

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření vybraného podniku

Bc. Lenka Pospíšilová

Diplomová práce

2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Pospíšilová**
Osobní číslo: **E17516**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Analýza hospodaření vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

Cílem diplomové práce je analyzovat hospodaření podniku s akcentem na strukturu nákladů a výnosů a na základě získaných poznatků navrhnout možnosti zlepšení podnikových výsledků.

Osnova:

- Metody pro hodnocení hospodaření podniku.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Aplikace zvolených metod.
- Hodnocení a návrhy na zlepšení současné situace.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

GRAMLICH, E. M. A guide to benefit-cost analysis. 2nd ed. Prospect Heights, Ill: Waveland Press, 1998. 246 s. ISBN 9780881339888.

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 336 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. 139 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

ŠOLJAKOVÁ, L. Strategicky zaměřené manažerské účetnictví. Praha: Management Press, 2009. 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7.

WAGNER, J. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: 3. září 2018

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2019

doc. Ing. Romana Provažníková, Ph.D.

děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2019

Bc. Lenka Pospíšilová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za její odbornou pomoc, připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala rodině a blízkým za jejich trpělivost a podporu během celého mého studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zaměřuje na sledování a hodnocení hospodaření vybraného podniku. V teoretické části jsou popsány základní pojmy vztahující se k tématu práce, mezi které se řadí majetková a kapitálová struktura, náklady, výnosy, výsledek hospodaření či finanční analýza. Praktická část se zabývá aplikací vybraných metod na zvolený podnik. V závěru práce jsou získané výsledky zhodnoceny a jsou navržena vhodná opatření pro zlepšení současného stavu podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA

hospodaření podniku, majetková a kapitálová struktura, náklady, výnosy, finanční analýza, ekonomická struktura

TITLE

Analysis of the Economy of the Selected Company

ANNOTATION

This Dissertation is focused on monitoring and appraising the selected enterprise's economy. In its theoretic part there are described basic terms concerning the subject of the Dissertation among them the property and capital structure, costs, revenues, an operating results or financial analysis. The practicar part deals with the application of selecter principles for the elected enterprise. In the Dissertation's conclusion there are evaluated the obtained results including proposing suitable provisions to improve the current conditions of the enterprise.

KEY WORDS

Enterprise's economy, property and capital structure, costs, revenues, economic pattern

OBSAH

ÚVOD	12
1 HOSPODAŘENÍ PODNIKU	13
1.1 Majetková struktura podniku	13
1.2 Kapitálová struktura podniku.....	14
1.3 Vztah majetkové a kapitálové struktury podniku	16
1.4 Náklady, výnosy, výsledek hospodaření.....	16
1.4.1 Náklady.....	17
1.4.2 Výnosy.....	20
1.4.3 Výsledek hospodaření	21
2 FINANČNÍ ANALÝZA	23
2.1 Uživatelé finanční analýzy.....	23
2.2 Zdroje informací pro finanční analýzu	24
2.2.1 Rozvaha	25
2.2.2 Výkaz zisku a ztráty	25
2.2.3 Příloha v účetní závěrce.....	27
2.3 Metody finanční analýzy	28
2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů	28
2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů	29
2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	30
2.3.4 Pyramidové soustavy ukazatelů a souhrnné ukazatele	34
3 SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ PODNIKU	35
3.1 Hospodářské středisko	35
3.2 Nákladové účetnictví středisek	36
4 KOMBINOVANÉ METODY UMOŽŇUJÍCÍ POSOUZENÍ HOSPODAŘENÍ PODNIKU	37
4.1 Balanced Scorecard.....	37
4.2 Benchmarking	38
4.3 EFQM Excellence Model	39
5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	40
5.1 Předmět činnosti	40
5.2 Organizační struktura.....	40
5.3 Zaměstnanci	42

6	FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU	43
6.1	Analýza absolutních ukazatelů	43
6.1.1	Rozvaha – horizontální analýza.....	43
6.1.2	Rozvaha – vertikální analýza.....	45
6.1.3	Výkaz zisku a ztráty – horizontální analýza.....	47
6.1.4	Výkaz zisku a ztráty – vertikální analýza.....	48
6.2	Poměrová analýza	50
6.2.1	Ukazatele rentability.....	50
6.2.2	Ukazatele zadluženosti	51
6.2.3	Ukazatele likvidity.....	52
6.2.4	Ukazatele aktivity	53
7	ANALÝZA HOSPODAŘENÍ STŘEDISEK	56
7.1	Divize grafických etiket.....	56
7.2	Divize samolepicích etiket.....	59
7.3	Divize flexibilních obalů	63
7.4	Divize finance a správa.....	66
7.5	Porovnání divizí.....	69
8	ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE	77
8.1	Zhodnocení výsledků.....	77
8.2	Návrhy na zlepšení situace	79
	ZÁVĚR	81
	POUŽITÁ LITERATURA	82
	SEZNAM PŘÍLOH	85

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Účelové členění výkazu zisku a ztráty.....	26
Tabulka 2: Druhové členění výkazu zisku a ztráty	27
Tabulka 3: Počet zaměstnanců.....	42
Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy	43
Tabulka 5: Vertikální analýza rozvahy (v %)	46
Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty	47
Tabulka 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (v %).....	49
Tabulka 8: Ukazatele rentability	50
Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti	51
Tabulka 10: Ukazatele likvidity.....	52
Tabulka 11: Ukazatele aktivity – obrat položek	53
Tabulka 12: Ukazatele aktivity – doba obratu položek	54
Tabulka 13: Vybrané položky VZZ Divize GE (tis. Kč).....	56
Tabulka 14: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek VZZ Divize GE (%).....	57
Tabulka 15: Vybrané položky VZZ Divize SE (tis. Kč)	60
Tabulka 16: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek VZZ Divize SE (%)	60
Tabulka 17: Vybrané položky VZZ Divize FO (tis. Kč).....	63
Tabulka 18: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek VZZ Divize FO (%).....	63
Tabulka 19: Vybrané položky VZZ Divize finance a správa (tis. Kč)	66
Tabulka 20: Horizontální a vertikální analýza položek VZZ Divize finance a správa (%)....	67
Tabulka 21: Tržby divizí za prodej výrobků a služeb (tis. Kč).....	70
Tabulka 22: Spotřeba materiálu a energie divizí (tis. Kč)	71
Tabulka 23: Náklady na služby divizí (tis. Kč)	72
Tabulka 24: Osobní náklady divizí (tis. Kč).....	74
Tabulka 25: Odpisy dlouhodobého majetku divizí (tis. Kč).....	75

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Organizační struktura společnosti	41
Obrázek 2: Počet zaměstnanců	42
Obrázek 3: Tržby za prodej výrobků a služeb Divize GE (tis. Kč)	57
Obrázek 4: Vybrané náklady Divize GE (tis. Kč)	58
Obrázek 5: Výsledky hospodaření Divize GE (tis. Kč)	59
Obrázek 6: Tržby za prodej výrobků a služeb Divize SE (tis. Kč)	61
Obrázek 7: Vybrané náklady Divize SE (tis. Kč)	62
Obrázek 8: Výsledky hospodaření divize SE (tis. Kč)	62
Obrázek 9: Tržby za prodej výrobků a služeb Divize FO (tis. Kč)	64
Obrázek 10: Vybrané náklady Divize FO (tis. Kč)	65
Obrázek 11: Výsledky hospodaření Divize FO (tis. Kč)	66
Obrázek 12: Tržby za prodej služeb Divize finance a správa (tis. Kč)	67
Obrázek 13: Vybrané náklady Divize finance a správa (tis. Kč)	68
Obrázek 14: Výsledky hospodaření Divize finance a správa (tis. Kč)	69
Obrázek 15: Podíl divizí na tržbách za prodej výrobků a služeb (%)	70
Obrázek 16: Podíl divizí na spotřebě materiálu a energie (%)	72
Obrázek 17: Podíl divizí na nákladech na služby (%)	73
Obrázek 18: Podíl divizí na osobních nákladech (%)	75
Obrázek 19: Podíl divizí na odpisech dlouhodobého majetku (%)	76

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

a.s.	akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
ČPF	čistý peněžní fond
ČPK	čistý pracovní kapitál
EAT	zisk po zdanění
EBIT	zisk před odečtením úroků a daní
EBT	zisk před zdaněním
EBITDA	zisk před úroky, zdaněním a odpisy
GE	grafické etikety
FO	flexibilní obaly
NOPAT	operativní zisk po zdanění
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobě vloženého kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
SE	samolepicí etikety
THP	technickohospodářští pracovníci
VH	výsledek hospodaření
VZZ	výkaz zisku a ztráty

ÚVOD

Podnikatelské prostředí se v posledních desetiletích neustále mění. Tyto změny zasahují čím dál větší množství aktivit podniku, ať už se jedná o technický rozvoj, rozvoj informačních technologií nebo například odbourávání bariér v konkurenčním prostředí. Pokud chce být podnik ve stále větším konkurenčním boji úspěšný, musí na tyto změny včas a efektivně reagovat. K tomu potřebuje znát nejen svoje přednosti a možnosti rozvoje, ale musí umět také odhalit svá slabá místa a pracovat na nich, k čemuž mu může posloužit celá řada analýz.

Cílem diplomové práce je analyzovat hospodaření podniku s akcentem na strukturu nákladů a výnosů a na základě poznatků navrhnout možnosti zlepšení podnikových výsledků.

K základním charakteristikám každého podniku patří jeho majetková a kapitálová struktura, která se liší podle oblasti podnikání. Všechny výrobní podniky mají podobné cíle, mezi které patří dosahování zisku a zvyšování tržní hodnoty podniku. K jejich úspěšnému splnění je důležité, aby podnikový management monitoroval náklady a výnosy podniku komplexně, nikoliv pouze částečně a odděleně, protože potom by získané údaje ztratily vypovídací schopnost a představovaly by jen nic neříkající čísla.

Pro úspěšnost podniku je důležité, aby management sledoval minulý a současný vývoj hospodaření a na základě toho prognózoval i budoucí směr vývoje. K tomu mu může posloužit jedna z nejvíce využívaných metod pro hodnocení hospodaření podniku, kterou je finanční analýza. Finanční analýza se používá pro komplexní zhodnocení finančního zdraví podniku, objasňuje podniku, zda je dostatečně ziskový, zda využívá efektivně svá aktiva, zda má vhodnou kapitálovou strukturu nebo například to, zda je dostatečně likvidní, tzn. zda dokáže splatit své závazky včas. Výsledky finanční analýzy neslouží jen pro podnik samotný, ale jsou hojně využívány i externími uživateli, např. investory, věřiteli a dalšími.

Významný přínos pro posouzení celkové situace podniku může mít také analýza hospodaření jeho jednotlivých vnitropodnikových útvarů, výrobního i nevýrobního charakteru, pomocí které lze zjistit, jak jsou jednotlivé útvary pro hospodaření celého podniku důležité.

Kromě finanční analýzy se pro hodnocení hospodaření podniku používají také další metody a modely, například benchmarking, Balanced Scorecard či EFQM Excellence Model, které jsou využitelné i pro oblast sledování podnikových nákladů a výnosů.

1 HOSPODAŘENÍ PODNIKU

Hospodaření podniku je úzce spojeno s vyjádřením jeho úspěšnosti. Každé podnikání vyžaduje kromě kvalifikovaných manažerů a ostatních pracovníků také prostředky, které mu umožní vykonávat jeho činnost. Tyto prostředky podniku vyjadřují majetek podniku (aktiva). Aby podnik mohl získat aktiva potřebná pro svoji činnost, musí mít finanční zdroje, které mohou mít podobu vlastního nebo cizího kapitálu. K důležitým charakteristikám hospodaření každého podniku patří kromě jeho majetku a kapitálu také jeho výnosy, náklady a výsledek hospodaření. [24]

1.1 Majetková struktura podniku

Soubor všech věcí, pohledávek, peněžních prostředků a jiných majetkových hodnot, které slouží podnikateli pro podnikatelskou činnost se nazývá majetek podniku. Tento majetek lze v podniku rozdělit do dvou základních kategorií, na dlouhodobý majetek a oběžný majetek, a to podle toho, po jakou dobu slouží v podniku, než se opět přemění do peněžní podoby.

To, jakou bude mít podnik majetkovou strukturu, ovlivňuje především odvětví, ve kterém se nachází. Například podnik zaměřující se na obchodní činnost, bude mít více oběžného majetku než výrobní podnik, který bude vyžadovat více dlouhodobého majetku. [39]

Mezi další faktory, které ovlivňují majetkovou strukturu podniku, se řadí:

- technická náročnost výroby,
- stupeň rozvinutosti peněžního a kapitálového trhu,
- ekonomická situace podniku,
- a strategie podniku. [39]

Dlouhodobý majetek

Dlouhodobý majetek je charakteristický tím, že tvoří podstatu majetkové struktury podniku a slouží v něm obvykle delší dobu než 1 rok. Podle [40] se člení do tří základních skupin na:

- dlouhodobý hmotný majetek,
- dlouhodobý nehmotný majetek
- a dlouhodobý finanční majetek.

Dlouhodobý hmotný majetek představuje majetek, který v podniku slouží delší dobu než jeden rok, nespotřebovává se najednou, ale až na výjimky se postupně opotřebovává

a znehodnocuje. Jeho pořizovací hodnota je vyšší nebo rovna 40 000 Kč, pokud účetní jednotka nestanoví jinak. Podle toho, zda je možné tento majetek přemísťovat, se dále člení na majetek movitý a nemovitý. Do movitého majetku se řadí například stroje, dopravní prostředky nebo výrobní zařízení, tedy takový majetek, který lze přemísťovat. Nemovitý majetek naproti tomu nelze přemísťovat, řadí se sem například budovy či pozemky. [40]

Dlouhodobý nehmotný majetek je majetek nemateriální povahy, jehož pořizovací cena je vyšší nebo rovna 60 000 Kč, pokud účetní jednotka nestanoví jinak, a který slouží v podniku delší dobu než jeden rok. Tvoří ho za úplaty získaná oprávnění (software, goodwill, licence, patenty) a náklady spojené se založením podniku. [44]

Poslední skupinou dlouhodobého majetku je dlouhodobý finanční majetek, který podnik nevyužívá ke své činnosti, ale k tomu, aby mu přinášel dlouhodobý ekonomický prospěch (dividendy) nebo jiné užitky (pevnější obchodní vztahy). Do tohoto majetku se řadí cenné papíry, zakoupené za účelem dlouhodobé investice, majetkové podíly v jiných podnicích nebo půjčky jiným podnikům. Do dlouhodobého finančního majetku lze zahrnout i drobný dlouhodobý majetek, ovšem tento majetek musí mít dlouhodobou povahu. [8], [40]

Oběžný majetek

Oběžný majetek je krátkodobý majetek, který slouží v podniku kratší dobu než jeden rok. Je charakteristický tím, že je přítomen v podniku v různých formách, kdy jedna forma oběžného majetku přechází v jinou, čímž mění svoji podobu. Oběžný majetek se člení na majetek ve věcné podobě a na majetek v peněžní podobě.

Do věcné podoby oběžného majetku se řadí zásoby, materiál, nedokončená výroba, hotové výrobky, zboží, ale také pomocné a provozovací látky, obaly, paliva či náhradní díly. Do peněžní podoby patří peníze v pokladně, peníze na bankovních účtech, pohledávky a krátkodobý finanční majetek (cenné papíry určené k obchodování). [40]

1.2 Kapitálová struktura podniku

Kapitálová struktura podniku představuje zdroje podniku, ze kterých byl majetek pořízen. Z hlediska vlastnictví a způsobu financování se rozlišuje vlastní a cizí kapitál. [39]

Množství kapitálu, které podnik potřebuje, je ovlivněno velikostí daného podniku, stupněm mechanizace, automatizace a robotizace, dále pak rychlostí obratu kapitálu, kde platí, že čím rychlejší obrat, tím menší potřeba kapitálu, a v neposlední řadě organizací odbytu, protože

podnik, který má vlastní prodejní síť potřebuje více kapitálu než podnik, který prodává své výrobky přes obchodní podniky. [40]

Vlastní kapitál

Vlastní kapitál podniku patří jeho majitelům a je hlavním nositelem podnikatelského rizika. Tvoří ho kapitál, který podnik získal od svých majitelů nebo v rámci své podnikatelské činnosti. Vlastní kapitál společnosti se dělí do níže uvedených položek.

- **Základní kapitál** – představuje v peněžním vyjádření všechny peněžité a nepeněžité vklady společníků do společnosti. Vytváří se na základě zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. [5]
- **Kapitálové fondy** – zahrnují dotace a dary, ážio (rozdíl mezi tržní a jmenovitou hodnotou akcií) a oceňovací rozdíly z přecenění majetku a oceňovací rozdíly z kapitálových účastí.
- **Fondy ze zisku** – kryjí nepříznivý vývoj hospodaření firmy a její ztráty. Řadí se sem rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy.
- **Výsledek hospodaření běžného účetního období** – vyjadřuje zisk nebo ztrátu za dané účetní období.
- **Nerozdělený výsledek hospodaření minulých let** – představuje nerozdělení zisk, případně ztrátu z minulých období. [40]

Cizí kapitál

Cizí kapitál představuje pro podnik dluh, se kterým jsou spojené nákladové úroky a poplatky. Podle toho, do jaké doby musí být splacen, se dělí na krátkodobý a dlouhodobý cizí kapitál. Krátkodobý cizí kapitál je charakteristický tím, že je splatný do jednoho roku, řadí se do něj dodavatelské úvěry, krátkodobé bankovní úvěry, dosud nevyplacené mzdy, nezaplacené daně či například zálohy odběratelů. Dlouhodobý cizí kapitál má naopak dobu splatnosti delší než jeden rok a řadí se do něj dlouhodobé bankovní úvěry, dlouhodobé závazky či podnikové obligace. [44]

Hlavní důvody pro využívání cizího kapitálu:

- cizí kapitál je pro podnik levnější než jeho vlastní kapitál,
- podnik nemá k dispozici dostatečně velký vlastní kapitál,
- na rozdíl od nových společníků nevznikají poskytovateli cizího kapitálu žádná práva v přímém řízení,

- podnik nemá vlastní kapitál v době, kdy ho potřebuje.

Důvody proti využívání cizího kapitálu:

- pokud je podíl cizího kapitálu vysoký, omezuje se tím jednání managementu, neboť jeho rozhodování musí být přizpůsobeno věřitelům,
- každý další dluh je dražší a je obtížnější ho získat,
- podniku může hrozit bankrot, neboť cizí kapitál snižuje finanční stabilitu podniku a zvyšuje jeho zadluženost. [44]

Zvláštním druhem cizího kapitálu jsou rezervy, které jsou považovány za interní cizí kapitál společnosti.

1.3 Vztah majetkové a kapitálové struktury podniku

Pro zachování finanční stability podniku je důležité dát do souladu jeho majetkovou a kapitálovou strukturu, tzn. že kapitál použitý pro financování majetku by měl odpovídat stupni likvidity daného majetku. [33]

Pro vyjádření vztahu majetkové a kapitálové struktury existují následující přístupy:

1. **neutrální financování** – tento přístup financování majetku uvádí, že pohyblivý oběžný majetek by měl být financován krátkodobým cizím kapitálem, dlouhodobý majetek a trvale přítomný oběžný majetek pak dlouhodobým kapitálem;
2. **agresivní financování** – spočívá v tom, že krátkodobými zdroji je financován jak pohyblivý oběžný majetek, tak i trvale přítomný oběžný majetek, případně i dlouhodobý majetek. Tento způsob přináší nižší náklady na financování, které jsou ovšem podmíněny vyšším rizikem neschopnosti splacení;
3. **konzervativní financování** – tento princip financování je spojen s vyššími náklady na financování, protože dlouhodobými zdroji je zde kromě dlouhodobého majetku a trvale přítomného oběžného majetku také financován pohyblivý oběžný majetek. [33]

1.4 Náklady, výnosy, výsledek hospodaření

K velmi důležitým charakteristikám hospodaření každého podniku patří jeho náklady, výnosy a výsledek hospodaření, které významně ovlivňují úspěšnost daného podniku. Analyzování nákladů a výnosů je důležitým nástrojem, který manažeři používají při zvažování

jejich dopadu v rámci nastavení podnikové politiky i v rámci jednotlivých strategických rozhodnutí. Pokud by manažer sledoval pouze náklady, neměly by pro něj získané údaje dostatečnou vypovídací schopnost, proto je nutné dané náklady porovnávat s odpovídajícími výnosy, to platí i v opačném případě. [14], [24]

1.4.1 Náklady

Náklady představují pro management důležitý ukazatel, který vypovídá o kvalitě činnosti podniku. Podle ekonomické teorie lze definovat jako v peněžních jednotkách vyjádřenou spotřebu výrobních faktorů, a to včetně veřejných výdajů, které jsou spotřebovány za účelem tvorby podnikových výnosů. Náklady podniku lze rozlišit na náklady ve finančním účetnictví a v manažerském (vnitropodnikovém) účetnictví. [39]

Náklady ve finančním účetnictví jsou sledovány za celý podnik, slouží pro výpočet daní a jsou určeny především pro externí uživatele. Popesko (2009) říká, že „*finanční pojetí nákladů je založeno na vnímání nákladů jako úbytku ekonomického prospěchu, který se projevuje úbytkem aktiv nebo přírůstkem dluhů a který v hodnoceném období vede ke snížení vlastního kapitálu.*“ [34, str. 32]

Náklady v manažerském účetnictví jsou chápány jako hodnotově a účelně vynaložené zdroje podniku, které jsou účelově spojené s jeho ekonomickou činností. Toto pojetí využívají zejména manažeři pro efektivní řízení podniku jako celku, i pro řízení jednotlivých vnitropodnikových středisek, a to především proto, že se zde uvažují i oportunitní náklady. [34]

Klasifikace nákladů

Pro efektivní usměrňování a řízení nákladů je nezbytné jejich třídění do různých kategorií.

Druhové třídění nákladů

Druhové třídění nákladů je ve finančním účetnictví nejběžnějším přístupem k jejich klasifikaci. Odpovídá na otázku, co bylo spotřebováno v rámci podnikového transformačního procesu. Používá se zejména při sestavování standartních účetních výkazů (např. při konstrukci Výkazu zisku a ztráty), při finančních a jiných analýzách a při nákladové optimalizaci, protože umožňuje určit, jakou roli hraje určitý nákladový druh a jaký je jeho význam. [34]

Do základních nákladových druhů dle [44] patří:

- spotřeba materiálu, surovin a energií,
- spotřeba služeb a využití externích prací,

- odpisy majetku,
- mzdové a ostatní osobní náklady, vč. zdravotního a sociálního pojištění,
- finanční náklady.

Tyto nákladové druhy představují pro podnik prvotní náklady, jelikož vznikají v okamžiku styku podniku s okolím. Jsou také jednoduchými náklady, protože je nelze dále členit na jednodušší složky. Podle charakteru se nákladové druhy člení na provozní a finanční náklady.

[25]

Účelové třídění nákladů

Účelové třídění nákladů klasifikuje náklady ze dvou hledisek. Prvním hlediskem je jejich třídění podle místa vzniku a odpovědnosti, které odpovídá na otázku, kde náklady vznikly a kdo je za jejich vznik odpovědný. [24]

Jedná se v podstatě o třídění nákladů podle vnitropodnikových středisek, které se člení do následujících úrovní:

- náklady výrobní činnosti, které se člení na:
 - hlavní náklady,
 - pomocné náklady,
 - vedlejší náklady
 - a náklady přidružené výroby;
- náklady nevýrobní činnosti, kam se řadí:
 - náklady na odbyt,
 - náklady na správu,
 - náklady na zásobování
 - a další;
- technologické náklady, které jsou spojené přímo s určitým výkonem;
- náklady na obsluhu a řízení, které jsou spojené s celkovou výrobou. [39]

Druhým hlediskem je třídění nákladů podle výkonů neboli kalkulační třídění nákladů, které odpovídá na otázku, na co (na jaké výrobky nebo služby) byly náklady vynaloženy. Tato klasifikace nákladů je pro podnik důležitá, neboť mu umožňuje řídit výrobovou strukturu a napomáhá mu zjistit, jak jednotlivé výrobky přispívají k tvorbě zisku. Zároveň je důležitým zdrojem informací při manažerských rozhodnutích, například zda určitou činnost vykonat vlastními silami nebo za pomoci outsourcingu.

V kalkulačním třídění se náklady rozlišují na:

- přímé náklady – souvisejí přímo s konkrétním druhem výkonu,
 - nepřímé náklady – jsou spojené s více druhy výkonů a zajišťují výrobu jako celek.
- [39]

Třídění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů

Specifickým nástrojem manažerského účetnictví a důležitým prvkem řízení nákladů je členění nákladů podle závislosti na objemu prováděných výkonů. Na rozdíl od předchozích třídění, která se zaměřovala převážně na již spotřebované náklady, zkoumá tato klasifikace chování nákladů za předpokladu různých variant objemu očekávaných výkonů. [34]

Náklady se podle závislosti na objemu prováděných výkonů dělí na:

- fixní náklady
- a variabilní náklady.

Fixní náklady jsou charakteristické tím, že se v určitém rozpětí výroby nemění, zůstávají konstatní. Tyto náklady jsou spojené se zabezpečením chodu podniku jako celku. Typicky se sem řadí nájemné, mzdy administrativních pracovníků, odpisy dlouhodobého majetku a další. Jejich neměnnost však není stálá. Fixní náklady se mění skokově, například z důvodu změn výrobní kapacity nebo při rozsáhlých změnách výrobního programu. [33], [39]

V krátkém období představují fixní náklady omezení výrobní kapacity, v dlouhém období pak její navýšení. Pokud dochází ke zřetelnému poklesu využití výrobní kapacity, dělí se fixní náklady na:

- **utopené fixní náklady** – náklady, které jsou spojené se zahájením podnikatelského procesu, kdy je potřeba koupit např. budovy, výrobní zařízení apod;
- **vyhnutelné fixní náklady** – náklady, které souvisejí s podnikatelským procesem, ale nemusejí být nutně vynaloženy, např. náklady na osvětlení v případě zrušení noční směny. [38]

Variabilní náklady se mění v závislosti na objemu produkce, zahrnují se sem např. mzdy výrobních pracovníků, spotřeba materiálu a další. Podle toho, zda se variabilní náklady mění v závislosti na objemu produkce lineárně nebo nelineárně, se člení na:

- **proporcionální (lineární) náklady** – mění se přímo úměrně se změnou objemu výkonů, (každý další vklad na další jednotku objemu je stále stejný);

- **podproporcionální (degresivní) náklady** – mění se pomaleji než objem výroby, (každý další vklad na další jednotku objemu je nižší);
- **nadproporcionální (progresivní) náklady** – mění se rychleji než objem výroby, (každý další vklad na další jednotku objemu je vyšší). [24]

1.4.2 Výnosy

Synek (2007) říká, že „výnosy jsou peněžní částky, které podnik „získal“ z veškerých svých činností za určité účetní období (měsíc, rok) bez ohledu na to, zda v tomto období došlo k jejich inkasu.“ [39, str. 72]

Podle Kocmanové (2013) „výnosy představují zvýšení ekonomického prospěchu během určitého období, a to ve formě zvýšení hodnoty majetku (aktiv) nebo ve formě určitých případů snížení závazků.“ [24, str. 51]

Z výše uvedených definic vyplývá, že výnosy znamenají pro podnik zvýšení vlastního kapitálu, přírůstek peněz nebo jiného nepeněžního majetku, výjimečně snížení či zánik závazku. [24]

Výnosy podniku lze rozdělit účelově nebo druhově. Účelově členění výnosů se využívá pro hodnocení přínosu jednotlivých výrobků a služeb, jelikož přisuzuje výnosy ke konkrétním výkonům, které umožnily dosažení výnosů. Druhové členění výnosů odpovídá struktuře Výkazu zisku a ztráty, podle kterého se výnosy dělí na:

- provozní výnosy, které vznikají provozně-hospodářskou činností podniku a zahrnují:
 - tržby z prodeje výkonů,
 - tržby z prodeje zásob,
 - změny stavu výrobků, polotovarů a nedokončené výroby,
 - aktivace výkonů vlastní výroby;
- finanční výnosy:
 - z finančních investic,
 - z cenných papírů,
 - z vkladů a účastí,
 - z přijatých úroků. [44]

Tržby

Tržby představují peněžní částky, které podnik obdržel v důsledku prodeje svých výrobků, služeb a zboží v daném účetním období. Pro většinu podniků tvoří rozhodující složku výnosů, která je hlavním finančním zdrojem podniku, ze kterého jsou hrazeny náklady a daně, a který slouží k rozšíření produkce či k výplatě dividend. [28]

Do tržeb se dle [39] zahrnují následující položky:

- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb,
- tržby za prodej zboží, zásob a materiálu,
- tržby za prodej dlouhodobého hmotného majetku,
- tržby z prodeje cenných papírů a vkladů.

Podle [8] velikost tržeb ovlivňují následující faktory:

- **objem výroby** – závisí na množství a kvalitaci pracovní síly, na produktivitě práce, organizaci práce a technickém rozvoji,
- **změna produkce na skladě** – konkurenční boj a taktika v odbytových cestách, změna nabídky a poptávky, vytváření hotovostních zásob, charakter výroby,
- **struktura výroby,**
- **cena vyrobené produkce,**
- **platební a dodací podmínky**
- **a jiní činitelé.**

Zvýšení tržeb může podnik docílit např. zvýšením objemu prodeje svých výkonů a pokud mu to trh dovolí, tak i zvýšením jejich cen, dále zaváděním nových výrobků na současné nebo nové trhy, zvyšováním kvality a technické úrovně výrobků, zdokonalením předprodejního, prodejního i poprodejního servisu či efektivní a účinnou reklamou. [39]

1.4.3 Výsledek hospodaření

Hospodářský výsledek je jeden z klíčových ukazatelů, který vyjadřuje úspěšnost hospodářské činnosti podniku ve sledovaném období. Představuje rozdíl mezi celkovými výnosy a celkovými náklady. Pokud je tento rozdíl kladný, tzn. že celkové výnosy jsou větší než celkové náklady, jedná se o zisk, v opačném případě o ztrátu. Podnětem a cílem veškerého podnikání je samozřejmě dosahování zisku, ovšem není zdaleka cílem jediným. [44]

Martinovičová, Konečný a Vavřina (2014) uvádí, že „zisk je nejdynamičtějším vlastním interním finančním zdrojem podniku a současně kritériem výnosnosti vloženého kapitálu, tedy efektivnosti činnosti podniku.“ [28, str. 47]

Druhy zisku: [40]

- **účetní zisk** – zisk vykázaný v účetních výkazech;
- **daňový zisk** – účetní zisk upravený zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů; [7]
- **ekonomický zisk** – účetní zisk ponížený o alternativní náklady, slouží jako podklad pro podnikatelská rozhodnutí.

V různých analýzách se rozlišují následující **kategorie zisku:**

- **EAT** (Earnings after Taxes) – zisk po zdanění;
- **EBT** (Earnings before Taxes) – zisk před zdaněním (EAT + daň z příjmů);
- **EBIT** (Earnings before Interest and Taxes) – zisk před úroky a zdaněním (EBT + úroky);
- **EBITDA** (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBIT + odpisy DHM a DNM);
- **NOPAT** (Net Operation Profit after Taxes) – operativní zisk po zdanění (EBIT upravený o daňové zatížení). [42]

Mezi základní funkce zisku se řadí:

- **motivační funkce** – zisk je motivem podnikání a základem pro motivaci zaměstnanců,
- **rozvojová funkce** – zisk představuje finanční zdroj pro rozvoj podniku,
- **kriteriální funkce** – zisk je rozhodovacím kritériem při řízení podniku,
- **rozdělovací funkce** – zisk je základem pro rozdělování důchodů mezi vlastníky, investory a stát. [28]

Na výsledek hospodaření podniku působí několik ovlivnitelných i neovlivnitelných faktorů. Jedním z faktorů, který podnik může ovlivnit je technicko-ekonomická efektivnost (tzn. kvalita, struktura a objem výkonů, produktivita práce, úroveň kapitálu apod.), dále se sem řadí faktory finanční a cenové povahy (např. cena výrobků, služeb, zboží či jednotlivých vstupů. Do faktorů, které podnik nemůže ovlivnit, se zahrnuje současná makroekonomická situace (např. ekonomická krize) a prostředí, ve kterém podnik působí (daňové zatížení, legislativa, přístup úřadu, kultura apod.). [24]

2 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza je jedna z nejvíce využívaných metod, která komplexně posuzuje finanční situaci podniku. Jejím smyslem je posoudit finanční hospodaření podniku prostřednictvím speciálních metodických prostředků, které umožňují blíže zhodnotit některou ze složek finančního hospodaření. Na základě finanční analýzy lze posoudit, zda je podnik schopný generovat dostatečný zisk, zda efektivně využívá svá aktiva, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda dokáže plnit své závazky včas a další skutečnosti důležité pro řízení podniku. Finanční analýza je důležitou součástí finančního řízení, neboť poskytuje zpětné informace o tom, kam se podnik posunul v jednotlivých oblastech, zda se mu podařilo splnit své předpoklady či zda došlo k situaci, které chtěl předejít. Kromě toho, že zachycuje postavení podniku ve vztahu k minulosti, je finanční analýza nezbytná pro odhad a prognózování budoucího vývoje. Poznatky získané z finanční analýzy umožňují manažerům se správně rozhodovat, například při stanovení optimální finanční struktury, při získávání finančních zdrojů, při alokaci volných peněžních zdrojů či při rozdělování zisku. [23], [43]

Růčková a Roubíčková (2012) uvádějí, že „*v jiném úhlu pohledu je možné vnímat finanční analýzu jako identifikaci slabin v podnikovém finančním zdraví, které by mohly v budoucnu vést k problémům, a silných stránek souvisejících s možným budoucím zhodnocením majetku firmy.*“ [36, str. 77]

2.1 Uživatelé finanční analýzy

Údaje získané z finanční analýzy neslouží jen pro podnik samotný, ale mají jistou vypovídací schopnost a poskytují cenné informace i pro uživatele, kteří s ním přicházejí do kontaktu. [21]

Mezi nejčastější uživatele finanční analýzy se podle [36] řadí:

- manažeři,
- vlastníci,
- investoři,
- banky a ostatní věřitelé,
- obchodní partneři,
- zaměstnanci,
- konkurenti,

- stát a jeho orgány a další.

Manažeři využívají informace získané z finanční analýzy pro krátkodobé, a především pak pro dlouhodobé finanční řízení podniku a pro rozhodnutí spojené s jeho řízením. Vlastníkům podniku podává informace o rentabilitě jejich vloženého kapitálu. Pro potenciální investory je finanční analýza důležitá z hlediska zhodnocení míry rizika a zhodnocení výnosu, který by byl spojený s jejich vloženým kapitálem. Stávajícím investorům říká, jak podnik nakládá s jejich zdroji, které mu poskytli. Bankám a věřitelům podává informace o likviditě podniku a jeho schopnosti splácet své závazky. Obchodní partneři sledují především likviditu, solventnost a zadluženost podniku. Zaměstnancům finanční analýza objasňuje, jak podnik, v němž pracují prospívá, zda má finanční stabilitu z důvodu perspektivy a jistoty zaměstnání. Konkurentům poskytuje informace o celkovém postavení podniku na trhu. Státní instituce se zajímají o to, jak je podnik schopný vytvářet zisk a odvádět daně do rozpočtu státu. [21], [23]

2.2 Zdroje informací pro finanční analýzu

Úspěšnost a kvalita finanční analýzy závisí na použitých vstupních informacích, které by měly být kvalitní a komplexní, aby bylo možné případně zachytit všechna data, která by mohla zkreslit výsledky finanční analýzy. Informace potřebné pro finanční analýzu jsou nejčastěji čerpány z účetních výkazů, které poskytují informace mnoha uživatelům. Účetní výkazy lze rozdělit na vnitropodnikové výkazy a na finanční výkazy. [35]

Vnitropodnikové účetní výkazy jsou sestavovány na základě potřeb podniku a slouží jeho interním uživatelům. Informace z vnitropodnikových výkazů slouží ke snížení či odstranění rizika odchylky od skutečnosti, tudíž ke zpřesnění finanční analýzy. Finanční účetní výkazy představují zdroj informací především pro externí uživatele. Jsou základním prvkem pro podnikovou finanční analýzu, poskytují přehled o stavu a struktuře majetku a kapitálu, tvorbě a užití výsledku hospodaření či o peněžních tocích. [35]

Mezi základní finanční výkazy se podle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů (dále jen zákon o účetnictví) řadí: [6]

- rozvaha,
- výkaz zisku a ztráty,
- příloha.

Podle zákona o účetnictví zahrnuje účetní závěrka obchodních společností i přehled o tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu.

2.2.1 Rozvaha

Dluhošová (2010) uvádí, že „*rozvaha zachycuje stav majetku podniku (aktiv) na jedné straně a zdrojů jeho krytí (pasiv) na straně druhé k určitému časovému okamžiku.*“ [25, str. 52]

Rozvaha zobrazuje základní souhrn majetku podniku ve statické podobě, zároveň podává věrný obraz o těchto třech základních oblastech:

- *o majetkové situaci podniku* – kde je majetek vázán, jak je oceněn a opotřeben atd.,
- *o zdrojích financování* – ze kterých zdrojů byl majetek pořízen,
- *o finanční situaci podniku* – jakého zisku bylo dosaženo, jak byl rozdělen, zda je podnik schopen plnit své závazky. [35]

V rozvaze musí vždy platit bilanční rovnost, tedy že celková aktiva se rovnají celkovým pasivům. Položky obsažené v rozvaze jsou blíže charakterizovány v kapitole 1.

2.2.2 Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty (VZZ) podává písemný přehled o nákladech, výnosech a výsledku hospodaření za účetní období. Sestavuje se v pravidelných intervalech, buď ve zkrácené nebo v plné podobě. Struktura účetních výkazů, je upravena vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů. [4]

Výkaz zisku a ztráty je důležitým podkladem pro hodnocení ziskovosti podniku, podává komplexní přehled o tom, jak jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty ovlivňují výsledek hospodaření a zároveň odpovídá na otázku, z jaké činnosti výsledek hospodaření primárně vznikl. Účetní jednotka může dle svého uvážení sestavovat výkaz zisku a ztráty buď v účelovém nebo druhovém členění, rozdíl se nachází pouze v provozní oblasti výkazu. [15], [36]

Účelový členění výkaz zisku a ztráty

Účelové členění výkazu zisku a ztráty dělí náklady podle činnosti, na kterou byly spotřebovány, přičemž poskytuje více informací o vytvořeném zisku. Struktura výkazu zisku a ztráty v účelovém členění je zobrazena v Tabulce 1. [30]

Tabulka 1: Účelové členění výkazu zisku a ztráty

Účelové členění výkazu zisku a ztráty
Tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb Náklady prodeje
Hrubý zisk nebo ztráta
Odbytové náklady Správní náklady Ostatní provozní výnosy Ostatní provozní náklady
Provozní výsledek hospodaření
Finanční výnosy
Finanční náklady
Finanční výsledek hospodaření
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)
Daň z příjmů
Výsledek hospodaření po zdanění (EAT)
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům
Výsledek hospodaření za účetní období
Čistý obrat za účetní období

Zdroj: upraveno podle [4]

Druhovému členění výkazu zisku a ztráty

Druhovému členění výkazu zisku a ztráty vyjadřuje, jaké druhy nákladů byly při činnosti vynaloženy a jaké druhy výnosů podnik získal svojí činností. Toto členění je důležité pro finanční účetnictví a pro finanční a jiné analýzy. Druhovému členění výkazu zisku a ztráty je uvedeno v Tabulce 2. [30]

Tabulka 2: Druhové členění výkazu zisku a ztráty

Druhové členění výkazu zisku a ztráty
Tržby z prodeje výrobků a služeb
Tržby z prodeje zboží
Výkonová spotřeba
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)
Aktivace (-)
Osobní náklady
Úpravy hodnot v provozní oblasti
Ostatní provozní výnosy
Ostatní provozní náklady
Provozní výsledek hospodaření
Finanční výnosy
Finanční náklady
Finanční výsledek hospodaření
Výsledek hospodaření před zdaněním (EBT)
Daň z příjmů
Výsledek hospodaření po zdanění (EAT)
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům
Výsledek hospodaření za účetní období
Čistý obrat za účetní období

Zdroj: upraveno podle [4]

2.2.3 Příloha v účetní závěrce

Příloha v účetní závěrce podává cenné informace pro zpracování finanční analýzy, obsahuje doplňující informace k rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Podle Grünwalda a Holečkové (2007) „přispívá k objasnění skutečností, které jsou významné z hlediska externích uživatelů účetní závěrky, aby si mohli vytvořit správný úsudek o finanční situaci a výsledcích hospodaření podniku, provést srovnání s minulostí a odhadnout možný budoucí vývoj.“ [15, str. 13]

Mezi tyto skutečnosti se řadí např. informace o používání účetních metod, o používání účetních zásad či o způsobech odpisování a oceňování, informace o výši úvěrů a půjček, včetně jejich úrokových sazeb a podmínek sjednání a mnoho dalších důležitých skutečností o společnosti. [23]

2.3 Metody finanční analýzy

V současné době existuje celá řada metod pro hodnocení finanční situace firmy, které se v průběhu historického vývoje standardizovaly. Tyto již tradiční metody jsou v praxi stále využívány, zejména pro svoji jednoduchost. [23]

Při výběru metod finanční analýzy je nutné dbát na přiměřenost volby s ohledem na: [35]

- **spolehlivost** – kvalitnější a spolehlivější vstupní data přinesou kvalitnější výsledky,
- **účelnost** – výběr metody musí odpovídat účelu, ke kterému má výsledná analýza sloužit, tzn. předem zadanému cíli,
- **nákladovost** – náklady na danou metodu by měly být přiměřené vzhledem k návratnosti vynaložených nákladů.

K základním metodám finanční analýzy se řadí: [23]

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů,
- analýza souhrnných ukazatelů.

2.3.1 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů využívá data, která jsou obsažená v účetních výkazech. V rámci této metody se sledují změny absolutních hodnot ukazatelů v čase (horizontální analýza) a také relativní změny těchto ukazatelů (vertikální analýza). [37]

Horizontální analýza zjišťuje, jak se jednotlivé položky účetních výkazů změnily v čase, oproti předcházejícímu období, a to jak v absolutních hodnotách, tak i v procentním vyjádření. Využívá se k odhadu trendu, pomáhá určit směr a tempo budoucího vývoje. [22]

Vzorce pro výpočet jsou následující: [9]

$$\text{absolutní změna} = U(t) - U(t - 1) \quad (1)$$

$$\text{procentní změna} = \frac{U(t) - U(t - 1)}{U(t - 1)} \quad (2)$$

kde: U = hodnota ukazatele;

t = běžný rok;

$t-1$ = předcházející rok.

Vertikální analýza sleduje položky účetních výkazů pouze za jedno období, ve kterém posuzuje, jak se jednotlivé položky aktiv a pasiv podílely na základní veličině. [22]

Vzorec pro výpočet je následující: [9]

$$\text{podíl na celku} = \frac{U_i}{\sum U_i} \quad (3)$$

kde: U_i = hodnota dílčího ukazatele;

$\sum U_i$ = velikost absolutního ukazatele.

2.3.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze fondů finančních prostředků. Využívají se především k řízení finanční situace podniku, převážně jeho likvidity. Fondy finančních prostředků jsou souhrnem určitých položek krátkodobého majetku, které jsou očištěné o určité položky krátkodobých pasiv, čímž vzniká čistý fond. Analýza rozdílových ukazatelů zahrnuje čistý pracovní kapitál, čistý peněžně-pohledávkový fond a čistý peněžní fond. [36]

Čistý pracovní kapitál (ČPK) je nejčastěji používaným finančním fondem, který vyjadřuje finanční sílu podniku. Tato síla spočívá ve schopnosti podniku vytvářet finanční přebytky z hospodářské činnosti. ČPK představuje rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. [37]

Čistý peněžně-pohledávkový fond odstraňuje nedostatky čistého pracovního kapitálu, který do oběžných aktiv zahrnuje málo likvidní či nelikvidní položky. Vypočítá se jako čistý pracovní kapitál, který se poníží o nelikvidní pohledávky. [36]

Čistý peněžní fond (ČPF) je nejpřísnější metoda pro sledování okamžité likvidity podniku, jelikož mezi hotové peněžní prostředky zahrnuje pouze hotovostní prostředky a prostředky na běžných účtech. ČPF se vypočítá jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. [36]

2.3.3 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je jedna z nejvíce využívaných metod finanční analýzy, která dává absolutní hodnoty z účetních výkazů do poměru, čímž pomáhá analyzovat vzájemné souvislosti a vazby mezi ukazateli. Mezi základní poměrové ukazatele se řadí:

- A. ukazatele rentability,
- B. ukazatele zadluženosti,
- C. ukazatele likvidity,
- D. ukazatele aktivity
- E. a ukazatele kapitálového trhu. [22]

A. Ukazatele rentability (výnosnosti)

Ukazatele rentability představují schopnost podniku dosahovat zisku (vytvářet nové zdroje) s použitím investovaného kapitálu. Jsou důležité především pro potenciální investory a akcionáře, jelikož slouží k posouzení celkové efektivnosti hospodářské činnosti podniku. Ukazatele rentability se vypočítají jako poměr zisku k stavové nebo tokové veličině, přičemž v časové řadě by měly mít rostoucí trend. Mezi základní ukazatele rentability se řadí rentabilita tržeb, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita dlouhodobě vloženého kapitálu. [35]

Při výpočtu se rozlišují tři druhy zisku:

- EBIT – zisk před odečtením úroků a daní,
- EAT – zisk po zdanění,
- EBT – zisk před zdaněním. [35]

Rentabilita tržeb (ROS) představuje důležitý ukazatel, který hodnotí úspěšnost podnikání prostřednictvím ziskové marže. Rentabilitu tržeb je vhodné porovnávat zejména s podobnými podniky či alespoň sledovat její vývoj v čase. [23]

Rentabilita tržeb se vypočte podle následujícího vztahu: [9]

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{tržby}} \quad (4)$$

Rentabilita aktiv (ROA) je důležitým měřítkem rentability, protože hodnotí výnosnost aktiv investovaných do podnikání, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů byla financována. [9]

Rentabilita aktiv se vypočte podle vzorce: [9]

$$ROA = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)}}{\text{aktiva}} \quad (5)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) slouží především pro akcionáře a vlastníky podniku, kterým uvádí, zda kapitál, který vložili do podniku, přináší dostatečný výnos s ohledem na velikost investičního rizika. [37]

Rentabilita vlastního kapitálu se stanoví následovně: [9]

$$ROE = \frac{\text{zisk po zdanění (EAT)}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

Rentabilita dlouhodobě vloženého kapitálu (ROCE) komplexně posuzuje efektivnost hospodaření podniku, tzn. zhodnocení veškerých aktiv podniku, která byla financována vlastním i dlouhodobým cizím kapitálem. [35]

Výpočet dlouhodobě vloženého kapitálu se provede podle vztahu: [36]

$$ROCE = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobý cizí kapitál}} \quad (7)$$

B. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji podniku, tedy rozpětí, v jakém podnik využívá k financování své činnosti dluh. Zadluženost podniku lze určit buď z rozvahy, pomocí ukazatele celkové zadluženosti, nebo z výkazu zisku a ztráty, prostřednictvím ukazatele úrokového krytí. [39]

Ukazatel celkové zadluženosti (ukazatel věřitelského rizika) hodnotí přiměřenost zadlužení podniku. Doporučené hodnoty se pohybují v rozmezí 40-60 % v závislosti na odvětví, ve kterém se podnik nachází, a také na schopnosti podniku splácet úroky plynoucí z dluhů. [23]

Ukazatel celkové zadluženosti se vypočítá jako: [37]

$$\text{celková zadluženost (\%)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} * 100 \quad (8)$$

Míra zadlužení vyjadřuje poměr mezi cizím a vlastním kapitálem, přičemž důležitý je zde časový vývoj, který naznačuje, do jaké míry by mohly být ohroženy požadavky věřitelů. [23]

Míra zadluženosti se vypočítá podle vzorce: [23]

$$\text{míra zadlužení} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (9)$$

Ukazatel úrokového krytí uvádí, kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky, tzn. kolikrát je zajištěno placení úroku. Čím jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší, tím je finanční situace podniku lepší, přičemž se doporučuje alespoň pětinásobek hodnoty. [9]

Ukazatel úrokového krytí se vypočítá podle vztahu: [37]

$$\text{úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před odečtením úroků a daní (EBIT)}}{\text{úroky}} \quad (10)$$

C. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity sdělují, jak je podnik schopný pohotově hradit své závazky, které jsou splatné v blízké budoucnosti. Základními ukazateli likvidity jsou běžná likvidita, pohotová likvidita a okamžitá likvidita. [24]

Běžná likvidita (likvidita 3. stupně) vyjadřuje platební schopnost podniku během kratšího období. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je menší riziko, že podnik nebude schopen splácet své závazky. Doporučené hodnoty běžné likvidity se pohybují v intervalu 1,5 – 2,5 a je vhodné je porovnávat s odvětvovým průměrem. [39]

Běžná likvidita se vypočítá jako: [43]

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Pohotová likvidita (likvidita 2. stupně) bývá považována za nejspolehlivější metodu vyjadřující platební schopnost podniku, jelikož od oběžných aktiv odečítá zásoby, které jsou méně likvidní. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 1 – 1,5, přičemž vyšší hodnoty jsou příznivé pro věřitele. [36]

Pohotová likvidita se stanoví: [43]

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (12)$$

Okamžitá likvidita (likvidita 1. stupně) vyjadřuje schopnost podniku uhradit právě splatné dluhy. Doporučené hodnoty se pohybují v intervalu 0,2 – 0,5. [36]

Okamžitá likvidita se vypočítá následovně: [43]

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (13)$$

D. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak je podnik schopný efektivně využívat aktiva. Určují, zda je míra velikosti jednotlivých druhů aktiv v rozvaze přiměřená v poměru k současným či budoucím aktivitám. Vyjadřují se buď v podobě ukazatelů obratu jednotlivých položek aktiv (pasiv) nebo v podobě ukazatelů doby obratu aktiv (pasiv). [23]

Ukazatele obratu se vyjadřují jako poměr tržeb k majetkové složce (aktiv, zásob, pohledávek) nebo ke složce pasiv (závazků). [26]

Pro vyjádření ukazatelů obratu se používá následující vztah: [26]

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}} \quad (14)$$

Pozn.: obrat zásob, pohledávek a závazků se vypočítá obdobně, pouze se do jmenovatele zlomku dosadí hodnota zásob, pohledávek či závazků.

Ukazatele doby obratu dávají do poměru hodnotu majetkové složky (aktiv, zásob, pohledávek) nebo hodnotu složky pasiv (závazků) k jednodenním tržbám. [26]

Ukazatele doby obratu se vypočítají jako: [26]

$$\text{doba obratu aktiv} = \frac{\text{aktiva}}{\text{tržby}/360} \quad (15)$$

Pozn.: doba obratu zásob, pohledávek a závazků se vypočítá obdobně, pouze se do čitatele zlomku dosadí hodnota zásob, pohledávek či závazků.

E. Ukazatele kapitálového trhu

Z důvodu dodržení komplexnosti tématu se autorka rozhodla stručně popsat ukazatele kapitálového trhu. Tyto ukazatele poskytují důležité informace současným i budoucím investorům, kteří sledují především návratnost svých investic, a kteří se zajímají o potenciál výplaty dividend a možný růst cen akcií. Základními ukazateli jsou zisk na akcii (poměr čistého zisku k počtu vydaných kmenových akcií); ukazatel P/E (poměr tržní ceny akcie vůči zisku na akcii); dividend na akcii (poměr úhrnu dividend k počtu vydaných kmenových akcií); dividendový výnos (poměr dividendy na akcii vůči tržní ceně akcie) a výplatní poměr (poměr dividendy na akcii k zisku na akcii). [16]

2.3.4 Pyramidové soustavy ukazatelů a souhrnné ukazatele

Z důvodu ucelenosti tématu se autorka rozhodla stručně popsat pyramidové soustavy ukazatelů a souhrnné ukazatele, jež jsou nedílnou součástí metod finanční analýzy, přestože v praktické části diplomové práce jsou upřednostňovány absolutní a poměrové ukazatele.

Růčková (2010) uvádí, že „*pyramidové soustavy ukazatelů rozkládají aditivní nebo multiplikativní metodou vrchový ukazatel.*“ [35, str. 71] Účelem je popsat závislost mezi jednotlivými ukazateli a analyzovat složité vnitřní vazby v rámci pyramidy. Nejznámějším pyramidovým rozkladem je Du Pont rozklad, který rozkládá a vymezuje dílčí položky ukazatele rentability vlastního kapitálu. Na pravé straně Du Pont rozkladu se nachází pákový efekt, na levé straně rentabilita aktiv, která se dále rozkládá na dílčí části. [35]

Analýza souhrnných ukazatelů je prostředek, který podává rychlou informaci o finančním zdraví podniku a jeho výkonnosti prostřednictvím jednoho čísla. Souhrnné ukazatele v sobě zahrnují veškeré významné prvky finanční analýzy, tzn. rentabilitu, zadluženost, likviditu i strukturu kapitálu. Jednotlivým prvkům je přiřazena váha z rozsáhlých empirických výzkumů, která vystihuje významnost pro finanční situaci podniku. Souhrnné ukazatele slouží k včasnému rozpoznání příčin nestability podniku. V literatuře se o nich hovoří jako o predikčních modelech finanční úrovně či o systému včasného varování. [12]

Predikční modely finanční úrovně se dělí na bankrotní a bonitní modely. Bankrotní modely mají za úkol prognózovat finanční problémy podniku v blízké budoucnosti, řadí se sem například Baeverův bankrotní model, Altmanovo Z-skóre, Tafferův index a další. Oproti tomu bonitní modely vyjadřují prostřednictvím syntetického ukazatele finanční situaci podniku, a to z pohledu potenciálních i stávajících vlastníků. Do bonitních modelů patří Kralickův Quicktest, Tamariho model, Grünwaldův index bonity a další. [26]

3 SLEDOVÁNÍ NÁKLADŮ A VÝNOSŮ PODNIKU

Pro efektivní řízení činnosti podniku nestačí sledovat pouze informace z finančního účetnictví, které upozorňují na problémy podniku jako celku, nýbrž je také nutné monitorovat provozní a ekonomickou stránku jeho jednotlivých vnitropodnikových útvarů (hospodářských středisek). [3]

3.1 Hospodářské středisko

Hospodářské středisko je samostatně hospodařící vnitropodnikový útvar, který je charakteristický tím, že:

- samostatně monitoruje svoji činnost (např. strukturu a množství svých výkonů),
- zachycuje předem stanovené a skutečné náklady,
- vykazuje výsledek hospodaření ve vnitropodnikovém účetnictví,
- má jasně stanovený úkol (v peněžních i naturálních jednotkách, výkonového a výrobního charakteru)
- při řízení využívá hodnotových vztahů (měří a peněžně vyjadřuje své náklady a výnosy). [27]

Budování středisek pro určitou činnost je zapříčiněno přirozenou potřebou sledovat výkony a náklady, a to jak na úrovni určité činnosti, tak i na úrovni provozního celku. V rámci středisek se sleduje, zda nevzniká nepřiměřeně vysoká nákladovost, zda je jejich činnost efektivní, zda mají správně nastaveny ceny za výrobky, zboží a služby. Z uvedeného vyplývá, že z hlediska sledování nákladů se využívá jejich účelové členění. [3]

Druhy středisek

V rámci činnosti výrobních podniků se rozlišují střediska výrobní, zásobovací, správní, odbytová a pomocná. **Výrobní středisko** představuje samostatný uzavřený technologický cyklus, který se skládá z mnoha výrobních a nevýrobních úkonů. Výstupem je výkon, který může představovat konečný výrobek, jednotlivé části výrobku či určitou operaci. K vyjádření nákladů střediska se uplatňuje kalkulační hledisko. **Zásobovací středisko** má na starosti zajišťování, příjem, skladování, výdej a úpravu materiálu potřebného pro výrobní středisko. Náklady zásobovacího střediska jsou spojené s jeho vlastním provozem. **Správní středisko** zajišťuje chod podniku. Náklady střediska souvisejí s řízením a správou podniku jako celku i jeho nižších útvarů. **Odbytové středisko** se zabývá převzetím, balením, skladováním, expedicí

a průzkumem trhu, s čímž jsou spojené i jeho náklady. *Pomocné středisko* je spojené s činnostmi, které nesouvisí přímo s hlavní činností podniku, ale jsou důležité pro celkové zajištění chodu. [27]

3.2 Nákladové účetnictví středisek

Úkolem nákladového účetnictví je rozpoznání a zobrazení vztahů mezi jednotlivými středisky a získání potřebných údajů pro usměrnění nákladů uvnitř podniku. Nákladové účetnictví se snaží zachytit to, co se odehrává v podniku při transformaci ekonomických vstupů na výstupy. Zjišťuje, co je hlavní náplní jednotlivých vnitropodnikových útvarů, a přiřazuje jim náklady, které vznikají v rámci procesu vytváření podnikových výkonů. [18]

Pro hodnotové řízení podniku je nezbytné věcně rozpoznat a ocenit interní výkony jednotlivých středisek. Výkony středisek je možné ocenit pomocí předem stanovených nákladů, skutečně vynaložených nákladů nebo tržních cen. [10]

Sledování nákladů a výkonů středisek

To, jak jednotlivá hospodářská střediska hospodaří, je možné zachytit dvěma způsoby. Prvním způsobem je sledování hospodaření středisek pomocí analytických účtů výnosů a nákladů ve finančním účetnictví. Tento způsob nemá takovou vypovídací schopnost, jelikož nezachycuje výkony poskytnuté jiným střediskům, čímž může docházet k tomu, že dané středisko bude vykazovat pouze ztrátu. Při tomto způsobu sledování činnosti hospodářských středisek je tedy nutné znát náplň činnosti jednotlivých středisek a také to, zda mají vykazovat zisky, případně jak velká může být jejich ztráta. Druhým způsobem je sledování výnosů a nákladů pomocí vnitropodnikových výkonů. U tohoto způsobu sledování činnosti jednotlivých středisek je důležitý plán, tzn. u kterých výrobních středisek se vyžaduje zisk, a u kterých středisek se požaduje alespoň jejich vyrovnaný rozpočet. [3]

Výsledek hospodaření středisek

Výsledek hospodaření jednotlivých středisek hodnotí přínos daného střediska k celkovému podnikovému zisku, a to vzhledem k rozsahu jeho odpovědnosti a jeho pravomoci. Vnitropodnikový výsledek hospodaření spočívá v porovnání předem stanovených nákladů se skutečně vynaloženými náklady střediska. V rámci vnitropodnikového výsledku hospodaření nevzniká zisk nebo ztráta, ale jedná se o překročení či o úsporu nákladů. [11]

4 KOMBINOVANÉ METODY UMOŽŇUJÍCÍ POSOUZENÍ HOSPODAŘENÍ PODNIKU

Pro posouzení hospodaření podniku se kromě finanční analýzy využívá i několik kombinovaných metod, které umožňují komplexně posoudit jeho výkonnost. Mezi tyto metody se řadí Balanced Scorecard, benchmarking. Také EFQM Excellence Model lze využít pro vymezení oblastí, kde náklady a výnosy neodpovídají požadovaným hodnotám.

4.1 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je metoda, která se orientuje na měření výkonnosti podniku a na její implementaci do celého systému řízení podnikové výkonnosti. BSC zachovává tradiční finanční měřítka, která vypovídají o minulé výkonnosti podniku a doplňuje je o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti podniku. [20]

Podle Šoljakové (2009) „*BSC představuje nástroj, který vedení podniku umožňuje sledovat, jak podnik a jednotlivé vnitropodnikové útvary vytvářejí hodnoty pro současné i budoucí zákazníky, jak zlepšují své interní procesy a postupy, které povedou k rychlejšímu a kvalitnějšímu splnění úkolů, jak se snaží zlepšit budoucí výkonnost prostřednictvím zvyšování schopností zaměstnanců.*“ [41, str. 33]

V rámci BSC je výkonnost podniku hodnocena pomocí níže uvedených perspektiv, které jsou důležité pro naplnění vize a strategie podniku. Jedná se o:

- finanční perspektivu,
- zákaznickou perspektivu,
- perspektivu interních procesů,
- perspektivu učení se a růstu. [20]

Finanční perspektiva hodnotí výkonnost podniku ze dvou hledisek. První hledisko se zaměřuje na vlastníky, kteří požadují adekvátní zhodnocení vložených prostředků. Druhé hledisko se orientuje na zvyšování finanční výkonnosti a tvorbu hodnoty podniku jako celku i jeho jednotlivých středisek. BSC zachovává finanční perspektivu z důvodu, že finanční měřítka jsou podstatná při shrnování jednoduše měřitelných ekonomických důsledků již proběhlých akcí. Finanční perspektiva tedy hodnotí čistý zisk, tvorbu cash flow, náklady, výnosy, návratnost investic a další, takže úzce souvisí s vyhodnocením pomocí ukazatelů finanční analýzy. [20] Další perspektivy z hlediska nákladů a výnosů lze popsat následovně.

Zákaznická perspektiva míří na zákazníka a na tržní segmenty, jenž znamenají pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Sleduje se loajalita a spokojenost zákazníků, udržení stávajících a získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích a další. Provázáním zákaznické perspektivy s finanční perspektivou získá podnik přehled o dosažených tržbách a ziskovosti jednotlivých zákazníků, výrobků či trhů, ale také o nákladech souvisejících s touto oblastí. [33]

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na organizování a řízení podnikových procesů, které jsou významné pro zajištění akcionářských a zákaznických cílů, a to tak, aby byl výstup proveden co nejehospodárněji. V perspektivě interních procesů lze objevit zdroj konkurenční výhody, který může přinést ekonomický zisk v různých podobách, např. ve snížení nákladů, ve zvýšení produktivity apod. Perspektiva interních procesů považuje za důležité měření nákladů, kvalitu procesů a dobu cyklu, zaměřuje se na měření výkonnosti procesů, které jsou spojené s více odděleními než na měření výkonnosti podle středisek. [33]

Perspektiva učení se a růstu zajišťuje klíčové oblasti, které jsou důležité pro naplnění předcházejících tří perspektiv. Pokud chce podnik docílit svých finančních cílů, měl by se zaměřit na svoji infrastrukturu, kam se řadí lidé (schopnosti a znalosti zaměstnanců, jejich motivace, delegování pravomocí), kvalita informačních systémů a procedury. [20], [33]

4.2 Benchmarking

Benchmarking je prostředek, který se zaměřuje na měření výkonnost podniku jako celku, i na měření výkonnosti jeho jednotlivých vnitropodnikových útvarů. Zjištěné výsledky porovnává buď s nejlepším konkurentem v odvětví, nebo i s podniky, které působí v jiném odvětví. Robert C. Camp formuloval benchmarking jako „*hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům.*“ Cílem benchmarkingu není pouze se vyrovnat nejlepšímu konkurentovi v odvětví, ale stát se nejlepším v dané oblasti. [31]

První zmínka o využití benchmarkingu pochází z roku 1982, kdy tehdejší výkonný ředitel firmy Xerox Corporation odhalil, že výrobní náklady na produkty jsou až o 50 % vyšší oproti výrobním nákladům japonských společností a okamžitě začal apelovat na jejich snížení. [13]

Podle charakteru zkoumaného subjektu se rozlišují následující typy benchmarkingu:

- **výkonový** – nejčastěji porovnává klíčové ukazatele výkonnosti podniku – finanční či jiná data (tržní pozici, ekonomický růst, náklady na jednotlivé činnosti, náklady středisek, výkon pracovníka, výkon stroje atd.);

- **procesní** – měří a porovnává uskutečněné procesy v podniku (přeměnu vstupů na výstupy, spotřebu zdrojů na konkrétní proces, výkonnost daného procesu apod.);
- **strategický** – prostřednictvím identifikace výkonnosti a standardů na světové úrovni určuje rozdíly v konkurenceschopnosti (např. poskytování produktů a služeb). [31]

Podle toho, kde je benchmarking vykonáván se dělí na:

- **interní** – probíhá v rámci jedné organizace mezi vybranými vnitropodnikovými útvary (divizemi, provozními jednotkami), které zajišťují stejné nebo obdobné činnosti, funkce, procesy či produkty. Cílem interního benchmarkingu je účinně a efektivně minimalizovat nežádoucí rozdíly ve výkonnosti jednotlivých organizačních jednotek a nalezení dočasně nejlepšího standardu výkonnosti uvnitř podniku.
- **externí** – jednotlivé činnosti jsou srovnávány prostřednictvím jiných subjektů. Nevýhodou externího benchmarkingu bývá to, že nalezení partnera vhodného pro srovnání není mnohdy snadné. [31]

Benchmarking tedy umožňuje srovnání podniku i v oblasti jeho nákladů a výnosů v porovnání s nejlepším podnikem či s odvětvovým průměrem.

4.3 EFQM Excellence Model

EFQM Excellence Model představuje nástroj, který umožňuje řídit a zlepšovat výkonnost podniku. Využívá se především ke kontrole výkonnosti podniku a pro identifikaci jeho slabých a silných stránek. Skládá se z devíti kritérií, pomocí nichž lze srovnávat hodnocení výkonnosti podniků. Pět kritérií tvoří předpoklady pro dosažení dobrých výsledků, řadí se sem vedení podniku, stanovení strategie, řízení pracovníků, řízení zdrojů a řízení procesů. Čtyři kritéria hodnotí dosažení těchto výsledků a cílů z hlediska zákazníků, z hlediska spokojenosti pracovníků, z hlediska společenské odpovědnosti a vztahu organizace k okolí, i z hlediska klíčových výsledků v procesech a činnostech (finančních i nefinančních). [33]

EFQM Excellence Model je tedy nástroj, který slouží pro komplexní analýzu podniku i všech jeho činností a procesů. Tento nástroj ukazuje oblasti, které lze zlepšit, a ve kterých lze využít silné stránky podniku. Na základě různých studií bylo prokázáno, že uplatňování těchto zásad má vliv na konečné hospodářské výsledky, jako například na zvyšování výnosu z provozní činnosti, snižování nákladů, návratnost tržeb či růst aktiv. Efektivnost a adekvátnost výsledků je předmětem opakovaného přezkoumávání. [2], [16]

5 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

Z důvodu respektování požadavků vedení společnosti, které si nepřálo zveřejňovat skutečné jméno podniku, se autorka pro jeho označení rozhodla použít fiktivní jméno. Dalším přáním managementu bylo sledovat čtyřleté období 2013-2016. Vybraným podnikem je společnost Polyko, a. s., která sídlí ve Středočeském kraji.

5.1 Předmět činnosti

Hlavní činností společnosti je polygrafická výroba – výroba grafických etiket, samolepicích etiket a flexibilních obalů. Společnost Polyko se vyznačuje dlouholetou tradicí. V roce 1879 byla založena pražským typografem J.L. Bayerem jako kamenotiskárna. Krátce po svém založení se stala největší tuzemskou tiskárnou. V roce 1989 došlo k privatizaci společnosti, proběhl rozsáhlý investiční program a nákup nových strojů, čímž se stala moderní polygrafickou společností. Společnost dodává své výrobky na tuzemský i na zahraniční trh, a to převážně odběratelům z nápojového a potravinářského průmyslu. V rámci zahraničního trhu se zaměřuje především na střední a východní Evropu. Společnost Polyko má tři dceřiné společnosti – na Ukrajině, v Rumunsku a v Rusku. [19]

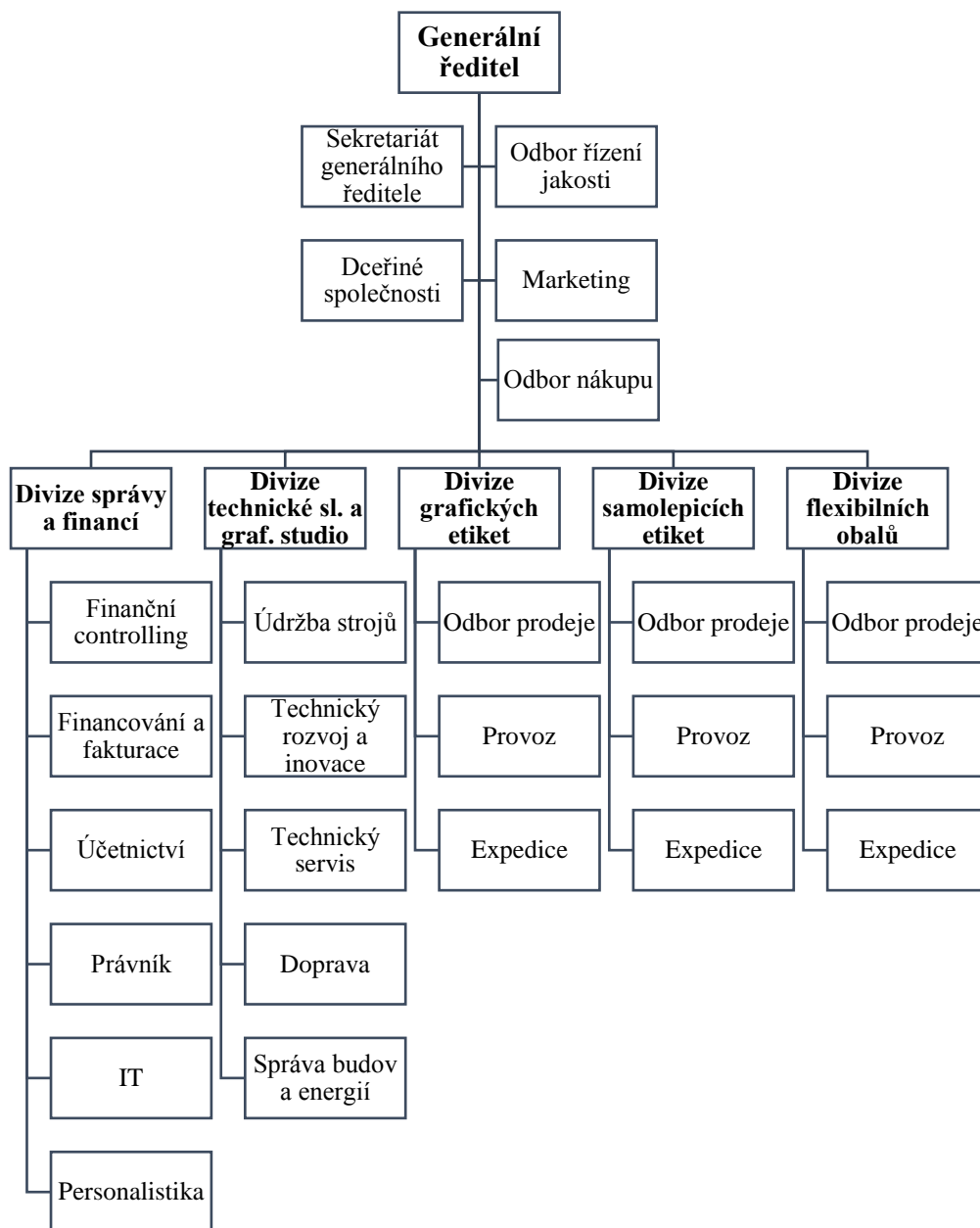
Základní kapitál společnosti má hodnotu 510 000 000 Kč, je tvořen 30 000 kusy kmenových akcií o nominální hodnotě 17 000 Kč. Předmětem činnosti společnosti Polyko, a. s. je podle interních materiálů společnosti: [19]

- *výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona;*
- *pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor bez poskytování jiných než základních služeb zajišťujících řádný provoz nemovitostí, bytů a nebytových prostor;*
- *zámečnictví, nástrojařství.*

5.2 Organizační struktura

Ve společnosti Polyko se využívá funkční organizační struktura, která je zachycena na Obrázku 1. V čele společnosti stojí generální ředitel, který řídí pět útvarů (sekretariát generálního ředitele, odbor řízení jakosti, marketing, odbor nákupu a dceřiné společnosti) a pět divizí. Z níže uvedeného Obrázku 1 je patrné, že ve společnosti se nacházejí celkem tři výrobní divize (divize grafických etiket, divize samolepicích etiket a divize flexibilních obalů). Každá z těchto divizí má vlastní provoz, odbor prodeje a vlastní expedici. Další dvě divize mají nevýrobní charakter, ovšem jsou velmi důležité pro zajištění celkového chodu podniku. Divize

správy a financí se skládá z oddělení finančního controllingu, z oddělení financování a fakturace, z účetního oddělení, z právního oddělení, z oddělení IT a z personálního oddělení. Divize technické služby a grafické studio zahrnuje úsek údržby strojů, úsek technického rozvoje a inovací, technický servis, oddělení dopravy a oddělení správy budov a energií.



Obrázek 1: Organizační struktura společnosti

Zdroj: zpracováno podle [19]

5.3 Zaměstnanci

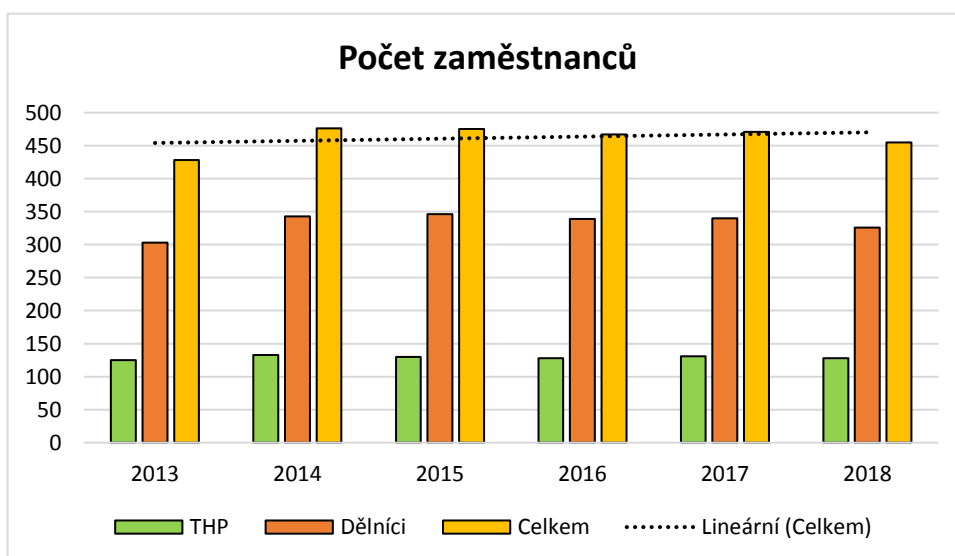
Společnost Polyko se řadí mezi významného zaměstnavatele ve svém regionu. V Tabulce 3 jsou zaznamenány celkové počty zaměstnanců od roku 2013 do roku 2018, které jsou rozděleny na technickohospodářské pracovníky a na dělníky ve výrobě. Vývoj zaměstnanců v tomto období je graficky zobrazen na Obrázku 2.

Z níže uvedených údajů je patrné, že počet zaměstnanců se v tomto období pohyboval v intervalu od 428 do 476. Z celkového počtu zaměstnanců tvořili technickohospodářští pracovníci (THP) průměrně 28 %, dělníci ve výrobě 72 %. Počty technickohospodářských pracovníků se během daného období nijak dramaticky neměnily, pohybovaly se od 125 do 133 pracovníků. Počty dělníků se nejvýrazněji změnily v roce 2014, kdy došlo k jejich zvýšení o 40 nových zaměstnanců z důvodu nárůstu zakázek, zejména v Divizi grafických etiket, které se odráží na tržbách za prodej výrobků a služeb (viz Příloha B a Příloha C). Od roku 2014 do roku 2017 se počet dělníků pohyboval na přibližně stejné úrovni, v roce 2018 došlo k poklesu o 14 zaměstnanců.

Tabulka 3: Počet zaměstnanců

Rok	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Celkem	428	476	475	467	471	455
THP	125	133	130	128	131	128
Dělníci	303	343	346	339	340	326

Zdroj: [19]



Obrázek 2: Počet zaměstnanců

Zdroj: zpracováno podle [19]

6 FINANČNÍ ANALÝZA VYBRANÉHO PODNIKU

V následující kapitole je zhodnocena finanční situace vybraného podniku ve sledovaném období 2013-2016, a to s využitím analýzy absolutních ukazatelů a analýzy poměrových ukazatelů. V rámci analýzy poměrových ukazatelů jsou údaje porovnány s odvětvovým průměrem polygrafického průmyslu.

6.1 Analýza absolutních ukazatelů

V této části je provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti Polyko. Z důvodu přehlednosti autorka uvádí v této části rozvahu a výkaz zisku a ztráty ve zkráceném rozsahu. Kompletní rozvaha je obsažena v Příloze A, kompletní výkaz zisku a ztráty v Příloze B.

6.1.1 Rozvaha – horizontální analýza

Horizontální analýza rozvahy uvádí hodnoty podniku v absolutním i procentním vyjádření ve sledovaném období 2013-2016, které jsou zaznamenány v Tabulce 4.

Tabulka 4: Horizontální analýza rozvahy

Rozvaha	Absolutní změna (tis. Kč)			Procentní změna (%)		
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2013/2014	2014/2015	2015/2016
AKTIVA	2 478	-58 321	71 933	0,2	-4,1	5,2
Dlouhodobý majetek	-39 746	-21 193	32 764	-4,7	-2,6	4,2
Dlouhodobý nehmotný majetek	561	-25	2 393	8,4	-0,3	33,3
Dlouhodobý hmotný majetek	-40 307	-21 168	30 371	-4,8	-2,6	3,9
Oběžná aktiva	39 553	-37 050	33 142	6,9	-6,1	5,8
Zásoby	15 495	18 829	-40 523	6,7	7,6	-15,3
Krátkodobé pohledávky	21 750	-60 399	66 621	6,5	-17,0	22,5
Peněžní prostředky	2 308	4 520	7 044	36,6	52,5	53,7
Časové rozlišení	2 671	-78	6 027	40,8	-0,8	65,9
PASIVA	2 478	-58 321	71 933	0,2	-4,1	5,2
Vlastní kapitál	-12 025	20 984	2 588	-2,0	3,6	0,4
Základní kapitál	0	0	0	0,0	0,0	0,0
VH minulých let	-12 835	6 729	5 345	-22,2	14,9	10,3
VH běžného účetního období	498	14 255	-2 757	8,0	211,8	-13,1
Cizí zdroje	13 346	-77 859	67 754	1,6	-9,2	8,8
Rezervy	-135	3 960	-2 318	-25,2	990,0	-53,2
Dlouhodobé závazky	-3 804	7 525	-35 279	-3,2	6,5	-28,5
Krátkodobé závazky	17 285	-99 156	36 643	2,4	-13,6	5,8
Časové rozlišení	1 157	-1 446	1 591	22,0	-22,5	32,0

Zdroj: zpracováno podle [45]

Mezi lety 2013/2014 se aktiva podniku nepatrně zvýšila o 0,2 % (2 478 tis. Kč). Dlouhodobý majetek poklesl o 4,7 % (39 746 tis. Kč), přičemž hmotný majetek se snížil o 4,8 % v důsledku odpisů a vyřazení části výrobního zařízení, nehmotný majetek vzrostl o 8,4 % vlivem nákupu nového softwaru. Oběžná aktiva podniku se zvýšila o 6,9 % (39 553 tis. Kč). Zásoby vzrostly kvůli zvýšení nedokončené výroby a polotovarů o 6,7 %. Krátkodobé pohledávky se v důsledku poskytnutí půjčky dceřiné společnosti na Ukrajině zvýšily o 6,5 %, peněžní prostředky meziročně vzrostly o více než třetinu, kdy byly společnosti na bankovní účet splaceny půjčky, které byly v přechozích letech poskytnuty dceřiné společnosti v Rusku. Pasiva podniku vzrostla o 0,2 % (2 478 tis. Kč). Vlastní kapitál se snížil o 2,0 % (12 025 tis. Kč) kdy se ho společnost rozhodla snížit o částku určenou k výplatě podílů na zisku, výše základního kapitálu zůstala neměnná. Výsledek hospodaření minulých let poklesl o 22,2 %, výsledek hospodaření běžného účetního období se zvýšil o 8,0 %. Cizí zdroje se zvýšily o 1,6 % (13 346 tis. Kč), rezervy poklesly o čtvrtinu své hodnoty, kdy společnost zrušila rezervu na soudní spor, dále společnost splatila část svých dlouhodobých závazků, jejichž hodnota se meziročně snížila o 3,2 %, zároveň přijala krátkodobý úvěr, který způsobil zvýšení krátkodobých závazků o 2,4 %.

V roce 2014 byl vývoj položek rozvahy následující. Aktiva podniku poklesla o 4,1 % (58 321 tis. Kč). Dlouhodobý majetek poklesl v důsledku odpisování o 2,6 % (21 193 tis. Kč), z toho hmotný majetek se snížil o 2,6 % a nehmotný majetek o 0,35 %. Oběžná aktiva se v daném období snížila o 6,1 % (37 050 tis. Kč). Zásoby vzrostly o 7,6 % v důsledku vytvoření opravné položky k materiálu a polotovarům, která byla vytvořena z důvodu jejich vyššího ocenění v účetnictví, než byla jejich čistá realizovatelná hodnota. V případě krátkodobých pohledávek došlo k meziročnímu poklesu o 17,0 %, který byl způsoben splacením půjčky, jež byla v předešlém roce poskytnuta dceřiné společnosti na Ukrajině, čímž se společnosti zvýšily peněžní prostředky na bankovních účtech. Pasiva podniku poklesla o 4,1 % (58 321 tis. Kč). Vlastní kapitál společnosti vzrostl o 3,6 % (20 984 tis. Kč) v důsledku vytvoření zisku v tomto období, hodnota základního kapitálu se nezměnila. V tomto roce se společnost rozhodla převést výsledek hospodaření účetního období za rok 2014 do výsledku hospodaření minulých let, čímž došlo k jeho zvýšení o 15 %. Výsledek hospodaření běžného účetního období zaznamenal dvěstěprocentní nárůst hodnoty. Cizí zdroje poklesly o 9,2 % (77 859 tis. Kč), položka rezerv zaznamenala téměř tisíci procentní nárůst, kdy společnost vytvořila rezervu na možné dopady soudních sporů v důsledku nové žaloby, kterou na ni podal zaměstnanec. Dlouhodobé závazky vzrostly o 6,5 %, krátkodobé závazky poklesly o 13,6 % v důsledku splacení krátkodobých úvěrů a finančních výpomocí.

V roce 2016 vzrostla aktiva podniku o 5,2 % (71 933 tis. Kč). Dlouhodobý majetek vzrostl o 4,2 % (32 764 tis. Kč), společnost nakoupila nové výrobní zařízení pro Divizi grafických etiket a Divizi flexibilních obalů, což vedlo k nárůstu hodnoty hmotného majetku o 3,9 %, v tomto roce společnost provedla rozsáhlé investice do softwaru, čímž se hodnota nehmotného majetku zvýšila o třetinu oproti minulému období. Oběžná aktiva vzrostla o 5,8 % (33 142 tis. Kč), zásoby poklesly v důsledku snížení materiálu a nedokončené výroby a polotovarů o 15,3 %, krátkodobé pohledávky (zejména vůči státu) vzrostly o 22,5 %. Hodnota peněžních prostředků, především na bankovních účtech, se zvýšila o více než 50 %. Pasiva podniku vzrostla taktéž o 5,2 % (71 933 tis. Kč). Vlastní kapitál se změnil pouze nepatrně a to o 0,4 % (2 588 tis. Kč), výše základního kapitálu zůstala neměnná, výsledek běžného účetního období poklesl o 13,1 %. Cizí zdroje se zvýšily o 8,8 % (67 754 tis. Kč). Společnost snížila hodnotu rezerv, které byly vytvořeny v předešlém roce na soudní spor o více než 53,2 % v důsledku dohody se zaměstnancem. Dlouhodobé závazky společnosti meziročně poklesly o více než třetinu, krátkodobé závazky se zvýšily o 5,8 %, jednalo se o závazky k úvěrovým institucím.

V závěru horizontální analýzy rozvahy lze konstatovat, že celková aktiva podniku se v průběhu sledovaného období nijak výrazně neměnila. Nejvýraznější změna nastala v období 2015/2016 u dlouhodobého nehmotného majetku, který se zvýšil o 33,3 % v důsledku rozsáhlých investic podniku do softwaru. V oběžném majetku byly největší změny zaznamenány především v peněžních prostředcích, které se v průběhu celého sledovaného období výrazně zvyšovaly – především peněžní prostředky na bankovních účtech, což přispívá ke zvyšující se likviditě podniku. V pasivech ve vlastním kapitálu se v průběhu sledovaného období nejvýrazněji změnila položka výsledku hospodaření běžného účetního období, která mezi lety 2014/2015 vzrostla o 211,8 %, což podává pozitivní obraz o celkovém hospodaření podniku jak pro majitele podniku, tak i pro ostatní subjekty. V cizích zdrojích je pozitivním efektem snížení dlouhodobých závazků, zejména v období 2015/2016, kdy se snížily o 28,5 %, což o podniku vypovídá, že je schopen splácet své závazky.

6.1.2 Rozvaha – vertikální analýza

Vertikální analýza posuzuje jednotlivé položky rozvahy vybraného podniku k jeho celkovým aktivům, resp. pasivům. Hodnoty za sledované období 2013-2016 uvádí autorka v Tabulce 5.

Tabulka 5: Vertikální analýza rozvahy (v %)

Rozvaha	2013	2014	2015	2016	průměr
AKTIVA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Dlouhodobý majetek	59,5	56,6	57,5	56,9	57,6
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,5	0,5	0,5	0,7	0,5
Dlouhodobý hmotný majetek	59,0	56,1	56,9	56,2	57,1
Oběžná aktiva	40,1	42,8	41,9	42,1	41,7
Zásoby	16,2	17,2	19,3	15,6	17,1
Krátkodobé pohledávky	23,4	24,9	21,6	25,1	23,7
Peněžní prostředky	0,4	0,6	1,0	1,4	0,8
Časové rozlišení	0,5	0,6	0,7	1,1	0,7
PASIVA	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Vlastní kapitál	41,4	40,5	43,8	41,8	41,9
Základní kapitál	35,7	35,7	37,2	35,3	36,0
Výsledek hospodaření minulých let	4,1	3,2	3,8	4,0	3,7
Výsledek hospodaření běžného účetního období	0,4	0,5	1,5	1,3	0,9
Cizí zdroje	58,2	59,0	55,9	57,8	57,7
Rezervy	0,0	0,0	0,3	0,1	0,1
Dlouhodobé závazky	8,4	8,1	9,0	6,1	7,9
Krátkodobé závazky	49,8	50,9	45,8	46,1	48,1
Časové rozlišení	0,4	0,4	0,4	0,5	0,4

Zdroj: zpracováno podle [45]

Struktura aktiv podniku informuje o tom, do jakého majetku společnost investovala své zdroje. Pro podnik je výhodnější investovat do dlouhodobého majetku, prostřednictvím kterého lze dosáhnout vyšší výnosnosti. Z výše uvedené Tabulky 5 vyplývá, že ve sledovaném období se na celkových aktivech podílel dlouhodobý majetek průměrně 57,6 %, z toho hmotný majetek 57,1 % a nehmotný majetek 0,5 %. Oběžný majetek měl podíl na aktivech průměrně 41,7 %, přičemž největší podíl tvořily krátkodobé pohledávky 23,7 %, především pohledávky z obchodních vztahů, následovány zásobami (zejména materiálem a výrobky) 17,1 % a peněžními prostředky 0,8 %.

Struktura pasiv podává informaci o tom, z jakých zdrojů firma pořídila svá aktiva. Literatura uvádí doporučené hodnoty poměru cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu v rozmezí 40-60 %. Z Tabulky 5 je patrné, že se na celkových pasivech podílel vlastní kapitál průměrně 41,9 %, byl tvořen především základním kapitálem z 36,0 %, výsledkem hospodaření minulých let z 3,7 % a výsledkem hospodaření běžného účetního období z 0,9 %. Cizí zdroje měly podíl na pasivech průměrně 57,7 %, největší část tvořily krátkodobé závazky 48,1 %. Jednalo se o závazky

k úvěrovým institucím a o závazky plynoucí z obchodních vztahů. Dlouhodobé závazky tvořily průměrně 7,9 % pasiv.

V závěru vertikální analýzy rozvahy lze říci, že sledované položky se v průběhu sledovaného období 2013-2016 nijak výrazně neměnily.

6.1.3 Výkaz zisku a ztráty – horizontální analýza

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty za sledované období 2013-2016 je zachycena v Tabulce 6, ve které jsou hodnoty zaznamenány v absolutním i procentním vyjádření.

Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty	Absolutní změna (tis. Kč)			Procentní změna (%)		
	2013/2014	2014/2015	2015/2016	2013/2014	2014/2015	2015/2016
Výkony	62 835	-1 005	-4 189	5,5	-0,1	-0,3
Tržby z prodeje výrobků a služeb	49 151	4 369	1 357	4,3	0,4	0,1
Tržby za prodej zboží	-17 350	-429	-1 379	-85,4	-14,5	-54,5
Výkonová spotřeba	33 823	-12 838	-19 836	3,8	-1,4	-2,2
Náklady vynaložené na prodané zboží	-16 153	-505	-1 194	-85,4	-18,3	-52,8
Spotřeba materiálu a energie	54 395	-12 333	-24 459	7,0	-1,5	-3,0
Služby	-4 419	0	5 817	-4,5	0,0	6,2
Změna stavu zásob vl. činnosti	13 684	-5 374	-5 546	471,5	-32,4	-49,5
Osobní náklady	1 864	2 664	8 714	1,1	1,5	4,9
Mzdové náklady	983	2 168	6 363	0,8	1,7	4,8
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	669	3 427	-1 864	0,9	4,7	-2,4
Ostatní provozní výnosy	-48 706	7 368	-39 740	-47,9	13,9	-65,9
Ostatní provozní náklady	-41 642	13 072	-43 408	-44,4	25,1	-66,6
Provozní výsledek hospodaření	2 990	6 016	-7 902	11,0	19,9	-21,8
Finanční výsledek hospodaření	8 354	3 048	-178	-39,8	-24,1	1,9
Výsledek hospodaření za účetního období	498	14 255	-2 757	8,0	211,8	-13,1

Zdroj: zpracováno podle [45]

V roce 2014 došlo k růstu tržeb z prodeje výrobků a služeb oproti minulému období o 4,3 % (49 151 tis. Kč). Výkonová spotřeba vzrostla pouze o 3,8 % (33 824 tis. Kč), náklady spojené se službami poklesly o 4,5 % a spotřeba energie a materiálu se zvýšila o 7,0 %. Změna stavu zásob vlastní činnosti se zvýšila o 471,5 %, z čehož vyplývá, že celková činnost firmy se oproti minulému období zvýšila. V tomto roce společnosti výrazně vzrostl počet zaměstnanců, osobní náklady se v tomto období zvýšily pouze o 1,1 %. Celkový provozní výsledek hospodaření vzrostl o 11 %. Finanční výsledek hospodaření, který je dlouhodobě záporný (viz. Příloha B),

snížil svoji ztrátu téměř o 40 % v důsledku poklesu nákladových úroků a kurzových ztrát. Celkový výsledek hospodaření za účetní období se pozitivně zvýšil o 8,0 % (498 tis. Kč).

Mezi lety 2014/2015 se tržby z prodeje výrobků a služeb zvýšily o 0,4 % (4 369 tis. Kč), výkonová spotřeba poklesla o 1,4 %, spotřeba energie a materiálu poklesla o 1,5 %, náklady spojené se službami se nezměnily. Změna stavu zásob vlastní činnosti poklesla o 32,4 %. Osobní náklady opět vzrostly a to o 1,5 %, z toho mzdové náklady o 1,7 %. Provozní výsledek hospodaření v tomto období vzrostl téměř o 20 %. U finančního výsledku hospodaření se opět podařilo snížit dlouhodobou ztrátu o 24,1 %. Celkový výsledek hospodaření za účetní období vzrostl o 211,8 % (14 255 tis. Kč).

V posledním sledovaném roce 2016 tržby z prodeje výrobků a služeb vzrostly pouze o 0,1 % (1 357 tis. Kč), výkonová spotřeba se snížila o 2,2 % (19 836 tis. Kč). Změna stavu zásob vlastní činnosti poklesla o téměř 50 %, v důsledku těchto změn se celková činnost firmy snížila (společnost opouštěla činnost spojenou se zbožím). Osobní náklady vzrostly o 4,9 %, z toho mzdové náklady o 4,8 % a to v důsledku zvyšování minimální mzdy. Provozní výsledek hospodaření poklesl v tomto období o 21,8 %, ztráta finančního výsledku hospodaření vzrostla o 1,9 %, což mělo za následek, že výsledek hospodaření se za účetní období snížil o 13,1 % (2 757 tis. Kč).

Závěrem horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty lze říci, že se tržby z prodeje výrobků a služeb ve sledovaném období každým rokem nepatrně zvyšovaly, přičemž výkonová spotřeba klesala, což je pro společnost pozitivní jev. Společnost Polyko se více zaměřovala na svoji výrobní činnost, opouštěla činnost spojenou se zbožím, jak vyplývá z Tabulky 6. Osobní náklady společnosti se zvyšovaly, což bylo způsobeno jednak zvyšujícím se počtem zaměstnanců a také růstem jejich mezd. Provozní výsledek hospodaření měl s výjimkou posledního sledovaného období rostoucí tendenci, stejně tak u finančního výsledku hospodaření se dařilo snižovat dlouhodobou ztrátu. Výsledek hospodaření za účetní období zaznamenal nejvyšší nárůst v období 2014/2015, v následujícím období nepatrně poklesl.

6.1.4 Výkaz zisku a ztráty – vertikální analýza

Vertikální analýza vztahuje jednotlivé položky výkazu zisku a ztráty vybraného podniku k jeho výkonům. Zjištěné hodnoty za sledované období 2013-2016 jsou uvedeny v Tabulce 7.

Tabulka 7: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (v %)

Výkaz zisku a ztráty	2013	2014	2015	2016	průměr
Výkony	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99,7	98,6	99,1	99,5	99,2
Tržby za prodej zboží	1,8	0,2	0,2	0,1	0,6
Výkonová spotřeba	78,4	77,1	76,1	74,7	76,6
Náklady vynaložené na prodané zboží	1,7	0,2	0,2	0,1	0,5
Spotřeba materiálu a energie	68,2	69,1	68,2	66,4	67,9
Služby	8,6	7,7	7,7	8,3	8,1
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,3	1,4	0,9	0,5	0,8
Osobní náklady	15,3	14,7	14,9	15,7	15,1
Mzdové náklady	11,3	10,8	11,0	11,6	11,2
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	6,3	6,0	6,3	6,2	6,2
Ostatní provozní výnosy	8,9	4,4	5,0	1,7	5,0
Ostatní provozní náklady	8,2	4,3	5,4	1,8	4,9
Provozní výsledek hospodaření	2,4	2,5	3,0	2,4	2,6
Finanční výsledek hospodaření	-1,8	-1,0	-0,8	-0,8	-1,1
Výsledek hospodaření za účetní období	0,5	0,6	1,7	1,5	1,1

Zdroj: zpracováno podle [45]

Po celé sledované období 2013-2016 měly největší podíl na výkonech společnosti tržby z hlavní činnosti společnosti, tedy tržby z prodeje výrobků a služeb, které tvořily průměrně 99,2 %. Výkonová spotřeba tvořila průměrně 76,6 %, přičemž se v průběhu sledovaného období nepatrně snižovala, což byl pro společnost pozitivní jev. Největší část výkonové spotřeby zaujímala položka spotřeba materiálu a energie, která činila 67,9 %. Vývoj podílu osobních nákladů na výkonech byl mírně rostoucí, průměrně se pohyboval kolem 15,1 %. Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (neboli odpisy), činily 6,2 %. Provozní výsledek hospodaření tvořil průměrně 2,6 %, finanční výsledek hospodaření -1,1 %. Celkový výsledek hospodaření za účetní období tvořil průměrně 1,1 %, přičemž se podíl na celkových výkonech s výjimkou posledního sledovaného období zvyšoval.

V závěru vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty lze konstatovat, že sledované položky se v průběhu sledovaného období 2013-2016 nijak výrazně neměnily.

6.2 Poměrová analýza

V této podkapitole autorka hodnotí ukazatele poměrové analýzy, které následně porovnává s odvětvovými průměry polygrafického průmyslu i s doporučenými hodnotami, které uvádí odborná literatura.

6.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability umožňují posoudit celkovou efektivnost hospodářské činnosti podniku. V Tabulce 8 jsou uvedeny hodnoty rentability tržeb (ROS), rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE) a rentability dlouhodobě vloženého kapitálu (ROCE) a ke každému ukazateli je uveden i odvětvový průměr.

Tabulka 8: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (%)	2013	2014	2015	2016
ROS podniku	0,5	0,6	1,7	1,5
Průměr odvětví	11,3	12,0	13,0	13,6
ROA podniku	1,4	2,0	2,6	1,9
Průměr odvětví	8,7	9,4	4,6	10,4
ROE podniku	1,1	1,2	3,5	3,0
Průměr odvětví	11,6	19,3	16,1	16,4
ROCE podniku	5,6	8,3	10,0	7,8
Průměr odvětví	7,5	7,9	13,2	14,0

Zdroj: zpracováno podle [29], [45]

Rentabilita tržeb (ROS) od počátku sledovaného období rostla, s výjimkou posledního sledovaného roku, kdy nepatrně poklesla. V roce 2016 dosahovala rentabilita tržeb 1,5 %, tzn. že jedna koruna tržeb přinesla 0,015 korun zisku. Vývoj rentability tržeb kopíroval vývoj v polygrafickém odvětví. I přesto, že společnost zdaleka nedosahovala průměrných hodnot odvětví, je pro ni růst rentability tržeb pozitivní situací.

Rentabilita aktiv (ROA) vyjadřuje, kolik zisku přinese jednotka aktiv. Z Tabulky 8 je zřejmé, že rentabilita aktiv společnosti měla v prvních třech sledovaných letech rostoucí trend, v posledním roce zaznamenala pokles, kdy jedna koruna aktiv přinesla 0,019 korun zisku. Hodnoty společnosti byly v celém sledovaném období výrazně nižší oproti odvětvovému průměru. Nízké hodnoty jsou zapříčiněny vysokou hodnotou aktiv podniku, zejména dlouhodobého majetku.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje, kolik zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Tento ukazatel je důležitý především pro vlastníky a investory. Z hodnot uvedených v Tabulce 8 vyplývá, že rentabilita vlastního kapitálu měla do roku 2015 rostoucí trend. I přesto, že v roce 2016 došlo k poklesu hodnot, přinesla jedna koruna vlastního kapitálu 0,03 korun zisku, což je druhá nejvyšší hodnota ve sledovaném období. Hodnoty společnosti jsou oproti průměru odvětví výrazně nižší.

Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu (ROCE) měla až na poslední sledované období rostoucí trend. Společnosti rostl vlastní kapitál, především nerozdělený zisk minulých let a výsledek hospodaření minulých let a snižovaly se jí dlouhodobé cizí závazky. Průměr hodnot odvětví je opět vyšší než hodnoty společnosti, ovšem rozdíly především v prvních třech sledovaných období nejsou tak propastné.

Závěrem analýzy ukazatelů rentability lze konstatovat, že průběh všech sledovaných ukazatelů měl obdobný vývoj, tzn. že do roku 2015 byl trend vývoje ukazatelů rostoucí, tedy pro společnost pozitivní, ovšem meziročně došlo vždy k poklesu hodnot. Tento pokles byl dán především tím, že v daném roce společnost dosáhla nižšího výsledku hospodaření za účetní období než v předešlém roce. Co se týká porovnání hodnot společnosti s odvětvovým průměrem, tak zde společnost výrazně zaostává ve všech sledovaných ukazatelích rentability.

6.2.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují rozpětí, v jakém podnik využívá dluh k financování svých činností. V Tabulce 9 jsou zaznamenány hodnoty ukazatelů celkové zadluženosti, míry zadlužení a hodnoty úrokového krytí, ke každému ukazateli je uveden odvětvový průměr.

Tabulka 9: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost podniku (%)	58,2	59,0	55,9	57,8
Průměr odvětví (%)	83,8	54,6	76,6	57,6
Míra zadlužení podniku	1,4	1,5	1,3	1,4
Průměr odvětví	0,9	0,8	1,3	1,2
Úrokové krytí podniku	1,5	2,5	3,8	3,2

Zdroj: zpracováno podle [29], [45]

Ukazatel celkové zadluženosti hodnotí přiměřenost zadlužení podniku. Literatura uvádí doporučené hodnoty zadlužení v rozmezí 40–60 % v závislosti na odvětví. Hodnoty celkové zadluženosti podniku (Tabulka 9) se pohybují v rozmezí 55-59 %, což odpovídá doporučeným

hodnotám. Vývoj hodnot odvětví měl v průběhu sledovaného období kolísavý trend, v roce 2013 a 2015 byly hodnoty výrazně vyšší oproti doporučenému rozmezí, v roce 2014 a 2016 se nacházely v doporučeném rozpětí. Jelikož hodnoty podniku dosahují doporučených hodnot uváděných v literatuře, hodnotí autorka celkovou zadluženost podniku kladně.

Ukazatel míry zadlužení vyjadřuje poměr mezi vlastním a cizím kapitálem, tedy míru, do jaké je podnik financován cizími zdroji. Z Tabulky 9 je zřejmé, že společnost měla míru zadlužení v celém sledovaném období téměř konstantní a zejména v posledních dvou sledovaných letech kopírovala vývoj odvětví.

Ukazatel úrokového krytí posuzuje, kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky, přičemž literatura doporučuje alespoň pětinásobek hodnoty. Hodnoty ukazatele úrokového krytí měly ve společnosti rostoucí trend, který slabě poklesl v posledním sledovaném roce. I přesto, že společnost v žádném sledovaném období nedosahuje doporučené hodnoty, dá se říci, že se vyvíjí správným směrem, jelikož od začátku do konce sledovaného období se ukazatel úrokového krytí zdvojnásobil.

6.2.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity posuzují schopnost podniku dostát svým závazkům, které jsou splatné v blízké budoucnosti. V Tabulce 10 jsou zachyceny hodnoty pro běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu i s jejich odvětvovými průměry pro dané období.

Tabulka 10: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita podniku	0,81	0,84	0,91	0,91
Průměr odvětví	1,82	2,99	1,35	1,56
Pohotová likvidita podniku	0,48	0,50	0,49	0,58
Průměr odvětví	1,61	2,55	1,14	1,55
Okamžitá likvidita podniku	0,01	0,01	0,02	0,03
Průměr odvětví	0,62	1,16	0,44	0,54

Zdroj: zpracováno podle [29], [45]

Běžná likvidita podniku se v celém sledovaném období nachází výrazně pod doporučenými hodnotami, které jsou v literatuře uváděny v rozmezí 1,5-2,5. Odvětvový průměr polygrafického odvětví se s výjimkou roku 2014 pohybuje v doporučených hodnotách. Běžná likvidita podniku poukazuje na to, že podnik není schopen uhradit své krátkodobé závazky z oběžných aktiv a k jejich úhradě musí využít i dlouhodobé zdroje. Tento fakt je způsoben

zejména tím, že v celém sledovaném období převyšují krátkodobé závazky nad oběžnými aktivy podniku.

Pohotová likvidita podniku se v prvních třech sledovaných letech téměř nezměnila, v posledním roce se zvýšila přibližně o deset procent. I přes tento růst se pohotová likvidita podniku stále nenachází v literaturou doporučených hodnotách, které jsou v intervalu 1-1,5. Průměr polygrafického odvětví je ve sledovaném období kromě roku 2015 vyšší než doporučené hodnoty. Nízká hodnota pohotovosti likvidity podniku může být způsobena nadměrnou hodnotou zásob v rozvaze a může mít za následek skutečnost, že podnik nebude schopen uhradit své krátkodobé závazky.

Okamžitá likvidita podniku je v celém sledovaném období výrazně pod doporučenými hodnotami, které se nachází v rozmezí 0,2-0,5. Průměr odvětví se s doporučenými hodnotami shoduje pouze v roce 2015, v ostatních letech jej přesahuje. Nízká okamžitá likvidita podniku je způsobena nízkou hodnotou krátkodobého finančního majetku společnosti a vysokými krátkodobými závazky v celém sledovaném období.

6.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity zobrazují, jak je podnik schopný efektivně využívat svá aktiva. Ukazatelé aktivity se dělí na ukazatele obratu – obrat aktiv, zásob, pohledávek a závazků (Tabulka 11), a ukazatele doby obratu – doba obratu aktiv, zásob, pohledávek a závazků (Tabulka 12). U každého ukazatele uvádí autorka odvětvový průměr.

Tabulka 11: Ukazatele aktivity – obrat položek

Ukazatele aktivity, obrat položek	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv podniku	0,9	0,8	0,9	0,8
Průměr odvětví	0,8	0,8	0,2	0,8
Obrat zásob podniku	5,3	4,8	4,5	5,3
Průměr odvětví	10,5	10,5	12,8	15,9
Obrat pohledávek podniku	3,6	3,4	4,1	3,3
Průměr odvětví	2,3	3,3	4,0	3,4
Obrat závazků podniku	1,5	1,4	1,6	1,6
Průměr odvětví	2,0	2,4	2,0	2,0

Zdroj: zpracováno podle [29], [45]

Obrat aktiv podniku byl ve sledovaném období téměř identický. Jedna jednotka vložených aktiv přinesla 0,8-0,9 korun tržeb. Ve srovnání s průměrem polygrafického odvětví se obrat

aktiv podniku vyvíjel pozitivně – ve všech sledovaných letech se s průměrem odvětví shodoval nebo jej překračoval. Největší rozdíl v položkách nastal v roce 2015, kdy podnik dosahoval výrazně vyššího obratu aktiv, než byl odvětvový průměr. Tento rozdíl byl způsoben růstem tržeb a poklesem aktiv v daném roce. Hodnoty ukazatele obratu zásob v podniku se ve sledovaném období pohybovaly v rozmezí 4,5-5,3, přičemž se výrazně nacházely pod průměrem odvětví. Nízké hodnoty ukazatele byly způsobeny vyšší vázaností zásob v podniku a poukazují na skutečnost, že v oblasti zásob ne hospodaří podnik efektivně. Obrat pohledávek podniku měl ve sledovaném období kolísavý trend, který se kromě prvního sledovaného roku shodoval s průměrem odvětví. Hodnoty ukazatele se pohybovaly v intervalu od 3,3 do 4,1, přičemž nepříjemnější situace nastala v posledním sledovaném období, kdy ukazatel pohledávek podniku dosáhl nejnižší hodnoty, což přispělo ke zlepšení finanční jistoty z hlediska návratnosti finančních prostředků a k nepatrnému zlepšení ukazatelů likvidity. Obrat závazků podniku se v průběhu sledovaného období pohyboval v rozmezí 1,4-1,6, v porovnání s průměrem polygrafického odvětví dosahoval podnik nepatrně nižších hodnot.

Tabulka 12: Ukazatele aktivity – doba obratu položek

Ukazatele aktivity, doba obratu položek (dny)	2013	2014	2015	2016
Doba obratu aktiv podniku	422	431	412	435
Průměr odvětví	564	460	336	346
Doba obratu zásob podniku	68	74	80	68
Průměr odvětví	34	34	28	23
Doba obratu pohledávek podniku	99	107	89	109
Průměr odvětví	157	108	90	105
Doba obratu závazků podniku	246	254	226	227
Průměr odvětví	184	150	183	181

Zdroj: zpracováno podle [29], [45]

Doba obratu aktiv podniku měla ve sledovaném období mírně kolísavý trend – aktiva se v podniku obrátila za 412 až 435 dní. V prvních dvou sledovaných letech se situace pro podnik vyvíjela příznivě, doba obratu aktiv se nacházela pod průměrem odvětví. V dalších letech došlo k prudké změně hodnot v odvětví (průměrná doba obratu aktiv poklesla), čímž se situace podniku oproti odvětví zhoršila. Doba obratu zásob podniku měla s výjimkou roku 2016, kdy došlo k poklesu zásob v podniku, rostoucí trend. V porovnání s odvětvím vázal podnik své zásoby delší dobu, nejvýraznější rozdíl nastal v roce 2015, kdy činil 52 dní. Doba obratu pohledávek byla v celém sledovaném období pro podnik příznivá – v roce 2013 dosáhl podnik nižších hodnot v porovnání s průměrem odvětví, v následujících letech se hodnoty podniku

vyvíjely paralelně. Během sledovaného období došlo ke snížení doby obratu závazků přibližně o 25 dní, což bylo způsobeno snížením celkové hodnoty závazků v podniku. V porovnání s polygrafickým odvětvím splácel podnik své závazky pomaleji, v posledních dvou sledovaných letech činil tento rozdíl průměrně 40 dní. V celém sledovaném období podnik splňuje podmínku, že doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek.

7 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ STŘEDISEK

V následující kapitole autorka hodnotí hospodaření výrobních středisek a hospodaření střediska finance a správa společnosti Polyko ve sledovaném období 2013-2016. V první polovině kapitoly se autorka zaměřuje na hospodaření každého ze středisek zvlášť, tzn. na hospodaření Divize grafických etiket, Divize samolepicích etiket, Divize flexibilních obalů a Divize finance a správa. V další části kapitoly jsou porovnána střediska mezi sebou a je hodnocen jejich vliv na celopodnikové výsledky. Autorka v rámci této kapitoly posuzuje zejména tržby za prodej výrobků a služeb a na vybrané náklady, které tvoří podstatu výrobní činnosti společnosti, jako jsou náklady na spotřebu materiálu a energie, osobní náklady, náklady na odpisy dlouhodobého majetku a další.

7.1 Divize grafických etiket

V této části je provedena analýza vybraných položek výkazu zisku a ztráty výrobní Divize grafických etiket (dále jen Divize GE) ve sledovaném období 2013-2016. V Tabulce 13 je zachycen vývoj těchto položek v čase, v Tabulce 14 jsou zaznamenány hodnoty horizontální a vertikální analýzy. Kompletní výkaz zisku a ztráty Divize GE uvádí autorka v Příloze C.

Tabulka 13: Vybrané položky VZZ Divize GE (tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej výrobků a služeb	398 887	468 875	484 008	511 962
Spotřeba materiálu	240 285	295 773	290 885	314 140
Spotřeba energie	6 832	5 662	5 341	4 890
Služby	20 885	28 039	30 738	35 090
Opravy a údržba	4 224	3 823	4 586	4 839
Externí kooperace	4 056	7 328	7 410	8 420
Náklady na dopravu	9 391	12 674	13 313	16 158
Osobní náklady	48 443	53 503	56 451	61 323
Odpisy dlouhodobého majetku	13 279	14 485	15 421	17 260
Provozní výsledek hospodaření	23 634	32 819	37 093	24 780
Finanční výsledek hospodaření	-4 079	-4 384	-4 059	-3 878
Výsledek hospodaření před zdaněním	19 555	28 435	33 035	20 902

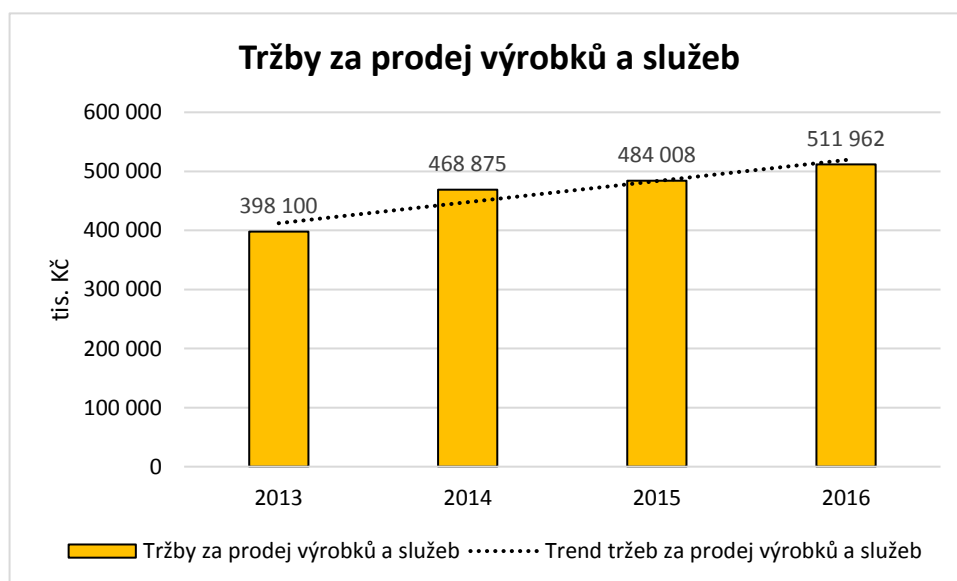
Zdroj: [19]

Tabulka 14: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek VZZ Divize GE (%)

Položka	Horizontální analýza			Vertikální analýza			
	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej výrobků a služeb	17,7	3,2	5,8	100,0	100,0	100,0	100,0
Spotřeba materiálu	23,1	-1,7	8,0	60,4	63,1	60,1	61,4
Spotřeba energie	-17,1	-5,7	-8,4	1,7	1,2	1,1	1,0
Služby	34,3	9,6	14,2	5,2	6,0	6,4	6,9
Opravy a údržba	-9,5	20,0	5,5	1,1	0,8	0,9	0,9
Externí kooperace	80,7	1,1	13,6	1,0	1,6	1,5	1,6
Náklady na dopravu	35,0	5,0	21,4	2,4	2,7	2,8	3,2
Osobní náklady	10,4	5,5	8,6	12,2	11,4	11,7	12,0
Odpisy dlouhodobého majetku	9,1	6,5	11,9	3,3	3,1	3,2	3,4
Provozní výsledek hospodaření	38,9	13,0	-33,2	5,9	7,0	7,7	4,8
Finanční výsledek hospodaření	-7,5	7,4	4,5	-1,0	-0,9	-0,8	-0,8
Výsledek hospodaření před zdaněním	45,4	16,2	-36,7	4,9	6,1	6,8	4,1

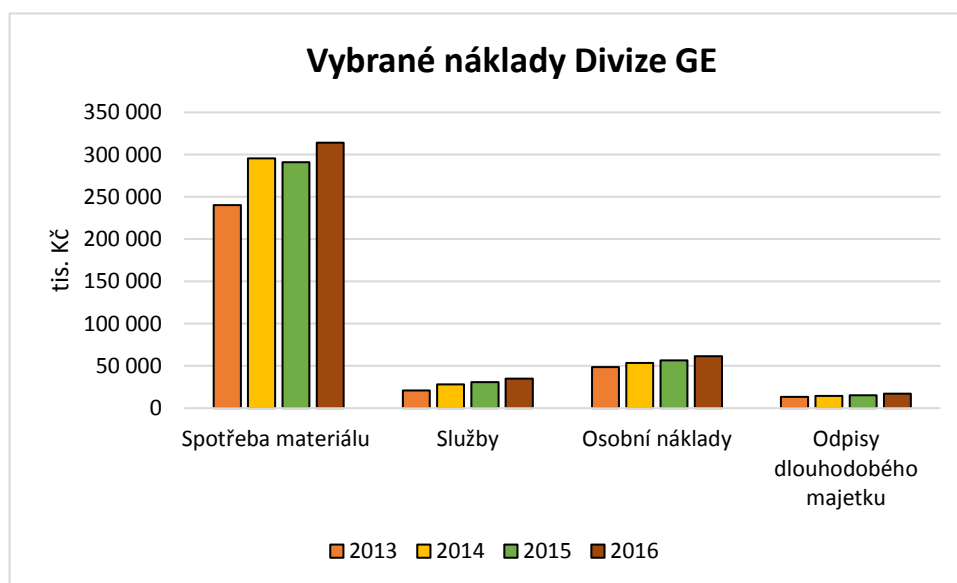
Zdroj: zpracováno podle [19]

Tržby za prodej výrobků a služeb měly ve sledovaném období rostoucí trend. Od počátku do konce sledovaného období se zvýšily o více než 113 mil. Kč. Největší nárůst tržeb z prodeje výrobků a služeb zaznamenala Divize GE v roce 2014, kdy se její tržby oproti předešlému roku zvýšily o 17,7 %. Růst tržeb byl způsoben zejména modernizací výrobního zařízení, čímž došlo ke zvýšení výrobní kapacity a zvýšení produktivity práce. Vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb Divize GE je zachycen na Obrázku 3.

**Obrázek 3:** Tržby za prodej výrobků a služeb Divize GE (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

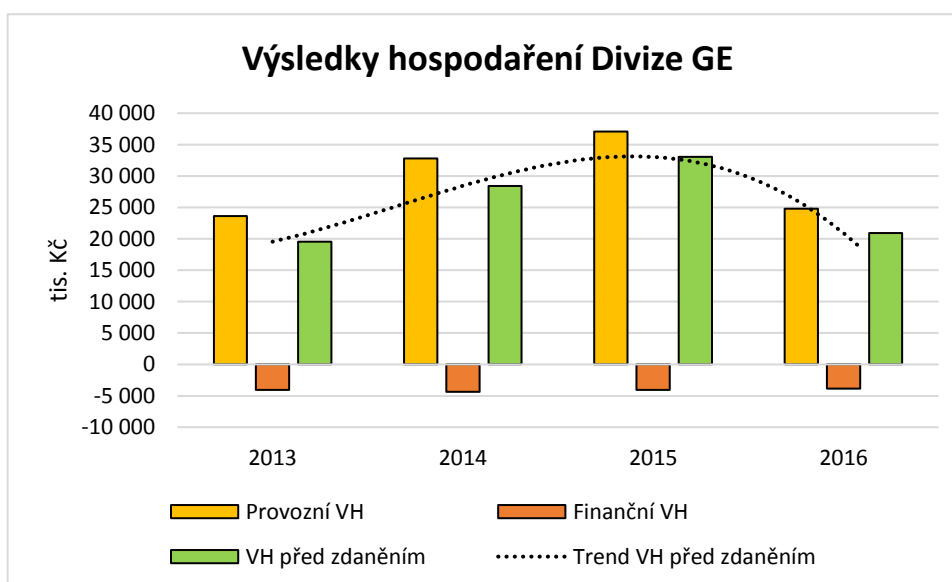
Spotřeba materiálu se nejlépe vyvíjela v roce 2015, kdy se ji i přes rostoucí tržby za prodej výrobků a služeb podařilo snížit. V ostatních sledovaných letech situace nebyla tak příznivá, protože spotřeba materiálu rostla rychlejším tempem než tržby za výrobky a služby. V průběhu sledovaného období se spotřeba materiálu podílela na tržbách za prodej výrobků kolísavě, průměrně 61 %. Spotřeba energie se pro Divizi GE vyvíjela pozitivně, v celém sledovaném období měla klesající tendenci. Na počátku sledovaného období se podílela na tržbách za prodej výrobků 1,7 %, na konci sledovaného období pouze 1,0 %. Opačná situace probíhala u nákladů spojených se službami, které ve sledovaném období rostly rychleji než tržby za prodej výrobků a služeb. V roce 2014 se zvýšily o více než třetinu oproti předchozímu období, nejvíce vzrostly náklady spojené s externí kooperací a náklady na dopravu. Podíl nákladů spojených se službami vzrostl v posledním sledovaném období na 6,9 %. Osobní náklady měly také rostoucí trend, který byl ovlivněn rostoucími tržbami za prodej výrobků a služeb, došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců v Divizi GE a ke zvýšení jejich mezd. Podíl osobních nákladů na tržbách za prodej výrobků a služeb činil ve sledovaném období průměrně 12 %. Náklady spojené s odpisy dlouhodobého majetku se každoročně zvyšovaly. V důsledku pořízení nových výrobních zařízení pro modernizaci výroby Divize GE vzrostly odpisy během sledovaného období o 13 mil. Kč. Celkově se odpisy na tržbách za výrobky a služby podílely průměrně 3,2 %. Vývoj vybraných nákladů Divize GE je znázorněn na Obrázku 4.



Obrázek 4: Vybrané náklady Divize GE (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

Provozní výsledek hospodaření Divize GE v prvních třech sledovaných letech rostl, v roce 2014 se zvýšil téměř o 39 %, o rok později o dalších 13 %. Ovšem v roce 2016 došlo k prudkému poklesu, kdy se provozní výsledek hospodaření snížil o 33 % a dosahoval tak téměř shodných hodnot jako v prvním sledovaném roce. Tento pokles byl způsoben rychlejším tempem růstu spotřeby materiálu, nákladů na služby a růstem ostatních nákladů, které jsou uvedeny v Příloze C. Finanční výsledek hospodaření dosahoval během celého sledovaného období záporných hodnot, které se však dařilo průběžně snižovat. Výsledek hospodaření před zdaněním kopíruje vývoj provozního výsledku hospodaření, tzn. že v prvních třech sledovaných letech k jeho růstu a v posledním sledovaném roce k jeho prudkému poklesu. Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření za sledované období je zachycen na Obrázku 5.



Obrázek 5: Výsledky hospodaření Divize GE (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

7.2 Divize samolepicích etiket

V této podkapitole jsou analyzovány vybrané položky výkazu zisku a ztráty výrobní Divize samolepicích etiket (dále jen Divize SE) ve sledovaném období 2013-2016. V Tabulce 15 jsou zachyceny hodnoty vybraných položek výkazu zisku a ztráty v čase, v následující Tabulce 16 jsou pak uvedeny hodnoty horizontální a vertikální analýzy. Kompletní výkaz zisku a ztráty Divize SE uvádí autorka v Příloze D.

Tabulka 15: Vybrané položky VZZ Divize SE (tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej výrobků a služeb	165 905	163 239	194 136	200 060
Spotřeba materiálu	106 358	105 607	125 275	119 327
Spotřeba energie	4 072	3 739	3 504	3 218
Služby	7 918	8 189	8 820	7 686
Opravy a údržba	1 204	1 841	1 776	1 204
Externí kooperace	1 136	1 087	906	774
Náklady na dopravu	3 463	3 113	3 578	3 554
Osobní náklady	20 929	22 197	23 080	24 297
Odpisy dlouhodobého majetku	10 609	10 946	10 945	10 589
Provozní výsledek hospodaření	-10 493	-4 954	957	11 413
Finanční výsledek hospodaření	-1 970	-1 531	-1 559	-1 418
Výsledek hospodaření před zdaněním	-12 463	-6 485	-602	9 995

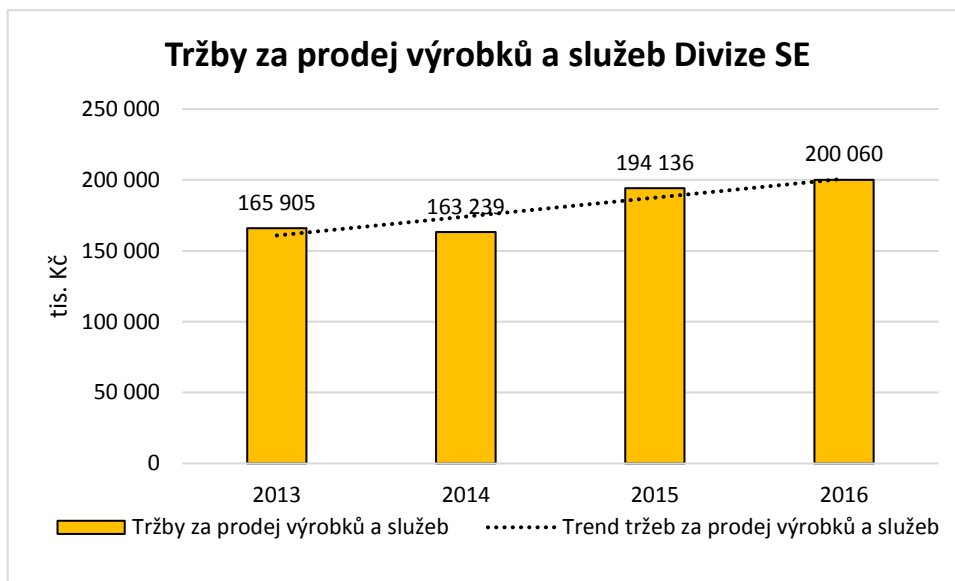
Zdroj: [19]

Tabulka 16: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek VZZ Divize SE (%)

Položka	Horizontální analýza			Vertikální analýza			
	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej výrobků a služeb	-1,6	18,9	3,1	100,0	100,0	100,0	100,0
Spotřeba materiálu	-0,7	18,6	-4,7	64,1	64,7	64,5	59,6
Spotřeba energie	-8,2	-6,3	-8,2	2,5	2,3	1,8	1,6
Služby	3,4	7,7	-12,9	4,8	5,0	4,5	3,8
Opravy a údržba	52,9	-3,5	-32,2	0,7	1,1	0,9	0,6
Externí kooperace	-4,3	-16,7	-14,6	0,7	0,7	0,5	0,4
Náklady na dopravu	-10,1	14,9	-0,7	2,1	1,9	1,8	1,8
Osobní náklady	6,1	4,0	5,3	12,6	13,6	11,9	12,1
Odpisy dlouhodobého majetku	3,2	0,0	-3,3	6,4	6,7	5,6	5,3
Provozní výsledek hospodaření	52,8	119,3	1092,6	-6,3	-3,0	0,5	5,7
Finanční výsledek hospodaření	22,3	1,8	9,0	-1,2	-0,9	-0,8	-0,7
Výsledek hospodaření před zdaněním	48,0	90,7	1760,3	-7,5	-4,0	-0,3	5,0

Zdroj: zpracováno podle [19]

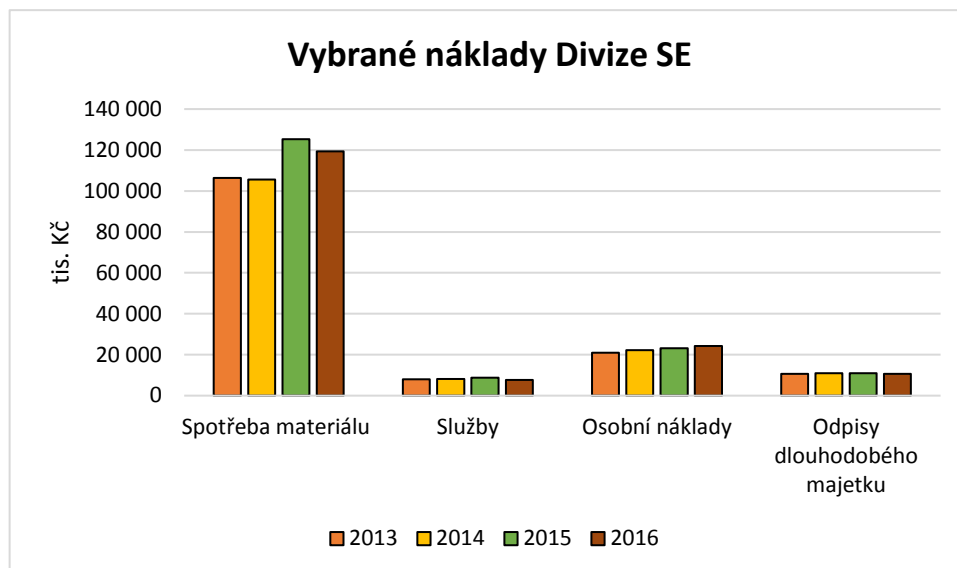
Tržby za prodej výrobků a služeb měly s výjimkou roku 2014 rostoucí trend. V průběhu sledovaného období se zvýšily o více než 34 mil. Kč. K nejvýraznějšímu nárůstu došlo v roce 2015, kdy tržby za prodej výrobků a služeb vzrostly téměř o pětinu, a to v důsledku získání důležitých obchodních partnerů. V dalším roce došlo k jejich růstu o dalších 3,1 %. Rostoucí trend tržeb za prodej výrobků a služeb Divize SE shledává autorka za pozitivní, jeho vývoj uvádí na Obrázku 6.



Obrázek 6: Tržby za prodej výrobků a služeb Divize SE (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

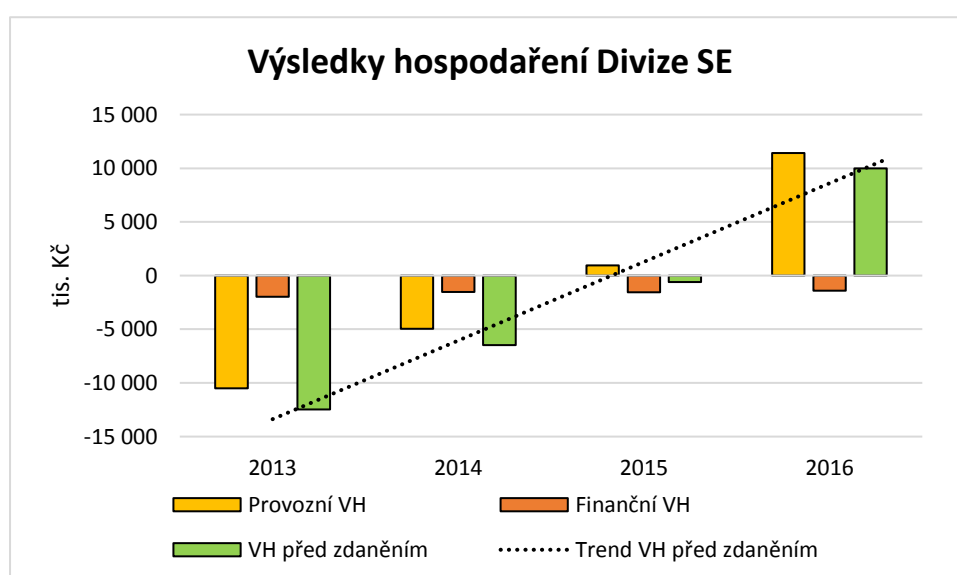
Spotřeba materiálu kopírovala kromě posledního sledovaného roku vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb. V tomto roce se Divizi SE podařilo snížit spotřebu materiálu o 4,7 % přičemž tržby vzrostly o 3,1 %, což je pro divizi v celkovém výsledku hospodaření příznivé. Průměrně se spotřeba materiálu na tržbách za prodej výrobků a služeb podílela 62 %. Spotřeba energie měla i přes růst tržeb za prodej výrobků a služeb klesající trend, který se pohyboval ročně okolo 6-8 %. Podíl spotřeby energie na tržbách za prodej výrobků a služeb se neustále snižoval, v prvním sledovaném roce činil 2,5 %, v posledním sledovaném roce již pouze 1,6 %. Náklady divize na služby v prvních třech sledovaných letech rostly. V roce 2014 se zvýšily o 3,4 % v důsledku zvýšení nákladů na opravy a údržbu, v roce 2015 vzrostly náklady o dalších 7,7 %, tentokrát z důvodu zvýšení nákladů na dopravu. V roce 2016 se Divizi SE podařilo významně snížit náklady na opravy a údržbu, náklady na likvidaci odpadu i náklady spojené s externí kooperací, čímž se jí celkové náklady na služby snížily téměř o 13 %, což je vzhledem k rostoucím tržbám za prodej výrobků a služeb pozitivní jev. Vývoj osobních nákladů měl v průběhu sledovaného období rostoucí trend, který souvisel se zvyšujícím se počtem zaměstnanců v divizi. Každoročně se osobní náklady zvýšily přibližně o 5 %, cca o 1 mil. Kč. Průměrně se osobní náklady podílely na celkových tržbách 12 %, což z nich činí druhou největší položku nákladů Divize SE, hned po spotřebě materiálu. Poslední sledovanou položkou nákladů jsou odpisy dlouhodobého majetku, které se nijak výrazně neměnily. Mezi lety 2013/2014 došlo k jejich růstu o 3,2 %, v dalším roce zůstaly neměnné a v roce 2016 se snížily o 3,3 %. Jejich podíl na tržbách za prodej výrobků a služeb se v průběhu sledovaného období podařilo snížit z 6,7 % na 5,3 %. Průběh vybraných nákladů Divize SE je zachycen na Obrázku 7.



Obrázek 7: Vybrané náklady Divize SE (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

Provozní výsledek hospodaření měl v průběhu sledovaného období rostoucí trend. V prvních dvou sledovaných letech byl záporný, přičemž se tuto ztrátu dařilo snižovat. V roce 2015 a 2016 dosáhl kladných hodnot, kdy výnosy Divize SE, zejména tržby za prodej výrobků a služeb, rostly rychlejším tempem než náklady spojené s provozní činností. Finanční výsledek hospodaření byl po celé sledované období záporný, tuto ztrátu se daří divizi nepatrně snižovat. Výsledek hospodaření před zdaněním dosáhl kladných hodnot až v posledním sledovaném roce, kdy se divizi podařilo výrazně zvýšit provozní výsledek hospodaření. Výsledek hospodaření před zdaněním Divize SE je pro podnik v posledním sledovaném období příznivý. Vývoj výsledků hospodaření znázorňuje Obrázek 8.



Obrázek 8: Výsledky hospodaření divize SE (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

7.3 Divize flexibilních obalů

V této části jsou analyzovány vybrané položky výkazu zisku a ztráty výrobní Divize flexibilních obalů (dále jen Divize FO) ve sledovaném období 2013-2016. V Tabulce 17 je zachycen vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty v čase, v Tabulce 18 jsou zaznamenány hodnoty horizontální a vertikální analýzy. Kompletní výkaz zisku a ztráty Divize FO uvádí autorka v Příloze E.

Tabulka 17: Vybrané položky VZZ Divize FO (tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej výrobků a služeb	532 548	548 457	507 977	476 793
Spotřeba materiálu	367 796	386 173	360 853	322 339
Spotřeba energie	25 847	24 627	23 754	20 174
Služby	17 540	10 271	11 918	13 446
Opravy a údržba	4 651	5 340	4 486	4 404
Externí kooperace	1 196	916	406	485
Náklady na dopravu	9 837	11 332	10 208	10 286
Osobní náklady	54 170	56 872	56 784	57 575
Odpisy dlouhodobého majetku	35 650	37 124	38 939	35 576
Provozní výsledek hospodaření	1 995	-431	-1 939	-7 184
Finanční výsledek hospodaření	-4 243	-3 533	-2 941	-2 457
Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 248	-3 964	-4 880	-9 642

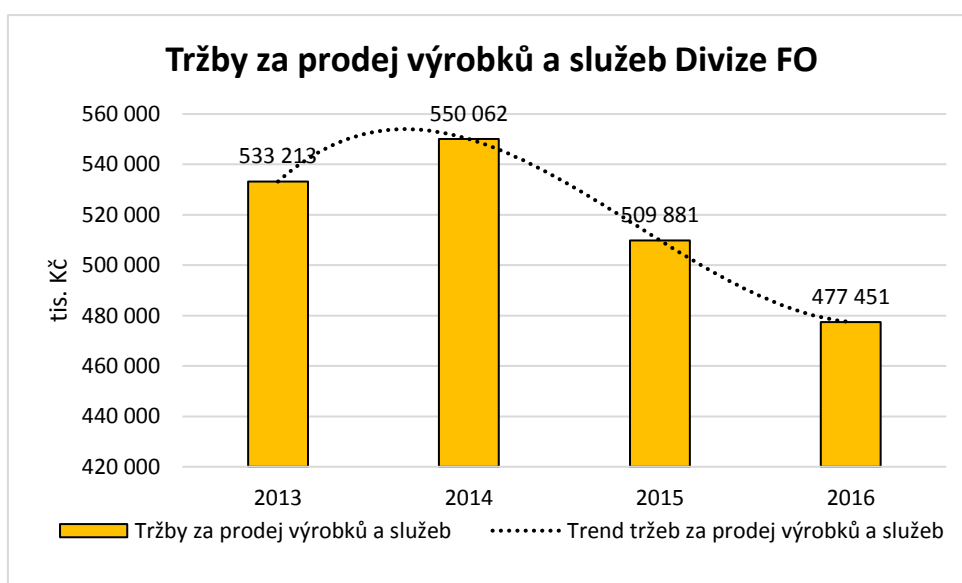
Zdroj: [19]

Tabulka 18: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek VZZ Divize FO (%)

Položka	Horizontální analýza			Vertikální analýza			
	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej výrobků a služeb	3,0	-7,4	-6,1	100,0	100,0	100,0	100,0
Spotřeba materiálu	5,0	-6,6	-10,7	69,1	70,4	71,0	67,6
Spotřeba energie	-4,7	-3,5	-15,1	4,9	4,5	4,7	4,2
Služby	-41,4	16,0	12,8	3,3	1,9	2,3	2,8
Opravy a údržba	14,8	-16,0	-1,8	0,9	1,0	0,9	0,9
Externí kooperace	-23,4	-55,7	19,5	0,2	0,2	0,1	0,1
Náklady na dopravu	15,2	-9,9	0,8	1,8	2,1	2,0	2,2
Osobní náklady	5,0	-0,2	1,4	10,2	10,4	11,2	12,1
Odpisy dlouhodobého majetku	4,1	4,9	-8,6	6,7	6,8	7,7	7,5
Provozní výsledek hospodaření	-121,6	-349,9	-270,5	0,4	-0,1	-0,4	-1,5
Finanční výsledek hospodaření	16,7	16,8	16,5	-0,8	-0,6	-0,6	-0,5
Výsledek hospodaření před zdaněním	-76,3	-23,1	-97,6	-0,4	-0,7	-1,0	-2,0

Zdroj: zpracováno podle [19]

Tržby za prodej výrobků a služeb Divize FO měly mezi lety 2013/2014 rostoucí trend, kdy se meziročně zvýšily o 3 % a dosahovaly tak ve sledovaném období své maximální hodnoty 550 mil. Kč. V následujícím roce 2015 došlo k jejich poklesu o 7,4 %, přibližně o 40 mil. Kč. Podobná situace nastala i v dalším sledovaném roce, tj. v roce 2016, kdy se tržby za prodej výrobků a služeb snížily o dalších 6,1 %. Od roku 2014 do roku 2016 klesly tržby za prodej výrobků a služeb o více než 13 %, přibližně o 72 mil. Kč, což je pro divizi i pro celý podnik negativní. Vývoj tržeb za prodej výrobků a služeb Divize FO ve sledovaném období je znázorněn na Obrázku 9.

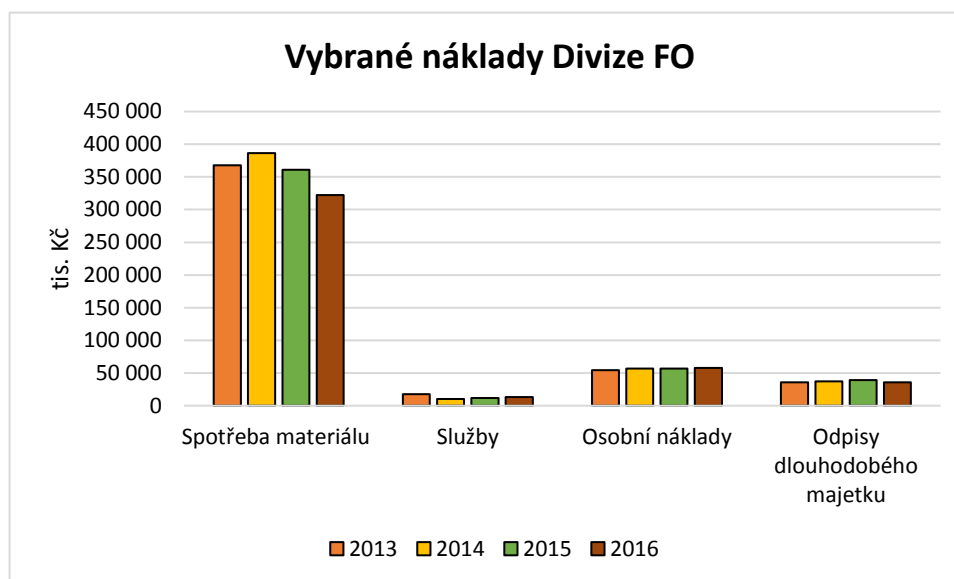


Obrázek 9: Tržby za prodej výrobků a služeb Divize FO (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

Spotřeba materiálu měla ve sledovaném období podobný průběh jako tržby za prodej výrobků a služeb, tzn. že mezi lety 2013/2014 došlo k jejímu růstu, v dalších letech k poklesu. Až na rok 2016 se spotřeba materiálu vyvíjela pro divizi negativně. V roce 2014 rostla spotřeba materiálu o 2 % rychleji než tržby za prodej výrobků a služeb, v roce 2015 se snížila nižším tempem než zmiňované tržby. Průměrně se spotřeba materiálu na tržbách za prodej výrobků a služeb podílela 70 %, což je výrazně vyšší procento než v případě předešlých dvou divizí. Zcela opačná situace nastala v případě spotřeby energie, kterou se po celé sledované období dařilo výrazně snižovat, což je pro divizi i celý podnik příznivá situace. Náklady spojené se službami se divizi podařilo snížit pouze v roce 2014, v dalších letech došlo k jejich růstu vlivem růstu nákladů na likvidaci odpadu a růstu ostatních nákladů. Osobní náklady se nejvýrazněji zvýšily mezi lety 2013/2014 a to o 5 %, kdy došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců, v dalších sledovaných letech se pohybovaly zhruba na stejné úrovni. Celkově se osobní náklady na tržbách za prodej výrobků a služeb podílely průměrně 11 %. Náklady na odpisy dlouhodobého

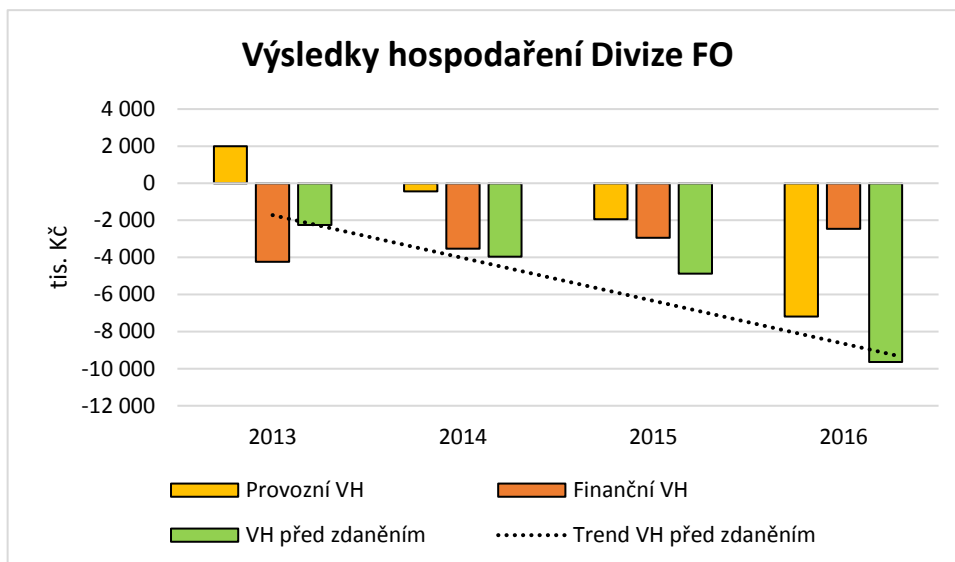
majetku se v prvních třech sledovaných letech zvyšovaly, meziročně o 4-5 %. V roce 2016 došlo k jejich relativně prudkému poklesu o 8,6 %, který byl způsoben snížením aktiv Divize FO. Průběh vybraných nákladů Divize FO je znázorněn na Obrázku 10.



Obrázek 10: Vybrané náklady Divize FO (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

Provozní výsledek hospodaření měl po celé sledované období klesající trend. S výjimkou roku 2013 se nacházel v záporných hodnotách, přičemž ztráta se každým rokem neustále prohlubovala. Od počátku sledovaného období, kdy provozní výsledek hospodaření činil zisk téměř 2 mil. Kč, se do konce sledovaného období snížil až ke ztrátě přes 7 mil. Kč. Tento pokles byl způsoben radikálním snížením tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, které se téměř po celé sledované období snižovaly rychlejším tempem než náklady s nimi spojené, a to v důsledku poklesu zájmu o flexibilní obaly. Vývoj provozního výsledku hospodaření je pro Divizi FO i pro celý podnik zcela nepříznivý. Finanční výsledek hospodaření je rovněž po celé sledované období záporný, přičemž ztrátu se divizi daří každým rokem meziročně snižovat v důsledku snižování nákladových úroků. Celkový výsledek hospodaření před zdaněním byl po celé sledované období záporný a jeho ztráta neustále narůstala, v posledním sledovaném roce činila již téměř 10 mil. Kč. Z výše uvedeného lze konstatovat, že hospodaření Divize FO je pro podnik zcela nevyhovující. Vývoj výsledků hospodaření je zachycen na Obrázku 11.



Obrázek 11: Výsledky hospodaření Divize FO (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

7.4 Divize finance a správa

V této podkapitole jsou analyzovány vybrané položky výkazu zisku a ztráty nevýrobní Divize finance a správa ve sledovaném období 2013-2016 a to z důvodu její důležitosti pro zajištění celého chodu podniku a fungování jednotlivých výše uvedených výrobních divizí. V Tabulce 19 je zaznamenán vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztráty v čase, následující Tabulka 20 pak zachycuje hodnoty horizontální a vertikální analýzy. Kompletní výkaz zisku a ztráty Divize finance a správa uvádí autorka v Příloze F.

Tabulka 19: Vybrané položky VZZ Divize finance a správa (tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej služeb	4 572	2 954	1 573	1 623
Spotřeba materiálu	4 920	5 181	4 623	5 338
Spotřeba energie	6 083	5 004	5 177	5 486
Služby	30 235	27 092	24 745	25 647
Osobní náklady	39 218	37 871	36 958	38 727
Odpisy dlouhodobého majetku	8 724	9 093	9 503	9 599
Ostatní výnosy	40 401	46 913	54 221	14 881
Ostatní náklady	-6 559	11 562	22 869	-17 594
Provozní VH	10 294	1 030	-1 620	-2 378
Finanční VH	-9 512	-3 175	-1 017	-2 000
VH před zdaněním	782	-2 145	-2 637	-4 378

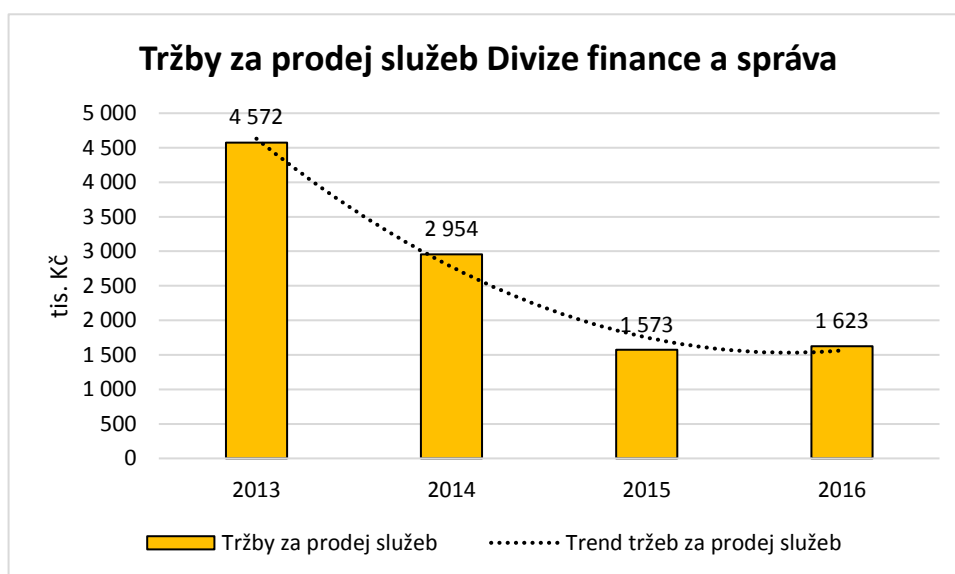
Zdroj: zpracováno podle [19]

Tabulka 20: Horizontální a vertikální analýza vybraných položek VZZ Divize finance a správa (%)

Položka	Horizontální analýza			Vertikální analýza			
	2013/ 2014	2014/ 2015	2015/ 2016	2013	2014	2015	2016
Tržby za prodej služeb	-35,4	-46,8	3,2	100,0	100,0	100,0	100,0
Spotřeba materiálu	5,3	-10,8	15,5	107,6	175,4	293,9	328,9
Spotřeba energie	-17,7	3,5	6,0	133,0	169,4	329,1	338,0
Služby	-10,4	-8,7	3,6	661,3	917,1	1573,1	1580,2
Osobní náklady	-3,4	-2,4	4,8	857,8	1282,0	2349,5	2386,1
Odpisy dlouhodobého majetku	4,2	4,5	1,0	190,8	307,8	604,1	591,4
Ostatní výnosy	16,1	15,6	-72,6	883,7	1588,1	3447,0	916,9
Ostatní náklady	276,3	97,8	-176,9	-143,5	391,4	1453,8	-1084,0
Provozní výsledek hospodaření	-90,0	-257,3	-46,8	225,2	34,9	-103,0	-146,5
Finanční výsledek hospodaření	66,6	68,0	96,7	-208,0	-107,5	-64,7	-123,2
Výsledek hospodaření před zdaněním	-374,3	-22,9	-66,0	17,1	-72,6	-167,6	-269,7

Zdroj: zpracováno podle [19]

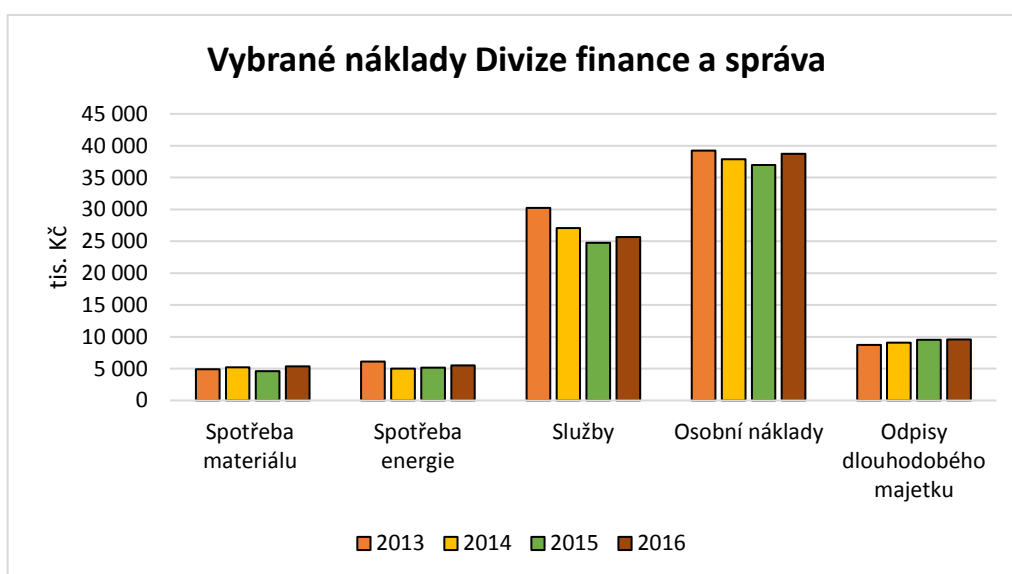
Tržby za prodej služeb Divize finance a správa jsou nevýrobního charakteru. Jedná se o služby, které plynou z vnitropodnikových výkonů mezi jednotlivými divizemi, které jsou nezbytné pro zajištění jejich plynulého chodu. Vývoj tržeb za prodej služeb divize měl během sledovaného období klesající trend. Od počátku do konce sledovaného období došlo k jejich snížení o 3 mil. Kč. Mezi lety 2013/2014 se tržby za prodej služeb snížily o 35,4 %, v následujícím období o dalších 46,8 %. V posledním sledovaném období, tj. mezi lety 2015/2016 došlo k jejich nepatrnému růstu, který činil 3,2 %. Vývoj tržeb za prodej služeb Divize finance a správa je zobrazen na Obrázku 12.



Obrázek 12: Tržby za prodej služeb Divize finance a správa (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

Největší položku nákladů Divize finance a správa tvořily ve sledovaném období osobní náklady, které měly v prvních třech sledovaných letech klesající trend, přestože se počet zaměstnanců v divizi mírně zvýšil. V tomto období se osobní náklady snížily průměrně o 3 % ročně v důsledku snížení prémie a odstupného. V roce 2016 došlo k nepatrnému snížení počtu zaměstnanců v divizi, přesto osobní náklady vzrostly oproti předešlému období téměř o 5 %, a to z důvodu růstu mezd a zvýšení odměn členům orgánů společnosti. Druhou největší položku nákladů divize tvořily náklady spojené se službami, které měly ve sledovaném období klesající trend, kdy se je v průběhu sledovaného období podařilo snížit téměř o 5 mil. Kč. V roce 2014 se divizi snížily náklady na operativní leasing, v roce 2015 se snížily náklady spojené s opravou a údržbou. Další významnou položku nákladů Divize finance a správa tvořily odpisy, které měly ve sledovaném období mírně rostoucí trend, jejich hodnota se pohybovala každý rok kolem 10 mil. Kč a byla tvořena především odpisy dlouhodobého hmotného majetku a softwaru. Poslední významnější položkou nákladů divize je spotřeba materiálu a energie, která měla ve sledovaném období téměř konstantní vývoj. Náklady jsou spojené především se spotřebou režijního materiálu a energie, a jsou nezbytné pro zajištění chodu podniku. Vývoj vybraných nákladů ve sledovaném období Divize finance a správa je znázorněn na Obrázku 13.

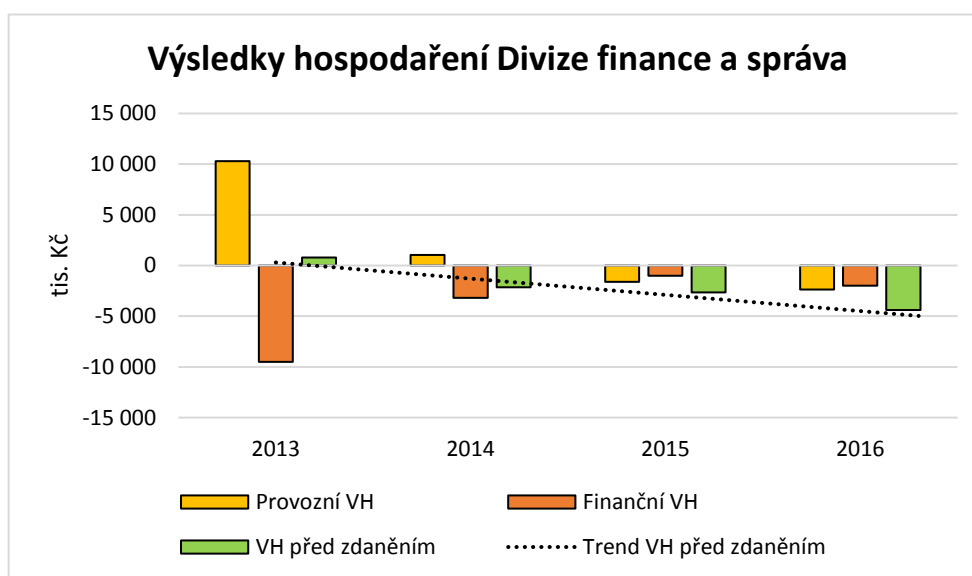


Obrázek 13: Vybrané náklady Divize finance a správa (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

Provozní výsledek hospodaření Divize finance a správa měl ve sledovaném období klesající trend. V roce 2013 dosáhla divize nejvyšší hodnoty za prodej služeb a zároveň přeúčtovala náklady za správní a obchodní režii svým vnitropodnikovým střediskům v hodnotě 97 mil. Kč, což vedlo k provoznímu zisku divize, který činil více než 10 mil. Kč. V následujícím roce 2014 byl provozní zisk divize pouze 1 mil. Kč, divizi se snížily tržby za prodej služeb a vzrostly jí

ostatní provozní náklady v důsledku daňově neuznatelných pohledávek, v hodnotě 11 mil. Kč, u kterých společnost usoudila, že jsou nevymahatelné. Zároveň došlo ke snížení hodnoty přeúčtované režie vnitropodnikovým střediskům, jež je součástí ostatních tržeb divize. V letech 2015 a 2016 byl provozní výsledek hospodaření divize záporný v důsledku snížení tržeb za prodej služeb a zvýšení nákladů v provozní oblasti. Finanční výsledek hospodaření divize byl po celé sledované období záporný v důsledku kurzových ztrát, jejichž ztrátu se dařilo postupně snižovat, čímž se snižovala i ztráta ve finanční oblasti výsledku hospodaření. Celkový výsledek hospodaření před zdaněním Divize finance a správa měl během celého sledovaného období klesající trend, který se vyvíjel v závislosti na provozním výsledku hospodaření. Vývoj jednotlivých výsledků hospodaření divize je graficky znázorněn na uvedeném Obrázku 14.



Obrázek 14: Výsledky hospodaření Divize finance a správa (tis. Kč)

Zdroj: zpracováno podle [19]

7.5 Porovnání divizí

V následující části jsou komparovány vybrané položky provozní oblasti výkazu zisku a ztráty jednotlivých středisek ve sledovaném období 2013-2016, následně je zhodnocen jejich vliv na celopodnikové výsledky. Porovnávanými divizemi jsou výrobní Divize GE, Divize SE a Divize FO, a dále nevýrobní Divize finance a správa a pro úplnost také Divize technické a grafické studio. Pro přehlednost jsou nevýrobní divize dále označovány jako Ostatní divize.

Tržby za prodej výrobků a služeb

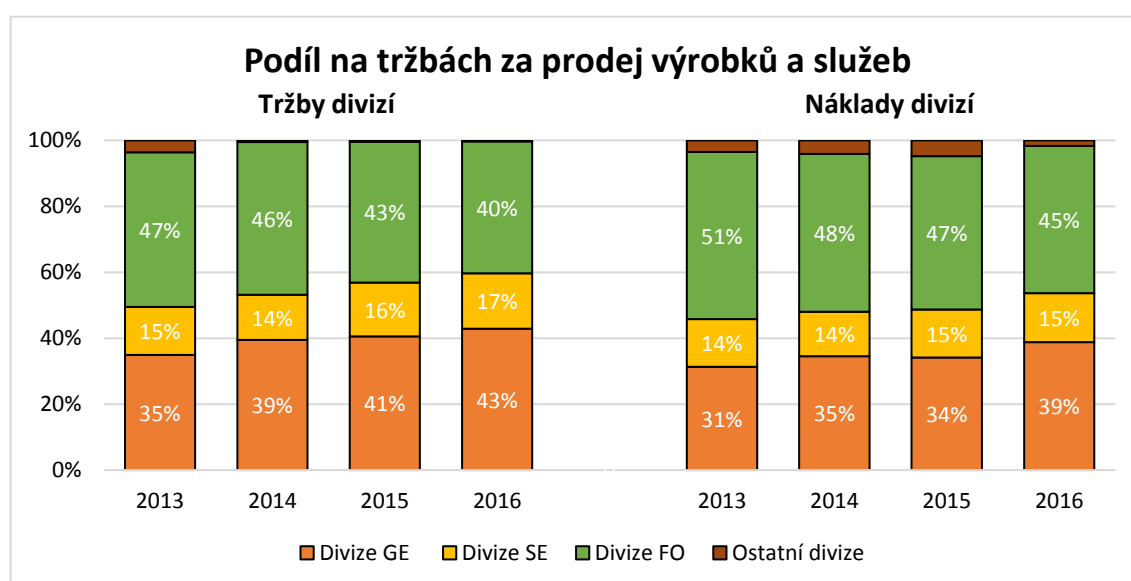
V Tabulce 21 jsou v absolutním i procentním vyjádření zachyceny tržby za prodej výrobků a služeb za celý podnik i za jeho jednotlivá střediska ve sledovaném období 2013-2016.

Tabulka 21: Tržby divizí za prodej výrobků a služeb (tis. Kč)

Tržby za prodej výrobků a služeb		2013	2014	2015	2016
Podnik	tis. Kč	1 138 885	1 188 036	1 192 405	1 193 762
	%	100	100	100	100
Divize GE	tis. Kč	398 100	468 875	484 008	511 962
	%	35	39	41	43
Divize SE	tis. Kč	165 905	163 239	194 136	200 060
	%	15	14	16	17
Divize FO	tis. Kč	533 213	550 062	509 881	477 451
	%	47	46	43	40
Ostatní divize	tis. Kč	41 667	5 860	4 380	4 289
	%	3	1	0	0

Zdroj: zpracováno podle [19], [45]

Z Tabulky 21 je zřejmé, že tržby za prodej výrobků a služeb měly v daném období rostoucí trend, přičemž největší podíl na těchto tržbách zaujímala Divize FO a Divize GE. Podíl Divize FO na tržbách za prodej výrobků a služeb se každoročně snižoval, v roce 2013 činil 47 %, v roce 2016 již pouze 40 %. Naopak podíl Divize GE měl v průběhu sledovaného období rostoucí trend, kdy se ze 35 % zvýšil na současných 43 %. Poslední výrobní divize, tj. Divize SE měla po celé sledované období výrazně nižší podíl než výše zmíněné výrobní divize, který se ovšem meziročně mírně zvyšoval a v roce 2016 činil 17 %. Ostatní divize neměly téměř žádný podíl na tržbách za prodej výrobků a služeb, a to z důvodu jejich nevýrobního charakteru. Vývoj podílů jednotlivých divizí na tržbách za prodej výrobků a služeb je na Obrázku 15.



Obrázek 15: Podíl divizí na tržbách za prodej výrobků a služeb (%)

Zdroj: zpracováno podle [19], [45]

Pro větší vypovídací schopnost je ve výše uvedeném Obrázku 15 graficky znázorněn podíl jednotlivých divizí na celkových nákladech, přičemž struktura jednotlivých nákladů související s provozní činností bude podrobněji charakterizována níže.

Spotřeba materiálu a energie

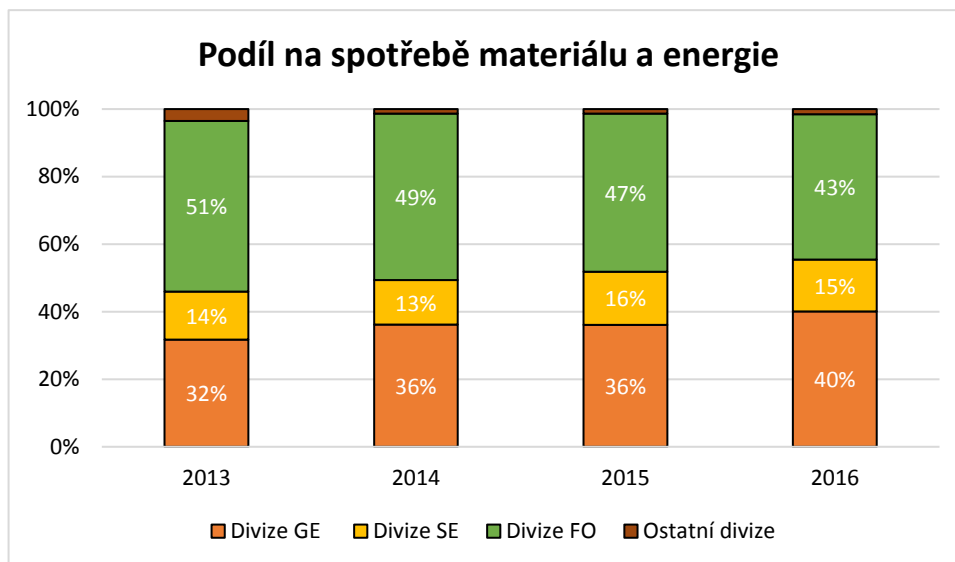
V níže uvedené Tabulce 22 jsou zachyceny v absolutním i procentním vyjádření hodnoty spotřeby materiálu a energie za sledované období 2013-2016 a to jak za celý podnik, tak za jeho jednotlivá střediska.

Tabulka 22: Spotřeba materiálu a energie divizí (tis. Kč)

Spotřeba materiálu a energie		2013	2014	2015	2016
Podnik	tis. Kč	778 279	832 674	820 341	795 882
	%	100	100	100	100
Divize GE	tis. Kč	247 117	301 435	296 226	319 030
	%	32	36	36	40
Divize SE	tis. Kč	110 430	109 346	128 779	122 545
	%	14	13	16	15
Divize FO	tis. Kč	393 643	410 800	384 607	342 513
	%	51	49	47	43
Ostatní divize	tis. Kč	27 089	11 093	10 729	11 794
	%	3	2	2	2

Zdroj: zpracováno podle [19], [45]

Celkovou spotřebu materiálu a energie se podniku dařilo od roku 2014 každoročně snižovat. Podíl spotřeby materiálu a energie jednotlivých divizí je úzce spjat s jejich podílem na tržbách za prodej výrobků a služeb, tzn. že největší podíl na spotřebě materiálu a energie má v první řadě Divize FO, následována Divizí GE. Při bližším porovnání tržeb za prodej výrobků a služeb a nákladů na spotřebu materiálu jednotlivých divizí je zřejmé, že Divize FO má během celého sledovaného období o 3-4 % vyšší podíl na spotřebě materiálu než na tržbách za prodej výrobků a služeb. Zbylé dvě výrobní divize, tj. Divize GE a Divize SE mají po celé sledované období nižší nebo stejný podíl na spotřebě materiálu jako na tržbách za prodej výrobků a služeb. Ostatní divize nevýrobního charakteru se na spotřebě materiálu a energie podílejí minimálním podílem, který je způsoben především spotřebou režijního materiálu a energií, které jsou spojené se zajištěním chodu podniku. Vývoj podílů divizí na spotřebě materiálu a energie je zachycen na Obrázku 16.



Obrázek 16: Podíl divizí na spotřebě materiálu a energie (%)

Zdroj: zpracováno podle [19], [45]

Náklady na služby

V následující Tabulce 23 je zaznamenán v absolutním i procentním vyjádření vývoj nákladů na služby za podnik jako celek i za jeho jednotlivá střediska v daném sledovaném období.

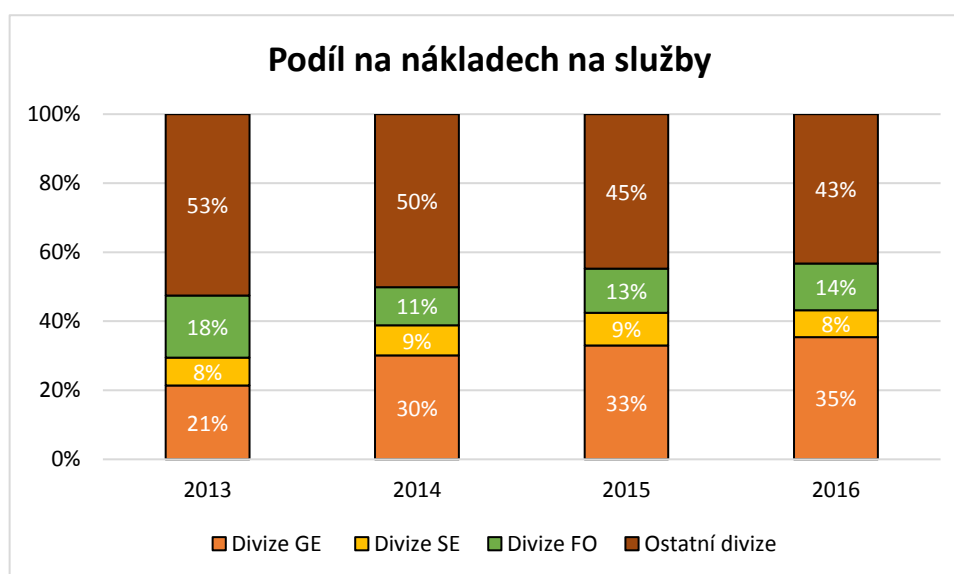
Tabulka 23: Náklady na služby divizí (tis. Kč)

Náklady na služby		2013	2014	2015	2016
Podnik	tis. Kč	97 628	93 209	93 209	99 026
	%	100	100	100	100
Divize GE	tis. Kč	20 885	28 039	30 738	35 090
	%	21	30	33	35
Divize SE	tis. Kč	7 918	8 189	8 820	7 686
	%	8	9	9	8
Divize FO	tis. Kč	17 540	10 271	11 918	13 446
	%	18	11	13	14
Ostatní divize	tis. Kč	51 285	46 710	41 733	42 804
	%	53	50	45	43

Zdroj: zpracováno podle [19], [45]

Náklady na služby měly během sledovaného období parabolický tvar, tzn., že na začátku sledovaného období se nejprve snižovaly a v závěru opět rostly. Největší podíl na celkových nákladech na služby měly Ostatní divize (Divize správa a finance a Divize technické služby a grafické studio), který od počátku do konce sledovaného období zaznamenal desetiprocentní pokles. V případě Divize správy a finance se podařilo výrazně snížit náklady spojené s opravou

a údržbou a dále leasing, v Divizi technických služeb a grafického studia došlo ke snížení nákladů na opravy a údržbu. Druhý největší podíl na nákladech na služby měla Divize GE, který se v průběhu sledovaného období zvýšil o 14 % v důsledku výrazného zvýšení nákladů na dopravu a nákladů spojených s externí kooperací. Divize SE měla v průběhu sledovaného období konstantní podíl na nákladech, který činil 8-9 %. V Divizi FO došlo mezi lety 2013/2014 k sedmiprocentnímu snížení nákladů na služby v důsledku snížení ostatních služeb a v dalších letech k jejich opětovnému mírnému růstu. Vývoj podílů jednotlivých divizí na nákladech spojených se službami ve sledovaném období je znázorněn na následujícím Obrázku 17.



Obrázek 17: Podíl divizí na nákladech na služby (%)

Zdroj: zpracováno podle [19], [45]

Osobní náklady

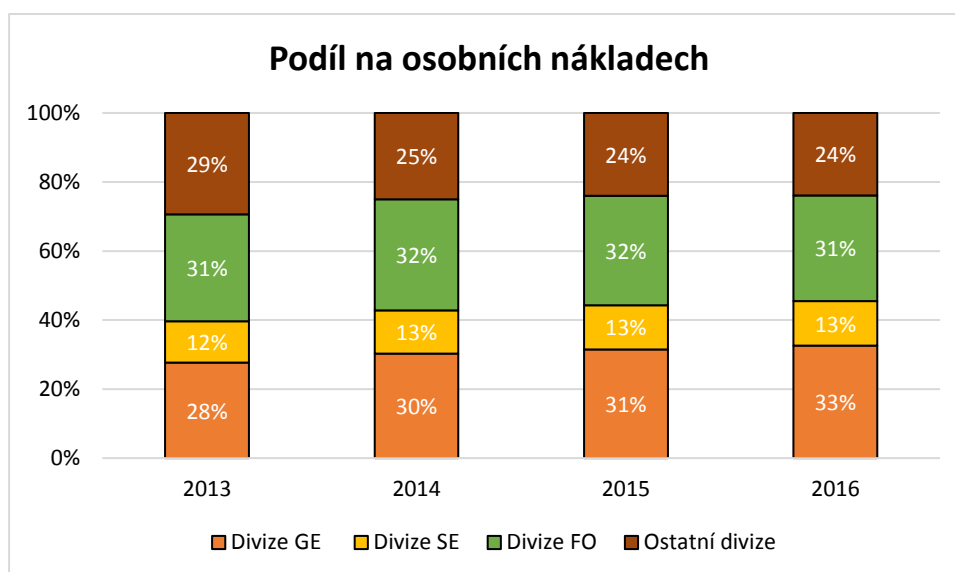
V Tabulce 24 jsou v absolutním i procentním vyjádření zaznamenány hodnoty osobních nákladů ve sledovaném období za podnik jako celek i za jeho jednotlivá střediska.

Tabulka 24: Osobní náklady divizí (tis. Kč)

Osobní náklady		2013	2014	2015	2016
Podnik	tis. Kč	174 935	176 799	179 463	188 177
	%	100	100	100	100
Divize GE	tis. Kč	48 443	53 503	56 451	61 323
	%	28	30	31	33
Divize SE	tis. Kč	20 929	22 197	23 080	24 297
	%	12	13	13	13
Divize FO	tis. Kč	54 170	56 872	56 784	57 575
	%	31	32	32	31
Ostatní divize	tis. Kč	51 393	44 227	43 148	44 982
	%	29	25	24	24

Zdroj: zpracováno podle [19], [45]

Celkové osobní náklady podniku měly během sledovaného období rostoucí trend, kdy vzrostly o více než 13 mil. Kč v důsledku zvýšení počtu zaměstnanců, vyšších nástupních mezd a zvyšování mezd stávajících zaměstnanců, který souvisel se zvyšováním minimální mzdy v tomto období. Podíl Divize GE na osobních nákladech se v průběhu sledovaného období každoročně zvyšoval a na konci sledovaného období činil již třetinu celkových osobních nákladů podniku. Růst osobních nákladů Divize GE, který od počátku do konce sledovaného období vzrostl o 13 mil. Kč souvisel s růstem počtu zaměstnanců v této divizi v důsledku požadavku na vyšší výrobní kapacitu a produktivitu práce, která se odrazila na vyšších tržbách za prodej výrobků a služeb Divize GE (viz Tabulka 21). Podíl Divize SE na osobních nákladech podniku byl v průběhu sledovaného období téměř konstantní, činil 12-13 %. Divize FO měla také v průběhu sledovaného období konstantní podíl na osobních nákladech podniku, který se pohyboval v rozmezí 31-32 %. V případě Ostatních divizí se jejich podíl na osobních nákladech společnosti podařilo snížit, především mezi lety 2013/2014, kdy Divize finance a správa snížila prémie a odstupné. Z výše uvedeného lze konstatovat, že růst osobních nákladů podniku je způsoben nejen zákonnými opatřeními v podobě zvyšující se minimální mzdy, ale také růstem počtu zaměstnanců v Divizi GE, a to v důsledku požadavku vyšší výrobní kapacity, která se pozitivně odráží na rostoucích tržbách této divize. Podíl jednotlivých divizí na celkových osobních nákladech společnosti v čase je graficky znázorněn na Obrázku 18.



Obrázek 18: Podíl divizí na osobních nákladech (%)

Zdroj: zpracováno podle [19], [45]

Odpisy dlouhodobého majetku

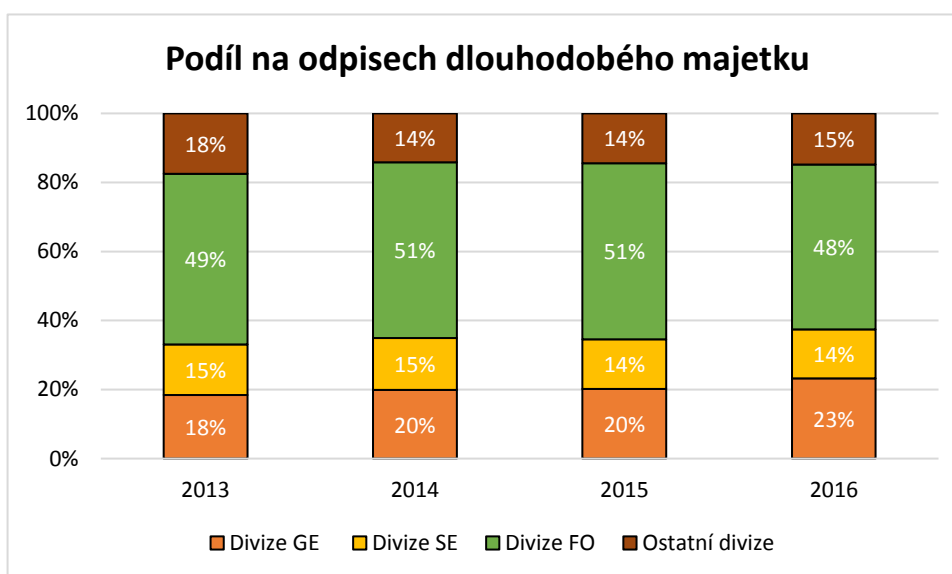
V níže uvedené Tabulce 25 jsou zachyceny v absolutním i procentním vyjádření odpisy dlouhodobého majetku za sledované období 2013-2016 a to jak za celý podnik, tak za jeho jednotlivá střediska.

Tabulka 25: Odpisy dlouhodobého majetku divizí (tis. Kč)

Odpisy dlouhodobého majetku		2013	2014	2015	2016
Podnik	tis. Kč	72 191	72 860	76 287	74 423
	%	100	100	100	100
Divize GE	tis. Kč	13 279	14 485	15 421	17 260
	%	18	20	20	23
Divize SE	tis. Kč	10 609	10 946	10 945	10 589
	%	15	15	14	14
Divize FO	tis. Kč	35 650	37 124	38 939	35 576
	%	49	51	51	48
Ostatní divize	tis. Kč	12 653	10 305	10 982	10 998
	%	18	14	14	15

Zdroj: zpracováno podle [19], [45]

Odpisy dlouhodobého majetku podniku byly v prvních dvou sledovaných letech téměř konstantní, poté měly kolísavý průběh. Největší, padesátiprocentní podíl na celkových odpisech dlouhodobého majetku podniku měla Divize FO, která ke své činnosti využívá velké množství výrobního zařízení v řádech milionů korun. Vývoj podílu odpisů v Divizi GE měl během sledovaného období rostoucí trend, kdy jejich výše vzrostla o 4 mil Kč. z důvodu pořízení nového výrobního zařízení pro zvýšení výrobní kapacity. Podíl Divize SE na odpisech byl po celé sledované období konstantní, stejně tak podíl Ostatních divizí, který se od roku 2014 neměnil. Vývoj podílů jednotlivých divizí na celkových odpisech dlouhodobého majetku podniku je zachycen na Obrázku 19.



Obrázek 19: Podíl divizí na odpisech dlouhodobého majetku (%)

Zdroj: zpracováno podle [19], [45]

8 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SITUACE

V následující kapitole zhodnotí autorka zjištěné výsledky jednotlivých analýz zaměřujících se na hospodaření podniku a navrhne možná opatření, které by mohla vést ke zlepšení jeho současné situace.

8.1 Zhodnocení výsledků

Analýza absolutních ukazatelů

Z horizontální analýzy rozvahy vyplynulo, že v oblasti dlouhodobých aktiv došlo k nejvýraznější změně v oblasti nehmotného majetku, který se v roce 2016 zvýšil o třetinu své hodnoty v důsledku rozsáhlých investic do softwaru. U oběžných aktiv se nejvíce měnila položka peněžních prostředků, jejíž hodnota během celého sledovaného období neustále rostla. Na straně pasiv docházelo k největším výkyvům v položce rezerv, jejichž hodnota se každý rok prudce měnila v důsledku jejich tvorby na případné soudní spory a jejich následného rušení. Z vertikální analýzy rozvahy vyplynulo, že struktura aktiv se během sledovaného období nijak výrazně neměnila. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, byla majetková struktura podniku tvořena průměrně z 58 % dlouhodobým majetkem (převážně hmotným), a ze 42 % majetkem oběžným. Rozvržení kapitálové struktury bylo optimální, ze 42 % ji tvořil vlastní kapitál a z 58 % kapitál cizí.

Z horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty je zřejmé, že se tržby z prodeje výrobků a služeb každým rokem nepatrně zvyšovaly, přičemž výkonová spotřeba meziročně klesala, což je pro společnost pozitivní situace. Zároveň v daném období došlo k mírnému zvýšení osobních nákladů, které bylo vyvoláno zvyšujícím se počtem zaměstnanců a růstem jejich mezd, což je zcela přirozený jev. Provozní výsledek hospodaření byl rostoucí, s výjimkou posledního sledovaného roku, kdy došlo ke zvýšení nákladů na služby a osobních nákladů. Finanční výsledek hospodaření podniku je dlouhodobě záporný, přičemž tato ztráta se každým rokem snižuje. Celkový výsledek hospodaření, vzhledem k výrobní činnosti společnosti, kopíruje výsledek hospodaření z provozní oblasti. Výsledky vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty ukázaly, že 99 % výkonů společnosti tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb, což je ovlivněno předmětem činnosti společnosti. Podíl výkonové spotřeby na výkonech společnosti se každoročně snižoval, především v důsledku snížení spotřeby materiálu a energie, což je pro společnost příznivé. Podíl osobních nákladů na výkonech byl mírně rostoucí, podíl odpisů se nijak výrazně neměnil.

Poměrová analýza

Ukazatele rentability se po celé sledované období nacházely výrazně pod průměrem polygrafického odvětví. Při srovnání výsledků s odvětvovými průměry dopadla pro společnost nejhůře rentabilita tržeb, která v prvních dvou sledovaných letech dosahovala průměrně 22krát nižších hodnot, v následujících letech došlo ke zlepšení, kdy průměrná hodnota byla 8krát nižší. Rentabilita aktiv měla v daném období průměrně 4,5krát nižší hodnotu, rentabilita vlastního kapitálu 9,5krát nižší hodnotu a rentabilita dlouhodobě vloženého kapitálu 1,5krát nižší hodnotu oproti odvětvovému průměru. Celkový vývoj ukazatelů byl do roku 2015 mírně rostoucí, společnosti rostl zisk, v následujícím roce došlo k jeho poklesu, což se odrazilo na poklesu hodnot ukazatelů rentability.

Ukazatele zadluženosti se pro podnik po celé sledované období vyvíjely pozitivně. Celková zadluženost podniku měla v daném období konstantní vývoj, pohybovala se na horní hranici literaturou doporučeného rozmezí, které je 40-60 %. Ukazatel míry zadlužení podniku měl ve sledovaném období stálý vývoj, jenž se shodoval s průměrem odvětví. Ukazatel úrokového krytí podniku se svými hodnotami nacházel pod literaturou doporučenými hodnotami i pod hodnotami odvětví, ovšem v posledních letech došlo k jeho zlepšení.

Ukazatele likvidity se pro podnik během sledovaného období nevyvíjely pozitivně. Jejich hodnoty se nacházely výrazně pod literaturou doporučenými hodnotami i pod průměry polygrafického odvětví. Špatné hodnoty ukazatelů likvidity byly způsobeny vysokou hodnotou krátkodobých závazků, nadměrnými zásobami a nízkou hodnotou krátkodobého finančního majetku, což může vést ke skutečnosti, že podnik nebude schopen hradit své krátkodobé závazky.

Ukazatele aktivity, v případě obratu položek, měly během celého sledovaného období konstantní vývoj bez výraznějších výkyvů. Obrat aktiv se pro podnik vyvíjel pozitivně, hodnoty se shodovaly nebo mírně překračovaly průměr polygrafického odvětví. Obrat zásob podniku nebyl pro podnik tak příznivý. Hodnoty se nacházely výrazně pod průměrem odvětví, z čehož plyne, že podnik zbytečně váže své zásoby a nehospodaří s nimi efektivně. Hodnoty obratu pohledávek se shodovaly s průměrem odvětví, hodnoty obratu závazků se ve sledovaném období nacházely pod jeho průměrem. Vývoj doby obratu položek byl následující. Doba obratu aktiv podniku byla ve sledovaném období konstantní, při srovnání s hodnotami v odvětví se v prvních dvou sledovaných letech vyvíjela lépe, v následujících letech došlo ke zhoršení v důsledku prudké změny hodnot v odvětví. Doba obratu zásob podniku se pro společnost

vyvíjela nepříznivě, její hodnoty se po celé období nacházely výrazně nad průměrem odvětví. Vývoj doby obratu pohledávek byl pro podnik pozitivní, podnik dosáhl nižších nebo shodných hodnot v porovnání s odvětvím. Doba obratu závazků podniku měla oproti odvětví výrazně vyšší hodnoty, z čehož plyne, že podnik hradí své závazky pomaleji, než je pro odvětví typické. Po celé sledované období podnik splňoval podmínku, že doba obratu závazků by měla být vyšší než doba obratu pohledávek.

Analýza hospodaření středisek

Z analýzy hospodaření jednotlivých výrobních středisek a jejich následného vzájemného porovnání vyplynulo, že největší přínos pro podnik měla v provozní oblasti činnosti Divize GE, jejíž tržby se v důsledku modernizace a částečné automatizace výroby zvýšily během sledovaného období o více než čtvrtinu své hodnoty, tedy přibližně o 114 mil. Kč. Po zohlednění veškerých nákladů spojených s výrobní činností dosahoval provozní výsledek hospodaření Divize GE každoročně kladných hodnot, přičemž s výjimkou posledního sledovaného roku docházelo k jeho meziročnímu růstu. Významná změna nastala i v případě provozní činnosti Divize SE, které se podařilo v polovině sledovaného období, tj. v roce 2015 dostat provozní výsledek hospodaření do kladných hodnot, především v důsledku devatenáctiprocentního nárůstu tržeb za prodej výrobků a služeb (přibližně 31 mil. Kč), který byl způsoben získáním důležitých obchodních partnerů. Zcela opačně se situace vyvíjela v případě poslední výrobní divize, Divize FO, jejíž provozní výsledek hospodaření dosahoval v posledních třech sledovaných letech záporných hodnot, přičemž tato ztráta se každoročně neustále prohlubovala. Divizi meziročně klesaly tržby za prodej výrobků a služeb, ovšem hodnota některých nákladů souvisejících s provozní činností zůstala neměnná nebo naopak rostla, např. náklady na služby.

8.2 Návrhy na zlepšení situace

Na základě získaných poznatků z finanční analýzy autorka doporučuje, aby se podnik zaměřil na oblast ukazatelů rentability a likvidity, které se ve sledovaném období nacházely výrazně pod průměrem polygrafického odvětví. Pro zvýšení hodnot ukazatelů rentability autorka navrhuje, aby se podnik zaměřil na efektivnější využívání výrobních vstupů, případně na hledání možností snížení cen dodávaného materiálu a dále na snížení nákladů, zejména nákladů na dopravu, které se během sledovaného období zvýšily o více než padesát procent, jak vyplynulo z interních materiálů společnosti. Pro zvýšení nízkých hodnot ukazatelů likvidity

v podniku autorka navrhuje snížit nadměrnou vázanost zásob v podniku a nadále pokračovat v řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, vzhledem k obratu pohledávek a závazků.

Po detailnější analýze hospodaření jednotlivých výrobních středisek autorka usoudila, že by podnik měl nadále investovat své zdroje a rozvíjet výrobu v Divizi grafických etiket a také v Divizi samolepicích etiket. Dále by bylo vhodné posoudit současnou situaci v Divizi flexibilních obalů, jejíž výsledek hospodaření je dlouhodobě záporný a neustále se prohlubuje. Podnik by měl zvážit možnost pokračování výroby v této divizi i možnost zrušení této divize ve prospěch ostatních výrobních divizí.

Pro komplexní posouzení situace podniku autorka navrhuje využít i další metody hodnocení celkového hospodaření podniku, které byly uvedeny v teoretické části práce. K těmto metodám se řadí metoda Balanced Scorecard, prostřednictvím které se autorka doporučuje zaměřit na perspektivu interních procesů, jenž může podniku pomoci odhalit případné možnosti snížení nákladů a která umožňuje zjistit, jak jsou pro sebe jednotlivé útvary (výrobního i nevýrobního charakteru) a procesy se v nich uskutečňující navzájem prospěšné. Významný přínos by pro podnik měl také benchmarking, který umožní podniku srovnat se s nejlepším v odvětví či s největším konkurentem a na základě zjištěných poznatků dosáhnout celkového zlepšení ve všech podnikových oblastech, případně stát se nejlepším v polygrafickém oboru. Dále autorka navrhuje využít nástroj EFQM Excellence Model, který neustále přezkoumává efektivnost a adekvátnost dosahovaných výsledků a snaží se odhalit silné a slabé stránky vedoucí ke zlepšení výsledků.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo analyzovat hospodaření vybraného podniku s akcentem na strukturu nákladů a výnosů a na základě zjištěných poznatků navrhnout možnosti zlepšení podnikových výsledků.

Základním východiskem pro naplnění výše uvedeného cíle bylo vymezení základních teoretických pojmů vztahujících se k posouzení hospodaření podniku, tzn. majetkové a kapitálové struktury podniku, nákladů a výnosů. Následně byla popsána metoda finanční analýzy, jež umožňuje posoudit a predikovat vývoj finanční situace podniku. V rámci jejího popisu byly vymezeny její dílčí principy a metody, které byly následně využity v praktické části. Vzhledem k tomu, že zvolený podnik zaměřuje svoji výrobní činnost do tří oblastí, z nichž každá má svoji divizi, byla do teoretické části zařazena kapitola věnující se střediskům. Poslední kapitola teoretické části byla věnována kombinovaným metodám, pomocí kterých lze také posoudit hospodaření podniku.

Úvodem praktické části byl představen vybraný podnik, který svoji činnost zaměřuje na polygrafickou výrobu, především na výrobu grafických etiket, samolepicích etiket a flexibilních obalů, které dodává odběratelům z nápojového a potravinářského průmyslu. Pro získání povědomí o hospodaření podniku byly na podnik aplikovány vybrané metody finanční analýzy, jejichž výsledky byly porovnávány v čase, a v řadě případů i s průměrem polygrafického odvětví či literaturou doporučenými hodnotami. Vzhledem k tomu, že podnik zaměřuje svoji výrobu do tří oblastí, byla za pomoci interních materiálů společnosti, provedena analýza hospodaření jednotlivých výrobních divizí i divizí, které jsou nezbytné pro zajištění plynulého chodu podniku. Jednalo se především o aplikaci horizontální a vertikální analýzy na vybrané položky výkazu zisku a ztráty příslušné divize a zhodnocení daných výsledků v čase. Pro komplexnější přehled o hospodaření podniku byly vybrané položky výkazu zisku a ztráty jednotlivých divizí porovnány mezi sebou, což umožnilo určit, v jaké míře se jednotlivé divize podílely na celopodnikovém výsledku hospodaření a jak jejich podíl ve sledovaném období rostl nebo se naopak snižoval.

V závěru praktické části byly shrnuty zjištěné výsledky hospodaření podniku i jeho divizí. Následně byly navrženy možnosti pro zlepšení jeho stávající situace – snížení nadměrné vázanosti zásob, efektivnější využívání výrobních vstupů (např. v podobě snížení nákladů a cen dodávaného materiálu), investování do rozvoje výroby v Divizi grafických etiket a v Divizi samolepicích etiket a vyžívání dalších metod pro hodnocení jeho hospodaření.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 193 s. ISBN 80-7261-145-3.
- [2] *BusinessInfo.cz: Přínosy Modelu excellence EFQM na ekonomiku firem* [online]. 2009 [cit. 2018-12-07]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/prinosy-modelu-excelence-efqm-2774.html>
- [3] ČECHOVÁ, A. *Manažerské účetnictví*. Brno: 2006. 182 s. ISBN 80-251-1124-5.
- [4] ČESKO. Vyhláška č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-500>
- [5] ČESKO. Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2012. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>
- [6] ČESKO. Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1991. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>
- [7] ČESKO: Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>
- [8] ČIŽINSKÁ, R., MARINIČ P. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.
- [9] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- [10] DUCHOŇ, B. *Inženýrská ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. 288 s. ISBN 978-80-7179-763-0.
- [11] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L., WAGNER, J. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. 392 s. ISBN 978-80-7357-712-4.
- [12] FOTR, J. a kol. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [13] FRIEDEL, L. (2004): Využití benchmarkingu v malé a střední firmě – Teoretická část. Bestpractices, Seznam praktik, dostupné online na: <http://bestpractices.cz/seznam-praktik/vyuziti-benchmarkingu-v-male-a-stredni-firme/teoreticka-cast/>
- [14] GRAMLICH, E. M. *A guide to benefit-cost analysis*. 2nd ed. Prospect Heights, Ill: Waveland Press, 1998. 246 s. ISBN 9780881339888.
- [15] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

- [16] HAREN, CH. The EFQM excellence model for Assessing Organizational Performance: Best Practice Series. United Kingdom: 2007. 120 s. ISBN 978-90-8753-027-3.
- [17] HINKE, J., BÁRKOVÁ, D. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. Praha: Grada, 2010. 232 s. ISBN 978-80-247-3516-0.
- [18] HRADECKÝ, M., LANČA, J., ŠIŠKA, L. *Manažerské účetnictví*. Praha: Grada, 2008. *Účetnictví a daně (Grada)*. 264 s. ISBN 978-80-247-2471-3.
- [19] Interní dokumenty společnosti Polyko, a. s.
- [20] KAPLAN, R. S. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [21] KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.
- [22] KISLINGEROVÁ, E. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. C.H. Beck pro praxi. 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- [23] KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. 208 s. ISBN 978-80-247-3349-4.
- [24] KOČMANOVÁ, A. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. Monografie (Linde). 368 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
- [25] KRÁL, B. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 664 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- [26] KUBĚNKA, M. *Finanční stabilita podniku a její indikátory*. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2015. 90 s. ISBN 978-80-7395-890-9.
- [27] LAZAR, J. *Manažerské účetnictví a controlling*. Praha: Grada, 2012. *Účetnictví a daně (Grada)*. 280 s. ISBN 978-80-247-4133-8.
- [28] MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA J. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). 208 s. ISBN 978-80-247-5316-4.
- [29] *Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analýza vývoje ekonomiky [online]*. MPO, 2019 [cit. 2019-01-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- [30] *Mzdová praxe: Druhové a účelové členění výsledovky – jaké přináší výhody a nevýhody?* [online]. 2014 [cit. 2018-11-17]. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d43946v55162-druhove-a-ucelove-cleneni-vysledovky-jake-prinasi-vyhody-a/>

- [31] NENADÁL, J, VYKYDAL, D., HALFAROVÁ, P. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011. 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- [32] NOVOTNÝ, P. *Účetnictví pro úplné začátečníky 2018*. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně (Grada). 208 s. ISBN 978-80-271-0870-1.
- [33] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [34] POPESKO, B. *Moderní metody řízení nákladů: jak dosáhnout efektivního vynakládání nákladů a jejich snížení*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- [35] RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Finanční řízení. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [36] RŮČKOVÁ, P., ROUBÍČKOVÁ, M. *Finanční management*. Praha: Grada, 2012. Finance (Grada). 296 s. ISBN 978-80-247-4047-8.
- [37] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera – finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001. Praxe manažera (Computer Press). 220 s. ISBN 80-7226-562-8.
- [38] STROUHAL, J., ŽIDLICKÁ, R., CARDOVÁ, Z. *Účetnictví: velká kniha příkladů*. Brno: BizBooks, 2014. 488 s. ISBN 978-80-265-0154-1.
- [39] SYNEK, M. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. Expert (Grada). 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.
- [40] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. *Podniková ekonomika*. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckovy ekonomické učebnice. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [41] ŠOLJAKOVÁ, L. *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press, 2009. 206 s. ISBN 978-80-7261-199-7.
- [42] TAUŠL PROCHÁZKOVÁ, P., JELÍNKOVÁ, E. *Podniková ekonomika – klíčové oblasti*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). 256 s. ISBN 978-80-271-0689-9.
- [43] VALACH, J. *Finanční řízení podniku*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- [44] VOCHOZKA, M., MULAČ P. *Podniková ekonomika*. Praha: Grada, 2012. Finanční řízení. 576 s. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [45] Výroční zprávy společnosti Polyko, a. s.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha Polyko, a. s.	86
Příloha B: VZZ Polyko, a. s.	90
Příloha C: VZZ Polyko, a. s. – Divize grafické etikety	92
Příloha D: VZZ Polyko, a. s. – Divize samolepicí etikety	94
Příloha E: VZZ Polyko, a. s. – Divize flexibilní obaly	96
Příloha F: VZZ Polyko, a. s. – Divize finance a správa.....	98
Příloha G: VZZ Polyko, a. s. – Divize technické služby a grafické studio	100

Příloha A: Rozvaha Polyko, a. s.

		ROZVAHA (tis. Kč)			
		2013	2014	2015	2016
		1 428 082	1 430 560	1 372 239	1 444 172
AKTIVA CELKEM					
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	849 494	809 748	788 555	821 319
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	6 647	7 208	7 183	9 576
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva	6 044	5 919	4 406	9 576
	Software	6 044	5 919	4 406	9 576
	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
3	Goodwill	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	603	1 289	2 777	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	603	1 289	2 777	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	842 847	802 540	781 372	811 743
B. II. 1	Pozemky a stavby	491 830	487 322	475 593	477 009
	Pozemky	61 761	62 761	61 761	61 761
	Stavby	430 069	424 561	413 832	415 248
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	344 081	310 383	303 910	313 902
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
	Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	6 936	5 835	1 869	20 832
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	4 642	5 233	66	8 236
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	2 294	602	1 803	12 596
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
2	Zápůjčka a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoby	0	0	0	0
3	Podíly – podstatný vliv	0	0	0	0
4	Zápůjčka a úvěry – podstatný vliv	0	0	0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
6	Zápůjčky a úvěry – ostatní	0	0	0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0

		ROZVAHA (tis. Kč)		2013	2014	2015	2016
C.	Oběžná aktiva			572 036	611 589	574 539	606 681
C. I.	Zásoby			231 191	246 686	265 515	224 992
C. I.	1	Materiál		98 587	101 743	111 231	96 056
	2	Nedokončená výroba a polotovary		24 346	47 895	51 270	33 865
	3	Výrobky a zboží		108 258	97 048	103 014	95 071
		Výrobky		108 197	97 018	103 005	95 071
		Zboží		61	30	9	0
	4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny		0	0	0	0
	5	Poskytnuté zálohy na zásoby		0	0	0	0
C. II.	Pohledávky			334 544	356 294	295 895	362 516
C. II.	1	Dlouhodobé pohledávky		0	0	0	0
		Pohledávky z obchodních vztahů		0	0	0	0
		Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		0	0	0	0
		Pohledávky – podstatný vliv		0	0	0	0
		Odložená daňová pohledávka		0	0	0	0
		Pohledávky – ostatní		0	0	0	0
		Pohledávky za společníky		0	0	0	0
		Dlouhodobé poskytnuté zálohy		0	0	0	0
		Dohadné účty aktivní		0	0	0	0
		Jiné pohledávky		0	0	0	0
	2	Krátkodobé pohledávky		334 544	356 294	295 895	363 516
		Pohledávky z obchodních vztahů		326 190	349 532	383 938	333 080
		Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba		3 840	277	0	0
		Pohledávky – podstatný vliv		0	0	0	0
		Pohledávky – ostatní		4 514	6 485	11 957	29 436
		Pohledávky za společníky		0	0	0	0
		Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		0	0	0	0
		Stát – daňové pohledávky		0	0	0	19 928
		Krátkodobé poskytnuté zálohy		393	460	311	581
		Dohadné účty aktivní		3 999	5 940	11 301	8 538
		Jiné pohledávky		122	85	345	389
C. III.	Krátkodobý finanční majetek			0	0	0	0
C. III.	1	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba		0	0	0	0
	2	Ostatní krátkodobý finanční majetek		0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky			6 301	8 609	13 129	20 173
C. IV.	1	Peněžní prostředky v pokladně		384	574	367	574
	2	Peněžní prostředky na účtech		5 917	8 035	12 762	19 599
D. I.	Časové rozlišení			6 552	9 223	9 145	15 172
D. I.	1	Náklady příštích období		2 379	5 629	2 579	1 328
	2	Komplexní náklady příštích období		0	0	0	0
	3	Příjmy příštích období		4 173	3 594	6 566	13 844

		ROZVAHA (tis. Kč)		2013	2014	2015	2016
		PASIVA CELKEM		1 428 082	1 430 560	1 372 239	1 444 172
A.		Vlastní kapitál		591 731	579 706	600 690	603 278
A. I.		Základní kapitál		510 000	510 000	510 000	510 000
	1	Základní kapitál		510 000	510 000	510 000	510 000
	2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		0	0	0	0
	3	Změny základního kapitálu		0	0	0	0
A. II.		Ážio		16 429	16 429	16 429	16 429
A. II.	1	Ážio		0	0	0	0
	2	Kapitálové fondy		16 429	16 429	16 429	16 429
		Ostatní kapitálové fondy		17 642	17 642	17 642	17 642
		Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		-1 213	-1 213	-1 213	-1 213
		Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		0	0	0	0
		Rozdíly z přeměn obchodních korporací		0	0	0	0
		Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		0	0	0	0
A. III.		Fondy ze zisku		1 137	1 449	1 449	1 449
A. III.	1	Ostatní rezervní fondy		1 137	1 449	1 449	1 449
	2	Statutární a ostatní fondy		0	0	0	0
A. IV.		Výsledek hospodaření minulých let		57 934	45 099	51 828	57 173
A. IV.	1	Nerozdělený zisk minulých let		57 934	53 853	60 582	72 812
	2	Neuhrazená ztráta minulých let		0	0	0	0
	3	Jiný výsledek hospodaření minulých let		0	-8 754	-8 754	-15 639
A. V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období		6 231	6 729	20 984	18 227
A. VI.		Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku		0	0	0	0
B. + C.		Cizí zdroje		831 089	844 435	766 576	834 330
B. I.		Rezervy		535	400	4 360	2 042
B. I.	1	Rezerva na důchody a podobné závazky		0	0	0	0
	2	Rezerva na daň z příjmů		0	0	3 360	1 652
	3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		0	0	0	0
	4	Ostatní rezervy		535	400	1 000	390
C.		Závazky		789 927	822 574	762 216	832 288
C. I.		Dlouhodobé závazky		119 974	116 170	133 507	166 936
C. I.	1	Vydané dluhopisy		0	0	0	0
		Vyměnitelné dluhopisy		0	0	0	0
		Ostatní dluhopisy		0	0	0	0
	2	Závazky k úvěrovým institucím		0	0	44 164	78 520
	3	Dlouhodobé přijaté zálohy		0	0	0	0
	4	Závazky z obchodních vztahů		0	0	0	0
	5	Dlouhodobé směnky k úhradě		0	0	0	0
	6	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba		0	0	0	0
	7	Závazky – podstatný vliv		0	0	0	0

		ROZVAHA (tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
	8	Odložený daňový závazek	75 946	86 668	88 963	88 277
	9	Závazky – ostatní	44028	29502	380	139
		Závazky ke společníkům	0	0	0	0
		Dohadné účty pasivní	0	0	0	0
		Jiné závazky	44 028	29 502	380	139
C. II.		Krátkodobé závazky	710 580	727 865	628 709	665 352
C. II.	1	Vydané dluhopisy	0	0	0	0
		Vyměnitelné dluhopisy	0	0	0	0
		Ostatní dluhopisy	0	0	0	0
	2	Závazky k úvěrovým institucím	453 669	432 621	396 582	461 749
	3	Krátkodobé přijaté zálohy	124	288	2	8
	4	Závazky z obchodních vztahů	217 959	253 639	193 618	186 579
	5	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0	0	0
	6	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	130	4 000	0	0
	7	Závazky – podstatný vliv	0	0	0	0
	8	Závazky ostatní	38 698	37 317	38 507	17 016
		Závazky ke společníkům	0	0	0	0
		Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0
		Závazky k zaměstnancům	7 793	8 293	8 337	9 021
		Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	4 378	4 655	4 550	5 319
		Stát – daňové závazky a dotace	3 517	1 783	3 305	1 780
		Dohadné účty pasivní	2 714	2 266	1 430	576
		Jiné závazky	20 296	20 320	20 885	320
D. I.		Časové rozlišení	5 262	6 419	4 973	6 564
D. I.	1	Výdaje příštích období	4 709	6 419	4 973	6 564
	2	Výnosy příštích období	553	0	0	0

Příloha B: VZZ Polyko, a. s.

		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (tis. Kč)			
		2013	2014	2015	2016
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	1 138 885	1 188 036	1 192 405	1 193 762
II.	Tržby za prodej zboží	20 309	2 959	2 530	1 151
A.	Výkonová spotřeba	894 825	928 648	915 810	895 974
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	18 918	2 765	2 260	1 066
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	778 279	832 674	820 341	795 882
A. 3	Služby	97 628	93 209	93 209	99 026
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	2 902	16 586	11 212	5 666
C.	Aktivace	0	0	0	0
D.	Osobní náklady	174 935	176 799	179 463	188 177
D. 1.	Mzdové náklady	129 527	130 510	132 678	139 041
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	45 408	46 289	46 785	49 136
D.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	43 524	44 455	44 957	47 292
D.	Ostatní náklady	1 884	1 834	1 828	1 844
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	72 191	72 860	69 747	75 539
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	72 191	72 860	76 287	74 423
E.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	72 191	72 860	76 287	74 423
E.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné	0	0	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	-1 645	-465
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	0	-4 895	1 581
III.	Ostatní provozní výnosy	101 651	52 945	60 313	20 573
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	51 585	300	1 395	254
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	6 317	4 076	3 819	3 368
III. 3.	Jiné provozní výnosy	43 749	48 569	55 099	16 951
F.	Ostatní provozní náklady	93 796	52 154	65 226	21 818
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	43 275	0	11	0
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	6 224	2 014	1 654	1 269
F. 3.	Daně a poplatky	774	842	1 275	893
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	245	-11 690	600	-610
F. 5.	Jiné provozní náklady	43 278	60 988	61 686	20 266
*	Provozní výsledek hospodaření	27 208	30 198	36 214	28 312

	VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (tis. Kč)	2013	2014	2015	2016
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku – podíly	0	0	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	0	0	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	26 006	0	100	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	513	244	228	67
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	513	244	228	67
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	-26 006	0	-100	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	13 750	11 464	9 489	8 461
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	13 750	11 464	9 489	8 461
VII.	Ostatní finanční výnosy	25 317	5 214	11 048	1 028
K.	Ostatní finanční náklady	32 008	6 903	11 362	2 387
*	Finanční výsledek hospodaření	-20 977	-12 623	-9 575	-9 753
**	Výsledek hospodaření před zdaněním	6 231	17 575	26 639	18 559
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	10 846	5 655	332
L. 1	Daň z příjmů splatná	0	124	3 360	1 017
L. 2	Daň z příjmů odložená	0	10 722	2 295	-685
**	Výsledek hospodaření po zdanění	6 231	6 729	20 984	18 227
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	6 231	6 729	20 984	18 227
*	Čistý obrat za účetní období	1 286 675	1 249 398	1 266 524	1 216 581

Příloha C: VZZ Polyko, a. s. – Divize grafické etikety

Výkaz zisku a ztráty – Divize grafické etikety (tis. Kč)					
č.	Položka	2013	2014	2015	2016
1	Tržby za prodej zboží	440	527	184	85
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	405	516	193	86
3	Obchodní marže	35	11	-10	-1
4	Tržby za prodej výrobků	396 887	467 315	482 460	510 264
5	Tržby za prodej služeb	1 214	1 560	1 549	1 697
6	Tržby za prodej výrobků a služeb	398 100	468 875	484 008	511 962
7	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 719	18 239	5 186	7 986
8	Aktivace	0	0	0	0
9	Saldo interních výkonů a nákladů	-20 125	-25 624	-21 136	-28 241
10	Výkony	384 694	461 491	468 058	491 707
11	Spotřeba přímého materiálu	223 090	277 833	273 267	292 693
12	Spotřeba režijního materiálu	17 195	17 940	17 618	21 447
13	Spotřeba energie	6 832	5 662	5 341	4 890
14	Spotřeba materiálu a energie	247 117	301 434	296 226	319 030
15	Opravy a údržba	4 224	3 823	4 586	4 839
16	Externí kooperace	4 056	7 328	7 410	8 420
17	Náklady na dopravu	9 391	12 674	13 313	16 158
18	Leasing	0	0	0	0
19	Likvidace odpadu	873	846	829	691
20	Ostatní služby	2 341	3 369	4 601	4 981
21	Služby celkem	20 885	28 039	30 738	35 090
22	Výkonová spotřeba	268 002	329 474	326 964	354 120
23	Přidaná hodnota	116 727	132 028	141 084	137 586
24	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	9 255	0	121	0
25	Tržby z prodeje materiálu	439	808	478	226
26	Ostatní provozní výnosy	3 711	1 964	1 638	2 353
27	Ostatní tržby a výnosy	13 405	2 772	2 238	2 579
28	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	5 783	0	0	0
29	Zůstatková cena prodaného materiálu	368	610	413	146
30	Osobní náklady	48 443	53 503	56 451	61 323
31	Daně a poplatky	0	0	0	0
32	Odpisy dlouhodobého majetku	13 279	14 485	15 421	17 260
33	Změna stavu rezerv a opravných položek	213	-576	175	-349
34	Ostatní provozní náklady	1 253	1 319	1 358	3 354
35	Přeúčtovaná režie	37 158	32 641	32 412	33 650
36	Ostatní náklady	106 498	101 982	106 229	115 384
37	Provozní výsledek hospodaření	23 634	32 819	37 093	24 780
38	Výnosové úroky	0	0	0	0
39	Kurzové zisky	0	0	0	0
40	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
41	Finanční výnosy	0	0	0	0

Výkaz zisku a ztráty – Divize grafické etikety (tis. Kč)					
č.	Položka	2013	2014	2015	2016
42	Nákladové úroky	4 079	4 384	4 059	3 878
43	Kurzové ztráty	0	0	0	0
44	Ostatní finanční náklady	0	0	0	0
45	Finanční náklady	4 079	4 384	4 059	3 878
46	Finanční výsledek hospodaření	-4 079	-4 384	-4 059	-3 878
47	Výsledek hospodaření před zdaněním	19 555	28 435	33 035	20 902
48	Daň z příjmů – odložená	0	0	0	0
49	Daň z příjmů – splatná	0	0	0	0
50	Výsledek hospodaření po zdanění	19 555	28 435	33 035	20 902

Příloha D: VZZ Polyko, a. s. – Divize samolepicí etikety

Výkaz zisku a ztráty – Divize samolepicí etikety (tis. Kč)					
č.	Položka	2013	2014	2015	2016
1	Tržby za prodej zboží	1 848	1 926	1 455	675
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 666	1 793	1 322	617
3	Obchodní marže	181	133	133	58
4	Tržby za prodej výrobků	165 644	163 008	193 829	199 822
5	Tržby za prodej služeb	262	230	307	238
6	Tržby za prodej výrobků a služeb	165 905	163 239	194 136	200 060
7	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-990	3 910	-83	-551
8	Aktivace	0	0	0	0
9	Saldo interních výkonů a nákladů	-5 317	-5 530	-8 486	-7 844
10	Výkony	159 598	161 618	185 567	191 665
11	Spotřeba přímého materiálu	86 999	88 016	106 391	101 034
12	Spotřeba režijního materiálu	19 359	17 591	18 884	18 293
13	Spotřeba energie	4 072	3 739	3 504	3 218
14	Spotřeba materiálu a energie	110 430	109 346	128 780	122 545
15	Opravy a údržba	1 204	1 841	1 776	1 204
16	Externí kooperace	1 136	1 087	906	774
17	Náklady na dopravu	3 463	3 113	3 578	3 554
18	Leasing	0	0	0	0
19	Likvidace odpadu	491	498	459	380
20	Ostatní služby	1 623	1 649	2 100	1 772
21	Služby celkem	7 918	8 189	8 820	7 686
22	Výkonová spotřeba	118 347	117 535	137 599	130 231
23	Přidaná hodnota	41 432	44 217	48 100	61 492
24	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	892	0
25	Tržby z prodeje materiálu	970	812	761	554
26	Ostatní provozní výnosy	1 371	126	290	217
27	Ostatní tržby a výnosy	2 341	938	1 943	771
28	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	1	0
29	Zůstatková cena prodaného materiálu	959	772	673	473
30	Osobní náklady	20 929	22 197	23 080	24 297
31	Daně a poplatky	0	0	0	0
32	Odpisy dlouhodobého majetku	10 609	10 946	10 945	10 589
33	Změna stavu rezerv a opravných položek	596	-1 043	-217	-139
34	Ostatní provozní náklady	504	907	368	857
35	Přeúčtovaná režie	20 669	16 329	14 236	14 773
36	Ostatní náklady	54 266	50 108	49 086	50 850
37	Provozní výsledek hospodaření	-10 493	-4 954	957	11 413
38	Výnosové úroky	0	0	0	0
39	Kurzové zisky	3	26	0	0
40	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
41	Finanční výnosy	3	26	0	0

Výkaz zisku a ztráty – Divize samolepicí etikety (tis. Kč)					
č.	Položka	2013	2014	2015	2016
42	Nákladové úroky	1 973	1 557	1 559	1 418
43	Kurzové ztráty	0	0	0	0
44	Ostatní finanční náklady	0	0	0	0
45	Finanční náklady	1 973	1 557	1 559	1 418
46	Finanční výsledek hospodaření	-1 970	-1 531	-1 559	-1 418
47	Výsledek hospodaření před zdaněním	-12 463	-6 485	-602	9 995
48	Daň z příjmů – odložená	0	0	0	0
49	Daň z příjmů – splatná	0	0	0	0
50	Výsledek hospodaření po zdanění	-12 463	-6 485	-602	9 995

Příloha E: VZZ Polyko, a. s. – Divize flexibilní obaly

Výkaz zisku a ztráty – Divize flexibilní obaly (tis. Kč)					
č.	Položka	2013	2014	2015	2016
1	Tržby za prodej zboží	1 066	507	891	392
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 019	456	744	364
3	Obchodní marže	47	50	147	28
4	Tržby za prodej výrobků	532 548	548 457	507 977	476 793
5	Tržby za prodej služeb	666	1 604	1 904	659
6	Tržby za prodej výrobků a služeb	533 213	550 062	509 881	477 451
7	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 239	-5 563	6 049	-13 133
8	Aktivace	0	0	0	0
9	Saldo interních výkonů a nákladů	18 262	23 183	21 689	27 975
10	Výkony	557 714	567 682	537 620	492 294
11	Spotřeba přímého materiálu	316 145	326 622	306 700	266 325
12	Spotřeba režijního materiálu	51 651	59 551	54 152	56 015
13	Spotřeba energie	25 847	24 627	23 754	20 174
14	Spotřeba materiálu a energie	393 643	410 800	384 606	342 514
15	Opravy a údržba	4 651	5 340	4 486	4 404
16	Externí kooperace	1 196	916	406	485
17	Náklady na dopravu	9 837	11 332	10 208	10 286
18	Leasing	0	0	0	0
19	Likvidace odpadu	1 237	1 217	1 416	1 482
20	Ostatní služby	17 540	10 271	11 918	13 446
21	Služby celkem	34 460	29 076	28 433	30 104
22	Výkonová spotřeba	428 104	439 876	413 039	372 617
23	Přidaná hodnota	129 658	127 856	124 727	119 705
24	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	3 937	69	0	0
25	Tržby z prodeje materiálu	519	355	486	484
26	Ostatní provozní výnosy	-105	1 877	1 420	1 857
27	Ostatní tržby a výnosy	4 350	2 301	1 905	2 341
28	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	0
29	Zůstatková cena prodaného materiálu	169	632	547	598
30	Osobní náklady	54 170	56 872	56 784	57 575
31	Daně a poplatky	0	0	0	0
32	Odpisy dlouhodobého majetku	35 650	37 124	38 939	35 576
33	Změna stavu rezerv a opravných položek	3 254	-615	-1 654	-457
34	Ostatní provozní náklady	1 596	3 932	1 546	2 289
35	Přeúčtovaná režie	37 174	32 644	32 408	33 650
36	Ostatní náklady	132 013	130 588	128 571	129 230
37	Provozní výsledek hospodaření	1 995	-431	-1 939	-7 184
38	Výnosové úroky	0	0	0	0
39	Kurzové zisky	0	14	0	0
40	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
41	Finanční výnosy	0	14	0	0

Výkaz zisku a ztráty – Divize flexibilní obaly (tis. Kč)					
č.	Položka	2013	2014	2015	2016
42	Nákladové úroky	4 196	3 547	2 941	2 457
43	Kurzové ztráty	47	0	0	0
44	Ostatní finanční náklady	0	0	0	0
45	Finanční náklady	4 243	3 547	2 941	2 457
46	Finanční výsledek hospodaření	-4 243	-3 533	-2 941	-2 457
50	Výsledek hospodaření před zdaněním	-2 248	-3 964	-4 880	-9 642
51	Daň z příjmů – odložená	0	0	0	0
52	Daň z příjmů – splatná	0	0	0	0
53	Výsledek hospodaření po zdanění	-2 248	-3 964	-4 880	-9 642

Příloha F: VZZ Polyko, a. s. – Divize finance a správa

Výkaz zisku a ztráty – Divize finance a správa (tis. Kč)					
č.	Položka	2013	2014	2015	2016
1	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
3	Obchodní marže	0	0	0	0
4	Tržby za prodej výrobků	0	0	0	0
5	Tržby za prodej služeb	4 572	2 954	1 573	1 623
6	Tržby za prodej výrobků a služeb	4 572	2 954	1 573	1 623
7	Změna stavu zásob vlastní činnosti	86	0	60	31
8	Aktivace	0	0	0	0
9	Saldo interních výkonů a nákladů	-86	0	-60	-36
10	Výkony	4 572	2 955	1 573	1 618
11	Spotřeba přímého materiálu	0	0	0	0
12	Spotřeba režijního materiálu	4 920	5 181	4 623	5 338
13	Spotřeba energie	6 083	5 004	5 177	5 486
14	Spotřeba materiálu a energie	11 004	10 185	9 800	10 824
15	Opravy a údržba	967	1 009	-670	-901
16	Externí kooperace	0	0	0	0
17	Náklady na dopravu	-3 204	-2 923	-2 938	-3 083
18	Leasing	1 457	0	0	0
19	Likvidace odpadu	41	88	94	82
20	Ostatní služby	30 974	28 917	28 258	29 549
21	Služby celkem	30 235	27 092	24 745	25 647
22	Výkonová spotřeba	41 238	37 276	34 545	36 471
23	Přidaná hodnota	-36 666	-34 322	-32 972	-34 853
24	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	729	231	381	254
25	Tržby z prodeje materiálu	1 117	2 081	2 095	2 104
26	Ostatní provozní výnosy	38 555	44 601	51 745	12 523
27	Ostatní tržby a výnosy	40 401	46 913	54 221	14 881
28	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 232	0	10	0
29	Zůstatková cena prodaného materiálu	143	0	22	52
30	Osobní náklady	39 218	37 871	36 958	38 727
31	Daně a poplatky	774	841	1 275	893
32	Odpisy dlouhodobého majetku	8 724	9 093	9 503	9 599
33	Změna stavu rezerv a opravných položek	605	-9 456	-4 244	1 452
34	Ostatní provozní náklady	38 957	54 826	58 400	13 757
35	Přeúčtovaná režie	-97 211	-81 614	-79 055	-82 073
36	Ostatní náklady	-6 559	11 562	22 869	-17 594
37	Provozní výsledek hospodaření	10 294	1 030	-1 620	-2 378
38	Výnosové úroky	513	244	228	67
39	Kurzové zisky	25 313	5 172	10 665	787
40	Ostatní finanční výnosy	0	288	383	241
41	Finanční výnosy	25 826	5 705	11 276	1 095

Výkaz zisku a ztráty – Divize finance a správa (tis. Kč)					
č.	Položka	2013	2014	2015	2016
42	Nákladové úroky	2 329	1 975	931	708
43	Kurzové ztráty	30 682	5 702	9 852	1 109
44	Ostatní finanční náklady	2 328	1 202	1 510	1 278
45	Finanční náklady	35 338	8 879	12 293	3 095
46	Finanční výsledek hospodaření	-9 512	-3 175	-1 017	-2 000
47	Výsledek hospodaření před zdaněním	782	-2 145	-2 637	-4 378
48	Daň z příjmů – odložená	0	10 722	2 295	-686
49	Daň z příjmů – splatná	0	124	3 360	1 017
50	Výsledek hospodaření po zdanění	782	-12 990	-8 292	-4 710

Příloha G: VZZ Polyko, a. s. – Divize technické služby a grafické studio

Divize technické služby a grafické studio (tis. Kč)					
	Položka	2013	2014	2015	2016
1	Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
3	Obchodní marže	0	0	0	0
4	Tržby za prodej výrobků	0	0	0	0
5	Tržby za prodej služeb	3 589	2 906	2 806	2 666
6	Tržby za prodej výrobků a služeb	3 589	2 906	2 806	2 666
7	Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
8	Aktivace	0	0	0	0
9	Saldo interních výkonů a nákladů	0	0	0	0
10	Výkony	3 589	2 906	2 806	2 666
11	Spotřeba přímého materiálu	0	0	0	0
12	Spotřeba režijního materiálu	0	2	0	3
13	Spotřeba energie	0	0	0	0
14	Spotřeba materiálu a energie	0	2	0	3
15	Opravy a údržba	330	13	15	0
16	Externí kooperace	0	0	0	0
17	Náklady na dopravu	0	0	0	0
18	Leasing	0	0	0	0
19	Likvidace odpadu	0	0	0	0
20	Ostatní služby	157	62	60	37
21	Služby celkem	486	75	75	37
22	Výkonová spotřeba	486	77	75	40
23	Přidaná hodnota	3 103	2 829	2 731	2 626
24	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 000	0	0	0
25	Tržby z prodeje materiálu	0	0	0	0
26	Ostatní provozní výnosy	80	0	0	0
27	Ostatní tržby a výnosy	4 080	0	0	0
28	Zůstatková cena prodaného dlouh. majetku	2 321	0	0	0
29	Zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	0
30	Osobní náklady	192	192	192	199
31	Daně a poplatky	0	1	0	0
32	Odpisy dlouhodobého majetku	2 607	863	816	746
33	Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0
34	Ostatní provozní náklady	0	0	0	0
35	Přeúčtovaná reže	0	0	0	0
36	Ostatní náklady	5 120	1 056	1 008	945
37	Provozní výsledek hospodaření	2 063	1 773	1 723	1 681
38	Výnosové úroky	0	0	0	0
39	Kurzové zisky	0	0	0	0
40	Ostatní finanční výnosy	0	0	0	0
41	Finanční výnosy	0	0	0	0

Divize technické služby a grafické studio (tis. Kč)					
	Položka	2013	2014	2015	2016
42	Nákladové úroky	0	0	0	0
43	Kurzové ztráty	0	0	0	0
44	Ostatní finanční náklady	0	0	0	0
45	Finanční náklady	0	0	0	0
46	Finanční výsledek hospodaření	0	0	0	0
47	Výsledek hospodaření před zdaněním	2 063	1 773	1 723	1 681
48	Daň z příjmů – odložená	0	0	0	0
49	Daň z příjmů – splatná	0	0	0	0
50	Výsledek hospodaření po zdanění	2 063	1 773	1 723	1 681