



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

ASSESSING FINANCIAL SITUATION OF A COMPANY AND PROPOSALS FOR
IMPROVEMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Antonín Kökény

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. Kristína Sággy Estélyi, Ph.D.

BRNO 2021

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Antonín Kůrký**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **Ing. Kristína Sághy Estélyi, Ph.D.**
Akademický rok: 2020/21

Ředitel ústavu 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 diplomovou práci s názvem:

Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Cíl práce a metody zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současné situace
Návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem práce je zhodnotit finanční situaci zvoleného podniku, identifikovat slabé stránky v této oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření vedoucích ke zlepšení finančního zdraví podniku.

Student zpracuje teoretická východiska z oblasti ekonomické a finanční analýzy podniku, analyzuje současný stav ve zvoleném podniku pomocí vybraných metod, provede komparaci, identifikuje podstatné trendy ve vývoji a navrhne doporučení ke zlepšení finančního zdraví podniku.

Základní literární prameny:

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita. 3. rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení. 2. vydání. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 152 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2020/21

V Brně dne 28.2.2021

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Cílem práce je zhodnotit finanční situaci zvoleného podniku, identifikovat slabé stránky v této oblasti a na základě provedené analýzy navrhnout opatření vedoucích ke zlepšení finančního zdraví podniku.

Abstract

The aim of the work is to evaluate the financial situation of the selected company, identify weaknesses in this area and based on the analysis to propose measures to improve the financial health of the company.

Klíčová slova

Strategická analýza, finanční analýza, metoda komparace, absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, rentabilita.

Key words

Strategic analysis, financial analysis, comparison method, absolute indicators, differential indicators, financial ratios, profitability.

Bibliografická citace

KÖKÉNY, Antonín. *Zhodnocení finanční situace podniku a návrhy na zlepšení* [online]. Brno, 2021 [cit. 2021-05-16]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/135414>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Kristína Sággy Estélyi.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 16. května 2021

.....
Bc. Antonín Kőkény

Poděkování

Touto cestou bych chtěl poděkovat vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Kristíně Sághy Estélyi, Ph.D. za rady a připomínky při vedení práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení analyzované společnosti za jejich ochotu a poskytnutí údajů a informací.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ.....	11
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	12
1.1 Strategická analýza.....	12
1.1.1 PESTLE analýza	13
1.1.2 Porterův model.....	16
1.1.3 McKinseyho 7 S.....	19
1.1.4 Analýza silných a slabých stránek	22
1.1.5 Analýza příležitostí a hrozeb	23
1.1.6 Matice SWOT	23
1.2 Finanční analýza.....	24
1.2.1 Zdroje informací pro finanční analýzu	24
1.2.2 Metody finanční analýzy	28
1.2.3 Analýza absolutních ukazatelů	29
1.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů.....	30
1.2.5 Analýza poměrových ukazatelů.....	33
1.2.6 Analýza soustav ukazatelů.....	42
2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	47
2.1 Predstavení společnosti	47
2.1.1 Cíle společnosti.....	48
2.1.2 Historie společnosti.....	49
2.1.3 Organizační struktura.....	50
2.2 Strategická analýza.....	51
2.2.1 PESTLE analýza	51

2.2.2	Porterův model.....	55
2.2.3	McKinseyho 7 S.....	56
2.2.4	Analýza silných a slabých stránek	60
2.2.5	Analýza příležitostí a hrozeb	60
2.2.6	Matice SWOT	61
2.3	Finanční analýza.....	62
2.3.1	Analýza absolutních ukazatelů	62
2.3.2	Analýza rozdílových ukazatelů.....	83
2.3.3	Analýza poměrových ukazatelů.....	85
2.3.4	Analýza soustav ukazatelů.....	98
2.3.5	Zhodnocení finanční analýzy	107
3	NÁVRHY ŘEŠENÍ	108
3.1	Oblast rentability	109
3.1.1	Zavedení home office pro technické pracovníky.....	109
3.1.2	Spolupráce se střední školou.....	114
	ZÁVĚR	121
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	123
	SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ	126
	SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ	127
	SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....	127
	SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ	129
	SEZNAM PŘÍLOH.....	130

ÚVOD

V současné době se ve většině oblastí podnikání objevuje velké množství společností, které soupeří o přední postavení na trhu. Své místo na výsluní si však musí vybojovat a zasloužit. Aby mohla společnost udávat směr, kterým se bude ubírat celý trh, musí mít jasnou vizi, strategii a cíle, které budou na její cestě postupně naplňovány. Znamená to, že musí vedení společnosti uvažovat o vývoji v horizontu několika let dopředu. V tomto horizontu poté musí nastavit krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle. Nástrojem plnění těchto definovaných cílů je právě již zmíněná strategie.

Mezi nejčastější druhy cílů patří ty, které bývají zaměřeny na ekonomickou oblast. Dlouhodobý růst a prosperita společnosti však musí pramenit z postupných kroků, jejichž cílem je úspěch na trhu. Aby se mohl podnik ubírat správným směrem, je třeba hodnotit stávající stav, analyzovat chyby a slabé stránky, získat přehled o tom, kde se pro společnost nabízí příležitosti k úspěchu a také jaký je vývoj finanční situace.

A právě ke zjištění těchto a mnoha dalších informací slouží strategická a finanční analýza podniku. Teprve po provedení několika analýz a zhodnocení výsledků zvolených ukazatelů je možné zhodnotit celkovou ekonomickou situaci, v níž se podnik nachází a navrhnout možné kroky, které by vedly ke zlepšení aktuálního stavu a vyvarování se chyb do budoucna.

Tato diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení finanční situace vybrané společnosti a na základě tohoto zhodnocení je výstupem návrh na zlepšení slabých míst, což by mělo mít za následek zlepšení celkové finanční situace podniku.

CÍLE PRÁCE A METODY ZPRACOVÁNÍ

Cílem této diplomové práce je zhodnotit finanční výkonnost podniku XYZ spol. s r.o. v letech 2010 - 2019. V době tvorby diplomové práce ještě nebyla k dispozici výroční zpráva za rok 2020 s účetními výkazy daného roku. Toto zhodnocení bude provedeno pomocí strategických analýz vnějšího a vnitřního prostředí, zároveň bude využito klasických a moderních ukazatelů finanční analýzy.

Po provedení výše uvedených analýz a výpočtu zvolených ukazatelů bude následovat komplexní zhodnocení situace podniku a budou navrhnutá opatření ke zlepšení současné finanční situace.

Nejprve je však nutné určit dílčí cíle práce:

- Popsat teoretickou část práce, z níž se bude vycházet v další části práce. Nejprve budou popsány metody strategické analýzy, následovat budou teoretická východiska finanční analýzy
- V analytické části bude představena vybraná společnost, tedy prostředí, v němž společnost působí, činnosti podnikání, historické pozadí a vývoj podniku a také bude představeno organizační schéma společnosti.
- Dále bude v analytické části provedena strategická analýza na základě teorie popsané v první části práce. Ve strategické analýze vnějšího okolí podniku budou použity metody PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil. Pro analýzu vnitřního prostředí bude použita McKinseyho 7 S.
- Výpočet ukazatelů finanční analýzy. V této části bude nejprve provedena analýza absolutních ukazatelů, tedy horizontální a vertikální analýza položek rozvahy. Dále budou analyzovány rozdílové ukazatele. Následně bude pozornost zaměřena poměrové ukazatele a soustavy ukazatelů. V průběhu finanční analýzy bude použita metoda komparace a výsledky budou porovnány s možným konkurenčním podnikem a také oborovými průměry.
- Poslední částí budou pomocí analýzy a syntézy zhodnoceny dosažené výsledky a následně budou navrhnutá opatření vedoucí ke zlepšení stávající finanční situace analyzované společnosti.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V první kapitole této diplomové práce budou popsána teoretická východiska, na jejichž základě bude zpracována analytická část práce. Samotná kapitola teoretických východisek je rozdělena do několika podkapitol. První podkapitoly teoretické části práce budou věnovány strategické analýze. Zde bude uvedena PESTLE analýza, Porterův model, McKinseyho 7 S, analýza silných a slabých stránek, analýza příležitostí a hrozeb a také souhrnná matice SWOT. Další část teoretických východisek bude zaměřena na finanční analýzu. Zde bude vymezen předmět finanční analýzy a také její podstata. Dále budou popsány úkoly finanční analýzy. Ty budou zaměřeny například na zdroje informací a metody finanční analýzy. V této podkapitole budou detailně přiblíženy absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele a na závěr také soustavy ukazatelů. Postupy výpočtů uvedených ukazatelů budou využity v analytické části diplomové práce při řešení finanční analýzy v praxi, tedy s pomocí vybraných dat z výročních zpráv zvolené společnosti XYZ spol. s r.o.

1.1 Strategická analýza

Strategická analýza bývá často označována jako analýza východisek. Je základním prvkem při rozhodování společností kde se chtějí v budoucnu jako podnik nacházet a také jakými prostředky se do této vybrané pozice mohou dostat.

Při formulaci strategické analýzy je nezbytné myslet na to, jakému účelu budou výsledky sloužit. Proto je důležité ještě před provedením samotné strategické analýzy důležité určit činnosti na ni navazující. Výsledky strategické analýzy tedy musí odpovědět na dvě základní otázky:

- Kde se nacházíme?
- Kam směřujeme?

Z výše uvedeného tedy vyplývá, že hlavním cílem strategické analýzy identifikovat a následně analyzovat fakta, která mají nejzásadnější vliv na formulaci strategie společnosti (Grasseová a kol., 2012).

Dle Grasseové (2012) se strategická analýza dělí následovně:

- Analýza vnějšího prostředí - Z názvu vyplývá, že tato analýza se zabývá okolním prostředím. Zkoumá prostředí, v němž se podnik nachází a snaží se identifikovat možné hrozby, které by mohly mít negativní dopad na činnosti podnikání vybrané organizace. V blízkém okolí podniku probíhá v čase mnoho změn, proto je důležité se k analýze vnějšího prostředí pravidelně vracet a vyhodnocovat tak změny, popřípadě potvrdit správnost předchozí analýzy. Mezi základní nástroje vnější strategické analýzy patří analýza PESTLE a Porterův model pěti konkurenčních sil.
- Analýza vnitřního prostředí - Jako výsledky strategické analýzy nemohou být brány pouze výsledky analýzy vnějšího prostředí. Analýza vnitřního prostředí hraje při formulaci strategie zásadní roli. Tato metoda spočívá v hodnocení samotné společnosti. Jedná se tedy o hodnocení hmotných, nehmotných, finančních, lidských zdrojů a schopnost podniku tyto vlastní zdroje efektivně využívat. Nástrojů analýzy vnitřního prostředí je mnoho. Pro účely diplomové práce jsem zvolil McKinseyho analýzu tzv. 7 S.
- Syntéza výsledků - Závěry získané analýzou vnitřního a vnějšího prostředí slouží k sestavení matice SWOT, kde jsou vymezeny silné a slabé stránky organizace. Dále jsou vymezeny příležitosti, na které by se měla společnost zaměřit, a také hrozby, které nesmějí být opomíjeny.

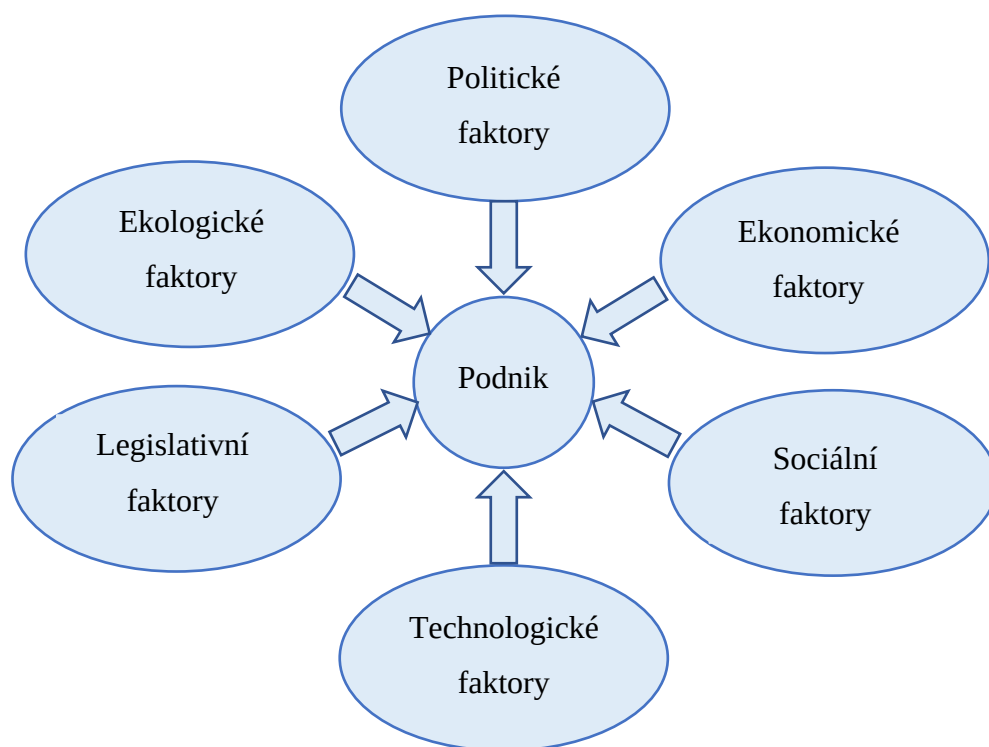
1.1.1 PESTLE analýza

PESTLE analýza je metodou sloužící k analýze vnějšího prostředí. Zkoumá tedy různé faktory působící na společnost z jejího okolí. Zaznamenává a hodnotí příležitosti, při jejichž rozvoji může být podnik úspěšnější než v současné době. Předkládá také vedení organizace seznam možných hrozeb, které mohou negativně ovlivnit podnikatelské záměry společnosti, ohrozit její plánovaný rozvoj a také její budoucí přední postavení na trhu. PESTLE analýza slouží jako podklad k vypracování prognóz, které by měly tyto možné hrozby odvrátit (Grasseová a kol., 2012).

Dle Grasseové (2012) je jejím účelem nalézt odpovědi na tyto tři základní otázky:

- Které z vnějších faktorů mají vliv na organizaci nebo její části?
- Jaké jsou možné účinky těchto faktorů?
- Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější?

Samotný termín PESTLE je výsledkem několika desítek let vývoje. Předchůdcem této metody, která se pod zkratkou PESTLE uvádí přibližně posledních patnáct let, je tzv. ETPS analýza vytvořená Francisem J. Aguilarem v šedesátých letech. Tento model v sobě zahrnoval čtyři faktory, které analyzoval. Jednalo se o faktor ekonomický, technologický, politický a sociální. Aktuálně používaný model PESTLE obsahuje oproti původnímu modelu ještě dva další faktory. Nejprve byl k původním čtyřem přidán faktor ekologický a vznikla tzv. STEPE analýza. Jako poslední přibyl v osmdesátých letech faktor legislativní.



Obrázek č. 1: PESTLE analýza

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseové a kol., 2012)

Politické faktory

Jedná se o hodnocení existujícího a potenciálního působení politických vlivů. Mezi tyto vlivy může patřit například aktuální postoj vlády k oblasti průmyslu, ve kterém

analyzovaná společnost působí. Dále to může být hodnocení stability v politické sféře státu, tedy politická strana u moci. V neposlední řadě je třeba se zaměřit i na zahraniční politiku vlády, její postoj k zahraničním investicím a také dovoz a vývoz, který významným způsobem může ovlivnit výrobu, pokud má podnik hlavní zákazníky nebo dodavatele v zahraničí (Tichá, 2002).

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory PESTLE analýzy se řadí především základní hodnocení makroekonomické situace. Pod tímto si můžeme představit například výše hrubého domácího produktu a jeho vývoj, vývoj míry inflace nebo vývoj míry úrokových sazeb. Dále sem patří také stav směnného kurzu a měnová stabilita. Kromě hodnocení makroekonomické situace se ekonomické faktory zabývají přístupem k finančním zdrojům a daňové faktory.

Sociální faktory

Sociálními faktory jsou myšleny například demografické charakteristiky, mezi které patří velikost populace, geografické rozložení, věková struktura obyvatelstva apod. Důležité jsou i sociálně-kulturní aspekty jako životní úroveň a rovnoprávnost pohlaví. Další částí jsou makroekonomické charakteristiky trhu práce, tedy míra nezaměstnanosti a rozdělení příjmů. Mezi sociální faktory také patří potenciální zaměstnanci s požadovanými schopnostmi a vzdělávací instituce.

Technologické faktory

Nedílnou součástí technologických faktorů je věda a výzkum v této oblasti. Důležitým aspektem je vládní podpora vývoje technologií a s tím spojená výše výdejmů na výzkum. Inovace tedy mají velký význam, protože technologie v dnešní době zastarávají velmi rychle. Dnes nově vyvinutý stroj tak může být třeba za dva roky již neefektivní.

Legislativní faktory

Legislativními faktory jsou zákonné normy a jejich funkčnost. Nejedná se však pouze o zákonné normy státu rezidence, ale i mezinárodní zákony. K legislativním normám patří obchodní právo, daňové zákony atd.

Ekologické faktory

Ekologické faktory částečně souvisí s výše uvedenými legislativními faktory, protože sem řadíme legislativní normy související s ochranou životního prostředí. Dále pak hodnotíme klimatické vlivy a globální přírodní hrozby jako čerpání neobnovitelných zdrojů energie, zvyšování emisí skleníkových plynů (Grasseová a kol., 2012).

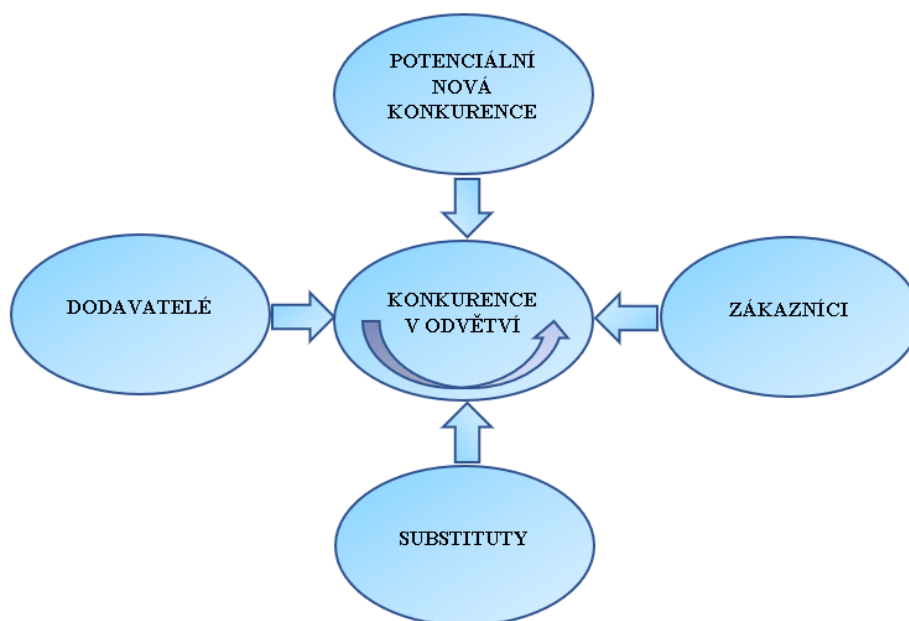
1.1.2 Porterův model

Porterův model pěti konkurenčních sil patří k nejčastěji používaným nástrojům strategické analýzy vnějšího prostředí. Porter představil tento model v roce 1985 a uvedl, že se jedná o klíčových pět faktorů, které je nezbytné analyzovat pro každý podnik nově vstupující na trh. Zároveň je třeba dodat, že těchto pět Porterových sil nemá vždy stejnou váhu. Ta se zásadně liší podle toho, co je předmětem podnikání zvolené společnosti. Rozhodující vliv na poměr vah jednotlivých faktorů má tedy oblast trhu, na který podnik hodlá vstoupit (Cimbálníková, 2012).

Účelem Porterova modelu je analýza strukturální přitažlivosti oblasti podnikání z pohledu rentability. A právě rentabilita odvětví je určována těmito pěti činiteli, kteří ovlivňují cenu nebo také náklady:

- Dodavatelé
- Zákazníci
- Substituty
- Konkurence v odvětví
- Potenciální nová konkurence

Níže na obrázku č. 2 je znázorněno těchto pět konkurenčních sil graficky společně s jejich vzájemným působením.



Obrázek č. 2: Porterův model

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseové a kol., 2012)

Dodavatelé

Před vstupem nového podniku na trh je potřeba odpovědět na otázku: Jak by bylo možné snížit hrozbu rostoucí vyjednávací síly podniků, které dodávají klíčové výrobky? V případě, že pro náš podnik klíčový výrobek dodává na trh pouze jeden dodavatel, pak je situace z odběratelského pohledu velmi nepříznivá. Dodavatel má v takovém případě monopol a ceny si může určovat sám. Je třeba udržovat s dodavatelem dobré obchodní vztahy. Dodavatel si je vědom toho, že je pro náš podnik klíčový, ale zároveň i pro něj jsou důležité tržby z prodeje těchto výrobků. Proto nemůže nastavit nereálně vysokou cenu. Pokud je dodavatelů více, situace se z pohledu vyjednávání rapidně mění a odběratel si může vybrat dodavatele, který nabídne nejlepší podmínky a nastává tak boj mezi dodavateli (Sedláčková, Buchta, 2006).

Zákazníci

Trh se stává pro nově vstupující podnik neatraktivní, pokud mají zákazníci příliš vysokou vyjednávací sílu. To nastává tehdy, když se na trhu objevují nediferencované produkty a

zákazník si tak může z dodavatelů vybrat toho s nejnižší cenou, protože všechny prodávající podniky nabízejí stejný produkt. Ze strany zákazníku přichází stále sílící tlak na cenu a také kvalitu výrobků. Pro podniky je tedy vhodné přijít s inovací, která posouvá produkt výše než jsou nabízené produkty konkurence. Obranou před rostoucí vyjednávací silou zákazníků je tedy vývoj a difference vlastních výrobků od těch konkurenčních.

Substituty

Hrozba substituce neboli zastupitelnosti při vstupu na trh by znamenala zásadní snížení ceny produktu a změnila by tak výsadní postavení dané společnosti na trhu. Firma tedy může vstupovat na trh s novým produktem. Důležité je důkladná analýza trhu a pokud na trhu neexistuje substitut a o produkt bude dle předchozího průzkumu zájem, pak nic nebrání vstupu na trh a nastavení takové ceny, aby ziskovost byla co nejvyšší. Pokud však podnik vstupuje na trh, kde stejný produkt existuje, musí mít společnost dobře zanalyzovanou cenovou politiku. V určitých případech může být z dlouhodobého hlediska výhodné vstoupit na trh s nízkou cenou, být ztrátový v krátkém časovém období a zničit tak konkurenci (Grasseová a kol., 2012).

Konkurence v odvětví

Pokud společnost hodlá vstoupit na trh, kde již panuje silná konkurence, musí si nejprve položit otázku: Jak lze zlepšit naši pozici na trhu oproti konkurenci? Na trhu se objevuje mnoho stejných produktů, protože firmy jsou pod velkým tlakem v podobě vysokých fixních nákladů a musí tedy vyrábět, aby naplnily kapacity. V opačném případě by byla výroba neefektivní. Stroje a pracovníci by nebyly plně vytíženi, ale kvůli fixním nákladům by celkové náklady převýšily tržby a podnik by začal vykazovat ztrátu. Při takto silné konkurenci hrozí cenové války a pokus o zničení konkurence (Sedláčková, Buchta, 2006).

Potenciální nová konkurence

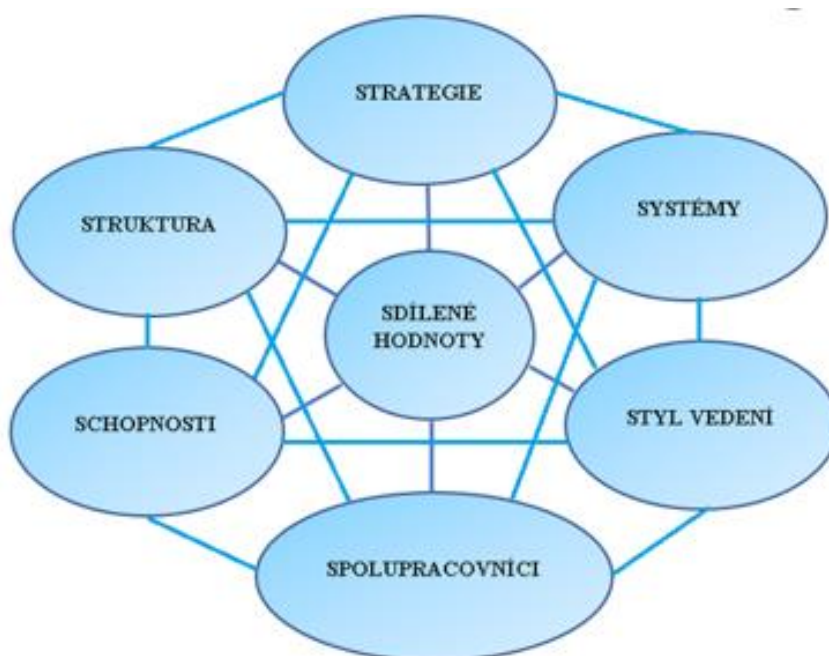
Základním faktorem pro vstup nové konkurence na trh jsou bariéry daného trhu. Jednoznačně nejlepší situace je tehdy, když bariéry vstupu na trh jsou vysoké a bariéry výstupu nízké. Zjednodušeně lze říct, že to pokud podnik splní určité podmínky, tak může zkusit své štěstí. V případě neúspěch může z trhu snadno vystoupit. Pokud jsou vysoké bariéry vstupu i výstupu, pak je při vstupu na trh vyšší riziko, ale zároveň je šance na vysoké zisky. Konkurence totiž nebude tak vysoká jako v případě trhu s nízkými

bariérami pro vstup, kde se nachází velké množství podniků vyrábějících stejné produkty, kterých je více než mohou zákazníci vůbec koupit. Jedná se o nadvýrobu a zisky jsou sice stálé, ale nízké. Zisky jsou zkrátka poměrné počtu konkurentů na trhu. Podnik se tak musí snažit udělat vše pro to, aby se zvýšily bariéry vstupu na zvolený trh (Grasseová a kol., 2012).

1.1.3 McKinseyho 7 S

McKinseyho model 7 S, jehož název je odvozen od poradenské společnosti McKinsey&Company, v níž byl koncem sedmdesátých let model navržen, patří mezi nástroje strategické analýzy. I po téměř čtyřiceti letech se jedná o hojně využívanou analytickou techniku. V diplomové práci již byly popsány nástroje analýzy vnějšího prostředí, konkrétně PESTLE analýza a Porterův model. McKinseyho model 7 S má ve strategické analýze jinou roli. Je to model analýzy vnitřního prostředí. Zaměřuje se tedy na prostředí společnosti bez ohledu na jeho okolí (Smejkal, Rais, 2013).

Model je založen na dekompozici organizace na sedm různých komponent. Těchto sedm kritických prvků je klíčovou podmínkou pro úspěšnou realizaci zvolené podnikové strategie (Smejkal, Rais, 2013).



Obrázek č. 3: McKinseyho 7 S

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseová a kol., 2012)

Prvky modelu 7 S se dělí na tzv. tvrdá S a měkká S. Mezi tvrdá S patří Strategie podniku, struktura vybrané organizace a systémy, které společnost využívá. Vyjádření těchto faktorů je snadněji dohledatelné v podnikové dokumentaci, proto jsou případné změny snadněji proveditelné. Tyto změny mohou být uplatněny i v mezinárodním měřítku, například pokud má organizace zahraniční pobočky. Měkká S tvoří schopnosti, spolupracovníci, styl vedení a sdílené hodnoty. Tyto prvky se neobjevují v podnikové dokumentaci a změny se tak hůře popisují a jsou těžko realizovatelné. Při změnách v této oblasti je třeba vzít v úvahu i kulturní prostředí každé země, ve které se pobočka společnosti nachází (Smejkal, Rais, 2013).

Strategie

Pojem strategie označuje stanovování cílů podniku a vymezuje směr, kterým se společnost musí vydat, aby bylo určených cílů dosaženo. Strategie podniku má dlouhodobý charakter. Do strategie patří i otázka konkurenčního boje, tedy jakým způsobem má podnik v budoucnu udržovat konkurenční výhodu na své straně. Strategie musí být pravidelně analyzována zhodnocována, aby nedošlo k vychýlení z potenciální cesty úspěchu (Jirásek, 2002).

Struktura

Organizační struktura v podniku slouží především k rozdělení pravomocí, úkolů a kompetencí mezi zaměstnance. Podle zvolené strategie společnosti je poté definována organizační struktura takovým způsobem, který předpokládá maximální úspěšnost podniku v daném odvětví.

V praxi se můžeme setkat s pěti základními typy organizační struktury:

- Liniová struktura - při takovém rozdělení organizační struktury je vždy jeden útvar nadřazen jinému. Z toho vyplývá, že na vedoucí jsou kladeny vysoké nároky, protože musí být dostatečně kvalitně seznámeni se všemi oblastmi podniku
- Funkcionální struktura - tento typ organizační struktury řeší problém liniové struktury. Podnik je rozdělen do útvarů, které mají vlastního specializovaného vedoucího. Může však nastat situace, kdy zaměstnanec dostane rozdílné příkazy, protože každý zaměstnanec je podřízen více vedoucím současně.

- Liniově-štabní struktura - spojuje výhody obou výše uvedených organizačních struktur v jednu. Zachovává funkcionální rozdělení do útvarů, které jsou liniově podřízeny jinému útvaru.
- Divizní struktura - jak už název napovídá, společnost s takovou organizační strukturou je rozdělena na divize, které se mohou lišit geografickou polohou, druhem výroby nebo typem zákazníka. Každá divize má však vlastní úseky (finanční, provozní, obchodní atp.).
- Maticová struktura - jedná se o kombinaci funkcionální a divizní struktury. Tento typ organizační struktury je velmi pružný. Dokáže tedy velmi dobře reagovat na vnější podněty, například rychlé přizpůsobení specifickým požadavkům zákazníka (Smejkal, Rais, 2013).

Systémy

Prvek systémy shrnuje veškeré manažerské techniky, které se zabývají hodnocením znalostí, schopností a dovedností zaměstnanců. Dále sem patří procesy a informační systémy využívané ve společnosti (Cimbálníková, 2012).

Schopnosti

Tento faktor se zabývá schopnostmi, dovednostmi a znalostmi zaměstnanců společnosti. Ty se dělí na tvrdé dovednosti a měkké dovednosti. Mezi měkké dovednosti patří vrozené schopnosti každého jednotlivce, to znamená, že se nedají naučit nebo osvojit. Může to být práce v týmu, komunikační schopnosti, organizační schopnosti nebo kreativita. Tvrdými dovednostmi jsou pak technologické schopnosti nebo jazykové dovednosti, které je možné se naučit a pomocí kurzů a školení dále rozvíjet.

Spolupracovníci

Spolupracovníci jsou hnací silou každého podniku. Je třeba však myslet na to, že zaměstnanci jsou pouze lidi a dělají chyby. Proto je důležité podřízené dobře motivovat, aby byli vždy stoprocentně soustředění na svoji práci. Dále je nezbytné rozvíjet jejich schopnosti, což se pozitivně odrazí na efektivitě vykonávané práce (Jirásek, 2002).

Styl vedení

Tato oblast metody 7 S se zabývá styly vedení podřízených ve společnosti. Rozlišujeme tři základní styly vedení:

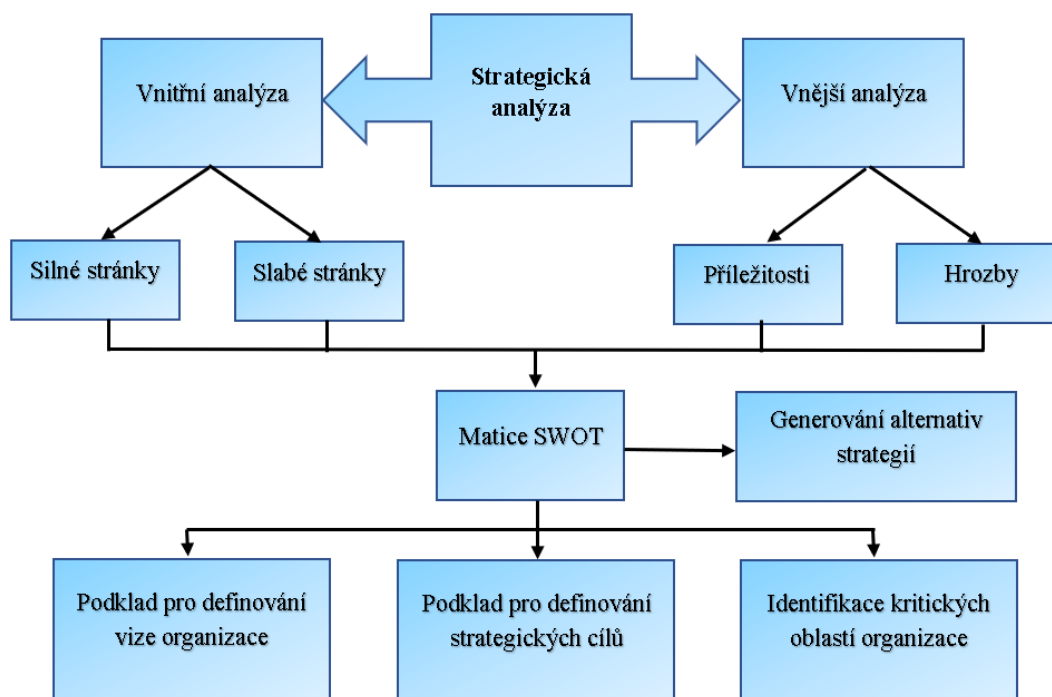
- Autokratický - nadřízený shromažďuje informace, na jejichž základě sám rozhodne, přičemž podřízení nemají žádnou možnost konečné rozhodnutí vedoucího ovlivnit
- Demokratický - tento styl vedení dává zaměstnancům možnost podílet se na řízení společnosti a předkládají své návrhy nadřízenému. Ten návrhy zváží, ale finální rozhodnutí a odpovědnost leží pouze na něm.
- Liberální - zaměstnanci vedení liberálním stylem mají výraznou volnost, kdy vedoucí do postupu skupiny podřízených téměř nezasahuje. Ti se musí mezi sebou domluvit na postupu řešení, které předloží vedoucímu (Smejkal, Rais, 2013).

Sdílené hodnoty

Tento prvek je tzv. nadřazeným cílem podniku. Sdílené hodnoty komplexně shrnují firemní kulturu a etiku společnosti. Jedná se o faktor, který spojuje všechny zbývající do jednoho souboru (Jirásek, 2002).

1.1.4 Analýza silných a slabých stránek

Z analýzy vnitřního prostředí podnik získá informace o svých silných stránkách, na kterých by měl celé podnikání stavět a dále je rozvíjet. Analýza vnitřního prostředí však identifikuje i slabé stránky společnosti, které je třeba zlepšit nebo v nejlepším případě chyby úplně odstranit (Grasseová a kol., 2012).



Obrázek č. 4: Schéma strategické analýzy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Grasseové a kol., 2012)

1.1.5 Analýza příležitostí a hrozeb

Analýza vnějšího prostředí se zabývá okolím podniku, které podnik nemůže ovlivnit. Ve skutečnosti je tomu naopak. Podnik získává informace o tom, jaké hrozby musí vnímat a úspěšně jim předcházet. Dále se objevují příležitosti, po kterých je třeba jít a získat tak konkurenční výhodu v boji o přední pozici na trhu, ve kterém působí (Grasseová a kol., 2012).

1.1.6 Matice SWOT

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že pojem SWOT je akronymem počátečních písmen čtyř výstupů analýz vnějšího a vnitřního prostředí:

- Strengths (silné stránky)
- Weaknesses (slabé stránky)
- Opportunities (příležitosti)
- Threats (hrozby)

Matice SWOT je sjednocením předchozí analýzy silných a slabých stránek s analýzou příležitostí a hrozeb. Dává tak ucelený pohled na zjištěné skutečnosti.

1.2 Finanční analýza

Finanční analýza prošla za více než sto let mnoha změnami, a i nyní má mnoho podob. Neexistují zde sjednocené názvosloví, všeobecně uznávané zásady ani mezinárodní standardy jako například v účetnictví. Cíl finanční analýzy je však jednotný. Za pomoci řady metod finanční analýza zkoumá finanční situaci podniku neboli jeho finanční zdraví. Na základě výsledků je možné zjistit, jak si podnik vedl v minulosti, v jaké finanční situaci se nachází v současné době a také je možné predikovat budoucí vývoj analyzovaného podniku. Finanční analýza tedy vytváří komplexní pohled na finanční situaci podniku a má za cíl omezit finanční nejistotu v budoucnosti podnikatelských subjektů. (Grünwald, 2007)

Samotná finanční analýza se skládá z několika postupných kroků. Dle Grünwalda (2007) jsou těmito kroky:

1. data,
2. metody analýzy,
3. provedení analýzy,
4. interpretace výsledků analýzy,
5. syntéza a formulace závěrů a úsudků.

Následující podkapitola bude věnována zdrojům informací, z nichž finanční analýza čerpá data pro realizaci zvolených metod.

1.2.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

Jak již bylo uvedeno výše, zdroje informací a data z nich získaná jsou základem finanční analýzy. Finanční analýza pro své potřeby využívá velké množství dat, které se však liší svou povahou. Jedná se klíčovou součástí procesu finanční analýzy.

V první řadě je velmi důležité uvést, že od kvality informací se odvíjí úspěšnost celé finanční analýzy. Informace tedy musí pocházet z důvěryhodných zdrojů a musí být kvalitní. Zároveň je však důležitá i komplexnost použitých informací. Použitím neověřených informací pocházejících z nedůvěryhodných zdrojů může dojít ke zkreslení výsledků finanční analýzy (Růčková, 2019).

Podle původu zpracovaných dat se zdroje informací dělí na:

- Externí - jedná se o informace, které pocházejí z vnějšího ekonomického prostředí podniku souvisí s domácího i zahraničního okolí. Mohou to být údaje státní statistiky, údaje o vývoji úrokových měr a měnových relací, analýzy národního hospodářství nebo třeba také burzovní informace apod. (Martinovičová, 2006; Růčková, 2019).
- Interní - jsou to informace bezprostředně související s podnikem provádějícím finanční analýzu. Tyto informace, které jsou ze zákona pravidelně zveřejňovány. Interními daty jsou například účetní výkazy (Růčková, 2019).

Pro účely finanční analýzy jsou vždy používána jako výchozí data účetní výkazy. Ty jsou dále doplňovány a zpracovávány finančními i nefinančními indikátory, dokud se proces finanční analýzy nedostane k finálnímu hodnocení situace zvoleného podniku. Hlavním úkolem finanční analýzy je příprava podkladů pro nezbytná rozhodnutí za pomoci dat z výkazů a podobných zdrojů. (Sedláček, 2011; Grünwald, 2007).

Účetní výkazy lze rozdělit do dvou základních částí:

- Finanční účetní výkazy - tyto výkazy informují především externí uživatele a proto se označují jako externí. Jedná se o informace, které i přes svoji veřejnou dostupnost, tvoří základ finanční analýzy. Uživatel je díky nim informován nejen o stavu a struktuře majetku, ale také o zdrojích krytí, o cash flow, tvorbě a užití hospodářského výsledku. Mezi základní finanční účetní výkazy řadíme rozvahu, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Podniky musí dle zákona sestavovat řádné (finanční) účetní výkazy pouze jednou ročně. To se však pro účely finanční analýzy jeví jako nedostatečné. Proto si společnosti sestavují vnitropodnikové účetní výkazy (Marek, 2009; Zákon o účetnictví č. 563/1991).
- Vnitropodnikové účetní výkazy - tyto výkazy jsou sestavovány častěji než finanční účetní výkazy, a také díky tomu jsou sledovány podrobnější časové řady, což vede ke zpřesnění výsledků, kterých pomocí finanční analýzy dosáhneme. Dále zamezí odchylkám od skutečně zjištěného stavu. Z hlediska finanční analýzy je to velmi důležité. Tento druh výkazů vychází z interních potřeb každé organizace. Jsou to výkazy, které nepatří mezi veřejně dostupné informace. K vnitropodnikovým účetním výkazům můžeme zařadit výkazy o spotřebě nákladů na jednotlivé výkony apod. (Dluhošová, 2008; Růčková, 2019).

Rozvaha

Rozvaha neboli bilance je základním účetním výkazem podniku. Rozvaha se vždy sestavuje k určitému datu a představuje informace o stavu majetku organizace - aktivech (na levé, debetní straně) a také o zdrojích financování tohoto majetku - pasivech (na pravé, kreditní straně). Základem při sestavování rozvahy je dodržovat zásadu bilanční rovnice, která vyjadřuje rovnost aktiv a pasiv (Knápková a kol., 2017)

$$\text{AKTIVA} = \text{PASIVA}$$

V České republice se nejčastěji setkáváme s rozvahou v podobě dvoustranného účtu, kde levou stranu tvoří aktiva a pravou pasiva. Můžeme se však setkat s vertikální formou rozvahy, kdy jsou pod sebou seřazena aktiva a pod nimi pasiva s minusovým znaménkem. Konečnou položkou tohoto způsobu výpočtu je vlastní kapitál (Marek, 2009).

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka je písemný přehled, který obsahuje položky nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Výsledovka není sestavována jako rozvaha k určitému datu, ale sestavuje se za určité časové období. Obsahuje tokové veličiny a je tedy přehledem o operacích za daný časový interval (Knápková a kol., 2017).

Výnosy je možné definovat jako finanční částky, které byly získány z veškerých podnikových činností za dané účetní období, přičemž nezáleží na tom, zda v tomto období došlo k jejich inkasu. Náklady můžeme chápat jako peněžní prostředky vynaložené podnikem na získání výnosů. Výsledek rozdílu celkových výnosů a celkových nákladů označujeme jako výsledek hospodaření. V případě kladného výsledku hovoříme o zisku, který podnik za dané období vyprodukoval. Naopak záporný výsledek hospodaření představuje pro podnik ztrátu (Knápková a kol., 2017).

$$\text{VÝNOSY} - \text{NÁKLADY} = \text{VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ}$$

S analýzou výkazu zisku a ztráty je spojeno několik problémů. Jak již bylo výše uvedeno, výsledovka obsahuje tokové veličiny, což způsobuje, že jejich změny mohou být nerovnoměrné. Dále je potřeba zmínit, že nákladové a výnosové položky nejsou podloženy skutečnými peněžními toky, a výsledkem je, že čistý zisk nekoresponduje s hotovostí skutečně dosaženou za dané období (Růčková, 2019).

Výkaz cash flow

Dle výše uvedeného rozvaha představuje stav majetku a kapitálu k určitému datu, výkaz zisku a ztráty zachycuje výnosy, náklady a zisk v okamžiku jejich vzniku bez ohledu na skutečnost vzniku reálných peněžních příjmů či výdajů. Vzniká tedy obsahový a časový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Tento nesoulad napomáhá vyřešit právě sledování cash flow (Knápková a kol., 2017).

Výkaz cash flow neboli přehled o peněžních tocích je stejně jako výkaz zisku a ztráty tokovou veličinou. Cash flow představuje příjmy a výdaje podniku za určité období. Podstatou cash flow je změna stavu peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů. Výkaz cash flow je důležitým elementem finančního řízení a bezprostředně souvisí se zajišťováním likvidity podniku (Knápková a kol., 2017).

$$\text{PŘÍJMY} - \text{VÝDAJE} = \text{CASH FLOW}$$

Přehled o peněžních tocích se uvádí v následujícím členění:

- Oblast běžné (provozní) činnosti - Provozní činnost je základní výdělečná činnost podniku a je tedy klíčovou činností pro naplnění účelu podnikání. Tato oblast zahrnuje základní činnosti podniku a také ostatní činnosti, které nepatří do zbývajících dvou oblastí. Z této části cash flow podnik získá informace, jakou měrou výsledek hospodaření z běžné činnosti koresponduje se skutečnou hodnotou získaných finančních prostředků. Provozní činnost zajišťuje podniku schopnost uhradit všechny jeho závazky vůči svým věřitelům díky příjmům, které organizaci přináší (Grünwald, Holečková 2007).
- Oblast investiční činnosti - Tato oblast zahrnuje především pořízení nebo prodej dlouhodobého majetku organizace. Dále se do investiční činnosti řadí poskytování úvěrů, půjček a finanční výpomoci, pokud ovšem nejsou tyto činnosti daného podniku chápány jako provozní. Pokud je cash flow z investiční činnosti kladné, znamená to, že podnik peněžní prostředky získané prodejem dlouhodobého majetku podniku převyšují peněžní prostředky vynaložené na nákup majetku. Záporné cash flow z investiční činnosti nasvědčuje tomu, že podnik investoval do dlouhodobého majetku, což může mít v budoucnu pozitivní dopad (Sedláček, 2011).

- Oblast finanční činnosti - Jedná se o oblast externího financování společnosti. Obecně se finanční oblastí rozumí peněžní toky vedoucí ke změně objemu a složení vlastního kapitálu podniku a dlouhodobých závazků. Finanční prostředky, které plynou z investic jedné firmy tvoří finanční prostředky firmy druhé. Lze tedy říci, že oblast finanční činnosti úzce souvisí s oblastí investic (Knápková a kol., 2017).

Přehled o peněžních tocích je možné sestavit buď metodou přímou nebo metodou nepřímou:

- Přímá metoda - Výkaz cash flow je sestaven na základě skutečných plateb, tedy čistých peněžních toků. Výhodou je zobrazení hlavních kategorií finančních příjmů a výdajů. Nevýhodou je absence zdrojů a užití finančních prostředků. Jedná se pravděpodobně o obtížnější metodu, která vyžaduje úpravu účetního systému.
- Nepřímá metoda - Tato metoda je založena na transformaci hospodářského výsledku na peněžní tok. Rozdíl mezi výnosy a náklady je tedy převeden na rozdíl mezi příjmy a výdaji (Marek, 2009).

1.2.2 Metody finanční analýzy

V oblasti ekonomie se můžeme setkat se dvěma skupinami metod finanční analýzy. Tou první jsou metody elementární. Ty budou podrobně popsány níže. Do druhé skupiny řadíme metody vyšší, které se však neobejdou bez velmi kvalitního softwaru a hlubších teoretických a matematicko-statistických znalostí (Růčková, 2019).

Knápková a Pavelková (2010) uvádí tyto základní metody finanční analýzy:

- Analýza absolutních (stavových) ukazatelů
- Analýza tokových ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Analýza soustav ukazatelů
- Souhrnné ukazatele hospodaření

1.2.3 Analýza absolutních ukazatelů

Do analýzy absolutních ukazatelů řadíme jak stavové veličiny (data z rozvahy) tak i tokové veličiny (data z výkazu zisku a ztráty, cash flow). Absolutní ukazatele jsou nejčastěji využívány k analýze vývojových trendů. Do analýzy absolutních ukazatelů patří horizontální analýza a vertikální analýza (Knápková a kol., 2017).

Horizontální analýza

Horizontální analýza funguje na principu porovnávání hodnot z účetních výkazů v čase. Pokud jsou takto hodnoty analyzovány dlouhodobě, je možné během sledovaného období pozorovat určitý vývojový trend.

Horizontální analýza může být vyjádřena absolutně:

Vzorec č. 1: Absolutní změna

(Zdroj: Růčková, 2019)

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období}$$

nebo procentuální:

Vzorec č. 2: Procentuální změna

(Zdroj: Růčková, 2019)

$$\text{Procentuální změna} = (\text{běžné období} - \text{předchozí období} / \text{předchozí období}) * 100$$

Horizontální analýza je pravděpodobně nejčastější a zároveň nejjednodušší finančně-analytická technika při tvorbě přehledu o finanční situaci firmy a predikci jejího budoucího vývoje (Sedláček, 2011).

Vertikální analýza

Vertikální analýza zjišťuje strukturu položek z účetních výkazů vyjádřenou v procentech. Základ, tedy 100 %, většinou tvoří rozvahový součet, tržby nebo výkony. To se samozřejmě odvíjí od výkazu, z něhož jsou čerpána data pro vertikální analýzu. Pokud se jedná o rozvahu, tak jsou sledována závislost aktiv nebo pasiv na bilanční sumě. V případě výkazu zisku a ztráty může být výsledkem procentuální vyjádření zisku na celkových tržbách podniku (Grünwald, Holečková 2007).

Princip vertikální analýzy lze vyjádřit takto:

Vzorec č. 3: P_i

(Zdroj: Kislingerová, Hnilica, 2008)

$$P_i = B_i / \text{suma } B_i$$

P_i je hledaný vztah

B_i je hodnota vybrané položky

suma B_i je součet hodnot položek daného celku

1.2.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele, jak už z názvu vyplývá, získáme jako výsledek dvou absolutních ukazatelů. Často bývají označovány za fondy finančních prostředků nebo jen finanční fondy. V takovém případě pojem fond označuje agregaci určitých stavových položek aktiv nebo pasiv, například oběžná aktiva. Organizace využívají rozdílových ukazatelů především k řízení likvidity. Nejčastěji se můžeme setkat s ukazatelem čistého pracovního kapitálu a čistými pohotovými prostředky (Businessinfo, 2009).

Čistý pracovní kapitál

Dostatečný objem čistého pracovního kapitálu (dále ČPK) je předpokladem k zabezpečení trvalé platební schopnosti podniku. Dále slouží také jako rezerva v případě hrozby ohrožení podniku. Nedostatek i přebytek ČPK však vede k poklesu hodnoty podniku. Důvodem je skutečnost, že čistý pracovní kapitál má charakter dlouhodobého kapitálu, který je dražší než využívání krátkodobé kapitálu k financování podniku. Efektivním řízením ČPK může společnost využít zajímavých benefitů, a to například možnost získání diskontu za včasné platby (Režňáková, 2003).

Aktiva		Pasiva	
Stálá aktiva	Oběžná aktiva	ČPK	Základní kapitál
Zásoby			Nerozdělený zisk
Pohledávky			Čistý zisk
Finanční majetek			Dlouhodobé bankovní úvěry
		Dlouhodobé zdroje	
		Krátkodobé závazky	Krátkodobé závazky

Obrázek č. 5: ČPK

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošové, 2010)

K výpočtu ČPK je možné využít hned dvou variant.

Vzorec č. 4: ČPK

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

nebo

$$\text{ČPK} = \text{dlouhodobé zdroje} - \text{stálá aktiva}$$

Strategie řízení ČPK

Uvolněná strategie - Jedná se o případ, kdy podnik drží relativně velký objem peněžních prostředků. Tato situace je stimulem k prodeji způsobený poskytováním delší doby splatnosti. Dále se uvolněná strategie v podniku vyznačuje velkým množstvím pohledávek a často také tyto společnosti nevyužívají dodavatelské úvěry (Režňáková, 2003).

Restriktivní strategie - Je možné uvést, že se jedná o opak uvolněné strategie. Vyznačuje se nízkou úrovní peněžních prostředků a využívají ji společnosti, které chtějí dosáhnout vysoké výnosnosti investovaného kapitálu. Nese však následující rizika:

- minimální stav zásob (riziko ztráty zákazníků při nedodržení termínů dodávek)
- minimální stav pohledávek (striktní platební politika vůči zákazníkům),
- minimální stav hotovosti (riziko neschopnosti hradit včas závazky a nemožnost diskontu)

Umírněná / vyvážená strategie - Tato strategie je kompromisem mezi oběma výše uvedenými strategiemi (Režňáková, 2003).

Plánování ČPK

Plánování čistého pracovního kapitálu řeší otázku jeho optimální výše. Právě k jeho stanovení je možné využít následující metody:

- Metoda procentního podílu na tržbách - Tato metoda stanovuje ČPK procentním podílem z tržeb
- Metoda obrátového cyklu peněz - Metodu je možné použít v případě, že se neočekávají výrazné změny v délce trvání OCP a provozně nutných nákladů na den (Režňáková, 2003).

Vzorec č. 5: OCP

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$OCP = DoZás + DoP - DoZ$$

Čisté pohotové prostředky

V souvislosti s ukazatelem čisté pohotové prostředky se můžeme také setkat s označením peněžní finanční fond. Tento ukazatel je možné využít k získání okamžité likvidity, protože na rozdíl od výše uvedeného čistého pracovního kapitálu nejsou k výpočtu použita celá oběžná aktiva, ale pouze pohotové peněžní prostředky. Oběžná aktiva tak jsou očištěna o méně likvidní případně nelikvidní položky (Sedláček, 2011).

Vzorec č. 6: ČPP

(Zdroj: Růčková, Roubíčková, 2012)

$$ČPP = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

Výše je uveden vzorec pro výpočet nejpřísnější modifikace tohoto ukazatele. Ukazatel čistých pohotových prostředků je možné vypočítat i takovým způsobem, kdy k pohotovým peněžním prostředkům přičteme peněžní ekvivalenty, například termínované vklady s krátkou výpovědní lhůtou (zpravidla do tří měsíců), směnky nebo cenné papíry (Sedláček, 2011).

1.2.5 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je bezesporu nejoblíbenější a zároveň nejčastěji využívanou metodou v oblasti finanční analýzy. Z názvu této metody vyplývá samotná podstata a také způsob realizace analýzy poměrových ukazatelů. Jedná se tedy o ukazatele, při jejichž výpočtu jsou položky základních účetních výkazů dávány do poměru s položkami jiného účetního výkazu. Toto představuje rozdíl mezi analýzou poměrových ukazatelů a analýzou absolutních ukazatelů, při níž je využíván vždy jen jeden účetní výkaz, tedy rozvaha nebo výkaz zisku a ztráty. Analýza poměrových ukazatelů tedy využívá propojenosti mezi účetními ukazateli (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Mezi základní poměrové ukazatele, které budou podrobněji popsány v další části práce, se řadí následující ukazatele:

- Ukazatele likvidity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele produktivity
- Provozní ukazatele

Mezi další používané poměrové ukazatele patří například ukazatele tržní hodnoty, provozní ukazatele a ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow (Sedláček, 2011).

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity se řadí mezi nejdůležitější ukazatele, které organizace sledují. Podstatou této analýzy je zjistit, jak je daná společnost schopna hradit své závazky v době jejich splatnosti. Při popisování analýzy ukazatelů likvidity je potřeba zmínit pojem solventnost, který s likviditou úzce souvisí. Solventnost je míra připravenosti podniku

uhradit své splatné závazky. Z uvedeného tedy vyplývá, že podmínkou solventnosti je likvidita (Růčková, 2019).

Pro každou společnost je samozřejmě ideální, pokud jsou ukazatele likvidity na optimálních hodnotách. Příliš nízká likvidita může znamenat problémy organizace se ziskovostí. Organizace tedy nemá dostatek finančních prostředků uhradit své dluhy a plnit tak řádně podmínky uzavřených smluv. Tato skutečnost se pak může negativně projevit na trhu ztrátou dobrých vztahů s partnerskými organizacemi (Růčková, 2019).

Zvýšené hodnoty ukazatelů likvidity vypovídají, že podnik drží své prostředky v dlouhodobých aktivech, tedy nelikvidním majetku. Finanční prostředky společnosti tak nejsou efektivně investovány. Podnik by měl zajistit rovnováhu mezi stálými aktivy a oběžnými aktivy a držet likvidní peněžní prostředky za účelem splácení svých dluhů (Růčková, 2019).

V odborné literatuře se můžeme setkat se třemi stupni likvidity:

- Běžná likvidita
- Pohotová likvidita
- Okamžitá likvidita

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) vyjadřuje, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. To znamená, že hodnota běžné likvidity udává, kolikrát by mohly být splaceny krátkodobé závazky, kdyby byla oběžná aktiva přeměněna na nejlikvidnější finanční prostředky. Při výpočtu by však měla být oběžná aktiva očištěna o nedobytné pohledávky a neprodejné zásoby, aby nedošlo ke zkreslení výsledku. Takovými položkami oběžných aktiv by nebylo možné v daném okamžiku závazky splácet (Sedláček, 2011).

Jako ideální hodnota běžné likvidity odborná literatura uvádí hodnotu vyšší než 1,5. Zároveň by však výsledná hodnota neměla převyšovat 2,5. V takovém případě by společnost sice byla schopna uspokojit své věřitele více než 2,5krát, ale držela by tak zbytečně příliš mnoho peněžních prostředků, které by mohly být investovány a produkovat zisk (Růčková, Roubíčková, 2012).

Vzorec č. 7: Běžná likvidita

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky}$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) navazuje na ukazatel běžné likvidity. V tomto případě však hrají zásadní roli zásoby, které jsou odečteny od oběžných aktiv. Lze tedy říci, že pohotová likvidita vyjadřuje schopnost splatit krátkodobé závazky za předpokladu, že nebudou prodány podnikové zásoby (Sedláček, 2011).

Z toho také vyplývá, že ideální hodnota ukazatele bude nižší. Nejčastěji se udává rozmezí 1 - 1,5. Konzervativní strategie uvádí, že hodnoty převyšující 1,5 jsou také v pořádku. Naopak agresivní strategie nezavrhují hodnoty nižší než 1 (Marek, 2009).

Vzorec č. 8: Pohotová likvidita

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky}$$

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) je výsledkem poměru peněžních prostředků a okamžitě splatných dluhů. Peněžními prostředky jsou v tomto vztahu chápány nejlikvidnější aktiva z rozvahy, tedy peníze na bankovních účtech a v pokladně, šeky, volně obchodovatelné cenné papíry. Okamžitě splatnými dluhy jsou krátkodobé závazky, bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci (Růčková, Roubíčková, 2012).

Ideální hodnoty se v literatuře poměrně liší. Obecně však platí, že hodnota okamžité likvidity by měla být vyšší než 0,2. Horní hranice ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 0,6 - 1 (Sedláček, 2011).

Vzorec č. 9: Okamžitá likvidita

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{peněžní prostředky} / \text{okamžitě splatné dluhy}$$

Souhrnné zobrazení doporučených hodnot je uvedeno v níže uvedené tabulce č. 1.

Tabulka č. 1: Doporučené hodnoty ukazatelů likvidity v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčkové, 2015)

Ukazatel likvidity	Doporučená hodnota
likvidita 3. stupně	1,5 - 2,5
likvidita 2. stupně	1 - 1,5
likvidita 1. stupně	0,2 - 1

Ukazatele rentability

Analýza ukazatelů rentability je zřejmě nejdůležitější metodou analýzy poměrových ukazatelů. Je totiž úzce propojen s cílem každé organizace, protože svou soustavnou činností podniká za účelem dosažení zisku. Zisk je tedy alfou a omegou ukazatelů rentability. Zisk se v různých podobách objevuje v číselných všech vzorců níže uvedených ukazatelů. Jmenovatel představuje podnikem vložený kapitál (Marek, 2009).

Jak bylo výše uvedeno, při výpočtech ukazatelů rentability se ve vzorcích setkáme s různými modifikacemi zisku. První je EBIT neboli provozní výsledek hospodaření, který představuje zisk před zdaněním a odečtením úroků. Dále bude v práci použit EAT, který se ve výkazu zisku a ztráty objevuje jako výsledek hospodaření za běžné účetní období. Jedná se o zisk očištěný o daň a úroky (Růčková, 2019).

V diplomové práci budou použity následující ukazatele rentability:

- Rentability celkových vložených aktiv
- Rentability vlastního kapitálu
- Rentability dlouhodobých zdrojů
- Rentabilita tržeb

Rentabilita celkových vložených aktiv (ROA) je výsledkem poměru provozního výsledku hospodaření a celkových aktiv vložených do podnikání, přičemž nezáleží na zdrojích jejich financování. Tento ukazatel bývá považován za nejkomplexnější ukazatel pro posouzení činnosti podniku z pohledu jeho rentability (Dluhošová, 2010).

Vzorec č. 10: ROA

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$ROA = EBIT / aktiva$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) je poměrovým ukazatelem, jehož hodnota udává, do jaké míry byly vlastní zdroje zhodnoceny v zisk. Je tedy velmi důležitý pro vlastníky, investory, akcionáře. Ideálem je rostoucí trend tohoto ukazatele. Takový případ může nastat při zvýšení zisku, snížení úrokových měr nebo snížení objemu vlastního kapitálu. Pokud však hodnota ukazatele v čase klesá, pak to může být způsobeno například zvýšením vlastního kapitálu, který není investován a není tedy efektivně využit (Dluhošová, 2010).

Je známo, že vlastní kapitál je dražším zdrojem financování podniku než cizí kapitál. Tento fakt je důležitý při rozhodování o struktuře zdrojů. Hodnota ROE musí být vyšší, než je výnosnost jiných možností, do nichž může investor vložit svůj kapitál (státní obligace, pokladniční poukázky apod.). Pokud by výnosnost vlastního kapitálu byla nižší nebo rovna výnosnosti těchto alternativ, investor by do podniku kapitál nevložil a celková hodnota podniku by začala výrazným způsobem klesat (Sedláček, 2011).

Vzorec č. 11: ROE

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$ROE = EAT / \text{vlastní kapitál}$$

Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE) je komplexním vyjádřením hospodaření organizace, protože při výpočtu ukazatele stupuje do jmenovatele jak vlastní kapitál, tak i dlouhodobé cizí zdroje vložené do společnosti věřiteli a akcionáři (Růčková, 2019).

Vzorec č. 12: ROCE

(Zdroj: Kislingerová, 2004)

$$ROCE = EBIT / \text{vlastní kapitál} + \text{rezervy} + \text{dlouhodobé závazky} + \text{dlouhodobé bankovní úvěry}$$

Rentabilita tržeb (ROS) je posledním z hlavních poměrových ukazatelů rentability. Tento ukazatel je vyjádřením schopnosti podniku vyprodukovat zisk z každé 1 Kč tržeb. V případě, že se rentabilita tržeb dané společnosti pohybuje pod oborovým průměrem, pak by měla organizace pravděpodobně snížit náklady nebo zvýšit ceny svých výrobků nebo služeb. Podniky by měly držet hodnoty ukazatele na vysoké úrovni, což by vypovídalo o dobrém jméně firmy a přední pozici na trhu. (Blaha, Jindřichovská, 2006).

Vzorec č. 13: ROS

(Zdroj: Kislingerová, 2004)

$$ROS = EBIT / \text{tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb} + \text{tržby z prodeje zboží}$$

V níže uvedené tabulce 2 jsou uvedeny doporučené trendy pro popsání ukazatele rentability.

Tabulka č. 2: Doporučený vývoj ukazatelů rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošové, 2010)

Ukazatel rentability	Doporučený vývoj
ROA	↗
ROE	↗
ROCE	↗
ROS	↗

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se zabývají zdroji financování podniku a vztahy mezi vlastními zdroji a cizími zdroji. Zkoumají tedy například výši zadluženosti organizace. Situace, kdy cizí zdroje převyšují vlastní zdroje, nemusí vždy znamenat negativní stav. Jak již bylo uvedeno u ukazatelů rentability, cizí kapitál je levnější formou financování podniku a tím i možnost vyššího zhodnocení investice. Zároveň však znamená vyšší riziko finanční nestability (Sedláček, 2011).

Zákon uvádí, že podnik musí v době zahájení své činnosti disponovat určitým objemem vlastního kapitálu. Není tak možné financovat podnikání čistě z cizích zdrojů. Další problém by nastal při získávání investorů. V neposlední řadě by se jednalo o neúnosné riziko a vysokou míru nestability. Na druhou stranu financování pouze z vlastních zdrojů by bylo pro podnik drahé a nerentabilní (Růčková, 2019)

V další části diplomové práce budou popsány následující poměrové ukazatele zadluženosti:

- Celková zadluženost (dept ratio)
- Koeficient samofinancování (equity ratio)
- Koeficient zadluženosti (dept to equity ratio)

Celková zadluženost (dept ratio) též nazývaná jako ukazatel věřitelského rizika je základním poměrovým ukazatelem zadluženosti. Celkovou zadluženost vypočítáme jako poměr cizích zdrojů a celkových aktiv. Výsledná zadluženost může být vyšší, pokud se jedná o finančně stabilní podnik. Krátkodobé zvýšení věřitelského rizika může pro podnik

znamenat zvýšení rentability a celkové hodnoty organizace. Doporučeným stavem je především udržovat stabilní míru zadlužení (Sedláček, 2011).

Vzorec č. 14: Celková zadluženost

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Koeficient samofinancování (equity ratio) neboli kvóta vlastního kapitálu doplňuje ukazatel celkové zadluženosti. Součet výsledků těchto dvou ukazatelů je 1. Jedná se o poměr vlastních zdrojů financování a celkových aktiv, což představuje míru, do níž je podnik schopen financovat činnosti čistě vlastním kapitálem (Růčková, Roubíčková, 2012).

Vzorec č. 15: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva}$$

Koeficient zadluženosti (debt to equity ratio) má podobnou vypovídací schopnost jako ukazatel celkové zadluženosti. Ten však se zvyšováním cizích zdrojů roste lineárně do 100 %. Koeficient zadluženosti však s rostoucími cizími zdroji roste exponenciálně až k ∞ . Vzorec tohoto ukazatele je vyjádřen poměrem cizích zdrojů a vlastního kapitálu (Sedláček, 2011).

Vzorec č. 16: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál}$$

Následuje tabulka 3, která znázorňuje doporučený vývoj ukazatelů zadluženosti.

Tabulka č. 3: Doporučený vývoj ukazatelů zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošové, 2010)

Ukazatele zadluženosti	Doporučený vývoj
Celková zadluženost	
Koeficient samofinancování	
Koeficient zadluženosti	

Ukazatele aktivity

Poměrové ukazatele aktivity se zabývají otázkou, zda vybraný podnik hospodaří efektivně se svými aktivy. Pokud má společnost příliš mnoho aktiv, tak se zvyšují celkové

náklady a také hrozí, že aktiva nebudou efektivně využívány. Naopak nízká hodnota aktiv nedává organizaci možnost výhodně investovat, pokud se tato příležitost naskytne (Kislingerová a kol., 2010).

Ukazatele aktivity měří obrátkovost, tedy počet obrátek vybraného aktiva v tržbách. Další ukazatele měří dobu obratu daného aktiva, což je časový údaj vyjádřený zpravidla ve dnech (Růčková, 2019).

Nejznámější a nejčastěji používané ukazatele aktivity budou popsány níže:

- Obrat celkových aktiv
- Doba obratu zásob
- Doba obratu pohledávek
- Doba obratu závazků

Obrat celkových aktiv měří počet obrátek aktiv společnosti v objemu jejích tržeb. Většinou se výpočet provádí s ročními tržbami. Pro podnik je žádoucí, aby výsledná hodnota tohoto ukazatele byla co nejvyšší. To by vypovídalo o efektivně využitých aktivech a vysokých tržbách. Pokud je ukazatel nízký, společnost by měla uvažovat o prodeji nevyužitých aktiv, případně najít způsob zvýšení tržeb. Minimální hodnota ukazatele by měla být 1 (Růčková, 2019).

Vzorec č. 17: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{roční tržby} / \text{aktiva}$$

Doba obratu zásob udává dobu, po kterou jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob. Tento ukazatel by měl být co nejnižší, aby zásoby zbytečně neležely na skladu a zvyšovaly tak náklady na provoz. Současným trendem je metoda just-in-time, která je hojně využívána ve výrobních podnicích (Růčková, 2019).

Vzorec č. 18: Doba obratu zásob

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} * 360 / \text{tržby}$$

Doba obratu pohledávek informuje vedení podniku o tom, za jakou průměrnou dobu jsou odběrateli spláceny pohledávky za prodané zboží a služby. Platby by měly od zákazníků přijít nejpozději v den splatnosti. V opačném případě jsou porušeny smluvní

podmínky a podnik mohou být obchodní partneři dodavatelem sankciováni (Růčková, 2019).

Vzorec č. 19: Doba obratu pohledávek

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} * 360 / \text{tržby}$$

Doba obratu závazků je ukazatelem, jehož hodnota udává průměrný časový interval, za který společnost hradí své závazky. Obecně platí, že podnik by měl mít nastaven dobu obratu závazků vyšší, než je doba splatnosti pohledávek. Znamená to, že podnik dříve inkasuje finanční prostředky za prodej výrobků a služeb, následně splácí své dluhy (Dluhošová, 2010).

Vzorec č. 20: Doba obratu závazků

(Zdroj: Dluhošová, 2010)

$$\text{Doba obratu závazků} = \text{závazky} * 360 / \text{tržby}$$

Doporučené hodnoty pro ukazatele aktivity jsou souhrnně zachyceny v tabulce 4.

Tabulka č. 4: Doporučené hodnoty ukazatelů aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Dluhošové, 2010)

Ukazatel aktivity	Doporučená hodnota
Obrat celkových aktiv	1,6 - 3
Doba obratu zásob	→
Doba obratu pohledávek (DoP)	DoP < DoZ
Doba obratu závazků (DoZ)	

Ukazatele produktivity

Dle Otrusínové (2011) mohou být ukazatele produktivity používány obdobně jako ukazatele rentability. Rozdílem však jsou položky využívané pro výpočet jednotlivých ukazatelů. Ukazatele produktivity mají v čitateli vždy přidanou hodnotu. Ve jmenovateli je v případě prvního ukazatele počet pracovníků, u druhého pak celkový kapitál.

Produktivita práce z přidané hodnoty

Vzorec č. 21: Produktivita práce z přidané hodnoty

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$\text{Produktivita práce z přidané hodnoty} = \text{přidaná hodnota} / \text{počet pracovníků}$$

Produktivita kapitálu z přidané hodnoty

Vzorec č. 22: Produktivita kapitálu z přidané hodnoty

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$\text{Produktivita kapitálu z přidané hodnoty} = \text{přidaná hodnota} / \text{celkový kapitál}$$

Provozní ukazatele

Pro účely této diplomové práce byl zvolen provozní ukazatel mzdové produktivity popsaný níže a postupem výpočtu uvedeným ve vzorci níže.

Mzdová produktivita

Dle Sedláčka (2011) je mzdová produktivita provozním ukazatelem, který informuje o objemu výnosů připadajícím na 1 Kč vynaložených mzdových nákladů podniku.

Vzorec č. 23: Mzdová produktivita

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$\text{Mzdová produktivita} = \text{výnosy} / \text{mzdy}$$

1.2.6 Analýza soustav ukazatelů

Po popisu analýzy stavových, rozdílových a poměrových ukazatelů se v této části diplomové práce budu zabývat přiblížením soustav ukazatelů, které byly vytvořeny pro podání souhrnného pohledu na finanční situaci zvoleného podniku jedním číslem (Sedláček, 2011).

Sedláček (2011) rozdělil tyto modely na **soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů**, mezi které se řadí například pyramidové modely, a **účelové výběry ukazatelů**. Ty se poté dělí na:

- **Bankrotní modely**, jejichž ukazatele jsou uzpůsobeny k tomu, aby varovaly podnik v případě nebezpečí úpadku. Jejich úkolem je tedy určit, zda v blízké budoucnosti nehrozí podniku bankrotu. V praxi se používají například Altmanův model (Z-skóre), Index IN, Tafflerův model nebo třeba Beaverův model. Níže budou přiblíženy první dva z uvedených modelů, tedy Altmanův model a Model IN 05.
- **Bonitní modely** diagnostikují finanční zdraví podniku pomocí bodového systému, kdy za každou část získá analyzovaný podnik určitý počet bodů. Celkový bodový zisk poté určí kategorii, do níž bude podnik zařazen. Slouží také

k porovnání podniků působících ve stejném oboru podnikání. Mezi bonitní modely se řadí Kralickův Quicktest, Tamariho model a soustava bilančních analýz. Pro účely diplomové práce byl vybrán Kralickův Quicktest (Knápková a kol., 2017).

Altmanův model (Z-skóre)

Altmanův model patří v oblasti finanční analýzy k nejpoužívanějším komplexním modelům k určení finančního zdraví vybrané společnosti. Profesor Edward Altman sestavil model za pomoci 66 podniků, které byly rozděleny na bankrotující a nebankrotující. K určení Z-skóre mu posloužil soubor 22 poměrových ukazatelů. Původní model byl představen v roce 1968 a vztahoval se pouze na podniky obchodované na burze. Hraniční hodnota, pod níž výsledné skóre nemělo klesnout, aby společnosti nehrozil bankrot, byla hodnota 2,675. Úspěšnost tohoto modelu byla 80% (Dluhošová, 2010).

Od doby představení původního Altmanova modelu již uplynulo 50 let a model je stále jedním z nejvíce využívaných ukazatelů, i když se jeho podoba v zásadě nezměnila. V roce 1983 však byl vzorec upraven pro účely organizací, které nejsou obchodované na burze. Význam proměnných zůstal zachován, pouze se oproti původnímu modelu změnilы hodnoty vah. Tento vzorec je uveden níže a bude použit i v další části práce pro výpočet Z-skóre podniku XYZ spol. s r.o. (Knápková a kol., 2017).

Vzorec č. 24: Altmanův model

(Zdroj: Knápková a kol., 2017)

$$Z\text{-skóre} = 0,717 * x_1 + 0,847 * x_2 + 3,107 * x_3 + 0,420 * x_4 + 0,998 * x_5$$

Kalouda (2011) vyjádřil proměnné takto:

x_1 = čistý provozní kapitál / celková aktiva

x_2 = nerozdělený zisk / celková aktiva

x_3 = EBIT / celková aktiva

x_4 = vlastní kapitál / cizí zdroje

x_5 = tržby / celková aktiva

Jak bylo uvedeno výše, pro původní Altmanův model byla klíčová hodnota 2,675. Vyšší hodnota znamenala finančně zdravý podnik. V novější verzi modelu jsou klíčové hned dva body. Jedná se o hodnotu 2,9, která je hranicí pro podnik ve velmi dobré situaci a podnik nacházející se v šedé zóně, kde není snadné určit, zda podniku hrozí bankrot. Spodní hranicí šedé zóny je hodnota 1,2. Pokud je Z-skóre nižší než tato hodnota, organizaci v brzké době hrozí bankrot (Dluhošová, 2010).

Tabulka č. 5: Celkové hodnocení Altmanova modelu v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sedláčka, 2011)

Úrovně Z-skóre	Výsledná hodnota
Doporučená hodnota	> 2,9
Šedá zóna	1,2 - 2,9
Pásmo bankrotu	< 1,2

Index IN 05

Indexy IN byly vytvořeny manželi Neumaierovými pro podmínky v České republice. Stejně jako Altmanův model byly i tyto modely sestaveny pomocí poměrových ukazatelů. První model vznikl v roce 1995 jako IN95, který svým charakterem patřil do kategorie bankrotních modelů. Index IN99 však vykazoval spíše bonitní vlastnosti. Spojením těchto dvou modelů vznikl v roce 2001 IN01. Nejnovějším modelem je IN05, který je aktualizací indexu IN01. U IN05 došlo ke změně váhy proměnné C z 3,92 na 3,97 viz vzorec níže (Knápková a kol., 2017).

Poslední dva uvedené modely spojují jak pohled věřitele, tak i pohled vlastníka. Dle Sedláčka (2011) jsou indexy IN01 a IN05 kritériem pro hodnocení „ex post“ a současně „ex ante“ indikátorem včasné výstrahy.

V případě, že některý z ukazatelů A - E popsaných níže nabývá hodnoty vyšší než 9, pak se pro výpočet celkového IN 05 dosadí za tento ukazatel právě hodnota 9 (Růčková, 2019).

Vzorec č. 25: Model IN 05

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$IN\ 05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

$A = \text{aktiva} / \text{cizí kapitál}$

$B = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$

$$C = EBIT / \text{celková aktiva}$$

$$D = \text{celkové výnosy} / \text{celková aktiva}$$

$$E = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky a úvěry}$$

V tabulce č. 6 jsou uvedeny hranice určující prosperující podnik, oblast šedé zóny a hranice pásma bankrotu.

Tabulka č. 6: Celkové hodnocení výsledků Modelu IN 05 v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sedláčka, 2011)

Úrovně Indexu IN 05	Výsledná hodnota
Doporučená hodnota	> 1,6
Šedá zóna	0,9 - 1,6
Pásmo bankrotu	< 0,9

Kralický Quicktest

Kralický Quicktest byl sestaven P. Kralickem v roce 1990. Jedná se o model, který klasifikuje firmu ve čtyřech oblastech. Tyto čtyři oblasti jsou představovány vybranými ukazateli stability, likvidity, rentability a výsledku hospodaření. Dva z těchto ukazatelů již byl popsán v části poměrových ukazatelů. Vzorec R1 představuje koeficient samofinancování, R3 rentabilitu celkových aktiv.

R2 je v tomto případě vyjádřen dobou splácení dluhů:

Vzorec č. 26: Doba splácení dluhů

(Zdroj: Finanční analýza, 2011)

$$\text{Doba splácení dluhů} = (\text{cizí zdroje} - \text{finanční majetek}) / \text{cash flow}$$

Poslední rovnici získáme výpočtem Cash Flow v procentech tržeb:

Vzorec č. 27: R4

(Zdroj: Sedláček, 2011)

$$R4 = \text{Cash Flow} / \text{tržby}$$

Tabulka č. 7: Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Růčkové, 2015)

	0 bodů	1 bod	2 body	3 body	4 body
R1	< 0	0 - 0,1	0,1 - 0,2	0,2 - 0,3	> 0,3
R2	< 3	3 - 5	5 - 12	12 - 30	> 30
R3	< 0	0 - 0,08	0,08 - 0,12	0,12 - 0,15	> 0,15
R4	< 0	0 - 0,05	0,05 - 0,08	0,08 - 1	> 0,1

Po obodování výsledků rovnic následuje zhodnocení finanční stability. To získáme součtem bodů R1 a R2 dělených dvěma. Dalším krokem je zhodnocení výnosové situace, které se provede obdobným způsobem - součet bodových hodnot R3 a R4 dělený dvěma. Pro získání konečného výsledku sečteme hodnoty finanční stability a výnosové situace opět děleným 2 (Sedláček, 2011).

Tabulka č. 8: Celkové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Sedláčka, 2011)

Úroveň Kralickova Quicktestu	Výsledná hodnota v bodech
Doporučená hodnota	> 3
Šedá zóna	1 - 3
Pásmo bankrotu	< 1

Jako prosperující podnik lze označit podnik, jehož hodnota ukazatele je vyšší než 3. Šedou zónu v tomto případě ohraničuje zdola hodnota 1 (Sedláček, 2011).

2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

V analytické části bude nejprve představena analyzovaná společnost XYZ spol. s r.o. Bude zde vymezena oblast podnikání a působnost společnosti, dále také cíle a historie. Po představení společnosti se zaměřím na strategickou analýzu, jejíž metody byly přiblíženy v předchozí části. Následně bude provedena samotná finanční analýza, kde za použití metod a vzorců zhodnotím finanční situaci podniku.

2.1 Představení společnosti

XYZ spol. s r.o. je jako řízená osoba součástí koncernu řízeného společností ČEZ, a. s., jako řídící osobou. Společnost ČEZ, a.s. je tedy přímo ovládající osobou vlastnící 100 % podíl. Na základě členství v koncernu společnost XYZ spol. s r.o. využívá finanční stabilitu Skupiny ČEZ, dobré jméno Skupiny ČEZ a úspory nákladů na finanční služby, nákup, správu apod. Rovněž využívá zapojení do systému vnitřních kontrolních mechanismů, do pojistného programu, do systému řízení bezpečnosti a kvality ve Skupině ČEZ atd. (XYZ, 2021)



Obrázek č. 6: JE Dukovany

(Zdroj: XYZ, 2021)

Předmětem podnikání společnosti XYZ spol. s r.o. jsou následující činnosti zapsané v Obchodním rejstříku:

- obráběčství,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny,
- montáž, opravy, revize a zkoušky plynových zařízení a plnění nádob plyny,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1-3 živnostenského zákona,
- zámečnictví, nástrojařství,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení,
- projektová činnost ve výstavbě,
- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
- silniční motorová doprava.

Společnost XYZ spol. s r.o. zajišťuje komplexní opravárenský servis pro hlavní komponenty jaderných elektráren Dukovany a Temelín. Těmito komponentami jsou turbíny 250 MW EDU, 1000 MW ETE, generátory, dieselmotory, kompresory a VN motory. Dalšími komponentami jsou například armatury, potrubní trasy, VZT zařízení, čerpadla, elektromotory, vzduchotechnická zařízení a plynová zařízení, zdvihací zařízení, výtahy. V neposlední řadě pak společnost zabezpečuje údržbu a servis technologických zařízení pro zpracování radioaktivních odpadů.

Údržbářské a servisní činnosti jsou prováděny také na vodních elektrárnách Dlouhé Stráně, Dalešice, Mohelno, Lipno I. a II., Hněvkovice a Kořensko.

Významnou část aktivit společnosti tvoří technicko-inženýrské projekty (XYZ, 2021).

2.1.1 Cíle společnosti

Základními cíli společnosti XYZ spol. s r.o., jejichž dosažení by mělo přispět k získání pozice nejlepší servisní společnosti ve Skupině ČEZ, jsou tyto cíle:

- kvalita zajišťovaných služeb
- rozvoj firmy jako servisní společnosti s nabídkou komplexních činností

- zajištění vnitřní a vnější efektivity fungování firmy
- koncentrace klíčových dovedností do společnosti
- rozvoj inženýringu
- stabilizace personálu (XYZ, 2021)

2.1.2 Historie společnosti

Společnost XYZ spol. s r.o. byla založena v roce 1994 jako 100% dceřiná společnost ČEZ, a. s., zpočátku zejména pro účely údržby hlavních komponent JE Dukovany. V průběhu budoucích let byla působnost společnosti postupně rozšiřována, nejprve v roce 1997 na Jadernou elektrárnu Temelín. Poté byly rozšířeny činnosti společnosti o údržbu logických celků. Od roku 2016 působí společnost XYZ spol. s r.o. také na vodních elektrárnách Dlouhé Stráně, Lipno, Hněvkovice a Kořensko. Hned v následujícím roce k těmto vodním elektrárnám přibýly ještě vodní elektrárny Vrané, Štěchovice, Slapy, Kamýk a Orlík (XYZ, 2021).

Tyto události jsou chronologicky seřazeny níže a dávají tak komplexní pohled na historický vývoj společnosti.

- 1995 Rozšíření činností oprav a údržby na další technologická zařízení
- 1997 Rozšíření působnosti na jadernou elektrárnu Temelín
- 2001 Převzetí údržbářských činností na vodní elektrárnu Dalešice
- 2009 Údržba a opravy na logickém celku Venkovní objekty EDU a ETE
- 2010 Údržba a opravy na logickém celku Stavební objekty EDU a ETE
- 2012 Zahájení realizace opatření proti seismicitě a externím vlivům počasí
- 2013 Převzetí údržbářských činností v teplárně Trmice
- 2015 Ukončení činností údržby v teplárně Trmice
- 2016 Převzetí údržby VE Dlouhé Stráně, Lipno I., II., Hněvkovice a Kořensko
- 2016 Údržba a opravy na logickém celku Strojovna EDU a ETE
- 2017 Rozšíření působnosti na VE Vrané, Štěchovice, Slapy, Kamýk a Orlík (XYZ, 2021)

(Zdroj: Justice, 2021)



2.2 Strategická analýza

Po představení analyzované společnosti budou následující podkapitoly věnována pozornost strategické analýze daného podniku. Nejprve bude analyzováno vnější prostředí společnosti. Právě k tomuto účelu slouží analýza PESTLE, Porterův model a analýza příležitostí a hrozeb. Dalším krokem bude analýza vnitřního prostředí podniku pomocí McKinseyho 7 S a také analýzy silných a slabých stránek společnosti. Dále bude sestavena matice SWOT, která přehledně zobrazuje na jedné straně silné a slabé stránky, na straně druhé příležitosti a hrozby.

2.2.1 PESTLE analýza

Vnější prostředí společnosti je pro účely PESTLE analýzy rozděleno na šest faktorů, které mohou na podnik z jeho okolí působit. Tyto faktory jsou analyzovány níže.

Politické faktory

Politické faktory mají na oblast podnikání analyzované společnosti zásadní vliv. Jak již bylo uvedeno výše, společnost patří do Skupiny ČEZ. Je dceřinou společností ČEZ, a.s., která je aktuálně (k 31.12.2020) z 69,78 % vlastněna Českou republikou (Justice, 2021).

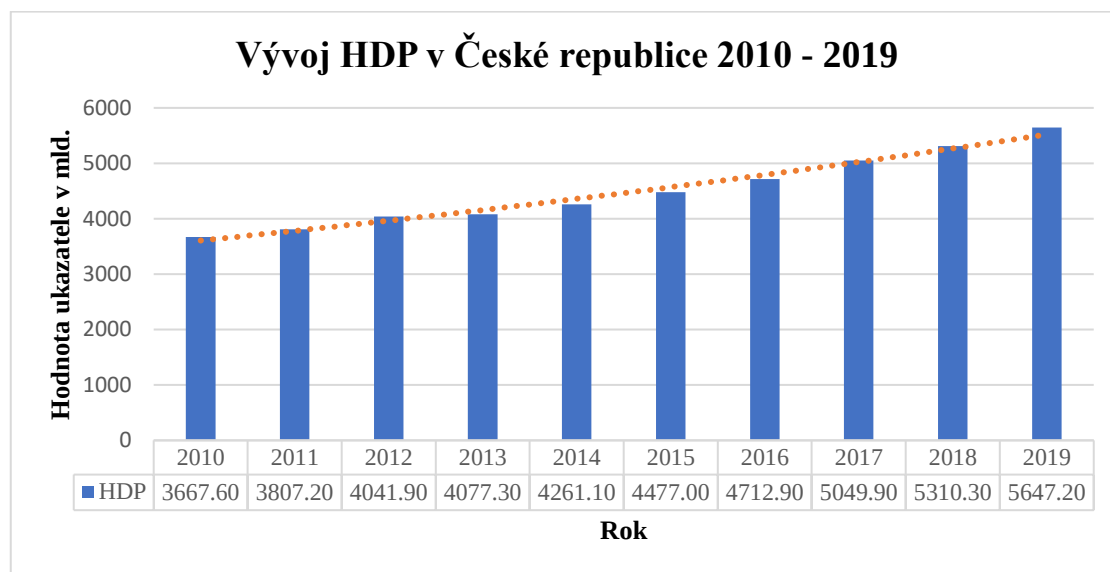
Současný pohled vlády na energetický průmysl je pozitivní. Především jaderná energetika, v jejíž strojírenské oblasti působí analyzovaná společnost, je stále považována z pohledu budoucího vývoje za klíčovou oblast energetiky. Již několik let se intenzivně hovoří a jedná o dostavbě pátého bloku Jaderné elektrárny Dukovany. Zatím však v této věci nedošlo k zásadnímu rozhodnutí. Další možností je provedení významných kroků k prodloužení životnosti stávajících bloků, jejichž konec životnosti a případné odstavení je odhadováno na rozmezí let 2035 - 2037, podle toho, kdy byl každý z dosavadních bloků spuštěn (1985 - 1987) (MPO, 2021).

Ekonomické faktory

Mezi vnější ekonomické faktory se řadí makroekonomické faktory jako jsou například vývoj hrubého domácího produktu, míra inflace v jednotlivých letech nebo také vývoj kurzu národní měny.

HDP za rok 2010 byl 3 667,6 miliard Kč. V následujících letech se české ekonomice dařilo a vývoj HDP měl rostoucí tendenci. V polovině sledovaného období, tedy v roce

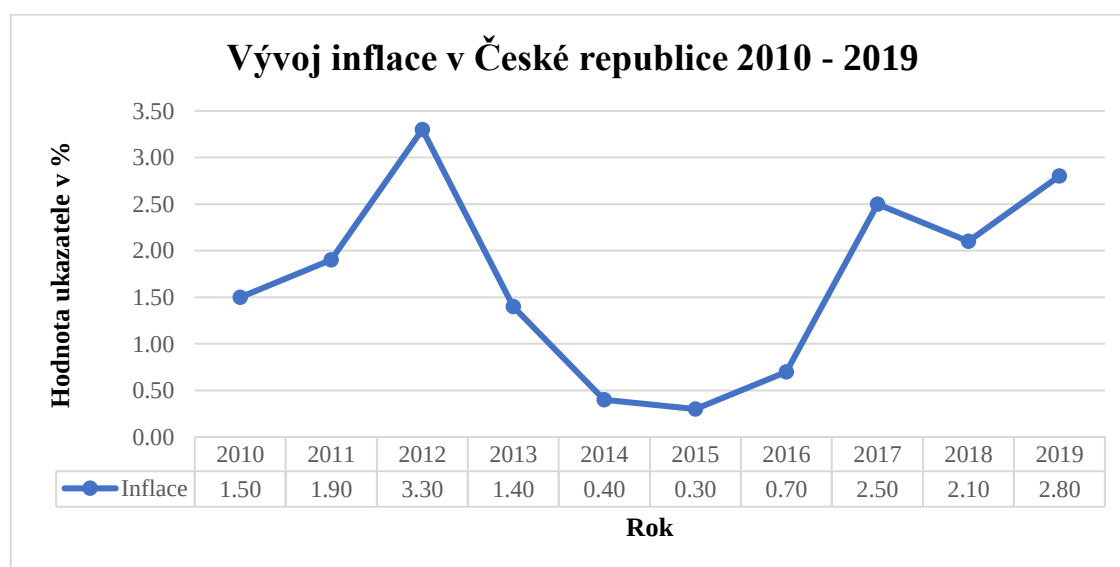
2015, se hrubý domácí produkt pohyboval na úrovni 4 477 miliard Kč a v následujících letech došlo k dalšímu růstu a HDP za rok 2019 bylo 5 647,2 mld. Kč (Kurzy, 2021).



Graf č. 1: Vývoj HDP v České republice 2010 – 2019 v mld. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy, 2021)

Vývoj míry inflace má nejprve rostoucí tendenci. V roce 2012 byla průměrná míra inflace 3,3 %, což představuje maximum v daném období deseti let. Poté míra inflace do roku 2015 klesala. Zde bylo zaznamenáno minimum, a to 0,3 %. Poté průměrná míra inflace vyjádřená přírůstkem indexu spotřebitelských cen proti průměru 2015 roste k hodnotě 2,8 % v posledním sledovaném roce (Kurzy, 2021).



Graf č. 2: Vývoj inflace v České republice 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzy, 2021)

Sociální faktory

Míra nezaměstnanosti v České republice v průběhu let 2010 až 2019 postupně klesala. V únoru 2010 byla míra nezaměstnanosti na 9,9 %, což představovalo 583 tisíc obyvatel. Tato míra nezaměstnanosti představuje maximum v průběhu celého sledovaného období. Poté průměrná roční míra nezaměstnanosti klesala až k minimu v říjnu 2019, kdy byla průměrná míra nezaměstnanosti na úrovni 2,6 % (Finance, 2021).

Průměrný věk obyvatel České republiky byl v roce 2010 39,3 let. V následujících letech se průměrný věk obyvatel v České republice zvyšoval a tento trend je zachován až do roku 2019, kdy byl dle Českého statistického úřadu průměrný věk 42,6 let (ČSÚ, 2021).

Výše uvedené statistiky znamenají pro společnost hrozbu, protože obyvatelstvo stárne a nezaměstnanost klesá. Z toho vyplývá, že bude pro podnik obtížné hledat kvalifikované mladé zaměstnance, kteří by měli v budoucnu postupně nahrazovat současné zaměstnance.

Technologické faktory

V současné době postupuje věda a výzkum v naprosté většině odvětví výrazně kupředu. Svůj neoddiskutovatelný význam má i v oblasti provozu jaderných, klasických a vodních elektráren. Velké množství zařízení je v provozu řadu let, některé samozřejmě již od spuštění provozu až do současnosti. Je třeba tedy vnímat i potřebu výměny starších nemoderních a neefektivních typů zařízení za nové.

Společnost, která se zaměřuje na servis a údržbu zařízení elektráren v České republice by tak měla být připravena na obměnu zařízení a její zaměstnanci by měli být schopni, a především kvalifikovaní takováto zařízení servisovat. Proto je nezbytné školit zaměstnance na nové typy zařízení, se kterými dříve nebo později přijdou do styku.

Legislativní faktory

Legislativních faktorů působících na činnosti společnosti z vnějšího okolí je celá řada. Jedná se o oblast, v níž je třeba splňovat nejpřísnější podmínky. V první řadě je klíčovým faktorem nový atomový zákon, který po dvaceti letech nahradil od 1. ledna 2017 původní zákon č. 18/1997 Sb., o mírovém využívání jaderné energie a ionizujícího záření. Nový

zákon byl přijat 14. července 2016 jako zákon č. 263/2016 Sb., atomový zákon (SÚJB, 2017; Zákon č. 263/2017 Sb., 2017).

V souvislosti s novým atomovým zákonem jsou vnějším legislativním faktorem, o kterém se ve společnosti v poslední době velmi hovoří, bezpečnostní prověrky Národního bezpečnostního úřadu pro fyzické osoby. Tato úprava se týká životně důležitých prostor jaderných elektráren. V praxi jde tedy o reaktorový sál, blokové dozorny a další místnosti a prostory, ve kterých jsou umístěny důležité systémy nebo třeba jaderný materiál. Tato změna se netýká pouze zaměstnanců ČEZu, ale i všech dodavatelských společností, jejichž zaměstnanci se pohybují při výkonu své činnosti v těchto prostorech. NBÚ odhaduje, že počet žadatelů bude okolo 3000. Ve vybrané společnosti se jedná přibližně o 250 zaměstnanců. Bezpečnostní prověrka bude platit po dobu pěti let (NBÚ, 2017).

Dalšími faktory, které na společnost působí jsou například vodní zákon (zákon č. 254/2001 Sb.) nebo také metodiky mateřské společnosti, kterých je velké množství. Stále vychází nové metodiky nebo jsou aktualizovány a upravovány dříve vydané. Všechny tyto změny musí podnik sledovat, informovat o nich své zaměstnance a přizpůsobit provádění činnosti tak, aby nebyly v rozporu s těmito metodikami (XYZ, 2021).

Ekologické faktory

Základním cílem společnosti je být kvalitním a významným dodavatelem údržby a oprav rozhodujících technologických zařízení v majetku ČEZ, a.s., a to s minimálními dopady na životní prostředí. Je snahou společnosti tyto dopady snižovat vysoce odborným řízením a odpovědným přístupem všech zaměstnanců, jejich zapojením a odpovědností ke všem činnostem prováděným analyzovanou společností. Společnost získala certifikaci dle ČSN EN ISO 14001 (XYZ, 2021).

Ochranu životního prostředí společnost řadí mezi základní priority svého rozvoje. Zaměřuje se na prevenci vzniku znečištění životního prostředí a dodržování principů trvale udržitelného rozvoje. Společnost plní právní předpisy České republiky týkající se životního prostředí, bezpečnosti, ochrany osob, produkce a likvidace odpadů. Dále společnost upřednostňuje dodavatele používající nezávadné technologie, přípravky a produkty a dodavatele se zavedeným systémem řízení životního prostředí podle ČSN EN ISO 14001 (XYZ, 2021).

2.2.2 Porterův model

Porterův model pěti konkurenčních sil patří do strategické analýzy vnějšího prostředí. Těmito pěti silami jsou dodavatelé, zákazníci, substituty, konkurence v odvětví a potenciální nová konkurence.

Dodavatelé

Z pohledu zajištění potřebných činností pomocí outsourcingu je tato oblast silnou stránkou vybrané společnosti. Využívá poměrně velké množství dodavatelů. Klíčových dodavatelů, jejichž služby společnost využívá pro zabezpečení údržby na jaderných zařízeních je o poznání méně. V každém ohledu se však jedná o široké spektrum vysoce kvalifikovaných a prověřených subdodavatelů, s nimiž vybranou společnost pojí vztahy na profesionální úrovni.

Skutečně nenahraditelných dodavatelů není velké množství, protože společnost je schopna zajistit značné množství činností vlastními kapacitami a je zde snaha stále zvyšovat objem výkonů vlastních zaměstnanců (XYZ, 2021).

Zákazníci

Z výročních zpráv vyplývá, že společnost více než 90 % objemu svých výdělečných činností zabezpečuje pro mateřskou společnost ČEZ, a.s. V roce 2019 je podíl Skupiny ČEZ na výnosech zvolené společnosti 94 %. Z těchto čísel je zřejmé, že výhradním zákazníkem podniku je Skupina ČEZ. Pokud přičteme k výnosům ze Skupiny ČEZ ostatní zákazníky, dostaneme se na číslo 96,2 % (Justice, 2021).

Společnost má tedy jistotu práce od svého hlavního zákazníka. Hrozbou však může být pohlcení společnosti mateřskou organizací. Společnost by mohla využívat svých kvalit servisních a specifických činností i mimo tento specializovaný trh. Působení podniku na tradičních trzích strojírenských činností je ovšem zatím slabinou společnosti. Měla by vzrůst především konkurenceschopnost mimo Skupinu ČEZ, v kvalitě poskytovaných služeb problém určitě není.

Substituty

Pokud hovoříme o substitutech, tak je třeba uvést, že podnik se zaměřuje na servis a údržbu zařízení pro jaderné, vodní a klasické elektrárny. Hlavní náplní je tedy služba a ne výroba. Ta je pouze doplňkovou činností a výnosy z ní tvoří malou část celkového

objemu výnosů. Činnosti společnosti v oblasti údržby tak není možné nahradit jiným způsobem. Jediným faktorem může být věda a výzkum, kde může dojít k novým poznatkům, které by zefektivnily uvedené činnosti.

Konkurence v odvětví

Z výše uvedeného vyplývá, že na specializovaném trhu, na němž se společnost nejvíce pohybuje, není konkurence problémem, který by společnost musela řešit. Podnik má plnou podporu své mateřské společnosti a hlavního zákazníka. Samozřejmě se i na tomto trhu objevují společnosti, s nimiž vybraný podnik spolupracuje a které by byly schopny pro ČEZ, a.s. zabezpečit požadované služby, ale specializují se více především na jiné činnosti, například činnosti v oblasti elektro. Pro účely finanční analýzy byl zvolen podnik, se kterým budou v následující části porovnány vybrané ukazatele.

O klasickém trhu mimo Skupinu ČEZ jsem se již také zmínil výše. Zde konkurenceschopnost společnosti zatím pokulhává, nicméně společnost bude mít nadále snahu získávat zákazníky i na jiných trzích a realizovat akce nesouvisející s údržbou zařízení na jaderných nebo vodních elektrárnách.

Potenciální nová konkurence

Hrozba potenciální nové konkurence je zde minimální, téměř nereálná. Bariéry pro vstup na takto specializovaný trh jsou téměř na nejvyšší možné úrovni. V úvahu by mohl připadat pouze vstup již existující zahraniční společnosti na tento trh, ale vybraný podnik má nadále plnou podporu společnosti ČEZ, a.s. (XYZ, 2021).

2.2.3 McKinseyho 7 S

Po strategické analýze vnějšího prostředí se nyní budu soustředit na analýzu vnitřního prostředí společnosti, kam patří právě McKinseyho 7 S

Strategie

Společnost se snaží pokračovat v nastoleném trendu, tedy získávat stále více činností ve Skupině ČEZ pro vlastní zaměstnance, posilovat tak svou pozici a stát se nejlepší servisní společností ve Skupině ČEZ. Již nyní se společnost řadí k největším servisním společnostem v České republice, a proto je snaha získávat stále více zakázek i mimo Skupinu ČEZ. Klíčem k tomu jsou spokojení a také kvalifikovaní zaměstnanci. Zajištění

nízké fluktuace kvalifikovaného personálu je důležitým faktorem k udržení komplexnosti a kvality poskytovaných služeb (XYZ, 2021).

Struktura

Organizační schéma společnosti bylo uvedeno výše viz Obrázek č. 7.

Systémy

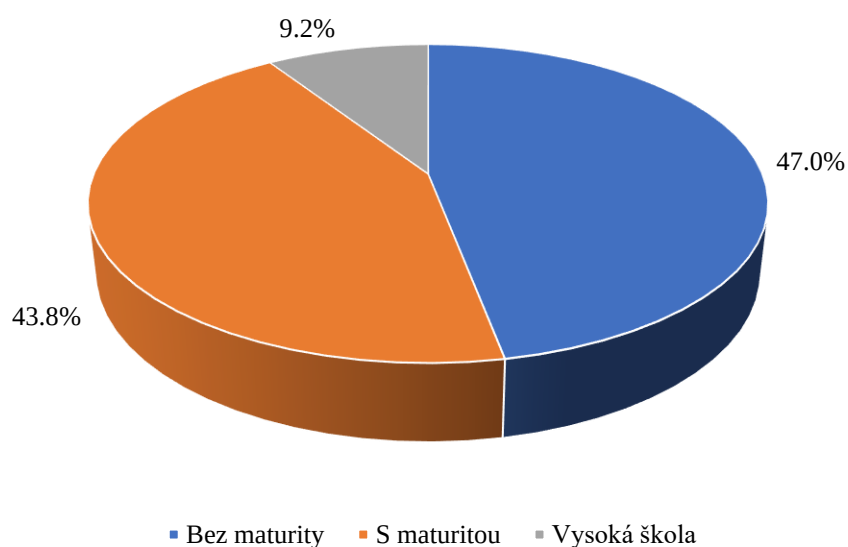
V roce 2017 proběhla ve společnosti implementace nového komplexního ERP systému Helios Orange na úrovni, ve které efektivně podporuje řízení interních procesů. Novým systémem byla nahrazena většina dříve provozovaných oddělených systémů a společnost se tak soustředila na vytvoření jednotné datové základny. V první polovině roku 2017 byly zprovozněny ekonomické moduly, proběhlo školení uživatelů systému a nastavení work flow nad kritickými procesy. V dalším kroku byl kladen důraz na měření a zlepšování interních procesů, projektového řízení velkých zakázek a zpřístupnění agregovaných dat uživatelům.

V roce 2018 byl proveden přechod ze zastaralého systému IBM Notes na mailového klienta MS Outlook 365. Dále proběhlo ukončení provozu některých historických aplikací a evidence v IBM Notes a převod jejich funkcionalit do Helios Orange. Pozornost byla věnována zabezpečení datové komunikace a monitoringu aktivity uživatelů na síti pomocí SW Safetica. Značnou pozornost společnost věnovala implementaci pravidel GDPR (XYZ, 2021).

Schopnosti

Společnost zaměstnává pracovníky s různými schopnostmi a dovednostmi. Jedná se o zaměstnance s mnohaletou praxí, kteří však často nemají vystudovaný obor zakončený maturitou. Přesto se jedná o opravdové odborníky, které z nich udělala právě praxe. Další část zaměstnanců má maturitu a třetí část, která je v podniku menšinová, tvoří zaměstnanci se vzděláním na vysoké škole (Justice, 2021).

Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 31.12.2019



Graf č. 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 31.12.2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

Všichni tito zaměstnanci, ať už se jedná o dělníka či technika, musí být schopni pracovat v týmu, být patřičně kvalifikovaní, spolehliví a odolní vůči stresu. Musí splňovat podmínky, které je opravňují k výkonu činnosti na elektrárně. Všichni zaměstnanci musí pravidelně projít psychotesty, které zabezpečuje ČEZ, a.s.

Kromě standardního profesního vzdělávání, které běží v nastavených lhůtách a rozsahu, byl v roce 2018 zahájen vzdělávací program zaměřený zejména na střední a liniový management, který pokrývá dvě oblasti - tzv. měkké a tvrdé dovednosti. Do měkkých dovedností společnost zahrnuje řízení a vedení lidských zdrojů, hodnocení zaměstnanců, zvládání námitek, koučování, emoční inteligenci apod. Ve tvrdých dovednostech se společnost zaměřuje na odstranění nejslabších identifikovaných stránek, což je ekonomické řízení zakázek a projektové řízení vůbec.

V roce 2018 společnost využila dotační program Ministerstva práce a sociálních věcí ČR „Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II“ a zorganizovala dva dlouhodobé školící programy na projekční software Autodesk Inventor. Celková částka získané dotace byla 733 tisíc Kč (XYZ, 2021).

Spolupracovníci

V personální oblasti je třeba provést proces interní reorganizace. Společnost nadále pracuje na stabilizaci klíčového odborného personálu a reaguje tak na rostoucí tlaky okolního trhu a nedostatek odborníků v jednotlivých technických profesích. Společnost se potýká s nedostatkem kapacit právě pro odborné činnosti. Hrozbou je pak generační obměna, kdy mnoho zaměstnanců pracuje v Jaderné elektrárně Dukovany již od spuštění bloků a společnost tak nemá dostatečně kvalitní náhradu za tyto odborníky po jejich odchodu do důchodu. Další hrozbou jsou odchody zaměstnanců k mateřské společnosti. Hned 44,9 % všech zaměstnanců společnosti nastoupilo od roku 2016. Je tedy evidentní, že fluktuace zaměstnanců je vysoká. Průměrný věk zaměstnanců je 46 let, což je poměrně vysoké číslo. Společnost by se tedy měla zaměřit na výcvik mladých zaměstnanců, kteří nahradí stávající odborníky. Jednou ze slabých stránek podniku je pak malá zastupitelnost klíčových zaměstnanců (XYZ, 2021).

Vzhledem k rostoucím požadavkům v oblasti svařování vidím pro společnost velkou příležitost právě v této profesi. Cílem by bylo co nejlépe využít odborné kapacity působící na elektrárně k zaučení nových pracovníků, podporovat tvorbu vlastního know-how a udržet klíčové dovednosti a kvalifikace ve společnosti.

Tabulka č. 9: Počet zaměstnanců 2010 - 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Počet zaměstnanců	363	375	381	441	487	474	477	544	582	616

Z výše uvedené tabulky č. 9 vyplývá, že společnost v průběhu deseti let zvýšila celkový počet zaměstnanců o 253 pracovníků, což je nárůst přibližně o 70 %. Z interních zdrojů podniku vím, že se jedná převážně o technické pracovníky, kterých bylo v roce 2019 268 z celkového počtu 616. Jedná se tedy o nevýdělečné pozice, na jejichž mzdu musí podniku vydělat dělníci svými činnostmi.

Styl vedení

Jak již bylo popsáno v teoretické části, tak styly vedení se dělí na tři rozdílné styly - autokratický, demokratický a liberální. Ve vybrané společnosti je styl vedení demokratický, kdy zaměstnanci mají možnost shromažďovat podklady a předkládat návrhy nadřízenému, ale konečná odpovědnost rozhodnutí je vždy soustředěna na nadřízeného zaměstnance.

Sdílené hodnoty

Sdílenými hodnotami, které jsou v podniku často zmiňovány jsou know-how a odbornost. Tyto faktory prezentují analyzovanou společnost. Dále je to kvalita a také komplexnost poskytovaných služeb v oblasti servisu a údržby. Jedná se však i o investiční akce, které je podnik schopen zabezpečit od zpracování projektu až po předání hotového díla. Oblast realizace investičních zakázek je jednou z příležitostí, v níž má společnost potenciál uspět (XYZ, 2021).

2.2.4 Analýza silných a slabých stránek

Mezi silné stránky podniku patří samozřejmě znalost prostředí a technologií. Na tomto trhu působí již 25 let a má tak dominantní postavení v servisu zařízení jaderných elektráren. Společnost zaměstnává odborníky z různých oborů a profesí, čímž dokazuje, že má širokou paletu nabízených služeb. Výhodou společnosti je příslušnost ke Skupině ČEZ. Za dobu své existence si společnost vybudovala dobré jméno a má tedy dobré vazby s provozovateli elektráren a také dodavatelskými firmami.

Slabou stránkou podniku je řízení kapacit. Počet zaměstnanců společnosti roste nezadržitelným tempem, ale jedná se o technické pracovníky místo dělníků, bez nichž by servisní společnost nemohla existovat. U klíčových zaměstnanců pak téměř není žádná zastupitelnost. Další slabinou jsou zastaralé strojní vybavení společnosti.

2.2.5 Analýza příležitostí a hrozeb

S hrozbou generační obměny se společnost setkává neustále. Mnoho zaměstnanců působí ve společnosti nebo v oblasti elektroenergetiky již od spuštění prvních bloků v Dukovanech. Další hrozbou z personální oblasti je zájem ČEZ, a.s. o klíčové zaměstnance společnosti. Mohou jim nabídnout lepší platové podmínky, kterým není

možné konkurovat. Z toho důvodu je v podniku tlak na zvyšování mezd. Novou hrozbou je změna atomového zákona a požadavek na doklad o bezpečnostní způsobilosti od NBÚ.

Největší příležitost společnosti spatřuji ve specializovaných servisních zakázkách a možnosti realizování zakázek jako generální dodavatel, čímž by došlo k posunu v hodnototvorném řetězci. Realizace investičních projektů a rozšíření údržby a servisu na vodních elektrárnách jsou dalšími možnostmi, v nichž by se mohlo podniku dařit XYZ, 2021).

2.2.6 Matice SWOT

V níže uvedené tabulce č. 10 je přehledné shrnutí výše uvedených silných a slabých stránek, stejně jako příležitostí a hrozeb.

Tabulka č. 10: Matice SWOT

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2019)

S - Silné stránky	W - Slabé stránky
• Dominantní postavení v servisu JE • Široké spektrum profesí • Znalost technologie JE a vnitřních procesů • Dobré osobní vazby s provozovateli JE • Široké spektrum prověřených subdodavatelů • Příslušnost ke Skupině ČEZ	• Nedostatek kapacit pro odborné činnosti • Malá zastupitelnost klíčových pracovníků • Slabá konkurenceschopnost v oblasti VE (tradiční trh) • Cykličnost využití kapacit s ohledem na termíny GO (kolísající produktivita pracovníků) • Zastaralé strojní vybavení a vysoká odepsanost majetku
• Specializované servisní zásahy • Možnost realizovat zakázky jako generální dodavatel (posun v hodnototvorném řetězci) • Rozvoj oblasti realizace investičních projektů • Realizace zakázek pro ČEZ VE (rozvoj servisu a investic) • Vybudování vyšší úrovně výrobního zázemí • Dlouhodobé servisní kontrakty	• Pohlcení mateřskou společností • Generační obměna a zájem ČEZ o klíčové pracovníky • Změna způsobu zajištění servisu na straně zákazníka (jiný dodavatelský model) • Tlak na růst vnitřních nákladů, nárůst legislativních požadavků a neproduktivních činností snižujících marži • Požadavky na získání dokladu o bezpečnostní způsobilosti od NBÚ (rozpad dodavatelského modelu) • Tlak na omezení rozpočtů na údržbu
O - Příležitosti	T - Hrozby

2.3 Finanční analýza

V této části práce budou provedeny výpočty ukazatelů, které byly blíže popsány v části teoretická východiska. Výpočty budou provedeny z pohledu vybrané společnosti XYZ spol. s r.o. a také z pohledu konkurenční společnost, která byla zvolena pro účely porovnání. U ukazatelů, ke kterým byla dostupná data s oborovými průměry, bude provedeno i toto porovnání. Pro analýzu jednotlivých ukazatelů posloužily účetní výkazy rozvaha, výkaz zisku a ztráty a také přehled o peněžních tocích za roky 2010 až 2019. Nejprve bude pozornost zaměřena na analýzu absolutních ukazatelů, následně provedu analýzu rozdílových ukazatelů a poté budu analyzovat poměrové ukazatele a jejich soustavy.

2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

V analýze absolutních ukazatelů se zaměřím na zhodnocení stavu a vývoje aktiv a pasiv. Nejvýznamnější položky rozvahy budu analyzovat horizontálně a následně i vertikálně. Pro lepší názornost budou analýzy rozděleny na část aktiv a část pasiv. Nejprve bude provedena horizontální analýza aktiv.

Horizontální analýza aktiv

V následujících tabulkách jsou zobrazeny nejdůležitější položky aktiv z rozvahy a jejich vývoj v čase. Výsledky jsou vyjádřeny procentuálně. Interpretace výsledků je uvedena pod tabulkou č. 12.

Tabulka č. 11: Horizontální analýza aktiv XYZ 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
Aktiva	0,63	-23,22	393,42	-24,16	-58,56	99,06	-30,58	43,89	3,02
Dlouhodobý majetek	-0,41	-1,24	-12,77	59,48	-1,03	14,07	29,01	44,07	32,07
Dlouhodobý nehmotný majetek	83,48	-33,05	-59,22	9,37	90,12	66,29	108,03	24,15	-13,78
Dlouhodobý hmotný majetek	-7,34	3,97	-7,87	61,82	-3,90	10,81	21,61	47,26	40,99
Oběžná aktiva	0,66	-24,23	424,36	-25,24	-60,10	104,63	-32,64	43,85	0,94
Zásoby	-16,51	54,10	446,39	9,83	-79,89	73,71	-60,55	768,21	-46,85
Dlouhodobé pohledávky	229,05	23,19	11,76	31,95	-4,98	126,09	-31,15	42,86	13,33
Krátkodobé pohledávky	65,35	-29,08	435,80	-29,57	-57,27	108,1	-31,58	16,63	14,94
Peněžní prostředky	-98,03	3,23	12,61	2,78	-0,35	-55,64	463,33	-90,57	22,45
Časové rozlišení	4,70	-54,24	17,02	58,70	-27,83	54,96	-52,27	54,26	-28,76

Tabulka č. 12: Horizontální analýza aktiv KS 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
Aktiva	12,21	-24,66	17,22	-12,82	-1,51	-10,07	-0,08	18,94	37,78
Dlouhodobý majetek	0,99	2,19	-2,34	3,30	-12,26	-0,28	-1,87	-0,33	-11,17
Dlouhodobý nehmotný majetek	32,57	-7,73	-27,64	-8,92	-33,19	-29,67	158,46	18,88	4,66
Dlouhodobý hmotný majetek	-3,95	8,42	-5,40	4,62	-2,33	1,77	-12,09	-3,78	-21,32
Oběžná aktiva	13,14	-27,25	19,11	-14,58	-0,13	-11,09	0,21	21,42	42,94
Zásoby	20,94	10,16	-44,96	-17,21	5,45	54,87	-24,18	54,89	30,81
Dlouhodobé pohledávky	99,40	-22,40	146,05	-11,17	-61,08	-6,99	-51,10	-33,69	206,79
Krátkodobé pohledávky	9,69	-9,91	35,28	-5,65	-23,46	4,93	10,89	5,25	54,66
Peněžní prostředky	-38,52	-77,25	308,29	-43,76	147,11	-100,00	0,00	67,68	3,95
Časové rozlišení	231,64	1,55	105,72	-1,03	-7,65	-12,31	-6,91	0,63	-7,17

Hodnota celkových aktiv u zvoleného podniku XYZ spol. s r.o. v průběhu let 2010 - 2019 kolísala. Ve třech případech následoval po růstu aktiv pokles, ve dvou letech byl dodržen trend předchozího období. Největší nárůst byl zaznamenán mezi roky 2012 a 2013, kdy se objem aktiv zvýšil přibližně o 393 %, což je v absolutních hodnotách téměř 835 milionů Kč.

Při pohledu na tabulku č. 11 je zřejmé, že největší podíl na takovémto zvýšení aktiv nesou oběžná aktiva, konkrétně zásoby a krátkodobé pohledávky. Tento stav byl dopadem tzv. kauzy svarových spojů, která tedy přinesla výrazné zvýšení činností nahodilé údržby pro společnost XYZ spol. s r.o. Bylo nutné pružně zareagovat na zjištěný problém, zároveň však není možné zapomínat na preventivní údržbu. A při stávajícím objemu plánovaných činností spojených s odstávkami bloků, bylo toto navýšení očekávané. Po takto výrazném nárůstu aktiv následovaly dva roky, kdy se objem aktiv snižoval. Největší pokles ve sledovaném období znamenal rok 2015, kdy byl zaznamenán pokles o téměř 59 %.

Hodnota celkových aktiv mezi roky 2015 a 2016 vzrostla téměř dvojnásobně. Jedná se o nárůst více než 99 %, což v absolutním vyjádření znamená zvýšení o téměř 326 milionů Kč. V následujícím roce došlo opět k poklesu celkové hodnoty aktiv o 200 milionů Kč, což je snížení o více než 30 %.

Z tabulky č. 11 je patrné, že tento vývoj není způsoben dlouhodobým majetkem společnosti. Ten zaznamenal od roku 2015 meziroční nárůst, avšak při pohledu na absolutní hodnoty zvýšení nelze o dlouhodobém majetku hovořit jako o původci významných změn v objemu celkových aktiv.

Dlouhodobý nehmotný majetek zaznamenal největší změnu mezi roky 2016 a 2017, kdy se navýšil o 108 %, tedy přibližně o 2 miliony Kč. Tento nárůst byl způsoben rozhodnutím společnosti nahradit stávající informační systém, respektive informační systémy, novým modernějším systémem, který umožní sledování všech potřebných činností společnosti. Do roku 2017 byly pro různé činnosti využívány různé systémy, které často nebyly kompatibilní pro vzájemnou spolupráci. Mnohdy bylo velmi obtížné pracovat v jednom systému s daty získanými ze systému jiného. Společnost na tuto situaci zareagovala nejlepším možným způsobem a to změnou. Je však třeba dodat, že tato změna měla přijít mnohem dříve. Novým informačním systémem je systém Helios a odezvy na práci v něm jsou kladné jak od vedení společnosti, tak i uživatelů z řad zaměstnanců.

V případě dlouhodobého hmotného majetku došlo k největší změně během let 2013 a 2014, kdy došlo ke zvýšení o 62 %. Od roku 2015 je vývoj této položky aktiv stále rostoucí.

Největší podíl na téměř zvýšení celkových aktiv mají oběžná aktiva a konkrétně se jedná o položku krátkodobých pohledávek. Ty zaznamenaly největší zvýšení v roce 2013 z důvodu již uvedeného výše. Absolutní zvýšení bylo v hodnotě 750 milionů Kč. Další výrazný nárůst nastal v roce 2016 a to o přibližně 300 milionů Kč, což je o 108 % více při porovnání s objemem krátkodobých pohledávek v roce 2015. Tento výkyv umocňuje fakt, že v roce 2017 se krátkodobé pohledávky snížily o 182 milionů Kč a přiblížily se tak hodnotě z roku 2015.

Vývoj oběžných aktiv ukazuje, že hned u třech položek došlo v roce 2016 k prudkému nárůstu, který byl následován poklesem v roce 2017. Největší absolutní změnu zaznamenaly krátkodobé pohledávky. Pokud však hovoříme o největším procentuálním navýšení, je třeba zaměřit pozornost na peněžní prostředky. Ty se zvýšily v roce 2017 oproti předchozímu roku o více než 463 %. Jednalo se o navýšení na 5,6 milionů Kč. Vyplývá z toho, že původně disponoval podnik velmi nízkými finančními prostředky na bankovním účtu, popřípadě v pokladně.

Ani u konkurenční společnosti není při pohledu na tabulku č. 12 vidět jasný trend, byť hodnota aktiv po 4 roky klesala. Jedná se o období 2013 - 2017. Snížení však není tak výrazné. V roce 2013 došlo u konkurenční společnosti k navýšení celkových aktiv ze stejného důvodu jako v případě společnosti XYZ spol. s r.o. Dopad tzv. kauzy svarových spojů však rozhodně nebyl tak významný jako u XYZ spol. s r.o. V tomto roce došlo k nárůstu dlouhodobých pohledávek o 146 %. V absolutním vyjádření však nejde o výraznou položku. Zásadnější je zvýšení krátkodobých pohledávek o 35 %, což je 218,5 milionů Kč. K největšímu nárůstu této položky aktiv však došlo v roce 2019, kdy hovoříme o částce 405 milionů Kč, tedy zvýšení o 55 % oproti roku 2018

Při porovnání tabulek č. 11 a 12 lze říct, že vývoj aktiv konkurenčního podniku působí konzistentněji, neobjevují se zde tak vysoká meziroční navýšení či poklesy u významných položek aktiv.

Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza pasiv byla provedena stejným způsobem jako analýza položek aktiv. Aby došlo k zachování bilanční rovnice, vývoj celkových pasiv tak má totožný průběh jako je tomu celkového objemu aktiv. Výsledky jsou zaznamenány v tabulkách č. 13 a 14.

Objem vlastního kapitálu postupně od roku 2010 do roku 2013 klesal. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2012, kdy se vlastní kapitál snížil o více než 30 %. V roce 2014 naopak došlo k největšímu nárůstu v celém sledovaném období. Konkrétně se jednalo o zvýšení o více než 47 milionů Kč, tedy 59 %. Objem vlastního kapitálu podniku klesl v roce 2016 o téměř 30 milionů Kč. Tento rozdíl byl způsoben výrazně nižším výsledkem hospodaření než v roce 2015. Výsledek hospodaření běžného účetního od roku 2010 do roku 2015 kolísal. V roce 2016 klesl o 28 milionů Kč, což představuje 62,5 %. V roce 2017 klesl o dalších 10 milionů Kč, což je opět více než 60 % v porovnání s předchozí celkovou hodnotou položky. V celém sledovaném období nedošlo k navýšení ani snížení základního kapitálu společnosti a ten tak zůstává v původní výši 34 milionů Kč.

Největší nárůst pasiv byl zaznamenán v cizích zdrojích financování společnosti. Dlouhodobé závazky zůstaly v celém analyzovaném období beze změn, na zvýšení cizích zdrojů se tedy nepodílely. Nejzásadnější položkou pasiv jsou krátkodobé závazky. Největší zvýšení krátkodobých závazků proběhlo v roce 2013. Jedná se o navýšení více než 730 % původní hodnoty roku 2012. Zde je opět vidět dopad tzv. kauzy svárových spojů, která již byla zmíněna dříve. O více než 155 % se zvýšil objem krátkodobých závazků a také rezerv v roce 2016. U rezerv hovoříme o zvýšení až 186 %. Vývoj krátkodobých závazků koresponduje s vývojem krátkodobých pohledávek v oblasti aktiv podniku.

U konkurenta došlo po počátečním poklesu vlastního kapitálu k růstu, který trval čtyři roky. Následně tři roky klesal, což kopíruje trend výsledku hospodaření běžného účetního období. Ten klesal již od roku 2014 až do roku 2019. V tomto se od společnosti XYZ spol. s r.o. liší. Ta totiž dokázala od roku 2017 meziročně výsledek hospodaření zvyšovat. Trend vývoje cizích zdrojů je u obou společností podobný. Konkurenční společnost však na rozdíl od XYZ spol. s r.o. využívá dlouhodobých závazků. Zde je největší nárůst opět v roce 2013, který znamenal extrémní změny pro nejzásadnější položky rozvahy.

Tabulka č. 13: Horizontální analýza pasiv XYZ 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
Pasiva	0,63	-23,22	393,42	-24,16	-58,56	99,06	-30,58	43,89	3,02
Vlastní kapitál	-28,59	-30,65	-1,12	59,05	-15,09	-25,63	5,48	11,48	10,02
Fondy ze zisku	-1,39	-3,99	-0,44	-100,00	0,00	0,00	-	-34,40	366,67
VH minulých let	-26,03	-99,40	6021,27	110,44	-35,14	0,00	47,10	9,13	13,25
VH běžného účetního období	-56,14	116,34	-52,11	125,96	-6,22	-62,50	-60,80	89,41	17,75
Cizí zdroje	44,82	-17,69	641,03	-31,11	-66,93	158,35	-35,07	51,41	1,83
Rezervy	200,75	-9,63	1,09	68,14	-18,61	186,60	32,00	56,28	23,85
Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	35,71	-18,73	733,12	-32,84	-100,60	155,10	-35,47	50,74	-1,48
Časové rozlišení	-98,63	0,00	1400,00	306,67	-83,61	53130,00	-98,95	-91,07	-100,00

Tabulka č. 14: Horizontální analýza pasiv KS 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
Pasiva	12,21	-24,66	17,22	-12,82	-1,51	-10,07	-0,08	18,94	37,78
Vlastní kapitál	-20,15	6,08	14,64	15,38	13,03	-35,36	-4,10	-5,43	12,62
Fondy ze zisku	11,67	-33,55	-15,90	-83,64	-3,02	12,12	8,36	-71,08	67,79
VH minulých let	-93,64	34,40	655,81	71,49	34,63	-55,56	8,13	28,08	30,84
VH běžného účetního období	60,22	19,64	-17,10	5,90	-0,66	-37,73	-9,74	-47,86	-15,32
Cizí zdroje	31,85	-35,98	18,81	-29,41	-17,34	25,38	2,50	34,38	48,76
Rezervy	159,46	-37,60	1,99	4,31	-29,22	-7,24	-49,25	-38,62	53,14
Dlouhodobé závazky	-28,62	-72,82	257,69	-81,91	101,95	-16,38	-100,00	100,00	-58,68
Krátkodobé závazky	30,92	-38,40	23,83	-27,75	-18,64	36,15	15,74	30,16	56,02
Časové rozlišení	229,11	2760,00	-100,00	100,00	5636,16	-106,45	120,27	52,98	908,56

Horizontální analýza VZZ

Tabulka č. 15: Horizontální analýza VZZ XYZ 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	8,87	8,69	36,01	109,86	-42,30	11,23	-2,56	1,50	11,72
Výkonová spotřeba	14,81	9,32	78,41	116,90	-55,77	31,84	-7,40	7,67	-7,40
Osobní náklady	9,41	1,35	14,23	16,63	-4,55	2,79	19,99	15,11	10,23
Úpravy hodnot v provozní oblasti						134,14	44,85	14,86	50,86
Ostatní provozní výnosy	-0,07	14,37	86,13	-8,82	75,17	22,75	-92,85	157,73	-60,67
Ostatní provozní náklady	-6,00	-4,38	9,22	144,24	2,74	871,91	-148,85	184,70	-13,31
Provozní výsledek hospodaření	-56,49	118,40	-51,20	126,25	-7,55	-62,46	-44,90	25,18	31,83
Výnosové úroky a podobné výnosy	58,22	-52,82	-88,68	33,33	20,83	-48,28	-100,00	100,00	7800,00
Nákladové úroky a podobné náklady		100,00	7700,00	302,56	-95,86	569,23	20,69	455,24	-20,58
Ostatní finanční výnosy	83,33	-73,94	267,44	62,66	-95,72	63,64	188,89	273,08	-53,09
Ostatní finanční náklady	-28,67	13,88	204,62	-33,24	-69,21	59,73	380,67	-81,91	-9,66
Finanční výsledek hospodaření	2830,00	-112,63	-1594,59	17,54	76,40	139,34	309,93	50,38	32,49
Výsledek hospodaření před zdaněním	-56,21	116,28	-52,41	130,11	-6,96	-62,91	-49,92	33,92	34,59
Daň z příjmu	-56,48	116,01	-53,70	147,98	-9,81	-64,55	-3,47	-62,27	181,11
Výsledek hospodaření po zdanění	-56,14	116,34	-52,11	125,49	-6,03	-62,50	-60,80	89,41	17,75

Tabulka č. 16: Horizontální analýza VZZ KS 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19
Tržby z prodeje výrobků a služeb	38,32	13,41	-21,48	4,11	-16,83	-19,95	10,56	-2,30	31,10
Výkonová spotřeba	28,96	23,99	-41,54	12,45	-14,80	-18,16	5,66	25,09	39,71
Osobní náklady	1,20	10,01	-12,13	4,83	0,20	-14,45	-0,07	0,87	-1,62
Úpravy hodnot v provozní oblasti							0,00	0,00	0,00
Ostatní provozní výnosy	-81,56	-22,03	-22,99	3,20	-12,90	62,37	-53,41	86,33	18,77
Ostatní provozní náklady	-48,48	7,81	13,67	-22,22	14,34	-54,13	-443,90	79,35	672,49
Provozní výsledek hospodaření	61,36	24,68	-22,19	14,88	0,80	-43,52	-1,49	-43,28	-6,41
Výnosové úroky a podobné výnosy	28,40	-48,58	-98,55	2318,75	-75,97	-95,70	-100,00	0,00	0,00
Nákladové úroky a podobné náklady	-100,00	100,00	-16,67	-99,08	-100,00	100,00	966,35	-48,09	568,75
Ostatní finanční výnosy	-23,75	-33,31	456,22	-85,20	-13,63	-72,45	1732,23	-67,09	157,06
Ostatní finanční náklady	-24,43	-7,95	69,00	-54,17	26,82	-53,56	266,87	-40,42	48,79
Finanční výsledek hospodaření	291,28	-89,10	879,05	-79,43	-120,19	266,86	-123,77	-197,08	-81,48
Výsledek hospodaření před zdaněním	57,37	19,28	-18,28	7,84	-0,05	-48,82	-10,63	-46,95	-14,07
Daň z příjmu	46,54	17,77	-23,32	16,70	2,47	-43,22	-5,17	-41,61	-9,27
Výsledek hospodaření po zdanění	60,22	19,64	-17,10	5,90	-0,66	-37,73	-9,74	-47,86	-15,32

Celkové tržby společnosti XYZ spol. s r.o. od prvního sledovaného období rostly až do roku 2014, kdy vygradovala tzv. kauza sváry. V roce 2014 se dokonce tržby více než zdvojnásobily oproti předchozímu roku. Následoval však výrazný pokles o 42,3 %, tedy více než 820 milionů Kč. Tržby v roce 2016 vzrostly o 11,23 %, což představuje absolutní rozdíl téměř 127 milionů Kč. Rok 2017 však opět znamenal pokles celkových tržeb. Tento pokles ovšem v porovnání s celkovým objemem tržeb nebyl výrazný.

Podobným vývojem jako celkové tržby prošla i výkonová spotřeba. Osobní náklady, které ve všech obdobích představují více než 80 % stálých provozních nákladů rostly s výjimkou roku 2015 v celém období. V roce 2017 se položka osobních nákladů zvýšila o 55 milionů Kč, tedy 20 %. Tento fakt je dle strategické analýzy způsoben zvýšením počtu zaměstnanců. V následujících dvou letech tento trend pokračuje.

Od začátku sledovaného období výsledky hospodaření do roku 2015 výrazně kolísaly. Růst osobních nákladů v tomto roce a také procentuálně větší nárůst výkonové spotřeby mělo za následek prudký pokles provozního výsledku hospodaření a tím také výsledku hospodaření před i po zdanění. Ve všech případech se jedná o pokles přibližně o 60 %. V roce 2017 došlo k dalšímu poklesu, tentokrát provozní výsledek hospodaření klesl o 44,9 %. Následovaly dva roky růstu výsledků hospodaření.

V případě konkurenční společnosti tržby klesaly ve čtyřech letech, zatímco u XYZ spol. s r.o. pouze ve dvou. Zajímavé je též porovnání vývoje osobních nákladů, kdy u konkurenta klesaly stejně jako tržby ve čtyřech letech, což jen potvrzuje skutečnost, že u konkurenční společnosti se v průběhu sledovaných deseti let postupně snižoval celkový počet zaměstnanců.

Když se zaměříme na výsledky hospodaření, zjistíme, že u konkurenční společnosti hodnoty v prvních dvou letech rostly. Od roku 2014 však ukazatele výsledku hospodaření klesaly až do roku 2019. U společnosti XYZ spol. s r.o. se podařilo výsledky hospodaření po třech letech klesání v posledních dvou letech navyšovat.

Vertikální analýza aktiv

Tabulka č. 17: Vertikální analýza aktiv XYZ 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	5,28	5,23	6,72	1,19	2,50	5,97	3,42	6,36	6,37	8,31
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,40	0,74	0,64	0,05	0,08	0,35	0,29	0,88	0,76	0,63
Dlouhodobý hmotný majetek	4,88	4,49	6,08	1,14	2,42	5,62	3,13	5,48	5,61	7,68
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,0	0,00
Oběžná aktiva	94,11	94,14	92,90	98,72	97,31	93,70	96,32	93,47	93,45	91,56
Zásoby	5,44	4,52	9,06	10,04	14,53	7,05	6,16	3,50	21,11	10,89
Dlouhodobé pohledávky	0,35	1,13	1,82	0,41	0,72	1,64	1,86	1,85	1,83	2,02
Krátkodobé pohledávky	53,44	87,80	81,10	88,07	81,78	84,32	88,15	86,88	70,42	78,56
Krátkodobý finanční majetek	34,88	0,68	0,92	0,21	0,28	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Peněžní prostředky	-	-	-	-	-	0,68	0,15	1,24	0,08	0,10
Časové rozlišení	0,61	0,64	0,38	0,09	0,19	0,33	0,26	0,18	0,19	0,13

Tabulka č. 18: Vertikální analýza aktiv KS 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Aktiva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	9,00	7,98	10,98	9,15	10,84	9,68	10,72	10,53	8,82	5,69
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,89	0,94	1,15	0,71	0,74	0,50	0,39	1,02	1,01	0,77
Dlouhodobý hmotný majetek	5,08	4,35	6,26	5,05	6,06	6,01	6,80	5,99	4,84	2,77
Dlouhodobý finanční majetek	3,02	2,69	3,58	3,39	4,04	3,17	3,52	3,52	2,96	2,15
Oběžná aktiva	90,87	91,62	88,48	89,91	88,09	89,31	88,30	88,56	90,41	93,79
Zásoby	22,08	23,80	34,80	16,34	15,52	16,61	28,61	21,71	28,27	26,84
Dlouhodobé pohledávky	0,67	1,19	1,23	2,58	2,63	1,04	1,0	0,53	0,29	0,65
Krátkodobé pohledávky	41,05	51,80	47,99	55,38	59,94	46,58	54,35	60,31	53,37	59,90
Krátkodobý finanční majetek	27,06	14,83	4,46	15,60	10,00	25,08				
Peněžní prostředky							4,27	6,01	8,48	6,40
Časové rozlišení	0,13	0,40	0,54	0,94	1,07	1,00	0,98	0,91	0,77	0,52

Souhrn všech aktiv v jednotlivých letech analýzy představuje 100 %. Procentuální složení aktiv je v období 2010 - 2019 téměř totožné. Ve všech deseti letech představují největší část aktiv oběžná aktiva. Vždy se jedná o podíl vyšší než 91 %. Největší podíl byl zaznamenán v roce 2013, kdy byl podíl dokonce přes 98 %. Podíl dlouhodobého majetku se tedy pohybuje mezi jedním až osmi procenty. To stejné je možné říci o dlouhodobém hmotném majetku, který v podstatě představuje objem dlouhodobého majetku. Společnost totiž nedisponuje krátkodobým finančním majetkem a dlouhodobý nehmotný majetek netvoří ani jedno procento celkových aktiv. Zde se jedná pouze o informační systém, který byl již popsán výše v horizontální analýze aktiv.

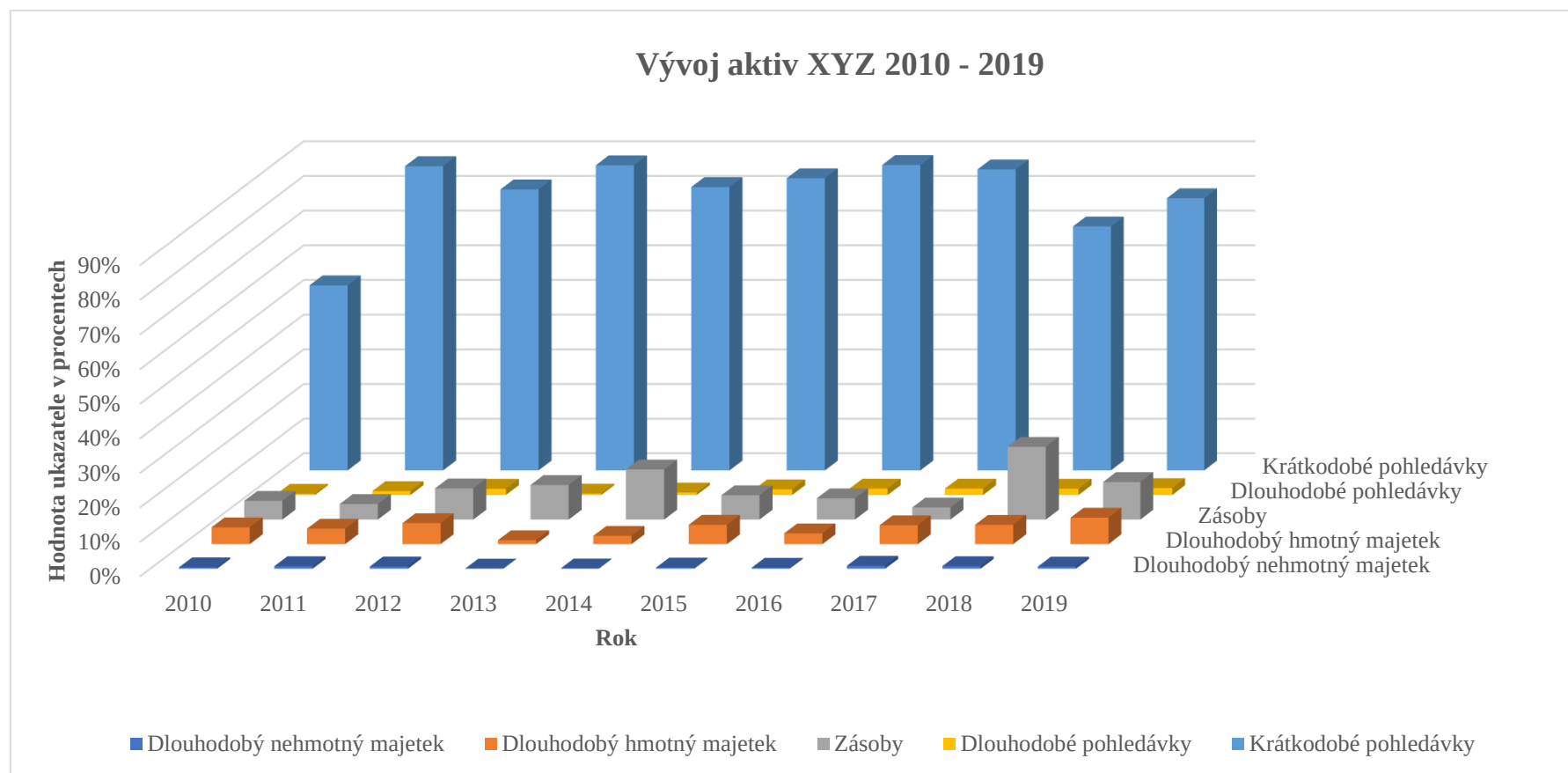
Pokud se podrobněji podíváme na složení oběžných aktiv, tak dojdeme k závěru, že stejně jako je dlouhodobý majetek tvořen především dlouhodobým hmotným majetkem, tak oběžná aktiva představují převážně krátkodobé pohledávky. Ty jsou vyjádřeny hodnotami 70 % - 88 % celkových aktiv. Výjimku tvoří počáteční rok sledovaného období, kdy je podíl krátkodobých pohledávek pouze 53,4 %. Důvodem je krátkodobý finanční majetek, který v dalších letech postupně vymizel.

Podíl zásob se pohybuje v rozmezí 3 % - 21 %. Nejnižší podíl zásob na aktivech byl v roce 2017. Hned v dalším roce se podíl zvýšil téměř o 18 %, což představuje nejvyšší zaznamenaný podíl zásob. Celkově se však hned v šesti letech pohyboval podíl zásob pod hranicí deseti procent. Tento objem zásob by se mohl zdát poměrně nízký, avšak hlavní podnikatelskou činností společnosti není výroba, ale servis. Dlouhodobé pohledávky a peněžní prostředky se shodně pohybují během sledovaných let v rozmezí do 2 % celkového objemu aktiv. V účetních výkazech se položka peněžních prostředků objevuje až od roku 2015. Od téhož roku je krátkodobý finanční majetek roven nule. Z výše uvedené tabulky č. 17 také vyplývá, že podnik nedisponuje dlouhodobým finančním majetkem. Časové rozlišení aktiv nehraje zásadní roli, nepřesahuje hranici jednoho procenta.

U konkurenční společnosti je podíl oběžných aktiv na celkových aktivech velmi podobný. Podíl se v průběhu deseti let pohybuje v rozmezí 88 % - 93 %. Dlouhodobý majetek tak zaujímá podíl okolo 10 %, což je více než u společnosti XYZ spol. s r.o.

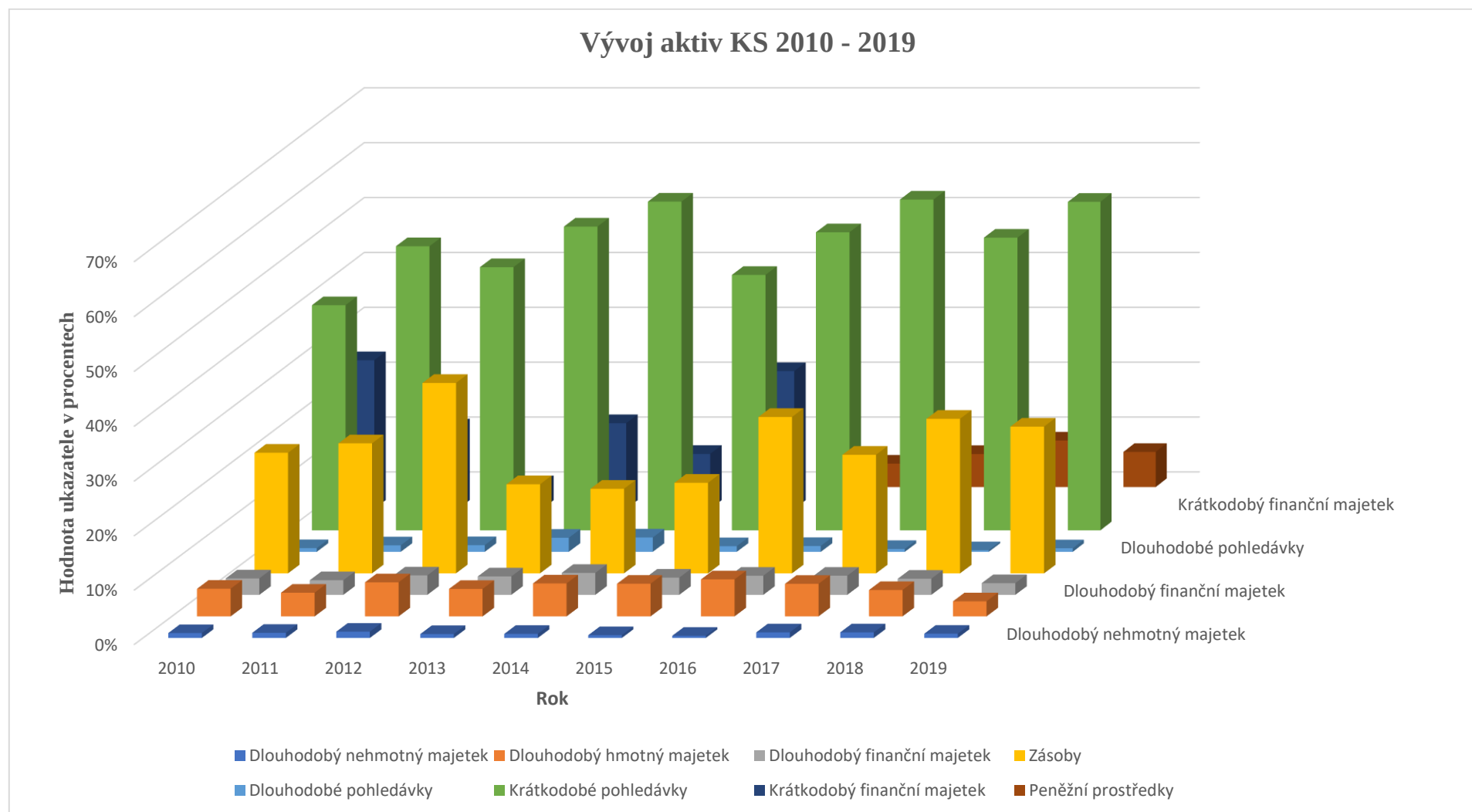
V případě oběžných aktiv je rozdíl v podílu zásob a krátkodobých pohledávek. Ty mají podíl nižší než XYZ spol. s r.o. Pohybují se v rozmezí 40 % - 60 %. Zbývající část tedy

připadá na zásoby a krátkodobý finanční majetek, popřípadě peněžní prostředky. Zásoby se v letech 2013 až 2015 pohybují mezi 15 % a 17 %. Ve zbývajících letech je podíl zásob vždy vyšší než 20 %, nejvíce v roce 2012, kdy podíl zásob zaujímal více než třetinu celkových aktiv. Podíl dlouhodobých pohledávek u konkurenční společnosti nepřekročil hranici tří procent.



Graf č. 4: Vývoj aktiv XYZ 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)



Graf č. 5: Vývoj aktiv KS 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Vertikální analýza pasiv

Tabulka č. 19: Vertikální analýza pasiv XYZ 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	60,14	42,67	38,54	7,70	16,15	33,10	12,37	18,79	14,56	15,55
Základní kapitál	12,38	12,30	16,03	3,25	4,28	10,33	5,19	7,48	5,20	5,04
Fondy ze zisku	1,31	1,29	1,61	0,32	0,0	0,00	0,00	0,08	0,04	0,17
VH minulých let	29,55	21,72	0,17	2,12	5,87	9,19	4,62	9,79	7,42	8,16
VH běžného účetního období	16,89	7,36	20,74	2,01	6,00	13,57	2,56	1,44	1,90	2,17
Cizí zdroje	39,84	57,33	61,46	92,30	83,84	66,90	86,82	81,20	85,44	84,45
Rezervy	2,20	6,57	7,73	1,58	3,51	6,90	9,93	9,73	10,57	12,85
Dlouhodobé závazky	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Krátkodobé závazky	37,64	50,76	53,72	90,71	80,33	60,00	76,89	71,47	74,88	71,60
Časové rozlišení	0,03	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,81	0,01	0,00	0,00

Tabulka č. 20: Vertikální analýza pasiv KS 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Pasiva	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	37,77	26,88	37,84	37,01	48,98	56,21	40,40	38,78	30,83	25,20
Základní kapitál	9,82	8,75	11,62	9,91	11,37	11,54	12,84	12,85	10,80	7,84
Fondy ze zisku	3,87	3,85	3,39	2,44	0,46	0,45	0,56	0,61	0,15	0,18
VH minulých let	14,66	0,83	1,48	9,57	18,82	25,72	14,20	13,75	14,81	14,06
VH běžného účetního období	9,41	13,44	21,35	15,10	18,34	18,50	12,81	11,57	5,07	3,12
Cizí zdroje	62,23	73,12	62,14	62,99	51,00	42,80	59,67	61,21	69,15	74,66
Rezervy	4,96	11,48	9,51	8,27	9,90	7,11	7,34	3,73	1,92	2,14
Dlouhodobé závazky	9,75	6,20	2,24	6,83	1,42	2,91	2,70	0,00	4,32	1,30
Krátkodobé závazky	47,52	55,44	45,33	47,88	39,68	32,78	49,63	57,48	62,90	71,23
Časové rozlišení	0,00	0,00	0,01	0,00	0,02	0,99	-0,07	0,01	0,02	0,14

Největší měrou se na financování podnikatelských činností společnosti podílí zdroje získané z vnějšího prostředí organizace. Výjimkou je rok 2010, kdy cizí zdroje dosahovaly podílu 40 %. Následoval růst až do roku 2013, kdy se podíl cizích zdrojů vyšplhal na hodnotu 92,3 %. Po následném poklesu na 67 % se podíl od roku 2016 pohyboval nad hranicí 80 %.

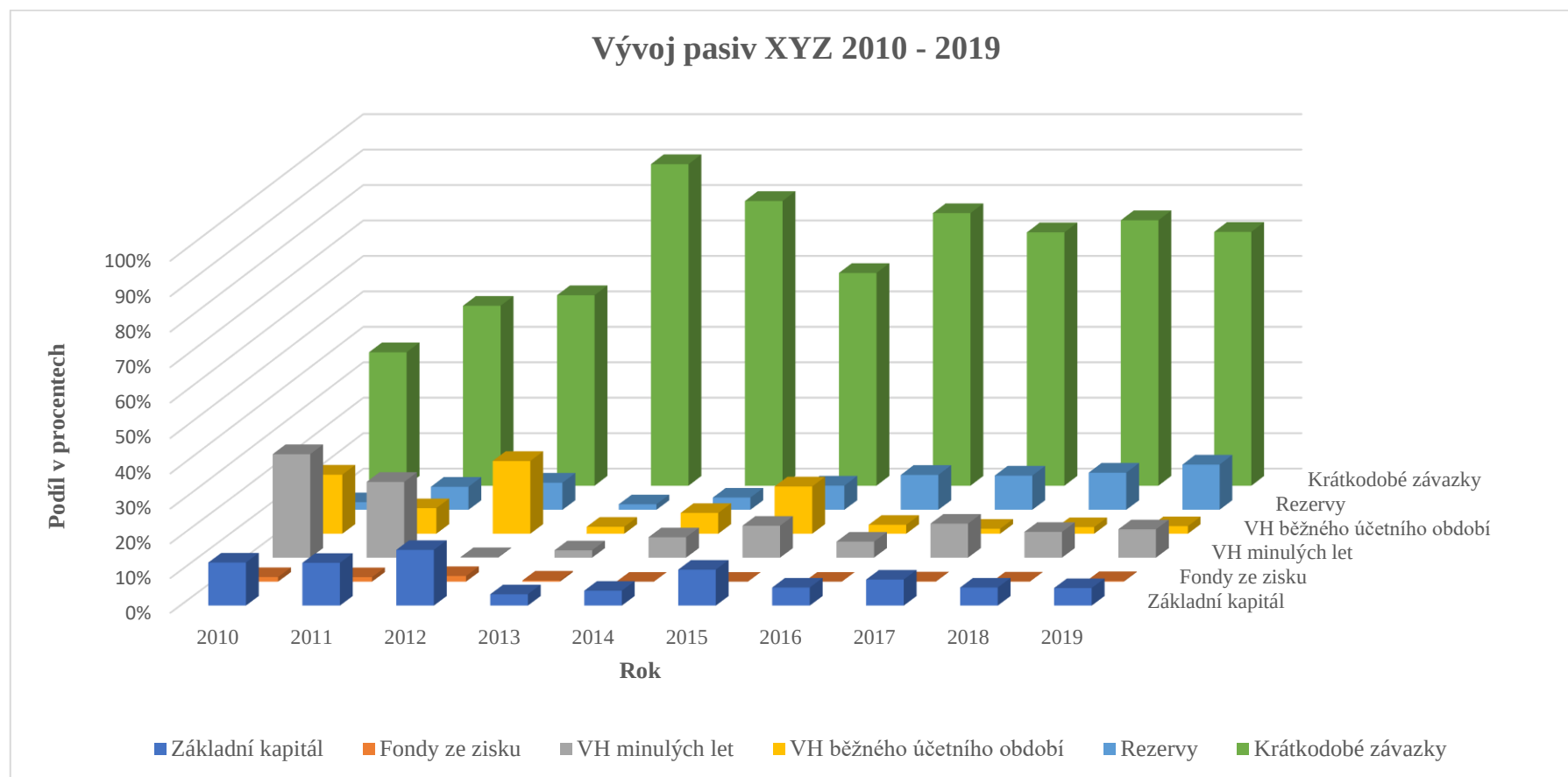
Jak již bylo zmíněno, tak cizí zdroje jsou hnací silou podnikání společnosti a nejzásadnějším způsobem se o to zasloužily v daném období krátkodobé závazky. Jejich vývoj přesně kopíruje trend celkových cizích zdrojů. Ve dvou letech sledovaného období dokonce podíl krátkodobých závazků na pasivech převyšuje podíl krátkodobých pohledávek na aktivech. Jedná se o roky 2013 a 2018, kdy jsou krátkodobé závazky vyšší o téměř 5 %. Další položkou, která se podílí na podobě pasiv v rozvaze jsou rezervy. Nejnížší podíl mají v roce 2013, tedy 1,5 %. Nejvyšší podíl na pasivech mají rezervy v posledním sledovaném roce, kdy dosahují přibližně 13 %, přičemž již od roku 2016 se pohybují okolo hranice 10 %. Dlouhodobé závazky jsou ve sledovaných letech nulové. Podíl časového rozlišení je, podobně jako tomu bylo u aktiv, zanedbatelný.

Nyní zhodnotím vývoj vlastního kapitálu. Ten měl nejprve výrazně klesající tendenci, což koresponduje s již zmíněným růstem podílu cizích zdrojů. Od roku 2013 do roku 2015 podíl rostl k 33 %. Následně se až do roku 2019 pohyboval mezi 12 % a 20 %. Z horizontální analýzy vyplývá, že hodnota základního kapitálu zůstala po celou dobu nezměněna. Mění se tedy pouze v závislosti na celkovém objemu pasiv, kdy největší podíl zaujímá, z důvodu nejnížší hodnoty pasiv, v roce 2012. Co se však mění každým rokem je výsledek hospodaření běžného účetního období. Největší podíl na pasivech má v roce 2012 a to téměř 21 %. Nejnížšího podílu dosahuje v posledních letech, kdy od roku 2016 nepřesahuje 3 %. Fondy ze zisku nejsou v rozvaze obsaženy nebo tvoří z pohledu vertikální analýzy aktiv zanedbatelnou část.

Vertikální analýza pasiv konkurenční společnosti působí konzistentnějším dojmem. Neobjevují se zde extrémní výkyvy. Podíl vlastního kapitálu dosáhl nejvyšších hodnot v letech 2014 a 2015, kdy přesáhl 50 %. V ostatních letech se podíl pohybuje převážně mezi 30 % a 40 %. Podíl výsledku hospodaření běžného účetního období je až na rok 2010 vždy vyšší než u XYZ spol. s r.o. Z výše uvedeného vyplývá, že podíl cizích zdrojů na pasivech byl nejnížší v letech 2014 a 2015. V roce 2015 dokonce zaujímaly méně než

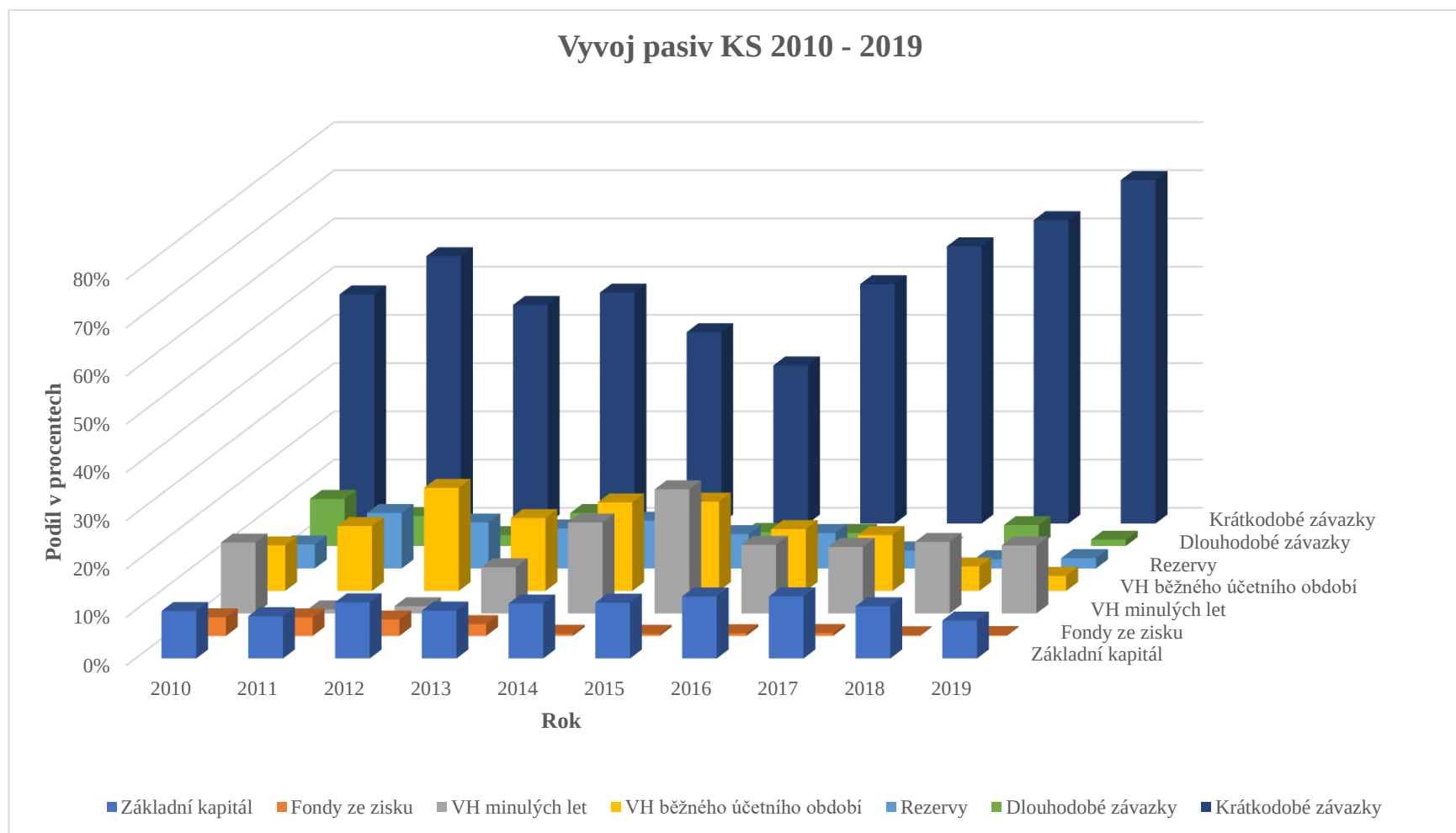
polovinu pasiv. Krátkodobé závazky opět kopírují trend cizích zdrojů, kdy minimem je 33 % z roku 2015 a maximem přibližně 71 % z posledního roku sledovaného období.

U této společnosti se však objevují i dlouhodobé závazky. Pouze v prvních sledovaných letech však mají významnější roli. Podíl rezerv je až na rok 2011 pod hranicí 10 % celkových pasiv.



Graf č. 6: Vývoj pasiv XYZ 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)



Graf č. 7: Vývoj pasiv KS 2010 - 2019 v %

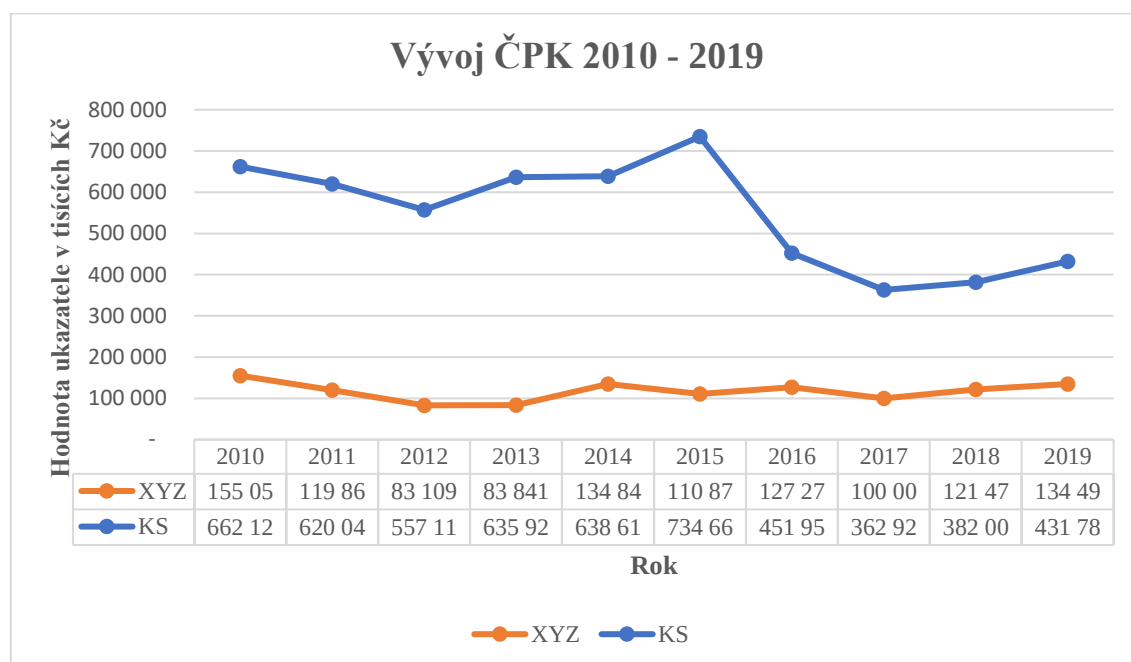
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Tato část práce bude zaměřena na analýzu rozdílových ukazatelů, které byly přiblíženy v teoretické části. Vybranými ukazateli jsou čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Tyto ukazatele přibližují schopnost vybrané společnosti dostát svým závazkům.

Čistý pracovní kapitál

V níže uvedeném grafu jsou zaznamenány zjištěné hodnoty čistého pracovního kapitálu XYZ spol. s r.o. a konkurenční společnosti pro roky 2010 až 2019.



Graf č. 8: Vývoj ČPK 2010 - 2019 v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Ve všech sledovaných letech jsou hodnoty čistého pracovního kapitálu kladné. To znamená, že oběžná aktiva v letech 2010 až 2019 převyšují krátkodobé závazky a vytváří tak finanční rezervu. Oběžná aktiva jsou ve vybrané společnosti z největší části zastoupena krátkodobými pohledávkami.

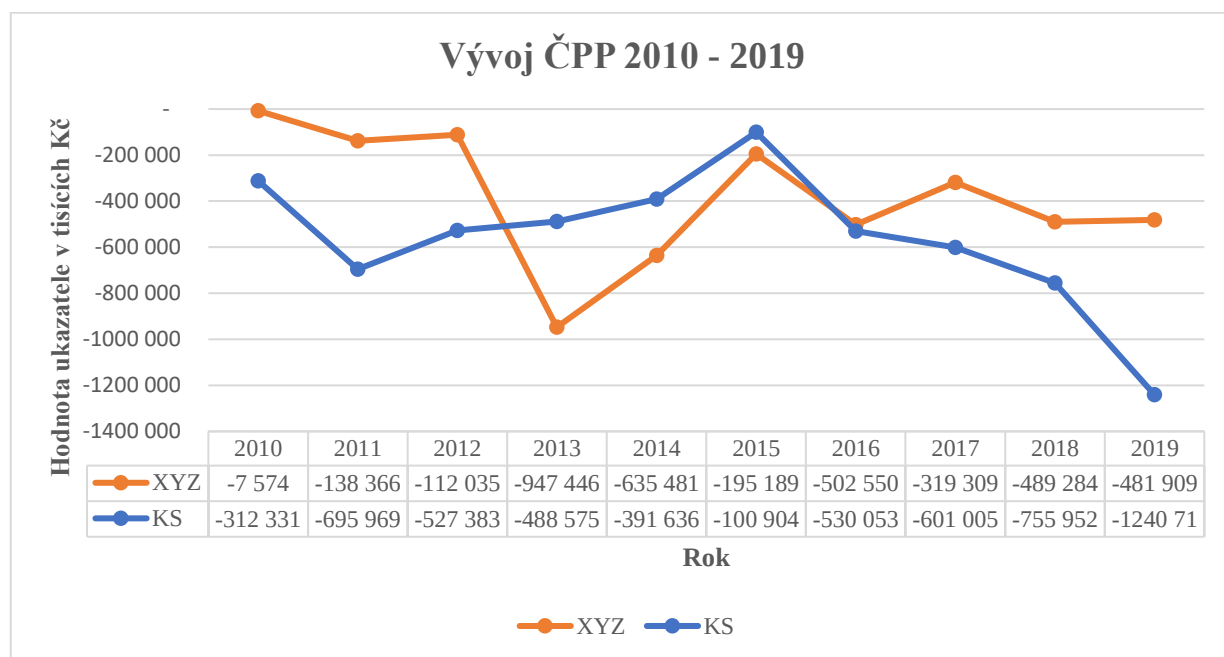
V případě společnosti XYZ spol. s r.o. jsou výsledné hodnoty poměrně konzistentní. Až na roky 2012 a 2013 se ukazatel čistého provozního kapitálu pohybuje nad hranicí 100 milionů Kč. Byť je mezi hodnotou ČPK v letech 2012 a 2013 nejmenší meziroční rozdíl, tak rozdíl v oběžných aktivech a krátkodobých závazcích je meziročně největší. Oběžná

aktiva vzrostla pětinasobně a krátkodobé závazky dokonce více než osminásobně. Nejvyšší hodnota ukazatele byla hned v prvním roce analýzy, tedy v roce 2010.

Hodnoty ČPK konkurenční společnosti jsou ve všech letech několikanásobně vyšší než u XYZ spol. s r.o. V prvních šesti letech jsou hodnoty vyrovnanější, bez větších výkyvů. V roce 2016 došlo k poklesu téměř o 300 milionů Kč a na úrovni 400 milionů Kč zůstaly hodnoty až do roku 2019.

Čisté pohotové prostředky

Jak již bylo uvedeno výše, druhým rozdílovým ukazatelem zvoleným k analýze vybrané společnosti je ukazatel čistých pohotových prostředků. Hodnoty, které byly získány odečtením krátkodobých závazků od peněžních prostředků, jsou společně s těmito položkami rozvahy uvedeny v následujícím grafu.



Graf č. 9: Vývoj ČPP 2010 - 2019 v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Výsledné hodnoty ukazatele čistých pohotových prostředků jsou záporné ve všech deseti letech. V roce 2013 dokonce krátkodobé závazky převyšují peněžní prostředky společnosti o více téměř 950 milionů Kč a jednalo se tak o nejvyšší pokles. Společnost tedy nemá dostatek finančních prostředků na bankovním účtu. Většinu krátkodobých závazků tvoří závazky z obchodních vztahů. V roce 2016 se na krátkodobých závazcích podílí také závazek 155 milionů Kč vůči mateřské společnosti.

Pokud porovnáme výsledky ČPP společnosti XYZ spol. s r.o. a konkurenční společnosti zjistíme, že v letech 2010 - 2012 a 2016 - 2019 jsou hodnoty ukazatele ČPP u konkurenta ještě nižší. V roce 2019 je hodnota ČPP dokonce -1,24 miliardy Kč.

Ukazatel čistého pracovního kapitálu byl u společnosti XYZ spol. s r.o. ve všech sledovaných letech vyšší než 80 milionů Kč. Naopak druhý ukazatel byl vždy výrazně záporný. Tato skutečnost informuje o dostatku oběžných aktiv, ale zároveň velmi nízké částce peněžních prostředků. Lze tedy říct, že oběžná aktiva představují především krátkodobé pohledávky. S výjimkou roku 2018 však krátkodobé pohledávky vždy převyšují krátkodobé závazky.

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Pro účely této diplomové práce byly analyzovány poměrové ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a produktivity. Výsledné hodnoty byly vypočítány dosazením položek účetních výkazů za roky 2010 až 2019 do vzorců uvedených v teoretické části práce.

Ukazatele likvidity

Běžná likvidita

Níže jsou představeny dosažené hodnoty běžné likvidity společnosti XYZ spol. s r.o. a konkurenční společnosti v analyzovaných letech. Výsledky jsou doplněny i oborovými průměry.

Tabulka č. 21: Vývoj běžné likvidity 2010 - 2019 v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

Běžná likvidita	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	2,50	1,85	1,73	1,09	1,21	1,56	1,25	1,31	1,25	1,28
KS	1,91	1,65	1,95	1,88	2,22	2,72	1,78	1,54	1,44	1,32
oborový průměr	2,68	2,12	2,66	2,53	2,52	2,38	2,12	2,29	1,62	1,56

Pokud bychom výsledky **běžné likvidity** porovnali s doporučenými hodnotami z literatury, závěr by byl takový, že společnost XYZ spol. s r.o. dosahuje doporučeného stavu pouze v prvních třech letech období a poté ještě v roce 2015. U konkurenta se až na poslední dva roky analýzy hodnoty pohybují vždy v doporučeném rozmezí 1,5 - 2,5.

Když se však zaměříme na porovnání výsledků s oborovými průměry, tak u XYZ spol. s r.o. jsou hodnoty vždy nižší. Konkurenční firma má výsledky lepší, nicméně oborový průměr překonává pouze v roce 2015.

Pokud u společnosti XYZ spol. s r.o. porovnáme ukazatel běžné likvidity s pohotovou likviditou, tak zjišťujeme, že rozdíly jsou minimální. Tato skutečnost jenom potvrzuje význam pohledávek v oběžných aktivech společnosti. Zásoby tedy nepředstavují v objemu oběžných aktiv takovou část, jakou by měly. U konkurenční společnosti zásoby více ovlivnily pohotovou likviditu.

Tabulka č. 22: Vývoj pohotové likvidity 2010 - 2019 v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

Pohotová likvidita	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	2,36	1,77	1,56	0,98	1,03	1,44	1,17	1,26	0,97	1,13
KS	1,45	1,22	1,18	1,54	1,83	2,22	1,20	1,16	0,99	0,94
oborový průměr	2,18	1,76	2,11	2,08	1,99	1,86	1,58	1,65	1,03	0,93

Ukazatel **pohotová likvidita** se pohyboval přibližně na úrovni doporučeného rozmezí. V prvních třech letech však výsledky přesahují horní hranici 1,5. V letech 2010 a 2011 je překonán i oborový průměr. Toho bylo dosaženo také v roce 2019. Konkurent u tohoto ukazatele na XYZ spol. s r.o. ztrácí v prvních třech letech, ale poté má výsledky lepší. Oborový průměr je překonán v letech 2015 a 2019.

Hodnoty pohotové likvidity ukazují velký skok v porovnání s okamžitou likviditou. Je tedy zřejmé, že pohledávky hrají velmi významnou roli.

Tabulka č. 23: Vývoj okamžité likvidity 2010 - 2019 v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

Okamžitá likvidita	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	0,93	0,01	0,02	0,00	0,00	0,01	0,00	0,02	0,00	0,00
KS	0,57	0,27	0,10	0,33	0,25	0,76	0,09	0,10	0,13	0,09
oborový průměr	0,51	0,44	0,52	0,49	0,27	0,24	0,16	0,22	0,22	0,19

Pro ukazatel **okamžitá likvidita** jsou doporučenými hodnotami hodnoty, které se pohybují v rozmezí 0,2 - 1. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že analyzovaná společnost těchto hodnot dosahuje pouze v roce 2010, kdy výrazně překonává i oborový průměr.

Poté jsou výsledné hodnoty velmi nízké, ve většině případů nulové. Z výsledků okamžité likvidity tedy není možné vypočítat žádný trend.

U konkurenta jsou výsledky podstatně lepší. V pěti letech jsou hodnoty v doporučeném rozmezí, v letech 2010 a 2015 jsou překonány oborové průměry.

Takto nízké hodnoty jsou potvrzením výsledků rozdílového ukazatele čisté pohotové prostředky. Společnost ve sledovaných letech nedrží dostatek nejlikvidnějších finančních prostředků, tedy peníze na bankovním účtu, v pokladně nebo například krátkodobé cenné papíry.

Ukazatele rentability

Tabulky č. 24 - 27 zobrazuje naměřené výsledky zvolených ukazatelů rentability získané dosazením položek rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow do vzorců uvedených v teoretické části práce. Pro porovnání jsou doplněny i oborové průměry, pokud byly k dispozici.

ROA

Tabulka č. 24: Vývoj ROA 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

ROA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	20,96	9,06	25,78	2,55	7,61	16,97	3,20	2,54	2,21	2,83
KS	11,05	15,89	26,29	17,45	23,00	23,53	14,78	14,57	6,95	4,72
oborový průměr	8,43	7,52	11,36	8,83	11,79	7,77	14,03	10,48	8,42	5,91

Z výsledků je zřejmé, že hodnoty rentability aktiv v čase velmi kolísají. Doporučeným trendem tohoto ukazatele je růst, což zde nelze úplně tvrdit. Hodnoty sice rostly například od roku 2013 do roku 2015, ale počáteční stav byl velmi nízký. Výsledný vývoj tedy nemůže být hodnocen pozitivně, přestože samotné výsledky prvních tří let a roku 2015 jsou více než dobré. Právě v těchto letech je rentabilita aktiv společnosti XYZ spol. s r.o. vyšší než oborové průměry.

Pokles výsledných hodnot v letech 2011, 2013 a 2016 není nijak pozvolný, ale prudký. Obecně je možné tento pokles odůvodnit klesáním provozního výsledku hospodaření, popřípadě i výsledku hospodaření běžného účetního období. Právě tyto položky jsou dosazovány do všech vzorců pro výpočet rentability společnosti.

Rentabilita celkových aktiv klesá v čase stejně jako ostatní ukazatele, přestože z vývoje aktiv jsme se dozvěděli, že v roce 2016 nastal téměř dvojnásobný růst objemu celkových aktiv. Z toho vyplývá, že při takovém zvýšení aktiv a výrazném snížení EBIT muselo dojít k markantnímu poklesu rentability aktiv. V roce 2017 celková aktiva klesla přibližně o 200 milionů, což představovalo pokles o 44 %. Provozní výsledek hospodaření však klesl o 45 % oproti roku 2016 a to tedy znamenalo další propad rentability aktiv. Stejným způsobem je možné interpretovat i výsledky rentability celkového kapitálu.

Rentabilita aktiv konkurenční společnosti je podstatně lepší. Nedochází zde k tak výrazným výkyvům. Od roku 2015 však postupně klesá z 23,5 % na méně než 5 %. V posledních dvou letech jsou výsledky rentability celkových aktiv nižší než oborové průměry.

ROE

Tabulka č. 25: Vývoj ROE 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

ROE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	28,08	17,25	53,80	26,13	37,13	41,00	20,68	7,68	13,06	13,97
KS	24,93	50,02	56,41	40,79	37,44	32,91	31,70	29,84	16,45	12,37
oborový průměr	12,05	11,26	13,41	12,00	15,82	11,62	19,93	15,67	13,93	10,96

Výsledky ROE můžeme interpretovat obdobným způsobem jako v případě ROA. Zjištěné hodnoty u XYZ spol. s r.o. poměrně kolísají. Rozdílem je, že zde jsou hned v osmi letech překonány oborové průměry a mnohdy velmi výrazně.

U konkurenta jsou výsledky na vyšší úrovni než v případě XYZ spol. s r.o., ale od roku 2012 do roku 2019 stále klesají a poslední naměřená hodnota je hned o 44 % horší než v roce 2012. Oborové průměry jsou však překonány vždy.

ROCE

Následující tabulka č. 26 představuje výsledky analýzy rentability dlouhodobých zdrojů. Vývoj tohoto ukazatele je jako v mnoha případech zpočátku kolísavý. Po počáteční hodnotě 33,63 % hodnota klesá k 18 %. Následně dochází k růstu na maximum v daném období, tedy 55,72 %. Od roku 2015 hodnota výrazně klesá. K mírnému růstu dochází v posledním sledovaném roce.

Hodnota ukazatele ROCE konkurenční společnosti od roku 2010 do roku 2012 roste. Poté výsledky kolísají mezi 30 % a 40 %. K výraznějšímu výkyvu dochází až v roce 2018, kdy hodnota klesá přibližně o 15 %.

Tabulka č. 26: Vývoj ROCE 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

ROCE	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	33,63	18,41	55,72	27,46	38,69	42,43	14,35	8,91	8,80	9,98
KS	21,05	35,65	48,10	33,49	38,13	35,53	29,30	34,28	18,74	16,48

ROS

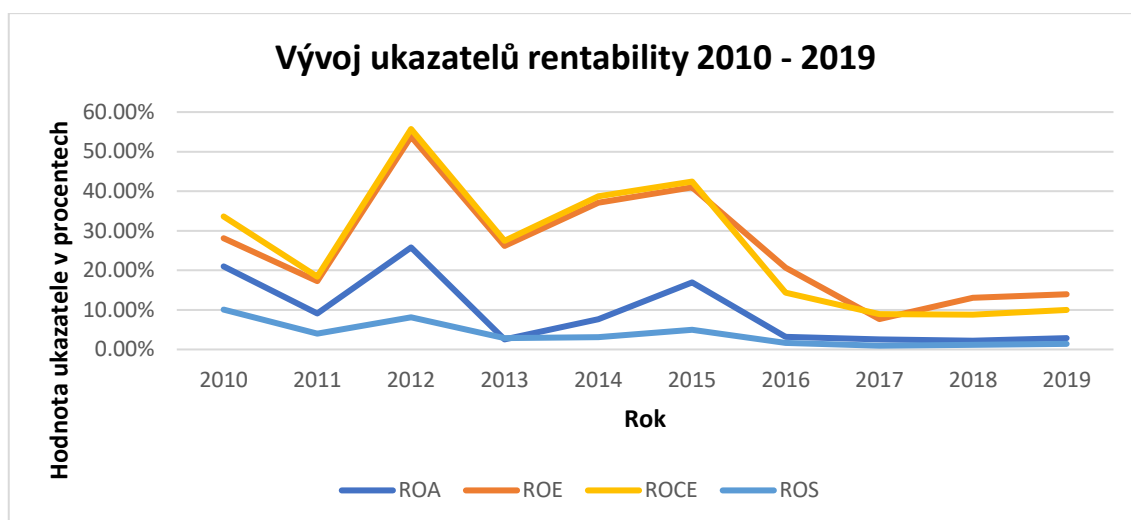
Tabulka č. 27: Vývoj ROS 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

ROS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	10,08	4,03	8,09	2,90	3,13	4,95	1,68	0,95	1,17	1,39
KS	8,75	10,21	11,23	11,12	12,28	14,88	10,50	9,35	5,43	3,88
oborový průměr	9,66	8,45	10,64	9,38	11,64	7,60	13,46	10,51	8,17	5,23

V případě rentability tržeb jsou výsledky analyzovaného podniku XYZ spol. s r.o. v posledních letech velmi špatné. Rok 2010 opět znamenal nadprůměrný výsledek. Za relativně dobrý lze v tomto ohledu považovat i výsledek roku 2012. Poté již přišel pokles na hodnotu menší než 3 %, následné dva roky rentabilita tržeb rostla k 5 %. Od roku 2016 jsou však výsledky pod hranicí 2 %.

Konkurenční společnost má po dobu deseti let výsledky lepší nebo na úrovni oborových průměrů daných let. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2015. Poté rentabilita tržeb klesala pod 4 % v roce 2019. Stejným způsobem klesaly od roku 2016 i oborové průměry.



Graf č. 10: Vývoj rentability 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Ukazatele zadluženosti

Další skupinou poměrových ukazatelů, které byly v diplomové práci analyzovány jsou ukazatele zadluženosti. Na vybranou společnost byl aplikován ukazatel celkové zadluženosti, koeficient samofinancování neboli kvóta vlastního kapitálu a koeficient zadluženosti.

Celková zadluženost

Tabulka č. 28: Vývoj celkové zadluženosti 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

CZ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	39,84	57,33	61,46	92,30	83,84	66,90	86,82	81,20	85,44	84,45
KS	62,23	73,12	62,16	62,99	51,02	43,79	59,60	61,22	69,17	74,80

Ukazatel **celkové zadluženosti** se v prvním sledovaném roce pohybuje na úrovni 40 %. Následně však zadluženost společnosti prudce roste a zastaví se až na hodnotě 92,3 % v roce 2013. Zde už nelze hovořit ani o vysoké zadluženosti. Jedná se skutečně o úroveň, která je běžně likvidační. Jedná se však o specializovaný trh a analyzovaná společnost má za zády velmi silnou mateřskou společnost. V následujících šesti letech se celková zadluženost pohybuje mezi 67 % v roce 2015 a 87 % hned v následujícím roce. Celková zadluženost analyzovaného podniku tedy meziročně vzrostla o 20 %. Takto prudký nárůst byl způsoben více než dvojnásobným zvýšením krátkodobých závazků, jak již bylo

uvedeno výše v horizontální analýze pasiv. Společně se zvýšením krátkodobých závazků z obchodních vztahů přibyl závazek vůči mateřské společnosti ve výši 155 milionů Kč. Právě to je hlavní důvod nárůstu celkové zadluženosti podniku oproti roku 2015 téměř o jednu třetinu.

Obecně platí, že vyšší zadluženost nemusí být ke škodě, pokud podnik udržuje zadluženost přibližně na stejné úrovni bez větších výkyvů a také vhodně využívá výhod vyšší rentability, kterou s sebou zvýšená hladina celkové zadluženosti přináší. S vyšší zadlužeností a rentabilitou však přichází i vyšší riziko pro potenciální věřitele společnosti. Pokud není hladina zadluženosti stabilní, pak by měl být trend klesající, což se u společnosti XYZ spol. s r.o. říci nedá. Jak již bylo uvedeno, jedná se o specializovaný trh a společnost je součástí velmi silné organizace, která má na trhu výsadní postavení a vysoký kredit. Zjištěná míra zadluženosti tak v současné době neohrožuje aktivity podniku a její postavení na trhu.

O zadluženosti konkurenta lze tvrdit, že je poměrně stabilní, ale i zde jsou mírné výkyvy. V porovnání se společností XYZ spol. s r.o. se však dostáváme na nižší hodnoty. Minimum je přibližně 44 % v roce 2015 a maximum téměř 75 % z roku 2019. Průměr zadluženosti z celého sledovaného období je v případě konkurenční společnosti 62 %, v případě XYZ spol. s r.o. 74 %.

Koeficient samofinancování

Tabulka č. 29: Vývoj koeficientu samofinancování 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

KS	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	60,14	42,67	38,54	7,70	16,15	33,10	13,18	18,80	14,56	15,55
KS	37,77	26,88	37,84	37,01	48,98	56,21	40,40	38,78	30,83	25,20
oborový průměr	52,31	52,21	63,21	56,81	56,56	53,01	47,43	51,63	43,80	40,04

Koeficient samofinancování představuje podíl vlastního kapitálu při financování společnosti. Je tedy zrcadlovým ukazatelem k celkové zadluženosti a jejich součet musí být 100 %. Z výše uvedeného vyplývá, že nejvíce se vlastní kapitál společnosti podílel na jejím financování v roce 2010, kdy dosahoval koeficient samofinancování více než 60 %. Tento téměř dvoutřetinový podíl vlastních zdrojů výrazně klesal až k minimu 7,7 %

v roce 2013. V následujících dvou letech došlo k posílení pozice vlastního kapitálu, ale ten nepřesáhl hranici 35 % celkových zdrojů podniku.

Platí tedy opak uvedeného v celkové zadluženosti. Trendem by měl být spíše růst podílu vlastních zdrojů financování, což by mělo vést k vyšší stabilitě společnosti. To se u vybraného podniku podařilo naplnit v rozmezí let 2013 a 2015, nicméně startovacím bodem byla velmi nízká hodnota 7,7 %. Celkové výsledky jsou od roku 2011 výrazně pod úrovní oborových průměrů.

Konkurenční společnost se na financování podílí vlastními zdroji průměrně z 38 %. Nejvyššího podílu dosahují v letech 2014 a 2015, ale pouze v roce 2015 byl podíl vlastních zdrojů vyšší než oborový průměr, jehož hodnota však až na rok 2017 meziročně klesala k hranici 40 % v roce 2019.

Koeficient zadluženosti

Tabulka č. 30: Vývoj koeficientu zadluženosti 2010 - 2019 v %

KZ	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	66,24	134,34	159,45	1198,32	519,02	202,11	702,04	432,12	586,90	533,04
KS	164,78	272,08	164,24	170,18	104,15	77,90	147,51	157,88	224,36	296,82

Koeficient zadluženosti je poměrem cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Je tedy zřejmé, že čím vyšší je podíl cizích zdrojů financování společnosti na celkových pasivech, tím vyšší je i koeficient zadluženosti. Jak již bylo výše uvedeno, sledovaný podnik je financován především z cizích zdrojů, a to se projevilo mimo jiné ve výsledných hodnotách tohoto poměrového ukazatele. Maxima dosahuje koeficient zadluženosti v roce 2013, kdy nabývá 1198 %. Nejnižší je naopak v prvním sledovaném roce s hodnotou mírně přesahující 66 %.

U druhého analyzovaného podniku jsou hodnoty vždy vyšší než 100 %, ale v porovnání s výše uvedenými výsledky XYZ spol. s r.o. končí pod úrovní 300 %.

Ukazatele aktivity

Poměrovými ukazateli aktivity, jejichž výsledky jsou uvedeny v tabulkách č. 31 - 34 jsou obrat celkových aktiv, doba obratu zásob, pohledávek a závazků.

Tabulka č. 31: Vývoj obratu celkových aktiv 2010 - 2019 v obrátkách

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

OCA	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	2,08	2,25	3,19	0,88	2,43	3,40	1,90	2,67	1,88	2,04
KS	1,26	1,56	2,34	1,57	1,87	1,58	1,41	1,56	1,28	1,22
oborový průměr	0,87	0,89	1,07	0,94	1,01	1,02	1,04	1,00	1,03	1,13

Prvním z vybraných ukazatelů aktivity zvoleným pro účely této diplomové práce je ukazatel **obrat celkových aktiv**. Doporučené hodnoty se pohybují mezi hodnotami 1,6 a 3. Je tedy zřejmé, že výsledné hodnoty dvou sledovaných let přesahují doporučené stavy. Jedná se o roky 2012 a 2015. V roce 2015 je obrat celkových aktiv 3,4 a převyšuje tak o 0,4 horní hranici doporučeného rozmezí. Tento výsledek je možné interpretovat tak, že společnost v daném roce nedisponovala dostatečným množstvím celkových aktiv a ty se v celkových tržbách obrátily více než třikrát. Vyšší hodnota ukazatele však není nežádoucí a vypovídá o efektivním využití aktiv. Nižší, než doporučená hodnota by znamenala, že podnik drží příliš finančních prostředků v aktivech. Tyto prostředky by pak mohly být využity mnohem efektivněji. To nastalo v roce 2013, kdy výsledek klesl i pod oborový průměr. Obecně si však firma v oblasti řízení celkového množství aktiv vede velmi dobře.

Konkurenční společnost má výsledky nižší než XYZ spol. s r.o., ale jsou konzistentnější a také vždy nad úrovní oborových průměrů.

Doba obratu zásob

Tabulka č. 32: Vývoj doby obratu zásob 2010 - 2019 ve dnech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

DOZás	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	9,42	7,22	10,24	41,13	21,53	7,47	11,66	4,72	40,39	19,21
KS	62,99	55,08	53,50	37,50	29,82	37,81	73,15	50,16	79,53	79,36

Doba obratu zásob vykazuje ve sledovaném období velmi dobré výsledky. Doporučuje se klesající trend tohoto ukazatele. Přestože je trend spíše kolísavý, výsledné hodnoty sledovaných let jsou nízké. Nejdelší doby obratu zásob byly naměřeny v letech 2013 a 2018, kdy se hodnoty pohybovaly nad 40 dnů. Celkově lze dobu obratu zásob hodnotit pozitivně. Je tomu tak proto, že výroba nepatří mezi hlavní složku činností podniku a

řízení zásob je tak při nižším objemu lépe sledované. Průměrně za všech deset sledovaných let drží podnik zásoby v oběžných aktivech přibližně 17 dnů.

Doba obratu zásob konkurenční společnosti je podstatně delší. Kratší doba obratu, než u XYZ spol. s r.o. je pouze v roce 2013, kdy je však doba u XYZ spol. s r.o. maximální. Průměrná doba obratu zásob u konkurenčního podniku je přibližně 56 dnů.

Doba obratu pohledávek

Tabulka č. 33: Vývoj doby obratu pohledávek 2010 - 2019 ve dnech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

DOP	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	93,06	142,24	93,68	362,67	122,20	91,00	170,53	119,77	138,26	142,17
KS	119,04	122,65	75,67	133,03	120,25	108,38	141,70	140,58	150,96	179,05

Trend **doby obratu pohledávek** by měl mít klesající tendenci stejně jako by tomu mělo být u doby obratu zásob. To rozhodně není splněno. Například v roce 2013 je doba obratu pohledávek téměř čtyřikrát delší než v předchozím roce. K poklesu došlo v následujícím roce, ale nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2015, kdy byla doba obratu pohledávek na úrovni 91 dnů.

V pěti sledovaných letech je doba obratu pohledávek vyšší než u XYZ spol. s r.o., v pěti letech je nižší. Výrazně se liší maximální doba obratu, kdy u XYZ spol. s r.o. je tato hodnota dvojnásobná. Průměrná doba je u konkurenta kratší, a to přibližně o 18 dnů.

Doba obratu závazků

Tabulka č. 34: Vývoj doby obratu závazků 2010 - 2019 ve dnech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

DOZáv	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	65,12	81,18	60,70	371,83	118,99	63,51	145,66	96,47	143,27	126,34
KS	163,38	221,92	171,24	196,97	147,96	128,46	188,39	206,93	242,02	261,10

Doba obratu závazků by měla být vyšší, než je doba obratu pohledávek. Tato skutečnost však platí pouze v letech 2013 a 2018. Výsledky udávají, že podnik inkasuje platby od svých zákazníků později, než splácí vlastní dluhy, což není příznivá situace. Rozdíl mezi dobou obratu závazků a pohledávek se podniku v posledních letech daří snižovat, ale to

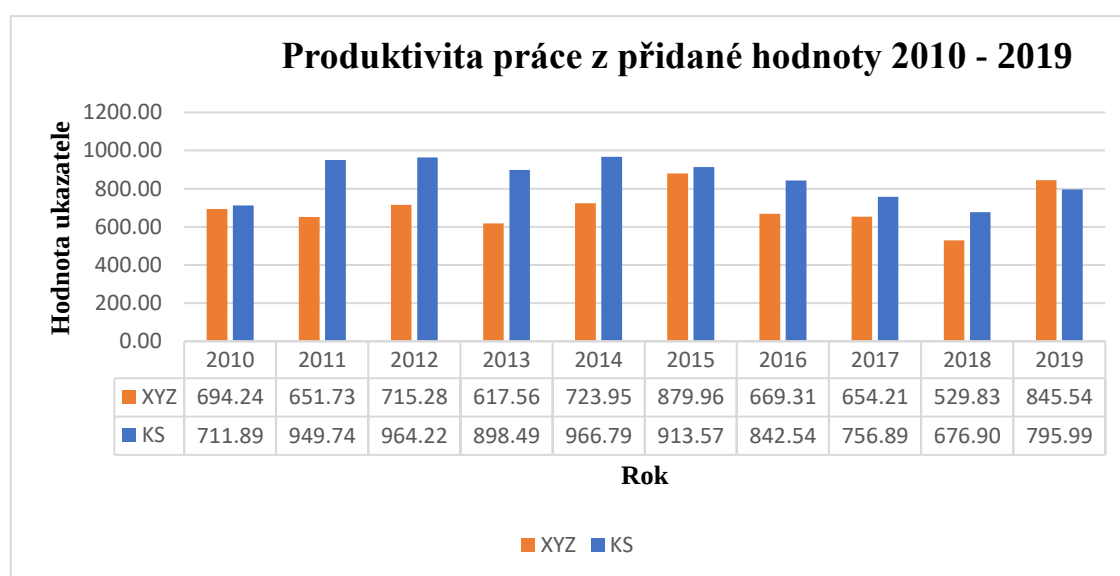
není dostačující. Podnik by se měl zaměřit na snížení doby obratu pohledávek na úroveň nižší, než je doba obratu závazků.

Konkurenční společnosti se výše zmíněné pravidlo daří plnit v každém sledovaném roce.

Ukazatele produktivity

Níže jsou v grafech zaneseny získané výsledky zvolených ukazatelů produktivity. Oba vybrané ukazatele využívají ve vzorci pro výpočet přidanou hodnotu. Jedná se o produktivity práce z přidané hodnoty a produktivity kapitálu z přidané hodnoty.

Produktivita práce z přidané hodnoty



Graf č. 11: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty 2010 - 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

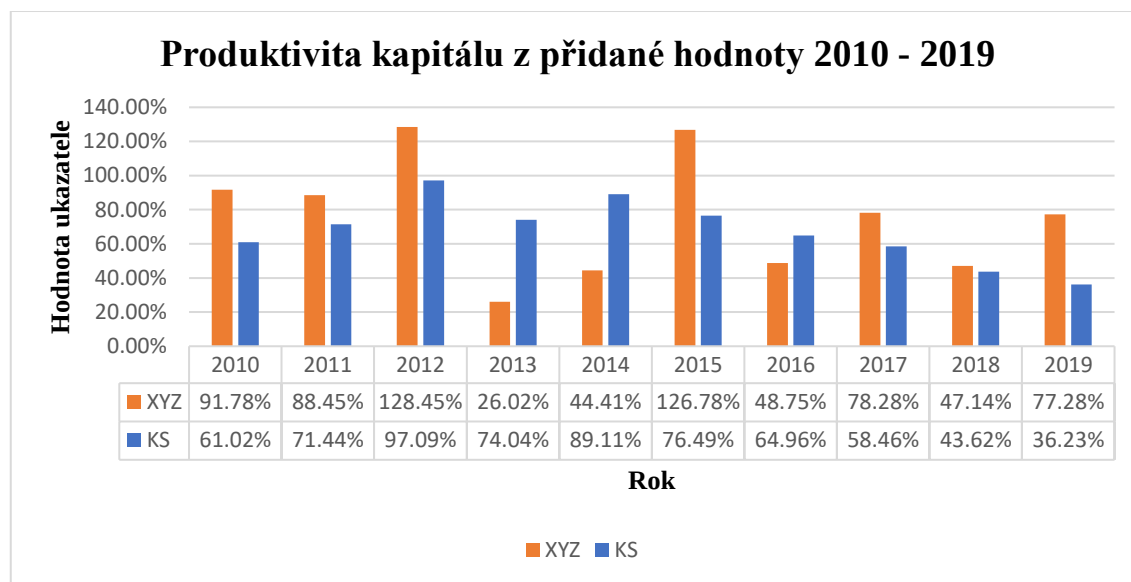
Hodnoty ukazatele produktivity práce z přidané hodnoty by měly mít rostoucí trend. To se nedá tvrdit ani o jedné z analyzovaných společností. Vývoj je v obou případech spíše kolísavý a obě společnosti tento trend kopírují. V případě společnosti XYZ spol. s r.o. jsou však výsledné hodnoty nižší, než je tomu v případě konkurenčního podniku. Ten dosahuje maxima v roce 2014. Společnost XYZ spol. s r.o. dosahuje svého maxima v roce 2015.

Produktivita kapitálu z přidané hodnoty

V případě ukazatele produktivity kapitálu z přidané hodnoty má vývoj u společnosti XYZ spol. s r.o. výrazně kolísavý trend. Po maximu v roce 2012 okamžitě v dalším roce

hodnota klesá k minimu za celé sledované období. Následně dochází opět k růstu, kdy se hodnota roku 2015 velmi blíží maximu z roku 2012. V následujících letech hodnoty opět kolísají mezi 47 % - 78 %.

Výsledky konkurenta jsou stabilnější, ale téměř ve všech sledovaných letech nižší.



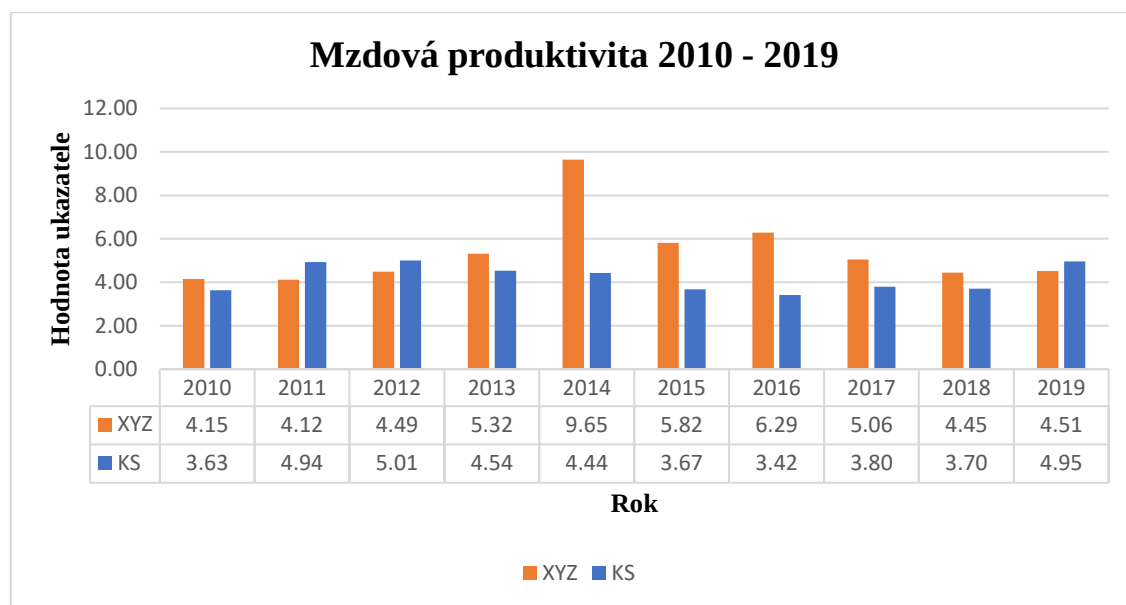
Graf č. 12: Vývoj produktivity kapitálu z přidané hodnoty 2010 - 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Provozní ukazatele

Provozním ukazatelem vybraným pro účely této práce je mzdová produktivita, jejíž výsledné hodnoty v letech 2010 - 2019 jsou znázorněny v grafu níže.

Mzdová produktivita



Graf č. 13: Vývoj mzdové produktivity 2010 - 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Ve většině analyzovaných let dosahuje společnost XYZ spol. s r.o. lepších výsledků mzdové produktivity než konkurenční společnost. Největší rozdíl výsledných hodnot je v roce 2014, který představuje pro XYZ spol. s r.o. maximum, a to 9,65. Tato hodnota je více než dvojnásobná v porovnání s konkurentem. Ten dosahuje maxima v roce 2012, kdy společně s roky 2011 a 2019 byl výsledek lepší než u XYZ spol. s r.o.

2.3.4 Analýza soustav ukazatelů

Jak již bylo popsáno v teoretické části, soustavy ukazatelů jsou rozděleny na dvě kategorie - bankrotní a bonitní modely. V této části budou představeny výsledky dvou vybraných bankrotních modelů (Altmanův model, Index IN 05) a jednoho bonitního modelu (Kralickův Quicktest).

Altmanův model

Altmanův model je soustava pěti různých ukazatelů, které jsou označovány jako X1 - X5. Například výsledky ukazatele X3 již byly vypočítány u ukazatelů rentability v části analýzy poměrových ukazatelů. Jedná se totiž o ukazatel rentability celkových aktiv společnosti.

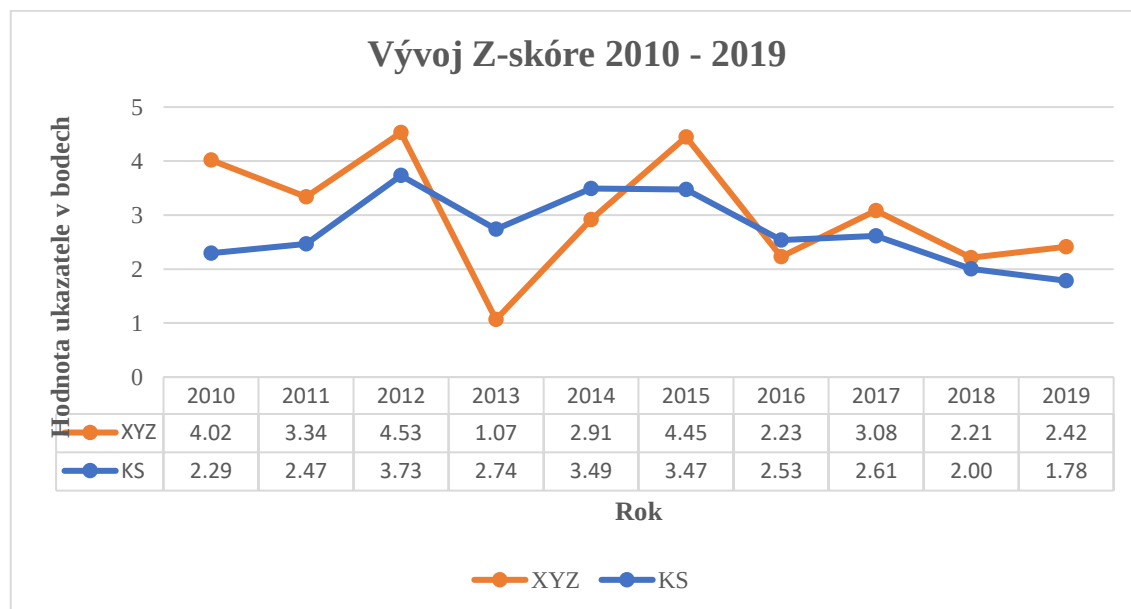
Tabulka č. 35: Z-skóre v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Z-skóre		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	X1	0,56	0,43	0,39	0,08	0,17	0,34	0,19	0,22	0,19	0,20
	X2	0,30	0,22	0,00	0,02	0,06	0,09	0,05	0,10	0,07	0,08
	X3	0,21	0,09	0,26	0,03	0,08	0,17	0,03	0,03	0,02	0,03
	X4	1,51	0,74	0,63	0,08	0,19	0,49	0,14	0,23	0,17	0,19
	X5	2,08	2,25	3,19	0,88	2,43	3,40	1,90	2,67	1,88	2,04
	Z-skóre	4,02	3,34	4,53	1,07	2,91	4,45	2,23	3,08	2,21	2,42
KS	X1	0,43	0,36	0,43	0,42	0,48	0,57	0,39	0,31	0,28	0,23
	X2	0,15	0,01	0,01	0,10	0,19	0,26	0,13	0,14	0,15	0,14
	X3	0,11	0,16	0,26	0,17	0,23	0,24	0,15	0,15	0,07	0,05
	X4	0,61	0,37	0,61	0,59	0,96	1,28	0,68	0,63	0,45	0,34
	X5	1,26	1,56	2,34	1,57	1,87	1,58	1,41	1,56	1,28	1,22
	Z-skóre	2,29	2,47	3,73	2,74	3,49	3,47	2,53	2,61	2,00	1,78

Při pohledu na výsledné hodnoty Z-skóre je možné konstatovat, že podnik byl dle doporučených hodnot ohrožen bankrotem v roce 2013, kdy byl výsledek 1,07. V ostatních letech jsou hodnoty výrazně lepší, protože získané výsledky jsou vyšší než 1,2. Tato hodnota představuje hranici mezi šedou zónou a zónou ohrožení podniku. Výsledky jsou v šesti sledovaných letech velmi dobré. V těchto případech přesahují hodnotu 2,9, která je horní hranicí šedé zóny. Podnik tedy vykazuje doporučené hodnoty. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2012 s hodnotou 4,53. V letech 2016, 2018 a 2019 je výsledné Z-skóre 2,21 - 2,42. To by společnost řadilo do šedé zóny, ale uvedená hodnota má blíže k doporučeným hodnotám Z-skóre.

Výsledky Z-skóre u konkurenčního podniku jsou po většinu času v šedé zóně. Do ohrožení bankrotem se společnost nedostala nikdy. Nad úroveň šedé zóny jsou hodnoty pouze ve třech letech.



Graf č. 14: Vývoj Z-skóre 2010 - 2019 v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Index IN 05

Druhým bankrotním modelem využitým v diplomové práci je Index IN 05, který opět kombinuje poměrové ukazatele označené A - E. Každému ukazateli je přiřazena určitá váha pro výpočet výsledného IN 05. Ukazatel C stejně jako ukazatel X3 v Altmanově modelu představuje rentabilitu celkových aktiv. Dalším již popsáním ukazatelem je běžná likvidita, která je ve výpočtu Indexu IN 05 označena písmenem E.

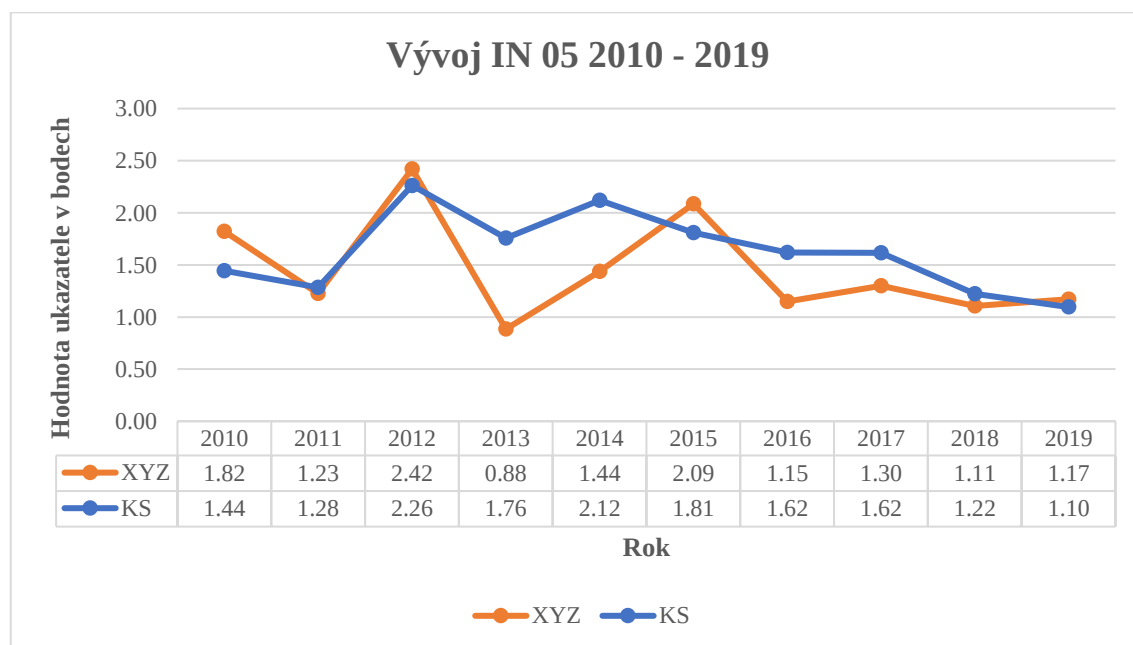
Tabulka č. 36: IN 05 2010 - 2019 v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

IN 05		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	A	2,51	1,74	1,63	1,08	1,19	1,49	1,15	1,23	1,17	1,18
	B			9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
	C	0,21	0,09	0,26	0,03	0,08	0,17	0,03	0,03	0,02	0,03
	D	2,08	2,25	3,19	0,88	2,43	3,42	1,91	2,67	1,88	2,04
	E	2,50	1,85	1,73	1,09	1,21	1,56	1,25	1,31	1,25	1,28
	IN 05	1,82	1,23	2,42	0,88	1,44	2,09	1,15	1,30	1,11	1,17
KS	A	1,61	1,37	1,61	1,59	1,96	2,28	1,68	1,63	1,45	1,34
	B	9,00		9,00	9,00	9,00		9,00	9,00	9,00	9,00
	C	0,11	0,16	0,26	0,17	0,23	0,24	0,15	0,15	0,07	0,05
	D	1,26	1,56	2,34	1,57	1,87	1,58	1,41	1,56	1,28	1,22
	E	1,91	1,65	1,76	1,88	2,22	2,72	1,78	1,54	1,44	1,32
	IN 05	1,44	1,28	2,26	1,76	2,12	1,81	1,62	1,62	1,22	1,10

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny výsledné hodnoty jednotlivých poměrových ukazatelů a souhrnný výsledek IN 05 za jednotlivé roky. Doporučeným stavem jsou hodnoty přesahující hranici 1,6. Negativním stavem jsou označeny výsledky nižší, než je hodnota 0,9. Pokud tedy naměřené hodnoty srovnáme s uvedenými hranicemi, tak zjistíme, že se pohybují nad hodnotou 1,6 v letech 2010, 2012 a 2015. Na hranici negativního stavu je hodnota z roku 2013 s výsledkem 0,88. Ve všech zbylých letech se podnik pohybuje v pásnu šedé zóny.

Konkurenční podnik má pozitivní výsledky v letech 2012 - 2017. V prvních dvou letech a také posledních dvou letech sledovaného období se podnik pohybuje v pásnu šedé zóny.



Graf č. 15: Vývoj IN 05 2010 - 2019 v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Kralický Quicktest

Kralický Quicktest je, jak již bylo zmíněno výše, bonitním modelem. Stejně jako předchozí soustavy využívá poměrových ukazatelů. Objevuje se zde opět rentabilita celkových aktiv - R3. Kvóta vlastního kapitálu, jejíž hodnoty byly vypočteny při analýze ukazatelů zadluženosti, je označena jako R1. Označení R2 nese ukazatel doby splacení dluhů a R4 je výsledkem podílu cash flow a celkových tržeb společnosti ve zvoleném roce.

Tabulka č. 37: Výsledné hodnoty R1-R4 2010 - 2019 v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

R1 - R4		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	R1	60,14	42,67	38,54	7,70	16,15	33,10	13,18	18,80	14,56	15,55
	R2	1,01	-1,67	2 056,38	3 918,82	10 874,82	-27 229,75	-453,35	78,62	-109,77	4 782,87
	R3	0,21	0,09	0,26	0,03	0,08	0,17	0,03	0,03	0,02	0,03
	R4	0,02	-0,15	0,00	0,00	0,00	<0	<0	>0	0,00	0,00
KS	R1	0,38	0,27	0,38	0,37	0,49	0,56	0,40	0,39	0,31	0,25
	R2	1,96	-6,27	-3,79	4,02	-5,19	1,25	-2,34	31,76	17,74	281,57
	R3	0,11	0,16	0,26	0,17	0,23	0,24	0,15	0,15	0,07	0,05
	R4	0,14	-0,06	-0,06	0,08	-0,04	0,09	-0,17	0,01	0,03	0,00

Ukazatel R1 a R3 byly do tabulky dosazeny z analýzy poměrových ukazatelů. R2 a R4 byly vypočítány pro účely této soustavy ukazatelů. R2 neboli doba splácení dluhů by mohla dle výsledků, které jsou velmi nestabilní, hodnocení souhrnného ukazatele zkreslit. Takový případ by nastal, pokud by byly hodnoty použity v jiné soustavě ukazatelů. Kralickův Quicktest však pro takové případy používá bodové hodnocení, které těmito výkyvy nebude zásadně ovlivněno. Takto nízkých hodnot především v roce 2011, 2015, 2016 a 2018 nabývá ukazatel z důvodu nedostatku finančního majetku společnosti. Dalším faktorem je nepochybně záporná hodnota cash flow.

Cash flow hraje roli i ve výsledcích ukazatele R4. První dva sledované roky je hodnota tak blízká nule, že by takto mohla být zaokrouhlena. To by však nebylo možné určit počet bodů R4. Záporné cash flow tedy udává znaménko a rozhoduje, že v letech 2011, 2015, 2016 nezíská do konečného hodnocení žádný bod. Naopak v roce 2017 dosahuje R4 pouhých čtyř tisícín.

U konkurenta se dostávají ukazatele R2 a R4 do záporných hodnot také ve čtyřech letech, a to v letech 2011, 2012, 2014 a 2016.

Tabulka č. 38: Kralickův Quicktest 2010 - 2019 v bodech

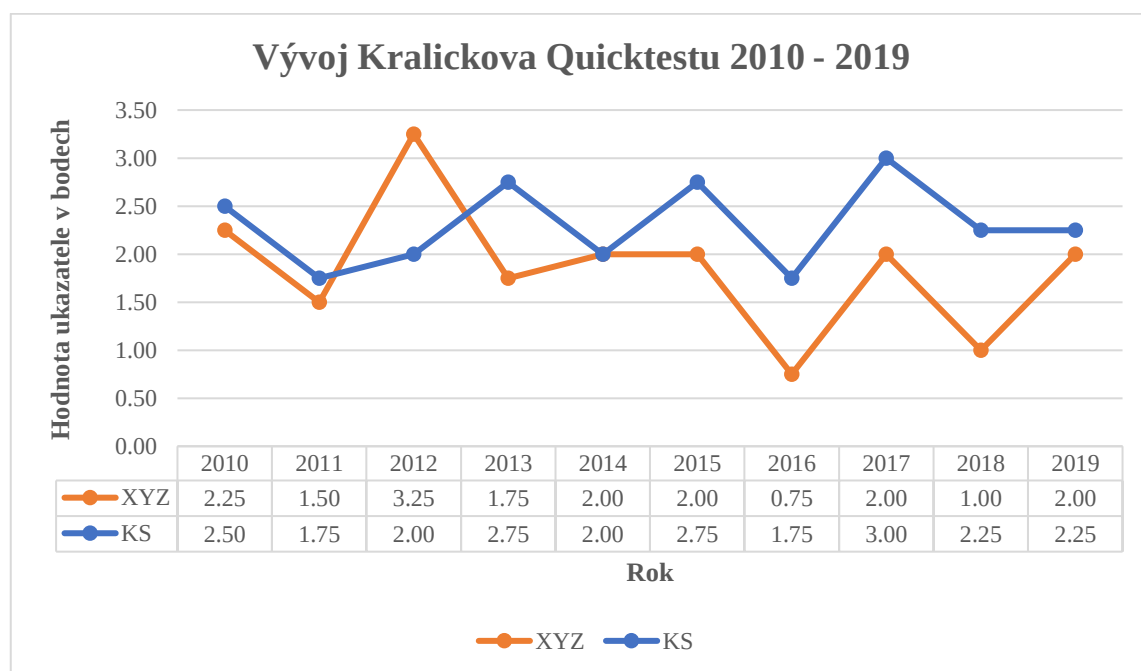
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Kralickův Quicktest		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
XYZ	R1	4,00	4,00	4,00	1,00	2,00	4,00	2,00	2,00	2,00	2,00
	R2	0,00	0,00	4,00	4,00	4,00	0,00	0,00	4,00	0,00	4,00
	R3	4,00	2,00	4,00	1,00	1,00	4,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	R4	1,00	0,00	1,00	1,00	1,00	0,00	0,00	1,00	1,00	1,00
	Finanční stabilita	2,00	2,00	4,00	2,50	3,00	2,00	1,00	3,00	1,00	3,00
	Výnosová situace	2,50	1,00	2,50	1,00	1,00	2,00	0,50	1,00	1,00	1,00
	Kralickův Quicktest	2,25	1,50	3,25	1,75	2,00	2,00	0,75	2,00	1,00	2,00
KS	R1	4,00	3,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00
	R2	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	4,00	3,00	4,00
	R3	2,00	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	3,00	3,00	1,00	1,00
	R4	4,00	0,00	0,00	2,00	0,00	3,00	0,00	1,00	1,00	1,00
	Finanční stabilita	2,00	1,50	2,00	2,50	2,00	2,00	2,00	4,00	3,50	3,50
	Výnosová situace	3,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,50	1,50	2,00	1,00	1,00
	Kralickův Quicktest	2,50	1,75	2,00	2,75	2,00	2,75	1,75	3,00	2,25	2,25

Jako finančně zdravý a prosperující podnik lze označit podniky s celkovou hodnotou vyšší než 3. Toho podnik XYZ spol. s r.o. dosáhl pouze v roce 2012 s výslednou hodnotou 3,25. V dalších osmi letech jsou finální hodnoty v rozmezí 1 - 3, což představuje pásmo šedé zóny. Hodnota 0,75 zaznamenaná v roce 2016 již představuje pásmo bankrotu.

V případě výsledků konkurenčního podniku bylo zjištěno, že v žádném ze sledovaných let není hodnota nižší než 1,75, což je nejnižší výsledek získaný v letech 2011 a 2016. Zároveň zde není ani jeden rok, kdy byla hodnota vyšší než 3. Pouze v roce 2017 bylo dosaženo právě tohoto výsledku, což je hranice mezi šedou zónou a doporučenou hodnotou. V celém sledovaném období se tedy podnik pohybuje v pásmu šedé zóny.

Graf č. 16 viz níže představuje ucelený pohled na výsledky všech tří soustav ukazatelů v průběhu analyzovaného období.



Graf č. 16: Vývoj Kralickova Quicktestu 2010 - 2019 v bodech

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

2.3.5 Zhodnocení finanční analýzy

Pokud se podíváme zpětně na celou finanční analýzu, je třeba kriticky uznat, že ve většině ukazatelů jsou výsledky společnosti XYZ spol. s r.o. horší, než je tomu v případě vybrané konkurenční společnosti ze stejného odvětví.

Z horizontální analýzy vyplývá, že hodnoty jednotlivých položek aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty výrazně kolísají v průběhu celého sledovaného období. Výsledky trochu připomínají horskou dráhu, kdy v jednom roce hodnoty vyletí vzhůru a následně hned v dalším roce výrazně klesají. To je samozřejmě ovlivněno rozsahem požadovaných činností v jednotlivých letech, na což mají vliv pravidelné odstávky zařízení, ale také řešení neočekávaných situací.

Vertikální analýza naopak představuje velice stabilní výsledky, kdy ve všech sledovaných letech je podíl oběžných aktiv vyšší než 90 % celkového objemu aktiv. Na tom mají největší podíl krátkodobé pohledávky. Z vertikální analýzy pasiv poté vyplývá, že společnost je financována převážně z cizích zdrojů, což se následně negativně projevilo i při analýze poměrových ukazatelů zadluženosti.

Na základě analýzy rozdílových ukazatelů bylo zjištěno, že společnost pravděpodobně neefektivně řídí čistý pracovní kapitál, kdy téměř v každém roce je hodnota ČPK vyšší než 100 milionů Kč. Naopak z ukazatele čistých pohotových prostředků vyplynulo, že společnost nedisponuje téměř žádným krátkodobým finančním majetkem, popřípadě peněžními prostředky na bankovním účtu. Krátkodobé závazky jsou naopak velmi vysoké.

Analýza poměrových ukazatelů prokázala, že společnost XYZ spol. s r.o. skutečně nedisponuje nejlikvidnějšími prostředky. Téměř ve všech sledovaných letech jsou hodnoty ukazatelů likvidity pod hranicí oborových průměrů. Podobně je tomu i v druhé polovině sledovaného období u ukazatelů rentability. Například rentabilita tržeb dosahuje s výjimkou prvních tří let skutečně špatných výsledků. Dalším do očí bijícím špatným výsledkem je porovnání doby obratu pohledávek a doby obratu závazků, kdy právě doba obratu závazků by měla být vždy vyšší. V případě analyzované společnosti je tomu přesně opačně. Souhrnné ukazatele potvrzují výše popsané výsledky, kdy ve většině let jsou výsledné hodnoty v pásnu šedé zóny, ale bankrotem společnost ohrožena není.

3 NÁVRHY ŘEŠENÍ

Po teoretické a analytické části následuje třetí část diplomové práce, tedy část návrhová. Tato část je tedy výstupem celé diplomové práce a posledním cílem definovaným již v úvodu v kapitole Cíle a metodika. Provedením strategické a finanční analýzy bylo dosaženo konkrétních výsledků, které je třeba zhodnotit a zaměřit se na největší problémy zjištěné z těchto analýz.

Ze strategické analýzy vyplývá, že společnost má silnou pozici, kterou však v mnoha ohledech není schopna využít. Jedná se o jednu z největších servisních společností v České republice. Její výhodou je příslušnost ke Skupině ČEZ, ale také znalost prostředí a technologií, jejichž servis a údržba je hlavním předmětem podnikání. Společnost má široké spektrum prověřených dodavatelů, z nichž velká část je existenčně závislá na výkonu činností pro společnost XYZ spol. s r.o. Na tradičním trhu by se mohla pro společnost zajišťující takto komplexní služby naskytnou celá řada zajímavých příležitostí. Ty však v mnoha případech narážejí na problémy v zajištění kapacit. Dalšími slabými stránkami společnosti navazující na řízení kapacit je nízká zastupitelnost klíčových zaměstnanců. S výše uvedeným pak v neposlední řadě souvisí i hrozba, které společnost musí čelit neustále. Jedná se o generační obměnu a také zájem mateřské společnosti o klíčové zaměstnance, za něž není snadné a mnohdy ani možné najít dostatečně kvalifikovanou a odborně způsobilou náhradu. Celkový počet zaměstnanců neustále roste. Nejedná se však o odborníky z řad dělníků, ale o technické pracovníky.

Finanční analýza přinesla neuspokojivé výsledky v oblasti rentability. V oblasti analýzy ukazatelů zadluženosti bylo dosaženo takových výsledků, se kterými by na běžném trhu v žádném případě nebylo možné úspěšně působit, dokonce ani přežít. Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty také vyplývá, že podniku rychlým tempem rostou především osobní náklady, přičemž výsledek hospodaření má výrazně klesající tendenci. Pro společnost tohoto typu, od níž se neočekává tvorba hodnoty, ale jejímž hlavním úkolem je bezproblémové zajištění servisu a údržby zařízení je důležité směřovat pozornost na oblast snižování nákladů. A právě na tuto oblast, společně s růstem rentability, bude také zaměřena pozornost v této návrhové části diplomové práce.

3.1 Oblast rentability

Při finanční analýze poměrových ukazatelů rentability bylo zjištěno, že ve vybraném období všechny ukazatele rentability postupně klesaly. Tento nepříznivý vývoj byl způsoben poklesem provozního výsledku hospodaření, kdy se EBIT snížil z 57,6 milionů Kč v roce 2010 na 19 milionů Kč za rok 2019, což znamená pokles přibližně o 67 % v průběhu deseti let.

Úkol je tedy zvýšit provozní výsledek hospodaření, čímž by se změnil vývoj ukazatelů rentability a zlepšila by se ziskovost společnosti. Obecně lze zvýšení EBIT dosáhnout dvěma způsoby:

- Snížení nákladů
- Zvýšení tržeb

3.1.1 Zavedení home office pro technické pracovníky

Jednou z možností snížení nákladů je zavedení v dnešní době hojně využívaného tzv. home office, tedy práce z domova. Jednalo by se tedy o trvalé zavedení home office pro naprostou většinu technických pracovníků společnosti. Tato situace by vedla k uvolnění aktuálně využívaných kanceláří mateřské společnosti, které analyzovaná společnost vyplácí smluvené nájemné a také úhradu za energie.

Celkové náklady za nájemné a energie analyzované společnosti XYZ spol. s r.o. činily v roce 2019 11,2 milionů Kč, což skutečně představuje potenciál ke zlepšení provozního výsledku hospodaření.

V roce 2019 měla společnost průměrně 616 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr. Není však možné pouze vypočítat průměrné náklady na nájemné a energie na jednoho zaměstnance. Nejprve je třeba určit přesný počet pracovníků, kterých by se návrh trvalého home office měl týkat. Z celkového počtu 616 zaměstnanců je 348 dělníků a 268 technických pracovníků. Dělníci se na nájemném a energiích podílejí minimálně, protože naprostá většina z nich se pohybuje na pracovišti u zařízení v majetku mateřské společnosti. Z celkové částky nájemného a energií je nutné odečíst náklady na šatny dělníků, což v roce 2019 představovalo částku 338 tis. Kč. Další částka, kterou je nutné odečíst, je náklad za nájemné a energie výrobní haly. Výroba nepředstavuje významnou

část tržeb společnosti, nicméně za výrobní halu je také placenou nájemné. V tomto případě se jedná o částku 382 tis. Kč.

Pokud tedy odečtu tyto náklady z celkového nájemného, získám celkové náklady na nájemné a energie technických pracovníků. Následně tedy zjistím průměrné náklady na jednoho technického pracovníka.

Tabulka č. 39: Náklady na nájemné a energie na 1 technického pracovníka v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

	2019
Nájemné a energie celkem	11 204 000
Šatny dělníků	-338 000
Výrobní hala	-382 000
Nájemné a energie technických pracovníků	10 484 000
Počet technických pracovníků	268
Průměrné roční nájemné a energie na 1 technického pracovníka	39 119

Výše uvedený výpočet průměrných ročních nákladů na nájemné a energie technického pracovníka je důležitý z toho důvodu, že ne všichni techničtí pracovníci mohou vykonávat svoji práci z domova. Jedná se o mistry, vedoucí servisních středisek a také pracovníky zajišťující revize a technickou kontrolu. Po odečtení těchto pracovníků získám celkový počet zaměstnanců, kteří by reálně mohli vykonávat svoji práci z domova.

Při zavedení tohoto návrhu je však nutné počítat i s dodatečnými náklady, které by kompenzovaly pracovníkům zvýšenou spotřebu energie v domácnosti. Na tuto skutečnost se v praxi reálně zapomíná, neboť zaměstnavatelé možnost home office pro své zaměstnance chápou jako poskytnutý benefit. Tuto situaci podobně vnímá i většina zaměstnanců. Dle zákoníku práce § 2 odst. 2 je však závislá práce musí být vykonávána na náklady a odpovědnost zaměstnavatele. V § 151 je dále uvedeno, že zaměstnavatel musí zaměstnanci poskytnout náhradu výdajů spojených s výkonem práce. Otázka výpočtu výdajů však legislativa neřeší (Zákon č. 262/2006 Sb., 2006).

Vzhledem k výše uvedenému a náročnosti výpočtu výdajů spojených s home office, bych navrhoval paušální platbu ve výši 300 Kč měsíčně pro zaměstnance vykonávající práci z domova. Jedná se tedy o dodatečný náklad spojený s tímto návrhem a bude s ním kalkulováno v následných výpočtech.

Dále je také důležité poukázat na nutnost úpravy pracovních smluv. Zaměstnavatel nemůže jednostranně nařídit práci na home office. Musí se jednat o konsenzus obou stran a možnost výkonu práce z jiného místa musí být zahrnuta do pracovní smlouvy. V průběhu roku bylo toto řešeno podepsanými dohodami, které však umožňovali home office na dobu určitou. V případě realizace tohoto návrhu by byla nutná úprava pracovních smluv. O to by se v rámci výkonu své práce postarali pracovníci personálního oddělení.

Jak bylo uvedeno výše, zaměstnavatel bez úpravy smluv nemůže zaměstnanci nařídit výkon práce z jiného místa. Musím tedy uvažovat i s případem, že někteří zaměstnanci upravenou pracovní smlouvu nepodepíší. Musím však zmínit, že v praxi takový případ v analyzované společnosti nenastal a jak již bylo také zmíněno, zaměstnanci vnímají home office jako benefit. Nicméně pro účely této práce budu uvažovat, že 5 % pracovníků nebude s úpravou smluv souhlasit a bude tedy nutné ponechat tyto zaměstnance v pronajatých prostorách. I v případě změny jejich názoru bude dobré některé kanceláře ponechat, aby v nutných případech zůstala možnost zázemí na pracovišti.

Tabulka č. 40: Výpočet počtu pracovníků pro home office

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

	2019
Počet technických pracovníků	268
Techničtí pracovníci bez možnosti home office	-52
Techničtí pracovníci s možností home office	216
Možné odmítnutí upravené pracovní smlouvy (5 %)	-11
Celkový počet pracovníků pro home office	205

V tuto chvíli je již možné vyčíslit možnou úsporu nákladů na nájemné a energie. Z tabulky č. 39 jsem získal průměrné roční náklady nájemného a energií na technického pracovníka a tabulka č. 40 uvádí reálný počet pracovníků, kteří by po podpisu upravené pracovní smlouvy mohli vykonávat svoji práci z domova. Po vynásobení těchto čísel je zjištěná úspora více než 8 milionů Kč. V případě dodatečných osobních nákladů spojených s home office již také zbývá pouze vynásobit počet pracovníků paušální částkou 300 Kč měsíčně, čímž zjistím měsíční náklady. Pro celkové vyčíslení pak použiji roční náklady na paušál.

Tabulka č. 41: Výpočet celkové roční úspory nákladů v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

	2019
Roční úspora za nájemné a energie	-8 019 395
Náklady na paušální platbu	738 000
Celková úspora	-7 281 395

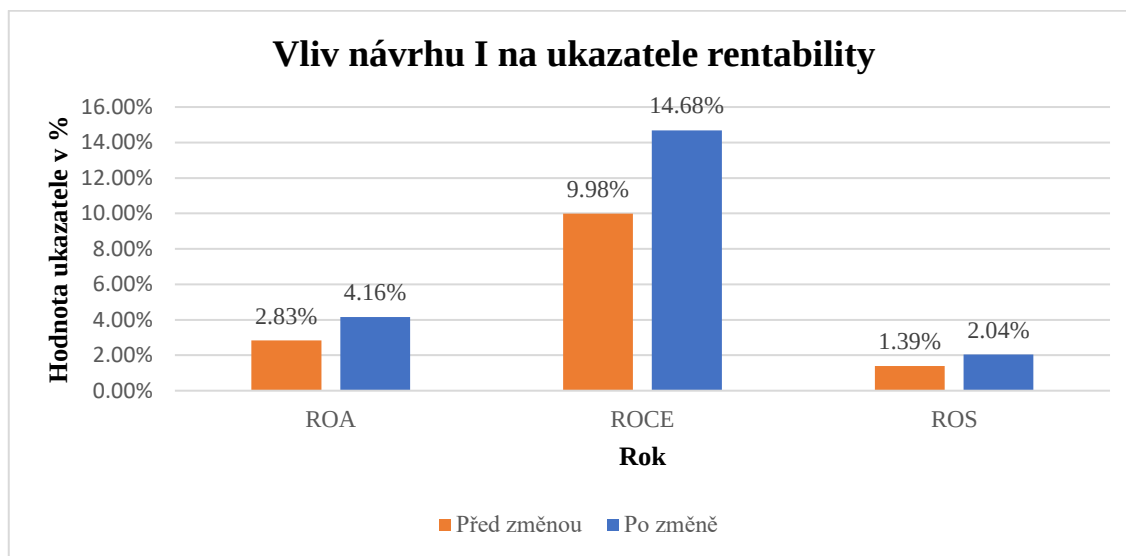
Výše získané výsledky nyní promítnu do výkazu zisku a ztráty a zjistím, jakým způsobem by se změnil provozní výsledek hospodaření po realizaci návrhu.

Tabulka č. 42: VZZ před a po realizaci návrhu I v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

	Před změnou	Po změně
Tržby	1 375 004	1 375 004
Výkonová spotřeba	854 153	846 134
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	54 981	54 981
Aktivace (-)	0	0
Osobní náklady	419 337	420 075
Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 894	12 894
Ostatní provozní výnosy	446	446
Ostatní provozní náklady	15 027	15 027
Provozní výsledek hospodaření	19 058	26 339

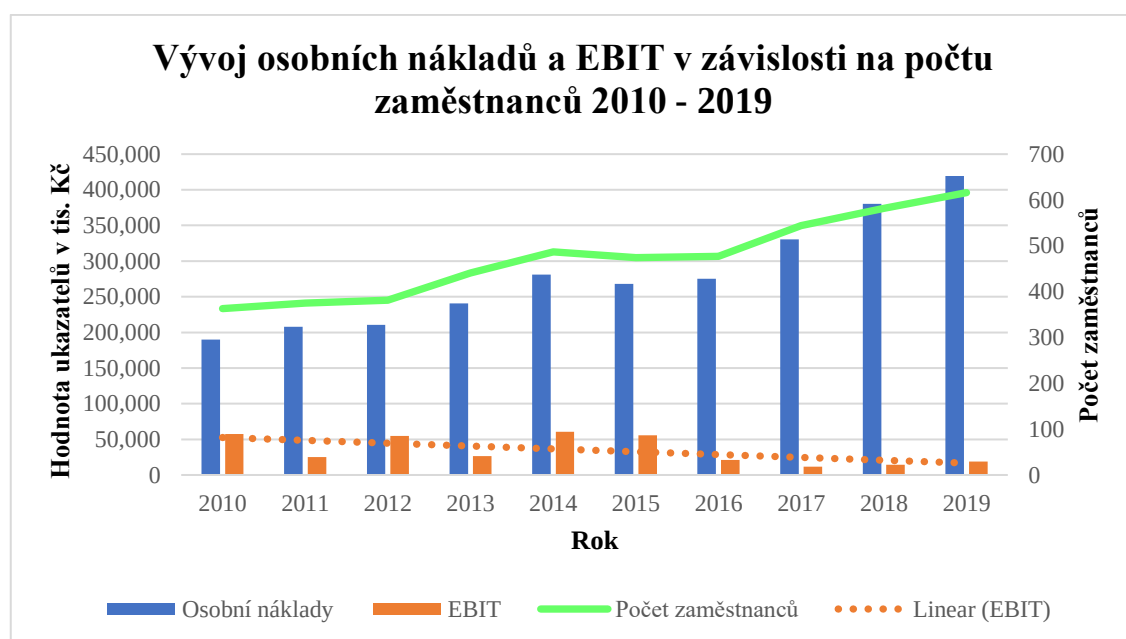
Provozní výsledek hospodaření je tedy vyšší právě o 7 281 tis. Kč, což by se mělo pozitivně projevit i u ukazatelů využívajících ve výpočtu provozní výsledek hospodaření. V grafu níže je tedy zobrazen přínos tohoto návrhu změnou poměrových ukazatelů rentability.

**Graf č. 17: Vliv návrhu I na ukazatele rentability v %**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

Na základě výše uvedeného návrhu bych doporučoval po nějaké době udělat analýzu výkonosti technických pracovníků na home office. Tuto analýzu výkonosti by provedlo každé středisko a je možné, že by na základě této analýzy došlo k reorganizaci a také optimalizaci počtu technických pracovníků.

Na grafu č. 18 níže je dobře vidět, jak s rostoucím počtem zaměstnanců přímo úměrou rostou i osobní náklady. Na druhou stranu je zde také znázorněn vývoj provozního výsledku hospodaření, jehož každoroční výsledek je stále výrazněji zatížen osobními náklady a vývoj EBIT tak nemůže být hodnocen pozitivně.



Graf č. 18: Vývoj osobních nákladů a EBIT v závislosti na počtu zaměstnanců 2010 - 2019

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

Z výše uvedeného grafu je také zřejmé, že od roku 2016 dochází k zásadnějšímu růstu počtu zaměstnanců, a tedy i osobních nákladů. V celém sledovaném období je průměrný růst zaměstnanců 6 %, od roku 2016 je průměr 9 %. V případě osobních nákladů je průměrný růst za celé období 9 %, od roku 2016 15 %.

Tabulka č. 43: Predikce osobních nákladů a počtu zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

	Průměrný růst od 2016	2019	Očekávané hodnoty 2020
Osobní náklady	15 %	419 337 tis. Kč	482 238 tis. Kč
Počet zaměstnanců	9 %	616	671
Průměrné osobní náklady na zaměstnance		681 tis. Kč	718 tis. Kč

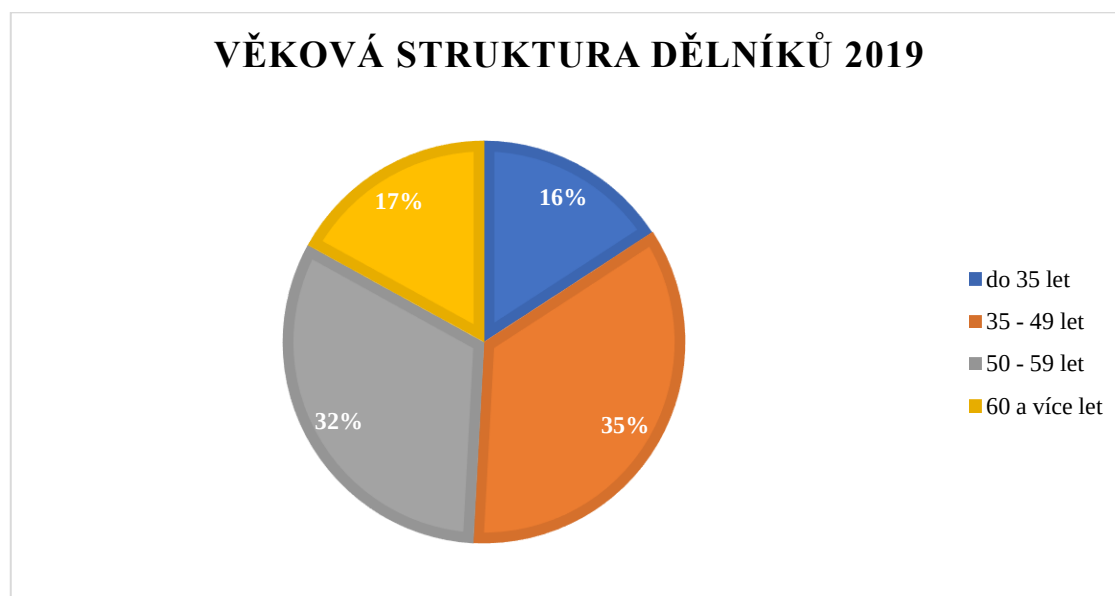
Dle tabulky výše by následná analýza výkonnosti zaměstnanců po zavedení návrhu trvalého home office skutečně měla smysl, protože je zřejmé, že v případě optimalizace počtu pracovníků by společnost ušetřila očekávané osobní náklady v průměrné výši 718 tisíc Kč za jednoho zaměstnance. V případě propuštění zaměstnance pro nadbytečnost by se tato částka ještě musela ponížít o odstupné.

3.1.2 Spolupráce se střední školou

Přestože se společnost zaměřuje na servis a tržby do podniku přináší dělníci, tak v posledních letech mnohem více přibývá technických pracovníků. Věkový průměr společnosti stále roste a při současném vývoji nezaměstnanosti je stále těžší nahradit odborné pracovníky z řad dělníků mladší generací.

Graf č. 19 představuje pohled na věkovou strukturu dělnických profesí v roce 2019 a jen potvrzuje to, co jsem již zmínil. Jedná se o jednu z největších hrozeb společnosti. Spousta pracovníků je s jadernou elektrárnou spjata už od spuštění prvních bloků a nyní nastává chvíle, kdy se stále více pracovníků blíží důchodovému věku.

Dle grafu níže je téměř polovina dělníků starších než 50 let a 17 % dělníků dokonce starších než 60 let. Převáděno na absolutní hodnotu je to 59 dělníků z celkového počtu 348.



Graf č. 19: Věková struktura dělníků 2019 v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

Společnost by se tedy měla zaměřit na výchovu mladé generace dělníků v oborech svářeč, elektrikář, zámečník. Toho by měla společnost dosáhnout díky spolupráci s blízkými středními průmyslovými školami a středními školami řemesel, popřípadě učilišti.

V nejbližším okolí se pro takovou formu spolupráce nabízí například:

- Střední průmyslová škola Třebíč - Tato střední škola je od Jaderné elektrárny Dukovany vzdálena 27 kilometrů a s mateřskou společností ČEZ, a. s. již dokonce spolupracuje. Společnost XYZ spol. s r.o. by se k této spolupráci měla také připojit, protože by tak ve velmi blízkém okolí měla možnost získat mladou kvalifikovanou pracovní sílu. Střední průmyslová škola Třebíč má v maturitních oborech přímo obor Energetika, který je takto na míru jadernému zařízení koncipován jako jediný v České republice. Uplatnění v analyzované společnosti by našli také absolventi učebních oborů elektrikář, zámečník nebo obráběč kovů (SPŠT, 2021).
- Střední škola řemesel a služeb Moravské Budějovice - Vzdálenost této střední školy od Jaderné elektrárny Dukovany je 29 kilometrů. Střední škola nabízí učební obory vhodné pro budoucí zaměstnání ve vybrané společnosti, a to obory elektrikář, zámečník a obráběč kovů. Nejdůležitější informace však je, že střední škola nabízí svářečskou školu. V rámci vybraných oborů je svářečská škola součástí běžné výuky a tudíž zdarma. Kromě základního kurzu svařování podle ČSN 05 0705 nabízí i mezinárodní zkoušky podle EN ISO 9606-1. Tato svářečská škola je také akreditována Českou svářečskou společností ANB (SŠŘS, 2021).

Společnost by v rámci vybraných oborů nabídla školám spolupráci v rámci praxe na Jaderné elektrárně Dukovany. Ta by probíhala pod vedením zkušených pracovníků. Společnost by mohla studenty středních škol motivovat příspěvkem studentovi, který se připravuje na výkon budoucí profese částkou 5 000 Kč měsíčně, která je daňově uznatelnou částkou pro společnost dle § 24 odst. 2 písm. zu) zákona o daních z příjmu (Zákon č. 586/1992 Sb.)

V případě praxí na Jaderné elektrárně Dukovany by studenti museli absolvovat vstupní školení, které je zdarma a psychologické vyšetření ve výši 1 300 Kč za osobu, které by hradila společnost.

Vybraní studenti by tedy po absolvování střední školy byli připraveni okamžitě nastoupit do společnosti na hlavní pracovní poměr na pozici dle zaměření absolvovaného oboru. Vzhledem k nízké míře nezaměstnanosti a absenci mladých kvalifikovaných pracovníků by byla realizace tohoto návrhu správným krokem k budoucí bezproblémové náhradě starší generace zaměstnanců.

Spolupráce se střední školou by byla výhodná pro všechny tři strany. Škola by zvýšila procento uplatnění svých studentů a prezentovala by se spoluprací s významnou servisní společností působící na jaderných a vodních elektrárnách. Společnost by měla výrazně usnadněnou náhradu zkušených pracovníků a mohla by se prezentovat jako společnost, která napomáhá vzdělávat nastupující generaci a vychovává budoucí odborníky. V neposlední řadě by z této spolupráce těžili práce studenti střední školy, kteří by měli zajištěnou budoucnost a také by získali stipendium.

Zapracování nových svářečů

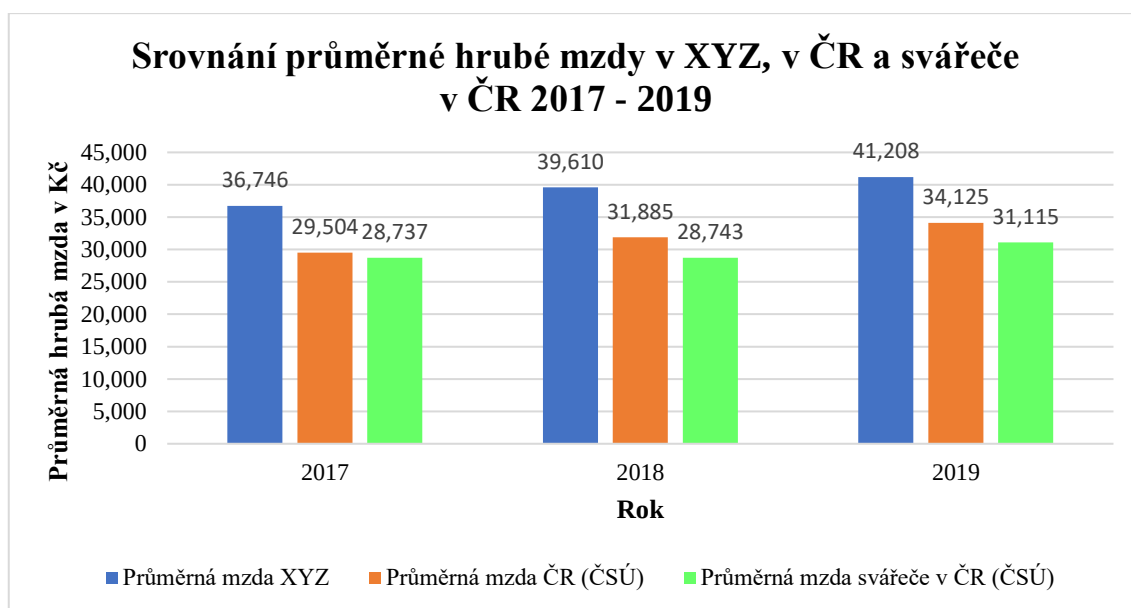
Profese svářeče je jednou ze základních profesí při provádění servisu a údržby zařízení na jaderných, klasických a vodních elektrárnách. Její důležitost je nyní vnímána výrazněji, než tomu bylo dříve. Důvodem je tzv. kauza sváry, která otřásla celou Skupinou ČEZ a měla významný ekonomický dopad pro hospodaření ČEZ, a.s.

Dle návrhu spolupráce se střední školou a získání nových pracovníků nyní provedu kalkulaci přínosu nového svářeče pro společnost.

Tabulka č. 44: Průměrná mzda a měsíční fond pracovní doby svářeče 2017 - 2019 v Kč a hodinách
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019)

	2017	2018	2019
Průměrná hrubá mzda svářeče v Kč	28 737	28 743	31 115
Průměrný měsíční fond pracovní doby v Nh	174,60	174,70	174,60

Z údajů získaných z dat Českého statistického úřadu jsem zjistil průměrnou hrubou mzdu svářeče za období 2017 - 2019 viz tabulka č. 44. Ten je dle metodiky CZ-ISCO zařazen pod kódem 7212. Nyní provedu porovnání těchto údajů s výší průměrné hrubé mzdy zaměstnance XYZ spol. s r.o. a v České republice za sledované roky (ČSÚ, 2021).



Graf č. 20: Srovnání průměrné hrubé mzdy v XYZ, v ČR a svářeče v ČR 2017 - 2019 v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, 2019; Justice, 2019)

Z výše uvedeného grafu č. 20 lze uvažovat, že pro účely návrhu bude novým zaměstnancům pro skupinu svářečů nabídnuta mzda ve výši průměrné hrubé mzdy zaměstnanců společnosti.

Finanční oblast návrhu

Z tabulky č. 44 vychází, že průměrný měsíční fond pracovní doby svářeče se pohybuje okolo 174 hodin. Pro účely návrhu bude počítáno právě s touto hodnotou zaokrouhlenou na celé hodiny. Roční fond pracovní doby svářeče tedy bude 2088 hodin.

V roce 2019 byla mezi ČEZ, a.s. a XYZ spol. s r.o. pro profesi svářeč specialista zasmělněna hodinová sazba 779 Kč.

Tabulka č. 45: Tržby 1 svářeče 2019 v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

2019	
Fond pracovní doby 1 svářeče / rok v Nh	2 088
Sazba profese svářeč specialista v Kč / Nh	779
Tržby 1 svářeče / rok v Kč	1 626 552

Nyní je třeba vyčíslit nákladovou část vybraného návrhu. Již byla výše uvedena průměrná mzda zaměstnance společnosti, z níž budu vycházet. Při výpočtu navýšení nákladů, které

s sebou tento návrh je nutné soustředit se jak na mzdové náklady, tak samozřejmě na zákonem stanovené odvody sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Dále do výpočtu osobních nákladů na svářeče zahrnu i ostatní osobní náklady společnosti. Společnost XYZ spol. s r.o. poskytuje svým zaměstnancům penzijní připojištění. Poskytnutí příspěvku zaměstnavatelem je realizováno podle těchto zásad:

- příspěvek je poskytován zaměstnancům v hlavním pracovním poměru, kteří v elektroenergetice (včetně doby odpracované ve společnosti XYZ spol. s r.o.) odpracovali minimálně 1 rok, příspěvek se poskytuje po uplynutí zkušební doby
- příspěvek je poskytován zaměstnancům, kteří uzavřeli s penzijním fondem pojistnou smlouvu s pravidelnými měsíčními platbami ze svých prostředků v minimální výši 300 Kč
- výše příspěvku je odvozena podle počtu let odpracovaných v elektroenergetice (včetně doby odpracované ve společnosti XYZ spol. s r.o.), a to dle tabulky č. 46 (XYZ, 2021).

Tabulka č. 46: Výše příspěvku na penzijní připojištění v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Justice, 2021)

Výše odpracovaných let	Výše příspěvku v Kč / měsíc
1 - 5	600
více než 5	1 400

Pro účely tohoto návrhu budu uvažovat, že zaměstnanec bude mít uzavřenou pojistnou smlouvu s penzijním fondem a praxe se již započítává do výkonu práce v elektroenergetice. Řadí se tedy do kategorie 1 - 5 let. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanec tedy má z dřívější praxe platné psychotesty i školení pro vstup do elektrárny. V opačném případě, kdy se jedná o nový nástup bez předchozího působení v jaderné elektrárně, by stály psychotesty 1 300 Kč na jednoho zaměstnance. V případě profese svářeče je však třeba počítat i s náklady na školení a zkoušky svařování. Školení pro jednoho svářeče stojí 12 000 Kč a závěrečná zkouška 5 000 Kč. Následně vydané osvědčení pro činnost profese svářeč je platné 3 roky. Budu tedy uvažovat, že zaměstnanci při nástupu měli platná osvědčení a školení absolvovali v roce 2019 během studia (XYZ, 2021).

Další náklady pro svářeče by tvořily například náklady na pronájem šatny, nutné energie, ochranné pomůcky nebo také podíl na režii mzdové účtárny. Tyto náklady byly po konzultaci ve společnosti XYZ spol. s r.o. vyčísleny na 60 000 Kč na jednoho zaměstnance (XYZ, 2021).

Tabulka níže uvádí náklady spojené s přijetím jednoho svářeče. Tyto náklady jsou přepočtené pro vybrané období 2019.

Tabulka č. 47: Náklady 1 svářeče 2019 v Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2019
Nájem, energie, režie 1 svářeče v Kč / rok	60 000
Mzdové náklady 1 svářeče v Kč / rok	494 496
Soc. zabezpečení a zdrav. pojištění 1 svářeče	168 129
Ostatní osobní náklady 1 svářeče v Kč / rok	7 200
Celkové náklady 1 svářeče v Kč / rok	729 825

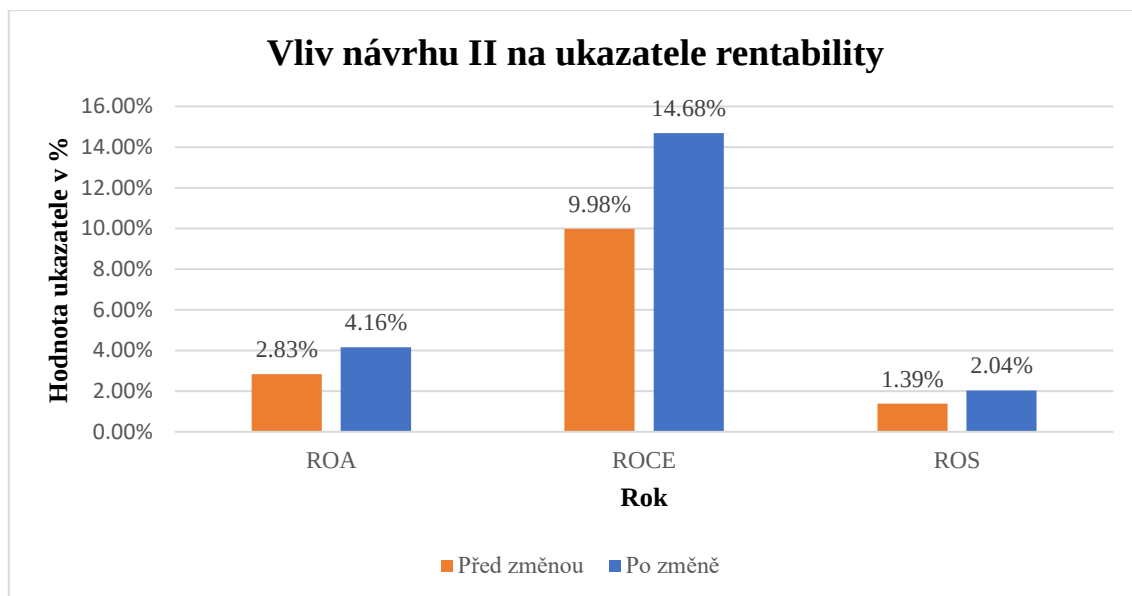
Nyní budu uvažovat, že společnost přijme 10 nových svářečů. Celkový finanční přínos tohoto návrhu, přepočet celkových tržeb a provozního výsledku hospodaření pro rok 2019 po zapracování změn spojených s návrhem jsou uvedeny v tabulce níže. Dále je zde zaznamenána změna ukazatelů rentability na základě nových dat po přepočtu zmíněných položek.

Tabulka č. 48: VZZ před a po realizaci návrhu II v tis. Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	Před změnou	Po změně
Tržby	1 375 004	1 391 270
Výkonová spotřeba	854 153	854 753
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	54 981	54 981
Aktivace (-)	0	0
Osobní náklady	419 337	426 036
Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 894	12 894
Ostatní provozní výnosy	446	446
Ostatní provozní náklady	15 027	15 027
Provozní výsledek hospodaření	19 058	28 025

Návrh přinese společnosti zvýšení tržeb dle aktuální sazby profese svářeč specialista. V tomto případě je zvýšení více než 16 milionů Kč. Se zvýšením tržeb se zvýší i náklady, ale celkový přínos se projeví ve zvýšení EBIT a tím také zvýšení ukazatelů rentability.



Graf č. 21: Vliv návrhu II na ukazatele rentability v %

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: XYZ, 2021)

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zhodnotit finanční situaci vybraného podniku XYZ spol. s r.o. a na základě provedených analýz identifikovat hrozby a slabá místa podniku a poté navrhnout opatření, která povedou ke zlepšení celkového finančního zdraví společnosti.

Nejprve však byla podrobně popsána teoretická východiska, z nichž bude v dalších částech diplomové práce čerpáno. První částí teoretických východisek byla strategická analýza. V ní byly popsány metody analýzy vnějšího prostředí jako je například PESTLE analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil nebo analýza příležitostí a hrozeb. Následovala analýza vnitřního prostředí společnosti. Pro účely této práce jsem tedy zvolil McKinseyho 7 S model a analýzu silných a slabých stránek. Ucelený přehled silných a slabých stránek podniku a také hrozeb a příležitostí byl zanesen do matice SWOT.

V další části byla přiblížena samotná finanční analýza. Metody finanční analýzy byly rozděleny na analýzu absolutních ukazatelů, analýzu rozdílových ukazatelů, analýzu poměrových ukazatelů a analýzu soustav. V analýze absolutních ukazatelů jsem se zaměřil na horizontální a vertikální analýzu účetních výkazů, tedy rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích. V analýze rozdílových ukazatelů byla pozornost zaměřena na ukazatel čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků. Poměrové ukazatele byly rozděleny na ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity. Soustavy ukazatelů v sobě kombinují některé již dříve představené ukazatele a udávají komplexní přehled o situaci daného podniku.

Nejrozsáhlejší část práce je část analytická, kde byla nejprve představena analyzovaná společnost XYZ spol. s r.o. Byla blíže popsána její působnost, předmět podnikání i historie podniku. Po představení společnosti již následovalo provedení strategické analýzy podle metod popsanych v teoretické části. Stejným způsobem byla provedena i finanční analýza, která čerpala z teoretických poznatků a využila vzorce pro výpočet konkrétních výsledných hodnot ukazatelů. Výsledky finanční analýzy byly porovnány s konkurenčním podnikem a tam, kde byla možnost, také s oborovými průměry.

Poslední částí práce je část návrhová, v níž byla na základě zhodnocení výsledků strategické a finanční analýzy navrhnutá opatření, která by podle mého názoru mohla zlepšit finanční situaci podniku. Návrhy byly zaměřeny na oblast rentability, jejíž vývoj byl u zvolené společnosti klesající. Zlepšit tuto situaci by mohlo zavedení trvalého home

office pro vybrané technické pracovníky a také spolupráce se střední školou a následné přijetí mladých zaměstnanců, například profese svářeč. Tyto návrhy by pozitivně ovlivnily provozní výsledek hospodaření.

U návrhů byly vyčísleny finanční přínosy a v obou případech se podařilo zvýšit provozní výsledek hospodaření a celkovou rentabilitu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006, 194 s. ISBN 80-726-1145-3.

Businessinfo. *Techniky a metody finanční analýzy*. [online]. ©1997 - 2021 [cit. 2021-03-30]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html#rozuka>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2012. ISBN 978-80-244-2963-2.

Český statistický úřad. *Vývoj věkové struktury v ČR* [online]. ©2019 [cit. 2019-03-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/92011146/13015819a2.pdf/2b9aa7fd-fa9b-4d70-aff0-5ca7491509a4?version=1.2>

Český statistický úřad. *Vývoj průměrné hrubé mzdy v ČR* [online]. ©2021 [cit. 2021-04-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-86929-68-2.

Finance. *Míra nezaměstnanosti* [online]. ©2021 [cit. 2020-11-30]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/makrodata-eu/trh-prace/statistiky/mira-nezamestnanosti/>

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nepoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012, 325 s. : grafy, tab. + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-265-0032-2.

GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2007, 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. Brno: Professional Publishing, 2002. ISBN 80-864-1922-3.

Justice. *Veřejný rejstřík a Sbírka listin* [online]. ©2012 - 2015 [cit. 2018-11-30]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. 2., rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2011, 299 s. ISBN 978-80-7380-315-5.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004, 714 s. ISBN 80-717-9802-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOVANICOVÁ, Dana a Pavel KOVANIC. *Poklady skryté v účetnictví*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Polygon, 1995, vii s., s. 218-504. ISBN 80-859-6707-3.

Kurzy. *Vývoj HDP v ČR*. [online]. ©2000 - 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>

Kurzy. *Míra inflace a její vývoj v ČR*. [online]. ©2000 - 2021 [cit. 2021-03-25]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

MAREK, Petr a kolektiv. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009, 634 s. ISBN 978-80-86929-49-1.

MARTINOVIČOVÁ, Dana. *Základy ekonomiky podniku*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006, 178 s. ISBN 80-86851-50-8.

Ministerstvo průmyslu a obchodu. *Jaderná energetika*. [online]. ©2005 - 2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/energetika/elektroenergetika/jaderna-energetika/>

Národní bezpečnostní úřad. *Prověrky NBÚ dle zákona č. 263/2017 Sb., atomový zákon*. [online]. ©2019 [cit. 2019-03-25]. Dostupné z: <https://www.nbu.cz/cs/aktualne/1152-v-oblasti-citlivych-cinnosti-nabyva-ucinnosti-dnem-1-ledna-2017-zakon-c-263-2016-sb-atomovy-zakon/>

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. V Praze: C.H. Beck, 2011, xiv, 178 s. : ; grafy, tab. ISBN 978-80-7400-342-4.

REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Finanční management. I. část*. Vyd. 2. Brno: Zdeněk Novotný, 2003, 116 s. ISBN 80-214-2487-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. 152 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

RŮČKOVÁ, Petra a Michaela ROUBÍČKOVÁ. *Finanční management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 290 s. ISBN 978-80-247-4047-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, xi, 121 s. : il., tab. ISBN 80-7179-367-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

Státní úřad pro jadernou bezpečnost. *Nové atomové právo*. [online]. ©2021 [cit. 2021-03-14]. Dostupné z: <https://www.sujb.cz/legislativa/nove-atomove-pravo/>

Střední průmyslová škola Třebíč. *Učební obory*. [online]. ©2021 [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://www.spst.cz/>

Střední škola řemesel a služeb Moravské Budějovice. *Učební obory*. [online]. ©2021 [cit. 2021-05-07]. Dostupné z: <https://www.ssrs.cz/>

TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 978-80-213-0922-7.

XYZ spol. s r.o. [online]. ©2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.xyzspolsro.cz/>

Zákon č. 134/2016 Sb., o zadávání veřejných zakázek ze dne 19. dubna 2016

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce ze dne 21. dubna 2006

Zákon č. 263/2017 Sb., atomový zákon ze dne 1. ledna 2017

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ze dne 12. prosince 1991

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ze dne 20. listopadu 1992

SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

Vzorec č. 1: Absolutní změna.....	29
Vzorec č. 2: Procentuální změna	29
Vzorec č. 3: P_i	30
Vzorec č. 4: ČPK	31
Vzorec č. 5: OCP	32
Vzorec č. 6: ČPP	32
Vzorec č. 7: Běžná likvidita.....	35
Vzorec č. 8: Pohotovlá likvidita.....	35
Vzorec č. 9: Okamžitá likvidita	35
Vzorec č. 10: ROA.....	36
Vzorec č. 11: ROE	37
Vzorec č. 12: ROCE	37
Vzorec č. 13: ROS	37
Vzorec č. 14: Celková zadluženost.....	39
Vzorec č. 15: Koeficient samofinancování.....	39
Vzorec č. 16: Koeficient samofinancování.....	39
Vzorec č. 17: Obrat celkových aktiv	40
Vzorec č. 18: Doba obratu zásob	40
Vzorec č. 19: Doba obratu pohledávek.....	41
Vzorec č. 20: Doba obratu závazků	41
Vzorec č. 21: Produktivita práce z přidané hodnoty.....	41
Vzorec č. 22: Produktivita kapitálu z přidané hodnoty	42
Vzorec č. 23: Mzdová produktivita	42
Vzorec č. 24: Altmanův model	43
Vzorec č. 25: Model IN 05	44
Vzorec č. 26: Doba splácení dluhů	45
Vzorec č. 27: R_4	45

SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: PESTLE analýza.....	14
Obrázek č. 2: Porterův model	17
Obrázek č. 3: McKinseyho 7 S	19
Obrázek č. 4: Schéma strategické analýzy.....	23
Obrázek č. 5: ČPK	31
Obrázek č. 6: JE Dukovany	47
Obrázek č. 7: Organizační schéma	50

SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

Tabulka č. 1: Doporučené hodnoty ukazatelů likvidity v bodech	35
Tabulka č. 2: Doporučený vývoj ukazatelů rentability	38
Tabulka č. 3: Doporučený vývoj ukazatelů zadluženosti	39
Tabulka č. 4: Doporučené hodnoty ukazatelů aktivity	41
Tabulka č. 5: Celkové hodnocení Altmanova modelu v bodech	44
Tabulka č. 6: Celkové hodnocení výsledků Modelu IN 05 v bodech.....	45
Tabulka č. 7: Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu	46
Tabulka č. 8: Celkové hodnocení výsledků Kralickova Quicktestu v bodech	46
Tabulka č. 9: Počet zaměstnanců 2010 - 2019.....	59
Tabulka č. 10: Matice SWOT	61
Tabulka č. 11: Horizontální analýza aktiv XYZ 2010 - 2019 v %	63
Tabulka č. 12: Horizontální analýza aktiv KS 2010 - 2019 v %	63
Tabulka č. 13: Horizontální analýza pasiv XYZ 2010 - 2019 v %.....	67
Tabulka č. 14: Horizontální analýza pasiv KS 2010 - 2019 v %.....	67
Tabulka č. 15: Horizontální analýza VZZ XYZ 2010 - 2019 v %	68
Tabulka č. 16: Horizontální analýza VZZ KS 2010 - 2019 v %	69
Tabulka č. 17: Vertikální analýza aktiv XYZ 2010 - 2019 v %	71
Tabulka č. 18: Vertikální analýza aktiv KS 2010 - 2019 v %	72
Tabulka č. 19: Vertikální analýza pasiv XYZ 2010 - 2019 v %.....	77
Tabulka č. 20: Vertikální analýza pasiv KS 2010 - 2019 v %.....	78

Tabulka č. 21: Vývoj běžné likvidity 2010 - 2019 v bodech.....	85
Tabulka č. 22: Vývoj pohotové likvidity 2010 - 2019 v bodech	86
Tabulka č. 23: Vývoj okamžité likvidity 2010 - 2019 v bodech	86
Tabulka č. 24: Vývoj ROA 2010 - 2019 v %	87
Tabulka č. 25: Vývoj ROE 2010 - 2019 v %.....	88
Tabulka č. 26: Vývoj ROCE 2010 - 2019 v %	89
Tabulka č. 27: Vývoj ROS 2010 - 2019 v %	89
Tabulka č. 28: Vývoj celkové zadluženosti 2010 - 2019 v %	90
Tabulka č. 29: Vývoj koeficientu samofinancování 2010 - 2019 v %	91
Tabulka č. 30: Vývoj koeficientu zadluženosti 2010 - 2019 v %.....	92
Tabulka č. 31: Vývoj obratu celkových aktiv 2010 - 2019 v obrátkách.....	93
Tabulka č. 32: Vývoj doby obratu zásob 2010 - 2019 ve dnech	93
Tabulka č. 33: Vývoj doby obratu pohledávek 2010 - 2019 ve dnech	94
Tabulka č. 34: Vývoj doby obratu závazků 2010 - 2019 ve dnech	94
Tabulka č. 35: Z-skóre v bodech	99
Tabulka č. 36: IN 05 2010 - 2019 v bodech	101
Tabulka č. 37: Výsledné hodnoty R1-R4 2010 - 2019 v bodech.....	103
Tabulka č. 38: Kralickův Quicktest 2010 - 2019 v bodech	105
Tabulka č. 39: Náklady na nájemné a energie na 1 technického pracovníka v Kč	110
Tabulka č. 40: Výpočet počtu pracovníků pro home office	111
Tabulka č. 41: Výpočet celkové roční úspory nákladů v Kč	112
Tabulka č. 42: VZZ před a po realizaci návrhu I v tis. Kč	112
Tabulka č. 43: Predikce osobních nákladů a počtu zaměstnanců	113
Tabulka č. 44: Průměrná mzda a měsíční fond pracovní doby svářeče 2017 - 2019 v Kč a hodinách.....	116
Tabulka č. 45: Tržby 1 svářeče 2019 v Kč	117
Tabulka č. 46: Výše příspěvku na penzijní připojištění v Kč	118
Tabulka č. 47: Náklady 1 svářeče 2019 v Kč	119
Tabulka č. 48: VZZ před a po realizaci návrhu II v tis. Kč	119

SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj HDP v České republice 2010 – 2019 v mld. Kč.....	52
Graf č. 2: Vývoj inflace v České republice 2010 - 2019 v %.....	52
Graf č. 3: Vzdělanostní struktura zaměstnanců k 31.12.2019	58
Graf č. 4: Vývoj aktiv XYZ 2010 - 2019 v %	75
Graf č. 5: Vývoj aktiv KS 2010 - 2019 v %	76
Graf č. 6: Vývoj pasiv XZY 2010 - 2019 v %.....	81
Graf č. 7: Vývoj pasiv KS 2010 - 2019 v %.....	82
Graf č. 8: Vývoj ČPK 2010 - 2019 v tis. Kč.....	83
Graf č. 9: Vývoj ČPP 2010 - 2019 v tis. Kč	84
Graf č. 10: Vývoj rentability 2010 - 2019 v %	90
Graf č. 11: Vývoj produktivity práce z přidané hodnoty 2010 - 2019.....	95
Graf č. 12: Vývoj produktivity kapitálu z přidané hodnoty 2010 - 2019 v %.....	96
Graf č. 13: Vývoj mzdové produktivity 2010 - 2019	97
Graf č. 14: Vývoj Z-skóre 2010 - 2019 v bodech.....	100
Graf č. 15: Vývoj IN 05 2010 - 2019 v bodech	102
Graf č. 16: Vývoj Kralickova Quicktestu 2010 - 2019 v bodech	106
Graf č. 17: Vliv návrhu I na ukazatele rentability v %	112
Graf č. 18: Vývoj osobních nákladů a EBIT v závislosti na počtu zaměstnanců 2010 - 2019	113
Graf č. 19: Věková struktura dělníků 2019 v %	114
Graf č. 20: Srovnání průměrné hrubé mzdy v XYZ, v ČR a svářeče v ČR 2017 - 2019 v Kč.....	117
Graf č. 21: Vliv návrhu II na ukazatele rentability v %.....	120

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha XYZ spol. s r.o. 2010 - 2019.....	I
Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty XYZ spol. s r.o. 2010 - 2019	XIX
Příloha č. 3: Přehled o peněžních tocích XYZ spol. s r.o. 2010 - 2019.....	XXVIII
Příloha č. 4: Rozvaha KS 2010 - 2019.....	XXXIII
Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty KS 2010 - 2019.....	XLIII
Příloha č. 6: Přehled o peněžních tocích KS 2010 - 2019	L

Příloha č. 1: Rozvaha XYZ spol. s r.o. 2010 - 2019

(Zdroj: Justice, 2019)

Aktiva 2010, 2011

		Běžné účetní období			Minulé úč. období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	314 033	-37 704	276 329	274 591
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	49 079	-34 632	14 447	14 506
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	5 038	-3 005	2 033	1 108
3	Software	5 038	-3 005	2 033	508
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				61
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				539
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	44 041	-31 627	12 414	13 398
B. II. 1	Pozemky	114		114	114
2	Stavby	7 111	-2 561	4 550	4 844
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	36 816	-29 066	7 750	8 440
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	263 195	-3 072	260 123	258 405
C. I.	Zásoby	12 885	-188	12 477	14 944
C. I. 1	Materiál	2 821	-188	2 633	2 542
2	Nedokončená výroba a polotovary	9 807		9 807	12 356
3	Výrobky	36		36	36
5	Zboží	1		1	8
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	3 126	0	3 126	950
8	Odložená daňová pohledávka	3 126		3 126	950
C. III.	Krátkodobé pohledávky	245 514	-2 884	242 630	146 734
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	197 867	-2 884	194 983	48 476
2	Pohledávky - ovládačící a řídicí osoba	33 709		33 709	96 936
6	Stát - daňové pohledávky	12 933		12 933	911
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	1 014		1 014	411
9	Jiné pohledávky	-9		-9	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	1 890	0	1 890	95 777
C. IV. 1	Peníze	380		380	436
2	Účty v bankách	1 510		1 510	95 341
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	1 759	0	1 759	1 680
D. I.	Časové rozlišení	1 759	0	1 759	1 680
D. I. 1	Náklady příštích období	1 756		1 756	1 680
3	Příjmy příštích období	3		3	

Pasiva 2010, 2011

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	276 329	274 591
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	117 919	165 131
A. I.	Základní kapitál	34 000	34 000
A. I. 1	Základní kapitál	34 000	34 000
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	3 557	3 607
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	3 400	3 400
2	Statutární a ostatní fondy	157	207
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	60 024	81 151
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	60 024	81 151
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	20 338	46 373
B.	CIZÍ ZDROJE	158 409	109 387
B. I.	Rezervy	18 153	6 036
3	Rezerva na daň z příjmů	7 123	
4	Ostatní rezervy	11 030	6 036
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	140 256	103 351
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	74 202	60 289
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba		1 174
5	Závazky k zaměstnancům	10 197	10 032
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 813	5 797
7	Stát - daňové závazky a dotace	7 914	16 893
8	Přijaté zálohy	32 814	5 531
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	9 316	3 635
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	1	73
C. I.	Časové rozlišení	1	73
C. I. 1	Výdaje příštích období	1	73

Aktiva 2012, 2013

		Běžné účetní období			Minulé úč. období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	1 091 910	-45 038	1 046 872	212 168
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁ- KLADNÍ KAPITÁL	0		0	0
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	54 036	-41 590	12 446	14 268
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	5 514	-4 959	555	1 361
3	Software	5 514	-4 959	555	1 361
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	48 522	-36 631	11 891	12 907
B. II. 1	Pozemky	114		114	114
2	Stavby	7 221	-3 153	4 068	4 365
3	Samostatné movité věci a soubory movi- tých věcí	41 187	-33 478	7 709	8 428
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	1 036 932	-3 448	1 033 484	197 095
C. I.	Zásoby	105 599	-544	105 055	19 227
C. I. 1	Materiál	4 826	-544	4 282	2 870
2	Nedokončená výroba a polotovary	100 737		100 737	16 318
3	Výrobky	36		36	36
5	Zboží				3
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	4 304	0	4 304	3 851
8	Odložená daňová pohledávka	4 304		4 304	3 851
C. III.	Krátkodobé pohledávky	924 832	-2 904	921 928	172 066
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	423 588	-2 904	420 684	123 738
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	194 705		194 705	48 166
6	Stát - daňové pohledávky	3 761		3 761	40
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	302 452		302 452	108
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	326		326	14
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 197	0	2 197	1 951
C. IV. 1	Peníze	435		435	251
2	Účty v bankách	1 762		1 762	1 700
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	942	0	942	805
D. I.	Časové rozlišení	942	0	942	805
D. I. 1	Náklady příštích období	941		941	804
3	Příjmy příštích období	1		1	1

Pasiva 2012, 2013

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
	PASIVA CELKEM	1 046 872	212 168
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	80 631	81 777
A. I.	Základní kapitál	34 000	34 000
A. I. 1	Základní kapitál	34 000	34 000
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	3 400	3 415
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	3 400	3 400
2	Statutární a ostatní fondy		15
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	22 159	362
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	22 159	362
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	21 072	44 000
B.	CIZÍ ZDROJE	966 226	130 390
B. I.	Rezervy	16 583	16 404
3	Rezerva na daň z příjmů		2 213
4	Ostatní rezervy	16 583	14 191
B. II.	Dlouhodobé závazky	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	949 643	113 986
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	360 876	87 080
5	Závazky k zaměstnancům	14 590	11 665
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8 522	6 624
7	Stát - daňové závazky a dotace	57 677	3 297
8	Krátkodobé přijaté zálohy	500 832	0
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	7 116	5 318
11	Jiné závazky	30	2
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	15	1
C. I.	Časové rozlišení	15	1
C. I. 1	Výdaje příštích období	15	1

Aktiva 2014

		Běžné účetní období		
		Brutto	Korekce	Netto
	AKTIVA CELKEM	642 240	-48 319	793 929
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL			
B.	DLUHODOBÝ MAJETEK	64 296	-44 749	19 549
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	8 108	-5 499	607
B. I. 1	Zřizovací výdaje			
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje			
3	Software	8 108	-5 499	607
4	Ocenitelná práva			
5	Goodwill			
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek			
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek			
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	56 492	-38 280	18 242
B. II. 1	Pozemky	114		114
2	Stavby	7 221	-3 451	3 770
3	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých	48 819	-35 289	13 020
4	Přátelská dárky trvalých povah			
5	Úspěšná zvířata a jejich skupiny			
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek			
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 338		2 338
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek			
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku			
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba			
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem			
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly			
4	Záůjky a úvěry - ovládané nebo ovládaná osoba, podstatný vliv			
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek			
6	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek			
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek			
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	776 155	-3 570	772 585
C. I.	Zásoby	118 052	-985	115 302
C. I. 1	Materiál	5 505	-985	4 918
2	Nedokončené výrobky a polotovary	110 431		110 431
3	Výrobky	38		38
4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny			
5	Zboží			
6	Poskytnuté zálohy na zásoby			
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	5 679	0	5 679
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů			
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba			
3	Pohledávky - podstatný vliv			
4	Pohledávky za společníky			
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
6	Dohadné účty aktivní			
7	Jiný pohledávky			
8	Odsouhlasené daňové pohledávky	5 679		5 679
C. III.	Krátkodobé pohledávky	652 105	-2 904	649 262
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	651 883	-2 904	648 779
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba			
3	Pohledávky - podstatný vliv			
4	Pohledávky za společníky			
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
6	Stát - daňové pohledávky	25		25
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	116		116
8	Dohadné účty aktivní			
9	Jiný pohledávky	341		341
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 258	0	2 258
C. IV. 1	Peníze	493		493
2	Účty v bankách	1 755		1 755
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly			
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek			
D. I.	Časová rozlišení	1 495	0	1 495
D. I. 1	Náklady příštích období	1 495		1 495
2	Komplexní náklady příštích období			
3	Příjmy příštích období			

Pasiva 2014

		Stav v běžném účtovním období
	PASIVA CELKEM	793 929
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	128 248
A. I.	Základní kapitál	34 000
A. I. 1	Základní kapitál	34 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	
3	Změny základního kapitálu	
A. II.	Kapitálové fondy	0
A. II. 1	Ažto	
2	Ostatní kapitálové fondy	
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	
5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	
A. III.	Fondy ze zisku	0
A. III. 1	Rezervní fond	
2	Statutární a ostatní fondy	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	46 631
IV. 1	Nerozdělaný zisk minulých let	46 631
2	Neutrázené ztráty minulých let	
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účtovního období (+/-)	47 615
A. V. 2.	Rozhodnutí o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	
B.	CIZÍ ZDROJE	665 682
B. I.	Rezervy	27 663
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	
2	Rezerva na důchody a podobné závazky	
3	Rezerva na daň z příjmů	5 239
4	Ostatní rezervy	22 644
B. II.	Dlouhodobé závazky	0
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	
3	Závazky - podstatný vliv	
4	Závazky ke společníkům	
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	
6	Vydané dluhopisy	
7	Dlouhodobé směrnky k úhradě	
8	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	
9	Jiné závazky	
10	Odložený daňový závazek	
B. III.	Krátkodobé závazky	637 739
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	364 856
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	98 896
3	Závazky - podstatný vliv	
4	Závazky ke společníkům	
5	Závazky k zaměstnancům	16 316
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 642
7	Státní - daňové závazky a dotace	13 803
8	Krátkodobé přijaté zálohy	98 000
9	Vydané dluhopisy	
10	Dohadné účty pasivní	8 184
11	Jiné závazky	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	
2	Krátkodobé bankovní úvěry	
3	Krátkodobé finanční výpomoci	
C. I.	Časové rozlišení	61
C. I. 1	Výdaje příštích období	61
2	Výnosy příštích období	

Aktiva 2015, 2016

Rozvaha

			Běžné účetní období			Minulé účetní období 2015
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
		AKTIVA CELKEM	700 681	-45 779	654 902	328 995
A.		POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.		DLOUHODOBÝ MAJETEK	67 046	-44 637	22 409	19 645
B. I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	7 651	-5 732	1 919	1 154
B. I. 1.		Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.		Ocenitelná práva	7 075	-5 732	1 343	681
1.		Software	7 075	-5 732	1 343	681
2.		Ostatní ocenitelná práva				
3.		Goodwill				
4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	576	0	576	473
1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	576		576	473
B. II.		Dlouhodobý hmotný majetek	59 395	-38 905	20 490	18 491
B. II. 1.		Pozemky a stavby	7 335	-3 924	3 411	3 586
1.		Pozemky	114		114	114
2.		Stavby	7 221	-3 924	3 297	3 472
2.		Hmotné movité věci a jejich soubory	48 864	-34 981	13 883	14 905
3.		Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
1.		Pěstitelské celky trvalých porostů				
2.		Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.		Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	3 196	0	3 196	0
1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2 362		2 362	
2.		Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	834		834	
B. III.		Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.		Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.		Podíly - podstatný vliv				
4.		Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.		Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.		Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

			Běžné účetní období			Minulé účetní období 2015
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.		OBĚŽNÁ AKTIVA	631 963	-1 142	630 821	308 271
C.	I.	Zásoby	41 342	-1 030	40 312	23 207
C.	I.	1. Materiál	4 812	-1 030	3 782	4 618
		2. Nedokončená výroba a polotovary	36 530		36 530	18 589
		3. Výrobky a zboží	0	0	0	0
		1. Výrobky				
		2. Zboží				
		4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
		5. Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.	II.	Pohledávky	589 623	-112	589 511	282 814
C.	II.	1. Dlouhodobé pohledávky	12 200	0	12 200	5 396
		1. Pohledávky z obchodních vztahů				
		2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
		3. Pohledávky - podstatný vliv				
		4. Odložená daňová pohledávka	12 200		12 200	5 396
		5. Pohledávky ostatní	0	0	0	0
		5.1. Pohledávky za společníky				
		5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
		5.3. Dohadné účty aktivní				
		5.4. Jiné pohledávky				
C.	II.	2. Krátkodobé pohledávky	577 423	-112	577 311	277 418
		1. Pohledávky z obchodních vztahů	576 756	-112	576 644	270 592
		2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				331
		3. Pohledávky - podstatný vliv				
		4. Pohledávky - ostatní	667	0	667	6 495
		4.1. Pohledávky za společníky				
		4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
		4.3. Stát - daňové pohledávky	7		7	1
		4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	660		660	6 493
		4.5. Dohadné účty aktivní				
		4.6. Jiné pohledávky				1
C.	III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
		1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
		2. Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.	IV.	Peněžní prostředky	998	0	998	2 250
		1. Peněžní prostředky v pokladně	263		263	510
		2. Peněžní prostředky na účtech	735		735	1 740
D.	I.	Časové rozlišení aktiv	1 672	0	1 672	1 079
D.	I.	1. Náklady příštích období	1 672		1 672	1 079
		2. Komplexní náklady příštích období				
		3. Příjmy příštích období				

Pasiva 2015, 2016

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
	PASIVA CELKEM	654 902	328 995
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	80 991	108 897
A. I.	Základní kapitál	34 000	34 000
A. I. 1.	Základní kapitál	34 000	34 000
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	0	0
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	0	0
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	30 246	30 246
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	30 246	30 246
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	16 745	44 651
A. VI. 2.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	568 588	220 088
B. I.	Rezervy	65 040	22 694
B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů	1 192	723
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	63 848	21 971
C.	Závazky	503 548	197 394
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	0	0
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	503 548	197 394
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	3 931	16 100
4.	Závazky z obchodních vztahů	311 438	141 091
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	155 061	
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	33 118	40 203
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	14 006	16 591
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	8 084	9 957
5.	Stát - daňové závazky a dotace	3 780	5 600
6.	Dohadné účty pasivní	7 248	8 055
7.	Jiné závazky		
D. I.	Časové rozlišení pasiv	5 323	10
D. I. 1.	Výdaje příštích období	5 323	
2.	Výnosy příštích období		10

Aktiva 2017

Rozvaha k 31. 12. 2017

			Běžné účetní období			Minulé účetní období 2016
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
		AKTIVA CELKEM	504 511	-49 866	454 645	654 902
A.		POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.		DLOUHODOBÝ MAJETEK	76 122	-47 213	28 909	22 409
B. I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	9 835	-5 843	3 992	1 919
B. I. 1.		Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.		Ocenitelná práva	9 725	-5 843	3 882	1 343
1.		Software	9 725	-5 843	3 882	1 343
2.		Ostatní ocenitelná práva				
3.		Goodwill				
4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	110	0	110	576
1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	110		110	576
B. II.		Dlouhodobý hmotný majetek	66 287	-41 370	24 917	20 490
B. II. 1.		Pozemky a stavby	8 393	-4 068	4 325	3 411
1.		Pozemky	114		114	114
2.		Stavby	8 279	-4 068	4 211	3 297
2.		Hmotné movité věci a jejich soubory	57 751	-37 302	20 449	13 883
3.		Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
1.		Pěstitelské celky trvalých porostů				
2.		Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.		Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	143	0	143	3 196
1.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				2 362
2.		Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	143		143	834
B. III.		Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.		Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.		Podíly - podstatný vliv				
4.		Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.		Zápůjčky a úvěry – ostatní				
7.		Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

			Běžné účetní období			Minulé účetní období 2016
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.		OBĚŽNÁ AKTIVA	427 591	-2 653	424 938	630 821
C.	I.	Zásoby	16 993	-1 090	15 903	40 312
C.	I.	1. Materiál	7 862	-1 090	6 772	3 782
		2. Nedokončená výroba a polotovary	9 131		9 131	36 530
		3. Výrobky a zboží	0	0	0	0
		1. Výrobky				
		2. Zboží				
		4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
		5. Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.	II.	Pohledávky	404 976	-1 563	403 413	589 511
C.	II.	1. Dlouhodobé pohledávky	8 400	0	8 400	12 200
		1. Pohledávky z obchodních vztahů				
		2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
		3. Pohledávky - podstatný vliv				
		4. Odložená daňová pohledávka	8 400		8 400	12 200
		5. Pohledávky ostatní	0	0	0	0
		5.1. Pohledávky za společníky				
		5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
		5.3. Dohadné účty aktivní				
		5.4. Jiné pohledávky				
C.	II.	2. Krátkodobé pohledávky	396 576	-1 563	395 013	577 311
		1. Pohledávky z obchodních vztahů	353 338	-1 563	351 775	576 644
		2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	15 178		15 178	
		3. Pohledávky - podstatný vliv				
		4. Pohledávky - ostatní	28 060	0	28 060	667
		4.1. Pohledávky za společníky				
		4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
		4.3. Stát - daňové pohledávky	10 584		10 584	7
		4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	17 450		17 450	660
		4.5. Dohadné účty aktivní				
		4.6. Jiné pohledávky	26		26	
C.	III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
		1. Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
		2. Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C.	IV.	Peněžní prostředky	5 622	0	5 622	998
		1. Peněžní prostředky v pokladně	244		244	263
		2. Peněžní prostředky na účtech	5 378		5 378	735
D.	I.	Časové rozlišení aktiv	798	0	798	1 672
D.	I.	1. Náklady příštích období	788		788	1 672
		2. Komplexní náklady příštích období				
		3. Příjmy příštích období	10		10	

Pasiva 2017

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
	PASIVA CELKEM	454 645	654 902
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	85 430	80 991
A. I.	Základní kapitál	34 000	34 000
A. I. 1.	Základní kapitál	34 000	34 000
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	0	0
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	375	0
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy	375	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	44 491	30 246
IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	44 491	30 246
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	6 564	16 745
A. VI. 2.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	369 159	568 588
B. I.	Rezervy	44 228	65 040
B. I. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		1 192
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	44 228	63 848
C.	Závazky	324 931	503 548
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	0	0
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	324 931	503 548
1.	Vydané dluhopisy	0	0
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	76 270	3 931
4.	Závazky z obchodních vztahů	210 479	311 438
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		155 061
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	38 182	33 118
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	16 140	14 006
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	9 271	8 084
5.	Stát - daňové závazky a dotace	12 138	3 780
6.	Dohadné účty pasivní	567	7 248
7.	Jiné závazky	66	
D. I.	Časové rozlišení pasiv	56	5 323
D. I. 1.	Výdaje příštích období	56	5 323
2.	Výnosy příštích období		

Aktiva 2018, 2019

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2018
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	743 208	-69 271	673 937	654 172
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	124 187	-68 181	56 006	41 648
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	13 203	-8 930	4 273	4 956
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje				
2.	Ocenitelná práva	12 406	-8 930	3 476	4 515
1.	Software	12 406	-8 930	3 476	4 515
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	797	0	797	441
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	797		797	441
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	110 984	-50 251	51 733	36 692
B. II. 1.	Pozemky a stavby	8 510	-4 419	4 091	4 268
1.	Pozemky	114		114	114
2.	Stavby	8 396	-4 419	3 977	4 154
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	87 482	-54 832	32 650	29 884
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
1.	Pěstelské celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14 992	0	14 992	2 540
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	14 992		14 992	2 540
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2018
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	618 144	-1 090	617 054	611 293
C. I.	Zásoby	74 474	-1 090	73 384	138 072
C. I. 1.	Materiál	9 163	-1 090	8 073	17 790
2.	Nedokončená výroba a polotovary	65 311		65 311	120 292
3.	Výrobky a zboží	0	0	0	0
1.	Výrobky				
2.	Zboží				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	543 021	0	543 021	472 691
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	13 600	0	13 600	12 000
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odloužená daňová pohledávka	13 600		13 600	12 000
5.	Pohledávky ostatní	0	0	0	0
5.1.	Pohledávky za společníky				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	529 421	0	529 421	460 691
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	470 170		470 170	459 607
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	59 251	0	59 251	1 084
4.1.	Pohledávky za společníky				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	2 515		2 515	356
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	56 662		56 662	302
4.5.	Dohadné účty aktivní	70		70	415
4.6.	Jiné pohledávky	4		4	11
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	649	0	649	530
1.	Peněžní prostředky v pokladně	149		149	150
2.	Peněžní prostředky na účtech	500		500	380
D.	Časové rozlišení aktiv	877	0	877	1 231
D. 1.	Náklady příštích období	877		877	1 231
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				

Pasiva 2018, 2019

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
	PASIVA CELKEM	673 937	654 172
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	104 776	95 234
A. I.	Základní kapitál	34 000	34 000
A. I. 1.	Základní kapitál	34 000	34 000
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	0	0
A. II. 1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	0	0
1.	Ostatní kapitálové fondy		
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	1 148	246
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy	1 148	246
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	54 988	48 555
IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	54 988	48 555
2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	14 840	12 433
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	0	0

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	569 161	558 933
B.	Rezervy	86 603	69 119
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	5 617	
B. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
B. 4.	Ostatní rezervy	80 986	69 119
C.	Závazky	482 558	489 814
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	0
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	0	0
C. I. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C. I. 1. 2.	Ostatní dluhopisy		
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím		
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů		
C. I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv		
C. I. 8.	Odložený daňový závazek		
C. I. 9.	Závazky - ostatní	0	0
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům		
C. I. 9. 2.	Dohadné účty pasivní		
C. I. 9. 3.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	482 558	489 814
C. II. 1.	Vydané dluhopisy	0	0
C. II. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy		
C. II. 1. 2.	Ostatní dluhopisy		
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím		
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	105 861	94 810
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	298 373	300 636
C. II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	41 176	57 617
C. II. 7.	Závazky - podstatný vliv		
C. II. 8.	Závazky - ostatní	37 148	36 751
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům		
C. II. 8. 2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	19 426	17 271
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	11 227	9 988
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	6 099	9 095
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	370	295
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	26	102
D.	Časové rozlišení pasiv	0	5
D. 1.	Výdaje příštích období		5
D. 2.	Výnosy příštích období		

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztráty XYZ spol. s r.o. 2010 - 2019

(Zdroj: Justice, 2019)

VZZ 2010, 2011

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
+	Obchodní marže	0	0
II.	Výkony	619 438	578 683
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	621 989	571 328
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 551	7 355
B.	Výkonová spolupřeba	375 038	326 673
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	46 993	41 630
B. 2	Služby	328 045	285 043
+	Přidaná hodnota	244 400	252 010
C.	Osobní náklady	207 883	189 080
C. 1	Mzdové náklady	151 122	137 750
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	511	359
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	49 970	46 230
C. 4	Sociální náklady	6 280	5 641
D. 1	Daně a poplatky	312	216
E. 1	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 625	3 152
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	113	27
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	98	
2	Tržby z prodeje materiálu	15	27
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	259
F. 2	Prodaný materiál		259
G. 1	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	7 495	590
IV. 2	Ostatní provozní výnosy	1 475	1 476
H. 1	Ostatní provozní náklady	1 645	1 750
*	Provozní výsledek hospodaření	25 048	57 566
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
X. 1	Výnosové úroky	337	213
XI. 1	Ostatní finanční výnosy	165	90
O. 2	Ostatní finanční náklady	209	293
*	Finanční výsledek hospodaření	293	10

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 947	11 368
Q. 1	- splatná	7 123	11 393
Q. 2	- odložená	-2 176	-25
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	20 394	46 208
XII. 1	Mimořádné výnosy	6	168
R. 2	Mimořádné náklady	62	3
S. 1	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S. 1	- splatná		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-56	165
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	20 338	46 373
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	25 285	57 741

VZZ 2012, 2013

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
+	Obchodní marže	0	0
II.	Výkony	1 003 842	682 530
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	919 423	676 019
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	84 419	6 511
B.	Výkonová spotřeba	731 498	410 007
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	137 562	51 407
B. 2	Služby	593 936	358 600
+	Přidaná hodnota	272 344	272 523
C.	Osobní náklady	240 645	210 669
C. 1	Mzdové náklady	172 868	150 702
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 008	1 008
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	57 677	50 998
C. 4	Sociální náklady	9 092	7 961
D. 1	Daně a poplatky	206	199
E. 1	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 654	3 708
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	8	0
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0
2	Tržby z prodeje materiálu	8	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0
G. 1	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	2 572	3 357
IV. 2	Ostatní provozní výnosy	3 140	1 687
H. 1	Ostatní provozní náklady	1 718	1 573
*	Provozní výsledek hospodaření	26 697	54 704
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
X. 1	Výnosové úroky	18	159
N. 2	Nákladové úroky	78	1
XI. 1	Ostatní finanční výnosy	158	43
O. 2	Ostatní finanční náklady	725	238
*	Finanční výsledek hospodaření	-627	-37

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	4 948	10 686
Q. 1	- splatná	5 401	11 411
Q. 2	- odložená	-453	-725
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	21 122	43 981
XIII. 1	Mimofádné výnosy	1	25
R. 2	Mimofádné náklady	47	6
S. 1	Daň z příjmů z mimofádné činnosti	4	0
*	Mimofádný výsledek hospodaření	-50	19
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	21 072	44 000
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	26 024	54 686

VZZ 2014

		Stav v běžném účetním období
I.	Tržby za prodej zboží	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	
+	Obchodní marže	0
II.	Výkony	1 939 213
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	1 929 619
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	9 694
3	Akcie	
B.	Výkonová spotřeba	1 586 645
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	112 238
2	Služby	1 474 350
+	Přidaná hodnota	352 565
C.	Osobní náklady	289 607
C. 1	Mzdové náklady	199 619
2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	2 604
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	87 463
4	Sociální náklady	10 851
D.	Daně a poplatky	134
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 829
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	43
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	43
2	Tržby z prodeje materiálu	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	
2	Prodávý materiál	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a kompenzaci nákladů příštích období	6 183
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 503
H.	Ostatní provozní náklady	4 196
V.	Převod provozních výnosů	
I.	Převod provozních nákladů	
*	Provozní výsledek hospodaření	89 402
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	
J.	Prodává cenné papíry a podíly	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	
K.	Náklady z finančního majetku	
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	
X.	Výnosové úroky	24
N.	Nákladové úroky	314
XI.	Ostatní finanční výnosy	257
O.	Ostatní finanční náklady	434
XII.	Převod finančních výnosů	
P.	Převod finančních nákladů	
*	Finanční výsledek hospodaření	-517
		Stav v běžném účetním období
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost	12 279
Q. 1	- splatná	13 645
2	- odložená	-1 375
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	47 615
XIII.	Mimořádné výnosy	
R.	Mimořádné náklady	
S.	Daně z příjmů z mimořádné činnosti	0
S. 1.	- splatná	
2.	- odložená	
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0
		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	47 615
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	58 885

VZZ 2015, 2016

Výkaz zisku a ztráty

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 244 494	1 118 864
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	925 232	701 761
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	52 380	54 903
A.3.	Služby	872 852	646 858
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-17 941	91 876
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	275 363	267 898
D.1.	Mzdové náklady	197 846	192 233
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	77 517	75 665
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	67 115	64 347
D.2.2.	Ostatní náklady	10 402	11 318
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	5 137	2 194
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 923	4 836
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	4 923	4 836
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	198	166
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	16	-2 808
III.	Ostatní provozní výnosy	6 156	5 015
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	3 831	
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	23	21
III.3.	Jiné provozní výnosy	2 302	4 994
F.	Ostatní provozní náklady	41 899	4 311
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 307	
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky	191	159
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	38 378	-673
F.5.	Jiné provozní náklady	2 023	4 825
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	20 960	55 839

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2015
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	15	29
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	15	29
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	87	13
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	87	13
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	18	11
K.	Ostatní finanční náklady	238	149
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-292	-122
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	20 668	55 717
L.	Daň z příjmu	3 923	11 066
L.1.	Daň z příjmu splatná	10 727	10 782
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	-6 804	284
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	16 745	44 651
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	16 745	44 651
*	Čistý obrát za účetní období	1 250 683	1 123 919

VZZ 2017

Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2017

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 212 611	1 244 494
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	856 721	925 232
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	69 618	52 380
A.3.	Služby	787 103	872 852
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	27 399	-17 941
C.	Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	330 408	275 363
D.1.	Mzdové náklady	239 877	197 846
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	90 531	77 517
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	80 762	67 115
D.2.2.	Ostatní náklady	9 769	10 402
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	7 441	5 137
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5 930	4 923
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	5 930	4 923
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob	60	198
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	1 451	16
III.	Ostatní provozní výnosy	440	6 156
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	12	3 831
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		23
III.3.	Jiné provozní výnosy	428	2 302
F.	Ostatní provozní náklady	-20 466	41 899
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		1 307
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
F.3.	Daně a poplatky	120	191
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-23 116	38 378
F.5.	Jiné provozní náklady	2 530	2 023
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	11 548	20 960

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	0	15
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		15
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	105	87
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	105	87
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII.	Ostatní finanční výnosy	52	18
K.	Ostatní finanční náklady	1 144	238
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-1 197	-292
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	10 351	20 668
L.	Daň z příjmu	3 787	3 923
L.1.	Daň z příjmu splatná	-13	10 727
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	3 800	-6 804
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	6 564	16 745
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	6 564	16 745
*	Čistý obrát za účetní období	1 213 103	1 250 683

VZZ 2018, 2019

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
I.	- Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 375 004	1 230 778
II.	- Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	854 153	922 418
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží		
A.2	Spotřeba materiálu a energie	108 479	139 803
A.3	Služby	745 674	782 615
B.	- Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	54 981	-111 161
C.	- Aktivace (-)	0	0
D.	Osobní náklady	419 337	380 317
D.1.	Mzdové náklady	304 611	276 635
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	114 726	103 682
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	102 428	93 042
D.2.2.	Ostatní náklady	12 298	10 640
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	12 894	8 547
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	12 894	10 110
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	12 894	10 110
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
E.2.	Úpravy hodnot zásob		
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		-1 563
III.	Ostatní provozní výnosy	446	1 134
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	81	1
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	312	381
III.3.	Jiné provozní výnosy	53	752
F.	Ostatní provozní náklady	15 027	17 335
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.2.	Prodaný materiál		
F.3.	Daně a poplatky	90	104
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	11 867	14 508
F.5.	Jiné provozní náklady	3 070	2 723
*	- Provozní výsledek hospodaření (+/-)	19 058	14 456

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2018
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	- Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	- Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	158	2
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	158	2
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		
I.	- Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	463	583
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	463	583
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		
VII	- Ostatní finanční výnosy	91	194
K.	- Ostatní finanční náklady	187	207
*	- Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-401	-594
**	- Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	18 657	13 862
L.	Daň z příjmu	4 017	1 429
L.1.	Daň z příjmu splatná	5 617	5 029
L.2.	Daň z příjmu odložená (+/-)	-1 600	-3 600
**	- Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	14 640	12 433
M.	- Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	- Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	14 640	12 433
*	- Čistý obrát za účetní období	1 375 699	1 232 108

Příloha č. 3: Přehled o peněžních tocích XYZ spol. s r.o. 2010 - 2019

(Zdroj: Justice, 2019)

CF 2010, 2011

		Stav v běžném období	Stav v minulém období
Peněžní toky z provozní činnosti			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	25 341	57 576
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	10 732	3 563
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	3 772	3 152
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	2 502	31
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	4 904	558
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly	-101	34
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-98	
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	-337	-212
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	36 073	61 139
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-39 285	-22 367
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	2 279	-6 825
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-51 931	-58 881
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-28 089	967
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	12 739	27 613
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků, krátkodobých úvěrů a přechodných účtů pasiv	25 717	14 759
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	-3 212	38 772
A. 3. 1.	Placené úroky		
A. 4. 1.	Placené daně	-19 938	-20 120
A. 5. 1.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými položkami	-58	165
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-23 206	18 817
Peněžní toky z investiční činnosti			
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-3 586	-5 410
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	98	
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry		
B. 4. 1.	Přijaté úroky	337	212
B. 5. 1.	Přijaté dividendy		
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-3 131	-5 198
Peněžní toky z finanční činnosti			
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů		
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vypacené dividendy nebo podíly na zisku	-67 550	
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-50	-90
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-67 550	-90
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-93 897	13 529
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	95 777	82 248
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	1 890	95 777

CF 2012, 2013

		Stav v běžném období	Stav v minulém období
	Peněžní toky z provozní činnosti		
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	26 070	54 667
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	6 795	7 036
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	3 660	3 708
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	180	196
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	2 392	3 161
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly	503	129
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv		0
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	60	-158
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	32 865	61 703
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	1 330	31 086
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	-85 956	-6 978
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-297 507	71 148
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-450 878	-6 812
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	273 796	12 878
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků, krátkodobých úvěrů a přechodných účtů pasiv	561 875	-39 150
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	34 195	92 789
A. 3. 1.	Placené úroky	-78	-1
A. 4. 1.	Placené daně	-9 793	-9 234
A. 5. 1.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými položkami	-46	19
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	24 278	83 573
	Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-1 832	-3 529
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0
B. 4. 1.	Přijaté úroky	18	159
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-1 814	-3 370

			Stav v běžném období	Stav v minulém období	
		<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>			
C.	2.	2.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	-21 797	-80 000
C.	2.	3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-421	-142
C	***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-22 218	-80 142	
F.		Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	246	61	
P.		Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	1 951	1 890	
R.		Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	2 197	1 951	

CF 2015, 2016

Přehled o peněžních tocích

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2015
	<i>Peněžní toky z provozní činnosti</i>		
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	20 668	55 717
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	44 562	4 394
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	4 923	7 662
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	214	-2 642
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	41 877	-673
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly		63
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-2 524	
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	72	-16
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	65 230	60 111
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-161 730	23 795
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	-17 303	92 013
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-306 068	378 106
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	5 235	-5 927
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	170 347	-253 807
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	-13 941	-186 590
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	-96 500	83 906
A. 3. 1.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-87	-13
A. 4. 1.	Zaplacená daň z příjmů	-10 258	-15 298
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-106 845	68 595
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-8 994	-4 632
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	3 831	
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry	331	
B. 4. 1.	Přijaté úroky	15	29
B. 5. 1.	Přijaté podíly na zisku		
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-4 817	-4 603
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>		
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	155 061	
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené podíly na zisku	-44 651	-64 000
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky		
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	110 410	-64 000
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-1 252	-8
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	2 250	2 258
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	998	2 250

Přehled o peněžních tocích

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2016
	Peněžní toky z provozní činnosti		
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	10 351	20 668
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	-11 423	44 562
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	5 930	4 923
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	1 511	214
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	-19 620	41 877
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly	663	
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-12	-2 524
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	105	72
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	-1 072	65 230
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	200 982	-161 730
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	24 349	-17 303
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	222 755	-306 068
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-15 935	5 235
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	-102 323	170 347
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	72 136	-13 941
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	199 910	-96 500
A. 3. 1.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-105	-87
A. 4. 1.	Zaplacená daň z příjmů	-11 763	-10 258
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	188 042	-106 845
	Peněžní toky z investiční činnosti		
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-11 066	-8 994
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	12	3 831
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry	-15 178	331
B. 4. 1.	Přijaté úroky		15
B. 5. 1.	Přijaté podíly na zisku		
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-26 232	-4 817
	Peněžní toky z finanční činnosti		
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	-155 061	155 061
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené podíly na zisku	-2 000	-44 651
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-125	
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-157 186	110 410
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	4 624	-1 252
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	998	2 250
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	5 622	998

CF 2018, 2019

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2018
	<i>Peněžní toky z provozní činnosti</i>		
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	18 657	13 882
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	24 839	34 562
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	12 894	10 110
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek		-1 563
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	11 867	24 891
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly	-146	544
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-81	-1
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	305	581
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)		
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	43 496	48 424
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-38 289	-109 186
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	64 688	-122 169
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-10 417	-106 813
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-55 654	16 315
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	-3 349	86 423
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	11 443	17 058
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	50 207	-60 762
A. 3.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-463	-583
A. 4. 1.	Zaplacená daň z příjmů	-2 159	5 199
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	47 585	-56 146
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-26 166	-19 115
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	81	1
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry		15 178
B. 4. 1.	Přijaté úroky	158	2
B. 5. 1.	Přijaté podíly na zisku		
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-25 927	-3 934
	<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>		
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých úvěrů	-16 441	57 617
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené podíly na zisku	-2 000	-2 000
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-3 098	-629
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-21 539	54 988
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	119	-5 092
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	530	5 622
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	649	530

Příloha č. 4: Rozvaha KS 2010 - 2019

(Zdroj: Justice, 2019)

Aktiva 2010, 2011

	Běžné účetní období			Minulé úč. období 2010
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	1 953 135	-219 403	1 733 732	1 527 256
A. POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK	356 899	-220 130	136 769	137 397
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	502 028	-36 654	465 374	433 618
B. I. 1 Zřizovací výdaje				
2 Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	1 408		1 408	
3 Software	47 628	-36 654	10 974	8 954
4 Ocenitelná práva				
5 Goodwill				
6 Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7 Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	3 667		3 667	4 661
8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	570 039	-180 300	389 739	377 625
B. II. 1 Pozemky	2 964		2 964	2 964
2 Stavby	60 544	-16 795	43 749	42 074
3 Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	195 017	-166 688	28 329	29 852
4 Přístavkové celky trvalých porostů				
5 Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6 Jiný dlouhodobý hmotný majetek	68		68	88
7 Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	28		28	3 247
8 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9 Ocenovací rozdíly k nabytému majetku				
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	461 150	-20 036	441 114	463 520
B. III. 1 Podíly v ovládaných a řízených osobách	46 157		46 157	28 593
2 Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3 Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4 Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv				
5 Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6 Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				17 564
7 Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C. OBĚŽNÁ AKTIVA	1 586 236	-19 266	1 566 970	1 387 798
C. I. Zásoby	410 013	-2 190	407 823	397 204
C. I. 1 Materiál	125 606	-2 190	123 416	70 538
2 Nedokončená výroba a pokroveny	284 407		284 407	286 666
3 Výrobky				
4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5 Zboží				
6 Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II. Dlouhodobé pohledávky	204 701	-20 478	184 223	160 270
C. II. 1 Pohledávky z obchodních vztahů				
2 Pohledávky - ovládací a řídicí osoba				
3 Pohledávky - podstatný vliv				
4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5 Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
6 Dohadné účty aktivní (nevyskládané výnosy)				
7 Jiné pohledávky				
8 Odsouhlasená daňová pohledávka	20 478		20 478	10 270
C. III. Krátkodobé pohledávky	901 707	-170 750	730 957	609 978
C. III. 1 Pohledávky z obchodních vztahů	833 645	-16 036	817 610	532 573
2 Pohledávky - ovládací a řídicí osoba				
3 Pohledávky - podstatný vliv				
4 Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení				
5 Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6 Sml - daňové pohledávky	34 058		34 058	42 410
7 Krátkodobé poskytnuté zálohy	35 144		35 144	50 840
8 Dohadné účty aktivní (nevyskládané výnosy)	-9		-9	56
9 Jiné pohledávky	1 951	-1 050	901	1 099
C. IV. Krátkodobý finanční majetek	204 118	-25 401	178 717	430 346
C. IV. 1 Peníze	1 010		1 010	1 449
2 Účty v bankách	253 106		253 106	411 897
3 Krátkodobé cenné papíry a podíly			0	
4 Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	6 835	-0	6 835	2 061
D. I. Časové rozlišení	6 835	-0	6 835	2 061
D. I. 1 Náklady příštích období	6 783		6 783	2 012
2 Komplexní náklady příštích období				
3 Příjmy příštích období	52		52	49

Pasiva 2010, 2011

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2010
	PASIVA CELKEM	1 743 725	1 527 256
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	460 562	576 863
A. I.	Základní kapitál	150 000	150 000
A. I. 1	Základní kapitál	150 000	150 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Emise základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 1	Emise až do		
2	Ostatní kapitálové fondy		
3	Doceňovací rozvahy z přecenění majetku a závazků		
4	Doceňovací rozvahy z přecenění při převzetí		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	66 956	59 062
A. III. 1	Rezervní rezervní fond	27 277	20 083
2	Statutární a ostatní fondy	39 679	38 974
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	14 252	223 957
IV. 1	Nesplacený zisk minulých let	14 252	223 957
2	Nechrazená ztráta minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	200 974	143 784
B.	ČISTÝ ZDROJ	1 283 138	950 453
B. I.	Rezervy	195 758	75 827
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na úhrady a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů	64 748	28 863
4	Ostatní rezervy	131 010	50 964
B. II.	Dlouhodobé závazky	105 315	143 943
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		
2	Závazky - evildojci a fiduciární		
3	Závazky - podstaty vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k obchodním sdružením		
5	Přijaté zálohy	105 315	143 943
6	Vydání dlouhodobých		
7	Směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
B. III.	Krátkodobé závazky	930 035	725 677
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	411 663	327 908
2	Závazky - evildojci a fiduciární		
3	Závazky - podstaty vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k obchodním sdružením		
5	Závazky k zaměstnancům	40 026	38 757
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	23 340	22 952
7	Stát - daňové závazky a dotace	53 550	36 934
8	Přijaté zálohy	400 630	298 248
9	Vydání dlouhodobých		
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	10 410	10 906
11	Jiné závazky	455	452
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry		
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	5	0
C. I.	Časové rozlišení	5	0
C. I. 1	Výdaje příštích období	5	
2	Výnosy příštích období		

Aktiva 2012, 2013

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2012
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	1 754 219	-240 878	1 513 341	1 291 057
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	365 010	-226 628	138 482	141 798
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	55 964	-45 248	10 716	14 809
B. I. 1	Zřizovací výdaje				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5 809	-1 489	4 320	5 289
3	Software	50 006	-43 759	6 247	9 498
4	Ocenitelná práva				
5	Goodwill				
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	149		149	22
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	257 747	-181 280	76 467	80 832
B. II. 1	Pozemky	2 449		2 449	2 364
2	Stavby	65 646	-21 463	44 183	46 595
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	187 452	-159 817	27 635	30 655
4	Pěstební celky trvalých porostů				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	148		148	148
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 052		2 052	1 070
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	51 299	0	51 299	46 157
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba	51 299		51 299	46 157
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	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBĚZNÁ AKTIVA	1 374 830	-14 350	1 360 480	1 142 318
C. I.	Zásoby	247 280	-16	247 264	449 256
C. I. 1	Materiál	67 625	-16	67 609	76 784
2	Nedokončená výroba a polotovary	179 655		179 655	372 472
3	Výrobky				
4	Mladé a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5	Zboží				
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39 097	0	39 097	15 890
C. II. 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	19 115		19 115	
6	Dohadné účty aktivní (nevýfakturované výnosy)				
7	Jiné pohledávky				
8	Odložená daňová pohledávka	19 982		19 982	15 050
C. III.	Krátkodobé pohledávky	852 470	-14 334	838 136	819 550
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	790 594	-13 284	777 310	801 399
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	10 158		10 158	
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	48 405		48 405	17 247
8	Dohadné účty aktivní (nevýfakturované výnosy)	2 180		2 180	84
9	Jiné pohledávky	1 153	-1 050	103	820
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	236 083	0	236 083	57 822
C. IV. 1	Peníze	969		969	1 417
2	Účty v bankách	235 114		235 114	56 205
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly			0	
4	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.	OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	14 279	0	14 279	8 941
D. I.	Časové rozlišení	14 279	0	14 279	8 941
D. I. 1	Náklady příštích období	13 248		13 248	6 941
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období	1 031		1 031	

Pasiva 2012, 2013

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2012
	PASIVA CELKEM	1 513 341	1 291 057
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	560 122	488 899
A. I.	Základní kapitál	150 000	150 000
A. I. 1	Základní kapitál	150 000	150 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 1	Emisní ážio		
2	Ostatní kapitálové fondy		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
5	Rozdíly z přeměn společností		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností		
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	36 860	43 830
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	30 000	30 000
2	Statutární a ostatní fondy	6 860	13 830
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	144 768	19 154
IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	144 768	19 154
2	Neuhrazená ztráta minulých let		
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ / -)	228 494	275 615
B.	CIZÍ ZDROJE	953 219	802 315
B. I.	Rezervy	125 213	122 770
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		12 642
4	Ostatní rezervy	125 213	110 128
B. II.	Dlouhodobé závazky	103 348	28 893
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	103 348	28 893
6	Vydané dluhopisy		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Odložený daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	724 658	565 205
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	336 173	321 450
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5	Závazky k zaměstnancům	42 834	65 803
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	24 745	29 074
7	Stát - daňové závazky a dotace	57 948	18 705
8	Krátkodobé přijaté zálohy	258 480	146 713
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	4 130	2 984
11	Jiné závazky	348	476
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	65 447
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry		65 447
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.	OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV	0	143
C. I.	Časové rozlišení	0	143
C. I. 1	Výdaje příštích období		143
2	Výnosy příštích období		

Aktiva 2014, 2015

		Běžné účetní období			Minulé úč. období 2014
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
	AKTIVA CELKEM	1 580 657	-262 737	1 317 921	1 348 209
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ VLASTNÍ KAPITÁL				
B.	STÁLÁ AKTIVA	331 985	-246 147	85 838	96 238
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	83 045	-55 805	27 240	13 838
B. I. 1	Zřizovací výdaje	74	-24	50	85
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5 809	-3 425	2 384	3 352
3	Software	57 096	-52 341	4 745	7 614
4	Ocenné práva	76	-15	61	598
5	Goodwill				2 207
6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				2
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	268 940	-190 342	78 598	82 400
B. II. 1	Pozemky	2 029		2 029	2 029
2	Stavby	67 335	-23 386	43 949	41 190
3	Samostatné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	195 322	-166 956	28 366	32 157
4	Pěstební celky trvalých porostů				
5	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	148		148	148
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	4 106		4 106	6 876
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
9	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná osoba				
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba, podstatný vliv				
5	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
B. IV.	Kladný/Záporný konsolidační rozdíl	0	0	0	0
B. V.	Cenné papíry a podíly v ekvivalenci	0	0	0	0
C.	OBEŽNÁ AKTIVA	1 235 031	-16 890	1 218 442	1 237 007
C. I.	Zásoby	240 382	-550	239 832	228 758
C. I. 1	Materiál	39 593	-81	39 512	50 250
2	Nedokončená výroba a polotovary	200 789	-469	200 320	178 498
3	Výrobky				
4	Mašiny a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5	Zboží				
6	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	13 991	0	13 991	37 093
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů				
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky				
5	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				137
6	Dohadné účty aktivní				
7	Jiné pohledávky				
8	Odložená daňová pohledávka	13 991		13 991	36 956
C. III.	Krátkodobé pohledávky	638 218	-16 040	614 179	812 714
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	558 426	-14 990	583 436	763 048
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba				
3	Pohledávky - podstatný vliv				
4	Pohledávky za společníky				
5	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6	Stát - daňové pohledávky	25 944		25 944	2 872
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 472		4 472	43 405
8	Dohadné účty aktivní	9		9	130
9	Jiné pohledávky	1 367	-1 050	317	3 255
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	350 440	0	350 440	158 442
C. IV. 1	Peníze	796		796	752
2	Účty v bankách	349 644		349 644	157 690
3	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	13 641	0	13 641	14 963
D. I. 1	Náklady příštích období	13 494		13 494	14 712
2	Komplexní náklady příštích období				
3	Příjmy příštích období	147		147	251

Pasiva 2014, 2015

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2014
	PASIVA CELKEM	1 317 921	1 348 208
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	740 118	647 649
A. I.	Základní kapitál	150 000	150 000
A. I. 1	Základní kapitál	150 000	150 000
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
3	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 1	Ažio		
2	Ostatní kapitálové fondy		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		
5	Rozdíly z přeměn obchodních korporací		
6	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		
A. III.	Fondy ze zisku	7 594	7 394
A. III. 1	Rezervní fond	1 529	1 098
2	Statutární a ostatní fondy	6 065	6 296
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	331 284	242 358
IV. 1	Nerozdělaný zisk minulých let	335 736	242 358
2	Neuhrazená ztráta minulých let	-4 452	
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období bez menšinových podílů	251 240	247 887
V. 1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	251 240	247 887
2	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (+/-)		
A. VI.	Konsolidační rezervní fond	0	0
A. VII.	Kurzový rozdíl z přepočtu zahraničního podílu	0	0
B.	CIZÍ ZDROJE	568 718	692 058
B. I.	Rezervy	94 447	135 567
B. I. 1	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2	Rezerva na důchody a podobné závazky		
3	Rezerva na daň z příjmů		19 938
4	Ostatní rezervy	94 447	115 569
B. II.	Dlouhodobé závazky	37 760	19 250
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů		557
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	37 760	18 693
6	Vydané dluhopisy		
7	Dlouhodobé směnky k úhradě		
8	Dohadné účty pasivní (Nevyfakturované dodávky)		
9	Jiné závazky		
10	Odloužené daňový závazek		
B. III.	Krátkodobé závazky	433 511	537 301
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	212 871	259 057
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
3	Závazky - podstatný vliv		
4	Závazky ke společníkům		
5	Závazky k zaměstnancům	42 669	48 917
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	24 180	28 632
7	Stát - daňové závazky a dotace	39 254	59 865
8	Krátkodobé přijaté zálohy	111 795	135 756
9	Vydané dluhopisy		
10	Dohadné účty pasivní	816	2 972
11	Jiné závazky	1 926	2 102
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé		
2	Krátkodobé bankovní úvěry		
3	Krátkodobé finanční výpomoci		
C. I.	Časové rozlišení	12 849	1 085
C. I. 1	Výdaje příštích období	12 849	1 085
2	Výnosy příštích období		
D.	MENŠINOVÝ VLASTNÍ KAPITÁL	-764	7 416
D. I.	Menšinový základní kapitál	880	5 038
D. II.	Menšinové kapitálové fondy	2 180	
D. III.	Menšinové fondy ze zisku včetně nerozděleného zisku a neuhrazená ztráty minulých let	-2 736	890
D. IV.	Menšinový výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 088	1 490

Aktiva 2016, 2017

		Běžné účetní období			Mínulé úč. období 2016
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
III	AKTIVA CELKEM	1 434 091	-266 927	1 167 164	1 199 650
A.	POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL				
B.	DLOUHODOBÝ MAJETEK	371 509	-246 588	122 921	129 265
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	62 033	-50 065	11 968	4 090
B. I. 1.	Hmotné výsledky výzkumu a vývoje	8 899	-6 361	448	1 416
2.	Ocenitelná práva	60 390	-50 124	2 074	3 170
1.	Software	50 322	-50 694	2 628	3 117
2.	Ostatní ocenitelná práva	76	-30	46	53
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	8 731		8 731	
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	8 731		8 731	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	252 411	-192 503	59 908	79 022
B. II. 1.	Potenciál a stavby	75 845	-30 735	45 110	51 037
1.	Pozemky	2 023		2 023	2 029
2.	Stavby	76 822	-30 735	46 087	49 008
3.	Hmotné movité věci a jejich soubory	183 373	-191 768	21 605	24 903
4.	Oceňovací rozdíl k nabývanému majetku				
5.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	146	0	146	145
1.	Přesměřené celky z jiných pořadů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	146		146	145
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	47	0	47	2 531
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	47		47	2 531
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	41 182	0	41 182	43 197
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	41 182		41 182	41 157
2.	Záplátky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Záplátky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Záplátky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	OBČEŠŤOVÁ AKTIVA	1 332 493	-18 333	1 034 164	1 031 948
C. I.	Zásoby	258 094	-4 585	253 499	336 333
C. I. 1.	Materiál	46 509	-4 585	41 924	63 437
2.	Nedokončená výroba a poskytování	211 675		211 675	290 896
3.	Výrobky a zboží				
1.	výrobky				
2.	zboží				
4.	Měda a ostatní zvířata a jejich skupiny				
5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Pohledávky	124 181	-13 754	210 427	347 681
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	6 148	0	6 148	12 572
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Ovládaná datová pohledávka	6 148		6 148	12 572
5.	Pohledávky ostatní				
5.1.	Pohledávky ze společníků				
5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
5.3.	Dohadné účty aktivní				
5.4.	Jiné pohledávky				

		Běžné účetní období			Mínulé úč. období 2016
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	118 033	-13 754	204 279	335 109
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	698 041	-13 754	684 287	937 947
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba				16
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Pohledávky - ostatní	19 392	0	19 392	27 140
4.1.	Pohledávky ze společníků				
4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
4.3.	Stát - daňové pohledávky	10 998		10 998	19 355
4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	8 195		8 195	7 617
4.5.	Dohadné účty aktivní				
4.6.	Jiné pohledávky	208		208	174
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Panžní prostředky	70 220	0	70 220	49 920
1.	Panžní prostředky v pokladně	1 001		1 001	804
2.	Panžní prostředky na účtech	69 219		69 219	49 116
D.	Časové rozlišení aktiv	10 652	0	10 652	11 445
D. 1.	Náklady příštích období	10 654		10 654	11 445
2.	Kompletní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období	8		8	

Pasiva 2016, 2017

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
	PASIVA CELKEM	1 167 704	1 159 859
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	492 614	472 199
A. I.	Základní kapitál	150 000	150 000
A. I. 1.	Základní kapitál	150 000	150 000
2.	Vložené podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ažio a kapitálové fondy	0	0
A. II. 1.	Ažio		
2.	Kapitálové fondy		
1.	Další kapitálové fondy		
2.	Opisovací rozdíly z přecenění nemovitostí a závazků (+/-)		
3.	Opisovací rozdíly z přecenění při převzetí obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přecenění obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při převzetí obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	7 100	6 556
A. III. 1.	Další rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy	7 100	6 556
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	165 609	166 358
IV. 1.	Nahrazený zisk minulých let	165 609	148 624
2.	Nahrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		17 732
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	135 103	216 915
A. VI.	Rozhodnuto o zůstatku výplně podílu na zisku (-)	0	0
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	714 732	697 316
B.	Rezervy	43 519	45 754
B. 1.	Rezerva na důchod a podobné závazky		
2.	Rezerva na cash z příjmů		
3.	Rezervy podle zůstatků právních předpisů		
4.	Další rezervy	43 519	45 754
C.	Závazky	671 213	651 562
C. I.	Dlouhodobé závazky	0	21 526
1.	Výměnné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
3.	Závazky k úvěrovým institucím		
4.	Dlouhodobé přijaté zálohy		21 526
5.	Závazky z obchodních vztahů		
6.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
7.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba		
8.	Závazky - podstatný vliv		
9.	Odstoupení daňový závazek		
10.	Závazky - ostatní		
11.	Závazky ke společníkům		
12.	Další účty pasivní		
13.	Jiné závazky		
C. II.	Krátkodobé závazky	671 213	670 036
1.	Výměnné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
3.	Závazky k úvěrovým institucím	187 967	104 355
4.	Krátkodobé přijaté zálohy	104 627	112 414
5.	Závazky z obchodních vztahů	260 130	221 161
6.	Krátkodobé směnky k úhradě		
7.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	30	54 670
8.	Závazky - podstatný vliv		
9.	Závazky - ostatní	119 459	77 030
10.	Závazky ke společníkům		
11.	Krátkodobé finanční výpomoci		
12.	Závazky k zaměstnancům	20 249	33 890
13.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	20 092	19 432
14.	Děti - daňové závazky a daně	55 776	21 387
15.	Dlouhodobé účty pasivní	6 730	2 475
16.	Jiné závazky	154	138
D.	Časové rozlišení pasiv	100	-523
D. 1.	Výdaje příštích období	100	-523
2.	Výnosy příštích období		

Aktiva 2018, 2019

TEXT	Číslo řádku	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
		Brutto	Korekce	Netto	
		1	2	3	4
AKTIVA CELKEM	1	2 210 481	-296 782	1 913 699	1 388 955
POHLEDÁVKY ZA UPSANÝ ZÁKLADNÍ KAPITÁL	2	0	0	0	0
STÁLÁ AKTIVA	3	377 616	-268 788	108 828	122 514
Dlouhodobý nehmotný majetek	4	70 735	-55 988	14 747	14 091
Nehmotné výsledky vývoje	5	5 809	-5 809	0	0
Ocenitelná práva	6	63 586	-50 179	13 407	2 379
Software	7	63 245	-49 869	13 377	2 129
Ostatní ocenitelná práva	8	341	-310	30	250
Goodwill	9	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	1 340	0	1 340	11 712
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	12	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	1 340	0	1 340	11 712
Dlouhodobý hmotný majetek	14	265 723	-212 800	52 924	67 266
Pozemky a stavby	15	71 835	-36 530	35 304	44 437
Pozemky	16	1 469	0	1 469	2 023
Stavby	17	70 365	-36 530	33 835	42 414
Hmotné movité věci a jejich soubory	18	193 743	-176 269	17 474	22 683
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	146	0	146	146
Pěstební celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	146	0	146	146
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	25	0	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	27	41 157	0	41 157	41 157
Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	28	41 157	0	41 157	41 157
Zápočty a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba	29	0	0	0	0
Podíly - podstatný vliv	30	0	0	0	0
Zápočty a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
Zápočty a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0
OBĚZNÁ AKTIVA	37	1 822 905	-27 994	1 794 911	1 255 712
Zásoby	38	517 868	-4 249	513 616	392 645
Material	39	54 661	-4 249	50 412	25 311
Nedokončená výroba a polotovary	40	463 204	0	463 204	367 334
Výrobky a zboží	41	0	0	0	0
Výrobky	42	0	0	0	0
Zboží	43	0	0	0	0
Mladší a ostatní zvířata z jejich skupiny	44	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
Pohledávky	46	1 182 634	-23 745	1 158 889	745 309
Dlouhodobé pohledávky	47	12 508	0	12 508	4 077
Pohledávky z obchodních vztahů	48	6 049	0	6 049	0
Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	49	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0
Odloužená daňová pohledávka	51	6 459	0	6 459	4 077
Pohledávky ostatní	52	0	0	0	0
Pohledávky za společnost	53	0	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
Dehradné účty aktivní	55	0	0	0	0
Jiné pohledávky	56	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	57	1 170 126	-23 745	1 146 381	741 232
Pohledávky z obchodních vztahů	58	1 154 317	-23 509	1 130 808	692 747
Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	59	0	0	0	0
Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0
Pohledávky - ostatní	61	15 809	-236	15 573	48 485
Pohledávky za společnost	62	0	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
Scit - daňové pohledávky	64	4 463	0	4 463	12 695
Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	11 225	-236	10 989	35 662
Dehradné účty aktivní	66	0	0	0	0
Jiné pohledávky	67	121	0	121	128
Krátkodobý finanční majetek	68	0	0	0	0
Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	69	0	0	0	0
Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
Peněžní prostředky	71	122 896	0	122 896	117 757
Peněžní prostředky v pokladně	72	529	0	529	672
Peněžní prostředky na účtech	73	121 877	0	121 877	117 086
OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV	74	9 960	0	9 960	10 729
Náklady přelich období	75	9 960	0	9 960	10 328
Komplexní náklady přelich období	76	0	0	0	0
Příjmy přelich období	77	0	0	0	401

Pasiva 2018, 2019

TEXT	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé úč. období
b	c		
PASIVA CELKEM	1	1 913 809	1 388 955
VLASTNÍ KAPITÁL	2	482 261	428 210
Základní kapitál	3	150 000	150 000
Základní kapitál	4	150 000	150 000
Vlastní podíly (-)	5	0	0
Změny základního kapitálu	6	0	0
Ažio a kapitálové fondy	7	0	0
Emisní ážio	8	0	0
Kapitálové fondy	9	0	0
Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměně obchodních korporací (+/-)	12	0	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
Rozdíly z ocenění při přeměně obchodních korporací (+/-)	14	0	0
Fondy ze zisku	15	3 448	2 055
Ostatní rezervní fondy	16	0	0
Statutární a ostatní fondy	17	3 448	2 055
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18	269 155	205 709
Neroučený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	19	269 155	205 709
Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21	0	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	22	59 658	70 447
Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	23	0	0
CELKEM	24	1 428 846	960 488
Rezervy	25	40 907	26 712
Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0
Rezerva na daň z příjmů	27	1 459	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0
Ostatní rezervy	29	39 448	26 712
Závazky	30	1 387 938	933 776
Dlouhodobé závazky	31	24 817	60 067
Vydané dluhopisy	32	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	33	0	0
Ostatní dluhopisy	34	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	35	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	36	24 817	60 067
Závazky z obchodních vztahů	37	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	38	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	39	0	0
Závazky - podstatný vliv	40	0	0
Odstoupení daňové závazek	41	0	0
Závazky - ostatní	42	0	0
Závazky ke společníkům	43	0	0
Dohadné účty pasivní	44	0	0
Jiné závazky	45	0	0
Krátkodobé závazky	46	1 363 122	873 709
Vydané dluhopisy	47	0	0
Vyměnitelné dluhopisy	48	0	0
Ostatní dluhopisy	49	0	0
Závazky k úvěrovým institucím	50	399 151	197 288
Krátkodobé přijaté zálohy	51	239 752	141 948
Závazky z obchodních vztahů	52	634 302	452 389
Krátkodobé směnky k úhradě	53	0	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54	0	0
Závazky - podstatný vliv	55	0	0
Závazky ostatní	56	86 918	82 084
Závazky ke společníkům	57	0	0
Krátkodobé finanční výpomoci	58	0	0
Závazky k zaměstnancům	59	30 905	29 139
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	60	17 950	16 161
Stát - daňové závazky a dotace	61	40 512	34 798
Dohadné účty pasivní	62	392	1 863
Jiné závazky	63	159	123
Časové rozlišení pasív	64	2 592	257
Výdaje přístích období	65	2 592	217
Výnosy přístích období	66	0	43

Příloha č. 5: Výkaz zisku a ztráty KS 2010 - 2019

(Zdroj: Justice, 2019)

VZZ 2010, 2011

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2010
I.	1 Tržby za prodej zboží		
A.	2 Náklady vynaložené na prodané zboží		
+	Obchodní marže	224 423 271	224 423 271
II.	Výkony	2 990 508	2 970 318
II.	1 Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 665 701	1 927 236
	2 Změna stavu zásob vlastních činností	11 527	138 477
	3 Aktivace	3 740	4 599
B.	Výkonová spotřeba	1 659 473	1 608 296
B.	1 Spotřeba materiálu a energie	483 218	423 448
B.	2 Služby	1 096 254	785 548
+	Přidaná hodnota	121 496	106 014
C.	Osobní náklady	256 978	245 382
C.	1 Mzdové náklady	540 081	530 216
C.	2 Odměny členům orgánů společnosti a družstva	840	760
C.	3 Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	184 024	182 208
C.	4 Sociální náklady	30 032	32 808
D.	1 Daně a poplatky	547	6 389
E.	1 Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	21 374	23 067
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 561	1 480
III.	1 Tržby z prodeje dlouhodobého majetku		
	2 Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	490	
F.	1 Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
F.	2 Prodání materiálů		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	68 703	-66 678
IV.	2 Ostatní provozní výnosy	12 689	68 804
H.	1 Ostatní provozní náklady	17 416	33 806
V.	Převod provozních výnosů		
I.	1 Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	272 238	198 214
VI.	1 Tržby z prodeje ostatních papírů a podílů		
J.	1 Prodání cenných papírů a podílů		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	18 000	
VII.	1 Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
	2 Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	18 000	
	3 Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	1 Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	2 Náklady z finančního majetku		
IX.	1 Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	2 Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	1 Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	1 Výnosové úroky	2 143	1 669
N.	2 Nákladové úroky		26
XI.	1 Ostatní finanční výnosy	4 158	5 453
O.	2 Ostatní finanční náklady	10 726	14 193
XII.	1 Převod finančních výnosů		
P.	2 Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	13 575	27 087
C.	Daň z příjmů za běžnou činnost	55 440	37 633
C.	1 - splatná	55 440	25 018
C.	2 - odložená	-10 208	12 615
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	790 374	143 284
XIII.	1 Mimořádné výnosy		
R.	2 Mimořádné náklady		
S.	1 Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S.	1 - splatná		
S.	2 - odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
1	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	230 324	143 284
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	285 814	181 817

VZZ 2012, 2013

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2012
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
+	Obchodní marže	0	0
II.	Výkony	2 314 941	3 224 666
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 510 759	3 138 880
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-196 102	83 500
3	Aktivace	284	2 286
B.	Výkonová spotřeba	1 194 528	1 971 186
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	365 263	642 929
B. 2	Služby	829 265	1 328 257
+	Přidaná hodnota	1 120 413	1 253 480
C.	Osobní náklady	791 922	894 984
C. 1	Mzdové náklady	567 178	649 251
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 680	1 000
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	192 036	212 256
C. 4	Sociální náklady	31 028	32 477
D.	Daně a poplatky	16 321	5 340
E.	Odpsy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	25 377	24 429
	Zúčtování záporného konsolidačního rozdílu		
	Zúčtování kladného konsolidačního rozdílu		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	601	1 178
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	601	1 178
2	Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	392
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		392
2	Prodaný materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	13 419	-23 527
IV.	Ostatní provozní výnosy	7 726	9 878
H.	Ostatní provozní náklady	21 962	19 481
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Konsolidovaný provozní výsledek hospodaření	259 739	343 437
VII.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	2 568	
J.	Prodané cenné papíry a podíly	2 065	
VIII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VIII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	28	1 128
N.	Nákladové úroky	460	560
XI.	Ostatní finanční výnosy	15 616	2 863
O.	Ostatní finanční náklady	16 963	10 079
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Konsolidovaný finanční výsledek hospodaření	-1 276	-6 648

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2012
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	51 813	67 120
Q. 1	- splatná	56 411	62 212
Q. 2	- odložená	-4 598	4 908
** Konsolidovaný výsledek hospodaření za běžnou činnost		206 650	269 669
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	0	0
S. 1	- splatná		
S. 2	- odložená		
* Konsolidovaný mimořádný výsledek hospodaření		0	0
*** Konsolidovaný výsledek hospodaření za účetní období bez podílu ekvivalence		206 650	269 669
1	Výsledek hospodaření běžného úč. období bez menšinových podílů	205 243	269 669
2	Menšinový výsledek hospodaření běžného účetního období	1 407	
** Podíl na výsledku hospodaření v ekvivalenci		0	0
*** Konsolidovaný výsledek hospodaření za účetní období		206 650	269 669
*** Konsolidovaný výsledek hospodaření před zdaněním		258 463	336 789

VZZ 2014, 2015

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2014
I.	Tržby za prodej zboží		
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
+	Obchodní marže	0	0
II.	Výkony	2 197 873	2 570 921
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	2 175 395	2 592 873
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	22 508	-22 087
3	Aktivace		135
B.	Výkonová spotřeba	1 124 074	1 305 753
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	344 425	475 529
B. 2	Služby	779 649	831 224
+	Přidaná hodnota	1 073 799	1 264 168
C.	Osobní náklady	832 054	831 033
C. 1	Mzdové náklady	805 061	803 408
C. 2	Odměny členům orgánů obchodní korporace	3 282	2 585
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	201 574	201 220
C. 4	Sociální náklady	22 137	23 842
D.	Daně a poplatky	9 067	8 901
E.	Odpsy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	22 515	23 211
	Zúčtování záporného konsolidačního rozdílu		
	Zúčtování kladného konsolidačního rozdílu		
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	502	10 620
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	502	10 620
2	Tržby z prodeje materiálu		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	13	5 892
1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	13	5 892
2	Prodávající materiál		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-113 818	82 301
IV.	Ostatní provozní výnosy	7 103	7 105
H.	Ostatní provozní náklady	20 020	18 357
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Konsolidovaný provozní výsledek hospodaření	311 653	312 199
VII.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	12 880	680
J.	Prodané cenné papíry a podíly	2 892	680
VIII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VIII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku	2 180	
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		
X.	Výnosové úroky	93	371
N.	Nákladové úroky	133	39
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 871	2 312
O.	Ostatní finanční náklady	9 779	7 818
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Konsolidovaný finanční výsledek hospodaření	-40	-5 174
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	61 361	57 538
Q. 1	- splatná	38 822	74 126
Q. 2	- odložená	22 539	-16 488

**	Konsolidovaný výsledek hospodaření za běžnou činnost	250 152	249 387
XIII.	Mimofádné výnosy		
R.	Mimofádné náklady		
S.	Daň z příjmu z mimofádné činnosti	0	0
S. 1	- splatná		
S. 2	- odložená		
*	Konsolidovaný mimofádný výsledek hospodaření	0	0
***	Konsolidovaný výsledek hospodaření za účetní období bez podílu ekvivalence	250 152	249 387
1	Výsledek hospodaření běžného úč. období bez menšinových podílu	251 240	247 897
2	Menšinový výsledek hospodaření běžného účetního období	-1 088	1 490
**	Podíl na výsledku hospodaření v ekvivalenci	0	0
***	Konsolidovaný výsledek hospodaření za účetní období	250 152	249 387
***	Konsolidovaný výsledek hospodaření před zdaněním	311 513	307 028

VZZ 2016, 2017

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 816 240	1 645 465
II.	Tržby ze prodeje zboží		
A.	Výkonová společnost		
A.1.	Náklady vynaložené na prodeje zboží	626 526	348 230
A.2.	Spotřeba materiálů a energie	441 778	309 661
A.3.	Služby	454 753	579 675
B.	Změna stavu závazků vlastní činnosti (+/-)	-59 321	-101 362
C.	Čistivost (-)	-1 110	-755
D.	Ostatní náklady		
D.1.	Nákladové náklady	620 328	620 224
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	478 367	481 234
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	175 973	174 619
D.2.2.	Ostatní náklady	160 135	159 510
D.3.	Ostatní náklady	30 630	15 109
E.	Úpravy hodnot v převozní oblasti		
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nematného a hmotného majetku	24 146	11 803
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nematného a hmotného majetku - trvale	10 350	12 433
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nematného a hmotného majetku - dočasně	10 320	18 483
E.2.	Úpravy hodnot záloh	4 538	-32
E.3.	Úpravy hodnot pořídavků	361	-3 628
III.	Ostatní provozní výnosy		
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	5 764	11 123
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	287	6 232
III.3.	Jiné provozní výnosy	4 804	4 889
F.	Ostatní provozní náklady		
F.1.	Zůstatková cena prodeje dlouhodobého majetku	-291 433	6 731
F.2.	Zůstatková cena prodeje materiálu	23	204
F.3.	Daně a poplatky	465	387
F.4.	Provozy v převozní oblasti a hromadné náklady přístupu výrobků	-42 229	-6 092
F.5.	Jiné provozní náklady	11 784	14 918
G.	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	173 143	173 714
H.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly		
H.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba	17	0
H.2.	Ostatní výnosy z podílů	17	
I.	Náklady vynaložené na podíly		
I.1.	Náklady vynaložené na podíly	6 000	0
J.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
J.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	6 000	16 000
J.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	6 000	16 000
K.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
K.1.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	0	0
L.	Výnosové úroky a podobné výnosy		
L.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	0	4
L.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		4
M.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
M.1.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-6 355	680
N.	Nákladové úroky a podobné náklady		
N.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	2 250	211
N.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	2 250	211
O.	Ostatní finanční výnosy		
O.1.	Ostatní finanční výnosy	0 040	2 402
P.	Ostatní finanční náklady		
P.1.	Ostatní finanční náklady	-6 026	4 000
Q.	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-2 804	10 013
R.	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	167 338	103 027

		Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období 2016
L.	Daně z příjmu		
L.1.	Daně z příjmu společnosti	22 236	33 004
L.2.	Daně z příjmu očištěné (+/-)	25 512	37 110
M.	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	138 100	140 675
N.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníků (+/-)	0	0
O.	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	135 100	114 675
P.	Čistý zisk za účetní období	1 840 387	1 873 123

VZZ 2018, 2019

TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
		běžném	1 minulém
b	c	1	2
Tržby za prodej výrobků a služeb	01	2 390 025	1 777 333
Tržby za prodej zboží	02	0	0
Výkonová spotřeba	03	1 636 721	1 171 507
Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
Spotřeba materiálu a energie	05	778 493	461 253
Služby	06	858 228	710 254
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-95 870	-355 758
Aktivace (-)	08	-462	-1 673
Osobní náklady	09	630 283	661 012
Mzdové náklady	10	470 281	479 769
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	180 002	181 243
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	161 382	163 519
Ostatní náklady	13	18 620	17 725
Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	25 100	21 575
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	17 748	19 272
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	17 748	19 272
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
Úpravy hodnot zásob	18	-74	-262
Úpravy hodnot pohledávek	19	7 426	2 565
Ostatní provozní výnosy	20	11 466	9 654
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 216	162
Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
Jiné provozní výnosy	23	10 250	9 492
Ostatní provozní náklady	24	35 397	-6 183
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	5 500	0
Prodaný materiál	26	0	0
Daně a poplatky v provozní oblasti	27	529	549
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	12 736	-16 807
Jiné provozní náklady	29	16 632	10 075
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	90 321	96 507
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0
Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládaná osoba	32	0	0
Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládaná osoba	36	0	0
Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	39	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládaná osoba	40	0	0
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	43	7 811	1 168
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládaná osoba	44	0	0
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	7 811	1 168
Ostatní finanční výnosy	46	8 416	3 274
Ostatní finanční náklady	47	14 645	9 843
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	-14 039	-7 736
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	76 281	88 770
Dañ z příjmů	50	16 624	18 323
Dañ z příjmů slevně	51	19 006	16 252
Dañ z příjmů odložená	52	-2 382	2 071
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	59 658	70 447
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	59 658	70 447
Čistý obrát za účetní období	56	2 349 907	1 790 261

Příloha č. 6: Přehled o peněžních tocích KS 2010 - 2019

(Zdroj: Justice, 2019)

CF 2010, 2011

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2010
<i>Peněžní toky z provozní činnosti</i>			
Z.	Výsledek hospodářství za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	235 514	181 517
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	71 700	-48 597
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	24 045	23 067
A. 1. 2.	Změna stavu uzavřených půjček	-12 157	-23 675
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	81 026	21 323
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly		
A. 1. 5.	Zisků / ztrát z prodeje stálých aktiv	-1 071	-1 403
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	-2 143	-1 643
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (resp. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)	-18 000	
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	357 514	133 020
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-110 581	251 314
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	-64 582	-134 118
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-281 617	23 125
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	11 185	-37 864
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	83 695	165 555
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků, krátkodobých úroků a přechodných účtů pasiv	140 710	234 510
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	246 933	394 334
A. 3. 1.	Placené úroky		-20
A. 4. 1.	Placené daně	-17 401	-27 831
A. 5. 1.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými položkami		
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	229 531	366 475
<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-21 225	-20 273
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 561	1 480
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry		
B. 4. 1.	Přijaté úroky	2 143	1 660
B. 5. 1.	Přijaté dividendy	18 000	
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	479	-17 135
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>			
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	-42 534	-48 138
C. 2. 1.	Dopady změn účtového kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vypacené dividendy nebo podíly na zisku	-340 000	
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-6 506	-7 210
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-388 038	-55 336
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	-136 230	273 960
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	410 346	136 386
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	274 116	410 346

CF 2012, 2013

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2012
Peněžní toky z provozní činnosti			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	278 581	340 906
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	15 828	-7 339
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	23 767	23 381
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	-4 872	-44
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	15 085	-21 852
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly	-2 016	
A. 1. 5.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	-385	-784
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	419	-580
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)	-16 170	-8 000
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	294 409	333 017
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	114 863	-174 318
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	202 001	-39 268
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-160 083	214 762
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-58 981	16 729
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	5 540	-90 213
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků, krátkodobých úvěrů a přechodných účtů pasiv	126 386	-276 328
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	409 272	158 899
A. 3. 1.	Placené úroky	-435	-522
A. 4. 1.	Placené daně	-78 767	-76 954
A. 5. 1.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými položkami		
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	330 070	81 223
Peněžní toky z investiční činnosti			
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	20 218	-28 419
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	385	1 173
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry		
B. 4. 1.	Přijaté úroky	16	1 102
B. 5. 1.	Přijaté dividendy	16 170	8 000
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-3 647	-18 144
Peněžní toky z finanční činnosti			
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	9 008	-11 975
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	-150 000	240 000
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-6 970	-7 598
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-147 962	-250 573
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	178 461	-196 494
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	57 622	254 116
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	236 083	57 622

CF 2014, 2015

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2014
Peněžní toky z provozní činnosti			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	300 254	108 408
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	-42 886	94 684
A. 1. 1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	20 146	20 450
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	-85 565	84 403
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	-19 897	-12 889
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly		-303
A. 1. 5.	[Zisk] / ztráta z prodeje stálých aktiv	-2 171	-4 084
A. 1. 6.	Úrokové náklady a výnosy	-83	-383
A. 1. 7.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)	-5 286	-2 000
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	257 368	195 612
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	283 958	-192 821
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	-11 233	42 569
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	258 428	-57 182
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	41 722	22 198
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	-41 684	-93 063
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků, krátkodobých úvěrů a přechodných účtů pasiv	-43 275	-116 581
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	411 346	192 621
A. 3. 1.	Placené úroky		-4
A. 4. 1.	Placené daně	-80 714	-48 291
A. 5. 1.	Příjmy a výdaje spojené s mimořádnými položkami		
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	330 632	144 328
Peněžní toky z investiční činnosti			
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-19 652	-20 553
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	13 202	11 266
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry	1 602	-3 518
B. 4. 1.	Přijaté úroky	83	387
B. 5. 1.	Přijaté dividendy	5 286	2 000
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	531	-10 418
Peněžní toky z finanční činnosti			
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	19 057	-84 555
C. 2. 1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vyplacené podíly na zisku	-150 000	-150 000
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-6 182	-5 530
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-137 115	-240 455
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	194 048	104 377
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	131 846	236 063
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	325 894	340 440

CF 2016, 2017

		Stav v běžném období	Stav v minulém období 2016
<i>Peněžní toky z provozní činnosti</i>			
Z.	Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)	167 339	133 909
A. 1.	Úpravy o nepeněžní operace	-32 736	-10 353
A. 1. 1.	Odpoisy stálých aktiv a pohledávek	10 320	22 722
A. 1. 2.	Změna stavu opravných položek	-2 128	-4 591
A. 1. 3.	Změna stavu rezerv	-42 235	-6 093
A. 1. 4.	Kurzové rozdíly	-4 617	
A. 1. 5.	Úzisk i ztráta z prodeje stálých aktiv	874	-6 028
A. 1. 6.	Urokové náklady a výnosy	2 250	207
A. 1. 7.	Ústami nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijatí dividendy)	-6 900	-16 000
A. *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	134 603	172 316
A. 2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	77 191	-159 933
A. 2. 1.	Změna stavu zásob	78 298	-97 055
A. 2. 2.	Změna stavu obchodních pohledávek	-72 686	-38 436
A. 2. 3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	212	1 257
A. 2. 4.	Změna stavu obchodních závazků	29 823	9 453
A. 2. 5.	Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasiv	33 545	-38 132
A. **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	211 794	13 383
A. 3. 1.	Vypočet úroků s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-2 250	-211
A. 4. 1.	Zaplacená daň z příjmů	-17 487	-31 116
A. ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	192 057	-17 944
<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>			
B. 1. 1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-18 908	-17 868
B. 2. 1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	8 304	6 232
B. 3. 1.	Poskytnuté půjčky a úvěry	16	
B. 4. 1.	Přijaté úroky		4
B. 5. 1.	Přijaté podíly na zisku	9 000	18 600
B. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-4 678	4 368
<i>Peněžní toky z finanční činnosti</i>			
C. 1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	-12 822	162 839
C. 2. 1.	Úpady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C. 2. 2.	Vypočetné podíly na zisku	-159 000	-420 000
C. 2. 3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-4 455	-3 291
C. ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	-147 077	252 452
F.	Čistý zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	20 302	-761 581
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	43 920	323 504
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	64 222	49 923

CF 2018, 2019

		Stav v běžném období	Stav v minulém období
P.	Počáteční stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů	147 737	70 228
	<i>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</i>		
Z.	Výsledek hospodaření před zdaněním	76 281	88 770
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	12 283	3 671
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv	17 748	19 272
A.1.2.	Změna stavu opravných položek	7 352	
A.1.3.	Změna stavu rezerv	12 738	-16 807
A.1.4.	(Zisk) / ztráta z prodeje stálých aktiv	4 284	-162
A.1.5.	Úrokové náklady a výnosy	7 811	1 168
A.1.6.	Ostatní nepeněžní operace (např. přecenění na reálnou hodnotu do HV, přijaté dividendy)	2 260	
A.*	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými položkami	98 629	92 241
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	2 101	16 708
A.2.1.	Změna stavu pohledávek a časového rozlišení aktiv	-438 538	-35 846
A.2.2.	Změna stavu závazků a časového rozlišení pasiv	298 299	191 693
A.2.3.	Změna stavu zásob	-120 897	-139 146
A.2.4.	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů		
A.**	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami	-149 814	-69 972
A.3.1.	Výlacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-7 811	-1 168
A.4.1.	Zaplacená daň z příjmů	-7 538	-18 323
A.***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	-249 044	-85 951
	<i>Peněžní toky z investiční činnosti</i>		
B.1.1.	Vydaje spojené s pořízením stálých aktiv	-9 562	-18 868
B.2.1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 216	162
B.3.1.	Poskytnuté půjčky a úvěry		
B.4.1.	Přijaté úroky		
B.5.1.	Přijaté podíly na zisku		
B.***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	-8 346	-18 706
	<i>Peněžní toky z finančních činností</i>		
C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých, úvěrů	166 612	71 836
C.2.1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky		
C.2.2.	Vyplacené podíly na zisku		-85 000
C.2.3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	-5 607	-10 050
C.***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	160 995	22 786
F.	Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	66 269	72 310
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	147 737	70 228
R.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	214 006	142 538