

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2025

Kristýna Hovorková

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Zhodnocení finanční situace podniku  
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2024/2025

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kristýna Hovorková**  
Osobní číslo: **E22172**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Zhodnocení finanční situace podniku**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je navrhnout vhodná opatření směřující ke zlepšení finanční situace vybraného podniku na základě předchozího zhodnocení současné finanční situace.

Osnova:

- Základní pojmy, metody, vybrané ukazatele finanční analýzy.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Aplikace vybraných ukazatelů na vybranou společnost.
- Hodnocení a návrhy na zlepšení současné situace.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ČERNOHORSKÝ, Jan. Finance: od teorie k realitě. Praha: GRADA Publishing, 2020. 464 s. ISBN 978-80-271-2215-8.  
DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, Investování, Oceňování, Riziko, Flexibilita, Interakce. Havlíčkův Brod: Ekopress, 2021. 257 s. ISBN 978-80-87865-71.  
KALOUDA, František. Finanční a cost-benefit analýza podniku. Plzeň: Aleš Čeněk, 2019. 236 s. ISBN 978-80-7380-778-8.  
MÁČE, Miroslav. Účetnictví, analýza a řízení financí. Brno: Václav Klemm, 2020. 703 s. ISBN 978-80-87713-20-4.  
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: GRADA Publishing, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2.  
VOCHOZKA, Marek a kol. Metody komplexního hodnocení podniku. GRADA Publishing, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. František Sejkora, Ph.D.**  
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2025**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Michaela Kotková Stříteská, Ph.D.** v.r.  
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2024

Prohlašuji:

Práci s názvem Zhodnocení finanční situace podniku jsem 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2025

Kristýna Hovorková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Chtěla bych především poděkovat Ing. Františku Sejkorovi, Ph.D. za vedení bakalářské práce a poskytování důležitých a odborných rad v průběhu celé práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. za spolupráci, která mi při tvorbě práce velice pomohla. Na závěr bych chtěla poděkovat všem svým blízkým, kteří mi byli v průběhu vzniku práce a během celého studia velikou oporou a vždy mě podporovali, nesmírně si jejich podpory vážím.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu a zhodnocení finanční situace vybraného podniku pomocí vybraných finančních ukazatelů. Hlavním cílem práce je identifikovat současnou situaci a formulovat doporučení pro její zlepšení. Teoretická část zahrnuje základní pojmy a metody finanční analýzy, popis použitých ukazatelů. V praktické části budou vybrané ukazatele aplikovány na dostupné finanční údaje podniku a na základě analýzy výsledků budou navržena opatření pro zlepšení současné situace podniku.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Finanční analýza, horizontální analýza, vertikální analýza, finanční výkazy, poměrové ukazatele, absolutní ukazatele, zadluženost, rentabilita, likvidita, ukazatele aktivity, finanční zdraví, cash flow*

## **TITLE**

*Evaluation of the company's financial situation*

## **ANNOTATION**

*This bachelor's thesis focuses on the analysis and evaluation of the financial situation of the selected company using selected financial indicators. The main goal of the work is to identify the current situation and formulate recommendations for its improvement. The theoretical part includes basic concepts and methods of financial analysis, a description of the indicators used. In the practical part, the selected indicators will be applied to the available financial data of the company and, based on the analysis of the results, measures will be proposed to improve the current situation of the company.*

## **KEYWORDS**

*Financial analysis, horizontal analysis, vertical analysis, financial statements, ratio indicators, absolute indicators, indebtedness, profitability, liquidity, activity indicators, financial health, cash flow*

# OBSAH

SEZNAM OBRÁZKŮ .....	9
SEZNAM TABULEK .....	9
SEZNAM GRAFŮ .....	9
ÚVOD .....	10
METODIKA .....	12
1 Základní pojmy, metody, vybrané ukazatele finanční analýzy .....	14
1.1 Definice a účel finanční analýzy .....	14
1.2 Uživatelé finanční analýzy .....	17
1.3 Zdroje finanční analýzy .....	19
1.3.1 Rozvaha .....	21
1.3.2 Výkaz zisku a ztráty .....	23
1.3.3 Přehled o peněžních tocích .....	24
1.4 Metody finanční analýzy .....	25
1.5 Vybrané ukazatele finanční analýzy .....	25
1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů .....	25
1.5.2 Analýza poměrových ukazatelů .....	27
1.5.3 Analýza Cash Flow .....	33
2 Charakteristika vybraného podniku .....	35
2.1 Představení společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. ....	35
2.2 Charakteristika společnosti dle obchodního rejstříku .....	36
2.3 Organizační struktura .....	37
3 Aplikace vybraných ukazatelů na vybranou společnost .....	38
3.1 Uživatelé finanční analýzy společnosti .....	38
3.2 Zdroje pro finanční analýzu .....	38
3.3 Analýza absolutních ukazatelů .....	44
3.4 Analýza poměrových ukazatelů .....	57
3.5 Analýza Cash Flow .....	62
4 Hodnocení a návrhy na zlepšení současné situace .....	66

4.1 Hodnocení finanční situace podniku po provedení analýzy .....	66
4.2 Návrhy na zlepšení současné situace .....	68
ZÁVĚR .....	73
POUŽITÁ LITERATURA .....	75
PŘÍLOHY .....	77

## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1:</b> Vývojový diagram zpracování praktické části (vlastní zpracování, 2025) .....	13
<b>Obrázek 2:</b> Schéma uživatelů finanční analýzy a její zaměření (Růčková, 2021).....	19
<b>Obrázek 3:</b> Organigram společnosti (vlastní zpracování, 2025) .....	37

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Přehled hlavních položek rozvahy v období 2019 - 2023 .....	39
<b>Tabulka 2:</b> Přehled hlavních položek výkazu zisku a ztrát v období 2019 - 2023.....	41
<b>Tabulka 3:</b> Přehled o peněžních tocích v období 2019 - 2023 .....	43
<b>Tabulka 4:</b> Horizontální analýza rozvahy .....	45
<b>Tabulka 5:</b> Vertikální analýza rozvahy .....	48
<b>Tabulka 6:</b> Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty .....	50
<b>Tabulka 7:</b> Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty .....	53
<b>Tabulka 8:</b> Analýza rentability .....	57
<b>Tabulka 9:</b> Analýza likvidity .....	59
<b>Tabulka 10:</b> Analýza zadluženosti .....	60
<b>Tabulka 11:</b> Analýza aktivity .....	61
<b>Tabulka 12:</b> Analýza Cash Flow .....	63

## SEZNAM GRAFŮ

<b>Graf 1:</b> Vývoj celkových výnosů a nákladů .....	55
<b>Graf 2:</b> Struktura celkových nákladů .....	56
<b>Graf 3:</b> Vývoj ukazatelů na bázi Cash Flow (v %) .....	65

## ÚVOD

V každém podniku je jedním z nejdůležitějších ukazatelů jeho výkonnosti a stability schopnost hospodařit s finančními prostředky. Finanční analýza patří mezi základní nástroje hodnocení hospodaření podniku. Umožňuje nejen zpětné zhodnocení minulého vývoje, ale také poskytuje informace důležité pro rozhodování do budoucna. V dnešní době dynamických změn na trzích, rostoucí konkurence a ekonomických výkyvů je finanční zdraví podniku klíčovým předpokladem jeho dlouhodobé stability a úspěchu.

Z tohoto důvodu se tato bakalářská práce zaměřuje na analýzu finanční situace společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o.. Cílem práce je navrhnout vhodná opatření ke zlepšení finanční situace vybraného podniku na základě předchozího zhodnocení finanční situace v letech 2019 až 2023.

Téma této bakalářské práce jsem si zvolila na základě své osobní zkušenosti, jelikož jsem v jarních měsících minulého roku absolvovala odbornou praxi na účetním oddělení společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. ve výrobním závodě v Rychnově nad Kněžnou. Během praxe jsem také získala bližší pohled na fungování firmy, strukturu účetních výkazů a každodenní práci finančního oddělení. Tato zkušenost ve mně vzbudila zájem o hlubší analýzu finanční situace podniku a o pochopení souvislostí mezi jednotlivými ekonomickými ukazateli.

První kapitola práce je věnována teoretickému vymezení pojmu finanční analýza, jejímu významu, uživatelům a používaným zdrojům dat. Dále jsou zde popsány metody finanční analýzy a vysvětleny jednotlivé vybrané ukazatele, což jsou absolutní a poměrové ukazatele.

Druhá kapitola se zaměřuje na charakteristiku vybraného podniku, tedy společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. Obsahuje představení firmy, informace z veřejně dostupných zdrojů a náhled do její organizační struktury.

Ve třetí kapitole dochází k aplikaci jednotlivých ukazatelů na konkrétní účetní data, která byla poskytnuta účetním oddělením podniku. Data byla čerpána z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích. Hodnocení je provedeno jak pomocí absolutních ukazatelů, kde je využita horizontální a vertikální analýza, tak pomocí poměrových ukazatelů, kde jsou využity ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Nakonec je hodnocení provedeno pomocí ukazatelů na bázi Cash Flow.

Čtvrtá kapitola přináší zhodnocení výsledků a formuluje návrhy pro případná opatření, která by mohla vést ke zlepšení současné finanční situace podniku.

Přínosem této práce je nejen samotné zhodnocení vývoje finančních ukazatelů, ale i identifikace potenciálních problémových oblastí a návrh konkrétních opatření, která mohou přispět k efektivnějšímu hospodaření a větší ekonomické stabilitě podniku.

## METODIKA

Bakalářská práce je zaměřena na zhodnocení finančního zdraví společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. K analýze byly využity kvantitativní metody finanční analýzy, a to za pětileté období od roku 2019 až do roku 2023. Cílem je pomocí vybraných metod finanční analýzy zhodnotit hospodaření podniku, identifikovat klíčové slabé a silné stránky a navrhnout případná doporučení ke zlepšení jeho finanční situace.

Výzkumný postup vychází z několika základních vědeckovýzkumných metod, které byly k dosažení cíle využity. V úvodní fázi byla použita metoda **deskripce**, tedy objektivního popisu analyzovaného subjektu, jeho organizační struktury a základních činností. Následně byla využita metoda **analýzy**, která spočívala v rozčlenění získaných účetních údajů na jednotlivé ukazatele a jejich hlubší zhodnocení. Na ni navazovala metoda **syntézy**, při níž byly dílčí zjištění shrnuty do komplexního závěru o finančním zdraví podniku. Dále byla použita metoda **indukce**, tedy zobecňování na základě konkrétních zjištění, zejména při sledování trendů, vývoje jednotlivých ukazatelů v čase a v závěru při návrhu na zlepšení finanční situace. Součástí postupu byla rovněž **komparace**, která umožnila porovnávat vývoj ukazatelů v rámci analyzovaných let a posoudit tak stabilitu a vývojové tendence.

Hlavními nástroji analýzy byly **matematické a statistické metody**, mezi něž patří zejména:

- **Vertikální analýza**, která sleduje podíly jednotlivých položek účetní závěrky na jejich celku.
- **Horizontální analýza**, která se zaměřuje na meziroční změny jednotlivých položek v absolutní i procentuální formě.
- **Poměrové ukazatele**, které představují nejběžnější nástroj pro hodnocení finanční situace podniku. Do této skupiny patří:
  - **Ukazatele likvidity**, které hodnotí schopnost podniku dostát svým krátkodobým závazkům,
  - **Ukazatele rentability**, posuzující výnosnost vloženého kapitálu,
  - **Ukazatele zadluženosti**, reflektující míru využití cizího kapitálu,
  - **Ukazatele aktivity**, sledující efektivitu využívání majetku.

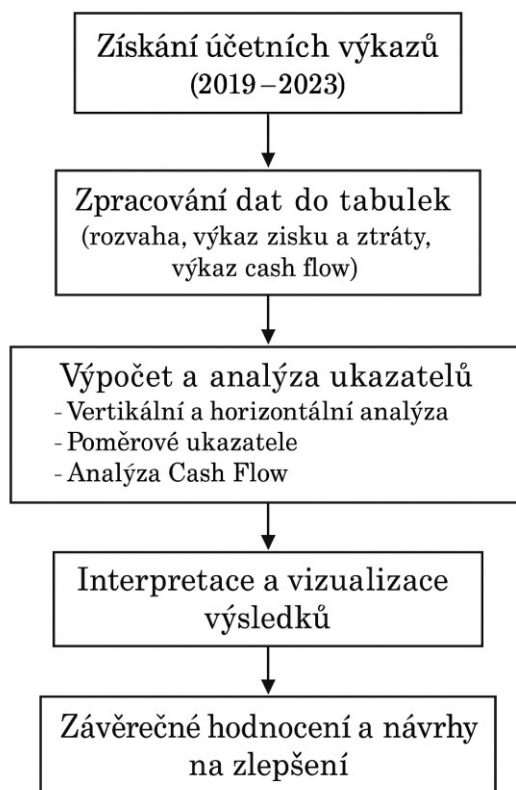
- **Analýza Cash Flow**, která poskytuje přehled o toku peněžních prostředků ve třech hlavních oblastech činnosti podniku – provozní, investiční a finanční.

Získaná data byla čerpána z účetních závěrek podniku získaných po domluvě s hlavní účetní finančního oddělení. Data byla čerpána konkrétně z rozvahy a výkazu zisku a ztráty za období 2019-2023. Data byla systematicky zpracována do tabulek, následně vypočteny hodnoty ukazatelů a tyto výsledky byly vyhodnoceny a interpretovány ve vztahu k časovým trendům a obecně doporučovaným hodnotám ukazatelů.

Zvolený přístup vychází z metodiky definované autoritami v oboru. Jak uvádí Černohorský (2020), finanční analýza je nástrojem, který využívá kvantitativních metod ke zjištění ekonomického stavu podniku a k vytvoření podkladů pro strategická rozhodnutí. Podobně také Kislingerová (2010) zdůrazňuje, že finanční analýza je důležitou součástí manažerského řízení, neboť umožňuje identifikaci vnitřních a vnějších rizik, a to na základě přesných údajů.

Výhodou této metody je její kvantitativní povaha, která umožňuje objektivní hodnocení bez subjektivního zkreslení.

#### **Vývojový diagram zpracování praktické části:**



**Obrázek 1:** Vývojový diagram zpracování praktické části (vlastní zpracování, 2025)

# **1 Základní pojmy, metody, vybrané ukazatele finanční analýzy**

V první kapitole je pozornost zaměřena na vysvětlení teorie a základních pojmů týkajících se finanční analýzy. Nejprve je představena její definice, na kterou navazuje popis účelů a cílů analýzy. Další důležitou podkapitolou jsou uživatelé finanční analýzy a zdroje, ze kterých je při jejím zpracování čerpáno. Následně jsou popsány metody finanční analýzy a vybrané ukazatele, které jsou při ní využívány.

## **1.1 Definice a účel finanční analýzy**

Finanční analýza patří mezi klíčové nástroje, které jsou nezbytné pro efektivní řízení každého úspěšného podniku. Tento pojem lze chápat různými způsoby, avšak nejlépe jej vystihuje charakteristika, podle níž jde o důkladné zkoumání údajů, jež pochází především z účetních výkazů. Účelem finanční analýzy je nejen zhodnocení ekonomické situace firmy v minulosti a přítomnosti, ale také vytváření odhadů dalšího vývoje.

Hlavním účelem finanční analýzy je poskytování podkladů pro kvalitní rozhodování o tom, jak podnik funguje, jelikož existuje úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Ze strany účetnictví jsou zde přesné hodnoty peněžních údajů, které se ale vztahují jenom k jednomu okamžiku v čase, avšak aby se tato data dala využít pro hodnocení finančního zdraví daného podniku, musí se tato data zpracovat pomocí finanční analýzy. (Růčková, 2021)

Finanční zdraví podniku lze charakterizovat jako logický průnik rentability a likvidity, avšak toto vymezení cíle je systémově neudržitelné, neboť zahrnuje širší spektrum dalších cílů. (Kalouda, 2019) Tyto cíle jsou postupně uvedeny níže v této kapitole.

Dříve ve finančních analýzách šlo o znázorňování absolutních změn ve finančních výsledcích. Postupem času se však ukázalo, že výkaz zisku a ztráty spolu s rozvahou poskytují přesnější obraz o úvěrové schopnosti podniku, jeho likviditě a schopnosti dlouhodobého fungování. V České republice se pojem „analýza bilanční“ objevuje již před druhou světovou válkou, avšak širší využití finanční analýzy nastalo až po roce 1989 (Růčková, 2021).

Finanční analýza je klíčovým prvkem, který slouží pro komplexní zhodnocení finanční situace podniku a finanční řízení se bez ní neobejde. Zároveň působí jako zpětná vazba o vývoji podniku v jednotlivých oblastech a časových horizontech, umožňuje zhodnotit, zda se podařilo splnit očekávané cíle a zda se vyhnul nežádoucím situacím, kterým se snažil předejít. (Knápková, 2017)

Ve vyspělých ekonomikách se finanční analýza řadí mezi klíčové nástroje podnikového řízení a tvoří nedílnou součást posuzování hospodářského stavu firem. Zjištění, která z analýzy vyplynou, slouží jako důležitý podklad pro tvorbu strategických rozhodnutí ve finančním řízení.

Cílem finančního řízení je mimo jiné dosažení finanční stability. Tu lze rozdělit do dvou základních kritérií. Do prvního kritéria se řadí podstatné schopnosti jako je vytváření zisku, zajišťování přírůstku, a efektivní zhodnocování vlastního kapitálu, které je označováno za klíčový cíl. Druhým kritériem je platební schopnost, kterou lze vnímat jako sekundární, avšak nezbytnou podmínku pro další fungování podniku. Není možné určit, které z těchto kritérií má být prioritní, ani není možné očekávat, že menší a střední podniky dosáhnou optimálních výsledků v obou oblastech naráz. Z těchto důvodů se doporučuje usilovat o rovnováhu mezi oběma aspekty. (Růčková, 2021)

Význam finanční analýzy lze vnímat ze dvou hledisek. Prvním z nich je zpětné zhodnocení činnosti podniku, kdy pomocí různých ukazatelů posuzujeme, co se podařilo a kde naopak došlo k chybám, což napomáhá při hledání vhodných opatření pro budoucnost. Druhým pohledem je využití finanční analýzy jako základu pro tvorbu finančních plánů – ať už krátkodobých, nebo dlouhodobých strategických záměrů firmy. Jinými slovy, finanční analýza slouží jako odrazový můstek pro plánování budoucího vývoje podniku.

Finanční analýza může být chápána i jako nástroj pro rozbor aktivit souvisejících s penězi a časem. Na nejzákladnější úrovni se uplatňuje i v běžných domácnostech, zatímco ve firmách je její aplikace podstatně složitější. Je důležité také zmínit i to, že finanční analýza nemá ve firmě vliv pouze na finanční plánování, ale ovlivňuje firmu jako celek, má vliv na velkou řadu rozhodovacích procesů, to znamená, že analýza zde hraje velkou roli jak uvnitř firmy, tak i zvenčí. (Růčková, 2021)

Analýza tak ovlivňuje chod podniku nejen interně, ale i navenek.

Díky finanční analýze se identifikují slabé stránky ve finančním řízení, tím se dá v budoucnu předejít problémům. Zároveň se tím identifikují i silné stránky, které souvisí s budoucím efektivním zhodnocením majetku. Také záleží na tom, zda je finanční analýza vnitřní či vnější. Vnitřní analýza slouží zaměstnancům z hlediska směřování výroby nebo hodnocení likvidity ve firmě. Při finanční analýze pocházející zvenčí, závisí na jejím výsledku potenciál investiční a úvěrový. Finanční analýza je tedy důležitým zdrojem pro management, akcionáře, vlastníky, věřitele a mnoho dalších externích uživatelů. Zatímco pro akcionáře je důležitá současná výnosnost akcií a jejich budoucí vývoj, banky zjišťují informace o zdrojích a struktuře

financování. Zaměstnanci sledují mzdovou stabilitu a pracovní jistotu, odběratelé oceňují spolehlivost dodávek a kvalitu, a dodavatelé hodnotí platební schopnost a možnost navázat dlouhodobé spolupráce. (Růčková, 2021)

Přestože se vnitřní a vnější analýza liší cílovou skupinou, používané nástroje bývají obdobné.

Při finanční analýze se používá celá řada poměrových ukazatelů, kdy je jejich smyslem posoudit vyhlídky finanční situace v budoucnosti. Finanční situace zahrnuje celá řada podnikových aktivit, kdy se do finanční analýzy promítají i marketingové a obchodní činnosti a inovace. Z tohoto důvodu je vhodné chápat finanční analýzu jako komplexní proces, který lze rozdělit do tří na sebe navazujících fází: diagnóza základních charakteristik, poté se přejde na rozbor příčin stavu, který jsme zjistili a identifikaci nežádoucích stavů, a nakonec návrhy opatření. (Dluhošová a kol., 2021)

Před zahájením zpracovávání finanční analýzy je nezbytné mít stanoven její cíl. Tento cíl nám pomůže zvolit jakou metodou chceme analýzu zpracovávat jak z hlediska časové náročnosti, tak zároveň z hlediska náročnosti finanční. Výsledná podoba analýzy závisí mimo jiné na cílové skupině, velikosti podniku a aktuálním vnějším ekonomickém prostředí. Například u menších podniků bývá prioritou platební schopnost, zatímco u větších podniků se klade důraz na co největší zhodnocování dostupných prostředků. Vnější faktory rozhodování o prioritách může velmi ovlivnit směřování analýzy. V obdobích ekonomické nestability je pozornost zaměřena nejprve na schopnost dlouhodobého přežití a udržení postavení na trhu, kdy je pro tyto cíle důležité udržení platební schopnosti, a až poté bude záležet na dalších cílech. V časech růstu půjde hlavně o zvyšování rentability podniku. Důležitou roli pro formulaci cílů pro vytvoření finanční analýzy je tedy podstatné brát v úvahu odvětví, ve kterém podnik působí a velikost daného podniku. (Růčková, 2021)

Ukazatele finanční výkonnosti tvoří klíčové nástroje, které poskytují odpovědi na otázky týkající se ekonomické stability a kondice firmy. S využíváním těchto nástrojů se zároveň pojí otázka, kdo vlastně o výsledky finanční analýzy jeví zájem. Následující část se proto zaměří na konkrétní skupiny uživatelů finanční analýzy a jejich specifické nároky na informace, které z analýzy vyplývají.

Z výše uvedeného vyplývá, že finanční analýza představuje klíčový nástroj nejen pro hodnocení finančního zdraví podniku, ale i pro jeho efektivní řízení a dlouhodobé strategické plánování. Slouží jako zdroj informací pro široké spektrum interních i externích uživatelů a pomáhá odhalit slabé i silné stránky hospodaření.

## 1.2 Uživatelé finanční analýzy

Jak bylo uvedeno v podkapitole 1.1, uživatelů finanční analýzy existuje mnoho. Finanční analýza není tedy důležitým zdrojem informací o finančním zdraví podniku pouze pro management, akcionáře a celé vrcholové vedení, ale také pro široké spektrum dalších subjektů.

Tito uživatelé se dělí do dvou hlavních skupin - interní a externí. Do skupiny externích uživatelů se řadí stát se svými orgány, investoři, věřitelé (např. banky), obchodní partneři a konkurence. Pro akcionáře je důležitá současná výnosnost akcií a budoucí predikce, zatímco banky zjišťují informace o zdrojích a bonitě. Interními uživateli jsou především manažeři, zaměstnanci a odboráři, pro které je zásadní mít přehled o prosperitě a stabilitě, o vývoji mezd a o jistotě zachování pracovních míst. (Vochozka a kolektiv, 2020)

Z pohledu vlastníků, případně investorů, slouží finanční analýza k ověření, zda investované prostředky do provozu podniku jsou efektivně zhodnocovány a využívány. Zároveň sledují, aby docházelo k maximalizaci tržní hodnoty, vývoji tržních ukazatelů, ukazatelů ziskovosti a zároveň byl v pořádku vztah peněžních toků k dlouhodobým závazkům. Klíčovým aspektem je zde důraz na čisté výnosy. (Růčková, 2021)

Finanční analýzy konané hlavně z hlediska investorů jsou důležité hlavně u akciových společnostech, kde vlastníci a investoři kontrolují hospodaření manažerů s jejich vynaloženými prostředky. A manažeři potřebují finanční analýzu ke správnému operativnímu a strategickému řízení a plánování. V některých podnicích se na zpracování finanční analýzy podílí přímo manažeři, kteří mají přístup k interním datům o fungování podniku, které nejsou veřejnosti přístupné, na rozdíl od externích subjektů jako stát nebo banky. Výstupy finanční analýzy slouží managementu k plánování základních cílů podniku a ke každodenní práci manažerů. (Vochozka a kolektiv, 2020)

Naopak u obchodních partnerů dochází v rámci finanční analýzy především k ověření schopnosti podniku plnit své závazky. Sledují ukazatele likvidity, solventnosti a zadluženosti, které reflektují krátkodobé zájmy zákazníků a dodavatelů. Důležitý je však také dlouhodobý aspekt stability obchodních vztahů. (Vochozka a kolektiv, 2020)

Z pohledu věřitelů lze rozlišit dva přístupy. Dlouhodobí věřitelé, jako jsou banky, sledují především dlouhodobou likviditu, rentabilitu a zhodnocení zisku z dlouhodobého hlediska. Nesmí se též zapomínat na důležitost tvorby finančních prostředků, a aby byla jejich tvorba stabilní. Krátkodobí věřitelé se zaměřují na ověření schopnosti splácet závazky, tedy platební schopnost, dále se zajímají o strukturu oběžných aktiv, krátkodobých závazků a podstatná je

kontrola průběhu cash flow. Pokud nebude brán v úvahu fakt, zda jsou věřitelé bráni z dlouhodobého časového hlediska nebo krátkodobého časového hlediska, pro všechny věřitele je klíčová návratnost vložených prostředků a analýza rizika jejich nesplacení. Výsledky finanční analýzy pak slouží k určení výše úroku poskytnutého kapitálu (Růčková, 2021).

Z pohledu věřitelů slouží finanční analýza k posouzení, zda je podnik schopen splácet případný úvěr. Na základě jejího výsledku se rozhoduje nejen o tom, zda úvěr bude poskytnut, ale také v jakém objemu a za jakých podmínek. Analýza zároveň poskytuje průběžný přehled o finanční kondici firmy i po uzavření úvěrové smlouvy.

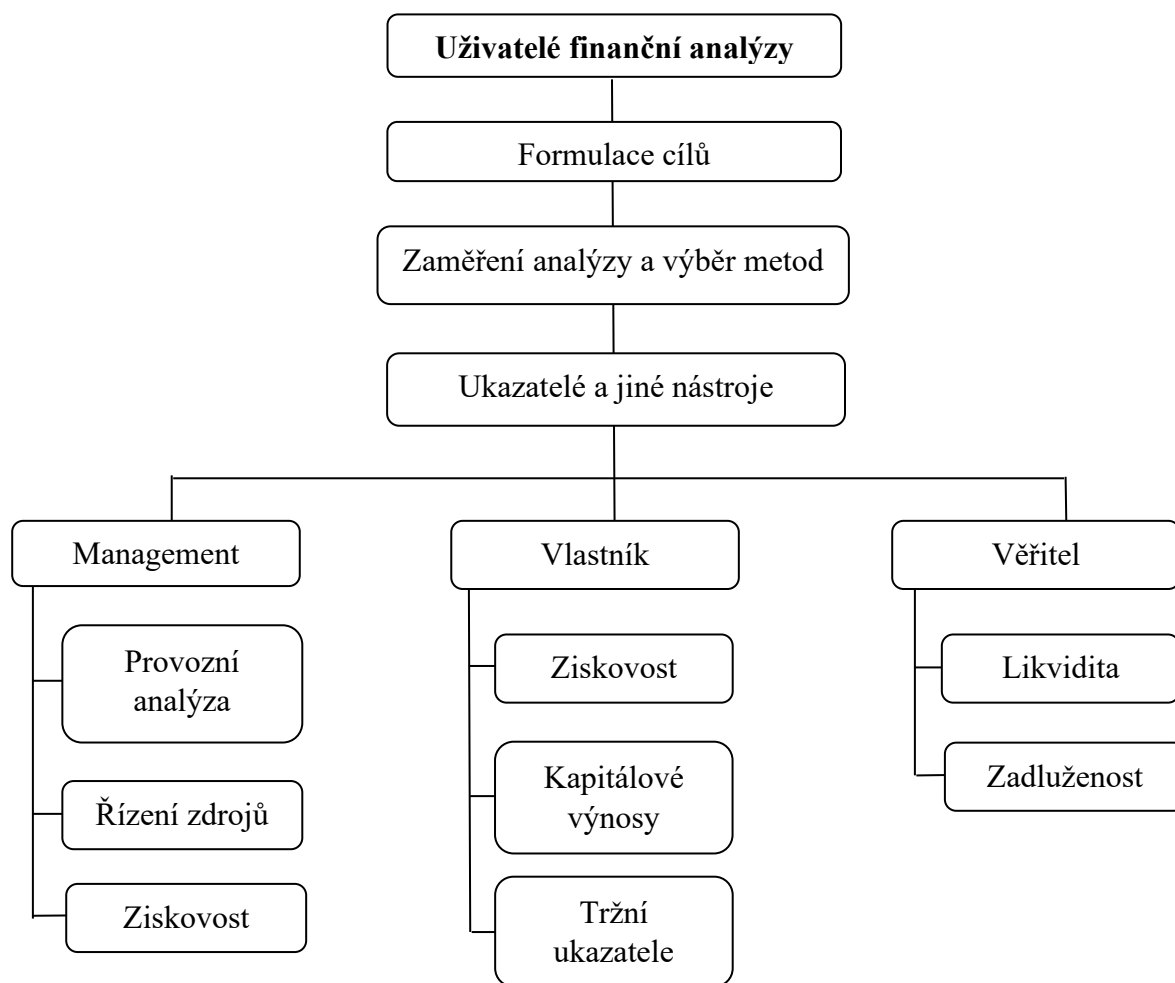
Mezi další subjekty, které mohou mít zájem o výsledky finanční analýzy, patří například obchodní partneři, konkurenční firmy, zaměstnanci, zástupci státní správy či široká veřejnost. Pro tyto skupiny bývá finanční analýza zpracována spíše v obecnější formě. Obecně lze říci, že o hospodaření podniku se může zajímat každý, kdo k tomu má oprávněný důvod nebo vztah.

Státní instituce využívají finanční analýzy především pro daňovou kontrolu a statistické účely. Výsledky analýz také slouží k rozhodování o rozdělování dotací, subvencí a dalších forem veřejné finanční podpory. Pro stát je též důležitá finanční kontrola podniků, k ověření schopnosti dostát závazkům vůči státu, které mají na starost svěřeny státní zakázky díky veřejné soutěži. (Vochozka a kolektiv, 2020)

Ačkoliv bylo výše uvedeno mnoho uživatelů finanční analýzy, podle Kaloudy (2019, s. 14) jsou v praxi pravidelně zmiňováni zejména dva – samotné podniky a jejich konkurence.

V této podkapitole je opět poukázáno na skutečnost, že před zahájením finanční analýzy musí být jasně stanoven její cíl a metoda zpracování analýzy. Důležité je také zvážit, pro kterou skupinu uživatelů je analýza určena, protože jejich informační potřeby se mohou výrazně lišit.

Pro lepší orientaci v cílových skupinách, jak a na koho má být finanční analýza zaměřena, je níže uvedeno schéma podle Růčkové (2021, s. 12), v kterém jsou popsány tři základní skupiny uživatelů. První skupinu tvoří management, pro který je analýza zpracovávána jako provozní nástroj pro řízení zdrojů a sledování ziskovosti. Druhou skupinou jsou vlastníci, kterým analýza poskytuje informace o ziskovosti, kapitálových výnosech a tržních ukazatelích. Třetí skupinu zde tvoří věřitelé, pro něž jsou klíčové ukazatele likvidity a zadluženosti podniku.



**Obrázek 2:** Schéma uživatelů finanční analýzy a její zaměření (Růčková, 2021)

Z hlediska této bakalářské práce je klíčové pochopit rozdílné informační potřeby jednotlivých skupin uživatelů, protože právě tyto potřeby ovlivňují podobu a zaměření celé finanční analýzy.

### 1.3 Zdroje finanční analýzy

Zdroje finanční analýzy lze rozdělit na formální a neformální. Mezi formální zdroje patří zejména účetní výkazy, výroční zprávy, burzovní informace a další strukturované dokumenty. Neformálními zdroji mohou být například výroky managementu, zprávy odborného tisku nebo i určité fámy. Informace jako pomluvy a fámy, ačkoliv nejsou ověřené, mohou zkušenému analytikovi poskytnout doplňkový vhled do situace podniku a být přínosné.

Za standartní zdroje finanční analýzy jsou chápány účetní výkazy, jako jsou výkazy finančního a vnitropodnikového účetnictví, výroční zpráva a prospekty cenných papírů. (Kalouda, 2019)

Základním zdrojem jsou výkazy finančního účetnictví, které bývají označeny jako výkazy externí, jelikož poskytují informace převážně externím uživatelům. Díky těmto výkazům si lze udělat lepší přehled o struktuře a stavu majetku a též o jeho zdrojích krytí, který si najdeme

v rozvaze, dále o tvorbě užití výsledku hospodaření, který najdeme ve výkazu zisku a ztráty, a nakonec o pohybu peněžních toků, o kterém se dozvíme více ve výkazu Cash Flow. (Dluhošová a kol.,2021)

Dále se vyskytují vnitropodnikové výkazy, které nespádají do žádných jednotných metodických úprav a podnik si je sestavuje podle svých představ a vlastních potřeb. Do těchto výkazů se zahrnují výkazy, ve kterých je vidět vynaložení nákladů podniku a jejich členění, jako je členění kalkulační anebo druhové. Dále sem patří výkazy o spotřebě nákladů na konkrétní úkony, avšak informace obsažené v těchto výkazech jsou interní, jelikož nejsou veřejně dostupné. (Dluhošová a kol.,2021)

Významnou roli hrají také různé finanční informace, mezi které nepatří jen samotné účetní závěrky a výroční zprávy, ale také odhady analytiků, data týkající se měnových kurzů, úrokových sazeb, a další relevantní burzovní či interní podnikové informace.

Dalším zdrojem může být skupina měřitelných nefinančních informací kam se řadí firemní statistiky o produkci a odbytu, počty zaměstnanců, interní směrnice nebo spotřební normy. Doplňkovým zdrojem jsou také nepočitatelné informace – např. zprávy vedoucích různých oddělení podniku, vyjádření od manažerů, hodnocení a prognózy v odborném tisku (Dluhošová a kol., 2021).

Veškerá úspěšnost finanční analýzy se odvíjí od kvality použitých vstupních informací, ty by měly být nejen řádně obsažené, ale také komplexní. Proto je důležité, abychom zkreslená a ovlivněná data včas odhalili a podchytili je dříve, než ovlivní interpretaci výsledků. (Růčková, 2021)

Hlavním formálním zdrojem informací pro finanční analýzu je účetní závěrka. Účetní závěrky podniků představují veřejně přístupné zdroje dat, které lze nalézt například ve sbírce listin obchodního rejstříku.

Dle Kislingerové (2007) je oblast účetní závěrky v České republice upravena zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a od 1. 1. 2003 také souborem opatření, která stanovují účetní osnovu a postupy účtování.

*„Základní typy účetní závěrky jsou následující:*

- *Řádná účetní závěrka (dle zákona č. 563/1991 Sb., ve znění pozdějších předpisů „roční účetní závěrka“),*

- *Mimořádná účetní závěrka,*
- *Mezitímní účetní závěrka.*“ (Vochozka a kolektiv, 2020, s. 34)

Nejčastěji využívaným typem je řádná účetní závěrka, jelikož je vyhotovována k poslednímu dni běžného účetního období a k tomuto poslednímu dni se zároveň uzavírají účetní knihy a dané výstupy se používají k počítání daně z příjmu. Mimořádná účetní závěrka se sestavuje, jak už její název napovídá, při mimořádných událostech jako je vstup do insolvenčního řízení. Mezitímní účetní závěrka vzniká během běžného období a podstatným rozdílem mezi touto závěrkou a závěrkou řádnou je to, že u mezeitímní závěrky se neuzavírají účetní knihy a inventarizace se dělá pouze, když je potřeba pro vyjádření ocenění majetku. Tato závěrka se tvoří například při změně právní formy společnosti. (Vochozka a kolektiv, 2020)

Za důležitý zdroj informací pro účely finanční analýzy lze považovat také výroční zprávu, která často obsahuje řadu klíčových údajů o hospodaření podniku. Zpracování této zprávy je povinné pro účetní jednotky, na které se vztahuje povinnost auditu dle zákona o účetnictví.

Součástí účetní závěrky jsou čtyři základní dokumenty:

- Rozvaha,
- Výkaz zisku a ztráty,
- Výkaz cash flow či přehled o peněžních tocích,
- Příloha k účetní závěrce.

V následujících podkapitolách budou popsány tyto tři výše uvedené účetní výkazy, které tvoří účetní závěrku, včetně jejich charakteristiky a významu pro finanční analýzu.

Z hlediska této práce je důležité porozumět nejen struktuře jednotlivých typů účetní závěrky, ale také roli, kterou hraje kvalita a forma zdrojových informací při tvorbě a interpretaci finanční analýzy.

### **1.3.1 Rozvaha**

Rozvaha (balance) je základním účetním výkazem, v kterém nalezneme uspořádaný a souhrnný přehled aktiv a pasiv účetní jednotky. (Máče, 2020)

Rozvaha poskytuje přehled o finanční situaci podniku k určitému datu, zpravidla ke konci účetního období. Zachycuje, jaký majetek podnik vlastní, tedy aktiva, a z jakých zdrojů je tento majetek financován, tedy pasiva, přičemž obě strany výkazu se musí rovnat.

Struktura aktiv je označována jako majtková struktura podniku, zatímco pasiva - zdroje krytí - jsou považována za finanční strukturu. Hlavním kritériem pro rozdělení aktiv je jejich funkce a doba, po kterou jsou vázána v reprodukčním cyklu podniku. Na základě tohoto hlediska se aktiva dělí na:

- stálá aktiva, která jsou dlouhodobá neboli fixní, což jsou složky majetku sloužící podniku dlouhodobě a podléhající postupnému opotřebení,
- oběžná aktiva, které jsou krátkodobá, a představují části majetku, jež se obvykle spotřebovávají najednou nebo se přeměňují na peníze v horizontu kratším než jeden rok.

Součástí tohoto členění je i rozdělení aktiv podle jejich likvidity, což označuje schopnost majetku být přeměněn na hotové peníze. Pasiva, která slouží jako zdroje financování aktiv, se třídí podle vlastnictví zdrojů. Z tohoto pohledu se dělí na vlastní kapitál a cizí zdroje. (Dluhošová a kol., 2021)

Cílem analýzy je získat přesný přehled ve třech klíčových oblastech: majtková situace podniku, zdroje financování a celková finanční situace podniku. První oblastí je tedy majtková situace podniku zaměřující se na analýzu, jaké konkrétní druhy majetku podnik vlastní, jak jsou oceněny, jaký je stupeň jejich opotřebení, rychlost obratu či vhodnost toho, z čeho majetek pochází. Druhou oblastí jsou zdroje financování a ty se věnují způsobům, jakým byl majetek pořízen, přičemž se klade důraz na objem a strukturu vlastního a cizího kapitálu. Nakonec je důležité hodnotit finanční situaci podniku, která zahrnuje informace o dosaženém zisku, jeho rozdělení a schopnosti podniku plnit své závazky. (Růčková, 2021)

Při rozboru rozvahy je klíčové zaměřit se na několik aspektů, které nám napoví o finančním zdraví podniku. Mezi tyto aspekty patří výše a trend celkových aktiv, složení majetku a jeho vývoj v čase, stejně jako struktura zdrojů financování a změny v jejich podílech – zejména poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Důležité je rovněž sledovat vzájemné vztahy mezi majtkovými položkami a zdroji, například kolik stálých aktiv je kryto dlouhodobými závazky nebo vlastním kapitálem, či zda oběžná aktiva postačují k pokrytí krátkodobých dluhů.

Jedním z nejvýznamnějších problémů při analýze rozvahy je skutečnost, že poskytuje informace na základě historických cen, což má vliv na její vypovídací schopnost. Rozvaha zachycuje stav hodnot pouze k určitému okamžiku, což znamená, že neposkytuje informace o dynamice podniku. Toto omezení lze částečně zmírnit, pokud jsou data sledována v časové řadě, která umožňuje analyzovat trendy. Dalším nedostatkem je absence zohlednění časové

hodnoty peněz a vlivu vnějších ekonomických faktorů, které mohou významně ovlivnit hodnotu některých položek. (Růčková, 2021)

Tato omezení ukazují, že rozvaha sama o sobě neposkytuje komplexní obraz o ekonomické situaci podniku. Její výpovědní hodnota se zvyšuje pouze tehdy, pokud je doplněna dalšími analýzami a informacemi.

### **1.3.2 Výkaz zisku a ztráty**

Výkaz zisku a ztráty patří mezi zásadní nástroje účetního výkaznictví, neboť poskytuje přehled o výsledcích hospodaření firmy za určité účetní období. Tento dokument zachycuje poměr mezi výnosy a náklady, přičemž hospodářský výsledek je určen rozdílem těchto dvou veličin, tedy ziskem nebo ztrátou.

Výnosy odrážejí hodnotu všech ekonomických přínosů, které podnik v daném období vytvořil, a to bez ohledu na to, zda došlo ke skutečnému příjmu peněz. Naproti tomu náklady vyjadřují částky, které byly vynaloženy na zabezpečení provozu a tvorbu výnosů během sledovaného období.

Na rozdíl od rozvahy, která zobrazuje stav majetku a závazků k určitému časovému okamžiku, se výkaz zisku a ztráty vztahuje vždy k určitému časovému období. Tento výkaz zachycuje tokové veličiny, tedy informace o výnosech a nákladech, jejichž změny nejsou vždy rovnoměrné a které mohou vznikat i s časovým posunem. (Růčková, 2021)

V současnosti může být výkaz zisku a ztráty sestavován buď v druhovém, nebo účelovém členění. V případě druhového členění je kladen důraz na druhy nákladů a výnosů, zatímco v členění účelovém je rozlišení založeno na oblasti, v níž položky vznikly – tedy na prodej, správu nebo odbyt. Tímto způsobem je možné zjistit jak dílčí výsledky hospodaření za provozní a finanční oblast, tak i celkový výsledek hospodaření. (Dluhošová a kol., 2021)

V České republice má tento výkaz stupňovitou strukturu, což znamená, že výsledek hospodaření je rozdělen do tří částí: provozní, finanční a mimořádné činnosti. Provozní výsledek vzniká jako rozdíl mezi provozními výnosy, které tvoří zejména tržby z prodeje výrobků, zboží a služeb, a provozními náklady. Následuje výsledek hospodaření z finanční činnosti, jehož součástí jsou finanční výnosy a náklady (například úrokové náklady). Poslední složkou je výsledek z mimořádné činnosti. Celkový výsledek hospodaření za účetní období se získá jako součet všech tří částí. Před zdaněním se pak upravuje o nákladové položky, které nejsou daňově uznatelné. (Vochozka a kolektiv, 2020)

Z výše uvedeného vyplývá potřeba doplnit výkaz zisku a ztráty o přehled peněžních toků, který umožňuje transformaci účetních údajů na skutečné cash flow.

### **1.3.3 Přehled o peněžních tocích**

Sledování pohybu finančních prostředků je považováno za jednu z novějších metod finančního hodnocení podniku. Tato metoda vznikla ve Spojených státech amerických a od 70. let 20. století byla postupně implementována do hospodářských systémů mnoha dalších zemí. V českém prostředí je tento přehled znám pod názvem výkaz o peněžních tocích nebo také výkaz cash flow. (Růčková, 2021)

Cash flow neboli tok peněz, představuje skutečný pohyb finančních prostředků v rámci podniku během určitého časového úseku. Tento ukazatel zachycuje příjmy a výdaje spojené s provozní, investiční a finanční činností firmy. Slouží jako důležitý nástroj pro správu likvidity, tedy pro posouzení schopnosti podniku plnit své finanční závazky včas a v plném rozsahu.

Přehled peněžních toků bývá zpravidla zahajován výchozím stavem hotovostních prostředků k prvnímu dni účetního období. Následně jsou v něm objasňovány důvody navýšení či snížení peněžních prostředků v rámci provozních aktivit, investičních operací a finančních aktivit. Přehled je uzavírán údajem o stavu peněžních prostředků ke dni sestavení účetní závěrky. (Kalouda, 2019)

Výkaz peněžních toků může být vytvářen dvěma základními způsoby – a to metodou přímou nebo nepřímou. V případě přímé metody jsou jednotlivé skupiny peněžních příjmů a výdajů zaznamenávány přímo. Naopak při použití metody nepřímé jsou peněžní toky odvozovány na základě změn v rozvaze, nepeněžních operací a dalších hospodářských transakcí uskutečněných podnikem. V podmínkách České republiky bývá častěji uplatňována metoda nepřímá. (Vochozka a kolektiv, 2020)

Výkaz o peněžních tocích je sestavován s cílem zachytit, jakým způsobem byly peněžní prostředky v daném období získány a jakým způsobem byly následně využity.

Jeho hlavní přínos tkví v tom, že prostřednictvím tohoto výkazu může být poskytnut ucelený pohled na finanční a investiční aktivity podniku v jejich vzájemných souvislostech. Současně jsou v něm odhalovány informace o tom, do jaké míry byly finanční prostředky generovány z vlastní podnikatelské činnosti a do jaké míry byly čerpány z externích zdrojů, a jak byly tyto prostředky dále použity. (Dluhošová a kol., 2021)

## **1.4 Metody finanční analýzy**

Při finanční analýze jsou využívány různé metody, jejichž cílem je zhodnocení finanční situace a výkonnosti podniku. Nejčastěji jsou aplikovány metody absolutních ukazatelů, které vycházejí z konkrétních údajů uvedených v účetních výkazech. Dále jsou využívány poměrové ukazatele, jimiž jsou kvantifikovány vztahy mezi jednotlivými složkami majetku, závazků a výsledku hospodaření. Důležitou úlohu sehrává také analýza rozdílových ukazatelů, pomocí které je posuzována především finanční stabilita podniku. Pro hlubší analýzu vývoje a struktury finančních výkazů jsou uplatňovány vertikální a horizontální analýzy.

## **1.5 Vybrané ukazatele finanční analýzy**

V této části práce byly zvoleny vybrané ukazatele finanční analýzy, a to s cílem posoudit finanční situaci podniku z různých hledisek. Pro účely analýzy byly vybrány dvě hlavní skupiny ukazatelů, a to absolutní a poměrové ukazatele.

### **1.5.1 Analýza absolutních ukazatelů**

Absolutní ukazatele se vyhodnocují tak, že se porovnávají data stejného typu v rámci určitého časového úseku, nebo se sledují vzájemné souvislosti mezi jednotlivými ekonomickými položkami. Taková analýza umožňuje zkoumat složení majetku i způsob jeho financování. Podle způsobu pohledu na tato data rozlišujeme horizontální analýzu, která se zaměřuje na vývoj v čase, a vertikální analýzu, jež hodnotí vnitřní strukturu jednotlivých částí účetních výkazů.

#### **1.5.1.1 Horizontální analýza**

Horizontální analýza, známá také jako analýza časových řad, představuje běžně využívaný nástroj finanční analýzy, při kterém je sledován vývoj finančních ukazatelů v čase. Výsledkem této analýzy bývá zpravidla časový trend určitého ukazatele, který může sloužit jako podklad pro odhad jeho budoucího vývoje. (Kalouda, 2019)

Ke zjištění meziročních či víceletých změn jsou využívány indexy bazické i řetězové nebo absolutní rozdíly, jimiž je popsána změna vůči předchozímu roku (nebo letům). Pomocí indexů, případně po jejich převedení na procenta, může být uvedeno, že daná veličina byla zvýšena oproti minulému roku o X %. V případě použití diferencí je pak možné uvést, že sledovaná hodnota byla navýšena o X Kč. (Černohorský, 2020)

Při výpočtu této analýzy je využíván tento vzorec:

$$\text{Tempo růstu změny} = \frac{X(t) - X(t - 1)}{X(t - 1)} * 100$$

Bazický index slouží k porovnání hodnot určité veličiny s pevně stanoveným výchozím obdobím, které zůstává neměnné. Naopak řetězový index srovnává hodnoty vždy s bezprostředně předcházejícím obdobím, čímž zachycuje postupné změny v čase. (Synek a kol., 2011)

### 1.5.1.2 Vertikální analýza

Vertikální analýza slouží k pochopení složení majetku a zdrojů jeho krytí v rámci podniku. Tato metoda vyjadřuje relativní váhu jednotlivých položek rozvahy ve vztahu k celkovým aktivům nebo pasivům, případně k jejich určité části. Pomocí této analýzy lze například uvést, že základní kapitál představuje největší složku pasiv, na nichž se podílí určitou procentuální hodnotou. Stejně tak lze zjistit, že největší částí zásob je materiál, který tvoří největší procento z celkových zásob. (Černohorský, 2020)

$$\text{Podíl (p)} = \frac{X_1}{X} * 100$$

Rozložení majetku a zdrojů financování podniku se zpravidla odlišuje podle odvětví, ve kterém podnik působí. Významným faktorem ovlivňujícím rozvahovou strukturu je rovněž velikost společnosti. Větší firmy často disponují širšími možnostmi financování z vnějších zdrojů, což se může projevit vyšším zastoupením cizích zdrojů v jejich kapitálové struktuře. Tento rozdíl bývá umocněn i výhodnějšími podmínkami úvěrování či lepším přístupem na finanční trhy, který je větším podnikům obvykle dostupnější.

Za výchozí hodnotu, která odpovídá 100 %, se v této analýze považuje celková hodnota sledovaného ukazatele. Například pokud je analyzována struktura aktiv, pak touto základnou skutečně bývá součet aktiv. (Kalouda, 2019)

V praxi se často vertikální analýza kombinuje s horizontální, obě analýzy jsou totiž nejpoužívanější nástroje finanční analýzy. (Vochozka a kolektiv, 2020)

Lze tedy shrnout, že horizontální analýza se zaměřuje na porovnání ukazatelů v čase, aby byl zjištěn jejich vývoj. Využívány jsou rozdíly a indexy vůči předchozím obdobím. Naopak ve vertikální analýze je sledována struktura ukazatelů v rámci jednoho období, kdy jsou jednotlivé položky vyjádřeny jako podíl na celku.

## **1.5.2 Analýza poměrových ukazatelů**

Poměrová analýza se zaměřuje na posouzení finančního stavu podniku z různých úhlů pohledu. Jednotlivé poměrové ukazatele bývají obvykle zařazeny do specifických skupin, z nichž každá vystihuje určitý aspekt finanční kondice firmy.

Tyto ukazatele vznikají jako výsledek poměru alespoň dvou vzájemně souvisejících údajů, které pocházejí z účetních výkazů – například z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, přehledu o peněžních tocích nebo z tržních dat, jako jsou například ceny akcií. (Černoهورský, 2020)

### **1.5.2.1 Ukazatele likvidity**

Likvidita bývá definována jako schopnost podniku, aby byly jeho závazky včas uhrazeny a potřebné finanční prostředky získány. Je ovlivňována tím, jak rychle mohou být pohledávky inkasovány, zda je možné výrobky prodat a zda mohou být zásoby v případě potřeby odprodány. (Dluhošová a kol., 2021)

V odborných zdrojích je často poukazováno na to, že při nedostatku likvidity nemusejí být podnikem využívány potenciálně výnosné příležitosti, které se v průběhu jeho činnosti vyskytují. Rovněž může docházet k neplnění krátkodobých závazků, což bývá označováno jako jeden z možných důsledků vedoucích k platební neschopnosti až úpadku. Naopak příliš vysoká úroveň likvidity bývá z pohledu vlastníků vnímána negativně, jelikož prostředky jsou zadržovány v málo výnosných aktivech, která neumožňují efektivní zhodnocení kapitálu, a tím dochází ke snižování rentability (Růčková, 2021)

Mezi nejběžnější kategorie ukazatelů likvidity se obvykle řadí tři základní druhy: likvidita okamžitá, pohotová a běžná. Každá z nich vyjadřuje různou úroveň schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky v závislosti na použitelnosti jednotlivých složek majetku.

#### **Běžná likvidita (3. stupeň)**

U běžné likvidity je ve jmenovateli uvažován celkový objem krátkodobých závazků, zatímco v čitateli jsou zahrnuty veškeré složky oběžného majetku. Tímto ukazatelem je vyjadřováno, kolikrát mohou být krátkodobé závazky pokryty oběžnými aktivy. Z praktického pohledu je tím vyjadřována schopnost podniku uspokojit věřitele za předpokladu, že by všechna oběžná aktiva byla přeměněna na hotovost. Je doporučováno, aby se běžná likvidita pohybovala v rozmezí 1,6 až 2,5, přičemž pokles pod hodnotu 1 je považován za nežádoucí. (Vochozka a kolektiv, 2020)

$$\text{Běžná likvidita (L3)} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

### **Pohotová likvidita (2. stupeň)**

Je jí vyjadřována schopnost podniku hradit své závazky bez nutnosti realizace zásob, jež jsou považovány za nejméně likvidní složku majetku. Tudíž je považován za přesnější vyjádření schopnosti podniku splácet své krátkodobé závazky. (Kalouda, 2019)

$$\text{Pohotová likvidita (L2)} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Za ideální interval je považováno rozmezí 0,7 až 1,0. Pokud se hodnota rovná 1, bývá tím vyjadřováno, že by závazky mohly být podnikem uhrazeny i bez nutnosti odprodeje zásob. Při nadměrné výši ukazatele však může být signalizováno, že podnik váže zbytečně velké množství prostředků ve formě málo výnosných aktiv. (Vochozka a kolektiv, 2020)

### **Okamžitá likvidita (1. stupeň)**

Do jejího čitatele jsou zahrnovány pouze nejlikvidnější položky z rozvahy, konkrétně peněžní prostředky v hotovosti a na bankovních účtech. Ve jmenovateli jsou uváděny krátkodobé závazky, do nichž jsou zahrnovány i závazky vůči úvěrovým institucím a krátkodobé finanční výpomoci. (Růčková, 2021)

$$\text{Okamžitá likvidita (L1)} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

Pro okamžitou likviditu bývá doporučováno udržování hodnoty v rozmezí 0,9 až 1,1, přičemž toto rozpětí je přejímáno z amerických zdrojů. V podmínkách České republiky bývá dolní hranice tohoto intervalu často zvětšována – některé zdroje uvádějí hodnotu 0,6, zatímco metodika Ministerstva průmyslu a obchodu připouští dokonce i hodnotu 0,2. (Růčková, 2021)

Je důležité si uvědomit, že skutečnost, že se hodnota okamžité likvidity pohybuje mimo doporučené rozmezí, nemusí automaticky znamenat, že se firma nachází ve finančních problémech. V reálném provozu podniky často využívají nástroje jako kontokorentní úvěry, které jim umožňují překlenout krátkodobý nedostatek hotovosti.

### **Čistý pracovní kapitál**

Ačkoliv z metodického hlediska spadá mezi rozdílové ukazatele, bývá řazen i mezi ukazatele likvidity kvůli úzké provázanosti s touto oblastí. Z manažerského hlediska se čistý pracovní kapitál určuje jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. (Růčková, 2021)

$$\text{Čistý pracovní kapitál (NWC)} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé závazky}$$

Tento ukazatel si je velmi blízký běžné likviditě, která pracuje se stejnými veličinami, ale vyjadřuje je v podobě poměrového ukazatele. Čistý pracovní kapitál představuje tu část oběžných aktiv, která je kryta dlouhodobými finančními zdroji a kterou může podnik využívat při realizaci záměrů. Zároveň lze čistý pracovní kapitál chápat jako určitou rezervu, která by podniku umožnila v omezené míře pokračovat v provozu, pokud by bylo nutné uhradit většinu nebo všechny krátkodobé závazky, tedy jako ochranný finanční polštář pro krizové situace. Výše čistého pracovního kapitálu závisí na charakteru podnikatelské činnosti, nicméně by měl zůstat v kladných hodnotách. (Růčková, 2021)

### 1.5.2.2 Ukazatele rentability

Tyto ukazatele slouží k posouzení schopnosti podniku generovat zisk a tím i vytvářet nové finanční zdroje. Vždy se jedná o poměr určité formy zisku k vybrané ekonomické veličině, jako jsou aktiva, vlastní kapitál či tržby. Tyto ukazatele jsou důležité pro podnik, ale také pro akcionáře a potenciální investory, a právě proto patří mezi nejčastěji sledované finanční ukazatele. Obecně je žádoucí, aby v časovém vývoji vykazovaly rostoucí trend. (Černohorský, 2020)

Zisk v těchto ukazatelích uváděný v čitateli, závisí na úrovni jeho výpočtu, a to například:

- čistý zisk po zdanění (označovaný jako EAT),
- hrubý zisk před zdaněním (EBT),
- provozní zisk před započtením úroků a daní (EBIT).

Mezi nejběžněji využívané ukazatele patří:

- rentabilita celkových aktiv (ROA – Return on Assets),
- rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity),
- rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales).

### Rentabilita celkových aktiv (ROA – Return on Assets)

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

Tento ukazatel je často označován jako základní měřítko rentability, jelikož vyjadřuje, jaký zisk je vytvářen ve vztahu k celkovým aktivům vloženým do podnikání, a to bez ohledu na strukturu jejich financování. (Dluhošová a kol., 2021)

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)**

Rentabilita vlastního kapitálu udává, jaký výnos je dosahován z prostředků vložených do podniku jeho vlastníky. Tento ukazatel je významný zejména pro investory, protože jim umožňuje zhodnotit efektivitu využití jejich kapitálu. (Černohorský, 2020)

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Pokud hodnota tohoto ukazatele dlouhodobě zůstává pod výnosností státem garantovaných cenných papírů, podnik se dostává do situace, kdy přestává být pro investory atraktivní. V důsledku toho k němu přestávají směřovat investiční prostředky, což může vést až k jeho zániku. (Růčková, 2021)

### **Rentabilita tržeb (ROS – Return on Sales)**

Poměr mezi dosaženým ziskem a celkovými tržbami, tedy efektivita tvorby zisku z každé utřené koruny, se vyjadřuje prostřednictvím ukazatele rentability tržeb. Jeho výsledná hodnota se může lišit v závislosti na tom, jaký typ zisku byl pro výpočet zvolen.

$$ROS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$$

Ukazatel je využíván k hodnocení rentability a bývá často uplatňován při časovém srovnání nebo při porovnání mezi různými podniky. Ukazatel ROS, vycházející z hrubého zisku EBT, bývá používán pro účely vnitropodnikového řízení. Při jeho srovnání mezi jednotlivými podniky by měl být vyloučen vliv rozdílného úrokového zatížení z cizího kapitálu, v takovém případě bývá vyjádření zisku ve formě EBIT. (Dluhošová a kol., 2021)

### **1.5.2.3 Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti vyjadřují základní poměr mezi vlastním a cizím kapitálem a zároveň popisují míru zadluženosti ve vztahu k vlastnímu kapitálu. (Vochozka a kolektiv, 2020)

Lze konstatovat, že s rostoucí mírou zadlužení se zvyšuje i rizikovost podniku, jelikož své závazky musí podnik plnit bez ohledu na svou ziskovost, i v případě, kdy nevykazuje zisk.

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost je vyjadřována jako poměr celkových závazků k celkovým aktivům, čímž je určován podíl věřitelů na celkovém kapitálu, z něž je majetek podniku financován. S rostoucí hodnotou tohoto ukazatele bývá spojováno vyšší riziko pro věřitele. Úroveň zadluženosti zároveň ovlivňuje nejen míru věřitelského rizika, ale také celkovou výnosnost podniku. (Dluhošová a kol., 2021)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Za optimální rozmezí celkové zadluženosti bývá považována hodnota mezi 50 až 70 %. Pokud však míra zadluženosti klesne pod 50 %, je zřejmé, že podnik ve větší míře spoléhá na vlastní kapitál, který však bývá obvykle nákladnější než kapitál cizí. Nízké hodnoty tohoto ukazatele jsou obecně považovány za žádoucí z pohledu věřitelů.

### **Zadluženost vlastního kapitálu**

Srovnatelnou vypovídací schopností a obdobným rozmezím hodnot se vyznačuje i následující ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu.

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Přijatelná míra zadluženosti vůči vlastnímu kapitálu je ovlivňována jak vývojovým stádiem podniku, tak postojem jeho vlastníků k riziku. U stabilních firem se doporučuje, aby se tento ukazatel pohyboval přibližně v rozmezí 80 až 120 %. (Dluhošová a kol., 2021)

### **Koeficient samofinancování**

K posouzení zadluženosti se rovněž využívá poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Tento ukazatel doplňuje ukazatel celkové zadluženosti, přičemž jejich součet by měl odpovídat hodnotě 1. (Růčková, 2021)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

Koeficient samofinancování vyjadřuje, jakou část aktiv společnosti tvoří prostředky vložené vlastníky. Je považován za jeden z klíčových poměrových ukazatelů zadluženosti při hodnocení celkové finanční stability firmy. (Růčková, 2021)

### Úrokové krytí

Posledním ukazatelem je ukazatel úrokového krytí. Tento ukazatel udává, kolikrát může být snížena hodnota zisku, aniž by došlo k ohrožení schopnosti podniku hradit úroky a ponechat cizí zdroje na dosavadní úrovni. Pokud ukazatel nabude hodnoty 1, znamená to, že veškerý vytvořený zisk bude využit na úhradu úrokových nákladů. (Vochozka a kolektiv, 2020)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

#### 1.5.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik využívá svůj kapitál a oběžný majetek. Vyjadřují se jako četnost obratu nebo doba obratu a ukazují hospodárnost využití aktiv i jejich dopad na ziskovost a likviditu.

##### Obrat aktiv

Ukazatel obrátkovosti celkových aktiv slouží k měření intenzity, s jakou je podnikem využíván jeho celkový majetek. Nejčastěji se uplatňuje při porovnávání výkonnosti mezi jednotlivými podniky. Vyšší hodnota ukazatele značí efektivnější využití majetku. Inverzní hodnota ukazatele vyjadřuje dobu, za kterou se aktiva v průměru jednou otočí. (Dluhošová a kol., 2021)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

##### Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob zobrazuje, kolikrát během sledovaného období dojde k prodeji a opětovnému doplnění zásob. Pokud je jeho hodnota nad průměrem, znamená to, že podnik nevytváří zbytečné zásoby, které by snižovaly likviditu a vyžadovaly nadměrné financování. Naopak nižší hodnota ukazuje na nadměrné množství zásob, jež jsou neefektivně využívány a vážou finanční prostředky, které je nutné financovat. Tím se zvyšuje objem kapitálu bez výnosu, což negativně ovlivňuje efektivitu podniku. (Vochozka a kolektiv, 2020)

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

##### Doba obratu zásob

Doba obratu zásob představuje průměrný počet dní, po které zůstávají zásoby v podniku, než dojde ke spotřebování nebo prodeji. Pokud se jedná o hotové výrobky či zboží, funguje tento ukazatel zároveň jako indikátor likvidity. Udává, za kolik dní dojde k přeměně zásob na pohledávku nebo přímo na peněžní prostředky. (Vochozka a kolektiv, 2020)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby} : 360}$$

#### **Doba splatnosti krátkodobých závazků**

Tento ukazatel udává průměrný počet dní, po které podnik využívá obchodní úvěr od svých dodavatelů. Zároveň slouží jako ukazatel platební spolehlivosti podniku vůči těmto dodavatelům. (Dluhošová a kol., 2021)

$$\text{Doba splatnosti krátkodobých závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby} : 360}$$

#### **Doba splatnosti pohledávek**

Doba splatnosti pohledávek vyjadřuje průměrný počet dní mezi vystavením faktury za prodané zboží nebo výrobky a přijetím platby na účet podniku. Čím je tato doba delší, tím delší období poskytuje podnik svým zákazníkům bezúročné obchodní financování. (Vochozka a kol., 2020)

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby} : 360}$$

### **1.5.3 Analýza Cash Flow**

Analýza Cash Flow je využívána k hodnocení peněžních toků podniku a jeho schopnosti generovat likvidní prostředky z hlavních činností. Pomocí této analýzy je zjišťováno, jak efektivně jsou řízeny provozní, investiční a finanční aktivity. Zároveň je prostřednictvím jednotlivých ukazatelů posuzována finanční stabilita, schopnost podniku splácet závazky a udržovat dlouhodobou solventnost. V rámci analýzy peněžních toků jsou využívány specifické ukazatele, které vycházejí z hodnoty Cash Flow, zejména z provozní činnosti.

#### **1.5.3.1 Ukazatele na bázi Cash Flow**

##### **Rentabilita tržeb na bázi Cash Flow**

Ukazatel rentability tržeb na bázi cash flow vyjadřuje schopnost podniku generovat peněžní prostředky z hlavní činnosti. Jeho pokles může naznačovat buď nárůst výnosů bez odpovídajícího růstu Cash Flow, nebo oslabení vnitřního peněžního potenciálu společnosti. Tento ukazatel zůstává do značné míry stabilní, protože na něj nemají výrazný dopad ani kolísání investic, ani úroveň účetních odpisů dlouhodobého majetku.

$$\text{Rentabilita tržeb na bázi Cash Flow} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{Tržby}}$$

### **Rentabilita celkového kapitálu z Cash Flow**

Ukazatel rentability celkového kapitálu porovnává objem peněžních prostředků získaných z provozní činnosti s celkovým vloženým kapitálem. Vyjadřuje, jak efektivně podnik využívá veškerý dostupný kapitál ke generování peněžního toku z hlavní činnosti. (Sedláček, 2007)

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu z Cash Flow} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{Celkový kapitál}}$$

### **Stupeň oddlužení z Cash Flow**

Tento ukazatel vyjadřuje vztah mezi peněžním tokem z provozní činnosti a objemem cizího kapitálu. Slouží k posouzení, do jaké míry je podnik schopen splácet své závazky prostřednictvím vlastních finančních zdrojů, které generuje svým běžným provozem. (Sedláček, 2007)

$$\text{Stupeň oddlužení z Cash Flow} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{Cizí kapitál}}$$

### **Likvidita z Cash Flow**

Likvidita založená na Cash Flow se od tradičních ukazatelů likvidity odlišuje tím, že v čitateli je použita hodnota peněžních toků, nikoli položky z aktiv rozvahy. (Sedláček, 2007)

$$\text{Likvidita z Cash Flow} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

### **Ukazatel CF z provozní činnosti k závazkům**

Udává, jak dobře podnik zvládá splácet své závazky z provozního cash flow. Vyšší hodnota značí lepší platební schopnost. (Corporate Finance Institute, 2024)

$$\text{CF z provozní činnosti k závazkům} = \frac{\text{CF z provozní činnosti}}{\text{Závazky celkem}}$$

### **Investiční poměr**

Je to poměr investic k provoznímu cash flow a hodnoty pod 1 značí udržitelnější investiční politiku. Hodnoty výrazně nad hodnotu 1 nebo záporné hodnoty znamenají, že firma investuje více, než vydělá provozem. (Investopedia, 2021)

$$\text{Investiční poměr} = \frac{\text{CF z investiční činnosti}}{\text{CF z provozní činnosti}}$$

## **2 Charakteristika vybraného podniku**

### **2.1 Představení společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o.**

Společnost ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. je českou součástí nadnárodní skupiny ASSA ABLOY Group, která je globální lídr v oblasti řešení otvírání dveří, uzamykacích systémů a bezpečnostních a přístupových technologií, který působí ve více než 70 zemích světa.

Společnost ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. představuje jednu z klíčových entit působících v rámci skupiny ASSA ABLOY v České republice.

Pod tuto společnost spadají následující organizační jednotky:

- Výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou, kde dochází k vývoji a výrobě produktů.
- Obchodní zastoupení v Praze, které zajišťuje obchodní a technickou podporu.

Výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou hraje klíčovou roli v rámci výrobních a vývojových procesů skupiny. Rychnovská pobočka se specializuje na výrobu a distribuci dveřních zámků, cylindrických vložek, kovových kování a dalších komponentů zajišťujících bezpečnost a komfort při vstupu do budov. Produkty této společnosti jsou zaměřeny na široké spektrum zákazníků, od rezidenčních klientů přes komerční objekty až po instituce, které vyžadují špičkové bezpečnostní technologie. Kromě standardních řešení firma nabízí také vysoce individualizované produkty splňující specifické potřeby zákazníků.

Výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou spadá pod divizi EMEA (Evropa, Blízký východ a Afrika), která se zaměřuje na evropské a blízkovýchodní trhy. Díky moderním technologiím a důrazu na kvalitu je významným hráčem na evropském trhu i důležitým zaměstnavatelem v regionu s počtem zaměstnanců převyšujícím 600 osob. Zároveň se podílí na vzdělávání a podpoře technického školství. Její výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou je vybaven moderními technologiemi a důraz je kladen na automatizaci, inovace a kvalitu výroby.

Pobočka ASSA ABLOY v Rychnově nad Kněžnou se stala součástí koncernu v roce 1997 jako součást akvizice místního podniku. Před začleněním do skupiny ASSA ABLOY nesla firma název FAB a byla známým tradičním českým výrobcem zámků a cylindrických vložek, jehož historie sahá až do roku 1911. FAB se poté v rámci globalizace stal součástí švédské skupiny ASSA ABLOY, světového lídra v oblasti přístupových a bezpečnostních technologií. Od svého

začlenění do této skupiny firma výrazně modernizovala svou výrobu a rozšířila portfolio svých výrobků. V rámci neustálých investic do technologií a inovací si závod v Rychnově nad Kněžnou udržuje klíčovou pozici v evropské síti ASSA ABLOY.

Obchodní zastoupení v Praze je umístěné v administrativním centru Dock in Three na adrese Boudníkova 2506/1, 180 00 Praha 8. Tato jednotka slouží především pro kontakt se zákazníky, odborné poradenství a řešení individuálních zakázek a projektů v oblasti zabezpečení přístupu.

Ostatní společnosti působící v rámci koncernu ASSA ABLOY na území České republiky, jako například ASSA ABLOY Door Czech Republic a.s. či ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o., představují samostatné právní subjekty se specifickým zaměřením a nástupnická ani organizační vazba mezi nimi a ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. neexistuje. Tímto způsobem má ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. jasně vymezenou působnost, která zahrnuje především výrobu, inovace a obchodní aktivity.

Společnost se v dlouhodobém horizontu zaměřuje na udržitelný rozvoj, zvyšování energetické efektivity a ekologicky šetrnou výrobu. Významným prvkem její strategie je také digitální transformace přístupových řešení, včetně inteligentních systémů kontroly vstupu.

## **2.2 Charakteristika společnosti dle obchodního rejstříku**

Obchodní firma: ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o.

Sídlo: Strojnická 633, 51601 Rychnov nad Kněžnou

IČO: 04599021

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Předmět podnikání:

- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Hlavním předmětem podnikání je zámečnictví, nástrojářství, galvanizérství, velkoobchod a maloobchod.

Statutární orgán: Jednatelé: Ing. Karin Hrunková

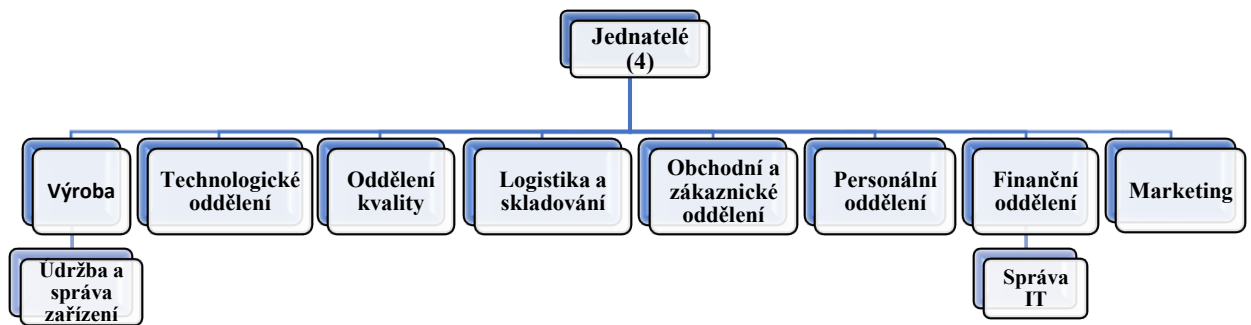
Jan Galda

Pavel Jirásek

Ing. Zdeněk Vavřín

## 2.3 Organizační struktura

Organizační struktura uvedená v této práci je modelovým schématem vycházejícím z běžného členění podobných průmyslových podniků, veřejně dostupných informací o společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. a interních informací dostupných v rámci odborné praxe. Schéma slouží k ilustraci základního uspořádání klíčových oddělení v rámci celé společnosti, zahrnující jak výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou, tak i obchodní zastoupení v Praze.



**Obrázek 3:** Organigram společnosti (vlastní zpracování, 2025)

### **3 Aplikace vybraných ukazatelů na vybranou společnost**

Tato část bakalářské práce je zaměřena na komplexní posouzení finančního zdraví společnosti, a to na základě výsledků provedené finanční analýzy. Při výpočtu jednotlivých ukazatelů byly využity základní metody finanční analýzy, které jsou detailně popsány v teoretické části práce.

Pro zajištění přehlednosti jsou získané informace prezentovány formou tabulek. Pro některé vhodné ukazatele byly vytvořeny také grafy, jež napomáhají k lepší názornosti a porozumění dané problematice. Jak k tabulkám, tak i ke grafům byly připojeny doprovodné komentáře.

#### **3.1 Uživatelé finanční analýzy společnosti**

##### **Interní uživatelé**

- Management společnosti
- Vlastníci / mateřská společnost (ASSA ABLOY AB, Švédsko)
- Zaměstnanci a odbory

##### **Externí uživatelé**

- Banky a věřitelé
- Dodavatelé a obchodní partneři
- Zákazníci
- Stát a finanční úřady
- Investoři a potenciální akcionáři
- Auditoři nebo poradenské firmy

#### **3.2 Zdroje pro finanční analýzu**

Finanční analýza podniku byla zpracována na základě údajů poskytnutých účetním oddělením, a to za období od roku 2019 až do roku 2023. Vstupní data byla čerpána z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích.

**Tabulka 1:** Přehled hlavních položek rozvahy v období 2019 - 2023

<b>Rozvaha</b>						
		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Aktiva k 31.12. v tis. Kč		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>1 712 283</b>	<b>1 666 358</b>	<b>1 772 941</b>	<b>1 857 690</b>	<b>1 886 982</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný základní kapitál</b>	-	-	-	-	-
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>857 200</b>	<b>888 311</b>	<b>925 761</b>	<b>983 131</b>	<b>994 758</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	88 106	75 546	61 672	51 040	37 330
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	760 672	812 765	864 089	932 091	957 428
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	8 422	-	-	-	-
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>627 384</b>	<b>653 402</b>	<b>711 659</b>	<b>751 478</b>	<b>826 687</b>
C. I.	Zásoby	373 260	363 632	362 567	424 116	405 797
C. II.	Pohledávky	253 179	283 704	347 073	326 583	418 515
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	-	12 930	15 124	24 184	30 577
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	253 179	270 774	331 949	302 399	387 938
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-	-
C. IV.	Peněžní prostředky	945	6 066	2 019	779	2 374
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>227 699</b>	<b>124 645</b>	<b>135 521</b>	<b>123 081</b>	<b>65 537</b>
Pasiva k 31.12. v tis. Kč		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>1 712 283</b>	<b>1 666 358</b>	<b>1 772 941</b>	<b>1 857 690</b>	<b>1 886 982</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>297 320</b>	<b>330 701</b>	<b>321 192</b>	<b>339 942</b>	<b>895 835</b>
A. I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	-192 386	222 244	222 244	222 244	822 244
A. III.	Fondy ze zisku	-	-	-	-	-
A. IV.	Výsledek hosp. minulých let	462 054	155 295	108 257	98 748	117 498
A. V.	Výsledek hosp. běžného účetního období	27 452	-47 038	-9 509	18 750	-44 107
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 408 675</b>	<b>1 330 757</b>	<b>1 444 865</b>	<b>1 506 053</b>	<b>979 016</b>
B. I.	Rezervy	25 102	30 605	25 070	27 208	43 921
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>1 383 573</b>	<b>1 300 152</b>	<b>1 419 795</b>	<b>1 478 845</b>	<b>935 096</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	30 968	913 881	917 216	2 079	633 072
C. II.	Krátkodobé závazky	1 352 605	386 271	502 579	1 476 766	302 024
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>6 288</b>	<b>4 900</b>	<b>6 884</b>	<b>11 695</b>	<b>12 131</b>

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Tabulka poskytuje přehled o struktuře aktiv a pasiv společnosti za pět po sobě jdoucích účetních období.

Aktiva jsou rozdělena na stálá aktiva, oběžná aktiva a časové rozlišení. Stálá aktiva zahrnují dlouhodobý nehmotný, hmotný a finanční majetek. Oběžná aktiva pak tvoří zásoby, dlouhodobé a krátkodobé pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky.

Na straně pasiv je uveden vlastní kapitál, zahrnující základní kapitál, kapitálové fondy, výsledek hospodaření minulých let a výsledek běžného období. Dále jsou uvedeny cizí zdroje, které se skládají z rezerv, dlouhodobých a krátkodobých závazků. Poslední složkou jsou časově rozlišená pasiva.

Z tabulky je patrný vývoj jednotlivých položek v čase, který je dále využit pro výpočet absolutních a poměrových ukazatelů ve finanční analýze.

**Tabulka 2:** Přehled hlavních položek výkazu zisku a ztrát v období 2019 - 2023

<b>Výkaz zisku a ztráty</b>						
	Čísla v tabulce jsou uvedena v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
	<b>Výnosy celkem</b>	<b>2 039 110</b>	<b>1 994 331</b>	<b>2 070 649</b>	<b>2 365 596</b>	<b>2 183 186</b>
	<b>Náklady celkem</b>	<b>1 993 649</b>	<b>2 055 066</b>	<b>2 069 567</b>	<b>2 362 764</b>	<b>2 193 763</b>
<b>I. Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>						
		<b>1 295 014</b>	<b>1 356 662</b>	<b>1 454 576</b>	<b>1 668 861</b>	<b>1 547 672</b>
<b>II. Tržby za prodej zboží</b>						
		<b>494 440</b>	<b>451 464</b>	<b>434 654</b>	<b>478 279</b>	<b>472 117</b>
<b>A. Výkonová spotřeba</b>						
		<b>1 267 066</b>	<b>1 234 891</b>	<b>1 293 376</b>	<b>1 477 490</b>	<b>1 224 197</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	230 142	216 521	214 245	202 337	198 957
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	704 804	697 655	785 941	933 897	737 952
A. 3.	Služby	332 120	320 715	293 190	341 256	287 289
<b>B. Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>						
		<b>-11 998</b>	<b>41 715</b>	<b>3 522</b>	<b>5 783</b>	<b>3 706</b>
<b>C. Aktivace (-)</b>						
		<b>-51 957</b>	<b>-54 921</b>	<b>-60 898</b>	<b>-52 294</b>	<b>-38 714</b>
<b>D. Osobní náklady</b>						
		<b>504 240</b>	<b>526 095</b>	<b>518 188</b>	<b>570 510</b>	<b>586 456</b>
D. 1.	Mzdové náklady	376 601	393 792	385 998	416 647	430 030
D. 2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. Pojištění a ostatní náklady	127 639	132 303	132 190	153 863	156 427
<b>E. Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>						
		<b>79 412</b>	<b>85 114</b>	<b>81 186</b>	<b>97 415</b>	<b>114 189</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	76 841	87 194	95 903	99 001	113 595
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	1 865	-6 016	-1 779	-4 668	2 469
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	706	3 936	-12 938	3 082	-1 875
<b>III. Ostatní provozní výnosy</b>						
		<b>240 916</b>	<b>166 118</b>	<b>170 641</b>	<b>195 956</b>	<b>146 068</b>
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 150	1 398	484	1 183	264
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	160 127	128 260	133 845	137 555	84 713
III. 3.	Jiné provozní výnosy	76 639	36 460	36 312	57 218	61 091
<b>F. Ostatní provozní náklady</b>						
		<b>164 273</b>	<b>165 089</b>	<b>196 223</b>	<b>192 457</b>	<b>227 639</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného DM	2 277	1 224	189	1 750	161
F. 2.	Prodaný materiál	138 695	114 009	131 030	144 636	105 663
F. 3.	Daně a poplatky	1 977	1 146	1 363	955	872
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-6 629	21 194	-4 469	-4 615	31 125
F. 5.	Jiné provozní náklady	27 953	27 516	68 110	49 731	89 818
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>						
		<b>79 334</b>	<b>-23 739</b>	<b>28 274</b>	<b>51 735</b>	<b>48 383</b>
<b>VI. Výnosové úroky a podobné výnosy</b>						
		<b>1 313</b>	<b>337</b>	<b>279</b>	<b>3 793</b>	<b>3 547</b>
<b>I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>						
		<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>154</b>
<b>J. Nákladové úroky a podobné náklady</b>						
		<b>34 935</b>	<b>32 438</b>	<b>25 293</b>	<b>49 650</b>	<b>60 235</b>
<b>VII. Ostatní finanční výnosy</b>						
		<b>7 427</b>	<b>19 750</b>	<b>10 499</b>	<b>18 707</b>	<b>13 782</b>
<b>K. Ostatní finanční náklady</b>						
		<b>7678</b>	<b>24 645</b>	<b>12 677</b>	<b>21 753</b>	<b>15 901</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>						
		<b>-33 873</b>	<b>-36 996</b>	<b>-27 192</b>	<b>-48 903</b>	<b>-58 961</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>						
		<b>45 461</b>	<b>-60 735</b>	<b>1 082</b>	<b>2 832</b>	<b>-10 577</b>
<b>L. Daň z příjmů</b>						
		<b>18 009</b>	<b>-13 697</b>	<b>10 591</b>	<b>-15 918</b>	<b>33 530</b>
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>						
		<b>27 452</b>	<b>-47 038</b>	<b>-9 509</b>	<b>18 750</b>	<b>-44 107</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>						
		<b>27 452</b>	<b>-47 038</b>	<b>-9 509</b>	<b>18 750</b>	<b>-44 107</b>
<b>Čistý obrát za účetní období</b>						
		<b>2 039 110</b>	<b>1 994 331</b>	<b>2 070 649</b>	<b>2 365 596</b>	<b>2 183 187</b>

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Výkaz zisku a ztráty zachycuje strukturu výnosů, nákladů a výsledků hospodaření, přičemž výnosy jsou rozděleny na tržby z prodeje výrobků a služeb, tržby za prodané zboží a ostatní provozní výnosy. Na výnosové straně jsou rovněž evidovány výnosové úroky a jiné finanční výnosy.

Nákladová část zahrnuje výkonovou spotřebu, osobní náklady, úpravy hodnot v provozní oblasti, ostatní provozní náklady, nákladové úroky a ostatní finanční náklady. Mezi specifické položky patří také změna stavu zásob vlastní činnosti a aktivace, které upravují výši nákladů.

Součástí výkazu je také výpočet provozního výsledku hospodaření, finančního výsledku hospodaření, výsledku hospodaření před zdaněním a výsledku hospodaření za účetní období. Dále je uveden údaj o dani z příjmů a čistém obratu za účetní období.

Tabulka poskytuje ucelený pohled na výkonnost společnosti, její nákladovost a schopnost generovat zisk. Zaznamenaný vývoj jednotlivých položek v čase slouží jako podklad pro horizontální a vertikální analýzu a pro výpočet poměrových ukazatelů.

**Tabulka 3: Přehled o peněžních tocích v období 2019 - 2023**

<b>Přehled o peněžních tocích</b>						
	Čísla v tabulce jsou uvedena v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>						
<b>Z.</b>	<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost bez zdanění (+/-)</b>	<b>45 461</b>	<b>-60 735</b>	<b>1 082</b>	<b>2 832</b>	<b>-10 577</b>
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	107 346	111 841	113 835	149 771	185 537
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	76 841	88 178	111 305	102 844	111 588
A.1.2.	Změna stavu opravných položek	-1 244	-9 953	-16 654	-1 635	17 365
A.1.3.	Změna stavu rezerv		1 065	-5 535	2 138	
A.1.4.	Kurzové rozdíly		624			
A.1.5.	Zisk / ztráta z prodeje stálých aktiv	-1 873	-174	-295	567	-103
A.1.6.	Úrokové náklady a výnosy	33 622	32 101	25 014	45 857	56 687
A.1.7.	Ostatní nepeněžní operace					
<b>A *</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu, placenými úroky a mimořádnými</b>	<b>152 807</b>	<b>51 106</b>	<b>114 917</b>	<b>152 603</b>	<b>174 960</b>
A.2.	Změna stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-131 458	133 809	788	-92 910	79 482
A.2.1.	Změna stavu zásob	-43 838	43 010	2 845	-56 882	15 850
A.2.2.	Změna stavu obchodních pohledávek		48 000	11 194	-21 617	64 918
A.2.3.	Změna stavu ostatních pohledávek a přechodných účtů aktiv	-40 220	109 237	-51 768	26 124	
A.2.4.	Změna stavu obchodních závazků		-34 363	45 203	-41 740	-1 286
A.2.5.	Změna stavu ostatních závazků a přechodných účtů pasív	-47 400	-32 076	-6 686	1 205	
<b>A **</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, placenými úroky a mimořádnými položkami</b>	<b>21 349</b>	<b>184 915</b>	<b>115 705</b>	<b>59 693</b>	<b>254 442</b>
A.3.1.	Vyplacené úroky s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění dlouhodobého majetku	-34 935	-32 438	-25 293	-49 650	-60 235
A.4.1.	Zaplacená daň z příjmů	-21 065	-15 198	-7 154	7 919	-3 292
<b>A ***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-33 338</b>	<b>137 280</b>	<b>83 258</b>	<b>17 962</b>	<b>190 915</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>						
B.1.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-73 723	-95 529	-133 542	-158 121	-95 815
B.2.1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	4 150	1 398	484	1 183	264
B.3.1.	Poskytnuté půjčky a úvěry		21 097	-23 180	14 447	-96 789
B.4.1.	Přijaté úroky	1 313	337	279	3 793	3 547
B.5.1.	Přijaté podíly na zisku					
<b>B ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-69 573</b>	<b>-72 697</b>	<b>-155 959</b>	<b>-138 698</b>	<b>-188 792</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>						
C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých úvěrů	815	-159 513	68 654	119 496	-527
C.2.1.	Dopady změn základního kapitálu na peněžní prostředky					
C.2.2.	Vyplacené podíly na zisku					
C.2.3.	Dopad ostatních změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky		100 000			
<b>C ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>815</b>	<b>-59 513</b>	<b>68 654</b>	<b>119 496</b>	<b>-527</b>
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>-102 096</b>	<b>5 070</b>	<b>-4 047</b>	<b>-1 240</b>	<b>1 596</b>
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>-82 608</b>	<b>996</b>	<b>6 066</b>	<b>2 019</b>	<b>779</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>-184 704</b>	<b>6 066</b>	<b>2 019</b>	<b>779</b>	<b>2 374</b>

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Přehled o peněžních tocích zachycuje tok peněžních prostředků v rámci tří základních oblastí podnikové činnosti, a to v provozní, investiční a finanční. V části provozní činnosti je výchozím bodem výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním, který je dále upraven o nepeněžní položky, jako jsou odpisy, změny rezerv nebo úpravy o úroky a výnosy. Následuje úprava o změny pracovního kapitálu, která reflektuje pohyb zásob, pohledávek a závazků a výrazně ovlivňuje čistý provozní peněžní tok.

Investiční činnost zahrnuje zejména výdaje na pořízení dlouhodobého majetku a příjmy z prodeje aktiv nebo přijatých úvěrů. Tyto položky zpravidla vykazují záporné hodnoty, což značí reinvestice podnikových prostředků do rozvoje.

Ve finanční oblasti se zachycují změny týkající se financování podniku, například čerpání nebo splácení úvěrů a případné změny vlastního kapitálu. Tato sekce poskytuje informace o tom, jak podnik získává externí zdroje a jak s nimi hospodáří.

Závěrečná část výkazu obsahuje čistý přírůstek či úbytek peněžních prostředků a srovnání stavu peněz na začátku a na konci účetního období. Vývoj peněžních toků v čase slouží jako důležitý nástroj pro posouzení likvidity podniku, jeho schopnosti financovat provoz i investice a celkového finančního zdraví.

### **3.3 Analýza absolutních ukazatelů**

Po úvodním představení analyzovaného podniku a po specifikaci použitých datových zdrojů následuje část práce zaměřená na analýzu absolutních ukazatelů. Tato kapitola se zabývá hodnocením vývoje jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty v průběhu let 2019 až 2023. Součástí této analýzy je jak horizontální analýza, která zkoumá absolutní i relativní změny vybraných ukazatelů v čase, tak vertikální analýza, jež sleduje strukturu aktiv, pasiv a výsledovky v rámci jednotlivých období. Cílem je poskytnout ucelený pohled na vývoj majetkové a kapitálové struktury podniku a identifikovat klíčové změny v hospodaření společnosti.

### 3.3.1 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza slouží k vyjádření změn jednotlivých položek účetních výkazů mezi dvěma po sobě jdoucími účetními obdobími, a to jak v absolutních hodnotách, tak v procentech. Následující tabulka přehledně znázorňuje procentuální vývoj jednotlivých položek rozvahy v průběhu sledovaného období od roku 2019 až do roku 2023.

**Tabulka 4:** Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy								
	2020 / 2019		2021 / 2020		2022 / 2021		2023 / 2022	
	Absolutní změna	Relativní změna	Absolutní změna	Relativní změna	Absolutní změna	Relativní změna	Absolutní změna	Relativní změna
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>-45 925</b>	<b>-3%</b>	<b>106 583</b>	<b>6%</b>	<b>84 749</b>	<b>5%</b>	<b>29 292</b>	<b>2%</b>
<b>A. Pohledávky za upsaný ZK</b>	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>B. Stálá aktiva</b>	<b>31 111</b>	<b>4%</b>	<b>37 450</b>	<b>4%</b>	<b>57 370</b>	<b>6%</b>	<b>11 627</b>	<b>1%</b>
B. I. Dlouhodobý nehmotný majetek	-12 560	-14%	-13 874	-18%	-10 632	-17%	-13 710	-27%
B. II. Dlouhodobý hmotný majetek	52 093	7%	51 324	6%	68 002	8%	25 337	3%
B. III. Dlouhodobý finanční majetek	-8 422	-100%	-	-	-	-	-	-
<b>C. Oběžná aktiva</b>	<b>26 018</b>	<b>4%</b>	<b>58 257</b>	<b>9%</b>	<b>39 819</b>	<b>6%</b>	<b>75 209</b>	<b>10%</b>
C. I. Zásoby	-9 628	-3%	-1 065	0%	61 549	17%	-18 319	-4%
C. II. Pohledávky	30 525	12%	63 369	22%	-20 490	-6%	91 932	28%
C. II. 1. Dlouhodobé pohledávky	12 930	-	2 194	17%	9 060	60%	6 393	26%
C. II. 2. Krátkodobé pohledávky	17 595	7%	61 175	23%	-29 550	-9%	85 539	28%
C. III. Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-	-	-	-	-
C. IV. Peněžní prostředky	5 121	542%	-4 047	-67%	-1 240	-61%	1 595	205%
<b>D. Časové rozlišení aktiv</b>	<b>-103 054</b>	<b>-45%</b>	<b>10 876</b>	<b>9%</b>	<b>-12 440</b>	<b>-9%</b>	<b>-57 544</b>	<b>-47%</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>-45 925</b>	<b>-3%</b>	<b>106 583</b>	<b>6%</b>	<b>84 749</b>	<b>5%</b>	<b>29 292</b>	<b>2%</b>
<b>A. Vlastní kapitál</b>	<b>33 381</b>	<b>11%</b>	<b>-9 509</b>	<b>-3%</b>	<b>18 750</b>	<b>6%</b>	<b>555 893</b>	<b>164%</b>
A. I. Základní kapitál	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
A. II. Ážio a kapitálové fondy	414 630	-216%	0	0%	0	0%	600 000	270%
A. III. Fondy ze zisku	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%
A. IV. VH minulých let	-306 759	-66%	-47 038	-30%	-9 509	-9%	18 750	19%
A. V. VH běžného účetního období	-74 490	-271%	37 529	-80%	28 259	-297%	-62 857	-335%
<b>B. Cizí zdroje</b>	<b>-77 918</b>	<b>-6%</b>	<b>114 108</b>	<b>9%</b>	<b>61 188</b>	<b>4%</b>	<b>-527 037</b>	<b>-35%</b>
B. I. Rezervy	5 503	22%	-5 535	-18%	2 138	9%	16 713	61%
<b>C. Závazky</b>	<b>-83 421</b>	<b>-6%</b>	<b>119 643</b>	<b>9%</b>	<b>59 050</b>	<b>4%</b>	<b>-543 749</b>	<b>-37%</b>
C. I. Dlouhodobé závazky	882 913	2851%	3 335	0%	-915 137	-100%	630 993	30351%
C. II. Krátkodobé závazky	-966 334	-71%	116 308	30%	974 187	194%	-1 174 742	-80%
<b>D. Časové rozlišení pasiv</b>	<b>-1 388</b>	<b>-22%</b>	<b>1 984</b>	<b>40%</b>	<b>4 811</b>	<b>70%</b>	<b>436</b>	<b>4%</b>

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Horizontální analýza rozvahy poskytuje přehled o vývoji jednotlivých položek aktiv a pasiv společnosti v čase, konkrétně mezi lety 2019 až 2023. V rámci této analýzy byly vypočítány absolutní a relativní změny mezi jednotlivými účetními obdobími.

Na úrovni celkových aktiv společnost vykázala kolísavý, avšak obecně rostoucí trend. Zatímco v roce 2020 došlo k poklesu aktiv o 3 %, tedy o 45 925 tis. Kč, v následujících letech dochází k jejich postupnému nárůstu. Nejvyšší meziroční nárůst byl zaznamenán v roce 2021 o 106 583 tis. Kč, což představuje meziroční nárůst o 6 %, a to poukazuje na růstové období společnosti. Naopak v roce 2023 je patrné zpomalení růstu, aktiva narostla o 29 292 tis. Kč, tedy o pouhých 2 %.

Tento vývoj může souviset s několika faktory. V roce 2021 se pravděpodobně projevil efekt oživení po předchozím ekonomickém útlumu způsobeném pandemií COVID-19, kdy podnik obnovil investiční aktivity a došlo k růstu majetkové základny, zejména u stálých aktiv. Postupný pokles tempa růstu v následujících letech, hlavně v roce 2023, pak může souviset s opatrnější investiční strategií, dozníváním globálních ekonomických nejistot, vyššími úrokovými sazbami či inflací, které vedly k omezení investic a k větší obezřetnosti při navyšování aktiv. Roli může hrát také nasycení předchozích investičních projektů a přesun pozornosti firmy na stabilizaci a efektivitu namísto expanze.

Co se týče složení aktiv, ve stálých aktivech došlo k největšímu nárůstu v roce 2021 o 57 370 tis. Kč, tento růst vznikl především zvýšením hodnoty dlouhodobého hmotného majetku. Naopak dlouhodobý nehmotný majetek vykazuje setrvalý pokles, který dosáhl vrcholu v roce 2023, kdy poklesl o 27 %, což činilo pokles o 14 010 tis. Kč, to může naznačovat nižší investice do vývoje, softwaru či jiných nehmotných položek.

Oběžná aktiva zaznamenala rovněž významný růst, a to především v letech 2021 až 2023. V roce 2023 činil přírůstek 75 209 tis. Kč, to byl růst o 10 %, a bylo to ovlivněno nárůstem krátkodobých pohledávek a peněžních prostředků. Výrazný nárůst peněžních prostředků o 1 595 tis. Kč, tedy o 205 %, v roce 2023 může souviset s efektivnějším řízením cash flow nebo nižšími investičními výdaji v daném období.

V pasivech dochází k výraznému posunu ve struktuře financování. Zatímco v letech 2019 až 2021 převažovaly cizí zdroje, v roce 2023 dochází k prudkému navýšení vlastního kapitálu o 555 893 tis. Kč, což znamená nárůst o 164 %, to bylo pravděpodobně výsledkem reinvestovaného zisku a navýšení kapitálových fondů. Nejvýraznější pokles je patrný u krátkodobých závazků o 1 174 742 tis. Kč, tedy o 80 %, to může signalizovat splacení krátkodobých dluhů a větší důraz na dlouhodobější financování.

Závěrem lze konstatovat, že společnost v analyzovaném období vykazovala tendenci ke stabilizaci své finanční struktury. Postupný růst vlastního kapitálu a současné snižování cizích

zdrojů, zejména krátkodobých závazků, svědčí o odklonu od zadluženého financování a o přechodu k finančně soběstačnějšímu modelu hospodaření. Tento vývoj lze považovat za pozitivní signál z hlediska finanční stability a dlouhodobé udržitelnosti podnikových financí.

Současně výrazný pokles krátkodobých závazků může pozitivně ovlivnit ukazatele likvidity, neboť naznačuje, že podnik je schopen lépe pokrývat své krátkodobé závazky oběžnými aktivy. To posiluje celkovou solventnost společnosti a její důvěryhodnost vůči věřitelům.

Tato horizontální analýza tak vytváří vhodný podklad pro další srovnání pomocí vertikální analýzy rozvahy.

### 3.3.2 Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza se provádí v rámci jednoho účetního období směrem shora dolů, což jí dalo i její název. Jejím cílem je zjistit, jaký procentuální podíl tvoří jednotlivé položky účetních výkazů vzhledem k předem stanovené základně.

**Tabulka 5:** Vertikální analýza rozvahy

<b>Vertikální analýza rozvahy</b>						
		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
		Procentní změna				
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>50,06%</b>	<b>53,31%</b>	<b>52,22%</b>	<b>52,92%</b>	<b>52,72%</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	5,15%	4,53%	3,48%	2,75%	1,98%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	44,42%	48,77%	48,74%	50,17%	50,74%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0,49%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>36,64%</b>	<b>39,21%</b>	<b>40,14%</b>	<b>40,45%</b>	<b>43,81%</b>
C. I.	Zásoby	21,80%	21,82%	20,45%	22,83%	21,51%
C. II.	Pohledávky	14,79%	17,03%	19,58%	17,58%	22,18%
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,78%	0,85%	1,30%	1,62%
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	14,79%	16,25%	18,72%	16,28%	20,56%
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
C. IV.	Peněžní prostředky	0,06%	0,36%	0,11%	0,04%	0,13%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>13,30%</b>	<b>7,48%</b>	<b>7,64%</b>	<b>6,63%</b>	<b>3,47%</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>17,36%</b>	<b>19,85%</b>	<b>18,12%</b>	<b>18,30%</b>	<b>47,47%</b>
A. I.	Základní kapitál	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%	0,01%
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	-11,24%	13,34%	12,54%	11,96%	43,57%
A. III.	Fondy ze zisku	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
A. IV.	VH minulých let	26,98%	9,32%	6,11%	5,32%	6,23%
A. V.	VH běžného účetního období	1,60%	-2,82%	-0,54%	1,01%	-2,34%
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>82,27%</b>	<b>79,86%</b>	<b>81,50%</b>	<b>81,07%</b>	<b>51,88%</b>
B. I.	Rezervy	1,47%	1,84%	1,41%	1,46%	2,33%
C.	Závazky	80,80%	78,02%	80,08%	79,61%	49,56%
C. I.	Dlouhodobé závazky	1,81%	54,84%	51,73%	0,11%	33,55%
C. II.	Krátkodobé závazky	78,99%	23,18%	28,35%	79,49%	16,01%
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,37%</b>	<b>0,29%</b>	<b>0,39%</b>	<b>0,63%</b>	<b>0,64%</b>

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Tato vertikální analýza umožňuje sledovat relativní význam jednotlivých složek v majetkové a kapitálové struktuře společnosti.

Struktura aktiv vykazuje v průběhu sledovaného období relativně stabilní vývoj. Stálá aktiva se pohybují v rozmezí 50,06 % až 53,31 % celkových aktiv, to svědčí o konzistentní investiční politice podniku. V roce 2023 tvoří stálá aktiva 52,72 % aktiv, přičemž dominantní podíl v rámci této skupiny dlouhodobě drží hmotný majetek, 50,74 % v roce 2023. Nehmotný majetek se naopak podílí jen okrajově od 1,98 % do 5,15 %. V roce 2023 dosáhl 1,98 % a jeho podíl na aktivech postupně stále klesá.

Oběžná aktiva tvořila v roce 2019 pouze 36,64 %, ale do roku 2023 jejich podíl narostl na 43,81 %. Významným podílem zde jsou zásoby, které stabilně tvoří zhruba 21- 23 %, a dále pohledávky, jejichž váha mírně kolísá, ale v roce 2023 dosahuje 22,18 % celkových aktiv. Peněžní prostředky jsou zastoupeny minimálně, okolo 0,1 - 0,2 %, a to odpovídá běžnému provoznímu řízení likvidity.

Zatímco na straně aktiv dochází pouze k mírným posunům ve struktuře, pasiva vykazují významnou transformaci směrem k vyšší míře samofinancování. Vlastní kapitál se postupně zvyšoval ze 17,36 % v roce 2019 na 47,47 % v roce 2023. Tento vývoj je pozitivní a signalizuje vyšší míru finanční samostatnosti a stability společnosti. Zásadní vliv měl především růst ážia a kapitálových fondů, které v roce 2023 tvoří 43,57 % celkových pasiv, což svědčí o silném kapitálovém zajištění společnosti. Tento nárůst může být výsledkem reinvestovaného zisku, přemístění zisku do kapitálových fondů, případně navýšení kapitálu společníky.

Naopak podíl cizích zdrojů klesl ze 82,27 % v roce 2019 na 51,88 % v roce 2023. Tento pokles byl způsoben zejména snižováním krátkodobých závazků, jejichž váha klesla z 78,99 % v roce 2019 na 16,01 % v roce 2023. Výrazný pokles krátkodobých závazků může souviset se snahou snížit krátkodobou zadluženost, zlepšit likviditu a zvýšit důvěryhodnost vůči obchodním partnerům. Dlouhodobé závazky v průběhu sledovaného období kolísaly. V roce 2023 tvoří 33,55 % celkových pasiv, což naznačuje, že společnost přesunula část financování z krátkodobých na dlouhodobé zdroje, čímž snížila tlak na likviditu. Rezervy si udržují relativně malý, ale stabilní podíl.

Vertikální analýza jednoznačně ukazuje na posun společnosti směrem k vyšší kapitálové stabilitě, nižší závislosti na krátkodobém cizím financování a celkově vyváženější majetkové struktuře. Tento vývoj je pozitivním signálem nejen pro investory, ale i pro věřitele.

### 3.3.3 Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tato analýza slouží k vyhodnocení vývoje jednotlivých složek výnosů a nákladů v čase, a to prostřednictvím porovnání jejich hodnot mezi dvěma po sobě jdoucími účetními obdobími. Výsledkem jsou absolutní a relativní změny, které umožňují identifikovat růst či pokles v jednotlivých položkách. Následující tabulka přehledně znázorňuje vývoj těchto položek v období od roku 2019 až do roku 2023 a slouží jako podklad pro hlubší posouzení výkonnosti společnosti z hlediska její hospodářské činnosti.

**Tabulka 6:** Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty								
	2020 / 2019		2021 / 2020		2022 / 2021		2023 / 2022	
	Absolutní změna	Relativní změna	Absolutní změna	Relativní změna	Absolutní změna	Relativní změna	Absolutní změna	Relativní změna
Čísla v tabulce jsou uvedena v tis. Kč								
Výnosy celkem	-44 779	-2%	76 318	4%	294 947	14%	-182 410	-8%
Náklady celkem	61 417	3%	14 501	1%	293 197	14%	-169 001	-7%
<b>I. Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>61 648</b>	<b>5%</b>	<b>97 914</b>	<b>7%</b>	<b>214 285</b>	<b>15%</b>	<b>-121 189</b>	<b>-7%</b>
<b>II. Tržby za prodej zboží</b>	<b>-42 976</b>	<b>-9%</b>	<b>-16 810</b>	<b>-4%</b>	<b>43 625</b>	<b>10%</b>	<b>-6 162</b>	<b>-1%</b>
<b>A. Výkonová spotřeba</b>	<b>-32 175</b>	<b>-3%</b>	<b>58 485</b>	<b>5%</b>	<b>184 114</b>	<b>14%</b>	<b>-253 293</b>	<b>-17%</b>
A. 1. Náklady vynaložené na prodané zboží	-13 621	-6%	-2 276	-1%	-11 908	-6%	-3 380	-2%
A. 2. Spotřeba materiálu a energie	-7 149	-1%	88 286	13%	147 956	19%	-195 945	-21%
A. 3. Služby	-11 405	-3%	-27 525	-9%	48 066	16%	-53 967	-16%
<b>B. Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>53 713</b>	<b>-448%</b>	<b>-38 193</b>	<b>-92%</b>	<b>2 261</b>	<b>64%</b>	<b>-2 077</b>	<b>-36%</b>
<b>C. Aktivace (-)</b>	<b>-2 964</b>	<b>6%</b>	<b>-5 977</b>	<b>11%</b>	<b>8 604</b>	<b>-14%</b>	<b>13 580</b>	<b>-26%</b>
<b>D. Osobní náklady</b>	<b>21 855</b>	<b>4%</b>	<b>-7 907</b>	<b>-2%</b>	<b>52 322</b>	<b>10%</b>	<b>15 946</b>	<b>3%</b>
D. 1. Mzdové náklady	17 191	5%	-7 794	-2%	30 649	8%	13 383	3%
D. 2. Náklady na soc. zabez., zdrav. poj. a ostat. nákl.	4 664	4%	-113	0%	21 673	16%	2 564	2%
<b>E. Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>5 702</b>	<b>7%</b>	<b>-3 928</b>	<b>-5%</b>	<b>16 229</b>	<b>20%</b>	<b>16 774</b>	<b>17%</b>
E. 1. Úpravy hodnot DM - nehmotného a hmotného	10 353	13%	8 709	10%	3 098	3%	14 594	15%
E. 2. Úpravy hodnot zásob	-7 881	-423%	4 237	-70%	-2 889	162%	7 137	-153%
E. 3. Úpravy hodnot pohledávek	3 230	458%	-16 874	-429%	16 020	-124%	-4 957	-161%
<b>III. Ostatní provozní výnosy</b>	<b>-74 798</b>	<b>-31%</b>	<b>4 523</b>	<b>3%</b>	<b>25 315</b>	<b>15%</b>	<b>-49 888</b>	<b>-25%</b>
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	-2 752	-66%	-914	-65%	699	144%	-919	-78%
III. 2. Tržby z prodaného materiálu	-31 867	-20%	5 585	4%	3 710	3%	-52 842	-38%
III. 3. Jiné provozní výnosy	-40 179	-52%	-148	0%	20 906	58%	3 873	7%
<b>F. Ostatní provozní náklady</b>	<b>816</b>	<b>0%</b>	<b>31 134</b>	<b>19%</b>	<b>-3 766</b>	<b>-2%</b>	<b>35 182</b>	<b>18%</b>
F. 1. Zůstatková cena prodaného DM	-1 053	-46%	-1 035	-85%	1 561	826%	-1 589	-91%
F. 2. Prodaný materiál	-24 686	-18%	17 021	15%	13 606	10%	-38 973	-27%
F. 3. Daně a poplatky	-831	-42%	217	19%	-408	-30%	-83	-9%
F. 4. Rezervy v provoz. obl. a kompl. nákl. příštích obd.	27 823	-420%	-25 663	-121%	-146	3%	35 740	-774%
F. 5. Jiné provozní náklady	-437	-2%	40 594	148%	-18 379	-27%	40 087	81%
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-103 073</b>	<b>-130%</b>	<b>52 013</b>	<b>-219%</b>	<b>23 461</b>	<b>83%</b>	<b>-3 352</b>	<b>-6%</b>
<b>VI. Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>-976</b>	<b>-74%</b>	<b>-58</b>	<b>-17%</b>	<b>3 514</b>	<b>1259%</b>	<b>-246</b>	<b>-6%</b>
<b>I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>	<b>154</b>	<b>-</b>
<b>J. Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>-2 497</b>	<b>-7%</b>	<b>-7 145</b>	<b>-22%</b>	<b>24 357</b>	<b>96%</b>	<b>10 585</b>	<b>21%</b>
<b>VII. Ostatní finanční výnosy</b>	<b>12 323</b>	<b>166%</b>	<b>-9 251</b>	<b>-47%</b>	<b>8 208</b>	<b>78%</b>	<b>-4 925</b>	<b>-26%</b>
<b>K. Ostatní finanční náklady</b>	<b>16 967</b>	<b>221%</b>	<b>-11 968</b>	<b>-49%</b>	<b>9 076</b>	<b>72%</b>	<b>-5 852</b>	<b>-27%</b>
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-3 123</b>	<b>9%</b>	<b>9 804</b>	<b>-27%</b>	<b>-21 711</b>	<b>80%</b>	<b>-10 058</b>	<b>21%</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>-106 196</b>	<b>-234%</b>	<b>61 817</b>	<b>-102%</b>	<b>1 750</b>	<b>162%</b>	<b>-13 409</b>	<b>-473%</b>
<b>L. Daň z příjmů</b>	<b>-31 706</b>	<b>-176%</b>	<b>24 288</b>	<b>-177%</b>	<b>-26 509</b>	<b>-250%</b>	<b>49 448</b>	<b>-311%</b>
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>-74 490</b>	<b>-271%</b>	<b>37 529</b>	<b>-80%</b>	<b>28 259</b>	<b>-297%</b>	<b>-62 857</b>	<b>-335%</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>-74 490</b>	<b>-271%</b>	<b>37 529</b>	<b>-80%</b>	<b>28 259</b>	<b>-297%</b>	<b>-62 857</b>	<b>-335%</b>
<b>Čistý obrat za účetní období</b>	<b>-44 779</b>	<b>-2%</b>	<b>76 318</b>	<b>4%</b>	<b>294 947</b>	<b>14%</b>	<b>-182 409</b>	<b>-8%</b>

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

V roce 2020 došlo k mírnému poklesu celkových výnosů o 44 779 tis. Kč, tedy o 2 %, zatímco náklady naopak vzrostly o 61 417 tis. Kč, tedy o 3 %. Tento vývoj se negativně projevil na výsledku hospodaření, který klesl o více než 100 milionů Kč. Důvodem může být dopad pandemie COVID-19, která ovlivnila podnikatelské prostředí a vedla ke snížení poptávky, případně k omezením v dodavatelských řetězcích, což zároveň mohlo zvýšit provozní náklady.

V následujícím roce 2021 již výnosy vzrostly o 76 318 tis. Kč, což představovalo nárůst o 4 % a náklady o 14 501 tis. Kč, což byl nárůst o 1 %, to přispělo ke zlepšení hospodářského výsledku. Tento pozitivní obrat může souviset s částečným ekonomickým oživením po pandemii.

Naopak rok 2022 znamenal prudký nárůst nákladů o 293 197 tis. Kč, to znamenalo nárůst o 14 %, který nebyl plně kompenzován růstem výnosů o 295 947 tis. Kč, též nárůst o 14 %. V roce 2023 došlo k poklesu nákladů o 7 %, to činí 169 001 tis. Kč, zatímco výnosy klesly o 182 410 tis. Kč, což znamená pokles o 8 %, tento vývoj může souviset s celkovým zpomalením trhu nebo úpravou produktového portfolia.

Tržby z prodeje výrobků a služeb vykázaly v roce 2021 výrazný nárůst o 97 914 tis. Kč, tedy nárůst o 7 %, to signalizuje silnou poptávku a úspěšnou obchodní strategii. V roce 2022 byl růst ještě výraznější a to o 213 465 tis. Kč, což činilo růst o 15 %. Následný pokles v roce 2023 o 7 %, tedy o 121 189 tis. Kč může souviset s vnějším ekonomickým prostředím nebo nasycením trhu.

Nejvýznamnější nákladovou položku tvoří výkonná spotřeba, která od roku 2021 rostla a dosáhla vrcholu v roce 2022. V roce 2023 klesla o 253 293 tis. Kč, tedy o 17 %, což mohlo být způsobeno optimalizací výrobních procesů, snížením cen vstupů nebo poklesem produkce.

Osobní náklady zaznamenaly plynulý růst i pokles napříč sledovaným obdobím, a to jak mzdové náklady, tak náklady na sociální zabezpečení. Růst těchto nákladů odráží zvyšující se nároky na kvalifikovanou pracovní sílu, růst mezd v odvětví i možnou expanzi podniku.

Zajímavý je také vývoj v položce aktivace a změna stavu zásob vlastní činností, které se v některých letech pohybují v záporných hodnotách. Vysoká záporná aktivace v roce 2021 činící -60 898 tis. Kč mohla negativně ovlivnit hospodářský výsledek, avšak postupně se snižovala. To může naznačovat nižší investiční aktivity do vlastních kapacit nebo menší míru vlastního vývoje.

Provozní výsledek hospodaření vykazuje vysokou proměnlivost, kdy v roce 2020 došlo k propadu o více než 100 mil. Kč, v roce 2021 pak k částečnému zotavení. Nejvyšší provozní výsledek byl dosažen v roce 2022, avšak v roce 2023 došlo opět k jeho snížení o 3 352 tis. Kč. Výkyvy mohou být důsledkem změn v tržbách i ve výši ostatních provozních výnosů a nákladů.

Finanční náklady i výnosy vykazují rostoucí trend, zejména nákladové úroky a ostatní finanční náklady. Významný růst v roce 2023, kdy nákladové úroky vzrostly o 10 585 tis. Kč, může být důsledkem zvýšených úrokových sazeb či většího objemu čerpaných cizích zdrojů. Daňová zátěž se odvíjí od výsledku hospodaření a také od případných daňových optimalizací či odložené daně.

Celkově lze říci, že nejvýraznější negativní dopady byly zaznamenány v roce 2020, který byl pravděpodobně ovlivněn pandemickou situací a s ní spojeným ekonomickým útlumem. Výnosy v tomto roce poklesly, zatímco náklady vzrostly, což vedlo k výraznému zhoršení výsledku hospodaření.

Následující roky ukázaly určité známky zotavení. V roce 2021 došlo k růstu tržeb a současně pouze k mírnému nárůstu nákladů, což mělo pozitivní dopad na provozní výsledek hospodaření. Významný růst výnosů i nákladů pak přinesl rok 2022, avšak ve prospěch pozitivního výsledku. V roce 2023 však došlo k opětovnému poklesu výnosů, přičemž náklady se podařilo částečně snížit. Výsledek hospodaření se tak mírně zhoršil, ale stále se pohyboval v kladných hodnotách.

Celkově analýza naznačuje, že společnost se po pandemickém poklesu v roce 2020 dokázala adaptovat na nové podmínky, částečně optimalizovat své náklady a zlepšit výkonnost. Zároveň je patrná snaha o stabilizaci nákladové struktury a udržení provozní ziskovosti.

Analýza rovněž ukazuje na citlivost společnosti vůči vnějším ekonomickým vlivům, a to zejména ve vztahu k vývoji tržeb, osobních nákladů a změnám ve vnitropodnikových procesech. Z těchto důvodů je důležité, aby podnik do budoucna usiloval o větší stabilitu výnosů, efektivnější nákladové řízení a snížení závislosti na krátkodobých výkyvech trhu.

### 3.3.4 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty se zaměřuje na poměrové vyjádření jednotlivých položek výkazu vzhledem k celkovým výnosům jako k předem stanovené základně. Provádí se v rámci jednoho účetního období směrem shora dolů, a jejím cílem je určit, jaký podíl jednotlivé nákladové a výnosové složky představují na celkovém objemu tržeb.

**Tabulka 7:** Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty					
Číslo v tabulce jsou uvedena v tis. Kč	Procentní změna				
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>I. Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>63,51%</b>	<b>68,03%</b>	<b>70,25%</b>	<b>70,55%</b>	<b>70,89%</b>
<b>II. Tržby za prodej zboží</b>	<b>24,25%</b>	<b>22,64%</b>	<b>20,99%</b>	<b>20,22%</b>	<b>21,63%</b>
<b>III. Ostatní provozní výnosy</b>	<b>11,81%</b>	<b>8,33%</b>	<b>8,24%</b>	<b>8,28%</b>	<b>6,69%</b>
III. 1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,20%	0,07%	0,02%	0,05%	0,01%
III. 2. Tržby z prodaného materiálu	7,85%	6,43%	6,46%	5,81%	3,88%
III. 3. Jiné provozní výnosy	3,76%	1,83%	1,75%	2,42%	2,80%
<b>VI. Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0,06%</b>	<b>0,02%</b>	<b>0,01%</b>	<b>0,16%</b>	<b>0,16%</b>
<b>VII. Ostatní finanční výnosy</b>	<b>0,36%</b>	<b>0,99%</b>	<b>0,51%</b>	<b>0,79%</b>	<b>0,63%</b>
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>A. Výkonová spotřeba</b>	<b>63,56%</b>	<b>60,09%</b>	<b>62,50%</b>	<b>62,53%</b>	<b>55,80%</b>
A. 1. Náklady vynaložené na prodané zboží	11,54%	10,54%	10,35%	8,56%	9,07%
A. 2. Spotřeba materiálu a energie	35,35%	33,95%	37,98%	39,53%	33,64%
A. 3. Služby	16,66%	15,61%	14,17%	14,44%	13,10%
<b>B. Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>-0,60%</b>	<b>2,03%</b>	<b>0,17%</b>	<b>0,24%</b>	<b>0,17%</b>
<b>C. Aktivace (-)</b>	<b>-2,61%</b>	<b>-2,67%</b>	<b>-2,94%</b>	<b>-2,21%</b>	<b>-1,76%</b>
<b>D. Osobní náklady</b>	<b>25,29%</b>	<b>25,60%</b>	<b>25,04%</b>	<b>24,15%</b>	<b>26,73%</b>
D. 1. Mzdové náklady	18,89%	19,16%	18,65%	17,63%	19,60%
D. 2. Náklady na soc. zabez., zdrav. poj. a ost. náklady	6,40%	6,44%	6,39%	6,51%	7,13%
<b>E. Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>3,98%</b>	<b>4,14%</b>	<b>3,92%</b>	<b>4,12%</b>	<b>5,21%</b>
E.1. Úpravy hodnot DM - nehmotného a hmotného	3,85%	4,24%	4,63%	4,19%	5,18%
E. 2. Úpravy hodnot zásob	0,09%	-0,29%	-0,09%	-0,20%	0,11%
E. 3. Úpravy hodnot pohledávek	0,04%	0,19%	-0,63%	0,13%	-0,09%
<b>F. Ostatní provozní náklady</b>	<b>8,24%</b>	<b>8,03%</b>	<b>9,48%</b>	<b>8,15%</b>	<b>10,38%</b>
F. 1. Zůstatková cena prodaného DM	0,11%	0,06%	0,01%	0,07%	0,01%
F. 2. Prodaný materiál	6,96%	5,55%	6,33%	6,12%	4,82%
F. 3. Daně a poplatky	0,10%	0,06%	0,07%	0,04%	0,04%
F. 4. Rezervy v provoz. obl. a kompl. nákl. příšt. období	-0,33%	1,03%	-0,22%	-0,20%	1,42%
F. 5. Jiné provozní náklady	1,40%	1,34%	3,29%	2,10%	4,09%
<b>I. Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,00%</b>	<b>0,01%</b>
<b>J. Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>1,75%</b>	<b>1,58%</b>	<b>1,22%</b>	<b>2,10%</b>	<b>2,75%</b>
<b>K. Ostatní finanční náklady</b>	<b>0,39%</b>	<b>1,20%</b>	<b>0,61%</b>	<b>0,92%</b>	<b>0,72%</b>

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Tato forma analýzy napomáhá k identifikaci klíčových nákladových oblastí a výnosových složek, a poskytuje ucelený pohled na to, jak se mění struktura hospodaření podniku v čase.

Ve sledovaném období tvoří největší část výnosů tržby z prodeje výrobků a služeb, jejichž podíl na celkových výnosech postupně narůstá z 63,51 % v roce 2019 na 70,89 % v roce 2023. Tento růst lze považovat za pozitivní signál, neboť ukazuje na zvyšující se závislost na hlavní činnosti podniku, což posiluje stabilitu výnosové základny.

Podíl tržeb z prodeje zboží naopak mírně klesá, z 24,25 % v roce 2019 na 21,63 % v roce 2023. To může naznačovat odklon od obchodní činnosti a orientaci na vlastní výrobu, která přináší vyšší přidanou hodnotu.

Ostatní provozní výnosy, kam patří tržby z prodeje materiálu a dlouhodobého majetku, se postupem času snižují z 11,81 % v roce 2019 na 6,69 % v roce 2023. Tato položka je částečně proměnlivá a její pokles může být způsoben například nižším objemem mimořádných výnosů nebo jednorázových operací v pozdějších letech.

V nákladové struktuře je nejvýznamnější položkou výkonná spotřeba, která tvoří více než polovinu všech nákladů. Její podíl se mírně snižuje z 63,56 % v roce 2019 na 55,80 % v roce 2023. Tento pokles může být výsledkem optimalizace spotřeby materiálu, energie a služeb, případně zvýšené efektivity výroby.

Osobní náklady tvoří stabilní a významnou složku nákladů, jejichž podíl kolísá mezi 24 až 26 %. V roce 2023 tvoří 26,73 % celkových nákladů, a to je nejvyšší hodnota za sledované období. Tento nárůst může být důsledkem růstu mezd, náborem kvalifikovaných pracovníků nebo rozšíření činnosti podniku.

Úpravy hodnot v provozní oblasti mají v posledním roce vyšší podíl a to 5,21 % v roce 2023, což může souviset s odpisy majetku nebo tvorbou opravných položek například při ztrátách ze zastaralého nebo neefektivního vybavení.

Podíl ostatních provozních nákladů roste z 8,24 % v roce 2019 na 10,38 % v roce 2023. Zvýšené výdaje mohou být spojeny třeba s vyššími daněmi, poplatky, rezervami nebo jinými provozními výdaji, které nejsou přímo navázány na výrobu.

Položky jako nákladové úroky a ostatní finanční náklady rovněž zaznamenaly mírný nárůst, tento vývoj lze přičíst vyšším úrokovým sazbám a možnému růstu zadlužení v důsledku investičních aktivit.

Z vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty vyplývá, že podnik v průběhu let zvyšoval podíl tržeb z hlavní činnosti, což je z hlediska stability a udržitelnosti příjmů velmi pozitivní.

Zároveň se mírně snižoval podíl výkonné spotřeby, což může naznačovat zvyšující se efektivitu provozu.

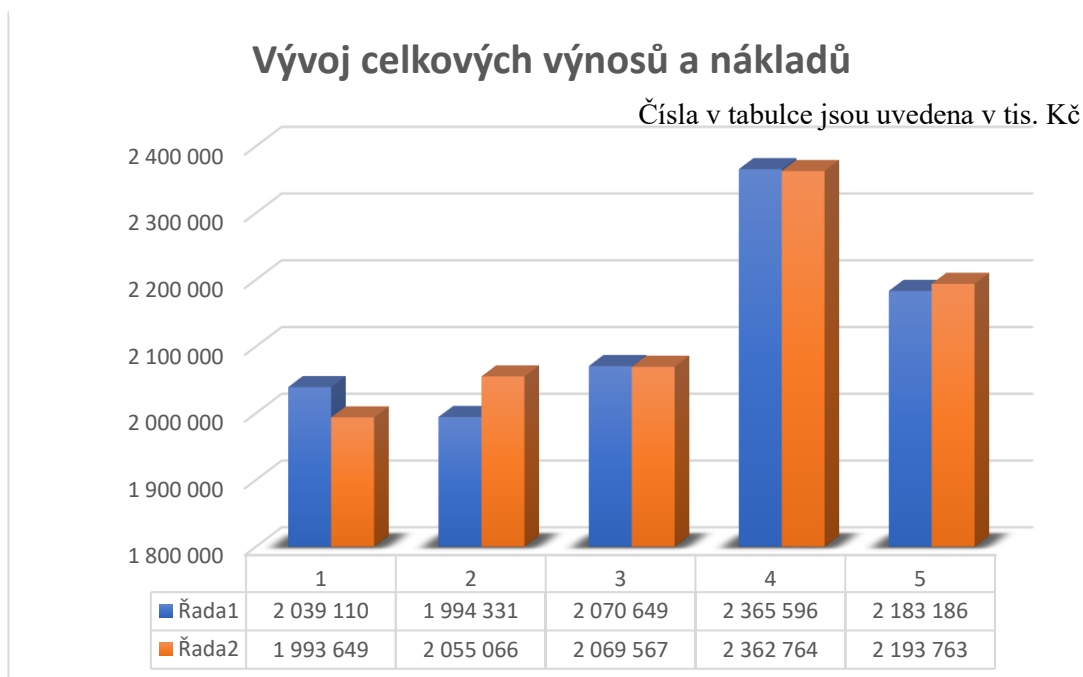
Na druhé straně rostou osobní náklady a ostatní provozní náklady, které se stávají významným zatížením celkové nákladové struktury. Růst těchto položek je běžný u podniků v expanzi, ale může být rizikem, pokud by výnosy nepokračovaly v růstu.

Celkově lze říci, že podnik vykazuje stabilní a vyváženou nákladovou a výnosovou strukturu, přičemž důraz je kladen na vlastní výrobu a provozní efektivitu. Pro další období by však měl sledovat vývoj osobních a ostatních nákladů a dbát na udržení provozní marže, zejména při případném zpomalení trhu.

### Vývoj celkových nákladů a výnosů

Na základě provedené analýzy výkazu zisku a ztráty byly vybrány dvě klíčové položky, a to celkové výnosy a celkové náklady. Jejich časový vývoj v období let 2019 až 2023 je zachycen v následující tabulce.

**Graf 1:** Vývoj celkových výnosů a nákladů



(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

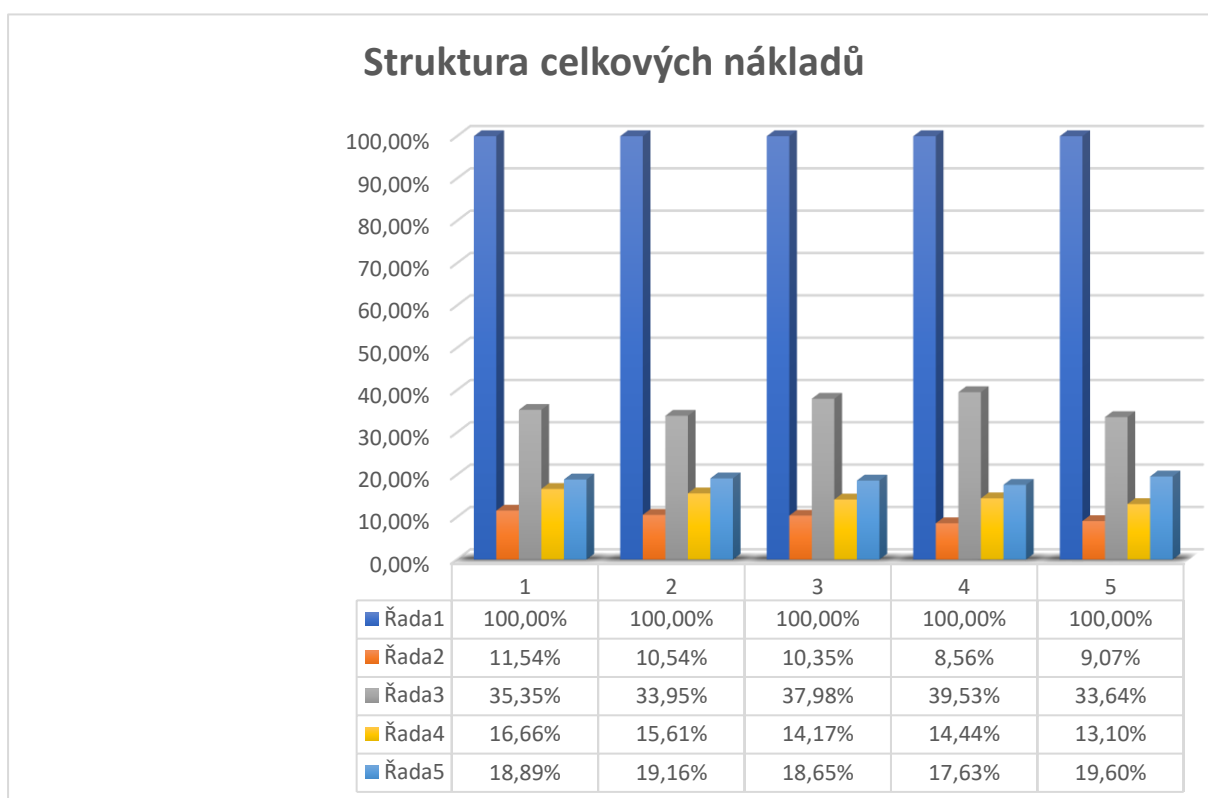
Z obrázku lze vyčíst, že v letech 2019 až 2023 se podnik potýkal s kolísavými výsledky hospodaření v důsledku rozdílů mezi vývojem výnosů a nákladů. Nejvýraznější nepříznivý vývoj nastal v roce 2020, kdy náklady převýšily výnosy, pravděpodobně v souvislosti

s pandemickými dopady a zpomalením hospodářské činnosti. Naopak nejpříznivější situace nastala v roce 2022, kdy byly sice výdaje nejvyšší, ale výnosy je překonaly a podnik tak dosáhl nejlepšího výsledku v analyzovaném období. V roce 2023 došlo k poklesu jak na straně nákladů, tak výnosů, přičemž náklady mírně převažovaly.

Z průběhu křivek je patrné, že vývoj výnosů a nákladů je poměrně úzce provázaný, obě hodnoty vykazují společné růstové i poklesové trendy, avšak podnik se dlouhodobě potýká s tím, že se mu nedaří udržet stabilní převahu výnosů nad náklady. Tento vývoj může svědčit o nestabilitě a upozorňuje na potřebu efektivnější kontroly nákladových položek.

Vzhledem k tomu, že náklady mají zásadní vliv na celkový výsledek hospodaření, bude se následující obrázek věnovat jejich podrobnějšímu rozboru v rámci jednotlivých nákladových složek za období 2019 až 2023.

**Graf 2:** Struktura celkových nákladů



(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Z obrázku vyplývá, že náklady vynaložené na prodané zboží mají v průběhu sledovaného období klesající trend, a to zejména do roku 2022. V roce 2023 sice došlo k mírnému nárůstu, nicméně ve srovnání s rokem 2019 je jejich podíl stále nižší.

Spotřeba materiálu a energie během let kolísá, s nejvyššími hodnotami v roce 2022, po kterém následoval pokles. Tato proměnlivost může souviset se změnami ve výrobním procesu nebo vnějšími faktory, jako jsou ceny vstupních surovin.

Podíl služeb má celkově mírně klesající charakter, což může ukazovat na jejich efektivnější využívání.

Mzdové náklady jsou relativně stabilní, avšak v roce 2023 dosahují nejvyšší hodnoty za celé sledované období. Tento vývoj může být důsledkem nárůstu mezd nebo vyšší potřeby kvalifikovaných pracovníků.

Celkově lze konstatovat, že podnik úspěšně snižuje některé nákladové složky, avšak kolísání v oblasti spotřeby materiálu a růst mzdových nákladů by si zasloužily bližší sledování a případnou optimalizaci.

### 3.4 Analýza poměrových ukazatelů

Po zhodnocení vývoje absolutních ukazatelů následuje část práce věnovaná analýze poměrových ukazatelů, která poskytuje hlubší pohled na finanční zdraví podniku. Poměrové ukazatele umožňují sledovat rentabilitu, likviditu, zadluženost a aktivitu podniku v jednotlivých obdobích a zároveň srovnávat dosažené hodnoty s doporučenými standardy či s vývojem v odvětví. Tato kapitola se zaměří na jednotlivé skupiny ukazatelů samostatně, aby bylo možné detailně posoudit finanční zdraví podniku z různých hledisek. Výsledky jsou hodnoceny v časovém horizontu let 2019 až 2023, čímž je umožněno sledovat trend vývoje jednotlivých finančních ukazatelů.

#### 3.4.1 Analýza rentability

Jak již bylo naznačeno v teoretické části, daný ukazatele hodnotí výnosnost aktiv, vlastního kapitálu a tržeb společnosti

**Tabulka 8:** Analýza rentability

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ROA - Rentabilita aktiv</b>	4,63%	-1,42%	1,59%	2,78%	2,56%
<b>ROE - Rentabilita vlastního kapitálu</b>	9,23%	-14,22%	-2,96%	5,52%	-4,92%
<b>ROS - Rentabilita tržeb</b>	2,23%	-3,05%	0,05%	0,12%	-0,48%

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Ukazatele rentability poskytují důležité informace o schopnosti podniku zhodnocovat vložený kapitál a generovat zisk. V rámci analýzy společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ

s.r.o. byly sledovány tři klíčové ukazatele, a to rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb za období 2019 až 2023.

Rentabilita aktiv (ROA) měří efektivitu využívání veškerých aktiv podniku k tvorbě provozního zisku. V roce 2019 činila 4,63 % a představovalo to relativně vysokou efektivitu hospodaření. V roce 2020 však došlo k výraznému poklesu do záporné hodnoty -1,42 %, což souviselo s negativním výsledkem hospodaření z provozní činnosti. V následujících letech se ukazatel postupně zlepšoval a v roce 2023 dosáhl hodnoty 2,56 %. Tento vývoj svědčí o postupném zotavování provozní výkonnosti.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje, jak efektivně podnik zhodnocuje kapitál svých vlastníků. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2019, tedy 9,23 %, poté však došlo ke značnému propadu, přičemž v roce 2020 byla hodnota záporná a činila -14,22 %. V roce 2022 došlo ke zlepšení na 5,52 %, avšak v roce 2023 hodnota opět klesla na zápornou hodnotu -4,92 %. Tento kolísavý vývoj ukazuje na nestabilitu v návratnosti vlastního kapitálu a možné problémy v oblasti ziskovosti.

Rentabilita tržeb (ROS) ukazuje, jakou část tržeb tvoří čistý zisk. Výsledky ukazatele byly během sledovaného období nízké. Zatímco v roce 2019 podnik dosahoval ziskové marže 2,23 %, v roce 2020 spadl ukazatel do záporných hodnot na -3,05 % a v dalších letech se hodnoty pohybovaly v blízkosti nuly. V roce 2023 ukazatel opět poklesl na -0,48 %, což svědčí o velmi nízké ziskovosti tržeb a nízkých maržích.

Závěrem lze konstatovat, že rentabilita společnosti během sledovaného období výrazně kolísala. Zatímco rentabilita aktiv vykazuje postupné zlepšení a mírný růst provozní výkonnosti, ROE i ROS upozorňují na přetrvávající problémy v efektivním využití kapitálu a ve schopnosti generovat zisk z tržeb. Tyto skutečnosti představují riziko jak z hlediska investorů, tak i z pohledu dlouhodobé finanční stability podniku.

### **3.4.2 Analýza likvidity**

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům včas a bez problémů. Z hlediska jejího měření rozlišujeme běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu, přičemž každá z nich odráží různou míru schopnosti podniku proměnit aktiva na peněžní prostředky.

**Tabulka 9:** Analýza likvidity

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>L3 - Běžná likvidita</b>	0,464	1,692	1,416	0,509	2,737
<b>L2 - Pohotová likvidita</b>	0,188	0,750	0,695	0,222	1,394
<b>L1 - Okamžitá likvidita</b>	0,001	0,016	0,004	0,001	0,008
<b>NWC - Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)</b>	-725 221	267 131	209 080	-725 288	524 663

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Ukazatele likvidity slouží k posouzení schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky. Pro hodnocení finanční stability společnosti byly sledovány tři základní typy likvidity, běžná, pohotová a okamžitá, doplněné o ukazatel čistého pracovního kapitálu.

Běžná likvidita se v průběhu sledovaného období většinou nacházela mimo doporučený interval 1,6–2,5. V letech 2019 a 2022 byly hodnoty výrazně pod doporučenou úroveň, a to 0,464 a 0,509, což signalizovalo riziko platební neschopnosti. Výrazného zlepšení bylo dosaženo v roce 2020, s hodnotou 1,692 a zejména v roce 2023, kdy hodnota vzrostla na 2,737. Tento vývoj může být důsledkem efektivního řízení oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Pohotová likvidita se přiblížila doporučenému intervalu 0,7–1,0 pouze v letech 2020, s výsledkem 0,750, a 2021 s hodnotou 0,695. V ostatních letech byly hodnoty podprůměrné, například v roce 2022 dosáhla pouze 0,222. To naznačuje omezenou schopnost společnosti plnit závazky bez nutnosti odprodeje zásob.

Okamžitá likvidita se po celé analyzované období nacházela hluboko pod doporučeným intervalem 0,9–1,1. (v podmínkách ČR často od 0,6). Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2020, a to hodnoty 0,016, přičemž ve zbývajících letech se pohybovala kolem hodnot 0,001–0,008. Tyto výsledky poukazují na velmi nízkou hladinu okamžitě dostupných peněžních prostředků, což může být rizikové v případě nenadálých výdajů.

Čistý pracovní kapitál byl v letech 2019 a 2022 výrazně záporný, kdy činil –725 221 tis. Kč a –725 288 tis. Kč, což ukazuje na převažující krátkodobé závazky nad oběžnými aktivy a tím i zvýšené riziko likvidity. V letech 2020, 2021 a 2023 se hodnota NWC dostala do kladných hodnot, přičemž nejvyšší úroveň byla zaznamenána v roce 2023, kdy byl čistý pracovní kapitál 524 663 tis. Kč. To lze interpretovat jako posílení krátkodobé finanční stability.

Závěrem lze konstatovat, že likvidita společnosti se v průběhu sledovaného období zlepšovala, přičemž nejvýraznější pozitivní změny nastaly v roce 2023. Přesto zůstává nízká okamžitá likvidita varovným signálem, který může znamenat omezené rezervy hotovosti pro nenadálé

výdaje. Doporučuje se zvýšit podíl rychle dostupných peněžních prostředků a nadále sledovat strukturu krátkodobých aktiv.

### 3.4.3 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží k hodnocení kapitálové struktury společnosti a k posouzení její závislosti na cizím financování. Pro účely této analýzy byly zvoleny ukazatel celkové zadluženosti a zadluženosti vlastního kapitálu, které napomáhají určit vhodný poměr mezi vlastním a cizím kapitálem. Dále sem zvolila koeficient samofinancování a úrokové krytí.

**Tabulka 10:** Analýza zadluženosti

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Celková zadluženost</b>	82,27%	79,86%	81,50%	81,07%	51,88%
<b>Zadluženost vlastního kapitálu</b>	473,79%	402,40%	449,84%	443,03%	109,29%
<b>Koeficient samofinancování</b>	17,36%	19,85%	18,12%	18,30%	47,47%
<b>Úrokové krytí</b>	2,271	-0,732	1,118	1,042	0,803

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Celková zadluženost, která udává podíl cizích zdrojů na celkových aktivech, byla po většinu sledovaného období vyšší než doporučený interval 50–70 %. V letech 2019 až 2022 se pohybovala v rozmezí 79,86 % až 82,27 %, což signalizovalo vysokou míru závislosti na cizím kapitálu a zvýšené finanční riziko. Výrazný pokles na 51,88 % v roce 2023 představuje pozitivní posun směrem k optimální kapitálové struktuře, který lze přičíst jednak snižování objemu cizích zdrojů, tak navýšení vlastního kapitálu.

Zadluženost vlastního kapitálu, vyjadřující poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu, dosahovala v letech 2019 až 2022 extrémně vysokých hodnot v rozmezí 402–474 %, což výrazně přesahovalo doporučené rozpětí 80–120 %. Teprve v roce 2023 se hodnota tohoto ukazatele snížila na 109,29 %, čímž se dostala do přijatelného pásma. Tento vývoj ukazuje na snahu podniku o stabilizaci kapitálové struktury a snížení finanční závislosti.

Koeficient samofinancování, který vyjadřuje podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech, v období 2019 až 2022 nepřekročil hodnotu 20 %, což značí, že podnik byl převážně financován z cizích zdrojů. V roce 2023 došlo k výraznému navýšení koeficientu na 47,47 %, což potvrzuje pozitivní trend v oblasti samofinancování a ukazuje na zlepšující se kapitálovou autonomii podniku.

Úrokové krytí, měřící schopnost podniku splácet úroky z provozního zisku, zaznamenalo v průběhu sledovaného období výrazné výkyvy. V roce 2019 dosahovalo hodnoty 2,271, což bylo nad hranicí bezpečné úrovně. V roce 2020 však propadlo do záporné hodnoty -0,732, a signalizovalo neschopnost generovat dostatek zisku na pokrytí úrokových nákladů. Od roku 2021 se situace postupně zlepšovala, přesto v roce 2023 zůstával ukazatel na nižší úrovni 0,803, a to značí stále omezenou schopnost krytí úroků z provozních výnosů.

Závěrem lze konstatovat, že finanční stabilita společnosti byla v letech sledovaného období zatížena nadměrným využíváním cizích zdrojů. Teprve v roce 2023 dochází k výraznému zlepšení struktury kapitálu, které je doprovázeno vyšší schopností podniku samostatně financovat své aktivity a snižovat úvěrové zatížení. Přestože některé ukazatele, jako je úrokové krytí, nadále vykazují rizikové hodnoty, celkový vývoj je příznivý a naznačuje snahu o zodpovědné finanční řízení a stabilizaci hospodaření.

#### 3.4.4 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity umožňují analyzovat efektivnost využití majetku podniku, a to prostřednictvím výpočtu počtu obrátek či doby obratu jednotlivých složek aktiv nebo pasiv. V této části budou sledovány konkrétní ukazatele, jako je obrat aktiv, obrat zásob a doba obratu zásob, které vypovídají o hospodaření s majetkem.

**Tabulka 11:** Analýza aktivity

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Obrat aktiv</b>	1,19	1,20	1,17	1,27	1,16
<b>Obrat zásob</b>	5,46	5,48	5,71	5,58	5,38
<b>Doba obratu aktiv</b>	0,84	0,84	0,86	0,79	0,86
<b>Doba obratu zásob</b>	65,90	65,64	63,04	64,54	66,91
<b>Doba splatností krátkodobých závazků</b>	238,80	69,73	87,38	224,74	49,80
<b>Doba splatností pohledávek</b>	44,70	51,21	60,34	49,70	69,01

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Obrat aktiv, který ukazuje, kolikrát se celková aktiva „otočí“ za sledované období prostřednictvím tržeb, se pohyboval v intervalu 1,16 až 1,27. Nejvyšší efektivita využití majetku byla zaznamenána v roce 2022, zatímco v roce 2023 došlo k mírnému poklesu na 1,16. Tento vývoj může být spojen s navýšením majetku, které nebylo plně kompenzováno odpovídajícím nárůstem tržeb.

Obrat zásob se pohyboval relativně stabilně, s mírným nárůstem v roce 2021 na 5,71 a poklesem v roce 2023 na hodnotu 5,38. Vyšší hodnota tohoto ukazatele značí vyšší efektivitu

ve využívání zásob, což mohlo být ovlivněno optimalizací skladového hospodářství či řízením výrobních procesů.

Doba obratu aktiv, která vyjadřuje, za jak dlouho se aktiva promění v tržby, byla v celém období stabilní, v rozmezí 0,79 až 0,86 roku. Nejnižší hodnota byla v roce 2022, což potvrzuje nejvyšší efektivitu využívání aktiv v daném roce.

Doba obratu zásob se v průběhu let pohybovala mezi 63 a 67 dny, přičemž v roce 2023 došlo k mírnému prodloužení na 66,91 dne. Tento ukazatel byl relativně stabilní, což ukazuje na konzistentní strategii v oblasti zásobování a obrátky zboží.

Doba splatnosti krátkodobých závazků vykazuje značné výkyvy. V roce 2019 činila extrémně vysokých 239 dní, což mohlo znamenat zpoždění ve splatnosti závazků vůči dodavatelům. V následujících letech se hodnota tohoto ukazatele významně snížila, zejména v roce 2023, kdy dosáhla hodnoty 50 dní. Tento trend odráží výrazné zlepšení platební morálky a schopnosti společnosti dostát svým závazkům v kratším časovém horizontu.

Doba splatnosti pohledávek se vyvíjela méně předvídatelně. Zatímco v roce 2019 byla průměrná doba inkasa 45 dní, v roce 2021 se prodloužila na zhruba 61 dní a následně v roce 2022 klesla na 50 dní. V roce 2023 však opět vzrostla na 70 dní. Tento vývoj může signalizovat zhoršení platební morálky odběratelů nebo změnu v obchodní politice, například poskytování delší doby splatnosti.

Závěrem lze říci, že ukazatele aktivity vykazují stabilní efektivitu ve využívání majetku a zásob, přičemž nejvýraznější zlepšení bylo zaznamenáno u doby splatnosti krátkodobých závazků. Mírné zhoršení u doby splatnosti pohledávek v posledním roce by mělo být předmětem dalšího sledování, aby bylo možné eliminovat potenciální rizika z opožděného inkasa pohledávek.

### **3.5 Analýza Cash Flow**

Přehled o peněžních tocích společnosti poskytuje podrobný pohled na pohyb peněžních prostředků v členění na provozní, investiční a finanční činnost v průběhu let 2019 až 2023.

V části peněžních toků z provozní činnosti je výchozím bodem výsledek hospodaření za běžnou činnost před zdaněním, který byl v jednotlivých letech velmi proměnlivý, od kladných hodnot v roce 2019 až po výrazně záporné hodnoty v roce 2020 a 2023. Tento výsledek je následně upraven o řadu nepeněžních operací, mezi nimiž dominují odpisy dlouhodobého majetku, změny rezerv, úpravy o úroky a výnosy, a další úpravy z provozních transakcí. Nejvyšší pozitivní vliv měly tyto operace v roce 2023, kdy dosáhly částky 185 537 tis. Kč.

Následuje úprava o změny pracovního kapitálu, kde se vyskytují významné výkyvy zejména v položkách změna stavu obchodních pohledávek a přechodných účtů aktiv, které výrazně ovlivňovaly čistý peněžní tok z provozní činnosti. Nejvyšší přírůstek z provozní činnosti byl zaznamenán v roce 2023, a to 254 442 tis. Kč. Souhrnně byl čistý peněžní tok z provozní činnosti nejvyšší v roce 2023, a činil 190 915 tis. Kč, zatímco v roce 2019 byl záporný s hodnotou 33 338 tis. Kč, to ukazuje na zlepšení provozní výkonnosti a schopnosti generovat peníze z hlavních činností.

V části peněžních toků z investiční činnosti podnik pravidelně investuje do stálých aktiv, což je patrné z opakovaně záporných hodnot. Tyto výdaje byly v roce 2022 nejvyšší a dosáhly hodnoty -158 121 tis. Kč. Částečně je tato investiční aktivita kompenzována příjmy z přijatých úvěrů a výjimečně i z prodeje stálých aktiv. Čistý peněžní tok z investiční činnosti byl každoročně záporný, nejvíce v roce 2023 a to -188 792 tis. Kč, což potvrzuje aktivní investiční politiku společnosti.

Finanční činnost zachycuje především změny v dlouhodobých závazcích. V roce 2020 došlo k významnému odlivu peněz v této oblasti ve výši -159 513 tis. Kč, zatímco v roce 2022 zaznamenala firma významný příliv peněžních prostředků, a to 119 496 tis. Kč, pravděpodobně z čerpání úvěru.

V závěru výkazu je zobrazen čistý přírůstek nebo úbytek peněžních prostředků a stav peněžních prostředků na začátku a konci období. Stav peněz na konci sledovaného období v roce 2023 činil 2 374 tis. Kč, zatímco na začátku roku 2019 činil záporných 82 608 tis. Kč, což značí celkové zvýšení peněžních prostředků a zlepšení likvidity za pětileté období.

Výkyvy ve finanční činnosti poukazují na změnu ve financování podnikových aktivit, kdy společnost v některých letech čerpala externí kapitál a v jiných obdobích ho splácela. Z pohledu finanční strategie může jít o reakci na potřebu financování investic, případně o řízení zadlužení.

**Tabulka 12:** Analýza Cash Flow

	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Rentabilita tržeb</b>	-1,63%	6,88%	4,02%	0,76%	8,74%
<b>Rentabilita celkového kapitálu</b>	-1,95%	8,24%	4,70%	0,97%	10,12%
<b>Stupeň oddlužení</b>	-2,37%	10,32%	5,76%	1,19%	19,50%
<b>Likvidita z Cash Flow</b>	-0,0246	0,3554	0,1657	0,0122	0,6321
<b>CF k celkovým závazkům</b>	-0,0241	0,1056	0,0586	0,0121	0,2042
<b>Investiční poměr</b>	2,0869	-0,5296	-1,8732	-7,7217	-0,9889

(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Analýza ukazatelů na bázi Cash Flow poskytla podrobnější vhled do schopnosti společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. generovat peněžní prostředky z provozní činnosti, zvládat své závazky a financovat investiční aktivity. Jejich vývoj v letech 2019 až 2023 je podrobně uveden v tabulce.

Rentabilita tržeb z Cash Flow ukazuje, jaký objem peněžních prostředků dokáže podnik vygenerovat na 1 Kč tržeb. V průběhu let se pohybovala od záporné hodnoty v počátečním roce až po výrazné zlepšení v roce 2023. Tento vývoj odráží skutečnost, že podnik dokázal zefektivnit své provozní činnosti, přičemž vyšší úroveň provozního cash flow v závěru sledovaného období nebyla vyvolána pouze růstem tržeb, ale i lepším řízením nákladů a pracovního kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu z Cash Flow ukazuje efektivitu využití veškerých disponibilních zdrojů a sledovala podobný trend. V roce 2019 byla rovněž záporná, nicméně trend v dalších letech byl rostoucí, s vrcholem v roce 2023. Pozitivní vývoj tohoto ukazatele signalizuje zlepšené využívání dostupného kapitálu k generování finančních prostředků, a tím i zvyšující se efektivitu celkového hospodaření podniku.

Stupeň oddlužení z Cash Flow zaznamenal výrazné zlepšení, zejména v posledním roce. Z hodnoty -2,37 % v roce 2019 došlo k postupnému růstu, přičemž v roce 2023 podnik dosáhl hodnoty 19,50 %. Lze to přičíst snížení objemu cizích zdrojů a současně růstu peněžního toku z provozu. Společnost tak posílila svou schopnost splácet závazky z vlastního provozního potenciálu, což přispívá k vyšší finanční stabilitě.

Likvidita z Cash Flow sleduje schopnost hradit krátkodobé závazky. Tento ukazatel vykazoval stabilní hodnoty v letech, kdy byla provozní činnost výkonná. Pokles tohoto ukazatele v některých letech byl způsoben buď poklesem cash flow, nebo nárůstem krátkodobých závazků, což může značit napjatější provozní financování. Výrazné zlepšení lze sledovat zejména mezi roky 2022 a 2023, kdy hodnota vzrostla na 0,6321, což je pozitivní signál o stabilizaci krátkodobé likvidity.

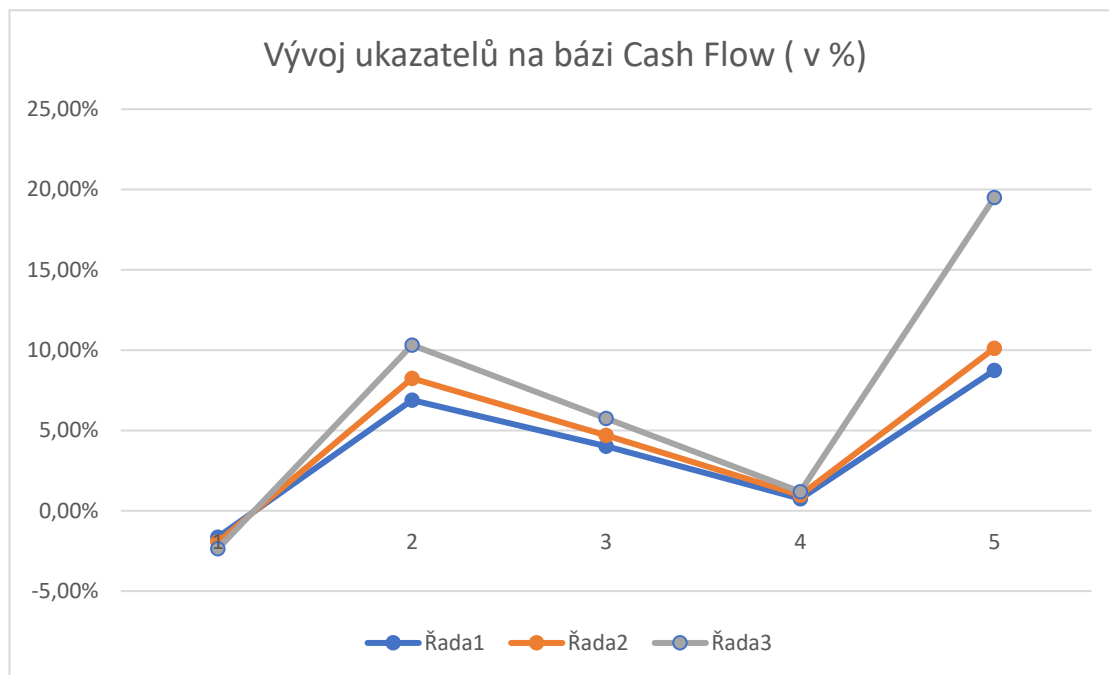
Ukazatel CF k celkovým závazkům reflektuje schopnost podniku hradit veškeré závazky a měl pozitivní hodnoty především v obdobích, kdy došlo ke zvýšení provozní výkonnosti, a tedy i schopnosti krýt celkové závazky z vlastního cash flow. V negativních letech se naopak odrážela vyšší míra závislosti na externím financování. V roce 2023 podnik dosahuje solidní hodnoty 0,2042.

Investiční poměr zůstává v průběhu sledovaného období výrazně pod hranicí 1, kromě roku 2019, což indikuje, že podnik pravidelně investoval více, než byl schopen vygenerovat z provozních činností. Záporné hodnoty ukazují na výrazný nesoulad mezi investičními výdaji

a provozními příjmy, což může signalizovat buď intenzivní investiční růst, nebo nižší provozní výkonnost v daných letech.

Celkově lze říci, že analýza Cash Flow poukázala na zlepšující se schopnost podniku vytvářet provozní peněžní toky, přičemž současně došlo ke snižování zadluženosti. Přesto však přetrvává tlak na udržitelné financování investic, a je proto vhodné důsledně sledovat poměr mezi vlastním cash flow a objemem investičních výdajů při plánování dalšího rozvoje.

**Graf 3:** Vývoj ukazatelů na bázi Cash Flow (v %)



(Zdroj: vlastní zpracování, 2025)

Graf znázorňuje vývoj vybraných ukazatelů na bázi Cash Flow v letech 2019 až 2023. Vývoj jednotlivých ukazatelů reflektuje měnící se finanční situaci podniku a jeho schopnost efektivně hospodařit s peněžními prostředky.

## **4 Hodnocení a návrhy na zlepšení současné situace**

### **4.1 Hodnocení finanční situace podniku po provedení analýzy**

Finanční situace společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. v období 2019 až 2023 byla charakterizována významnými výkyvy v hospodářských výsledcích, strukturálních změnách v oblasti financování, postupnou stabilizací likvidity a proměnlivým vývojem rentability. Přestože se podnik potýkal s několika kritickými momenty, především v roce 2020, kdy byl zasažen důsledky pandemie COVID-19, závěr sledovaného období signalizuje zlepšení finanční výkonnosti a posun ke zdravější kapitálové struktuře.

#### **Majetková a kapitálová struktura**

Horizontální i vertikální analýza rozvahy ukazuje, že společnost v průběhu pěti let posílila svou majetkovou základnu, zejména v roce 2021, kdy došlo k nejvýraznějšímu nárůstu celkových aktiv. Tento růst byl tažen především nárůstem dlouhodobého hmotného majetku, což svědčí o pokračujících investicích do rozvoje. Naopak dlouhodobý nehmotný majetek zaznamenal trvalý pokles, což může indikovat nižší investice do vývoje, softwaru či jiných nehmotných složek.

V oblasti kapitálové struktury došlo k zásadní změně. Zatímco v letech 2019 až 2022 byla společnost výrazně závislá na cizím kapitálu, v roce 2023 se tento trend otočil. Došlo k dramatickému poklesu celkové zadluženosti na 51,88 %, což je v souladu s doporučeným rozmezím 50–70 %. Významně vzrostl podíl vlastního kapitálu, a to ze 17,36 % v roce 2019 na 47,47 % v roce 2023. Tento vývoj odráží nejen splacení části závazků, ale i navýšení ážia a kapitálových fondů, což zvyšuje míru samofinancování a snižuje finanční rizika.

#### **Výnosy, náklady a hospodářský výsledek**

Z výkazů zisku a ztráty vyplývá, že podnik čelil výrazným výkyvům ve vývoji výnosů a nákladů. Nejkritičtějším rokem byl rok 2020, kdy výnosy klesly a náklady výrazně vzrostly, což vedlo k negativnímu výsledku hospodaření. V následujících letech se situace zlepšila, a zejména rok 2022 představoval vrchol z hlediska výnosů i zisku. Rok 2023 přinesl mírný pokles obou veličin, přičemž výnosy meziročně klesly o 8 %, náklady o 7 %. Přesto zůstal hospodářský výsledek v mírně kladných hodnotách.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty potvrzuje, že podnik zvyšuje podíl tržeb z vlastní výroby na celkových výnosech z 63,51 % na 70,89 %, což posiluje jeho provozní stabilitu. Zároveň došlo k poklesu podílu výkonné spotřeby z 63,56 % na 55,8 %, což ukazuje na lepší

efektivitu výroby. Významně však vzrostly osobní náklady až na 26,73 % v roce 2023, což může být důsledkem růstu mezd či rozšiřování týmu.

### **Rentabilita a výkonnost**

Ukazatele rentability zaznamenaly značné kolísání. Rentabilita aktiv se po propadu v roce 2020 na -1,42 % postupně zotavila a v roce 2023 dosáhla 2,56 %. Rentabilita vlastního kapitálu však zůstávala značně nestabilní, od vysokých hodnot v roce 2019, kdy ukazatel dosáhl 9,23 % až po záporné hodnoty v roce 2023, s výsledkem -4,92 %. Rentabilita tržeb byla velmi nízká, v roce 2023 se dokonce vrátila do záporných hodnot na -0,48 %. To ukazuje na slabou ziskovost při realizovaných tržbách, která může být způsobena buď nízkými maržemi, nebo vysokými provozními náklady.

### **Likvidita a schopnost splácet závazky**

Ukazatele likvidity vykazovaly pozitivní trend, především v roce 2023. Běžná likvidita dosáhla hodnoty 2,737, pohotová likvidita měla hodnotu 1,394, obě likvidity téměř v doporučených hodnotách. Naopak okamžitá likvidita zůstává stále nízká na 0,008, což ukazuje na nedostatek okamžitě dostupných peněžních prostředků. Vysoký nárůst čistého pracovního kapitálu v roce 2023 na 524 663 tis. Kč naznačuje zlepšení schopnosti podniku krýt krátkodobé závazky oběžnými aktivy, což snižuje riziko platební neschopnosti.

### **Aktivita a obratovost**

Ukazatele aktivity potvrzují efektivní využívání majetku. Obrat aktiv se pohyboval kolem hodnoty 1,2, s maximem v roce 2022 na hodnotě 1,27. Obrat zásob a doba jejich obratu se příliš neměnily, což ukazuje na stabilní řízení zásob. Výrazného zlepšení bylo dosaženo v oblasti splatnosti krátkodobých závazků, která se z extrémních 239 dní v roce 2019 snížila na 50 dní v roce 2023. Doba splatnosti pohledávek se však zhoršila na 69 dní, což může signalizovat problémy s inkasem.

### **Peněžní toky a investiční činnost**

Přehled o peněžních tocích ukazuje, že podnik postupně zlepšoval schopnost generovat peníze z provozní činnosti. V roce 2023 činil čistý peněžní tok z provozu 190 915 tis. Kč, což je oproti záporné hodnotě z roku 2019 výrazné zlepšení. Investiční činnost vykazovala každoročně záporné hodnoty a v roce 2023 dosáhla výsledku -188 792 tis. Kč, což potvrzuje aktivní investiční strategii. Tyto investice byly často financovány z provozního cash flow nebo z externích zdrojů v předchozích letech. Finanční činnost zaznamenala silné výkyvy a odrážela změny v zadlužení a kapitálové struktuře.

## **Celkové zhodnocení**

Z analýzy jednotlivých ukazatelů a účetních výkazů vyplývá, že podnik prošel v období 2019 až 2023 náročným, ale transformačně pozitivním vývojem. Kritický rok 2020 přinesl hluboký pokles výkonnosti a likvidity, ale v následujících letech došlo k postupnému zotavení. Vrchol z hlediska výkonnosti představuje rok 2022, zatímco rok 2023 je charakteristický výraznou restrukturalizací financování, snížením zadlužení, navýšením vlastního kapitálu a posílením likvidity.

Přestože některé ukazatele, zejména rentabilita tržeb a okamžitá likvidita zůstávají problematické, celkový trend je pozitivní. Společnost vykazuje zlepšenou finanční stabilitu, silnější kapitálovou základnu a vyšší provozní výkonnost. Pro další období by podnik měl nadále usilovat o zvýšení ziskovosti, stabilizaci marží, efektivní řízení pohledávek a investic a optimalizaci nákladové struktury.

### **4.2 Návrhy na zlepšení současné situace**

Na základě provedené finanční analýzy společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. za období 2019 - 2023 lze identifikovat klíčové oblasti, ve kterých existuje prostor pro zlepšení. Následující návrhy představují možné strategie ke zlepšení finanční stability, rentability a likvidity podniku.

#### **Zvýšení provozní rentability pomocí optimalizace nákladů**

Jedním z hlavních slabých míst společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. v letech 2019 až 2023 byla nízká, v některých případech dokonce záporná rentabilita tržeb a rentabilita vlastního kapitálu. Tyto ukazatele poukazují na neuspokojivou schopnost přeměňovat tržby a kapitálové zdroje na zisk. Z analýzy vyplývá, že se podnik potýká s nadměrnými náklady, které zásadním způsobem zatěžují provozní výsledek a snižují marže. Za účelem zlepšení provozní rentability je proto nezbytné zavést systematický program optimalizace nákladů, zaměřený na všechny úrovně podnikového hospodaření.

Prvním krokem by mělo být zavedení pravidelných interních nákladových auditů, které by detailně mapovaly jednotlivé položky nákladové struktury.

Audity by měly zahrnovat:

- spotřebu energií - identifikaci ztrátových míst, neefektivních technologií nebo přetápění,

- materiálové toky - sledování nadměrných zmetkovitostí, nadspotřeby materiálu či plýtvání v důsledku špatného plánování,
- služby a externí dodávky - přezkoumání výhodnosti outsourcingu, vyjednání lepších smluvních podmínek s dodavateli,
- mzdové náklady - posouzení produktivity práce, efektivity směn, nadměrného přesčasu.

Na základě výsledků těchto auditů by měl být sestaven akční plán úsporných opatření, který by zahrnoval konkrétní cíle, termíny, odpovědné osoby a měřitelné ukazatele výkonnosti, kde by bylo například uvedeno % snížení spotřeby energií do konce roku.

Dále by byla vhodná implementace principů štíhlé výroby, která je osvědčeným nástrojem pro zvýšení efektivity bez nutnosti navyšování nákladů.

Vhodné jsou metody:

- metoda 5S, která se zaměřuje na organizaci pracoviště, přehlednost a eliminaci zbytečností,
- Kaizen, neustálé zlepšování na všech úrovních firmy, včetně zapojení samotných zaměstnanců do návrhů na úspory a efektivitu,
- Six Sigma, zaměřená na identifikaci a odstranění chyb v procesech s cílem dosáhnout vysoké kvality při co nejnižších nákladech.

Tyto metody by měly být podpořeny školením zaměstnanců, které jim umožní porozumět významu efektivity, naučí je identifikovat zbytečné výdaje a pomůže jim se aktivně zapojit do optimalizace v rámci svého pracoviště. Zapojení zaměstnanců bývá klíčovým faktorem úspěchu transformační strategie.

Z dlouhodobého hlediska lze očekávat, že systematická kontrola nákladů a zavedení lean principů povede k výraznému snížení režijních nákladů, zvýšení provozní marže, stabilizaci rentability, posílení konkurenceschopnosti a zvýšení důvěry investorů a vlastníků, kteří vnímají kontrolu nákladů jako základní předpoklad zdravého růstu.

Z tohoto vyplývá, že zlepšení provozní rentability není jednorázovým krokem, ale dlouhodobým procesem, jehož úspěch závisí na důslednosti řízení, zapojení zaměstnanců a ochotě podniku přijímat nová řešení a přístupy. Vzhledem k výchozí situaci společnosti je

zavedení nákladové optimalizace nejen doporučením, ale nezbytností pro udržitelnost a další růst firmy.

### **Posílení úrovně okamžité likvidity**

Přestože ukazatele běžné i pohotové likvidity společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. vykazovaly v roce 2023 pozitivní trend a přiblížily se doporučovaným hodnotám, okamžitá likvidita zůstává dlouhodobě kriticky nízká. Tento ukazatel, odrážející schopnost společnosti okamžitě uhradit své závazky pouze z peněžních prostředků, dosahoval v roce 2023 hodnoty pouhých 0,008, což představuje výrazné riziko pro zajištění plynulosti provozu a schopnosti reagovat na neočekávané události.

Zlepšení okamžité likvidity představuje klíčový krok k posílení finanční stability podniku. Společnost by proto měla usilovat o vytvoření dostatečné hotovostní rezervy, která umožní pružně reagovat na náhlé výpadky příjmů, havárie zařízení nebo sezónní výkyvy v poptávce. Jako efektivní nástroj lze zavést tvorbu interní rezervy likvidních prostředků formou pravidelného převodu části pozitivního provozního cash flow na samostatný účet určený výhradně pro pokrytí nenadálých výdajů. Optimální výše této rezervy by měla činit alespoň 5 - 10 % průměrných měsíčních provozních nákladů. Taková úroveň představuje minimální bezpečnostní polštář, který zároveň výrazně přispívá ke zvýšení důvěryhodnosti podniku vůči bankám, investorům a obchodním partnerům.

### **Optimalizace správy pohledávek a zkrácení doby jejich inkasa**

Doba splatnosti pohledávek se v roce 2023 prodloužila na 69 dní, což je rizikové. Firma by měla aktivně pracovat se svými odběratelem, stanovovat reálně nastavené platební podmínky a sledovat bonitu obchodních partnerů před uzavřením smluv.

Zavedení pravidelného monitoringu pohledávek, personální posílení oddělení správy pohledávek, případně spolupráce s externí inkasní agenturou by vedlo k rychlejšímu inkasu a snižování objemu nevymožených pohledávek. Tento krok by měl přímý pozitivní dopad na cash flow a provozní likviditu.

Dalším důležitým krokem je zkrácení doby inkasa pohledávek, které má přímý dopad na okamžitou likviditu. Společnost by měla zefektivnit fakturační a upomínkový proces, včetně zavedení automatizovaných systémů pro vystavování faktur a sledování platebních termínů. Motivačními nástroji mohou být skonta, tedy slevy poskytované odběratelům za včasnou, případně předčasnou platbu, které pozitivně ovlivňují cash flow a současně přispívají k posilování obchodních vztahů.

U větších nebo dlouhodobých zakázek lze zvážit zavedení systému zálohových faktur či částečných předplatků, které by firmě umožnily financovat výrobu či službu ještě před jejím dokončením. Tento model již v praxi funguje u řady výrobních i projektově orientovaných podniků a přináší výhodu ve formě plynulejšího peněžního toku bez závislosti na splatnostech faktur po dokončení zakázky.

Implementací výše uvedených opatření by došlo nejen ke zvýšení okamžité likvidity, ale i k celkovému zlepšení bonity a reputace firmy, jelikož stabilní a bezpečné cash flow patří mezi klíčové ukazatele hodnocené finančními institucemi, investory i obchodními partnery. Zároveň by podnik získal větší odolnost vůči vnějším šokům, jako jsou cenové výkyvy vstupů, náhlé výpadky příjmů nebo neočekávané opravy zařízení. V konečném důsledku tak posílení okamžité likvidity znamená vyšší finanční stabilitu, nižší míru rizika a větší provozní flexibilitu, což je zásadní pro dlouhodobou udržitelnost podnikání.

### **Zvýšení tržeb prostřednictvím zaměření se na produkty s vyšší přidanou hodnotou**

Z analýzy vývoje finanční situace společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. vyplývá, že ačkoli dochází k postupnému nárůstu podílu tržeb z vlastní výroby, rentabilita tržeb zůstává i nadále nízká a v roce 2023 dosáhla dokonce záporné hodnoty - 0,48 %. To značí, že firma sice prodává, ale nedosahuje adekvátního zisku z těchto tržeb. Zásadním strategickým opatřením ke zlepšení této situace je tedy posun k výrobkům s vyšší přidanou hodnotou, které umožní navýšit marže a tím i celkovou ziskovost.

Prvním krokem je důkladná analýza současného produktového portfolia z hlediska dosažené marže, výrobních nákladů a tržního postavení.

Cílem je:

- identifikovat produkty, které jsou nákladné na výrobu, ale přinášejí nízký výnos,
- omezit nebo zcela ukončit výrobu těchto položek,
- alokovat výrobní kapacity na produkty s vyšší přidanou hodnotou, tedy na ty, které zákazník vnímá jako kvalitnější, funkčnější či unikátnější.

Příkladem mohou být produkty s možností individuálních úprav na míru, prémiové bezpečnostní systémy, nebo výrobky s přidanými funkcemi, což jsou smart technologie. Tato strategie zároveň snižuje cenovou citlivost zákazníků, neboť za unikátní hodnotu jsou ochotni zaplatit více.

Druhou fází je úprava cenové politiky směrem k vyšší rentabilitě. Společnost by měla:

- navýšit ceny u produktů, které mají unikátní vlastnosti nebo u kterých neexistuje přímá konkurence,
- vytvořit segmentovaný přístup k cenám podle typu zákazníka, objemu odběrů nebo délky obchodního vztahu,
- zavést motivační slevové modely pro odběratele, kteří preferují výrobky s vyšší marží, například rozšířené záruky či poprodejní služby.

Taková strategie podporuje přesun poptávky od levnějších k více prémiovým produktům a zvyšuje loajalitu zákazníků prostřednictvím komplexnější nabídky.

Zaměření na produkty s vyšší přidanou hodnotou vyžaduje i změnu v prezentaci firmy a je potřeba:

- přepracovat marketingové materiály, aby podtrhovaly kvalitu, funkčnost a dlouhodobou výhodnost prémiových produktů,
- proškolit obchodní zástupce, aby byli schopni zákazníkům detailně vysvětlit výhody vyšších cen skrze přidanou hodnotu,
- důsledně komunikovat hodnotu a odlišnost produktů v rámci konkurenčního prostředí.

Realizace tohoto opatření přinese společnosti několik konkrétních přínosů jako je zvýšení provozní marže díky orientaci na výnosnější výrobky, stabilnější vývoj zisku i při stagnaci objemu tržeb a zvýšení odolnosti vůči konkurenčním tlakům díky diferenciaci produktové nabídky.

Z dlouhodobého hlediska tato strategie umožní společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. posílit svou finanční stabilitu, zvýšit konkurenceschopnost a snížit závislost na objemovém růstu tržeb.

## ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na zhodnocení finanční situace společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. v období let 2019 až 2023 s cílem navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení finanční situace podniku. Motivací k výběru tématu byla osobní zkušenost s fungováním společnosti, neboť v jarních měsících roku 2024 jsem zde absolvovala odbornou praxi na účetním oddělení společnosti ve výrobním závodě v Rychnově nad Kněžnou. Tato praxe mi poskytla hlubší vhled do fungování firmy a podnítila zájem o detailní zhodnocení finančního zdraví podniku.

Práce byla rozdělena do čtyř hlavních částí. První kapitola se věnovala teoretickému ukotvení pojmu finanční analýza, jejímu účelu, uživatelům, datovým zdrojům a nejpoužívanějším metodám. Důležitou součástí byly i vybrané ukazatele finanční analýzy, které byly v další části aplikovány na analyzovaný podnik.

Druhá kapitola představila samotnou společnost ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o., včetně informací z obchodního rejstříku a částečného náhledu do organizační struktury. Třetí kapitola byla stěžejní částí praktického zpracování, neboť zde došlo k aplikaci vybraných metod na reálná účetní data poskytnutá účetním oddělením firmy. Analýza byla provedena pomocí horizontální a vertikální analýzy rozvahy a výkazu zisku a ztráty, poměrových ukazatelů, kde byly využity ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. V neposlední řadě byly využity i ukazatele na bázi Cash Flow. Z těchto analýz vyplynuly závěry, které jsou shrnuty v části 4.1.

Při praktické části byly využity reálné účetní výkazy, které poskytlo finanční oddělení podniku. Analýza byla provedena v souladu s metodami uvedenými v teoretické části, což umožnilo objektivní a kvantitativní hodnocení hospodaření firmy.

Finanční situace společnosti se v průběhu analyzovaného období vyvíjela značně dynamicky. Kritickým bodem byl rok 2020, kdy došlo k prudkému poklesu výnosů a nárůstu nákladů, což se negativně projevilo na výsledku hospodaření. V následujících letech se situace stabilizovala, a rok 2022 představoval vrchol z hlediska ziskovosti. Rok 2023 přinesl některé pozitivní změny, například snížení zadluženosti a posílení kapitálové struktury, avšak i nadále zůstávají určité slabé stránky, zejména v oblasti rentability a okamžité likvidity.

V návaznosti na tato zjištění byly v části 4.2 navrženy čtyři klíčové oblasti zlepšení:

- **Zvýšení provozní rentability pomocí optimalizace nákladů**, kde bylo navrženo zavedení pravidelných interních auditů, implementace metod štihlé výroby a zapojení zaměstnanců do procesu zlepšování efektivity.
- **Posílení úrovně okamžité likvidity**, kde jde o vytvoření hotovostní rezervy z provozního cash flow, stanovení minimálního likvidního polštáře a zajištění větší finanční flexibility podniku.
- **Optimalizace správy pohledávek**, kde se jedná o zkrácení doby inkasa, zavedení automatizovaného fakturačního systému, motivační slevy za včasnou úpravu platby, a zavedení zálohových faktur u dlouhodobých zakázek.
- **Zaměření na produkty s vyšší přidanou hodnotou**, kde se jedná o revizi produktového portfolia, vývoj a podporu prodeje ziskovějších produktů, úpravu cenové politiky a rozšíření marketingových a obchodních aktivit zaměřených na prémiovou nabídku.

Implementací navržených opatření by společnost mohla dosáhnout nejen zlepšení ukazatelů rentability a likvidity, ale také posílit svou konkurenceschopnost, získat větší důvěru investorů a obchodních partnerů a zvýšit svou odolnost vůči výkyvům trhu. Přínos práce spočívá nejen ve zhodnocení finanční situace, ale i v identifikaci konkrétních oblastí s potenciálem pro zlepšení a v navržených opatřeních, která mohou přispět k dlouhodobě udržitelnému rozvoji podniku.

Závěrem lze konstatovat, že finanční analýza představuje důležitý nástroj podnikového řízení, který vážně napomáhá identifikovat rizika i příležitosti. V případě společnosti ASSA ABLOY Opening Solutions CZ s.r.o. je finanční situace sice stabilizovaná, avšak s několika oblastmi vyžadujícími větší důraz a systematické řešení. Realizací navržených kroků lze dosáhnout nejen zlepšení ukazatelů, ale i strategického posílení celkové pozice podniku v rámci českého i evropského trhu. Pro budoucí výzkum by bylo přínosné sledovat vývoj klíčových ukazatelů po zavedení opatření nebo provést srovnávací analýzu s obdobnými podniky v rámci odvětví.

Tato práce tak potvrzuje, že finanční analýza není pouze nástrojem zpětného pohledu, ale i prostředkem ke strategickému řízení a udržitelnému rozvoji každého moderního podniku. Zároveň mi tato práce umožnila prohloubit znalosti v oblasti finanční analýzy a účetnictví a propojit teoretické poznatky s každodenním fungováním výrobního podniku. Tuto zkušenost považuji za neocenitelnou pro svůj další profesní i akademický rozvoj.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ASSA ABLOY. *ASSA ABLOY - Výrobní závod Rychnov nad Kněžnou*. [Online]. 2025. [cit. 2025-04-07]. Dostupné z: <https://www.assaabloy.com/cz/cs/about-us/rychnov>.
2. ASSA ABLOY. *ASSA ABLOY - o nás*. [Online]. 2025. [cit. 2025-04-07]. Dostupné z: <https://www.assaabloy.com/cz/cs/about-us>.
3. ASSA ABLOY. *ASSA ABLOY skupina*. [Online]. 2025. [cit. 2025-04-07]. Dostupné z: <https://www.assaabloy.com/cz/cs/about-us/assa-abloy-skupina>.
4. CORPORATE FINANCE INSTITUTE. *Operating Cash Flow Ratio*. [Online]. 2025. [cit.2025-04-09]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/operating-cash-flow-ratio/>.
5. ČERNOHORSKÝ, Jan. *Finance: od teorie k realitě*. Praha: GRADA Publishing, 2020. 464 s. ISBN 978-80-271-2215-8.
6. DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: Analýza, Investování, Oceňování, Riziko, Flexibilita, Interakce*. Havlíčkův Brod: Ekopress, 2021. 257 s. ISBN 978-80-87865-71.
7. FAB. *FAB - o nás*. [Online]. 2025. [cit. 2025-04-07]. Dostupné z: <https://www.fab.cz/cz/cs/o-nas/fab>.
8. INVESTOPEDIA. *Cash Flow to Capital Expenditures*. [Online]. 2021. [cit. 2025-04-09]. Dostupné z: [https://www.investopedia.com/terms/c/cashflow\\_capex.asp](https://www.investopedia.com/terms/c/cashflow_capex.asp).
9. KALOUDA, František. *Finanční a cost-benefit analýza podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2019. 236 s. ISBN 978-80-7380-778-8 .
10. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2010. 374 s. ISBN 978-80-7400-336-5.
11. KISLINGEROVÁ, Eva. *Finanční analýza: krok za krokem*. Praha: C. H. Beck, 2007. 186 s. ISBN 978-80-7179-892-2.
12. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady.*, 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: GRADA Publishing, 2017. 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
13. MÁČE, Miroslav. *Účetnictví, analýza a řízení financí*. Brno: Václav Klemm, 2020. 703 s. ISBN 978-80-87713-20-4.
14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: GRADA Publishing, 2021. 168 s. ISBN 978-80-271-3124-2.

15. RŽP. *Portál živnostenského podnikání*. [Online]. 2025. [cit. 2025-04-07]. Dostupné z: <https://www.rzp.cz/verejneudaje/cs/udaje/vybersubjektu;ico=04599021;roleSubjektu=P/subjekt;ssarzp=A6b019447e04e64b2ae9afd3bdd78b906eece605a55dc050b8ef52abb17ca83019bf>.
16. SYNEK, Miloslav a kol. *Manažerská ekonomika*. 5. přeprac. a dopl. vyd. Praha: GRADA, 2011. ISBN 978-80-247-3531-4.
17. Účetní závěrky společnosti za roky 2019-2023.
18. VOCHOZKA, Marek a kol. *Metody komplexního hodnocení podniku*. GRADA Publishing, 2020. 480 s. ISBN 978-80-271-1701-7.

## **PŘÍLOHY**

<b>Příloha A:</b> Rozvaha společnosti v letech 2019 - 2023.....	78
<b>Příloha B:</b> Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2019 - 2023 .....	79
<b>Příloha C:</b> Přehled o peněžních tocích společnosti v letech 2019 - 2023 .....	80

**Příloha A: Rozvaha společnosti v letech 2019 - 2023**

<b>Rozvaha</b>						
		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Aktiva k 31.12. v tis. Kč		Netto	Netto	Netto	Netto	Netto
<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>1 712 283</b>	<b>1 666 358</b>	<b>1 772 941</b>	<b>1 857 690</b>	<b>1 886 982</b>
<b>A.</b>	<b>Pohledávky za upsaný ZK</b>	-	-	-	-	-
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>857 200</b>	<b>888 311</b>	<b>925 761</b>	<b>983 131</b>	<b>994 758</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	88 106	75 546	61 672	51 040	37 330
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	760 672	812 765	864 089	932 091	957 428
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	8 422	-	-	-	-
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>627 384</b>	<b>653 402</b>	<b>711 659</b>	<b>751 478</b>	<b>826 687</b>
C. I.	Zásoby	373 260	363 632	362 567	424 116	405 797
C. II.	Pohledávky	253 179	283 704	347 073	326 583	418 515
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	-	12 930	15 124	24 184	30 577
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	253 179	270 774	331 949	302 399	387 938
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-	-
C. IV.	Peněžní prostředky	945	6 066	2 019	779	2 374
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>227 699</b>	<b>124 645</b>	<b>135 521</b>	<b>123 081</b>	<b>65 537</b>
Pasiva k 31.12. v tis. Kč		<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>		<b>1 712 283</b>	<b>1 666 358</b>	<b>1 772 941</b>	<b>1 857 690</b>	<b>1 886 982</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>297 320</b>	<b>330 701</b>	<b>321 192</b>	<b>339 942</b>	<b>895 835</b>
A. I.	Základní kapitál	200	200	200	200	200
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	-192 386	222 244	222 244	222 244	822 244
A. III.	Fondy ze zisku	-	-	-	-	-
A. IV.	VH minulých let	462 054	155 295	108 257	98 748	117 498
A. V.	VH běžného účetního období	27 452	-47 038	-9 509	18 750	-44 107
<b>B.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>1 408 675</b>	<b>1 330 757</b>	<b>1 444 865</b>	<b>1 506 053</b>	<b>979 016</b>
B. I.	Rezervy	25 102	30 605	25 070	27 208	43 921
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>1 383 573</b>	<b>1 300 152</b>	<b>1 419 795</b>	<b>1 478 845</b>	<b>935 096</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	30 968	913 881	917 216	2 079	633 072
C. II.	Krátkodobé závazky	1 352 605	386 271	502 579	1 476 766	302 024
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>6 288</b>	<b>4 900</b>	<b>6 884</b>	<b>11 695</b>	<b>12 131</b>

**Příloha B: Výkaz zisku a ztráty společnosti v letech 2019 - 2023**

<b>Výkaz zisku a ztráty</b>						
	Čísla v tabulce jsou uvedena v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
	<b>Výnosy celkem</b>	<b>2 039 110</b>	<b>1 994 331</b>	<b>2 070 649</b>	<b>2 365 596</b>	<b>2 183 186</b>
	<b>Náklady celkem</b>	<b>1 993 649</b>	<b>2 055 066</b>	<b>2 069 567</b>	<b>2 362 764</b>	<b>2 193 763</b>
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>1 295 014</b>	<b>1 356 662</b>	<b>1 454 576</b>	<b>1 668 861</b>	<b>1 547 672</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>494 440</b>	<b>451 464</b>	<b>434 654</b>	<b>478 279</b>	<b>472 117</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>1 267 066</b>	<b>1 234 891</b>	<b>1 293 376</b>	<b>1 477 490</b>	<b>1 224 197</b>
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	230 142	216 521	214 245	202 337	198 957
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	704 804	697 655	785 941	933 897	737 952
A. 3.	Služby	332 120	320 715	293 190	341 256	287 289
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti</b>	<b>-11 998</b>	<b>41 715</b>	<b>3 522</b>	<b>5 783</b>	<b>3 706</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>-51 957</b>	<b>-54 921</b>	<b>-60 898</b>	<b>-52 294</b>	<b>-38 714</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>504 240</b>	<b>526 095</b>	<b>518 188</b>	<b>570 510</b>	<b>586 456</b>
D. 1.	Mzdové náklady	376 601	393 792	385 998	416 647	430 030
D. 2.	Náklady na soc. zab., zdrav. poj. a ost. nákl.	127 639	132 303	132 190	153 863	156 427
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>79 412</b>	<b>85 114</b>	<b>81 186</b>	<b>97 415</b>	<b>114 189</b>
E.1.	Úpravy hodnot DM - nehmotného a hmotného	76 841	87 194	95 903	99 001	113 595
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	1 865	-6 016	-1 779	-4 668	2 469
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	706	3 936	-12 938	3 082	-1 875
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>240 916</b>	<b>166 118</b>	<b>170 641</b>	<b>195 956</b>	<b>146 068</b>
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	4 150	1 398	484	1 183	264
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	160 127	128 260	133 845	137 555	84 713
III. 3.	Jiné provozní výnosy	76 639	36 460	36 312	57 218	61 091
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>164 273</b>	<b>165 089</b>	<b>196 223</b>	<b>192 457</b>	<b>227 639</b>
F. 1.	Zůstatková cena prodaného DM	2 277	1 224	189	1 750	161
F. 2.	Prodaný materiál	138 695	114 009	131 030	144 636	105 663
F. 3.	Daně a poplatky	1 977	1 146	1 363	955	872
F. 4.	Rezervy v provoz. obl. a kompl. nákl. příšt. obd.	-6 629	21 194	-4 469	-4 615	31 125
F. 5.	Jiné provozní náklady	27 953	27 516	68 110	49 731	89 818
	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>79 334</b>	<b>-23 739</b>	<b>28 274</b>	<b>51 735</b>	<b>48 383</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>1 313</b>	<b>337</b>	<b>279</b>	<b>3 793</b>	<b>3 547</b>
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>154</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>34 935</b>	<b>32 438</b>	<b>25 293</b>	<b>49 650</b>	<b>60 235</b>
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>7 427</b>	<b>19 750</b>	<b>10 499</b>	<b>18 707</b>	<b>13 782</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>7678</b>	<b>24 645</b>	<b>12 677</b>	<b>21 753</b>	<b>15 901</b>
	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-33 873</b>	<b>-36 996</b>	<b>-27 192</b>	<b>-48 903</b>	<b>-58 961</b>
	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>45 461</b>	<b>-60 735</b>	<b>1 082</b>	<b>2 832</b>	<b>-10 577</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>18 009</b>	<b>-13 697</b>	<b>10 591</b>	<b>-15 918</b>	<b>33 530</b>
	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>27 452</b>	<b>-47 038</b>	<b>-9 509</b>	<b>18 750</b>	<b>-44 107</b>
	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>27 452</b>	<b>-47 038</b>	<b>-9 509</b>	<b>18 750</b>	<b>-44 107</b>
	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	<b>2 039 110</b>	<b>1 994 331</b>	<b>2 070 649</b>	<b>2 365 596</b>	<b>2 183 187</b>

Příloha C: Přehled o peněžních tocích společnosti v letech 2019 - 2023

Přehled o peněžních tocích						
	Čísla v tabulce jsou uvedena v tis. Kč	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Peněžní toky z provozní činnosti</b>						
<b>Z.</b>	<b>VH za běžnou činnost bez zdanění (+/-)</b>	<b>45 461</b>	<b>-60 735</b>	<b>1 082</b>	<b>2 832</b>	<b>-10 577</b>
A.1.	Úpravy o nepeněžní operace	107 346	111 841	113 835	149 771	185 537
A.1.1.	Odpisy stálých aktiv a pohledávek	76 841	88 178	111 305	102 844	111 588
A.1.2.	Změna stavu opravných položek	-1 244	-9 953	-16 654	-1 635	17 365
A.1.3.	Změna stavu rezerv		1 065	-5 535	2 138	
A.1.4.	Kurzové rozdíly		624			
A.1.5.	Zisk / ztráta z prodeje stálých aktiv	-1 873	-174	-295	567	-103
A.1.6.	Úrokové náklady a výnosy	33 622	32 101	25 014	45 857	56 687
A.1.7.	Ostatní nepeněžní operace					
<b>A *</b>	<b>Čistý pen. tok z provoz. činn. před zdaněním, změnami PK, úroky a mimoř. položkami</b>	<b>152 807</b>	<b>51 106</b>	<b>114 917</b>	<b>152 603</b>	<b>174 960</b>
A.2.	Změna stavu nepeněž. složek pracovního kapitálu	-131 458	133 809	788	-92 910	79 482
A.2.1	Změna stavu zásob	-43 838	43 010	2 845	-56 882	15 850
A.2.2	Změna stavu obchodních pohledávek	-40 220	48 000	11 194	-21 617	64 918
A.2.3	Změna stavu ost. pohledávek a přechod. účtů aktí		109 237	-51 768	26 124	
A.2.4	Změna stavu obchodních závazků	-47 400	-34 363	45 203	-41 740	-1 286
A.2.5	Změna stavu ostat. závazků a přechod. účtů pasív		-32 076	-6 686	1 205	
<b>A **</b>	<b>Čistý pen. tok z provoz. činn. před zdaněním, úroky a mimoř. položkami</b>	<b>21 349</b>	<b>184 915</b>	<b>115 705</b>	<b>59 693</b>	<b>254 442</b>
A.3.1	Vyplacené úroky (s výjimkou úroků zahrnovaných do ocenění DM)	-34 935	-32 438	-25 293	-49 650	-60 235
A.4.1	Zaplacená daň z příjmů	-21 065	-15 198	-7 154	7 919	-3 292
<b>A ***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-33 338</b>	<b>137 280</b>	<b>83 258</b>	<b>17 962</b>	<b>190 915</b>
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>						
B.1.1.	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	-73 723	-95 529	-133 542	-158 121	-95 815
B.2.1.	Příjmy z prodeje stálých aktiv	4 150	1 398	484	1 183	264
B.3.1.	Poskytnuté půjčky a úvěry		21 097	-23 180	14 447	-96 789
B.4.1.	Přijaté úroky	1 313	337	279	3 793	3 547
B.5.1.	Přijaté podíly na zisku					
<b>B ***</b>	<b>Čistý pen. tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-69 573</b>	<b>-72 697</b>	<b>-155 959</b>	<b>-138 698</b>	<b>-188 792</b>
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>						
C.1.	Změna stavu dlouhodobých závazků a dlouhodobých, příp. krátkodobých úvěrů	815	-159 513	68 654	119 496	-527
C.2.1.	Dopady změn ZK na peněžní prostředky					
C.2.2.	Vyplacené podíly na zisku					
C.2.3.	Dopad ostat. změn VK na peněžní prostředky		100 000			
<b>C ***</b>	<b>Čistý pen. tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>815</b>	<b>-59 513</b>	<b>68 654</b>	<b>119 496</b>	<b>-527</b>
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení, resp. snížení pen. prostředků</b>	<b>-102 096</b>	<b>5 070</b>	<b>-4 047</b>	<b>-1 240</b>	<b>1 596</b>
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>-82 608</b>	<b>996</b>	<b>6 066</b>	<b>2 019</b>	<b>779</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>-184 704</b>	<b>6 066</b>	<b>2 019</b>	<b>779</b>	<b>2 374</b>