s konkurenty ze zpracovatelského průmyslu společnost Dols a.s. dosahuje značně horších výsledků. Za sledované období se v žádném roce u jednotlivých ukazatelů likvidity nedostala na oborový průměr. Ve srovnání s přímým konkurentem společností Sulko s.r.o. si podnik Dols a.s. vede hůře, vyjma ukazatele běžné likvidity roku 2019 a okamžité likvidity roku 2020. Průměrná běžná likvidita za sledované období podniku Sulko s.r.o. je 1,11, u pohotové likvidity pak 0,97. Ve srovnání průměrná běžná likvidita za sledované období podniku Dols a.s. činí 1,08 a průměrná pohotová likvidita 0,67. Společnost Dols a.s. si tedy ve srovnání s jejími konkurenty nevede nikterak dobře, znepokojivější je ovšem soustavný trend úbytku sledovaných ukazatelů. (14; 20; 21; 22)

Tabulka č. 33: Oborový průměr likvidity zpracovatelského průměru dle MPO

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 14)

Ukazatel	2019	2020	2021
Běžná likvidita (L3)	1,52	1,52	1,54
Pohotová likvidita (L2)	1,03	1,04	0,99
Okamžitá likvidita (L1)	0,26	0,28	0,26

Tabulka č. 34: Likvidita přímého konkurenčního podniku

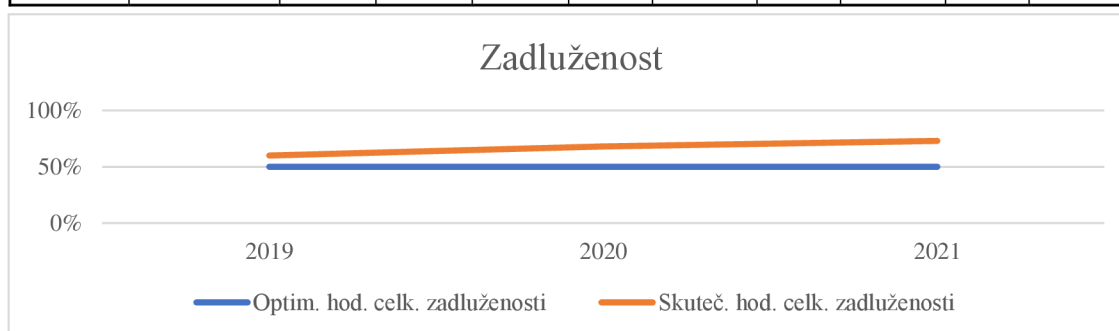
(Zdroj: Vlastní zpracování dle 20; 21; 22)

Sulko s.r.o.	2019	2020	2021
Běžná likvidita (L3)	1,02	1,26	1,07
Pohotová likvidita (L2)	0,92	1,08	0,92
Okamžitá likvidita (L1)	0,27	0,09	0,48

3.2.3.4 Ukazatel zadluženosti**Tabulka č. 35: Optimální a skutečné hodnoty ukazatelů rentability**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy a 18)

Hodnoty	Ukazatel	Rok			Rok – rozdíl					
		2019	2020	2021	2019		2020		2021	
					abs.	%	abs.	%	abs.	%
Optim. hod.	Celk. zadluženost	50 %	50 %	50 %	10 %	20 %	18 %	36 %	23 %	46 %
Skuteč. hod.	Celk. zadluženost	60 %	68 %	73 %						

**Graf č. 11: Zobrazení optimálních a skutečných hodnot zadluženosti podniku**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy a 18)

Za sledované období se společnosti nedařilo držet plánu na optimální celkovou zadluženost 50 %. Trend celkového zadlužení podniku naopak rostl v čase, z 60 % v roce 2019 na hodnotu 73 % v roce 2021. Tento fakt zapříčily dva zároveň působící faktory, negativní výsledky hospodaření podniku a trend rostoucích krátkodobých závazků podniku.

Oborový průměr celkové zadluženosti ve zpracovatelském průmyslu ve sledovaném období byl 49,18 % v roce 2019, 49,66 % v roce 2020 a 50,2 % v roce 2021. Přímý konkurent společnost Sulko s.r.o. měl celkovou zadluženost v roce 2019 90 %, v roce 2020 74 % a v roce 2021 83 %. Společnost Dols a.s. tedy dosahuje lepších výsledků

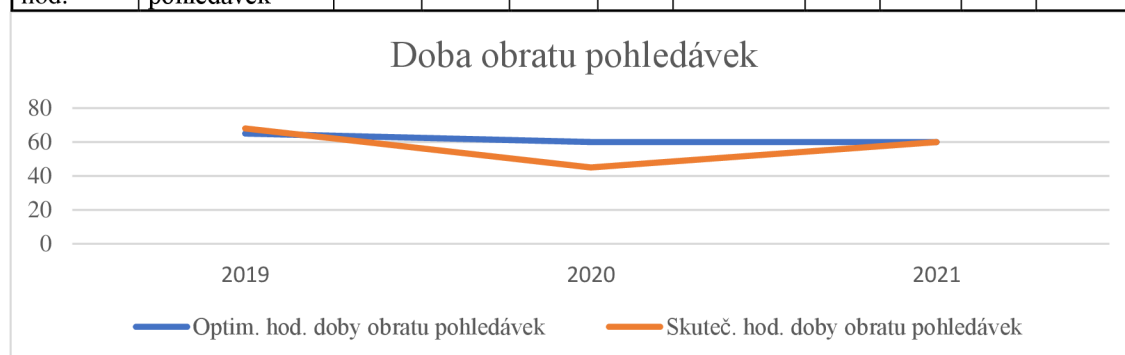
tohoto ukazatele než jeho přímý konkurent. Nicméně ve srovnání s oborovým průměrem a optimálním plánem podniku jsou tyto výsledky značně negativní. (14; 20; 21; 22)

3.2.3.5 Ukazatel doby obratu pohledávek

Tabulka č. 36: Optimální a skutečné hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy a 18)

Hodnoty	Ukazatel	Rok			Rok – rozdíl					
		2019	2020	2021	2019		2020		2021	
					abs.	%	abs.	%	abs.	%
Optim. hod.	Doba obratu pohledávek	65	60	60	3	4,6 %	-15	-25 %	0	0 %
Skuteč. hod.	Doba obratu pohledávek	68	45	60						



Graf č. 12: Zobrazení optimálních a skutečných hodnot doby obratu pohledávek

(Zdroj: Vlastní zpracování dle finanční analýzy a 18)

V roce 2019 byla průměrná doba obratu pohledávek o 3 dny vyšší než byl plánovaný průměr. Jednalo se tak o poměrně malou odchylku od optimálního plánu. Skutečné hodnoty roku 2020 se lišily od optimálních o 15 dní, nicméně tyto hodnoty lze interpretovat kladně, neboť byla zkrácena doba inkasa za výrobky společnosti od odběratelů. Za rok 2021 nastala shoda v optimálních plánovaných hodnotách a skutečných hodnotách ukazatele.

Přímý konkurent společnosti, podnik Sulko s.r.o. si vedl následovně: Doba obratu v roce 2019 byla 74 dní, v roce 2020 57 dní a v roce 2021 58 dní. Společnost Dols a.s. si tedy vedla v tomto období lépe než její přímá konkurence vyjma roku 2021. Průměrná doba obratu pohledávek společnosti Dols a.s. za období 2019-2021 byla 58 dní, průměrná doba společnosti Sulko s.r.o. 63 dní. (20; 21; 22)

3.3 Interpretace výsledků

3.3.1 Tržby

Výsledky ukazatele tržeb lze hodnotit dvěma faktory – plněním stanoveného plánu podniku a růstem tržeb v čase. Z tohoto pohledu podnik nesplnil ani jedno zmíněné kritérium. Tento ukazatel lze hodnotit negativně pro podnik. Nicméně se zde nabízí otázka, na kterou může být nahlíženo ze dvou stran. A to zda tyto plány tržeb nejsou sestavovány příliš pozitivně pro podnik a nebylo by na místě volit reálnější, konzervativnější strategie plánování tržeb nebo zda na společnost nepůsobilo příliš negativních externích vlivů, které podnik mohl těžko předvídat. Například pandemie covidu-19, která zapříčinila nejistotu na zahraničních trzích a tím tak propad poptávky. Tato okolnost znamenala meziroční propad tržeb v letech 2019 a 2020 o 14 %. Nepříznivý vývoj přetrvával do roku 2021. V tomto roce ovšem došlo k určité stabilizaci a podnik meziročně v letech 2020 a 2021 zvýšil tržby o 11 %.

3.3.2 Rentabilita

Ukazatel rentability lze za sledované období hodnotit poměrně nepříznivě pro podnik i vzhledem k lepším výsledkům ukazatelů rentability jeho konkurentů. U ukazatelů rentability lze ovšem sledovat do značné míry provázanost mezi vývojem rentability a vývojem tržeb. Tržby společnosti se ve sledovaném období nedostaly na úroveň roku 2019 a za sledované roky 2020 a 2021 podnik hospodařil se ztrátou. To se v těchto letech projevilo na negativních hodnotách ukazatelů rentability.

3.3.3 Likvidita

Z dostupných výsledků je zřejmé, že likvidita podniku by mohla být určitým problémem pro společnost. Jednak tím, že podnik neplnil své plány ve sledovaném období, ale také tím, že poměrně značně zaostával za svou oborovou konkurencí a o něco mírněji pak za svým přímým konkurentem Sulko s.r.o. Znepokojivý je zejména soustavný negativní trend tohoto ukazatele.

3.3.4 Zadluženost

Určitým problémem pro podnik může být výše jejího celkového zadlužení a také především trend konstantního růstu zadlužení. Podniku se také ve sledovaném období

nedařilo držet svého optimálního plánu a poměrně značně ztrácel na své oborové konkurenty. Jediným určitým pozitivním faktem pro společnost může být, že u toho ukazatele dosahuje lepších výsledků než jeho přímý konkurent společnost Sulko s.r.o. Ten ve sledovaném období hospodařil s průměrným celkovým zadlužením 82 %, oproti průměrnému celkovému zadlužení 67 % za stejné období společnosti Dols a.s. Nicméně tomuto faktu by podnik neměl dávat velkou váhu, neboť celková zadluženost obou podniků je poměrně vysoká.

3.3.5 Doba obratu pohledávek

Společnost u tohoto ukazatele téměř splnila své optimální plány. Jediným rokem, ve kterém překročila své optimální hodnoty, byl rok 2019. Nicméně odchylka v tomto roce byla pouze minimální zhruba 5 %. Pokud se jedná o průměrnou dobu obratu tohoto ukazatele za sledované období, v absolutním vyjádření si podnik vedl o zhruba 5 dní lépe než jeho přímý konkurent. Z obou rovin, tzn. plnění plánu a pozice vůči konkurentům, tato fakta vyznívají pozitivně pro společnost.

3.4 Doporučení pro podnik

Doporučení pro podnik se zabývá dvěma ukazateli z KPI reportu. Nevyznívají pro společnost pozitivně. Výsledky KPI reportu byly konzultovány s ředitelem podniku se závěrem, že mohou pro podnik znamenat největší problém. Zmíněnými ukazateli jsou likvidita a celková zadluženost. Podkapitola bere v potaz tuto skutečnost a nabízí určité možnosti řešení situace a závěrem doporučení, které by mohlo vést ke zlepšení tohoto stavu a k případnému snížení pravděpodobnosti potenciálních hrozeb pro podnik. V rámci těchto doporučení jsou prezentovány jednotlivé možnosti pro společnost a závěrem poté vybráno jedno závazné doporučení, které je podrobněji rozebráno. Tohoto doporučení by se management společnosti měl držet. (23)

3.4.1 Doporučení pro podnik v rámci likvidity

Ukazatele likvidity srovnávají dvě základní položky: oběžná aktiva či jejich část a krátkodobé závazky. Doporučení pro podnik, co se týče její likvidity, tedy směřují k těmto položkám.

První možností, jak by podnik mohl navýšit své peněžní prostředky, nejlikvidnější část oběžných aktiv, by mohl být prodej části dlouhodobého majetku. Společnost má, podle

vlastních slov ředitele podniku, relativně velký majetek, u kterého by mohlo být zhodnoceno, zda je tento majetek efektivně využíván, či je rentabilní. Současná tržní hodnota tohoto majetku je s největší pravděpodobností vyšší než na kolik je oceňován v rozvaze. Prodejem tohoto typu aktiv by společnost mohla přijít relativně rychle k peněžním prostředkům a zlepšit tak svoje nejvyšší stupně likvidity. Nicméně tato možnost by měla být zvážena až v případě krajní situace. (23)

Druhou možností pro zvýšení likvidity, potažmo cashflow podniku, se nabízí zkrácení doby obratu pohledávek. Společnost ve sledovaném období sice plnila svojí optimální dobu obratu pohledávek, nicméně tlak na zkrácení těchto intervalů u vybraných odběratelů by napomohl ke zlepšení likvidity podniku.

Třetí možností pro zvýšení likvidity a zároveň i snížení krátkodobých cizích zdrojů je redukce zásob. Společnost v roce 2021 držela poměrně velké zásoby vůči svým celkovým oběžným aktivům (46 % zásob vůči celkovým oběžným aktivům). V letech 2019 a 2020 tvořila položka zásob vůči celkovým aktivům 34 %, respektive 36 %. Společnost se v roce 2021 snažila předzásobit vzhledem k obavám ohledně případných prodlev v logistickém řetězci. Vzhledem k tomu, že zásoby jsou nejméně likvidní částí aktiv, se nemusí jednat o správný krok. (23)

Zvýšení a udržování vysokých zásob nekoresponduje s tržbami společnosti. Například v roce 2019, kdy společnost měla tržby z prodeje výrobků a služeb 178 mil. Kč, byl její stav zásob 21 mil. Kč. V roce 2020 byla obdobná situace, tržby z prodeje výrobků a služeb dosáhly 152 mil. Kč a stav zásob byl 18 mil. Kč. V porovnání s těmito roky, v roce 2021 tržby z prodeje výrobků a služeb dosáhly pouze 170 mil. Kč, ale zásoby podniku dosahovaly téměř 29 mil. Kč.

Podnik navýšil v roce 2021 své zásoby oproti svým běžným hodnotám. Nicméně tyto zásoby jsou průměrně z 50 % financovány cizími zdroji – revolvingovými úvěry a také podléhají celkovým průměrným ročním sazbám nákladů na udržování a skladování zásob (úroky z vázaného kap., opotřebení, ztráty, skladování apod.). Celkové roční sazby nákladů na zásoby se podle různých autorů liší. Nicméně v průměru se tato sazba pohybuje mezi 19 a 30 % z celkové pořizovací hodnoty skladovaných zásob. (18; 24)

Toto zvýšení zásob oproti obvyklé hladině, například ve srovnání s průměrem stavu zásob za roky 2019 a 2020, činí 9,5 mil. Kč. Při uvážení konzervativní spodní hladiny sazby celkových nákladů na udržování a skladování zásob dle odborníků tzn. 19 %, společnost

v roce 2021 vynaložila 1 805 000 Kč nadbytečně na tyto náklady. Při výpočtu pouze nákladů na financování těchto nadbytečných zásob cizími zdroji při průměrném úroku 4,1 % p.a. revolvingového úvěru, společnost zaplatí ročně zhruba 195 000 Kč jen na nákladových úrocích. (V současné době – květen 2023 jsou tyto revolvingové úvěry úročeny sazbou 13,7 % p.a.) (18; 23; 24)

Pouze snížením zásob na úroveň roku 2019 a 2020 by společnost mohla uspořit výše zmíněné zdroje a zároveň také zlepšit likviditu. Na základě tohoto faktu je doporučena třetí varianta v rámci zlepšení likvidity.

3.4.2 Doporučení pro podnik v rámci celkové zadluženosti

Podniku ve sledovaném období soustavně klesal vlastní kapitál vlivem záporného hospodaření společnosti, zároveň soustavně rostl cizí kapitál. Kombinací těchto dvou nepříznivých faktorů rostl poměr cizího kapitálu vůči vlastnímu kapitálu na aktivech, tím tak rostlo celkové zadlužení společnosti.

První možností je, že se vlastní kapitál společnosti začne zvyšovat kladnými hospodářskými výsledky v nadcházejících obdobích. Za předpokladu, že podnik dále nebude zvyšovat své zadlužení. Zlepšoval by se tedy poměr mezi vlastním a cizím kapitálem vůči celkovým aktivům. Což je ovšem nejistá a poměrně složitá varianta vzhledem k tomu, v jaké pozici se podnik nachází.

Druhou možností, která ovšem zahrnuje angažovanost vlastníků společnosti, je zvýšení základního kapitálu, čímž by společnost navýšila svůj vlastní kapitál. Vzhledem k tomu, že všichni akcionáři společnosti vůči ní mají také pohledávky (v podobné výši) zároveň jsou tedy i věřiteli. Nabízela by se možnost navýšení základního kapitálu započtením pohledávek věřitelů, čímž by podnik mohl navýšit svůj vlastní kapitál a zároveň snížit své zadlužení, aniž by došlo k narušení majetkové struktury společnosti.

Při navýšení vlastního kapitálu v rámci celé výše závazků vůči akcionářům, tzn. zhruba 11,2 mil. Kč, by jen na nákladových úrocích společnost mohla ušetřit zhruba až 398 000 Kč ročně. Při této konsolidované půjčce úročené 3,5 % p.a. (platí pro rok 2021). (V současné době – květen 2023 je tato půjčka úročena 6,8 % p.a. při výši 11,5 mil. Kč, tzn. zhruba 780 000 Kč ročně na nákladových úrocích.) (23)

V rámci pouze tohoto doporučení by podnik snížil své celkové zadlužení roku 2021 z hodnoty 73 % na 61 % a uspořil výše zmíněné náklady. Tato možnost je ovšem do jisté

míry na zvážení vlastníků společnosti. Do společnosti by museli investovat své vlastní prostředky.

Vzhledem k nejistému vývoji podniku, je tedy společnosti doporučena druhá výše zmíněná varianta návrhu. Jedná se o osvědčenou variantu a při alespoň částečné aplikaci by toto opatření mělo sanační vliv na podnik. Nicméně toto opatření by mělo být provedeno v souladu s další redukcí cizího kapitálu (viz předchozí podkapitola).

Společnost ve sledovaném období minimálně investovala, cizí kapitál společnosti je tvořen zejména krátkodobým kapitálem (v poměru průměrně 1:10 vůči dlouhodobému kapitálu ve sledovaném období). Doporučení tedy směřují zejména ke krátkodobému kapitálu (viz podkapitola doporučení pro podnik v rámci likvidity).

3.4.3 Doporučení pro podnik v rámci reportingu

Vzhledem k tomu, že v současné době ve společnosti probíhá reporting hospodářských výsledků pouze jednou ročně a společnost se spíše zaměřuje na reporting výrobních ukazatelů, měla by zvážit zavedení reportingu ekonomických ukazatelů a hospodářských výsledků v kratších intervalech, například na čtvrtletní bázi. V rámci tohoto opatření by se společnost měla zaměřit zejména na klíčové ukazatele a tím monitorovat vývojové trendy těchto důležitých podnikových ukazatelů v čase.

ZÁVĚR

Cílem závěrečné práce byla analýza podniku a následný reporting výsledků analýzy managementu společnosti. Těžištěm práce je poté zejména report výsledků analýzy pomocí vybrané metodiky.

Na základě výsledků analýzy lze konstatovat, že podnik ve sledovaném období čelil výzvám. Po relativně úspěšném roce 2019, kdy podnik téměř plnil své stanovené cíle a lze říci, že se mu dařilo, následoval znatelný pokles v roce 2020. V tomto roce se podnik propadl do velké ztráty a u sledovaných ukazatelů dosáhl značně negativních výsledků. Následující rok došlo k určitému zlepšení hospodářské situace. Nicméně podnik opět hospodařil se ztrátou a pokračoval v trendu vysokého celkového zadlužení a poměrně nízkých hodnot likvidity.

Právě vysoká celková zadluženost a nízká likvidita by mohla do budoucna představovat poměrně značný problém pro společnost. Znepokojivý je zejména soustavný rostoucí negativní trend těchto dvou ukazatelů. Společnost by měla zvážit možnosti ke zlepšení tohoto stavu a předejít tak potenciálním hrozbám. Zbýlymi ukazateli KPI reportu, které také nelze hodnotit příliš pozitivně, jsou rentabilita a tržby. Nicméně u těchto ukazatelů lze konstatovat, že na sobě do určité míry závisí. Společnost se ve sledovaném období nedostala na úroveň tržeb roku 2019, kdy měla poměrně příznivou rentabilitu. Lze sledovat značný propad tržeb roku 2020. V tomto roce podnik zaznamenal také největší propad své rentability. Tyto hodnoty, jak již bylo zmíněno výše, nevyznívají pro společnost pozitivně. Nicméně tyto ukazatele nejsou největším problémem společnosti. Jediným ukazatelem, který pro podnik dopadl v rámci plánů i ve srovnání s konkurencí dobře, byla doba obrátu pohledávek. Podniku se ve sledovaném období dařilo tento ukazatel držet ve stanovených mezích. Tím se udržovala platební morálka obchodních partnerů.

V případě, že podnik zváží všechna tato fakta a provede případná opatření, mohl by zvrátit nepříznivý trend růstu celkového zadlužení a nízké likvidity. V budoucnu by mohl očekávat bezpečný setrvalý růst s minimalizací rizik. Což lze definovat jako hlavní cíl společnosti.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 7. vyd. Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-3124-2.
2. KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ Drahomíra a ŠTEKER Karel. Finanční analýza 2.vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
3. ŠTEKER, Karel a OTRUSINOVÁ, Milana. Jak číst účetní výkazy. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4702-6.
4. ČIŽINSKÁ, Romana. Základy finančního řízení podniku. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. ISBN 978-80-271-0194-8.
5. KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ Drahomíra, REMEŠ Daniel, ŠTEKER Karel. Finanční analýza. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.
6. RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza, metody, ukazatele, využití v praxi. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4.
7. ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2.
8. Reporting jako součást informačního systému podniku [online]. SystemOnline. [cit 28.01.2023]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/reporting.htm>
9. MIKOVCOVÁ, Hana. Controlling v praxi. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9.
10. ESCHENBACH, Rolf a Helmut Siller. Profesionální controlling. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR., 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
11. ESCHENBACH, Rolf a kol. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, ISBN 80-7357-035-1.
12. Rejstřík-firem [online]. Kurzy.cz. [cit. 14.02.2023]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/25391941/dols-vyroba-dveri-oken-listovnich-schranek-as/>
13. O společnosti [online]. Dols.cz. [cit. 16.02.2023]. Dostupné z: <https://dols.cz/spolecnost/>

14. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu. [cit. 26.02.2023]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html?fbclid=IwAR0D24I5ozFjUp-_7qEa8X63hUIImL2ft45e1t1zhEdYtbeoxSUB_E0kXKw
15. Podniky pod tuzemskou a zahraniční kontrolou v členění podle převažující ekonomické činnosti [online]. Český statistický úřad. [cit. 21.02.2023]. Dostupné z: <https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-vyhledavani&vyhltext=ifats&bkvt=aWZhdHM.&katalog=all&pvo=IFATSD001&fbclid=IwAR3j7P0cRr683Yp71bylfNjmMyepP34qvaxpTCkAxvxxswiQyEA4FHkV-6Q>
16. Zatloukal, Stanislav. Ředitel podniku [ústní sdělení]. Šumperk, 25.4.2023.
17. Dols a.s. Roční souhrnná zpráva výrobních ukazatelů za rok 2022. Šumperk, 2023. Interní zdroj podniku.
18. Dols a.s. Finanční plány podniku za rok 2019-2021. Šumperk, 2023. Interní zdroj podniku.
19. MARR, Bernard. Key Performance Indicators. 1.st edition. London: Financial Times Press, 2012. ISBN 978-0273750116.
20. Sulko s.r.o. Výroční zpráva za rok 2019. [online] [cit. 27.4.2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63109351&subjektId=663546&spis=825233>
21. Sulko s.r.o. Výroční zpráva za rok 2020. [online] [cit. 27.4.2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=70168699&subjektId=663546&spis=825233>
22. Sulko s.r.o. Výroční zpráva za rok 2021. [online] [cit. 27.4.2023]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=72949506&subjektId=663546&spis=825233>
23. Zatloukal, Stanislav. Ředitel podniku [ústní sdělení]. Šumperk, 2.5.2023.
24. KUBÁT, Jan. Jak snižovat zásoby. Logistika, 2001, roč. 7., č. 11, s.16. ISSN 1211-0957.

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Dlouhodobý hmotný majetek v rozvaze	18
Tabulka č. 2: Dlouhodobý nehmotný majetek v rozvaze	18
Tabulka č. 3: Dlouhodobý finanční majetek v rozvaze	19
Tabulka č. 4: Krátkodobý finanční majetek v rozvaze	19
Tabulka č. 5: Pohledávky v rozvaze	20
Tabulka č. 6: Zásoby v rozvaze	21
Tabulka č. 7: Základní kapitál v rozvaze	22
Tabulka č. 8: Kapitálové fondy v rozvaze	22
Tabulka č. 9: Výsledky hospodaření v rozvaze	23
Tabulka č. 10: Bankovní úvěry a výpomoci v rozvaze	23
Tabulka č. 11: Dlouhodobé závazky v rozvaze	24
Tabulka č. 12: Rezervy v rozvaze	25
Tabulka č. 13: Horizontální analýza aktiv společnosti	48
Tabulka č. 14: Horizontální analýza pasiv společnosti	49
Tabulka č. 15: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti (1.část)	50
Tabulka č. 16: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti (2.část)	51
Tabulka č. 17: Vertikální analýza aktiv společnosti	52
Tabulka č. 18: Vertikální analýza pasiv společnosti	53
Tabulka č. 19: Ukazatele likvidity společnosti	54
Tabulka č. 20: Ukazatele zadluženosti společnosti	55
Tabulka č. 21: Ukazatele zadluženosti zpracovatelského průmyslu dle MPO	55
Tabulka č. 22: Ukazatele aktivity společnosti	56
Tabulka č. 23: Ukazatele aktivity zpracovatelského průmyslu dle ČSÚ	56
Tabulka č. 24: Ukazatele rentability společnosti	58
Tabulka č. 25: Ukazatele rentability zpracovatelského průmyslu dle MPO	58
Tabulka č. 26: Ukazatele čistého pracovního kapitálu společnosti	60
Tabulka č. 27: Ukazatele bankrotních modelů	61
Tabulka č. 28: Optimální plánované hodnoty ukazatelů	67
Tabulka č. 29: Skutečné hodnoty ukazatelů	68
Tabulka č. 30: Optimální a skutečné hodnoty tržeb	68
Tabulka č. 31: Optimální a skutečné hodnoty ukazatelů rentability	69
Tabulka č. 32: Optimální a skutečné hodnoty ukazatelů likvidity	70
Tabulka č. 33: Oborový průměr likvidity zpracovatelského průměru dle MPO ...	71
Tabulka č. 34: Likvidita přímého konkurenčního podniku	72
Tabulka č. 35: Optimální a skutečné hodnoty ukazatelů rentability	72
Tabulka č. 36: Optimální a skutečné hodnoty ukazatele doby obratu pohledávek	73

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č.1 : Čistý pracovní kapitál	34
Obrázek č.2 : Struktura reportingu výrobních ukazatelů ve společnosti	64
Obrázek č.3 : Reporting střediskového hospodaření divize otvorových výplní.....	64

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č.1: Zobrazení likvidity podniku	54
Graf č. 2: Zobrazení zadluženosti podniku	55
Graf č. 3: Zobrazení aktivity podniku	56
Graf č. 4: Zobrazení aktivity podniku	57
Graf č. 5: Zobrazení ukazatelů rentability	58
Graf č. 6: Zobrazení rozdílových ukazatelů	60
Graf č. 7: Zobrazení hodnot bankrotních modelů.....	61
Graf č. 8: Zobrazení optimálních a skutečných tržeb podniku	68
Graf č. 9: Zobrazení optimálních a skutečných hodnot rentability podniku.....	69
Graf č. 10: Zobrazení optimálních a skutečných hodnot likvidity podniku.....	71
Graf č. 11: Zobrazení optimálních a skutečných hodnot zadluženosti podniku.....	72
Graf č. 12: Zobrazení optimálních a skutečných hodnot doby obratu pohledávek	73

SEZNAM PŘÍLOH

I. Rozvaha za období 2019-2021 společnosti Dols a.s.

Rozvaha					
Název a sídlo účetní jednotky: DOLS – výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s. Nemocniční 734/13 Šumperk 787 01					
označ.	AKTIVA	řád.	Běžné účetní období		
			Netto 2019	Netto 2020	Netto 2021
a	b	C			
	AKTIVA CELKEM	001	94 568	88 848	97 939
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.	Stálá aktiva	003	32 759	38 671	34 790
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	294	190	86
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	294	190	86
B.I.2.1.	Software	007	294	190	86
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0
B.I.3.	Goodwill	009	0	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý majetek dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	32 465	31 885	28 108
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	20 815	20 541	19 153
B.II.1.1.	Pozemky	016	935	935	935
B.II.1.2.	Stavby	017	19 880	19 606	18 218
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	11 209	10 845	8 202
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	441	499	753
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	441	499	753
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý majetek dlouhodobý hmotný majetek	024	0	0	0

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období		
			Netto 2019	Netto 2020	Netto 2021
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0
B.II.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	6 596	6 596
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	6 596	6 596
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv	030	0	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv	031	0	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní	033	0	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	037	61 607	50 039	63 004
C.I.	Zásoby	038	21 014	18 387	28 832
C.I.1.	Materiál	039	8 666	7 780	14 048
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	3 951	3 779	6 486
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	8 397	6 828	8 298
C.I.3.1.	Výrobky	042	8 188	6 604	8 052
C.I.3.2.	Zboží	043	209	224	246
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0
C.II.	Pohledávky	046	33 520	19 156	28 269
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	3 760	5 047	3 595
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	3 760	5 047	3 595
C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv	050	0	0	0
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní	052	0	0	0
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053	0	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	29 760	14 109	24 674
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	22 621	13 269	23 759
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv	060	0	0	0

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období		
			Netto 2019	Netto 2020	Netto 2021
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	061	7 139	840	915
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	064	1 478	7	0
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	827	439	883
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	0	0	10
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	4 834	394	22
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0	0
C.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	071	7 073	12 496	5 903
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	165	136	107
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	6 908	12 360	5 796
D.	Časové rozlišení aktiv	074	202	138	145
D.1.	Náklady příštích období	075	202	138	145
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	077	0	0	0
označ. a	PASIVA b	řád. c	Běžné účetní období		
	PASIVA CELKEM	078	94 568	88 848	97 939
A.	Vlastní kapitál	079	37 058	28 107	26 229
A.I.	Základní kapitál	080	14 400	14 400	14 400
A.I.1.	Základní kapitál	081	14 400	14 400	14 400
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083	0	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	0	0	0
A.II.1.	Ážio	085	0	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	086	0	0	0
A.II.2.1	Ostatní kapitálové fondy	087	0	0	0
A.II.2.2	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0	0
A.II.2.3	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	092	3 213	3 255	3 099
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	093	2 880	2 880	2 880
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	333	375	219
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	13 682	18 750	10 452
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let (+/-)	096	13 682	18 750	10 452
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	097	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	098	5 763	-8 298	-1 722
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	099	0	0	0

označ. a	PASIVA b	řád. c	Běžné účetní období		
			Netto 2019	Netto 2020	Netto 2021
B.+C.	Cizí zdroje	100	57 114	60 366	71 355
B.	Rezervy	101	0	0	0
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	102	0	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	103	0	0	0
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	104	0	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	105	0	0	0
C.	Závazky	106	57 114	60 366	71 355
C.1.	Dlouhodobé závazky	107	11 402	8 879	3 963
C.I.1.	Vydané dluhopisy	108	0	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	109	0	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	110	0	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	111	11 402	5 096	3 343
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	112	0	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	113	0	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	114	0	0	0
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	115	0	0	0
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv	116	0	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	117	0	0	0
C.I.9.	Závazky – ostatní	118	0	3 783	620
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	119	0	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	120	0	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	121	0	3 783	620
C.II.	Krátkodobé závazky	122	45 712	51 487	67 392
C.II.1.	Vydané dluhopisy	123	0	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	124	0	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	125	0	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	126	15 557	15 169	19 096
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	127	2 208	4 837	8 741
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	128	11 288	11 203	17 045
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	129	0	0	0
C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	130	0	0	0
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv	131	0	0	0
C.II.8.	Závazky ostatní	132	16 659	20 278	22 510
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	133	9 554	10 754	11 154
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	134	0	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	135	2 794	2 572	3 019
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	136	1 596	1 411	1 519
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	137	379	324	1 586
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	138	641	478	429
C.II.8.7.	Jiné závazky	139	1 695	4 739	4 803
D.	Časové rozlišení pasiv	140	396	375	355
D.1.	Výdaje příštích období	141	1	0	0
D.2.	Výnosy příštích období	142	395	375	355

II. Výkaz zisku a ztráty za období 2019-2021 společnosti Dols a.s.

VZZ Název a sídlo účetní jednotky: DOLS – výroba Dveří, Oken, Listovních Schránek, a.s. Nemocniční 734/13 Šumperk 787 01					
označ.		řad.	Běžné účetní období		
			Netto 2019	Netto 2020	Netto 2021
a	b	c			
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	178 258	152 837	170 171
II.	Tržby za prodej zboží	02	2 680	3 818	2 865
A.	Výkonová spotřeba	03	112 068	102 534	117 912
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	1 877	2 815	2 100
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	98 769	89 913	103 965
A.3.	Služby	06	11 422	9 806	11 847
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	1 244	904	-3 304
C.	Aktivace (-)	08	-288	-165	-181
D.	Osobní náklady	09	56 839	54 148	56 068
D.1.	Mzdové náklady	10	42 212	40 367	41 838
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	14 627	13 781	14 230
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	14 096	13 240	13 669
D.2.2.	Ostatní náklady	13	531	541	561
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	4 791	5 655	4 926
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	4 243	4 618	4 540
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	16	4 243	4 618	4 540
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	17	0	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	-189	700	-850
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	737	337	1 236
III.	Ostatní provozní výnosy	20	5 855	3 970	6 111
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	132	17	30
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	3 459	2 236	3 598
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	2 264	1 717	2 483
F.	Ostatní provozní náklady	24	5 774	5 302	5 025
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0	0
F.2.	Prodaný materiál	26	2 738	1 733	2 695
F.3.	Daně a poplatky	27	498	372	620
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	2 538	3 197	1 710
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	6 365	-7 753	-1 299

označ.	b	řad.	Běžné účetní období		
			Netto 2019	Netto 2020	Netto 2021
a		c			
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	31	0	17 596	0
IV.1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	17 596	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	26	26	1
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	26	26	1
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	17 000	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	898	1 023	1 046
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	44	245	351	398
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	653	672	648
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	624	1 415	1 059
K.	Ostatní finanční náklady	47	354	1 559	437
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-602	-545	-423
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	5 763	-8 298	-1 722
L.	Daň z příjmů	50	0	0	0
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0	0
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	5 763	-8 298	-1 722
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	5 763	-8 298	-1 722
*	Čistý obrat za účetní období	56	187 334	179 662	180 207