

# **Zavedení reportingu finanční výkonnosti do podnikového informačního systému vybrané společnosti**

Bc. Amálie Blažková

---

Diplomová práce  
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

# ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Amálie Blažková  
Osobní číslo: M210292  
Studijní program: N0412A050011 Finance  
Specializace: Finanční kontrola  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Zavedení reportingu finanční výkonnosti do podnikového informačního systému vybrané společnosti

## Zásady pro vypracování

### Úvod

Definujte cíle a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se hodnocení finanční výkonnosti podniku.
- Představte problematiku podnikových informačních systémů a jejich využití při finančním řízení podniku.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a popište současný stav finančního řízení.
- Vyhodnoťte finanční výkonnost podniku.
- Navrhněte systém reportingu finančních dat a implementujte jej do podnikového informačního systému.
- Analyzujte přínosy, rizika a náklady související se zavedením uvedeného reportingu finančních dat do vybrané společnosti.

### Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran  
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- BASI, Josef a Roman BLAŽÍČEK. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 328 s. ISBN 978-80-247-7594-4.
- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN. *Fundamentals of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2019, 912 s. ISBN 9781260091908.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021, 165 s. ISBN 978-80-271-3124-2.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 s. ISBN 9788027117017.
- WAHLEN, James M., Stephen P. BAGINSKI a Mark T. BRADSHAW. *Financial reporting, financial statement analysis, and valuation: a strategic perspective*. Australia: Cengage: 9E, 2018, 912 s. ISBN 978-1-337-61468-9.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Adriana Knápková, Ph.D.  
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2023  
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2023

L.S.

---

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.  
děkan

---

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA  
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Prohlašuji, že**

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připsuší-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

**Prohlašuji,**

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Amálie Blažková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá tématem finanční výkonnosti podniku a následnou tvorbou reportingu finančních dat, který je implementován do podnikového informačního softwaru vybrané společnosti. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Teoretická část se zabývá standardními i moderními metodami hodnocení finanční výkonnosti podniku, dále popisuje problematiku reportingu a základní informace o podnikových informačních systémech, které jsou nedílnou součástí dnešní podnikové praxe. Praktická část je rozdělena na analytickou a implementační. V analytické části je popsána vybraná společnost, její výchozí stav finančního řízení a vyhodnocení současného stavu finanční výkonnosti podniku, který je základním podkladem pro budoucí formu a obsah reportu. Implementační část vytváří reporting finančních dat přímo v podnikovém informačním systému vybrané společnosti. Tím je zajištěno propojení reportingové zprávy s aktuálními finančními daty. Reportingová zpráva je upravena také po formální a grafické stránce, aby byla zajištěna jednotnost vykazování v následujících obdobích. Tím je nastavený reportingový systém pro svého uživatele velmi jednoduchým a rychlým nástrojem. Zároveň je eliminována možnost výskytu chyb, protože je zde minimální nutnost manuálního doplnění hodnot či jakýchkoliv dalších formálních i datových úprav. Závěr implementační části je doplněn komentářem k reportingové zprávě, která vyhodnocuje finanční data k 31. 12. 2022.

Klíčová slova: finanční data, finanční analýza, moderní metody hodnocení finanční výkonnosti, controlling, reporting finančních dat, reportingová zpráva, podnikový informační systém.

## **ABSTRACT**

The thesis deals with the topic of financial performance of the company and the subsequent creation of financial data reporting, which is implemented in the corporate information software of the selected company. The thesis consists of theoretical and practical part. The theoretical part deals with standard and modern methods of evaluating the financial performance of the enterprise, then describes the issue of reporting and provides basic

information about enterprise information systems, which is an integral part of today's corporate practice. The practical part is divided into analytical and implementation part. The analytical part describes the selected company, its initial state of financial management and the evaluation of the current state of financial performance of the company, which is the essential basis for the future form and content of the report. The implementation part generates the financial data reporting directly in the enterprise information system of the selected company. This ensures that the report is linked to the actual financial data. The provided report is also modified in terms of form and graphics to ensure consistency of reporting in subsequent periods. This makes the reporting system's set up very simple and quick tool for its users. At the same time, the possibility of errors is eliminated as there is minimal need for manual addition of values or any other formal and data adjustments. The implementation section concludes with a commentary on the report that evaluates financial data as of 31 December 2022.

Keywords: financial data, financial analysis, modern methods of financial performance evaluation, controlling, financial data reporting, report, enterprise information system.

Děkuji doc. Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D. za pomoc při vedení diplomové práce.

Dále bych ráda poděkovala své rodině a přátelům, kteří mě ve studiu podporovali, zvláště mému manželovi Ondrovi a našim třem dětem.

Děkuji také mojí mamince, která mi velmi pomáhala během celé doby studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>13</b>
<b>1 HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU</b> .....	<b>14</b>
1.1 KLASICKÉ METODY HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	15
1.1.1 Absolutní ukazatele .....	16
1.1.2 Poměrové ukazatele .....	17
1.1.3 Soustavy poměrových ukazatelů.....	25
1.1.4 Souhrnné ukazatele .....	26
1.2 MODERNÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	29
1.2.1 Diskontované Cash Flow (DCF).....	29
1.2.2 Market Value Added (MVA).....	31
1.2.3 Total Shareholder Return (TSR).....	31
1.2.4 Metoda rentability investic (CFROI) .....	31
1.2.5 Cash Return On Gross Assets (CROGA).....	32
1.2.6 Return On Net Assets (RONA).....	32
1.2.7 Economic Value Added (EVA) .....	32
<b>2 REPORTING FINANČNÍCH DAT</b> .....	<b>39</b>
2.1 CONTROLLING.....	39
2.1.1 Controlling ve stavebních podnicích.....	40
2.1.2 Finanční controlling .....	41
2.2 REPORTING.....	42
2.2.1 Report – výstup reportingu.....	44
2.2.2 Sledované ukazatele .....	47
2.2.3 Zdroje informací pro reporting.....	48
<b>3 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY</b> .....	<b>50</b>
3.1 INFORMAČNÍ PYRAMIDA .....	50
3.2 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY PRO OPERATIVNÍ ŘÍZENÍ.....	51
3.3 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY PRO TAKTICKÉ ŘÍZENÍ.....	52
3.3.1 Business Inteligence a OLAP.....	52
3.3.2 Manažerské informační systémy (MIS) .....	54
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>56</b>
<b>4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI</b> .....	<b>57</b>
4.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE.....	57
4.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI PODLE NACE .....	57
4.2.1 Charakteristika stavebnictví v ČR.....	58
4.3 SWOT ANALÝZA .....	59



4.4	SOUČASNÝ STAV FINANČNÍHO ŘÍZENÍ VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	60
4.4.1	Organizační struktura .....	62
4.4.2	Podnikový Informační systém KARAT .....	63
<b>5</b>	<b>ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....</b>	<b>65</b>
5.1	FINANČNÍ ANALÝZA .....	65
5.1.1	Analýza majetkové struktury .....	65
5.1.2	Analýza poměrových ukazatelů .....	71
5.1.3	Souhrnné ukazatele .....	80
5.1.4	Benchmarking .....	81
5.2	HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU MODERNÍMI METODAMI .....	85
5.2.1	Rozvahové úpravy pro výpočet EVA .....	86
5.2.2	Výpočet WACC .....	87
5.2.3	Výpočet EVA .....	88
<b>6</b>	<b>NÁVRH SYSTÉMU REPORTINGU FINANČNÍCH DAT A JEHO IMPLEMENTACE DO PODNIKOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU ....</b>	<b>90</b>
6.1	ZVOLENÍ UKAZATELŮ.....	90
6.2	IMPLEMENTACE.....	92
6.3	TVORBA REPORTU .....	96
6.4	REPORTING FINANČNÍCH VÝKONNOSTI PODNIKU A JEHO KOMENTÁŘ .....	99
6.4.1	Doporučení.....	104
<b>7</b>	<b>VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIK A NÁKLADŮ ZAVEDENÍ REPORTINGU FINANČNÍCH DAT .....</b>	<b>106</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>110</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>118</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>120</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>121</b>

## ÚVOD

Téma diplomové práce vzniká na základě nedostatků podnikového informačního systému vybrané společnosti, který v modulu pro manažery obsahuje zastaralou a v podstatě nefunkční možnost zobrazení některých známých finančních ukazatelů. Vedení ekonomického oddělení společnosti se vyjádřilo, že by pro ně bylo přínosné mít informace o finanční výkonnosti podniku kdykoliv k dispozici, nejen pro vlastní přehled a řízení, ale také například pro prezentaci vlastníkům a dalším zúčastněným stranám. První snahou byl samozřejmě pokus o nápravu softwarového nastavení a jednotlivých parametrů přednastavených finančních ukazatelů, ale po neúspěšných pokusech je navržena jistá alternativa ve formě interního výkazu, který by se propojil s podnikovým informačním systémem a umožnil reporting finančních dat.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část popisuje standartní i moderní metody hodnocení výkonnosti podniku. Dále charakterizuje reporting jako součást podnikové praxe a ve své poslední části obsahuje úvod do problematiky podnikových informačních systémů.

Praktická část je rozdělena na analytickou a implementační. Cílem analytické části je stručně popsat současnou situaci odvětví, ve kterém společnost podniká. Dále definovat výchozí stav finančního řízení ve vybrané společnosti a zhodnotit její současnou finanční výkonnost. Na základě informací zjištěných v analytické části a po domluvě s vedením ekonomického oddělení vybrané společnosti jsou navrženy finanční ukazatele, které má společnost zájem sledovat.

Implementační část pracuje v prostředí podnikového informačního systému. Jejím cílem je vytvoření interního výkazu, který sjednotí finanční data a umožní z nich následně vytvořit reporting finančních ukazatelů v aktuálních i minulých hodnotách pro zvolené období. Implementace probíhá de facto ve třech fázích. První je nastavena datová základna. Z té jsou následně provedeny výpočty jednotlivých finančních ukazatelů. Poslední fází je tvorba reportu, včetně jeho formální a grafické úpravy. Vše je součástí jednoho souboru (výkazu), který je propojen s podnikovým informačním systémem a aktuálními daty.

V závěru práce jsou zhodnoceny přínosy, rizika a náklady celého procesu zavedení reportingu finančních dat po podnikového informačního systému vybrané společnosti.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této diplomové práce je zavedení reportingu finanční výkonnosti podniku do podnikového informačního systému vybrané společnosti. Požadavkem na tento report je aktuálnost informací k danému okamžiku zobrazení, jednoduchost jeho zobrazení a možnost srovnání prezentovaných hodnot v čase. Také se očekává, že report bude svému uživateli k dispozici okamžitě, bez nutnosti různých manuálních vstupů či dalších úprav. Vedoucím pracovníkům by měl reporting práci zjednodušit, ne naopak.

Aby mohlo být hlavního cíle této práce dosaženo, je nutné postupně splnit jeho dílčí části.

- Prozkoumat literární zdroje v oblasti hodnocení finanční výkonnosti podniku, reportingu a podnikových informačních systémů.
- Představit vybranou společnost, odvětví, ve kterém působí a její současný stav finančního řízení.
- Vyhodnotit výchozí stav finanční výkonnosti podniku.
- Zvolit vhodné ukazatele, které budou součástí reportingu.
- Vytvořit interní výkaz, který je napojen na podnikové finanční data a bude základnou pro vytvoření samotného reportu.

Teoretická část je kritickou literární rešerší, která je vytvořena zejména pomocí vědeckých metod deskripce a analýzy.

Praktická část svým obsahem navazuje na část teoretickou a je rozdělena na část analytickou a implementační. V analytické části je popsáno odvětví, ve kterém vybraná společnost realizuje svou činnost, vnitřní a vnější vlivy působící na společnost jsou popsány pomocí SWOT analýzy. Dále je zde popsán současný stav finančního řízení ve vybrané společnosti. K tomu jsou využity zejména metody pozorování, deskripce a logické indukce. Součástí analytické části je také vyhodnocení současné finanční výkonnosti podniku, k čemuž jsou využity metody finanční analýzy (absolutní, poměrové, rozdílové a souhrnné ukazatele, analyticko-deduktivní systém (pyramidový rozklad), a následná komparace výsledků finanční analýzy s vybranými konkurenčními podniky s využitím spider analýzy. Finanční analýza je dále doplněna také moderní metodou hodnocení finanční výkonnosti, konkrétně využívá ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Jeho součástí je analýza rizik a kalkulace nákladů na vlastní kapitál, k jehož výpočtu je použita metoda CAPM a stovebnicový model.

V implementační části jsou analyzovány poznatky z předchozí části diplomové práce a na základě jejich syntézy vybrány vhodné finanční ukazatele pro potřeby reportingu. Implementace reportingu do podnikového informačního systému využívá praktických dovedností a zkušeností při práci s podnikovým informačním systémem vybrané společnosti. Pro tvorbu reportingové zprávy jsou využity znalosti využití programu MS Excel. V závěru praktické části je vyhotovena reportingová zpráva finanční výkonnosti k datu 31.12.2022, včetně komentáře a doporučení.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

V důsledku společenských, technologických, politických a ekonomických změn přirozeně v posledních desetiletích dochází také ke změnám při hodnocení úspěšnosti podniku. Kromě změn (externích i interních), které vytvořily tlak na změny v přístupu k hodnocení podniku je více sledován také samotný hodnotitel a jeho subjektivní postoj k sledované podnikatelské činnosti. Přirozeně má odlišné hodnocení vlastníků firmy, zákazník, nebo věřitel (Šulák a Vacík, 2007, s. 8-9).

Sledování zisku, jako hlavního měřítka úspěšnosti podniku, je jedním z nejčastěji uváděných cílů, které podniky sledují. Avšak i formulace zisku může být různá a sledovat ho lze z odlišných pohledů. Právě správná formulace sledovaných cílů je základem pro budoucí finanční řízení podniku (Ross, Westerfield, Jordan, 2019, s. 8-9).

Vývoj sledovaných parametrů a jejich komplexní definice v jednotlivých podnicích je výchozím bodem pro měření výkonnosti daného podniku v současném pojetí. Autorky Pavelková a Knápková (2012, s. 14) proces vývoje ukazatelů finanční výkonnosti dělí do čtyř generací a jejich jednotlivé postoje k ukazatelům, pomocí kterých je výkonost hodnocena. Nejmladším přístupem je 4. generace, která usiluje zejména o „**tvorbu hodnoty pro vlastníky**“.

Manželé Neumaierovi (2002, s. 25) přímo uvádějí: „*Jedině firma, která splňuje nároky vlastníků, může dlouhodobě existovat a přinášet prospěch všem zúčastněným.*“

Tato myšlenka je postavená na principu vazby rizika a výnosu. Vlastníci podniku nesou přirozeně riziko nejvyšší, proto je očekáváno, že také jejich výnos tomu bude úměrný. Ale není zde zapomenuto ani na další zúčastněné strany – zaměstnance, zákazníky, věřitele atd. Společně tvoří **stakeholdery** podniku neboli zúčastněné strany. Každý z nich nese svůj podíl rizika a očekává výnos. Aby mohlo být dosaženo spokojenosti na straně vlastníků, firma musí respektovat také ostatní zúčastněné strany a jejich očekávání (Neumaierovi, 2022, s. 22-25).

Měření výkonnosti firem dnes probíhá využitím dvou přístupů, ideálně potom jejich propojením. Jedním z nich je **klasický přístup k měření výkonnosti**, který je založen na sledování finanční ukazatelů (absolutní ukazatele, poměrové ukazatele, souhrnné ukazatele...). Vzhledem k časté kritice klasického přístupu došlo k rozšíření **moderních metod hodnocení výkonnosti podniku**, které se pokoušejí o provázanost jednotlivých cílů,

strategií, zájmů akcionářů atd. Tento princip lze v literatuře najít pod pojmem hodnotové řízení (Šulák a Vacík, 2007, s. 11-12).

V této části seminární práce se zaměřím na způsoby, kterými lze hodnotit finanční výkonnost podniku, zejména potom na ty, které budou využity v praktické části této diplomové práce.

## 1.1 Klasické metody hodnocení finanční výkonnosti podniku

Historicky první vývoj klasických metod hodnocení finanční výkonnosti podniku můžeme pozorovat v druhé polovině 19.st. zejména v Americe v důsledku rozvoje průmyslu. V tomto období dochází k prvním přesunům řízení podniku z podnikatele na manažera. Důraz byl kladen hlavně na solventnost podniku s ohledem na úvěrové závazky. Na druhé straně manažeri projevovali zájem o analýzy zisku. V průběhu dalšího století se dostala velké pozornost poměrovým ukazatelům, které proslavilo zejména jejich využití pro manažerské účely společností DuPont (Vochozka, 2020, s. 12).

V současnosti tyto ukazatele a mnohé další, které se postupem let vyvinuly najdeme pod kompletním pojmem **Finanční analýza**. Tu lze podle Kubíčkové a Jindřichovské (2022, s. 12) označit taktéž za finanční analýzu v **užším pojetí**, protože jejím výsledkem je hodnocení podniku na základě dat z minulých období s využitím relativně standardizovaných ukazatelů. S ohledem na zdroje dat dále autorky uvádějí rozdělení na finanční analýzu technickou, která využívá kvantitativní ekonomické informace (účetnictví, statistické údaje, interní ekonomické informace podniku, ...) a analýzu fundamentální, která kvantitativní data doplňuje daty kvalitativními (SWOT analýza, PESTL analýza, vývoj odvětví...) a je obsahem finanční **analýzy v širším pojetí**.

V této kapitole bude představena finanční analýza v užším pojetí, která využívá právě kvantitativní ekonomické data a relativně standardizované metody hodnocení podniku.

Růčková (2021, s. 9) definuje finanční analýzu jako systematický rozbor dat pocházející zejména z účetních výkazů, které je v ideálním případě potřeba doplnit o další vnitropodnikové informace. Na to upozorňuje také profesor Vochozka (2020, s. 32), který finanční analýzu popisuje jako formalizovanou metodu, díky které lze specifikovat finanční zdraví podniku, avšak je potřeba zohlednit porovnání výsledných hodnot s širším okruhem informací, včetně přihlídnutí k znalostem a zkušenostem samotného hodnotitele.

Vzhledem k faktu, že při finanční analýze vycházíme zejména z účetních dat, je třeba dát velkou váhu také kvalitě jejich zpracování, a to v mnohem širším pojetí. Wahlen, Baginski

a Bradshaw (2018, s. 19) ve své knize uvádí: „...protože ani ty nejlepší účetní standardy a zásady na světě nedokážou dokonale měřit a vykazovat finanční pozici a výkonnost každé firmy, také náš pohled na kvalitu účetnictví by měl být širší než účetní konzervatismus, který může být často mylně chápán jako znak kvality výkaznictví.“

Pro aplikaci finanční analýzy, jak již bylo zmíněno, jsou nejčastěji využity zdroje z účetních závěrek, tedy zdroje interní. Zde řadíme zejména **Rozvahu, Výkaz zisku a ztrát, Výkaz Cash flow**. Doplnění k těmto výkazům najdeme v příloze účetní závěrky, přehledu o změnách vlastního kapitálu, popřípadě ve zprávě auditora, nebo výroční zprávě.

### 1.1.1 Absolutní ukazatele

Do absolutních ukazatelů řadíme metody **horizontální (trendové) analýzy a vertikální (strukturální) analýzy**. Využíváme je zejména pro analýzu struktury účetních výkazů a odhalení časových trendů jednotlivých položek.

Metody trendové a strukturální jsou základním krokem samotné finanční analýzy, které napomohou k prvním orientačním hodnocením, mohou rozšířit základní účetní informace zejména o vývojové tendence a nastítnit vazby mezi jednotlivými účetními položky (Kubičková a Jindřichovská, 2022, s. 54)

Vertikální analýza využívá procentuální podíl a srovnává jednotlivé položky výkazu ke zvolené základně. Horizontální analýza naopak zobrazuje jejich pohyby mezi obdobími. Při aplikaci obou metod je třeba uvažovat nad dostatečnou délkou časové řady, kterou hodnotíme. V případě kratších časových řad se zvyšuje riziko špatné interpretace v důsledku nedostatku informací (Růčková, 2021, s. 49).

- Vertikální analýza

*procentuální podíl vybrané položky vzhledem k základně = vybraná položka/základna*

- Horizontální analýza

*absolutní změna = položka<sub>t=1</sub> - položka<sub>t-1</sub>*

*procentuální změna = (položka<sub>t=1</sub> - položka<sub>t-1</sub>) / položka<sub>t-1</sub>*

#### 1.1.1.1 Ukazatele zisku na různých úrovních

Jeden z nejvíce sledovaných údajů z účetních dat je výsledek hospodaření podniku, zjištěný jako rozdíl mezi výnosy a náklady, který dosahuje hodnot kladných (zisku), nebo záporných (ztráty). V českém prostředí jej rozdělujeme do těchto skupin:



- *Výsledek hospodaření z provozní oblasti*
- *Výsledek hospodaření z finanční oblasti*
- *Výsledek hospodaření před zdaněním*
- *Výsledek hospodaření po zdanění* (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 82)

Při aplikaci finanční analýzy, zejména u poměrových ukazatelů, konkrétně u ukazatelů rentability se setkáváme s ukazatelem zisku v odlišné podobě, než jsme zvyklí z tuzemské úpravy výsledovky. Tato podoba vychází ze zahraniční literatury a rozděluje zisk do několika stupňů a je nutné si je z výsledovky dopočítat.

- *EBITDA... zisk před zdaněním, nákladovými úroky a odpisy dlouhodobého majetku*
- *EBIT... zisk před zdaněním a nákladovými úroky*
- *EBT... zisk před zdaněním*
- *EAT... zisk po zdanění* (Synek a kol., 2011, s. 135).

### 1.1.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou oblíbenou a hojně využívanou metodou pro získání představy o finančním zdraví podniku. Princip spočívá v poměření dvou sledovaných hodnot. Takových poměrů lze vytvořit velké množství. Časem se však některé standardizovaly a rozdělily do samostatných skupin dnes známých jako **ukazatele aktivity, likvidity, zadluženosti a rentability** (Knápková a kol., 2017, s. 88).

Nevylučuje se však ani možnost vytvoření vlastních poměrových ukazatelů pro účely individuální firmy. Takové nastavení však vyžaduje především dobrou znalost organizace a správné nastavení takového ukazatele. Jeho hodnoty by měly být nejen věcně správné a spolehlivé, ale také jeho následná analýza musí být pro společnost prospěšná a efektivní.

Autorky Kubíčková a Jindřichovská (s. 2022, s. 86) zdůvodňují oblíbenost využití poměrových ukazatelů několika důvody, např.:

- Časová nenáročnost
- Poskytnutí relativně spolehlivých základních informací
- Poskytnutí podnětů k hlubší analýze
- Jednoduché využití pro mezipodnikové srovnání atd.

### 1.1.2.1 Ukazatele aktivity

Pro zhodnocení efektivity využívání majetku firmy jsou využívány **ukazatele aktivity**. Tyto ukazatele využívají poměr tržeb a vybrané položky z rozvahy. Jejich interpretací je číselná hodnota zvaná **obrat** (rychlost obratu). V některých případech je možné nahradit v čitateli hodnotu tržeb za jinou hodnotu (např. za náklady), pokud tím dosáhneme spolehlivější výstupní informace (Ross, Westerfield, Jordan, 2019, s. 62).

Díky jednoduché úpravě vzorce pro výpočet obratu, lze sledovat tyto hodnoty také z pohledu **doby obratu** za určité období, což může často pomoci k lepší interpretaci výsledných hodnot. V rámci těchto ukazatelů nejčastěji sledujeme z aktivních položek majetku zásoby a pohledávky, z pasivních položek potom závazky (Kalouda, 2019, s. 59).

- *Rychlost obratu* =  $\text{tržby} / \text{vybraná položka}$
- *Doba obratu* =  $\text{vybraná položka} / \text{tržby} * 365$

Pro krátkodobé finanční řízení je vhodné se zaměřit na sledování ukazatele doby obratu pohledávek a závazku. Knápková a spol. (2017, s. 109) upozorňuje na důležitost správného vymezení, které závazky a pohledávky budou do tohoto ukazatele započítány a doporučuje využít zejména vztahy z obchodních vztahů. Následně lze porovnáním obou ukazatelů specifikovat postavení podniku v obchodních vztazích (věřitel vs. dlužník). Požadovanou hodnotou je potom aby doba obratu závazků byla minimálně ve stejné výši jako doba obratu pohledávek.

V literatuře najdeme zmínky o obecných optimálních hodnotách, které by v případě rychlosti obratu měly být minimálně 1. V rámci ukazatelů aktivity nejsou tyto hodnoty zcela směrodatné a je vždy potřeba je posuzovat velmi individuálně. Ukazatele aktivity mají vzhledem ke svému charakteru blízkou vazbu na ukazatele likvidity, které sledují vztah oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

### 1.1.2.2 Ukazatele likvidity

Likvidita je obecně známá jako schopnost podniku přeměnit svá aktiva s co nejmenší ztrátou na peněžní prostředky. Je však potřeba se na likviditu dívat v širším kontextu, protože je prvním znakem vědomého řízení financí podniku, jeho schopnosti dostát svým závazkům a také umožňuje využití různých příležitostí na trhu. Ani příliš vysoká likvidita však není hodnocena pozitivně, protože poukazuje na neefektivní nakládání s oběžným majetkem (Růčková, 2021, s. 59).

U likvidity dochází k jistému paradoxu, kdy lze obecně považovat stálá aktiva za méně likvidní, ale nesoucí vyšší výnos, zatím co oběžná aktiva jsou vysoce likvidní, ale jejich držení je méně výnosné. V zásadě jde tedy o nalezení vhodného kompromisu mezi likviditou a potencionálními ušlými výnosy (Wahlen, Baginski, Bradshaw, 2018, s. 23).

V oběžném majetku členíme položky od těch nejméně likvidních po nejvíce likvidní – tedy zásoby, pohledávky, peníze a rozeznáváme tři typy likvidity podle toho kterou část oběžného majetku v sobě zahrnuje (Vochozka a kol., 2020, s. 45).

- *Likvidita běžná = oběžná aktiva / krátkodobé závazky*  
*Doporučená hodnota 1,5- 2,5*
- *Likvidita pohotová = (oběžná aktiva-zásoby) / krátkodobé závazky*  
*Doporučená hodnota 0,5- 1,5*
- *Likvidita hotovostní = (oběžná aktiva-zásoby-pohledávky) / krátkodobé závazky*  
*Doporučená hodnota 0,2- 0,5*

V literatuře dostupné optimální hodnoty jsou nezávaznými doporučeními. Odvíjí se od velikosti podniku, odvětví i země ve které daný podnik působí, zvolené strategii financování, nebo postavením podniku na trhu. Logicky by však například neměla být běžná likvidita výrazně nižší než 1, to by znamenalo, že podnik kryje krátkodobými závazky také část svých stálých aktiv (Kubičková a Jindřichovská, 2022, s. 98).

V případě držení hodnot likvidity příliš vysoko může dojít ke snižování rentability podniku v důsledku držení finančních zdrojů v oběžném majetku, který nepřináší výnos. Likvidita je tedy v přímé vazbě na rentabilitu podniku. Vlastníci podniku a jejich finanční manažeři mají tendenci držet likviditu spíše na nižší úrovni, to však může zejména u jejich věřitelů, dodavatelů a klientů vyvolávat jisté obavy (Růčková, 2021, s. 60).

Vochozka a kol. připomíná důležitý rozdílový ukazatel **čistého pracovního kapitálu** (Net Working Capital, NWC), který je s likviditou taktéž úzce spjat. Lze ho v jistém slova smyslu interpretovat jako volnou část kapitálu, protože výsledná hodnota tohoto rozdílu poukazuje na tu část oběžného majetku, který není financován krátkodobými cizími zdroji. Z toho důvodu má významný dopad na řízení likvidity podniku. Autoři také upozorňují, že je vhodné čistý pracovní kapitál sledovat také vzhledem k jeho struktuře, nejen výsledné hodnotě tohoto ukazatele.

- $NWC = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}$

Pro lepší pochopení důležitosti řízení tohoto ukazatele doporučuje profesor Tse (2018, s. 50-53), od oběžných aktiv odečíst peněžní prostředky a od krátkodobých závazků krátkodobé úročené půjčky. Tím se nám de facto zobrazuje cyklus mezi pohledávky, závazky a zbožím. Autor připomíná, že řízení čistého pracovního kapitálu nám tím pádem umožní také efektivní řízení cash flow v podniku.

Ross, Westerfield a Jordan (2019, s. 64) například ukazatel čistého pracovního kapitálu využívají i při analýze aktivity a dávají jej do poměru s podnikovými tržby, aby vyhodnotili kolikrát se tento kapitál otočil do výsledků podniku. V takovém případě je žádoucí, aby byla hodnota ukazatele co nejvyšší.

### 1.1.2.3 Ukazatele rentability

Rentabilita, návratnost, nebo také výnosnost sledované položky. Obecně lze tyto ukazatele definovat jako poměr zisku v různých formách k aktivním či pasivním položkám. V rámci podnikové praxe mohou být tyto ukazatele modifikovány podle individuálních potřeb firem (Kalouda, 2019, s. 58).

- $\text{Rentabilita} = \text{zisk (čistý, upravený)} / \text{aktivum (nebo pasivum)}$

Jedny z nejznámějších a velmi oblíbených ukazatelů jsou rentabilita tržeb (Return on Sales, ROS), rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA) a rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE). Výslednou hodnotou jsou procenta, která říkají kolik procent zisku vzniklo z dané položky – tedy kolik se nám navrátilo. Ačkoliv je výsledná hodnota v procentech, nedoporučuje se ji srovnávat například s úrokovou sazbou na finančních trzích (Ross, Westerfield, Jordan, 2019, s. 65).

Autoři Berk a DeMarzo (2020, s. 78-79) uvádí možné přístupy k výpočtu ukazatele rentability. V případě ROE doporučují využít čistý zisk (po zdanění i úrocích), naopak do ukazatele ROA přičíst k zisku také úrokové náklady, protože se předpokládá, že některá aktiva jsou financována také z úročených zdrojů. Tento ukazatel je však citlivý na pohyby v čistém pracovním kapitálu, proto doporučují pro doplnění využít také ukazatel rentability investovaného kapitálu (Return on Invested Capital, ROIC), který tento problém odstraní, v čitateli je však potřeba pracovat s úvahou daňového štítu a ve jmenovateli k vlastnímu kapitálu přičíst také úročené dlouhodobé závazky.

- $ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál}$

- $ROA = EBIT / \text{aktiva}$
- $ROIC = (EBIT * (1 - \text{daňová sazba})) / (\text{vlastní kapitál} + \text{dluh})$

*EBIT... výsledek hospodaření před zdaněním a úroky*

V případě ukazatele rentability tržeb je možné využít různých podob zisku v čitateli a tržeb nebo výnosů ve jmenovateli s ohledem na záměr podniku. Pro mezipodnikové srovnání je potom vhodné využít v čitateli zisk před zdaněním a úroky, abychom ukazatel očistili o vliv rozdílné kapitálové struktury, popřípadě odlišných daňových sazeb (Knápková a kol., 2017, s. 100).

- $ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby}$

*nebo alternativa:*

- $ROS = EBIT / \text{tržby}$

K ukazateli rentability tržeb se v podnikové praxi váže také neméně známý pojem ziskové rozpětí neboli zisková marže (Profit Margin). Při sledování tohoto ukazatele autorka Růčková (2021, s. 70) doporučuje využít v čitateli čistý zisk po zdanění, zejména kvůli srovnávání s konkurenčními podniky. Kalouda (2019, s. 50) naopak uvádí různé alternativy ukazatele ziskového rozpětí, např.: provozní ziskové rozpětí, nebo ziskové rozpětí před zdaněním.

#### **1.1.2.4 Ukazatele zadluženosti**

Další skupinou finančních poměrových ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti, které přímo poukazují na finanční stabilitu podniku. Mohou být sledovány v různých alternativních podobách, která se bude odvíjet od záměru jejich sledování.

Kalouda (2019, s. 61) uvádí následující možné pohledy na ukazatele zadluženosti:

- *Věřitelské riziko (Debt Ration) = cizí zdroje / aktiva*
- *Koeficient samofinancování (Equity Ration) = vlastní kapitál / aktiva*
- *Finanční samostatnost = vlastní zdroje / cizí zdroje*
- *Úrokové krytí (Interest Coverage) = EBIT / nákladové úroky*

Optimální hodnoty u těchto ukazatelů jsou velmi individuální záležitostí, které se odvíjí zejména od podnikatelského odvětví a zvolené strategie financování. Obecně platí, že s vyšší

zadlužeností stoupá také riziko a podniky musí daleko lépe plánovat své zdroje, aby byly schopny své dluhy splácet.

U ukazatele úrokového krytí je naopak vyšší hodnota lepším výsledkem, protože zobrazuje kolikrát jsme schopni ze zisku splatit úrokové náklady. Jeho další výhodou je promítnutí financování majetku pořízeného na leasing skrze náklady. Tento majetek je v českém prostředí účtován z pravidla na podrozvahových účtech, proto je potřeba si jeho hodnotu do ostatních ukazatelů zadluženosti přidat, aby nedocházelo ke zkreslení výsledků (Růčková, 2021, s. 73).

Knápková a kol. (2017, s. 90) uvádí možnost dosadit do čitatele úrokového krytí hodnotu provozního cash flow místo zisku před zdaněním a úroky. S využitím provozního cash flow souvisí také ukazatel doby splácení dluhu, u kterého v ideálním případě předpokládáme klesající trend.

- $Doba\ splácení\ dluhu = (cizí\ zdroje - rezervy) / provozní\ cash\ flow$

Autoři také uvádí možnost zhodnocení strategie financování podniku pomocí ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, který navazuje na teorii zlatého pravidla financování podniku.

- $Krytí\ dlouhodobého\ majetku\ dlouhodobými\ zdroji = (vlastní\ zdroje + dlouhodobé\ cizí\ zdroje) / dlouhodobý\ majetek$

Absolutním dodržení zlatého pravidla by měla být tato hodnota rovna 1. V případě vysoké výsledné hodnoty ( $>1$ ) je zřejmé, že podnik využívá konzervativní způsob financování a zaměřuje se zejména na zajištění finanční stability. Pokud jsou hodnoty naopak velmi nízké ( $<1$ ), poukazuje to na fakt agresivního způsobu financování. Takový podnik pravděpodobně preferuje vyšší zisky na úkor finanční stability, a proto využívá ke krytí dlouhodobého majetku také krátkodobé cizí zdroje (Knápková a kol., 2017, s. 90).

V rámci ukazatelů zadluženosti je namístě připomenout také známý pojem **finanční páky**, který má své využití zejména při rozhodnutích, které se dotýkají kapitálové struktury podniku. Pákový efekt můžeme jednoduše charakterizovat jako využití dluhu ke zvýšení návratnosti z kapitálu vlastního. Samozřejmě s vědomím, že s rostoucím dluhem, roste také riziko, potažmo výnosnost (Tse, 2018, s. 69).

Tento efekt (**leverage – efect**) je vyjádřením vztahu mezi vlastním a celkovým kapitálem podniku, kde dochází k pákovému efektu. V případě, že je úroková míra cizího kapitálu nižší

než rentabilita kapitálu celkového (ROCE), dochází k růstu rentability kapitálu vlastního (ROE) a můžeme tuto situaci označit jako pozitivní působení finanční páky (Čížinská, 2018, s. 211).

Knápková a kol. (2017, s. 126) finanční páku definuje jako podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech firmy. Následně tento podíl využívá v **multiplikátoru vlastního jmění** akcionářů (Equity Multiplier). Pro kladný vliv finanční páky musí platit vztah:

- $EBT/EBIT * A/VK > 1$

Autoři Brigham, Ehrhardt a Fox (2019, s. 74) doporučují uvážené nalezení kompromisu mezi rizikem, které je podnik ochotný akceptovat a očekávaným výnosem, kterého bude dosaženo díky financování cizími zdroji. Autoři uvádí tři body, které je vhodné mít na paměti při řízení dluhů a využití finanční páky:

- Můžeme řídit firmu a investovat jen málo vlastního kapitálu, pokud tyto zdroje nahradíme kapitálem cizím
- Je dobré si uvědomovat také pozitivní dopad daňového štítu v rámci využívání cizích zdrojů a jeho dopad na zisk. Stejně jako předpokládat, že předlužení vede k vyšším ztrátám.
- Pokud společnost využívá velkou páku, tak i malý pokles ve výkonnosti může zapříčinit významný propad hodnoty podniku.

### 1.1.2.5 Ukazatele pomocí Cash Flow

Ukazatele s využitím cash flow jsou další vyhledávanou možností, kterou lze přistoupit k poměrovým ukazatelům. Cash flow obecně představuje finanční toky podniku, které mají své opodstatnění zejména v operativním řízení, protože cash flow má přímý dopad na likviditu, pracovní kapitál a schopnost plnit závazky podniku vůči svým partnerům i věřitelům.

Hodnotu provozního cash flow lze aplikovat například při výpočtu likvidity, kdy je zobrazená hodnota poměrem mezi hotovostními toky z provozní činnosti a krátkodobými závazky. Díky provoznímu cash flow můžeme také spočítat dobu návratnosti úvěru, při využití prostředků z provozní činnosti (Pavelková a Knápková, 2012, s. 37).

- $Likvidita (CF) = \text{provozní } CF / \text{krátkodobé cizí zdroje}$
- $Doba \text{ návratnosti } \text{úvěru } (CF) = \text{bankovní } \text{úvěr} / CF \text{ z provozní činnosti}$

Růčková (2021, s. 80-82) aplikuje hodnoty cash flow z provozních oblastí také při výpočtu některých modifikovaných ukazatelů obratu, rentability, při hodnocení stupně samofinancování podniku, nebo úvěrové způsobilosti. Vybrané ukazatele s využitím CF dle Růčkové:

- *Obratová rentabilita* =  $\text{provozní CF} / \text{Obrat}$

Dokáže firma vytvářet z obratu přebytky? Důležité je sledovat časový trend.

- *Stupeň oddlužení* =  $\text{provozní CF} / \text{cizí kapitál}$

Zvládne provozní CF podniku pokrýt cizí kapitál?

- *Stupeň samofinancování investic* =  $\text{provozní CF} / \text{investice}$

Zůstávají nám z provozního CF volné prostředky k pokrytí možných investic?

- *Cash Flow na akcii* =  $\text{Cash flow} / \text{počet emitovaných akcií}$

- *Úvěrová způsobilost z CF* =  $\text{cizí zdroje} / \text{provozní CF}$

Kolikrát je potřeba vytvořit peněžní sumu z provozní činnosti, abychom pokryli závazky podniku?

Autorky Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 120) přímo uvádějí možnost nahrazení údaje z cash flow v podstatě do jakýchkoliv poměrových ukazatelů na místo údaje o zisku, popřípadě na místo prostředků určených ke krytí závazků.

Na představených poměrových ukazatelích na bázi cash flow vidíme, že jejich využití při aplikaci finanční analýzy je velmi široké. Cash flow nám nabízí množství alternativ poměrových ukazatelů a také prostor pro samotné manažery podniku, kteří tím pádem mohou nastavit sledované cíle podle individuálních potřeb samotného podniku. Pozornost by potom měla být věnována zejména jejich interpretaci, která bude odlišná, a to vzhledem k tokovému charakteru cash flow a také možnosti výskytu záporných cash flow hodnot.

### **1.1.2.6 Ukazatele kapitálového trhu**

Mezi poměrové ukazatele lze zařadit také ukazatele kapitálového trhu. Jejich odlišností je, že pracují v poměru s hodnotami, které jsou aktuální na burzách. Logicky je tedy primárně využít u společností, které jsou obchodovatelné na trhu.

Kalouda (2019, s. 62) upozorňuje, že v našich ekonomických podmínkách tyto ukazatele lze využít jen ve velmi omezeném režimu. Vochozka a kol. (2020, s. 46) naopak připomíná



jejich důležitost pro stávající i potencionální investory, kteří se mohou na jejich základě rozhodovat o případných investicích.

Růčková (2021, s. 78) uvádí některé z nejčastěji využívaných ukazatelů kapitálového trhu.

- *Účetní hodnota akcie = vlastní kapitál / počet vydaných akcií*

V čase by měl ideálně vykazovat rostoucí tendenci.

- *Čistý zisk na akcii = čistý zisk po zdanění / počet vydaných akcií*

Čistý zisk na akcii je označován jako EPS – Earnings Per Share

Přináší informaci o tom, jak intenzivně je nakládáno s prostředky od investorů.

- *Dividendové krytí = Čistý zisk na akcii / Dividenda na akcii*

Sděluje kolikrát je dividenda kryta ziskem připadajícím na jednu akcii.

Wahlen, Baginski a Bradshaw (2021, s. 192) považují ukazatel EPS za jeden z nejvíce užívaných ze strany investorů. Také uvádí, že ukazatel EPS je jediný finanční ukazatel, který je povinně vykazován ve výsledovce účetních jednotek, účtujících podle US GAAP a IFRS.

Dalším ukazatelem kapitálového trhu, který je na finančních trzích dobře znám je tzv. P/E Ration (Price Earnings Ration), vyjadřující poměr ceny akcie a zisku na akcii. Pro investory přináší důležitou informaci zejména v případě porovnání těchto hodnot s konkurenčními podniky v odvětví (Knápková a kol., 2017, s. 112).

- *E/P = tržní cena akcie / zisk na akcii*

### 1.1.3 Soustavy poměrových ukazatelů

Zřejmě nejznámějším pyramidovým rozkladem je soustava ukazatelů DuPont. Ta využívá ukazatel ROE a rozkládá jej v první fázi do skupin z hlediska ziskovosti, návratnosti aktiv a efektu finanční páky (Berk, DeMarzo, 2020, s. 80). Můžeme jej zapsat následovně:

- $ROE = ROS * T/A * A/VK$

V dalších úrovních rozkladu jsou tři dílčí ukazatele (ROS, T/A a Finanční páka) rozkládány na základě jejich struktury a dále v rozkladu analogicky pokračujeme do nižších vrstev pyramidy. Zobrazená pyramida je soustavou provázaných ukazatelů, který zobrazuje vliv jednotlivých položek na výsledný ukazatel ve špičce pyramidy (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 135)

V případě rozkladu ROE uvádí autorky Pavelková a Knápková (2012, s. 29) také další faktory, které mají na rentabilitu vlastního kapitálu přímý dopad. Vzorec DuPontova rozkladu je rozšířen následovně:

- $ROE = EBIT/T * T/A * EBT/EBIT * A/VK * \check{C}Z/EBT$

kde

*ROE...rentabilita vlastního kapitálu*

*EBIT... zisk před zdaněním a úroky*

*EBT...zisk před zdaněním*

*T...tržby*

*ČZ... čistý zisk po zdanění*

*VK...vlastní kapitál*

*A...aktiva*

V tomto vztahu vidíme vliv finanční páky ( $A/VK$ ) a úrokovou redukci zisku ( $EBT/EBIT$ ), jejichž součin známe pod pojmem multiplikátor vlastního jmění akcionářů. Podíl  $\check{C}Z$  a  $EBT$  můžeme definovat jako daňovou redukci zisku.

Způsob rozkladu lze využít i na jiné poměrové ukazatele (např. ROA). Jejich výhodou je právě grafické zobrazení. Uživatel vidí nejen hodnotou, ale také faktor, který daný ukazatel skutečně ovlivňuje. Kubičková a Jindřichovská (2022, s. 141) pro efektivní hodnocení a identifikaci intenzity vlivu doporučují rozklad aplikovat do dvou po sobě jdoucích období.

#### 1.1.4 Souhrnné ukazatele

V literatuře najdeme tyto ukazatele někdy také pod pojmy bonitní modely či souhrnné indexy. Spadají zde i tzv. bankrotní modely. Jejich výsledkem je určitá hodnota, nebo koeficient, na jehož základě se o podniku uvažuje jako o finančně stabilním, popřípadě nestabilním. V případě bankrotních modelů odhaluje pravděpodobnost krachu podniku. Principem je vždy nastavení určitého rozsahu poměrových ukazatelů a zvolení přesného analytického postupu výpočtu (Vochozka, 2021, s. 197).

Jednoduše lze konstatovat, že cílem souhrnných ukazatelů je vyhodnotit aktuální pozici a výkonnost podniku na základě jedné hodnoty. Aplikace souhrnných ukazatelů je vhodná zejména při rychlém mezipodnikovém srovnávání. Jejich využití by mělo mít spíše

orientační charakter s vědomím, že tyto výsledky mohou být často nepřesné a je třeba je doplnit dalšími hodnotícími metodami (Růčková, 2021, s. 86).

Z nejznámějších souhrnných ukazatelů je třeba zmínit například Kralickův Q-test, Altmanovo Z-skóre, nebo v České republice často využívan model IN.

**Altmanův model (Z-skóre)** patří do skupiny bankrotních modelů a vypovídá o finančním postavení podniku. Výslednou hodnotou je hodnota „Z“. V případě  $Z > 2,99$  se jedná o podnik s dobrou finanční stabilitou,  $Z = 1,81-2,99$  přináší neurčitou informaci a  $Z < 1,81$  značí finanční nestabilitu (Knápková a kol., 2017, s. 132).

- $Z\text{-skóre} = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5$

kde

$X_1$ ...pracovní kapitál/aktiva

$X_2$ ... nerozdělený zisk/aktiva

$X_3$ ...EBIT/aktiva

$X_4$ ...tržní hodnota vlastního kapitálu/cizí zdroje

$X_5$ ...tržby/aktiva

Pozn. Při určení tržní hodnoty vlastního kapitálu se využívá pětinasobek ročního cash flow, popřípadě účetní hodnota vlastního kapitálu.

**Model IN** je v České republice využíván také Ministerstvem průmyslu a obchodu (MPO) pro mezipodnikové srovnávání jednotlivých odvětví. Tento systém hodnocení vznikl jako spolupráce MPO a samotnými autory modelu INFA, manželi Neumaierovými. Na stránkách MPO najdeme tento společný projekt pod názvem „Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA“ (mpo.cz, © 2005–2021 MPO).

Poslední aktualizovaná verze tohoto souhrnného ukazatele je **IN05**. Jeho výsledek by měl upozornit podniky na jejich finanční zdraví a umožnit porovnání s ostatními podniky v odvětví (Růčková, 2021, s. 88).

Index IN05 je kombinací jeho dvou předchůdců IN95 a IN01. Předpokládá se, že úspěšnost jeho predikce může být až na úrovni 80 %. Výsledky indexu mohou dosahovat následujících hodnot (Kalouda, 2019, s. 67):

$IN > 1,6$ ... předpoklad dobrého finančního zdraví podniku

$0,9 < IN \leq 1,6 \dots$  nevyhraněný výsledek (šedá zóna)

$IN \leq 0,9 \dots$  podnik má finanční problémy

Výpočet indexu:

- $IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$

kde

*A... celkový kapitál/cizí kapitál*

*B... EBIT/ nákladové úroky, pro nulové nákladové úroky B=9*

*C... EBIT/ celkový kapitál*

*D... výnosy celkem /celkový kapitál*

*E... oběžná aktiva/krátkodobé závazky*

**Kralickův Quick test** je dalším uznávaným souhrnným testem, který se řadí na pomezí mezi bankrotními a bonitními modely. Jeho vznik je oficiálně udáván v roce 1990 a od té doby prošel jistými změnami. Dnes rozlišujeme v zásadě jeho dva typy, Kralickův původní test a jeho modifikovanou verzi. Obě varianty jsou založené na čtyřech ukazatelích, jejich hodnocením a následným zjištěním průměrné známky z jednotlivých hodnot (Vochozka, 2021, s. 229).

Autor Kalouda (2019, s. 69) však nepovažuje snahy o zdokonalení Q-testu za efektivní a dle jeho názoru jde pouze o rozměňování původního konceptu. Taktéž nesouhlasí s implementací výsledné možnosti hodnocení „šedé zóny“, která nebyla v původním Kralickova Q-testu vůbec obsažena.

Tabulka 1 Hodnocení ukazatelů Kralickova Q-testu, vlastní úprava podle Kubíčkové a Jindřichovské (2022, s. 167) z původního zdroje: Kralicek, 1993, s. 65-66.

Hodnocení ukazatelů Q-testu		výsledek	známka	
Finanční stabilita	<b>R1</b>	Vlastní kapitál/aktiva	0,3 a více	1
			0,2 až 0,3	2
			0,1 až 0,2	3
			0,0 až 0,1	4
			0	5
	<b>R2</b>	(Cizí zdroje-pen.prostř.) /CF	3 a méně	1
			3 až 5	2
			5 až 12	3
			12 až 30	4
			30 a více	5

Výnosnost	<b>R3</b>	EBIT/aktiva	0,15 a více	1
			0,12 až 0,15	2
			0,08 až 0,12	3
			0,00 až 0,08	4
			0,00 a méně	5
	<b>R4</b>	CF/výkony (tržby)	0,1 a více	1
			0,08 až 0,1	2
			0,05 až 0,08	3
			0,00 až 0,05	4
			0,00 a méně	5

V případě že se výsledek (průměrná hodnota) přibližuje hodnotě pět, mluvíme o blížícím se bankrotu podniku. Nejlepším možným výsledkem je průměrná hodnota=1. Vochozka (2020, s. 132) uvádí v hodnocení právě zavedenou šedou zónu, pokud se výsledek pohybuje v intervalu <2;3>.

## 1.2 Moderní přístupy k hodnocení finanční výkonnosti podniku

Zisk je ukazatel, kterým je možné podnik řídit v operativním, částečně taktickém časovém horizontu, ale jeho důsledky jsou převážně věci přítomnosti. Z dlouhodobého časového hlediska se však zisk ukazuje jako nedostatečný ukazatel. Vzhledem ke kritice zisku, jako měřítko úspěšného podniku dochází v posledních desetiletích k rozvoji ukazatelů, které se snaží o celostní vyjádření výkonnosti podniku a jeho budoucí vývoj (Wagner, 2009, 125).

Nová generace ukazatelů zvolila jako základnu pro měření výkonnosti podniku jeho vlastní hodnotu. Předpoklad, že firma dosáhne vyšší hodnoty než takové, kterou do ní její vlastníci investovali je základem pro uspokojení vlastníků a tím také ostatních stakeholderů. Pro zjištění hodnoty podniku je nutné využít kompletní informace a její dlouhodobý růst se neobejde bez dodržování různých etických, společenských i ekonomických principů, při současném uspokojení všech zúčastněných stran (Pavelková a Knápková, 2012, s. 15).

*„To, co přináší firmě prospěch dnes, je důsledkem toho, co jsme učinili v minulosti!... Pro podnik a jeho rozvoj není tak podstatné, co jsme udělali pro dnešek, ale pro budoucnost!“*

(Wagner, 2009, s. 125)

### 1.2.1 Diskontované Cash Flow (DCF)

Diskontované cash flow využívá k hodnocení výkonnosti podniku návratnost investice v podobě čisté současné hodnoty (Pavelková a Knápková, 2012, s. 44). Jedná se o proces

přesouvání budoucích hodnot do současné podoby neboli **diskontování**. Diskont je představován procentní sazbou (Berk, DeMarzo, 2020, s. 137) Čistá současná hodnota bývá označována jako **NPV (Net Present Value)** a je způsobem, kterým můžeme určit, jestli je výnosné přijmout projekt, popřípadě v něm pokračovat. V případě, že NPV projektu vykazuje kladnou hodnotu ( $>0$ ), měl by být přijat. V opačném případě, nám projekt nepřinese požadovanou výnosnost (Tse, 2018, s. 23). Dosahování kladné hodnoty NPV je zdrojem tvorby hodnoty podniku, protože projekt přináší více, než je požadovaná návratnost (výnosnost) vlastníků (Pavelková a Knápková, 2012, s. 44). Neumaierovi (2002, s. 32) uvádějí čistou současnou hodnotu jako základní kritérium výkonnosti podniku právě z důvodu očekávání návratnosti investic zpět vlastníkům.

Alternativním přístupem k měření vykazování výnosnosti investice je tzv. vnitřní výnosové procento, IRR (Internal Rate of Return). IRR je taková diskontní sazba, při které je  $NPV = 0$ . Jedná se tedy o nejvyšší diskontní sazbu, kterou lze od projektu očekávat, aniž by byl ztrátový (Brigham, Ehrhardt a Fox, 2019, s. 288-291).

- $$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - KV$$

*CF<sub>t</sub>... očekávané peněžní toky z investice*

*KV... kapitálový výdaj spojený s pořízením*

*n... doba životnosti investice*

*i... diskontní míra (požadovaná výnosnost)*

Pavelková a Knápková (2012, s. 46) doplňují, že model ocenění NPV a IRR lze využívat nejen pro investiční záležitosti, ale právě při ocenění podniku, protože diskontované očekávané volné peněžní toky tvoří současnou hodnotu podniku.

Synek a kol. (2011, s. 67) uvádí jako další možnost ocenění podniku využití diskontovaného volného cash flow podniku (**Discounted Free Cash Flow, DFCF**). Volné cash flow (FCF) v sobě zahrnuje také dopady daňového štítu na zisk ( $(EBIT) \cdot (1-t)$ ), počítá s budoucími investicemi a odpisy podniku. Jeho využití je optimální v časovém horizontu do 5 let.

Free Cash Flow je tedy další možností, jak vyjádřit hodnotu podniku, protože s těmito penězi je možné volně nakládat, rozdělovat je mezi investory, nebo investovat zpět do podniku. Jsou vytvořeny hodnotou-to je důvod proč jej lze dosadit do vzorce NPV místo klasického ukazatele CF (Tse, 2018, s. 40).

- $FCF = (EBIT \cdot (1-t)) + \text{odpisy-investice}$

*Diskont volného cash flow provedeme podle vzorce NPV.*

### 1.2.2 Market Value Added (MVA)

Přístup k ocenění podniku pomocí MVA neboli tržní přidaná hodnota, lze aplikovat v případě, že podnik má veřejně obchodovatelné akcie. V takovém případě definujeme současnou hodnotu podniku jako rozdíl mezi tržní cenou akcie a účetní hodnotou vlastního kapitálu na jednu akcii (Neumaierovi, 2002, s. 72)

- $MVA = P - BV$

*P... tržní cena akcie*

*BV... účetní hodnota vlastního kapitálu na jednu akcii*

Kritika ukazatele MVA pramení zejména z faktu, že nelze jasně určit do jaké míry je výsledek ukazatele ovlivněn prací manažerů, nebo naopak neovlivnitelnými faktory. Také nemožnost porovnat hodnotu podniku s očekávaným výnosem investorů je vnímáno negativně. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 48).

Šulák a Vacík (2003, s. 76) dodávají, že MVA lze vypočítat i v případě, že známe tržní cenu vlastního kapitálu, potom platí:

- $MVA = \text{tržní cena vlastního kapitálu} - \text{účetní hodnota vlastního kapitálu}$

### 1.2.3 Total Shareholder Return (TSR)

Dalším ukazatel, který využívá tržní hodnotu je TSR, v českém překladu ukazatel celkové výnosnosti vlastního kapitálu, zejména ve vztahu k vlastníkům podniku. Výpočtem je poměr tržní ceny akcie navýšený o vyplacené dividendy na jednu akcii a původní nákupní cenou akcie (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 195). Jeho využití je vhodné zejména ze střednědobého nebo dlouhodobého pohledu. Hodnocení krátkodobého časového úseku pomocí TSR není doporučeno vzhledem k volatilitě trhu (Dluhošová, 2010, s. 24).

### 1.2.4 Metoda rentability investic (CFROI)

Základní podmínkou pro aplikaci metody Cash Flow Return on Investment (CFROI) je předpoklad stálého objemu provozního cash flow v budoucích letech ve stejné výši jako je aktuální účetní hodnota provozního cash flow. Tento ukazatel lze interpretovat jako schopnost podniku dále vytvářet provozní výkon, bez toho, aniž by do něj bylo dodatečně

investováno (měřeno po dobu životnosti provozního majetku). Ukazatel využívá princip výpočtu vnitřního výnosového procenta investice, které je následně porovnáno s průměrnými náklady kapitálu. Optimální hodnotou je kladná hodnota ( $>0$ ). V opačném případě výsledek poukazuje na fakt, že podnik za sledované období nevytvořil hodnotu (Vochozka, 2020, s. 49-50).

### 1.2.5 Cash Return On Gross Assets (CROGA)

CROGA je metoda, která vychází z hodnot finančních toků v podniku. Jedná se o podíl provozního cash flow po zdanění (de facto lze vyčíslit jako čistý provozní zisk + odpisy) a aktiv v brutto hodnotě (Synek a kol. 2011, s. 361).

Pavelková a Knápková (2012, s. 101) doplňují, že v případě aktiv se jedná o dlouhodobá aktiva v brutto hodnotě, které mají provozní charakter a je k nim přičtena také hodnota pracovního kapitálu. Výsledná procentuální hodnota tohoto ukazatele je poměřena s průměrnými náklady na kapitál (WACC) a měla by být vyšší. Tzn.  $(CROGA-WACC) > 0$

- $CROGA = \text{provozní cash flow} / \text{aktiva (brutto)}$

### 1.2.6 Return On Net Assets (RONA)

Oproti předchozímu ukazateli se RONA liší využitím provozního zisku po zdanění (NOPAT) v čitateli na místo provozního cash flow. Ve jmenovateli jsou stálá provozní aktiva v čistých hodnotách (Net) a přičítáme kapitál pracovní (Vochozka, 2020, s. 49).

- $RONA = NOPAT / \text{Čistá aktiva}$

Ukazatel RONA je možné také využít pro výpočet ukazatele EVA (Ekonomická přidaná hodnota).

### 1.2.7 Economic Value Added (EVA)

EVA (v překladu ekonomická přidaná hodnota) je hodnotou, která vyjadřuje zůstatek výnosů po odečtení všech nákladů, přičemž respektuje náklady na kapitál cizí, ale i vlastní. Tento princip je promítnut do využití ukazatele WACC (průměrné náklady kapitálu) v samotném výpočtu. Výchozí podobou zisku pro výpočet je potom provozní zisk po zdanění (NOPAT), od kterého jsou náklady na kapitál odečítány (Synek a kol., 2011, s. 364-365)

- $EVA = NOPAT - C * WACC$



Nedílnou součástí pro aplikaci tohoto hodnotového ukazatele je úprava vstupních dat z účetnictví, a to z důvodů:

- Účetnictví nezobrazuje ekonomickou výkonnost podniku.
- Účetní kritéria a standardy nejsou z hlediska výkonnosti podniku pro vlastníky relevantní.
- Účetnictví je ovlivněné legislativou-zejména daňovými zákony.
- Účetnictví je zaměřené na historické ceny (Pavelková a Knápková, 2012, s. 56-57).

Nejčastější problém u výpočtu EVA je zjištění kapitálových nákladů, zejména potom nákladů na kapitál vlastní, ačkoliv již existují různé metody pro stanovení nákladů na vlastní kapitál (např.: CAPM, Gordonův růstový model, Stavebnicový model...). Základním při výpočtu nákladů na vlastní kapitál je potom nutnost stanovit hodnotu rizika (Rizikové Prémie) ve které jsou zahrnuty různé faktory, které mají na rizikovou prémii vliv (Šulák a Vacík, 2003, s. 60-62).

Výchozím bodem je výběr konkrétních úprav a metod, které bude podnik využívat pro výpočet ukazatele EVA. Tento výběr by měl být konstantní ještě minimálně další tři roky (Pavelková a Knápková, 2012, s. 57). Ačkoliv je v literatuře uváděno velké množství úprav, které lze při výpočtu aplikovat, praxe ukazuje, že většině podniků, které ukazatel EVA využívají, stačí okolo pěti až deseti úprav. Naopak velké množství úprav a změn je považováno spíše za kontraproduktivní, protože při měření výkonnosti je důležitým aspektem také jednoduchost a snadnost využití (Šulák a Vacík, 2003, s. 73).

Podle Wagnera (2009, s. 183) se možné úpravy účetních výkazů zaměřují zejména na následující otázky:

- Jak vymezit aktiva a zdroje jejich financování?
- Jak ocenit jednotlivé účetní položky (aktiva, finanční zdroje, náklady a výnosy)?
- Jakým způsobem výše uvedené položky členit?

#### ***1.2.7.1 Rozvahové a výsledkové úpravy pro výpočet EVA***

Prvotní úpravy účetních rozvahových položek, zejména aktivních, vedou **k vymezení NOA neboli čistých provozních aktiv**. Ukazatel NOA je nezbytný pro následný výpočet EVA.

Je potřeba vymezit aktiva která jsou zdrojem provozních výnosů a ty do rozvahy tzv. aktivovat. Časté aktivní položky, kterých se tyto úpravy týkají jsou například leasing, náklady na vědu a výzkum, náklady na reklamu apod. Tyto položky nejsou v rozvaze uvedené, nic méně od nich očekáváme, že budou přinášet v budoucnu určitou formu užitku (zisku). Stejně jako nutnost aktivace majetku, je na druhou stranu potřeba odečíst majetek, který provozní zisk nepřináší. Určení takových položek aktiv je ovlivněné zejména samotnou hlavní činností každé společnosti. Úprava rozvahy na straně pasiv je provedena odečtením položek, které nenesou náklad, především krátkodobých závazků v různých formách a časového rozlišení (Pavelková a Knápková, 2012, s. 59-61).

V některé literatuře je uváděna také definice C (Invested Capital), která představuje pasivní stranu upravené rozvahy. Předpokládáme však, že úpravami rozvahy nebude narušena bilance aktiv a pasiv ( $NOA=C$ ).

Další úpravy se týkají položek z výkazu zisků a ztrát a vedou k **vymezení NOPAT (Net Operating Profit After Taxes)**, v překladu čistého operativního zisku po zdanění. Nelze však předpokládat, že se jedná o provozní zisk ve smyslu českých účetních předpisů, proto je nutné jej upravit. Během vymezení NOPAT respektujeme operační aktiva (NOA) a jejich vazbu na výsledek hospodaření, tzn. že NOPAT by měl být složen z nákladů a výnosů, které mají přímou vazbu na NOA (Mařík a kol., 2018, s. 323).

Podle českých účetních předpisů by výsledek hospodaření z provozní činnosti účel sice splňoval, nicméně obsahuje také položky, které vznikají nepravidelnou činností a pro účel výpočtu EVA by měly být vyloučeny. Jsou to zejména výnosy z prodeje dlouhodobého majetku, nebo nepotřebného materiálu. NOPAT také předpokládá hodnotu provozního zisku po zdanění, proto je nutné zahrnout také daňovou úpravu. Tu můžeme ve zjednodušené podobě aplikovat ve výši původní daňové sazby (Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 199).

#### *1.2.7.2 Výpočet průměrných vážených nákladů na kapitál (WACC)*

WACC (Weighted Average Cost of Capital) je dalším parametrem nutným k výpočtu EVA. Tento ukazatel stanovuje kapitálové náklady společnosti, které mimo jiné závisí na její kapitálové struktuře. Proto je nutné jednotlivě zjistit váhy nákladů na kapitál cizí (u kterého předpokládáme také daňové dopady) na kapitál celkový a nákladů na kapitál vlastní na kapitál celkový (Tse, 2018, s. 85). Zjištění **nákladů na cizí kapitál** (Cost of Debt) je relativně jednoduchou záležitostí, protože výchozí hodnoty pro tento výpočet nalezneme v položkách rozvahy (pasiva – cizí kapitál) a výkazu zisků a ztrát (nákladové úroky).

Náročnější částí výpočtu je zjištění **nákladů na kapitál vlastní** (Cost of Equity) (Růčková, 2021, s. 55).

Je dlouhodobou debatou, jakým způsobem náklady na vlastní kapitál ideálně zjistit. Otázkou také zůstává, v jakých hodnotách náklady na kapitál ocenit. Odborná literatura se téměř shoduje na názoru, že při zjišťování kapitálové struktury je vhodnější využít tržní hodnoty. S přihlédnutím k faktu, že ne každá společnost je veřejně obchodovatelná a také k vyšší stálosti účetní hodnoty oproti hodnotě tržní se setkáváme také s podporou využití hodnot účetních (Mařík a kol., 2018, s. 244).

- $WACC = N_{CK} * (1 - t) * \frac{CK}{C} + N_{VK} * \frac{VK}{C}$

*CK... cizí kapitál*

*C... celkový kapitál*

*VK... vlastní kapitál*

*N<sub>ck</sub>... náklady na cizí kapitál*

*N<sub>vk</sub>... náklady na vlastní kapitál*

*t... sazba daně z příjmu*

*pozn. ve výpočtu využíváme hodnoty z upravených výkazů pro výpočet EVA.*

### **1.2.7.3 Zjištění nákladů na vlastní kapitál (Cost of Equity)**

Existuje celá řada modelů, které slouží k výpočtů nákladů na vlastní kapitál. Téma nákladů na vlastní kapitál se také přímo dotýká otázek rizika, protože každý investor, který dává k dispozici svůj kapitál do podnikání očekává výnos přímo úměrný riziku, které podstupuje. Výchozím bodem je však stanovení, zda se při ocenění budeme orientovat na hodnoty tržní, nebo účetní, jak již bylo výše zmíněné. Lze předpokládat, že společnosti veřejně obchodovatelné na trhu budou přirozeně využívat ocenění kapitálu na bázi tržních hodnot, zatím co neobchodovatelné společnosti využijí modelů, které umožní použít i hodnoty účetní.

**Capital Asset Pricip Model (CAPM)** je jeden z často využívaných modelů k ocenění vlastního kapitálu. Autoři Ross, Westerfield a Jordan (2019, s. 425) uvádí, že model CAPM předpokládá tři činitele, kteří ovlivňují náklady na vlastní kapitál a to:

- Čistá současná hodnota, prostřednictvím bezrizikové sazby, je hodnotou očekávaného výnosu pro vlastníky bez podstoupení rizika.
- Tržní riziková prémie, jako odměna za systematické riziko, které s sebou nese ekonomické prostředí.
- Systematické riziko konkrétního aktiva na daném trhu (odvětví) znázorněné hodnotou beta ( $\beta$ ).

Při výpočtu touto metodou je tedy nutné specifikovat tři hodnoty – **bezrizikovou úrokovou míru**, která je spojována s bezrizikovými vklady jako jsou desetileté státní dluhopisy, nebo státní pokladniční poukázky, dále **rizikovou prémii**, která je rozdílem mezi průměrnou výnosností kapitálového trhu a bezrizikovou úrokovou mírou. Průměrnou výnosnost kapitálového trhu lze zjistit pomocí akciových indexů, popřípadě lze celou rizikovou prémii určit pomocí ratingu dané země (Pavelková a Knápková, 2012, s. 168-169). A nakonec **koeficient Beta ( $\beta$ )**, určující stupeň systematického rizika podílu společnosti na celkovém trhu. Hodnota  $\beta=1$  znamená, že akcie společnosti jsou volatilní stejně jako trh (respektive nesou stejné riziko). S rostoucí hodnotou  $\beta$  ( $\beta>1$ ) roste také potencionální výnos akcií společnosti. Naopak  $\beta < 1$  poukazuje na opačnou situaci, kdy výnosy akcií dané společnosti budou nižší než průměrné výnosy akcií na trhu (Tse, 2018, s. 82). Wahlen, Baginski a Bradshaw (2018, s. 735) pro přesnější stanovení koeficientu  $\beta$  využijí tržní hodnotu  $\beta$  (obdobného podniku či odvětví) a upraví jej o vliv kapitálové struktury a zadlužení (pákového efektu). Pavelková a Knápková (2012, s. 171) tento postup úpravy koeficientu  $\beta$  označují za Metodu Analogie a při výpočtu vychází z rovnice:

- $$\beta_Z = \beta_N * (1 + (1-t) * CK/VK)$$

*$\beta_Z$ ...beta vlastního kapitálu zadlužené firmy*

*$\beta_N$ ...beta vlastního kapitálu při nulovém zadlužení*

*t...sazba daně z příjmu*

*CK... hodnota cizího kapitálu*

*VK...hodnota vlastního kapitálu*

Pokud jsme našli všechny parametry, můžeme přistoupit k samotnému výpočtu CAPM:

- $$N_{vk} = r_f + \beta (r_m - r_f)$$

*$N_{vk}$ ...náklady na vlastní kapitál v %*

$r_f$ ...bezriziková úroková sazba

$r_m$ ...průměrná výnosnost kapitálového trhu

$\beta$ ...koeficient beta

$r_m - r_f$ ... riziková prémie

Přesto, že je metoda CAPM určená pro podniky veřejně obchodovatelné, je běžnou praxí ji využít také pro neobchodovatelné společnosti. Koeficient  $\beta$  se využije stejný, jako by daná společnost obchodovatelná byla. Po výpočtu CAMP u malých a středních podniků se standartně přidává k vypočtené hodnotě nákladů na vlastní kapitál 3-5%, protože se předpokládá, že tyto podniky jsou rizikovější než velké obchodovatelné firmy, proto mají přirozeně vyšší také náklady na vlastní kapitál (Tse, 2018, s. 83).

**Build Up Model** (Stavebnicový model) je další známou metodou pro stanovení nákladů na vlastní kapitál. Celková riziková přírážka se však nestanovuje na základě kapitálového trhu, ale jako suma několika jednotlivých přírážek. Stavebnicovou metodu lze pojmut velmi jednoduše, například na základě součtu pouze dvou položek – obchodního a finančního rizika. V tomto případě však jednoduchost často vede k chybám a špatným odhadům. Komplexnější přístupem získáme kvalitnější výsledky, je proto v našem zájmu se pokusit o co nejúplnější popis všech jednotlivých rizik (Mařík a kol., 2018, s. 274-275). S touto metodou pracuje také model INFA manželů Neumaierových, který využívá MPO ČR. V této podobě model pracuje se součtem bezrizikové úrokové míry a čtyřmi definovanými riziky. V zahraničí se však běžně v modelu využívá podrobnější členění (Kubičková a Jindřichovská, 2022, s. 201-202).

- $N_{vk} = r_f + r_{la} + r_{pod} + r_{stab} + r_{finstru}$

$r_f$ ...bezriziková úroková míra

$r_{la}$ ...riziková přírážka za nižší likviditu

$r_{pod}$ ...riziková přírážka za podnikatelské riziko

$r_{stab}$ ...riziko finanční stability

$r_{finstru}$ ...riziko finanční struktury

Podrobný popis metodiky Stavebnicového modelu je popsán na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR v metodické části dokumentu Finanční analýza podnikové sféry pro jednotlivé období (mpo.cz).

Další modely, které mohou být pro stanovení nákladů na vlastní kapitál využity. Například **Gordon-Shapiro Model** (známý jako dividendový model) využívá ke stanovení nákladů na vlastní kapitál pohled ze strany akcionářů, kteří předpokládají, že tržní hodnota akcie dnes se skládá ze sumy budoucích výnosů (dividend) a jejich budoucí prodejní ceny, které jsou diskontovány na současnou hodnotu (Tse, 2018, s. 74). **Arbitrage Pricing Theory** (APT) předpokládá oproti modelu CAPM větší důraz na makroekonomické vlivy, které působí na tržní riziko podniku. Jeho využití je však časově náročnější a vyžaduje kvalitní informační východisko (Pavelková a Knápková, 2012, s. 172). Kubíčková a Jindřichovská (2022, s. 202) uvádí také možnost stanovení nákladů na vlastní kapitál **pomocí ukazatele ROE**. Zde však logicky nastává obava ze známých nedostatků, které s sebou využití účetních dat a hodnot přináší. De facto je také možné náklady na vlastní kapitál ocenit **odhadem** pomocí nákladů na cizí kapitál (náklady na vlastní kapitál musí být vyšší než náklady na kapitál cizí). Mařík a kol. (2018, s. 252) však od různých vlastních odhadů odrazují, především při samotném hledání hodnoty podniku. Autor uvádí, že jestliže nejsme schopni svůj odhad podložit konkrétními tržními daty, nelze jej považovat za tržní ocenění.

## 2 REPORTING FINANČNÍCH DAT

Reporting je v podnikové praxi považován za jednu ze **základních úloh controllingu**, jehož cílem je právě vytvoření komplexního systému ukazatelů a informací, které budou pravidelně hodnoceny a budou v zájmu sledování jejich uživatelů, z pravidla vedoucích pracovníků (Fibírová, 2003, s. 11).

### 2.1 Controlling

Pojem controlling se v našem ekonomickém světě objevuje čím dál častěji, pochází z anglického slova “to control“ a jako první se přirozeně nabízí překlad do slova “kontrola“. Lepším překladem je však spíše slovo “řízení“ nebo “vést“ (Lazar, 2012, s. 174).

V mnoha literaturách se uvádí vznik controllingu okolo roku 1880 a to ve Spojených státech amerických. Největší růst controllingu však přišel v době hospodářské krize (1929), která změnila pohled na účetnictví a vnímání nákladů v podniku. V Evropě nachází controlling své místo ve společnostech po 2. světové válce. U nás je hlavní osobou představující zavedení controllingu v podnicích Tomáš Baťa (Vochozka a kol., 2016, s. 9).

Controlling vznikl jako systém doplňující řízení podniku zejména v důsledku vývoje vnitřních a vnějších elementů působících na podnik. Controlling doplňuje řízení podniku svými institucemi a nástroji, funkcemi a filozofií řízení. Základní filozofií controllingu je řízení ve smyslu plánování, pohledu vpřed (řízení) a zpětné vazbě (kontrola, regulace) (Eschenbach, 2004, s. 73-75).

Dle Freiberga (1996, s. 12) se controlling skládá z velkého množství úloh. Jednou z možností je jejich rozdělení do šesti souborů.

- Plánování a rozpočtování
- Nákladové účetnictví a kalkulace
- Finanční účetnictví
- Vytváření zpráv a informačních systémů
- Běžné a speciální analýzy a kontrola
- Organizace a správa

Cíle controllingu můžeme definovat také podle jejich účelu:

- Udávají směr

- Tvoří základ pro plánování
- Jsou zdrojem motivace pracovníků
- Jsou výchozím bodem pro kontrolní a vyhodnocovací systém

Mezi jedny z nejdůležitějších cílů controllingu patří bezesporu také zvyšování rentability, řízení likvidity a hospodárnosti.

V obecné rovině lze controlling chápat jako řízení ekonomických činností. V literatuře je často členěn controlling podle časových horizontů, na které se jeho cíle orientují:

- strategický (bez časového omezení, poslání a politika podniku, strategie) a
- operativní (krátkodobý) controlling.

(Lazar, 2012, s. 174)

Další z možností je členění controllingu dle jeho obsahu (ekonomický, technický, odbytový), nebo zaměření (zajištění zdrojů, rentabilita, výkonnost pracovníků...) (Úvod do problematiky controllingu, 2011, s. 14-15).

### **2.1.1 Controlling ve stavebních podnicích**

Stavební podniky jsou typické pro svoji orientaci na projekt. Jejich činnost je zaměřená na zákazníka, kterému poskytují služby ve formě dlouhodobé jedinečné zakázky s vysokou mírou rizika. Je zde důležitá spolupráce mezi projektovými týmy a vedoucími z jednotlivých odděleních. Projekty jsou ve stavebnictví realizovány v řádech let (dlouhodobá aktivita) a jejich hodnoty často pro stavební společnosti významné (tvoří min. 5% ročního obratu). Stavební společnosti jsou také silně ovlivněny technologickým vývojem a jejich součástí je relativně velké množství zúčastněných stran (banky, úřady, subdodavatelé...). To má přirozeně vliv na požadavky, které jsou kladené na controllingový systém těchto společností. Obecně se zde využívá větší část tradičních nástrojů controllingu (Estenbach, 1996, s. 767-768).

Stavební podniky by si však měly i přes svou typickou charakteristiku při stanovení cílů položit stejné otázky, jako podniky z ostatních odvětví:

- Děláme věci správně?
- Kde máme konkurenční výhodu?
- Kde jsou naše silné a slabé stránky?



Tyto otázky jsou doplněné o představy podniku o jeho podílu na trhu, způsobu tvorby hodnoty či posouzení vybraných ukazatelů úspěchu (Estenbach, 1996, s. 768–769).

### 2.1.2 Finanční controlling

Finanční controlling je specifickou činností, která má své typické zaměření a tvoří jeden ze základních prvků controllingu podniku jako jeho subsystém, který se zaměřuje především na zajištění finanční stability podniku, pomocí různých technik, metod a nástrojů (Freiberg, 1996, s. 15-16).

Základní úlohy finančního controllingu můžeme vymežit ve třech rovinách:

- Získávání finančních dat
- Správa finančních zdrojů
- Užití finančních zdrojů

Přičemž každá z jednotlivých částí samostatně prochází procesem plánování, realizace a kontroly (Freiberg, 1996, s. 15-16).

Oblasti, na které by finanční controlling měl poskytnout odpovědi jsou například:

- Známe úzká místa v oblasti financí a jsme schopni je řídit?
- Je k dispozici dostatek informací ve správný okamžik?
- Je dosaženo efektivního rozdělení financí na majetek podniku?
- Máme přehled o (nejen) finanční situaci našeho okolí?
- Máme průběžný přehled o kladných i záporných jevech v oblasti financí podniku?

V praxi je často controlling zaveden jako ucelený systém, který má na starosti veškeré controllingové činnosti, včetně controllingu finančního. Controlling je přirozeně rozdělen na své jednotlivé úseky či útvary, které plní dílčí úlohy (sběr dat, analytika, plánování, kontrola...) (Finanční controlling, 2011, s. 3-4).

Dle Freiberga (1996, s. 16) však dosahují lepších výsledků úseky finančního controllingu které jsou osamostatněné v organizační struktuře podniku. Potom je vhodné rozdělit finanční controlling do dvou rovin – **na hodnotový** (lze pojmout také jako ziskový, popřípadě operativní), jehož úlohami jsou zejména činnosti:

- Zpracování dat a analýzy

- Plánování a kontrola dat
- Vývoj systémů

A v druhé rovině **úsek finanční**, jehož úlohami potom budou typické úlohy finančního controllingu (zajišťování a plánování finančních zdrojů, investice, platební styk, finanční export...). Objektem jeho zájmu je především vývoj a řízení pracovního kapitálu (oběžná a aktiva, krátkodobé cizí zdroje) a likvidity. Samozřejmostí je **propojení a spolupráce** těchto útvarů nejen mezi sebou, ale také k vyšším částem organizační struktury (Freiberg, 1996, s. 17).

Funkcí controllingu je analyzovat data, plánovat a řídit jednotlivé kroky k dosažení cílů. V praxi však tyto rozhodnutí v podniku nedělá controller, ale management, který za tyto rozhodnutí také nese zodpovědnost. Aby bylo v podniku možné dosáhnout žádoucích cílů, je potřeba aby mezi controllingem a managementem firmy byl soulad. Management potřebuje, aby mu controlling poskytoval ucelené informace, které budou kvalitní a budou přicházet ve správnou dobu (Vochozka a kol., 2016, s. 12).

## 2.2 Reporting

*„Cílem reportingu není vytvořit robustní a komplikovaný systém v celistvosti jeho vnitřních vazeb, ale naopak vybrat hodnocené veličiny, které jsou v pravomoci řídicích pracovníků ovlivnitelné a jsou srozumitelné.“*

*(Šoljaková a Fibírova, 2010, s. 50)*

V prvotním pojetí byl reporting vnímán jako proces uchovávání informací. Ten se postupem času rozšiřoval a dnes pod pojmem reporting chápeme kompletní proces, který v sobě zahrnuje nejen vytvoření vhodné informační základny ale také hodnotící systém. Ve všech pojetích je však základním cílem reportingu poskytnutí kvalitních a aktuálních informací (externích i interních), které jsou obsahem reportu. Obsah a forma reportů je ovlivněna individuálními požadavky podniků. Vypovídající schopnost reportu je ovlivněna zejména určením:

- Potřebných údajů
- Metodikou zpracování
- Výstupů (z hlediska dat)
- Finálních doporučení

(Mikovcová 2007, s. 156)

Reporting lze považovat za jednu z klíčových úloh controllingu, kdy pro předávání informací využíváme právě tzv. reportů neboli zpráv (či hlášení). Ten je vždy **přízpůsoben potřebám svého uživatele**. Podle toho jej lze rozdělit na reporting externí nebo interní. Za externí reporting lze považovat de facto i pravidelné zveřejnění účetní závěrky, nebo vyplňování různých standardizovaných formulářů pro Český Statistický úřad. Na interní reporting jsou kladeny mnohem vyšší nároky, protože informace z něj putují přímo k vedoucím pracovníkům podniku. **Interní reporting prochází jednotlivými kroky:**

- Sběr dat
- Transformace dat do systémů
- Analýza dat
- Vytvoření reportů (dle potřeb uživatele)
- Interpretace, prezentace

(Žůrková, 2007, s. 127-128)

Reporty mohou být v podniku sestavovány standartně **v pravidelných intervalech**, nebo **mimořádně (na vyžádání)**. Mimořádné reporty se mohou lišit svojí strukturou a podávanými informacemi, zatímco u standartních reportů (pravidelných) by měla být dodržena jejich nastavená struktura a obsah informací. Standartní reporty můžeme dále členit podle časového horizontu který sledují. Standartní reporty by měly podávat informace vždy za jedno účetní období, a to ať už v pojetí kalendářního roku, nebo hospodářského. V rámci operativního řízení je však vhodné tvořit reporty také za kratší období – měsíčně, nebo čtvrtletně. Samotný report by měl být složen ze souhrnné části, která obsahuje základní sledované ukazatele a potom dílčí části, které informace ze souhrnné části doplňují, rozšiřují, či třídí podle různých sledovaných oblastí (Šoljaková a Fibírová, 2010, s. 14-15).

Mikovcová (2009, s. 158) uvádí, že obecným problémem při zpracování (nejen) podnikových informací je jejich velké množství. Skutečně potřebné množství informací tvoří cca 10 % dostupných dat. Lze také mluvit o nepřímé úměře mezi množstvím a kvalitou, kdy není dosaženo lepších výsledků rozhodnutí, ačkoliv bylo zajištěno více dat. Dalším negativním jevem je poptávka po informacích, které nejsou relevantní.

Z výše uvedených věcí je zřejmé, že vrcholem zpracování dat v podniku by mělo být poskytnutí omezeného množství informací, které budou poskytovat podporu řízení svým

konečným uživatelům (zejména vedoucím pracovníkům), přičemž vhodně nastavená metodika zpracování reportů v podniku, včetně předdefinované struktury dat vede k naplnění primárních cílů reportingu:

- Podpora plnění strategických cílů
- Možnost kontroly (očekávání vs. skutečnost)
- Podpora přijímání rozhodnutí
- Posouzení následků přijatých opatření atd.

(Mikovcová, 2009, s. 158)

Reporting lze tedy považovat za komunikační prostředek, který se primárně orientuje na potřeby svého uživatele. Vychází z dat minulosti, které sjednocuje do strukturované podoby, ve které je možné vidět získané informace v širších souvislostech. Ve vazbě na controlling ho lze považovat za jeden z nástrojů controllera. Ten informace z reportů aplikuje dále při své činnosti (při plánování, kontrole...), zejména pro podporu řízení s orientací na budoucnost (© 2015 Management.cz, Controlling a reporting, 2014).

### 2.2.1 Report – výstup reportingu

Dle Mikovcové (2009, s. 161) prochází reporting procesem jednotlivých po sobě jdoucích kroků, které autorka definuje jako časové schéma reportu.

#### *Získání informací – Vypracování reportu – Prezentace a diskuse – Protokol o opatřeních*

Zároveň uvádí také základní požadavky na reportingové zprávy:

- Objektivnost
- Ověřitelnost
- Srozumitelnost
- Včasnost

(Mikovcová, 2009, s. 162)

Autoři Eschenbach a Siller (2012, s. 273) jako požadavky na reporting uvádí taktéž nutnost faktických výpočtů, jelikož vedoucí pracovníci dnes trpí nedostatkem času, přesto jsou však nositeli důležitých rozhodnutí. Je proto potřeba důkladného prozkoumání obsahu jejich zájmu.

Vollmuth (1998, s. 55) dělí reportingové zprávy na zprávy o podnikových výkonech a zprávy informační. Zprávy o výkonech sdělují svému příjemci, co bylo v jeho zájmové oblasti uskutečněno. Měly by být podnětem ke zlepšování výkonů a dosahování cílů. Zprávy informační nemusí být v přímé souvislosti s oblastí zájmu uživatele. Dále autor rozděluje reportingové zprávy podle časového hlediska na zprávy pravidelné a zprávy na vyžádání.

**Pravidelnost předkládání** reportingových zpráv je zvláště důležitou zásadou reportingu.

Při zpracování reportingu je vždy nutné mít na paměti **kdo je konečným uživatelem** samotného reportu. Na tohoto uživatele se dle Mikovcové (2009, s. 160-161) lze dívat také jako na zákazníka reportu. V takovém případě můžeme report označit za výrobek a ten by měl splnit 4P marketingového mixu.

**Product** je v tomto případě samotná zpráva. Tu lze poskytovat standartně (v pravidelných intervalech), nebo mimořádně (na vyžádání).

**Price** je hodnota, kterou vedoucí pracovník vynaložil na čtení zprávy. Očekáváme, že pozitivní efekt z reportu (např. správné rozhodnutí, které bylo přijato na základě reportu) musí být vyšší než náklady, které jsme na jeho tvorbu vynaložili. V reportu je proto nutné se vyhnout příliš nesrozumitelným pojmům, početním chybám, nevhodnému grafickému zobrazení, velkému množství informací, ...

**Placement** – lze rozlišit na **písemnou a ústní formu poskytnutí reportu**. Čísla, seznamy, základní data je dobré předložit v písemné podobě. Však některé informace, zejména potom interpretace dat je vhodná předávat také formou osobní komunikace.

Eschenbach a Siller (2012, s. 281) uvádí jako **výhody písemné formy zpráv** především:

- Trvalost
- Možnost archivace
- Dokumentační vlastnost
- „Umožňuje svým tvůrcům, aby své úvahy a závěry pečlivě a logicky promysleli.“

Jejich největší nevýhodou je však časová náročnost.

Podstatné náležitosti písemných zpráv (Eschenbach a Siller 2012, s. 281; z původního zdroje Ziegenbein 2002, s. 526-593):

- Text (popis faktů, domněnek, závěrů, argumentace...),
- tabulky (hodnoty, číselné řady...),

- grafy (jsou obecně lépe vnímány než text a tabulky a uživatelé zůstávají déle v paměti, na druhou stranu je v nich třeba respektovat některé principy, jako například vhodná volba měřítka, označení os, optické zkrácení jevů v grafu...).

**Ústní podávání zpráv** je přirozeně spojeno s prezentací, diskusí, argumentací, vysvětlováním, Jeho výhodou je menší časová náročnost, podpora komunikace, podpora uživatele v porozumění, omezení nedorozumění...

Nevýhodou může být nepřipravenost na všechny otázky uživatelů, ale také nutnost vést protokol o výsledku rozhovoru (Eschenbach a Siller 2012, s. 283).

**Promotion** – komunikace mezi manažerem a controllorem by měla být nekončícím procesem napříč podnikovou činností, zejména při reportingu dat, jehož součástí je také vyhodnocení průběhu činností a minulých rozhodnutí.

Pravopisná, obsahová a formální úprava jednoznačně zvyšuje kvalitu výkaznictví. Kvalitu výkaznictví však významně zvýšit, pokud jsou zprávy před odevzdáním příjemci zkontrolovány kritickým protihráčem, aby bylo možné definovat předem body, které by mohly vést k nesouhlasu, dotazům, nebo diskusí (Eschenbach a Siller 2012, s. 285).

Rozsah zprávy dle autora Vollmutha (1998, s. 56) můžeme znázornit pomocí informační hierarchie.



Obrázek 1 Informační hierarchie, Vollmuth, 1998, s. 56, vlastní zpracování

### 2.2.2 Sledované ukazatele

Ukazatele jsou dalším významným nástrojem řízení (controllingu) a mají mnoho významů, a to jak v jejich využití, tak funkcích.

- Indikátory včasného podávání informací
- Analýza
- Stanovení cílů,
- Kontrola
- Porovnávání
- Komunikace
- Kódování

Měla by být snaha o výběr několika málo ukazatelů, které budou mít zvlášť důležitou vypovídající schopnost pro podnik. Ukazatele, které mají důležitý strategický význam je potřeba detailně analyzovat a kontrolovat a jsou označovány jako KPI (Key performance indicators) (Eschenbach a Siller 2012, s. 98-99).

Je třeba dbát, aby ukazatele nebyly sledovány pouze odděleně, kvůli zkreslení výsledků. Také je vhodné ke každému ukazateli vyhotovit následující informace:

- Název ukazatele,
- Vzorec pro výpočet
- Definice čítnelů vzorce (čítatel, jmenovatel...)
- Interpretace
- Skutečná a plánovaná hodnota

(Eschenbach a Siller 2012, s. 99-100).

Ukazatele jsou kontrolní veličinou podniku. V podnicích se jejich výběr bude lišit podle podnikové činnosti, odvětví, střediska... V rámci finančního řízení můžeme za základní cílové ukazatele považovat téměř vždy zisk při zachování likvidity, nebo udržení kladného cash flow. Kromě zaměření na zisk se mohou kontrolní ukazatele také orientovat například na hodnotu podniku, nebo rentabilitu kapitálu. Nastavení ukazatelů je třeba doplnit o nastavení hranic těchto veličin, která bude následně sloužit pro případnou analýzu odchylek.

Tyto hranice, toleranční meze, budou pro jednotlivé ukazatele odlišné, podle důležitosti tohoto ukazatele. S vyšší důležitostí ukazatele bude snižována toleranční mez pro odchylky (Mikovcová, 2007, s.136).

Vzhledem k zaměření diplomové práce na reporting finanční výkonnosti podniku se budeme orientovat na ukazatele finanční, které jsou blíže definované v části Hodnocení finanční výkonnosti podniku.

### 2.2.3 Zdroje informací pro reporting

Zajištění informací je jednou z výchozích úloh controllingu, jejímž smyslem je následná podpora ostatních dílčích controllingových činností. Zdroje informací by měly pocházet z dílčích částí samotného podniku a také z vnějšího okolí. K zajišťování informací se váže především problém jejich množství, kdy z pravidla nedochází k pozitivnímu výsledku mezi zvyšovanou kvantitou získaných dat a kvalitou jejich výstupu. Controllingovým úkolem je proto kromě samotného zjištění informací, **také jejich zpracování, zprostředkování a průběžná péče o samotný systém** (Eschenbach, 2004, s. 110-112).

Dle Chodasové (2012, s. 36) jako interní informační základnu pro controlling obecně využít rozpočty, náklady/výnosy, kalkulace, finanční plány, nebo účetnictví.

Vzhledem k zaměření diplomové práce na reporting finančních dat je zřejmé, že základním zdrojem informací bude právě finanční účetnictví. To bývá častým cílem kritiky, zejména kvůli jeho orientaci na minulost a relativně velké možnosti zkreslování informací při vykazování, ať už v legislativních mezích (optimalizace), nebo za touto hranicí (např. kreativní účetnictví), nebo také pro jeho orientace na historické ceny.

Finanční účetnictví je také spíše zaměřené na externí uživatele (úřady, finanční instituce, obchodní partneři, veřejnost...), kteří mají zájem sledovat celkovou finanční pozici podniku na trhu. S rostoucími nároky na zveřejňované informace se podnikatelské subjekty snaží spíše informace skrýt, než jasně poukázat například na své konkurenční výhody (Fibírová, 2003, s. 14-15).

Autorka Fibírová (2003, s. 13) však připomíná, že finanční účetnictví je také uspořádaným systémem informací, který má v sobě přirozeně zavedený vlastní kontrolní systém (principy podvojnosti, bilance, dokumentace...).

Chodasová (2012, s. 39-40) doplňuje, že finanční účetnictví je legislativně regulováno, vzhledem k potřebám externích uživatelů, kteří v něm hledají **objektivní a srovnatelné**



informace. V přímé vazbě k němu existuje vnitropodnikové účetnictví, které poskytuje informace konečnému uživateli z interního prostředí podniku. Vnitropodnikové účetnictví je někdy označováno také za nákladové a není právně regulováno. Jeho podstatou je vyjádření informací ve spojitosti ke sledovanému zájmu. Propojením informací z finančního a vnitropodnikového účetnictví získáme nástroj pro plánování a rozpočty, které jsou následně základem pro účetnictví manažerského charakteru.

Tok informací mezi jednotlivými typy účetních přístupů lze poté dělit na jednookruhový systém, který je tvořen současně informacemi jak z finančního účetnictví, tak vnitropodnikového, k jejíž členění se využívá zejména analytické třídění účtů. Dvouokruhový účetní systém je tvořen dvěma samostatnými účtovými systémy, které jsou mezi sebou propojeny pomocí spojovacích účtů. Manažerské účetnictví je samostatným systémem, který využívá veškeré informace v podniku v širším kontextu. Jeho cílem je nejen analyzovat, ale také řídit, kontrolovat a predikovat (Chodasová, 2012, s. 41-42).

Finanční účetnictví je vhodné vnímat jako **kvalitně propracovanou informační základnu** a aktivně ji využít pro účely podniku, nikoliv ji ponechat pouze jako zdroj informací pro externí uživatele. Pokud jsou informace z finančního účetnictví využity a dále rozvíjeny také pro potřeby vedoucích pracovníků podniku, vznikají nám informace s přidanou hodnotou, které mohou být následně využity také pro řízení a kontrolu (Úvod do problematiky controllingu, 2011, s. 17).

Mezi základní standardizované účetní výkazy, které jsou součástí zveřejňovaných účetních závěrek patří **Rozvaha, Výkaz zisků a ztrát, Výkaz o peněžních tocích**. Další informace lze nalézt v příloze účetní závěrky, přehledu o změnách vlastního kapitálu či výroční zprávě společnosti. Interní zdroje je vhodné dále doplňovat, o informace z externích zdrojů (ekonomické predikce, akademické články, informace o aktuální situaci na trhu, v odvětví...), nebo také nefinanční data. Využití mimopodnikových informací je vhodné zvláště při vyhodnocování finanční situace podniku, predikcích a interpretaci dat.

V současné době je tok informací, jejich zpracování a následná aplikace bezesporu **spojena s informačními technologiemi**. Jen těžko si dnes dokážeme představit podnik, který by fungoval bez softwarové podpory. Následující část diplomové práce se proto bude orientovat právě na toto téma.

### 3 PODNIKOVÉ INFORMAČNÍ SYSTÉMY

„Systémem se rozumí množina prvků, mezi kterými existují vazby. Takto pojatý systém se vynikajícím způsobem hodí k tomu, abychom rozdělily složitý předmět našich úvah (podniku) do jednotlivých složek (podsystemů).“

(Eschenbach, 2004, s. 27)

Význam informačních systémů (IS) a jejich vývoj lze sledovat zejména v posledním čtvrtstoletí. Během této doby začaly IS ovlivňovat životy nejen podniků, ale i jednotlivců a staly se součástí každodenních podnikových jevů. Důsledky tohoto rozvoje vidíme napříč všech podnikových procesů. Funkce těchto IS dnes využívají firmy v oblastech výrobních i nevýrobních procesů – finance, personalistika, plánování, prodej, vztahy s klienty atd. (Basl a Blažíček, 2012, s. 11-12).

V této kapitole je stručně představena podstata a využití podnikových informačních systémů, které jsou v současnosti nedílnou součástí všech (nejen) aktivně fungujících podniků.

#### 3.1 Informační pyramida

V praxi se potýkáme s velkým množstvím dostupných dat. **Data** lze definovat jako základní hodnoty, údaje, bez konkrétních vazeb. Jednou z možností, jak z primárních dat vytvořit informace, je jejich třídění podle konkrétních požadovaných veličin, např. podle obsahu, nebo jejich významu. Z takové transformace dat, získáváme strukturované **informace** s přidanou hodnotou, které mohou sloužit například manažerům při rozhodování. Schopnost manažerů takové informace strategicky dále aplikovat za účelem dosažení podnikových cílů, lze označit za **znalosti**. Nejvyšším možným způsobem, kterým lze informace využít je moudrost. Ta představuje využití znalostí v širším sociálním kontextu (Logan, 2014, s. 44). Rajnoha (2019, s. 10) označuje tento proces výrazem „*from knowledge to wisdom*“ (v překladu „od vědění k moudrosti“) a staví jej do nejvyšší vrstvy **informační pyramidy**.



Obrázek 2 Informační pyramida, Rajnoha, 2019, s. 10

„... rozhodujícím úkolem je proměnit tyto data na informace s vyšší přidanou hodnotou a následně z nich získat potřebné znalosti, které manažerům a podnikatelům umožní dosáhnout konkurenční výhody a zabezpečí splnění podnikových cílů.“

(Rajnoha, 2019, s. 11)

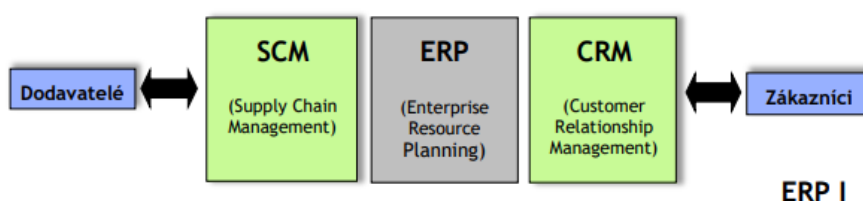
Informační základna je čím dále více složitým a rozsáhlým systémem, který je nutný pro efektivní řízení podniku. V praxi je téměř nemožné se obejít bez informačních systémů, které by proces toku informací v podniku sjednotily a zpřehlednily, tím může být dosaženo zjednodušení procesu řízení a jeho podpora (Eschenbach, 2004, s.674).

### 3.2 Podnikové informační systémy pro operativní řízení

Systémy ERP (Enterprise Resource Planning ve volném překladu Plánování podnikových zdrojů) můžeme dle profesora Rajnohy (2019, s. 7) považovat za jednu ze základních informačních technologií pro podobu vnitropodnikových informačních systému, jak je známe dnes. Výstupem ERP IS je kompletní podpora podnikových procesů pro dosažení efektivního ekonomické řízení podnikových zdrojů na úrovni operativního řízení.

ERP jsou softwarové aplikace, které v podniku v současnosti využíváme k řízení podnikových dat z širokého rozsahu zdrojů (účetnictví, lidské zdroje, výroba, ...) a podpoře plánování celého logistického cyklu (nákup, sklad, expedice, ...). V mnoha případech využití ERP IS dochází také k automatizaci vnitropodnikových procesů, které může vést k jejich optimalizaci (Basl a Blažíček, 2012, s. 67).

ERP jako základ podnikového informačního systému se postupem času rozšířilo o další moduly, které jsou specializované na podporu vztahu se zákazníky (CRM Customer Relationship Management) a dodavateli (SCM Supply Chain Management), čímž dochází k tzv. horizontální integraci těchto systémů za účelem zvýšení jejich efektivnosti a potažmo následné výkonnosti ve vybraných procesech (Rajnoha, 2019, s. 22).



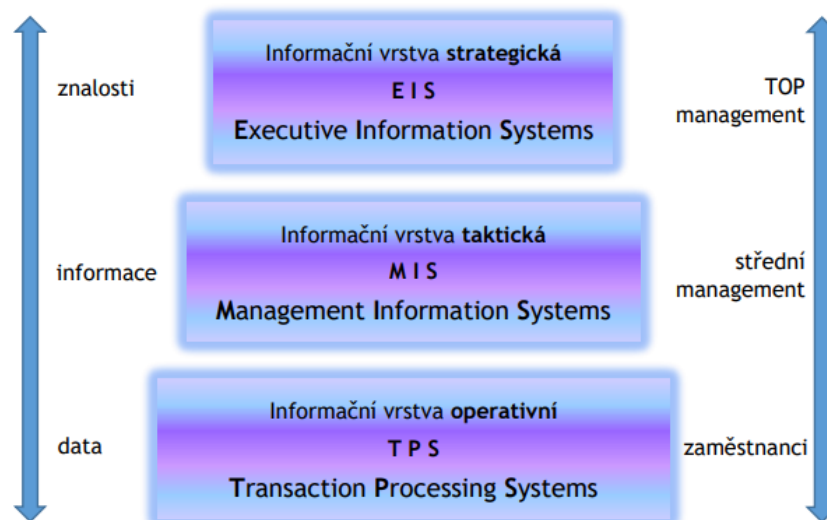
Obrázek 3 Horizontální integrace podnikových informačních systémů, Rajnoha, 2019, s.

Profesor Molnár (2010, s. 8) ve vztahu k úrovním řízení řadí ERP k informačním systémům **pro podporu provozních činností** podniku a jako výchozí podstatu pro následnou integraci IS do vyšších úrovní podnikových informačních systémů.

Standartní ERP IS najdeme ve většině fungujících podniků v podobě základních softwarů, které využívají. Nejznámější jsou zřejmě softwary v primárních modulech jako např. MoneyS, Pohoda, Abra, Hellios apod. Nároky na informační systémy jsou přirozeně vyšší v případě růstu podniku.

### 3.3 Podnikové informační systémy pro taktické řízení

Rozšíření informačního systému směrem nahoru lze označit za vertikální integraci informačního systému. S vertikální integrací je spojen také aktuální pojem Business Intelligence (BI), který definuje právě vyšší vrstvy podnikových informačních systémů a může být označen také jako ERP II. Za vyšší vrstvy informačních systémů jsou považovány v 2. stupni integrace MIS (Management Information Systems) právě pro podporu taktického řízení a 3. stupni integrace EIS (Executive Information Systems) pro podporu strategického řízení (Rajnoha, 2019, s. 32).



Obrázek 4 Vertikální integrace podnikových informačních systémů, Rajnoha, 2019, s. 12

#### 3.3.1 Business Intelligence a OLAP

Business Intelligence je technologie sloužící k lepšímu pochopení podnikových dat, podporující manažery podniku v rozhodovací procesech. Výstupy z těchto softwarů slouží také vlastníkům podniku (popřípadě akcionářům), kteří využívají reporty a přehledy o hospodaření od managementu podniku. BI softwary mají za úkol podpořit řízení firmy nad

rámec standartních ERP systémů a vyrovnat jejich nedostatky zejména v oblasti analytických činností (Basl a Blažiček, 2012, s. 93-94).

Dle Molnára (2010, s. 42-43) je nedostatkem ERP IS právě nejasnost souvislostí mezi jednotlivými daty a jejich následná (ne)možnost efektivní analýzy, což je způsobeno využíváním informací operativního charakteru z primárních dat. Oproti tomu se právě softwary na bázi BI orientují na plánování a analýzu k čemuž využívají **technologie OLAP** (Online Analytical Processing). Základním procesem této technologie je hierarchické uspořádání primárních dat do **multidimenzionálního prostoru**, který je individuálně nastaven dle požadavků samotných manažerů.

**Datawarehouse** lze volně přeložit jako datový sklad, kde jsou data tříděna dle jejich věcné souvislosti k určitému okamžiku. Proces probíhá ve dvou krocích:

- Sloučení dat, podle referenčních objektů
- Stanovení vhodných způsobů vyhodnocení v přístupovém jazyce

V přímé spojitosti s datawarehouse při budování manažerských informačních systému je právě také informační technologie OLAP (Online Analytical Processing). Koncepce je založená na elektronickém zpracování dat, třídící data do multidimenzionálních struktur. OLAP pracuje na podobných principech jako DW, nebo s ním tvoří jeden systém. OLAP umožňuje analýzu dat z různých perspektiv a tím poskytuje nástroj pro podporu řízení, který lze využít pro různé dotazy, analýzy, rychlé získání výsledků... (Lang, 2005, s.189-190).

Data, se kterými technologie OLAP pracuje jsou importována z datového skladu. Zde jsou informace přijímány z různých externích (např. excel soubory) a interních zdrojů (z ERP systému), přičemž jedinou podmínkou je dodržení správné struktury dat. Multidimenzionalita je potom reprezentována **datovou kostkou** složenou z jednotlivých dimenzí (úhlů pohledu) a fakt (hodnoty/ukazatele). **Dimenze** datové kostky mohou mít podobu různých hodnot, např. čas, plán/skutečnost, střediska, útvary, výrobky apod. **Fakta** jsou konkrétní data, která manažer řídí – náklady, finanční ukazatele, objem produkce, tržby apod. (Rajnoha, 2019, s. 80-82).

Basl a Blažiček (2012, s. 94) vidí hlavní přínosy využití BI softwarů hlavně v poskytnutí:

- aktuálních informací – bez ohledu na zpracování daných uzávěrek a periodik.
- nezávislosti – zjištění informací na jednom místě, popřípadě i z více datových zdrojů.
- pružnosti – při zjišťování informací které nelze specifikovat předem.

Autoři však také připomínají důležitost primárního zpracování dat a jejich kvalitu. Vzhledem k množství zdrojů, ze kterých jsou data importována ale také kvůli uživatelům, kteří do IS data vkládají mnohdy tzv. ručně, může docházet k častému výskytu chyb, nebo ke špatné interpretaci dat.

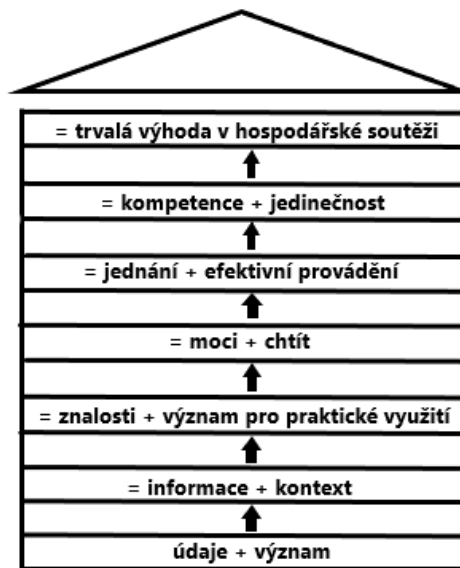
### 3.3.2 Manažerské informační systémy (MIS)

MIS lze definovat jako software na bázi BI pro podporu plánování a řízení v podniku na manažerské úrovni. Jedná se o nadstavbu nad základní ERP systém, která v sobě zahrnuje ekonomické, organizační a obchodní hlediska pro podporu především taktického řízení podniku, primárně využívající softwarovou technologii OLAP. MIS je tvořen jednotlivými aplikacemi, např:

- Obchodně logistické
- Výrobní
- Personální
- Mzdové
- Investiční apod.

(Rajnoha, 2019, s. 15-16)

V prostředí manažerského informačního systému (MIS) jsou systematicky rozvíjené znalosti a zkušenosti manažerů. Aby celý proces mohl probíhat je nutné plynulého toku informací napříč podnikovými procesy. Proces přeměny surových dat ve znalosti představuje datová a informační věž (Eschenbach a Siller, 2012, s. 272).



Obrázek 5 Datová a informační věž, Eschenbach a Siller, 2012, s. 273, vlastní zpracování

MIS nabízí svým uživatelům široké zpracování dat ve formě tabulek a grafů, zachycují jednotlivé trendy, korelace, finanční ukazatele apod. Primárním cílem je **poskytnout manažerům informace s vyšší přidanou hodnotou** než základní ERP systémy. MIS poskytují nástroj pro zefektivnění rozhodování manažerů a tím podporují zvýšení výkonnosti podniku (Rajnoha, 2019, s. 15-16).

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**



## 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Pro praktickou část této diplomové práce je vybrána akciová společnost ze Zlínského kraje, která na trhu dlouhodobě poskytuje stavební služby. Jedná se o zcela českou firmu, jejíž stavby jsou však známé také v zahraničí. Nabídka stavebních služeb této společnosti má rozptyl od běžných staveb a novostaveb přes průmyslové budovy, sportovní haly, ekologické stavby, až po rekonstrukce historických budov. Vybraná společnost není veřejně obchodovatelná na kapitálovém trhu.

### 4.1 Základní informace

**Rok vzniku a zápisu společnosti:** 1999

**Právní forma:** akciová společnost

**Základní kapitál:** 10 mil. Kč (zcela splacen)

**Počet akcií:**

70 ks akcií třídy A ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč (na jméno, zaknihovaná podoba), 30 ks akcií třídy B ve jmenovité hodnotě 100 000 Kč (na jméno, zaknihovaná podoba). Převoditelnost všech akcií je omezena souhlasem valné hromady.

**Orgány společnosti:**

- Statutární orgán: Představenstvo (předseda představenstva, místopředseda představenstva a 2 členové představenstva)
- Dozorčí rada (předseda dozorčí rady a 2 členové dozorčí rady)

**Průměrný počet zaměstnanců (2021):** 90

### 4.2 Charakteristika společnosti podle NACE

Vybraná společnost spadá do kategorie NACE F4120.

**F** Stavebnictví

**41** Výstavba budov

**4120** Výstavba bytových a nebytových budov

(nace.cz, © 2018)

#### 4.2.1 Charakteristika stavebnictví v ČR

Stavebnictví je zásadním odvětvím ekonomiky České republiky nejen proto, že se nachází na straně vstupů – jako odběratel od jiných odvětví, ale také na straně výstupů – jako významný zaměstnavatel (průměrný počet zaměstnanců v odvětví dosahoval na 209,3 tisíc osob (přepočtený počet)), ale i jako dodavatel stavebních prací pro širokou veřejnost. Avšak pouze 20 % stavebních prací je realizováno pro domácnosti, např. rodinné domy, bytové domy apod. Zbylých 80 % putuje k nefinančním subjektům – developeři, infrastruktura apod. Nelze opomenout, že stavebnictví je do značné míry ovlivněno také dotacemi z veřejných rozpočtů formou veřejných zakázek. V roce 2021 bylo největším zadavatelem veřejných zakázek z ústředních orgánů Ministerstvo dopravy, dále Ředitelství silnic a dálnic ČR a Správa železnic. Dohromady v roce 2021 tyto orgány zadaly veřejné zakázky v hodnotě 83031,7 mil. Kč bez DPH (mpo.cz, © 2005–2023 MPO, Stavebnictví 2022, s. 7, 18, 42).

Stejně jako jiné části ekonomiky, i stavebnictví bylo zasaženo pandemií COVID 19. V roce 2019 odvětví vykazovalo růst, na tento trend však kvůli pandemii v roce 2020 nebylo navázáno. V roce 2021 se produkce tohoto odvětví vrátila do růstových hodnot a meziročně vzrostla o 1,4 %. Ve všech krajích ČR v roce 2021 vykazoval růst také počet nově vydaných stavebních povolení, celkem o 5,8 % (absolutní meziroční změna +90 962 vydaných stavebních povolení, vydaných povolení celkem 521,4 mld. v roce 2021). Ukazatelem, který naznačuje budoucí vývoj stavebnictví v ČR je mimo jiné také vývoj stavebních zakázek, které mají vliv nejen na poptávku po stavebních pracích, ale také na budoucí produkci. Tento ukazatel v roce 2021 vykazuje růst, a to jak v hodnotách počtu stavebních zakázek, tak v jejich hodnotě na 225.5 mld. Kč (mpo.cz, © 2005–2023 MPO, Stavebnictví 2022, s. 17, 18, 20).

Česká republika vykazuje v rámci stavebnictví podobné výsledky jako většina zemí v EU. Lépe se stavebnictví dařilo v roce 2021 např. v Itálii, Maďarsku, nebo ve Francii. Nižší produkci naopak zaznamenalo Španělsko a Lotyšsko. Oproti ostatním zemím EU v ČR nadprůměrně rostly ceny stavebních prací (mpo.cz, © 2005–2023 MPO, Stavebnictví 2022, s. 29).

Stavebnictví ČR je negativně ovlivněno zejména nedostatkem pracovních sil, které bylo zaznamenáno také v roce 2021. Dalším problémem jsou nedostatky stavebního materiálu, a růst jejich cen (mpo.cz, © 2005–2023 MPO, Stavebnictví 2022, s. 5).

### 4.3 SWOT Analýza

Následující kapitola se bude zabývat SWOT analýzou vybrané společnosti. SWOT Analýza je často využívanou metodou, která popisuje vnitřní a vnější vlivy působící na podnik a jejich negativní či pozitivní potencionální dopady.

Dopady vnitřních vlivů mohou mít na vybranou společnost pozitivní, nebo negativní dopad. V rámci SWOT analýzy je označujeme za silné a slabé stránky podniku. **Silné stránky** vybrané společnosti jsou jednoznačně dlouholetá činnost na trhu a veřejné podvědomí o této společnosti. Její jméno je známé napříč Českou republikou, ale také v zahraničí. Společnost disponuje řadou certifikací (ISO) a ocenění. Ačkoliv se zaměřuje na všechny druhy staveb, výborných výsledků dosahuje například v oblasti rekonstrukce historických budov a staveb a rekonstrukcí budov veřejného charakteru (lázně, konzervatoř, vysoké školy, zdravotnické zařízení, knihovna, zoologická zahrada...). Silnou stránkou je také to, že firma provozuje vlastní stavebniny a půjčovnu stavebního nářadí.

Mezi **slabé stránky** společnosti přirozeně patří nutná organizace všech činností. Jedná se o firmu s téměř stovkou zaměstnanců na různých pracovních úrovních, přičemž je k úspěšnému dokončení projektu nutné dojít ke shodě také mezi jednotlivými odděleními. Důležité je také udržení dobrých vztahů s dodavateli. V neposlední řadě firma musí často spolupracovat na projektech se sdruženou firmou, kde běžně nastávají problémy s vyrovnáním sdružených nákladů a výnosů. Vzhledem k nedostatku pracovních sil je o to více potřeba pečovat o kvalifikaci stávajících zaměstnanců. Další slabou stránkou této společnosti je využití dvou odlišných softwarů, které zatím není možné efektivně propojit. Stavební projekty včetně kalkulací se provádějí v jiném softwaru, než ve kterém pracuje ekonomické oddělení a tím dochází ke složitému předávání velkého množství informací mezi odděleními. Společnost si je také vědoma, že většina její činnosti je poskytována veřejnému sektoru (v rámci veřejných zakázek), proto by bylo vhodné část svých služeb zaměřit také na sektor soukromý.

V oblasti vnějších vlivů rozlišujeme jejich dopady na příležitosti a hrozby. Vnější vlivy jsou pro podniky hůře ovlivnitelné, než působení vlivů vnitřních. **Hrozby z vnějších vlivů** s sebou přináší tzv. systematické riziko, které je důsledkem ekonomického, politického či tržního vývoje. Vzhledem k aktuální situaci ve stavebním odvětví (kapitola Charakteristika stavebnictví v ČR) je pro vybranou společnost hrozbou zejména nedostatek pracovní síly, nedostatek stavebního materiálu a růst jejich cen.

V rámci vývoje celé ekonomiky, nejen stavebního odvětví, je velkou hrozbou stávající Rusko-Ukrajinský válečný konflikt, který má přímý dopad na ceny energií i dalších komodit, ale také na opatření, které jednotlivé státy kvůli tomuto konfliktu musí přijmout. Stavebnictví by bylo nejvíce ovlivněné zejména snahou státu o úspory formou snižování investic, nebo alokací dotací nejen ze státního rozpočtu, ale také z EU (mpo.cz, ©2005–2023 MPO, Analýza vývoje ekonomiky ČR prosinec 2022, str. 28).

Výhledy pro Českou ekonomiku a stavebnictví nejsou v blízké době nijak zvláště atraktivní. Přesto s sebou aktuální ekonomická situace přinesla také své **příležitosti**. Zejména na kapitálových trzích došlo v posledních obdobích k významným propadům a nabízí se možnost výhodných investic, které dříve nebyly dostupné. V rámci trhu práce je debatou, zda problém s nedostatkem pracovních sil nebude alespoň částečně vyřešen zvýšenou migrací, nejen občanů z Ukrajiny. V neposlední řadě přinesla energetická krize také poptávku po energeticky samostatných stavbách. Veřejnost se také čím dál více zaměřuje na udržitelnost životního prostředí a zvyšuje se podvědomí a zájem o ekologické stavby.

	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certifikace ISO, Ocenění</li> <li>• Firma s dlouholetou tradicí</li> <li>• Veřejné podvědomí o činnosti firmy</li> <li>• Historické budovy</li> <li>• Provoz vlastních stavebnin</li> <li>• Vlastní půjčovna stavebního nářadí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Komunikace mezi jednotlivými odděleními</li> <li>• Nutnost udržovat dobré vztahy s dodavateli</li> <li>• Nutnost zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců</li> <li>• Rezervy v činnosti pro soukromý sektor</li> <li>• Koordinace projektů se sdruženými firmami</li> <li>• Využití dvou odlišných softwarů</li> </ul>
	Příležitosti	Hrozby
Vnější vlivy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energeticky samostatné domy</li> <li>• Ekologické stavby</li> <li>• Migrace potencionálních zahraničních pracovníků</li> <li>• Investice na kapitálových trzích</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Růst cen stavebního materiálu</li> <li>• Nedostatek pracovníků</li> <li>• Růst cen energií</li> <li>• Snižování vládních výdajů</li> <li>• Alokace dotací do jiných odvětví</li> </ul>

Obrázek 6 SWOT Analýza vybrané společnosti, vlastní zpracování

#### 4.4 Současný stav finančního řízení ve vybrané společnosti

Finanční řízení vybrané společnosti je podřízené ekonomicko – provoznímu řediteli, pod kterým je zaměstnána řada zaměstnanců nejen z ekonomického oboru. V rámci svých operativních činností se zaměřuje na schvalování jednotlivých zakázek, komunikaci s řediteli dalších oddělení a udržuje dobré vztahy s důležitými obchodními partnery či sdruženými společnostmi. Z dlouhodobého hlediska se podílí na tvorbě strategie financování

podniku, dlouhodobých cílů a nastavení vnitropodnikové politiky. Pro kvalitní finanční řízení jsou pro něj nepostradatelní zaměstnanci na pozici finančního manažera a vedoucí účtárny. Pro kompletní a fungující systém jsou samozřejmostí informace také od personalistky, právníka a správce majetku či mzdové účetní. IT pracovník je celého procesu nedílnou součástí (viz. organizační struktura společnosti).

Hlavním cílem celého ekonomického oddělení je zajistit plynulý provoz v oblasti financování vybrané společnosti, a to ve smyslu operativním, ale i taktickém. Tento cíl je složen z dílčích cílů jednotlivých úseků ekonomického oddělení. Ty se jednotlivě starají o své úkoly a vedou k naplnění dílčích cílů. V tabulce níže jsou popsány některé pozice, které mají na finančním řízení vybrané společnosti přímý vliv a dílčí cíle, které mají snahu naplňovat.

Tabulka 2 Popis vybraných pracovních pozic ekonomického oddělení ve vybrané společnosti, vlastní zpracování

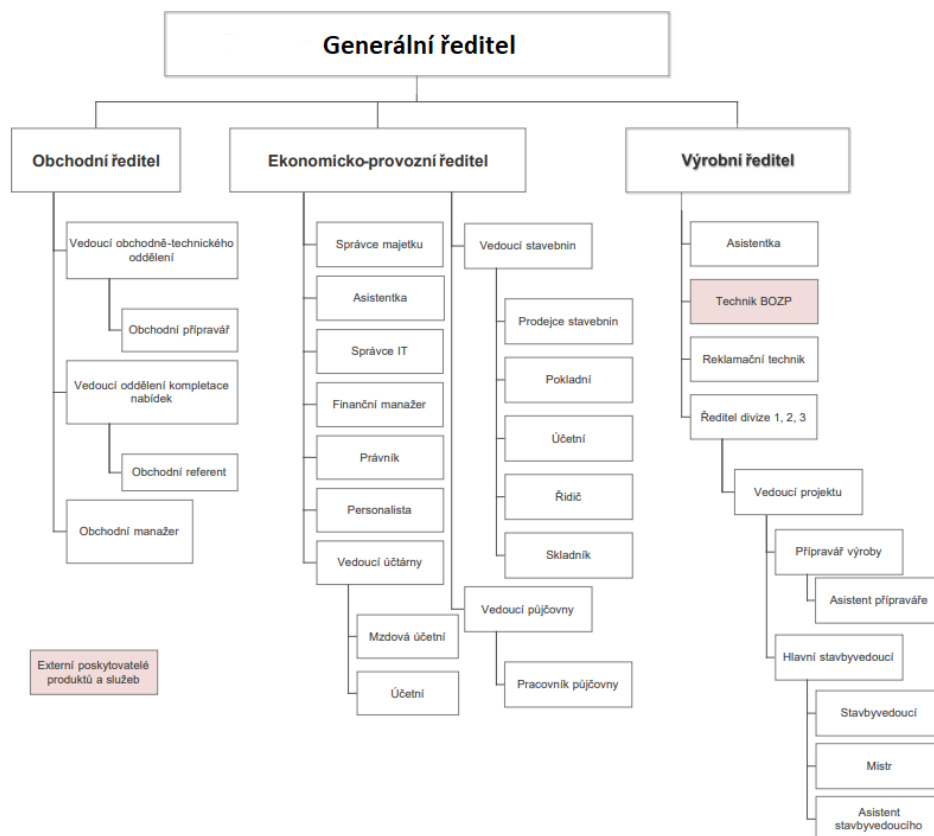
Pracovní pozice	Oblast působnosti	Cíl
Finanční manažer	Kontrola likvidity, finanční výkonnosti podniku a finanční stability. Každodenní spolupráce zejména s vedoucím účtárny. Komunikace s věřiteli, bankami a některými obchodními partnery. Kontrola cash flow pro jednotlivé zakázky. Prezentace výsledků ekonomicko-provoznímu řediteli.	Zajištění finanční stability v operativních i taktických záležitostech společnosti a vhodné nastavení kapitálové struktury.
Vedoucí účtárny	Metodika účtování a jejich soulad s podnikovým informačním systémem. Kontrola všech účetních operací (nadřízená účetní a mzdové účetní). Komunikace s auditorem a úřady. Každodenní spolupráce s finančním manažerem.	Plynulý provoz v rámci operativního finančního řízení.

Správce majetku (vč. pokladny)	Evidence dlouhodobého majetku, evidence zásob.  Inventura (pravidelnost provedení, správnost, evidence v jednotlivých odděleních).  Pokladna – výdej a příjem peněz v hotovosti, evidence pokladní knihy.	Zajištění evidence majetku ve skutečných hodnotách. Zajištění plynulého toku hotovostních peněz.
Účetní	Každodenní operace na bankovních účtech.  Měsíční vyúčtování DPH.	Plynulý tok operací na bankovních účtech.
Mzdová účetní	Výpočet jednotlivých mezd zaměstnanců i odměn pro pracovníky, kteří jsou samostatně výdělečnými osobami (OSVČ)  Každodenní spolupráce s personalistkou a účetní.	Zajištění správného a včasného vypořádání z pracovněprávních vztahů (a obdobných vztahů).
Asistent	Kontrola úplnosti všech dokladů k jednotlivým operacím a dokumentů, které k nim náleží a budou vyúčtovány (kontrola výkazů od pracovníků, smlouvy o dílo, dodatky, kontrola úplnosti údajů na fakturách, kontrola výdejk materiálu apod.).	Podpora účetní, mzdové účetní a správce majetku v administrativních záležitostech.

#### 4.4.1 Organizační struktura

Vybraná společnost je orientována jako funkcionální organizační struktura. Pro tyto organizace je typické seskupování jednotlivých útvarů podle jejich činnosti do relativně samostatných úseků, přičemž každý úsek má svého ředitele. Tito ředitelé jsou podřízeni řediteli generálnímu. Přirozeně s sebou taková organizační struktura přináší velkou míru centralizovaného řízení. Interakce mezi jednotlivými úseky, velké nároky na vedení a přílišná centralizace řízení, která má za následek zpomalení rozhodovacích procesů, jsou často ve funkčních organizačních strukturách kritizovány. Naopak za výhodu je považováno seskupení pracovníků ze stejného oboru do společných útvarů, což zvyšuje odbornost jednotlivých činností. Spolupráce mezi jednotlivými úseky může být potom velmi efektivní.

Centralizované řízení s sebou také přináší jednotnost při sledování cílů společnosti a naplňování jejích strategií (businessinfo.cz, © 1997-2023 CzechTrade, Typy organizačních struktur a jejich členění).



Obrázek 7 Organizační struktura vybrané společnosti, zdroj: interní dokumenty

#### 4.4.2 Podnikový Informační systém KARAT

Poskytovatelem IS KARAT je akciová společnost KARAT Software, která nabízí své služby v oblasti podnikových informačních systémů již 30 let, dnes už nejen v České republice, ale také na Slovensku. Je zaměstnavatelem více než stovky pracovníků, kteří se starají o všestrannou funkčnost informačních systémů v 850 podnicích. KARAT software nabízí oborová řešení pro různá odvětví, nastavení softwaru pro speciální oborové řešení, nebo poskytnutí služeb v oblasti podnikových informačních systémů formou outsourcingu. IS KARAT lze využít v různé šíři, podle individuálních potřeb podniku, jeho velikosti, odvětví či finančních možnostech. Lze jej implementovat jako základní ERP systém, horizontálně jej rozšiřovat (CRM, SCM, ...) nebo aplikovat jeho vyšší funkcionality (vertikální integrace) a instalovat také MIS (Manažerské informační systémy), Business Intelligence (BI), apod. Vše se odvíjí od požadavků klienta a jeho možností (karatsoftware.cz, © 2006–2023, KARAT Software a. s.).

Vybraná společnost využívá podnikový informační systém KARAT již od roku 2013. IS je využíván aktivně v modulu účetnictví, skladové evidence, mzdové problematiky, CRM servisu, modulu Finance, nebo modulu manažerského řízení.

V podnikovém informačním softwaru KARAT se v manažerském modulu nachází sekce finančních analýz. Tyto analýzy jsou zastaralé, nepočítají správné hodnoty a některé finanční ukazatele nefungují vůbec. Při snaze tento problém vyřešit bylo zjištěno, že by bylo nutné provést úpravu a aktualizaci samotného softwaru ze strany vývojářů. Není jisté, zda z jejich strany k aktualizaci dojde, zatím věc nemá dostatečnou prioritu.

Proto bylo navrženo alternativní řešení ve formě vytvoření interního výkazu, který by mohl sloužit vedoucím ekonomického oddělení, a byly do něj implementovány finanční ukazatele, které má vybraná společnost zájem aktivně využívat. Samozřejmostí takového výkazu musí být dostatečně dlouhá časová řada, aby bylo možné pozorovat trendy daných ukazatelů a grafické reporty pro lepší a rychlejší přehledy. Napojení na aktuální data z podnikového informačního systému pro zobrazení hodnoty ukazatele v daný okamžik je taktéž samozřejmostí.



## 5 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

V následující kapitole analyzuji současný stav finanční výkonnosti vybrané společnosti. **Data čerpám z dostupných účetních závěrek a interních dokumentů** vybrané společnosti za posledních pět účetních období (2017-2021), které přikládám do příloh této diplomové práce. K zhodnocení vybrané společnosti využiji jak standartních, tak moderních metod hodnocení.

### 5.1 Finanční analýza

Finanční analýza, i přes její častou kritiku, poskytuje prvotní představu o situaci a vývoji podniku a předkládá výchozí body pro další hodnocení. Výsledné hodnoty jsou na konci kapitoly využity pro mezipodnikové srovnání.

#### 5.1.1 Analýza majetkové struktury

Vybraná společnost, která je podnikem střední velikosti, vykazuje ve svých aktivech dominanci oběžného majetku, který tvoří zejména krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. Bilanční suma společnosti je 344 594 tis. Kč. Podíl pohledávek na celkových aktivech ve všech sledovaných letech roste, v roce 2021 tvoří 51 % celkového majetku. Dlouhodobý majetek tvoří v posledních třech sledovaných letech okolo 11 % celkových aktiv. Téměř 70% dlouhodobého hmotného majetku je evidováno v položce hmotné movité věci a jejich soubory. Jedná se především o služební vozidla a malé stavební stroje, které jsou využívány pro každodenní provozní činnost vybrané společnosti. Dalších 30% dlouhodobého hmotného majetku potom tvoří budovy, ve kterých mají zázemí nejen administrativní pracovníci, ale také prodejna stavebnin a půjčovna nářadí.

Tabulka 3 Analýza struktury majetku vybrané společnosti (v tis. Kč), vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
AKTIVA CELKEM	344 594	284 097	315 550	278 331	214 546
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>38 534</b>	<b>31 288</b>	<b>33 635</b>	<b>49 971</b>	<b>53 000</b>
DNM	0	55	255	495	882
DHM	38 534	31 233	33 380	39 896	42 538
<i>Pozemky a stavby</i>	<i>11 938</i>	<i>12 274</i>	<i>16 980</i>	<i>12 946</i>	<i>13 282</i>
<i>Hmotné movité věci a jejich soubory</i>	<i>26 596</i>	<i>18 959</i>	<i>8 940</i>	<i>9 905</i>	<i>11 338</i>
DFM	0	0	0	9 580	9 580
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>296 777</b>	<b>250 717</b>	<b>281 262</b>	<b>227 809</b>	<b>153 182</b>
Zásoby	18 387	16 118	6 310	18 169	43 329

Pohledávky	187 800	112 782	169 559	87 372	94 142
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	1 602	21 140	4 319	4 478	3 938
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	186 198	91 642	165 240	82 894	90 204
Peněžní prostředky	90 590	121 817	105 393	122 268	15 711
<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	1 697	254	690	232	622
<i>Peněžní prostředky na účtech</i>	88 893	121 563	104 703	122 036	15 089
Časové rozlišení aktiv	9 283	2 092	653	551	8 364

Při **analýze trendů majetku** je vhodné se zaměřit zejména na ty položky, které mají významný podíl na struktuře. V průběhu sledovaných let došlo k celkovému odepsání dlouhodobého nehmotného majetku, jednalo se o software, který je ve firmě dále využíván. Hmotný movitý majetek v posledních dvou sledovaných období vykazuje meziroční růst, mezi lety 2019/2020 o 112%. V roce 2020 došlo k nákupu osobních automobilů, které jsou nutné pro činnost některých jejich zaměstnanců (stavbyvedoucí, obchodní poradci apod.). Společnost k této investici logicky využila rok, ve kterém dosahovala vysokého výsledku hospodaření. V roce 2020 došlo k růstu zásob, meziročně o 155%. Tento růst proběhl v položce nedokončené výroby a polotovarů, a to z důvodu veřejných zakázek (nebo jejich částí), které již v daném roce nemohly být vyúčtované zadavateli. Proto vybraná společnost ke konci období tyto nevyúčtované zakázky ocenění, a jejich hodnotu přesune do položky nedokončené výroby. Významný růst v roce 2021 vykazuje také položka krátkodobých pohledávek, která roste mezi lety 2020/2021 o 103%. Dlouhodobé pohledávky naopak v roce 2021 svou hodnotu snížily (-92%).

Tabulka 4 Analýza trendů majetku vybrané společnosti, vlastní zpracování

	2021/2020	2020/2019	2019/2018	2018/2017
AKTIVA CELKEM	21,3%	-10,0%	13,4%	29,7%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>23,2%</b>	<b>-7,0%</b>	<b>-32,7%</b>	<b>-5,7%</b>
Dlouhodobý nehmotný majetek	-100,0%	-78,3%	-48,6%	-43,9%
Dlouhodobý hmotný majetek	23,4%	-6,4%	-16,3%	-6,2%
<i>Pozemky a stavby</i>	-2,7%	-27,7%	31,2%	-2,5%
<i>Hmotné movité věci</i>	40,3%	112,1%	-9,7%	-12,6%
Dlouhodobý finanční majetek	0,0%	0,0%	-100,0%	0,0%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>18,4%</b>	<b>-10,9%</b>	<b>23,5%</b>	<b>48,7%</b>
Zásoby	14,1%	155,4%	-65,3%	-58,1%
Pohledávky	66,5%	-33,5%	94,1%	-7,2%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>-92,4%</i>	<i>389,5%</i>	<i>-3,6%</i>	<i>13,7%</i>
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>103,2%</i>	<i>-44,5%</i>	<i>99,3%</i>	<i>-8,1%</i>
Peněžní prostředky	-25,6%	15,6%	-13,8%	678,3%
<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	<i>567,3%</i>	<i>-63,2%</i>	<i>197,5%</i>	<i>-62,7%</i>
<i>Peněžní prostředky na účtech</i>	<i>-26,9%</i>	<i>16,1%</i>	<i>-14,2%</i>	<i>708,8%</i>

Časové rozlišení aktiv	343,8%	220,3%	18,4%	-93,4%
------------------------	--------	--------	-------	--------

**Struktura pasiv** zobrazuje zdroje krytí majetku. Vybraná společnost vykazuje znatelný nepoměr mezi vlastním a cizím kapitálem. V roce 2021 tvoří vlastní kapitál 20% všech zdrojů. Cizí zdroje společnosti tvoří převážně krátkodobé závazky z obchodních vztahů (57 % z celkových pasiv). Téměř veškeré stavební zakázky vybrané společnosti jsou realizovány prostřednictvím subdodavatelů. To je důvodem vysokého podílu krátkodobých závazků z obchodních vztahů ve zdrojích financování. V roce 2021 byla vyplacena dividenda vlastníkům v hodnotě 13 900 tis. Kč, předtím také v roce 2020 v hodnotě 7 200 tis. a v roce 2018 v hodnotě 1 600 tis. Kč. To se projevuje v hodnotě výsledku hospodaření minulého období. Výsledek hospodaření běžného období tvoří v roce 2020 nejvíce 5,6 % ze zdrojů financování. Ostatní sledované roky je to okolo 1-2,5 %.

Tabulka 5 Analýza struktury pasiv vybrané společnosti, v tis. Kč, vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
PASIVA CELKEM	344 594	284 097	315 550	278 331	214 546
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>67 621</b>	<b>74 070</b>	<b>66 406</b>	<b>68 721</b>	<b>66 693</b>
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Fondy ze zisku	2 506	3 287	4 217	2 023	2 035
Výsledek hospodaření min.obd.	46 683	44 989	44 917	53 058	51 447
Výsledek hospodaření	8 432	15 794	7 272	3 640	3 211
<b>Cizí zdroje</b>	<b>273 716</b>	<b>208 493</b>	<b>249 144</b>	<b>209 610</b>	<b>147 853</b>
Rezervy	2 866	15 674	12 738	508	556
Závazky	270 850	192 819	236 406	209 102	147 297
Dlouhodobé závazky	49 994	45 349	39 451	56 896	40 494
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>49 856</i>	<i>45 222</i>	<i>39 451</i>	<i>56 869</i>	<i>40 488</i>
Krátkodobé závazky	220 856	147 470	196 955	152 206	106 803
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>194 946</i>	<i>135 199</i>	<i>185 773</i>	<i>129 870</i>	<i>62 399</i>
Časové rozlišení pasiv	3 257	1 534	0	0	0

Rok 2021 vykazuje pokles vlastních zdrojů financování o -8,7 % oproti minulému období. V roce 2021 došlo k meziročnímu snížení výsledku hospodaření v běžném období o téměř 47 %. O rok dříve (2020) dosahoval výsledek hospodaření nejvyšší hodnoty od roku 2017 (zisk 15 794 tis. Kč). Cizí zdroje naopak mezi lety 2021/2020 vrostly o 31%, a to zejména vlivem jejich dominantní položky krátkodobých závazků z obchodních vztahů (meziroční růst o 50%).

Tabulka 6 Analýza trendů pasiv vybrané společnosti, vlastní zpracování

	2021/2020	2020/2019	2019/2018	2018/2017
--	-----------	-----------	-----------	-----------

PASIVA CELKEM	21,3%	-10,0%	13,4%	29,7%
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>-8,7%</b>	<b>11,5%</b>	<b>-3,4%</b>	<b>3,0%</b>
Základní kapitál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Fondy ze zisku	-23,7%	-22,0%	108,4%	-0,6%
Výsledek hospodaření min. období	3,8%	0,2%	-15,3%	3,1%
Výsledek hospodaření	-46,6%	117,2%	99,8%	13,4%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>31,3%</b>	<b>-16,3%</b>	<b>18,9%</b>	<b>41,8%</b>
Rezervy	-81,7%	23,1%	2409,3%	-8,8%
Závazky	40,5%	-18,4%	13,1%	42,0%
Dlouhodobé závazky	10,2%	14,9%	-30,7%	40,5%
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>10,2%</i>	<i>14,6%</i>	<i>-30,6%</i>	<i>40,5%</i>
Krátkodobé závazky	49,8%	-25,1%	29,4%	42,5%
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	<i>44,2%</i>	<i>-27,2%</i>	<i>43,0%</i>	<i>108,1%</i>
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>112,2%</b>	<b>x</b>	<b>x</b>	<b>x</b>

**Struktura výnosů** potvrzuje činnost podniku zejména v oblasti poskytování služeb. Ty tvoří ve všech sledovaných letech 95-96% celkového obratu. Analýza trendů potom ukazuje, že od roku 2018 docházelo meziročně k poklesu tržeb. Až v roce 2021 došlo k meziročnímu růstu o 30%. Výnosy společnosti jsou ovlivněné zejména získanými veřejnými zakázkami. Většinou se jedná o projekty delšího časového charakteru, k jejichž uzavření formou písemné smlouvy dochází v určitém časovém předstihu. Rok 2020 byl nejvíce zatížen opatřeními proti epidemii COVID 19, což mělo dopad také na činnost vybrané společnosti a její výnosy. Část těchto výnosů se přesunuje do roku 2021, kdy je nutné dohnat zpoždění z roku 2020.

Tabulka 7 Struktura výnosů vybrané společnosti, v tis. Kč, vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Tržby celkem (obrat)</b>	<b>626 702</b>	<b>477 300</b>	<b>613 253</b>	<b>718 718</b>	<b>467 208</b>
<i>Tržby z prodeje výrobků a služeb</i>	<i>608 147</i>	<i>460 277</i>	<i>595 697</i>	<i>698 922</i>	<i>453 018</i>
<i>Tržby za prodej zboží</i>	<i>18 555</i>	<i>17 023</i>	<i>17 556</i>	<i>19 796</i>	<i>14 190</i>
Ostatní provozní výnosy	2 124	5 576	7 723	8 258	8 784
<i>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku</i>	<i>806</i>	<i>4 073</i>	<i>3 271</i>	<i>1 324</i>	<i>2 374</i>
Jiné provozní výnosy	1 161	1 259	4 442	6 843	6 367
Ostatní finanční výnosy	1 129	1 292	1 009	535	123

Tabulka 8 Analýza trendů výnosů vybrané společnosti, vlastní zpracování

<b>Analýza trendů výnosů</b>	<b>2021/2020</b>	<b>2020/2019</b>	<b>2019/2018</b>	<b>2018/2017</b>
Tržby celkem (obrat)	30,1%	-22,2%	-14,5%	52,8%
<i>Tržby z prodeje výrobků a služeb</i>	<i>32,1%</i>	<i>-22,7%</i>	<i>-14,8%</i>	<i>54,3%</i>
<i>Tržby za prodej zboží</i>	<i>9,0%</i>	<i>-3,0%</i>	<i>-11,3%</i>	<i>39,5%</i>

Ostatní provozní výnosy	-61,9%	-27,8%	-6,5%	-6,0%
Tržby z prodeje DM	-80,2%	24,5%	147,0%	-44,2%
Jiné provozní výnosy	-7,8%	-71,7%	-35,1%	7,5%
Ostatní finanční výnosy	-12,6%	28,0%	88,8%	332,8%

**Náklady** vybrané společnosti jsou dominantně tvořené v položkách výkonové spotřeby, konkrétně v nákladech za služby. Výše těchto nákladů je ovlivněna činnostmi ve spolupráci se subdodavateli. V případě, že rostou výnosy společnosti, rostou také náklady za služby. Výkonová spotřeba v roce 2021 je ve výši téměř 90 % k celkovému obratu, v roce 2020 83% k celkovému obratu. Rok 2020 dosahoval velmi nízkých nákladů ve výkonové spotřebě oproti ostatním sledovaným obdobím, což je důsledkem právě pandemie a snížené spolupráce se subdodavateli na stavebních zakázkách. Rok 2020 je zároveň posledním obdobím, kdy se to stavebnictví ještě nezačaly promítat dopady pandemie ve formě nedostatku stavebního materiálu a zvyšování jeho cen. Osobní náklady tvoří v posledních dvou letech 10 % z celkového obratu. Odpisy dlouhodobého majetku (úpravy hodnot-trvalé) meziročně snížily svoji hodnot a v roce 2021 tvoří 1% k celkovému obratu. Meziročně došlo v období 2021/2020 ke zvýšení výkonové spotřeby téměř o 40% a osobních nákladů o 30%.

Tabulka 9 Struktura nákladů vybrané společnosti, v tis. Kč, vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>557 307</b>	<b>400 146</b>	<b>527 819</b>	<b>638 397</b>	<b>451 962</b>
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	15 501	14 422	14 966	17 207	12 152
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	68 532	19 240	39 435	61 934	55 889
<i>Služby</i>	473 274	366 484	473 418	559 256	383 921
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-1 160	-10 947	11 147	25 098	-30 385
<b>Osobní náklady</b>	<b>62 998</b>	<b>48 257</b>	<b>45 597</b>	<b>47 175</b>	<b>39 125</b>
<i>Mzdové náklady</i>	46 842	35 878	33 568	34 889	29 074
<i>Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady</i>	16 156	12 379	12 029	12 286	10 051
Ostatní náklady	664	579	827	571	382
Úpravy hodnot v provozní oblasti	6 726	12 561	9 446	4 920	5 202
Ostatní provozní náklady	-8 401	10 991	17 645	5 441	4 056
<i>Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku</i>	108	4 642	2 015	1 006	1 517
Jiné provozní náklady	3 949	3 206	3 205	4 242	2 276
Nákladové úroky a podobné náklady	609	250	324	1 006	1 052
Ostatní finanční náklady	3 433	2 854	2 728	1 813	1 924

Tabulka 10 Analýza trendů nákladů vybrané společnosti, vlastní zpracování

Analýza trendů nákladů	2021/2020	2020/2019	2019/2018	2018/2017
------------------------	-----------	-----------	-----------	-----------

<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>39,3%</b>	<b>-24,2%</b>	<b>-17,3%</b>	<b>41,3%</b>
<i>Náklady vynaložené na prodané zboží</i>	7,5%	-3,6%	-13,0%	41,6%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	256,2%	-51,2%	-36,3%	10,8%
<i>Služby</i>	29,1%	-22,6%	-15,3%	45,7%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-89,4%	-198,2%	-55,6%	-182,6%
<b>Osobní náklady</b>	<b>30,5%</b>	<b>5,8%</b>	<b>-3,3%</b>	<b>20,6%</b>
<i>Mzdové náklady</i>	30,6%	6,9%	-3,8%	20,0%
<i>Náklady na SZ, ZP a ostatní náklady</i>	30,5%	2,9%	-2,1%	22,2%
Ostatní náklady	14,6%	-29,9%	44,8%	49,6%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-46,5%	33,0%	92,0%	-5,4%
Ostatní provozní náklady	-176,4%	-37,7%	224,3%	34,1%
<i>Zůstatková cena prodaného DM</i>	-97,7%	130,4%	100,2%	-33,7%
Jiné provozní náklady	23,2%	0,0%	-24,4%	86,4%
Nákladové úroky a podobné náklady	143,6%	-22,8%	-67,8%	-4,4%
Ostatní finanční náklady	20,3%	4,6%	50,5%	-5,8%

V tabulce níže je zobrazena **struktura výsledku hospodaření** podle českého výkazu zisků a ztrát. Ten rozlišuje výsledek hospodaření na provozní, finanční, před zdaněním a po zdanění. Výsledek hospodaření po zdanění ve sledovaných letech vykazuje kolísavý charakter a tvoří 0,5%- 3,5 % v poměru k celkovému obratu. Celkový trend výsledku hospodaření po zdanění měl od roku 2017 tendenci k růstu. Nejvyšší hodnoty za sledované období dosahuje v roce 2020 s hodnotou 15 794 tis. Kč. Společnost sice v roce 2020 nedosahovala vysokých výnosů, ale vykázala nejnižší nákladů ve výkonové spotřebě od roku 2018. V roce 2021 výsledek hospodaření meziročně klesá o téměř 47 % a dosahuje hodnoty 8 432 tis. Kč. V roce 2021 dochází k růstu na straně výnosů, ale také na straně nákladů. Výstupy společnosti jsou oceněny v původní výši, ve kterých byly stavební zakázky v předešlém období uzavřeny. Náklady společnosti však v roce 2021 již rostou vlivem dopadů ekonomické krize, proto dochází ke snížení výsledku hospodaření. Finanční výsledek hospodaření se vzhledem k celkovým tržbám drží v hodnotách mezi 0,3% až 0,6 % a ve všech sledovaných letech je jeho hodnota záporná. Daň z příjmu je ve všech sledovaných letech velmi nízká, netvoří ani 1 % celkových tržeb. V samostatné tabulce je také znázorněná struktura výsledku hospodaření v pojetí mezinárodních ukazatelů.

Tabulka 11 Struktura výsledku hospodaření vybrané společnosti, v tis. Kč, vlastní zpracování

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Provozní výsledek hospodaření	11 356	21 868	9 322	5 945	6 032
Finanční výsledek hospodaření	-2 913	-1 812	-2 043	-2 284	-2 850

Výsledek hospodaření před zdaněním	8 443	20 056	7 279	3 661	3 182
Daň	11	4 262	7	21	-29
Výsledek hospodaření po zdanění	8 432	15 794	7 272	3 640	3 211

Tabulka 12 Analýza trendů výsledku hospodaření vybrané společnosti, vlastní zpracování

<b>Analýza trendů VH</b>	<b>2021/2020</b>	<b>2020/2019</b>	<b>2019/2018</b>	<b>2018/2017</b>
Provozní výsledek hospodaření	-48,1%	134,6%	56,8%	-1,4%
Finanční výsledek hospodaření	60,7%	-11,3%	-10,5%	-19,9%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-57,9%	175,5%	98,8%	15,1%
Daň z příjmů	-99,7%	58472,3%	-65,5%	-173,5%
Výsledek hospodaření po zdanění	-46,6%	117,2%	99,8%	13,4%

Tabulka 13 Struktura výsledku hospodaření v mezinárodním pojetí ukazatelů, v tis. Kč, vlastní zpracování

	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>EBIT</b>	9 052	20 306	7 603	4 667	4 235
<b>EBT</b>	8 443	20 056	7 279	3 661	3 182
<b>EAT</b>	8 432	15 794	7 272	3 640	3 211

### 5.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

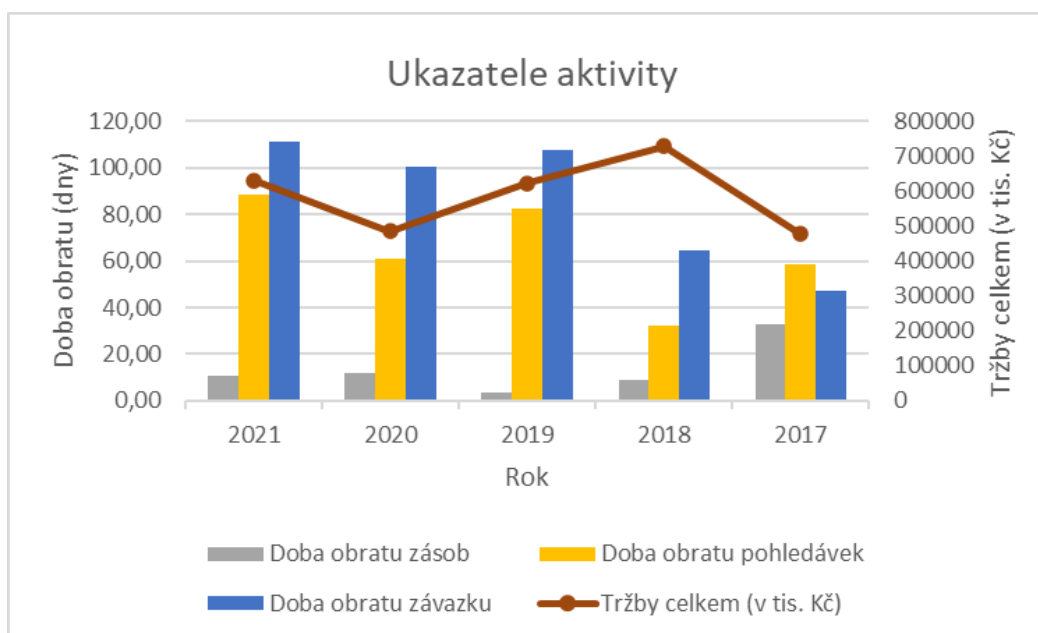
S využitím analýzy struktury majetku této vybrané společnosti (střední velikost podniku), lze definovat jako dominantní položku aktiv oběžný majetek. Jako zdroj krytí majetku jsou využity především krátkodobé cizí zdroje. Výnosy společnosti plynou z více než 90 % z její hlavní činnosti (poskytování stavebních služeb). Dále přistoupím k výpočtu poměrových ukazatelů. Kromě klasických poměrových ukazatelů aktivity, likvidity, rentability a zadluženosti budou vypočítány také některé ukazatele na bázi cash flow a kapitálového trhu.

Ukazatele aktivity poukazují na schopnost podniku využívat svůj majetek při podnikatelské činnosti. **Obrat celkových aktiv** vybrané společnosti je vyšší než jedna ve všech sledovaných letech. To značí efektivní využití celkového majetku společnosti. Obrat zásob vybrané společnosti v roce 2019 vykazuje nejvyšší hodnotu obratu (98,57) za sledované období. V roce 2020 obrat zásob klesá na hodnotu 30,04, rok 2021 mírně roste na hodnotu 34,26. Doba obratu krátkodobých pohledávek je ve sledovaných letech v rozmezí 32–88 dní. Doba obratu krátkodobých závazků je od roku 2019 delší než 100 dní. Nejdélší dobu obratu pohledávek i závazků má vybraná společnost v roce 2021, kdy je doba obratu pohledávek 88 dní a doba obratu závazků 111 dní. Od roku 2018 je doba obratu závazků delší než doba

obratu pohledávek. Obrat NWC (čistý pracovní kapitál) se v roce 2021 zvýšil na hodnotu 8,3 a narušil klesající trend tohoto ukazatele. Na obrázku pod tabulkou jsou znázorněny ukazatele doby obratu vzhledem k vývoji tržeb.

Tabulka 14 Ukazatele aktivity vybrané společnosti, vlastní zpracování

Ukazatele aktivity	2021	2020	2019	2018	2017
Obrat aktiv	1,83	1,70	1,97	2,61	2,22
Obrat zásob	34,26	30,04	98,57	40,04	10,99
Doba obratu zásob	10,51	11,98	3,65	8,99	32,76
Doba obratu pohledávek	88,42	60,85	82,69	32,41	58,30
Doba obratu závazku	111,41	100,53	107,52	64,26	47,18
Obrat NWC	8,30	4,69	7,38	9,62	10,27
Doba obratu NWC	43,39	76,77	48,80	37,41	35,07



Graf 1 Zobrazení ukazatelů aktivity vybrané společnosti, vlastní zpracování

**Ukazatele likvidity** jsou rozděleny do třech úrovní na likviditu běžnou, pohotovou a hotovostní. Likvidita běžná dosahuje nejvyšší hodnoty 1,7 v roce 2020. Nejnižší hodnoty 1,34 dosahuje v roce 2021. Ve všech sledovaných obdobích je běžná likvidita na spodní hranici doporučených hodnot, nebo pod touto úrovní (doporučení pro běžnou likviditu 1,5-2,5). K likviditě se také váže ukazatel čistého pracovního kapitálu, který je tvořen rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými zdroji společnosti. Ten stejně jako likvidita dosahuje své nejvyšší hodnoty ve sledovaných letech v roce 2020 s hodnotou 103 247 tis. Kč a v roce



2021 jeho hodnota meziročně klesá o 26%. na hodnotu 75 921 tis. Kč. V následujícím grafu lze vidět jeho vývoj s porovnáním vývoje likvidity.

Tabulka 15 Ukazatele likvidity vybrané společnosti, vlastní zpracování

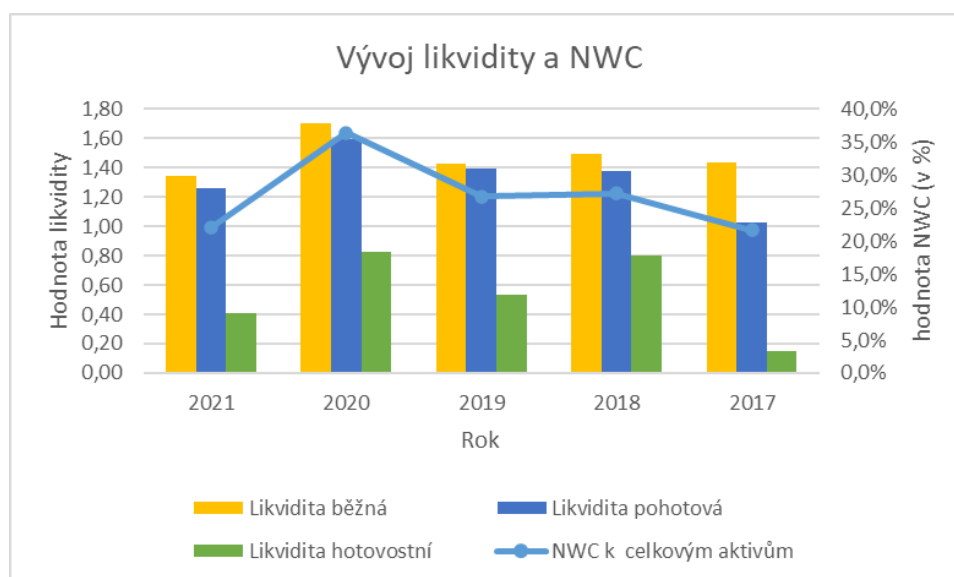
Ukazatele likvidity	2021	2020	2019	2018	2017
Likvidita běžná	1,34	1,70	1,43	1,50	1,43
Likvidita pohotová	1,26	1,59	1,40	1,38	1,03
Likvidita hotovostní	0,41	0,83	0,54	0,80	0,15

Tabulka 16 Analýza NWC (čistý pracovní kapitál), vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
NWC (v tis. Kč)	75 921	103 247	84 308	75 603	46 380
NWC/ celková aktiva	22,0%	36,3%	26,7%	27,2%	21,6%

Tabulka 17 Trendová analýza NWC (čistý pracovní kapitál), vlastní zpracování

	2021/2020	2020/2019	2019/2018	2018/2017
Trendová analýza NWC	-26,5%	22,5%	11,5%	63,0%



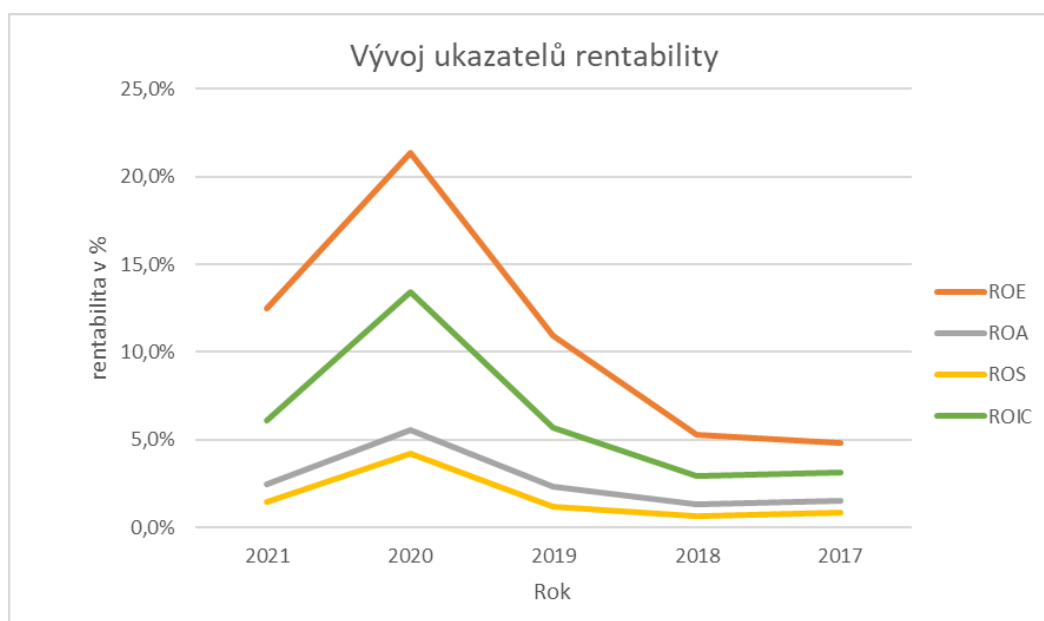
Graf 2 Zobrazení vývoje likvidity a NWC (NWC/celková aktiva), vlastní zpracování

**Ukazatele rentability** od roku 2018 (včetně) do roku 2020 vykazují rostoucí trend, který vrcholí v roce 2020, kdy společnost dosahuje také nejvyššího výsledku hospodaření po zdanění (viz. analýza struktury majetku). V tomto účetním období (2020) je dosaženo nejvyšší hodnoty rentability vlastního kapitálu (ROE) 21,3 %, rentability aktiv (ROA) 5,6%, rentability tržeb (ROS) 3,3% a rentability investovaného kapitálu (ROIC) 13,4%. V roce

2021, vlivem snížení výsledku hospodaření po zdanění, dochází také k poklesu hodnot u všech typů rentability, nejvíce však v roce 2021 meziročně klesá rentabilita tržeb (- 60%).

Tabulka 18 Ukazatele rentability vybrané společnosti, vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>ROE</b>	12,5%	21,3%	11,0%	5,3%	4,8%
<b>ROA</b>	2,4%	5,6%	2,3%	1,3%	1,5%
<b>ROS</b>	1,3%	3,3%	1,2%	0,5%	0,7%
<b>ROIC</b>	6,1%	13,4%	5,7%	2,9%	3,1%



Graf 3 Zobrazení vývoje ukazatelů rentability vybrané společnosti, vlastní zpracování

Posledním typem tradičních poměrových ukazatelů, které jsou zde představeny, jsou ukazatele zadluženosti. Často jsou sledovány bankami, nebo obchodními partnery. Věřitelské riziko (**celková zadluženost**), je vypočtené jako podíl cizích zdrojů na celkových aktivech společnosti. Vybraná společnost se ve všech sledovaných letech pohybuje na úrovni celkového zadlužení okolo 70–79 %. Nejvyšší zadluženost je v roce 2021 s hodnotou 79,4 %. Vzhledem k obecným doporučením, nepřekročit hranici celkové zadluženosti 60 %, lze považovat vybranou společnost za vysoce zadluženou. Koeficient samofinancování poukazuje na poměr, ve kterém společnost kryje svá aktiva vlastními zdroji. Jeho hodnota přesáhla 30 % pouze v roce 2017, jinak je v rozmezí 20-26%. Vzhledem k struktuře aktiv této společnosti, kde dlouhodobá aktiva tvoří okolo 20 % celkového majetku, je nízká úroveň tohoto ukazatele v pořádku. Finanční samostatnost porovnává využití vlastních a cizích zdrojů financování. Využití vlastních zdrojů při financování tvoří v roce 2021 necelých 25

% zdrojů cizích. Nejvyšší hodnotu tento ukazatel vykazuje v roce 2017, kdy vlastní zdroje tvořily 45 % zdrojů cizích. Ukazatel potvrzuje analýzu struktury zdrojů krytí majetku vybrané společnosti. Podle ukazatele úrokového krytí lze konstatovat, že v posledních třech letech zůstává společnosti dostatek prostředků z výsledku hospodaření pro pokrytí nákladových úroků. Doporučená hodnota je minimálně 5. V letech 2019 až 2021 je společnost minimálně zatížena úrokovými náklady, což má vliv na dobrý výsledek tohoto ukazatele.

Tabulka 19 Vybrané ukazatele zadluženosti vybrané společnosti, vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
Věřitelské riziko (celk. zadluž.)	79,4%	73,4%	79,0%	75,3%	68,9%
Koeficient samofinancování	19,6%	26,1%	21,0%	24,7%	31,1%
Finanční samostatnost	24,7%	35,5%	26,7%	32,8%	45,1%
Úrokové krytí	14,86	81,24	23,47	4,64	4,02

Ukazatel **finanční páky** je de facto jiným pohledem na zadlužení společnosti. Obecným předpokladem je, že cizí kapitál je levnější než vlastní zdroje a cílem každého podniku by mělo být zhodnocení vložených zdrojů na úrovni vyšší, než je úrok z vypůjčených zdrojů. Při splnění podmínky  $ROIC > \text{úroková míra cizího kapitálu}$ , lze mluvit o pozitivním pákovém efektu. K dalšímu zhodnocení výhodnosti použití cizího kapitálu může napomocť multiplikátor vlastního jmění akcionářů. Jeho doporučená výsledná hodnota by měla být  $>1$ . Dle výsledků uvedených v následujících tabulkách lze konstatovat, že další zadlužení by mohlo mít pozitivní dopad na ROE. Finanční páka v roce 2021 dosahuje hodnoty 5,1 při úrokové míře cizího kapitálu 1,2 %, ROIC 6,1 % a multiplikátoru vlastního jmění v hodnotě 4,75. To lze považovat za silný pákový efekt. Pokud společnost využívá efektu finanční páky, je nutné vždy předpokládat, že s rostoucím zadlužením, které může přinést prospěch, roste také riziko ztráty.

Tabulka 20 Ukazatel finanční páky vybrané společnosti, vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Finanční páka (A/VK)</b>	5,10	3,84	4,75	4,05	3,22
Úroková míra cizího kapitálu	1,2%	0,6%	0,8%	1,8%	2,6%
ROCE	6,1%	13,4%	5,7%	2,9%	3,1%

Tabulka 21 Multiplikátor vlastního jmění akcionářů vybrané společnosti, vlastní zpracování

Multiplikátor vlastního jmění akcionářů	2021	2020	2019	2018	2017

EBT/EBIT	0,93	0,99	0,96	0,78	0,75
A/VK	5,10	3,84	4,75	4,05	3,22
<b>Multiplikátor</b>	<b>4,75</b>	<b>3,79</b>	<b>4,55</b>	<b>3,18</b>	<b>2,42</b>

Vzhledem k vysoké celkové zadluženosti vybrané společnosti (79,4 % v roce 2021) jsou dále vypočítány ukazatele krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a dlouhodobými zdroji. Poměr vlastního kapitálu k dlouhodobému majetku je ve všech sledovaných letech vyšší než 1. Vybraná společnost vlastním kapitálem kryje kromě dlouhodobého majetku, který je využíván pro každodenní činnost podniku, také část oběžných aktiv. Vybraná společnost dle výsledku krytí dlouhodobého majetku celkovými dlouhodobými zdroji (vlastní kapitál+ dlouhodobé závazky), dodržuje ve všech sledovaných letech předpoklad finanční stability. Výsledek ukazatele blízko hodnotě 1 je považován za neutrální způsob financování podniku. Vybraná společnost vykazuje ve sledovaných letech hodnoty v intervalu 2,02-3,82. To poukazuje spíše na konzervativní způsob strategie financování. Faktem zůstává, že dlouhodobá aktiva společnosti tvoří v roce 2021 pouze 11% celkového majetku a financování této společnosti v roce 2021 je realizováno z 64% krátkodobými závazky z obchodních vztahů.

Tabulka 22 Strategie financování vybrané společnosti, vlastní zpracování

Strategie financování	2021	2020	2019	2018	2017
VI.kapitál/ dlouhod. majetek	1,75	2,37	1,97	1,38	1,26
Dlouhod. cizí zdroje/ dlouh. majetek	3,05	3,82	3,15	2,51	2,02

**Ukazatele na bázi cash flow** jsou náročné na interpretaci. Nelze je srovnávat s hodnotou klasických poměrových ukazatelů a problémem je také výskyt hodnot záporných. Všechny ukazatele uvedené v tabulce níže jsou vypočítány z hodnot provozního cash flow, který byl v roce 2017 i 2021 záporný. V ostatních letech je provozní cash flow vybrané společnosti nestálé a jeho hodnoty mají velký rozptyl. Také výsledky těchto ukazatelů vykazují kolísavé hodnoty. Je z nich evidentní, ve kterých letech bylo cash flow z provozní činnosti silnější nebo naopak.

Ukazatele rentability z cash flow nám svým výsledkem sdělují, jaká byla návratnost vloženého kapitálu/aktiv/tržeb v podobě peněžních prostředků.

Stupeň oddlužení a dynamické krytí úvěrů jsou téměř totožnými ukazateli, ale dynamické krytí úvěrů odečítá od cizích zdrojů také rezervy. Vybraná společnost je má v relativně nevýznamné výši, proto výsledek ukazatelů je téměř totožný. Tyto ukazatele mluví o

schopnosti podniku uhradit své závazky z provozního cash flow. V roce 2021 je jejich hodnota záporná. Pokud v jejich výpočtu přehodíme čitatele a jmenovatele dostaneme se k hodnotě doby úhrady závazků- tzn. za jak dlouho je podnik schopen splatit cizí zdroje z aktuální hodnoty ročního cash flow. Úrokové krytí z cash flow dosahuje ve všech sledovaných letech extrémních hodnot, vzhledem k velmi nízkým nákladovým úrokům.

Ukazatel likvidity z cash flow představuje de facto návratnost krátkodobých cizí zdrojů v podobě ročního provozního cash flow. I zde vidíme slabší výsledek v hodnotě -3 % v roce 2021.

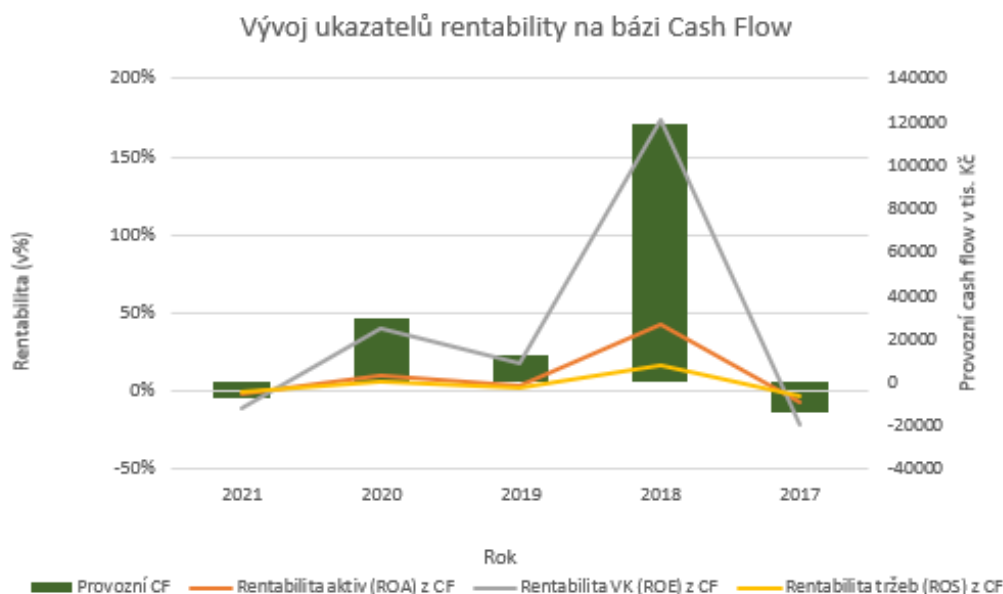
Do všech ukazatelů v tabulce je promítnut silnější rok 2020, kdy společnost dosahuje nejen vysokého výsledku hospodaření, ale také kladného provozního cash flow v hodnotě 29 528 tis. Kč. Nejvyšší cash flow vybraná společnost zaznamenala v roce 2018, kdy byla jeho hodnota + 119 510 tis. Kč. Vývoj provozního cash flow a jeho vliv na vybrané ukazatele je znázorněn graficky níže.

Tabulka 23 Provozní cash flow vybrané společnosti, v tis. Kč, vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
Provozní cash flow	-7 415	29 528	12 228	119 510	-14 107

Tabulka 24 Ukazatele na bázi Cash flow vybrané společnosti, vlastní zpracování

Ukazatele na bázi CASH FLOW	2021	2020	2019	2018	2017
Rentabilita aktiv (ROA)	-2%	10%	4%	43%	-7%
Rentabilita VK (ROE)	-11%	40%	18%	174%	-21%
Rentabilita tržeb (ROS)	-1%	6%	2%	17%	-3%
Stupeň oddlužení	-3%	14%	5%	57%	-10%
Úrokové krytí	-1218%	11813%	3775%	11883%	-1340%
Likvidita	-3%	20%	6%	79%	-13%
Dynamické krytí úvěrů	-2,7%	15,3%	5,2%	57,2%	-9,6%
Doba úhrady závazků (v letech)	-37	7	20	2	-10



Graf 4 Zobrazení vývoje vybraných ukazatelů na bázi cash flow vybrané společnosti, vlastní zpracování

**Ukazatele kapitálového trhu** jsou pro doplnění uvedeny v další tabulce, ale vzhledem k tomu, že společnost není veřejně obchodovatelná, lze vypočítat pouze ty, které se neváží k tržním hodnotám. Účetní hodnota akcie se ve sledovaných letech pohybuje v intervalu 948–1058 tis. Kč. Čistý zisk na akcii přirozeně kopíruje vývoj výsledku hospodaření. Ukazatele dividendy na akcii a Dividendové krytí poukazuje na sledované roky, ve kterých byly vyplaceny dividendy vlastníkům společnosti.

Tabulka 25 Ukazatele kapitálového trhu vybrané společnosti, vlastní zpracování

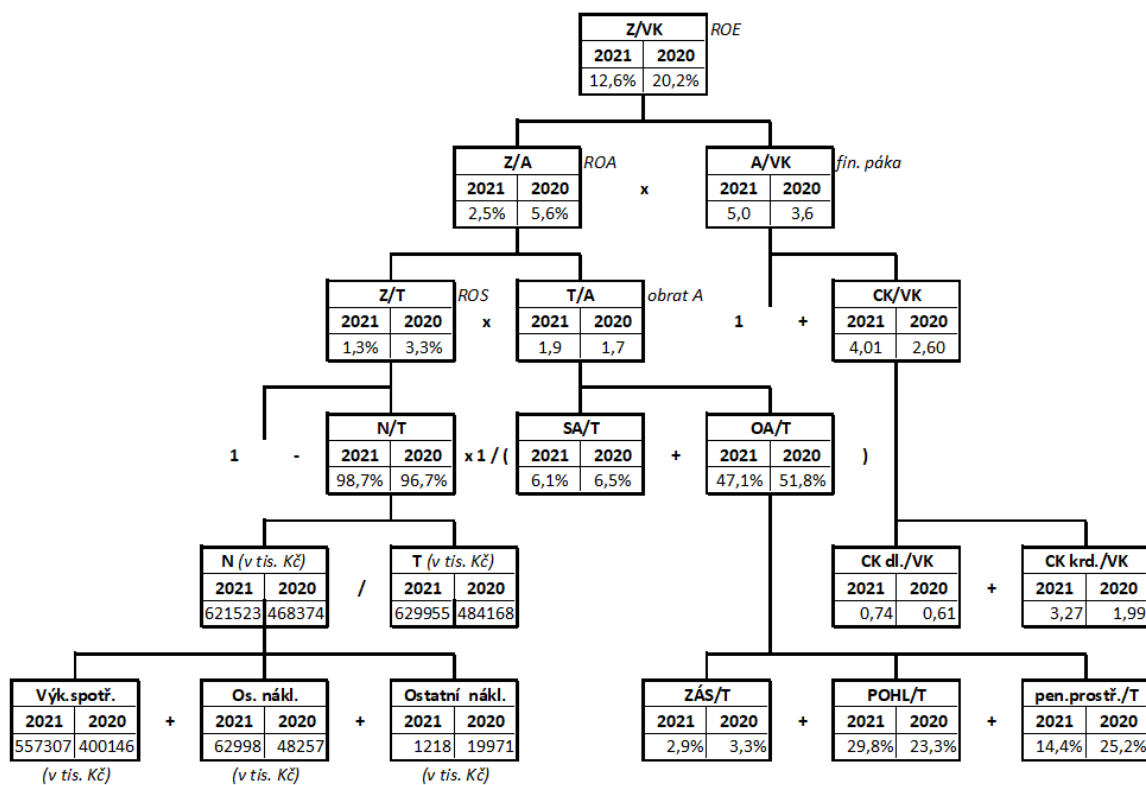
Ukazatele kapitálového trhu	2021	2020	2019	2018	2017
Účetní hodnota akcie (v tis. Kč)	966,0	1058,1	948,7	981,7	952,8
Čistý zisk na akcii (v tis. Kč)	120,5	225,6	103,9	52,0	45,9
Dividenda na akcii (v tis. Kč)	198,6	102,9	0,0	22,9	0,0
Dividendové krytí	0,6	2,2	x	2,3	x

**Rozklad ukazatele ROE**, známý jako DuPontův rozklad je aplikován na rok 2021 a 2020. Je rozložen do třech stupňů dle Jindřichovské a Kubíčkové (2022, s. 136). Náklady a tržby vzrostly mezi sledovanými lety téměř úměrně, cca o 30% (2021 náklady 621 523 tis. Kč, výnosy 629 955 tis. Kč), v kombinaci s podílem oběžných a stálých aktiv na celkových tržbách, které meziročně poklesly (stálá aktiva tvoří v roce 2020 6,1 % tržeb, oběžná aktiva 47,1 %), se tyto změny kladně promítají do obrátu aktiv (meziroční změna + 11,8%), ale záporně do rentability tržeb, která meziročně klesá o 60,6 %. Ačkoliv mírně vzrostla obrátka

aktiv, v konečném výsledku kombinací těchto změn dochází k výraznému snížení ROA, meziročně o 55,3% na hodnotu 2,5 %.

Podíl cizího kapitálu na kapitálu vlastním poukazuje na nepoměr mezi využitím cizích a vlastních zdrojů, který byl vidět již v analýze finanční struktury společnosti. Podíl CK/VK meziročně roste o 54,2 %. Toto zvýšení je v přímé vazbě na ukazatel finanční páky, která mezi sledovanými lety zvyšuje svoji hodnotu o 38 % a v roce 2021 dosahuje hodnoty 5.

Pomocí DuPontonova rozpadu ROE vybrané společnosti je zřejmé, že slabší hodnoty, které vykazuje levé rameno tohoto souhrnného ukazatele je vyrovnáváno silnou finanční pákou, která je zobrazena v pravém ramenu rozpadu. Součinem sníženého ROA a zvýšené finanční páky přesto dochází k poklesu rentability vlastního kapitálu (ROE).



Obrázek 8 DuPontonův rozklad ukazatele ROE vybrané společnosti, zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 136, vlastní zpracování

Vysvětlení k ukazatelům:

Z... čistý zisk (EAT)

VK... vlastní kapitál

CK... cizí kapitál

*N... náklady*

*T... tržby (obrat)*

*SA... stálá aktiva*

*OA... oběžná aktiva*

*A... aktiva celkem*

### 5.1.3 Souhrnné ukazatele

V následujících tabulkách využijí souhrnné ukazatele Z-scóre, Model IN 05 a Kralickův rychlý Q-test pro zhodnocení finanční výkonnosti podniku. Výsledky těchto ukazatelů se výrazně liší. Altmanův model pozitivně hodnotí pouze rok 2017, 2018. Ostatní sledované roky se pohybují v hodnotách šedé zóny, nic méně za finančně stabilní výsledek se považuje hodnota Z-scóre nad 2,99 a k těmto hodnotám se vybraná společnost v letech 2019 a 2020 minimálně přibližuje. Za nejslabší rok je dle těchto výsledků rok 2021 s dosaženou hodnotou 2,517.

Tabulka 26 Altmanův model aplikovaný na vybranou společnost, vlastní zpracování

Altmanův model		2021	2020	2019	2018	2017
<b>X1</b>	Prac. kap./aktiva	0,220	0,363	0,267	0,272	0,216
<b>X2</b>	nerozděl. zisk/aktiva	0,135	0,158	0,142	0,191	0,240
<b>X3</b>	EBIT/aktiva	0,026	0,071	0,024	0,017	0,020
<b>X4</b>	VK/CK	0,247	0,355	0,267	0,328	0,451
<b>X5</b>	tržby/aktiva	1,828	1,704	1,971	2,614	2,219
	<b>Z-skóre</b>	<b>2,517</b>	<b>2,811</b>	<b>2,730</b>	<b>3,459</b>	<b>3,150</b>

Model IN05 naopak považuje roky 2017, 2018 a 2021 za neurčité a roky 2019 a 2020 úspěšné. Jeho hodnoty jsou pozitivně ovlivněny ukazatelem B, protože společnost má obecně velmi nízké nákladové úroky. Altmanův model i Model IN 05 se shodnou na tom, že rok 2021 byl z hlediska finanční výkonnosti slabší než dva roky předcházející.

Tabulka 27 Model IN05 aplikovaný na vybranou společnost, vlastní zpracování

Model IN05		2021	2020	2019	2018	2017
<b>A</b>	aktiva/cizí kapitál	1,259	1,363	1,267	1,328	1,451
<b>B</b>	EBIT/nákl.úroky	14,865	81,235	23,472	4,641	4,023
<b>C</b>	EBIT/aktiva	0,026	0,071	0,024	0,017	0,020
<b>D</b>	tržby/aktiva	1,828	1,704	1,971	2,614	2,219
<b>E</b>	oběžná aktiva/krátk. CZ	1,344	1,700	1,428	1,497	1,434
	<b>IN05</b>	<b>1,367</b>	<b>4,221</b>	<b>1,742</b>	<b>1,108</b>	<b>1,023</b>



Výsledky Kralickova Q – testu vykazují nejhorší výsledky z aplikovaných souhrnných ukazatelů, což je způsobeno využitím ukazatelů, které pracují s hodnou cash flow, které v roce 2017, 2019 a 2021 bylo v záporných hodnotách. Rok 2021 dosahuje i v tomto souhrnném ukazateli nejslabší hodnoty. Nejlepší výsledek je v roce 2018. Ve všech sledovaných letech si podle Kralickova rychlého Q-testu společnost lépe vede v oblasti finanční stability, než výkonnosti (podle tržeb).

Tabulka 28 Kralickův Q-test aplikovaný na vybranou společnost, hodnoty jednotlivých ukazatelů, vlastní zpracování

Kralickův Q-test		2021	2020	2019	2018	2017
<b>R1</b>	Vlastní kapitál/aktiva	0,196	0,261	0,210	0,247	0,311
<b>R2</b>	(Cizí zdroje-pen.prostř.)/CF	-5,86	5,28	-8,52	0,82	-4,19
<b>R3</b>	EBIT/aktiva	0,026	0,071	0,024	0,017	0,020
<b>R4</b>	CF/výkony (tržby)	-0,050	0,034	-0,027	0,146	-0,066

Tabulka 29 Kralickův Q-test aplikovaný na vybranou společnost, hodnocení známkou, vlastní zpracování

Kralickův Q-test – známka		2021	2020	2019	2018	2017
<b>R1</b>	Vlastní kapitál/aktiva	3	2	2	2	1
<b>R2</b>	(Cizí zdroje-pen.prostř.)/CF	5	3	5	1	5
<b>Průměr R1 a R2 (Fin. stabilita)</b>		<b>4</b>	<b>2,5</b>	<b>3,5</b>	<b>1,5</b>	<b>3</b>
<b>R3</b>	EBIT/aktiva	4	4	4	4	4
<b>R4</b>	CF/výkony (tržby)	5	4	5	4	5
<b>Průměr R2 a R3 (Výkonost)</b>		<b>4,5</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>	<b>4</b>	<b>4,5</b>
<b>Celk. prům. známka Q-testu</b>		<b>4,25</b>	<b>3,25</b>	<b>4</b>	<b>2,75</b>	<b>3,75</b>

#### 5.1.4 Benchmarking

Benchmarking neboli mezipodnikové srovnání je jednou z doporučených možností, jak lze vyhodnotit výsledky finanční analýzy. Pro srovnání bylo vybráno 5 společností, které působí ve Zlínském kraji ve stavebnictví. Výběr byl zvolen na základě podobnosti s vybraným podnikem, např. co do velikosti základního kapitálu, ročního obrátu, umístění sídla, nebo počtu zaměstnanců. Data jsem čerpala z veřejně dostupných zdrojů na portálu or.justice.cz. a webových stránek těchto společností. Mezipodnikové srovnání je aplikované na období 2019-2021. V tabulce níže jsou uvedeny parametry výběru jednotlivých společností. Jedná se o poslední dostupné data (převážně z roku 2021). Společnost A označuje vybranou

společnost, kterou srovnáváme s podniky B až F. Kompletní výsledky benchmarkingu za sledované roky 2019-2021 jsou uvedeny v příloze diplomové práce.

Tabulka 30 Výběr společností pro benchmarking, vlastní zpracování, zdroj: veřejně dostupné informace

Společnost	Sídlo	Právní forma	Počet zaměstn.	Celkový majetek (v tis. Kč)	Základní kapitál (v tis. Kč)	Roční obrat (v tis. Kč)	EAT (v tis. Kč)
A	Kroměříž	a.s.	90	344 594	10 000	629 955	8 432
B	Kroměříž	s.r.o.	x	19 669	91 02	42 686	2 100
C	Otrokovice	a.s.	84	197 723	38 50	331 623	9 646
D	Zlín	a.s.	42	125 019	3 000	426 628	12 277
E	Otrokovice	a.s.	118	555 068	5 000	1 101 580	29 892
F	Zlín	a.s.	59	102 584	10 000	312 525	-8 952

Ve stavebním odvětví je podle tohoto mezipodnikového srovnání běžné držet vysoký podíl oběžného majetku na celkovém majetku společností. Oběžné aktiva těchto společností tvoří většinou krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů. Srovnávaná společnost (A) se ve všech sledovaných letech pohybuje v první trojici co do nejvyššího podílu oběžného majetku na celkových aktivech. Ve sledovaných letech je průměrná hodnota podílu OA na celkovém majetku 74-82%. Vybraná společnost má tento podíl v hodnotě 89% (2019), 88% (2020) a 86% (2021). Zdroje krytí těchto společností jsou v roce 2021 tvořeny v průměru z 30 % vlastním kapitálem a 70% cizími zdroji. Všechny sledované společnosti mají své cizí zdroje tvořeny zejména krátkodobými cizími zdroji a nevyužívají žádné úročené cizí zdroje (nebo jen minimum). Přesto cizí zdroje ve formě krátkodobých zdrojů (zejména z obchodních vztahů) jsou dominantní položkou financování těchto podniků.

Všechny sledované společnosti vykazují dobré výsledky v efektivnosti využití majetku. Průměrná hodnota **obratu celkových aktiv** u těchto společností v roce 2021 je 2,4. Vybraná společnost (A) v tomto roce dosahuje hodnoty obratu celkových aktiv 1,83. V roce 2020 a 2019 je hodnota obratu aktiv vybrané společnosti (A) také pod průměrnou hodnotou sledovaných společností (1,70 v roce 2020, 1,97 v roce 2019).

V roce 2021 je průměr obratu zásob těchto společností v hodnotě 513, v roce 2020 v průměrné hodnotě 367. Vybraná společnost (A) dosahuje v rámci mezipodnikového srovnání druhé nejhorší hodnoty obratu zásob 34, 26 (rok 2021).

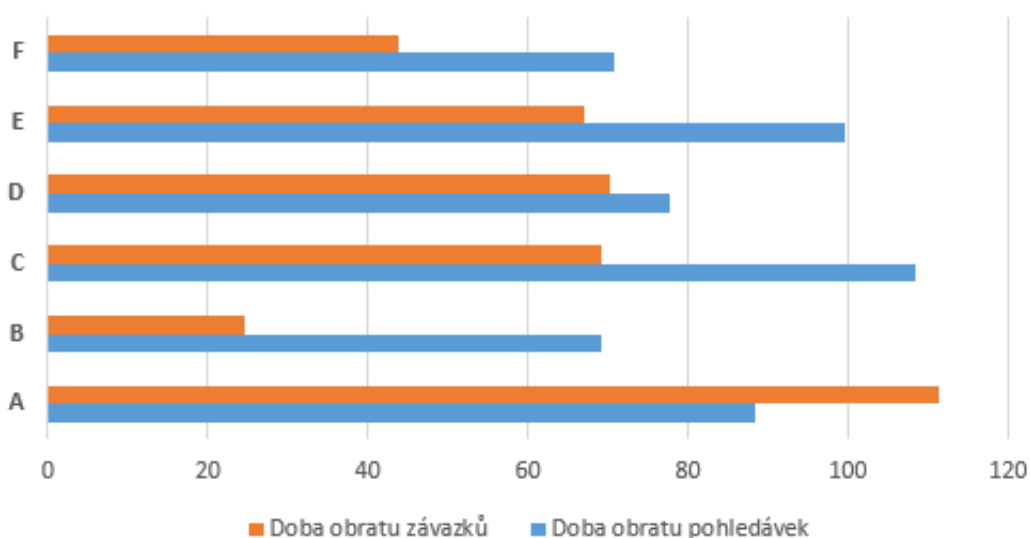
Tabulka 31 Mezipodnikové srovnání, ukazatele aktivity, vlastní zpracování

	A	B	C	D	E	F	Průměr
<b>Obrat aktiv (2021)</b>	1,83	2,17	1,68	3,41	1,98	3,05	2,35

<b>Obrat aktiv (2020)</b>	1,70	1,53	1,50	3,20	2,29	2,38	2,1
<b>Obrat zásob (2021)</b>	34,26	204,36	218,90	1512,87	96,73	1011,38	513,08
<b>Obrat zásob (2020)</b>	30,04	204,36	363,24	1332,06	63,43	212,66	367,6

Vzhledem k faktu, že srovnávané společnosti významně využívají krátkodobá aktiva, ale i krátkodobé cizí zdroje, v dalším grafu je srovnání **doby obratu** krátkodobých pohledávek a závazků těchto společností v roce 2021. Vybraná společnost (A) má nejvyšší dobu obratu závazků ze všech sledovaných společností a jako jediná má tuto hodnotu také vyšší než dobu obratu pohledávek. V roce 2020 a 2019 dosahovala vybraná společnost (A) obdobných výsledků. Doba obratu závazků vybrané společnosti je v roce 2019 107 dní, 100 dní v roce 2020 a 111 dní v roce 2021.

**Doba obratu zúčtovacích vztahů (2021)**



Graf 5 Mezipodnikové srovnání, doba obratu zúčtovacích vztahů vybraných společností, vlastní zpracování

Výsledky **ukazatele likvidity** opět ukazují na to, že vybraná společnost (A) udržuje svoji běžnou likviditu spíše v podprůměrných hodnotách, také ve srovnání s jinými podniky, nejen v rámci doporučených hodnot. V roce 2021 dosahuje vybraná společnost nejnižší hodnoty běžné likvidity (1,34) ze všech srovnávaných společností.

Tabulka 32 Mezipodnikové srovnání, ukazatel běžné likvidity, vlastní zpracování

<b>Běžná likvidita</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>	<b>F</b>	<b>Průměr</b>
<b>2021</b>	1,34	3,82	2,18	1,42	2,16	2,45	2,23
<b>2020</b>	1,70	6,21	1,35	1,45	2,28	2,47	2,58
<b>2019</b>	1,43	5,73	1,26	1,44	2,71	1,97	2,42

Také v případě **ukazatelů rentability** srovnávaná společnost (A) ve všech sledovaných letech vykazuje v rámci mezipodnikového srovnání spíše nižší hodnoty. Vybraná společnost (A) má ve sledovaných obdobích nejlepší hodnoty rentabilit v roce 2020, kdy dosahuje také vyššího výsledku hospodaření oproti ostatním obdobím. V roce 2021 se rentabilita vlastního kapitálu srovnávaných společností pohybuje v rozmezí od 12,2% do 43 % (vyjma společnosti F, která má hluboce záporný výsledek hospodaření a ROE -77%). Vybraná společnost (A) dosahuje ROE 12,5% (2021). Rentabilita aktiv (ROA) je v roce 2021 průměrně 4 %, vybraná společnost (A) dosahuje v roce 2021 ROA 2,4 %. ROS vybrané společnosti (A) je ve všech sledovaných letech také pod průměrem srovnávaných společností a v roce 2021 je ve výši 1,4 % (průměr společností ROS 4 % (2021)). Ukazatel návratnosti investovaného kapitálu (ROIC) vykazuje v rámci mezipodnikového srovnání obdobné výsledky jako ostatní ukazatele rentability.

Tabulka 33 Mezipodnikové srovnání, ukazatele rentability, 2021, vlastní zpracování

	A	B	C	D	E	F	Průměr
<b>ROE</b>	12,5%	12,8%	12,2%	42,0%	43,2%	-77,4%	8%
<b>ROA</b>	2,4%	10,7%	4,9%	9,8%	5,4%	-8,7%	4%
<b>ROS</b>	1,4%	5,9%	3,5%	3,7%	3,4%	-3,5%	2%
<b>ROIC</b>	6,1%	11,7%	9,7%	34,0%	35,0%	-30,8%	11%

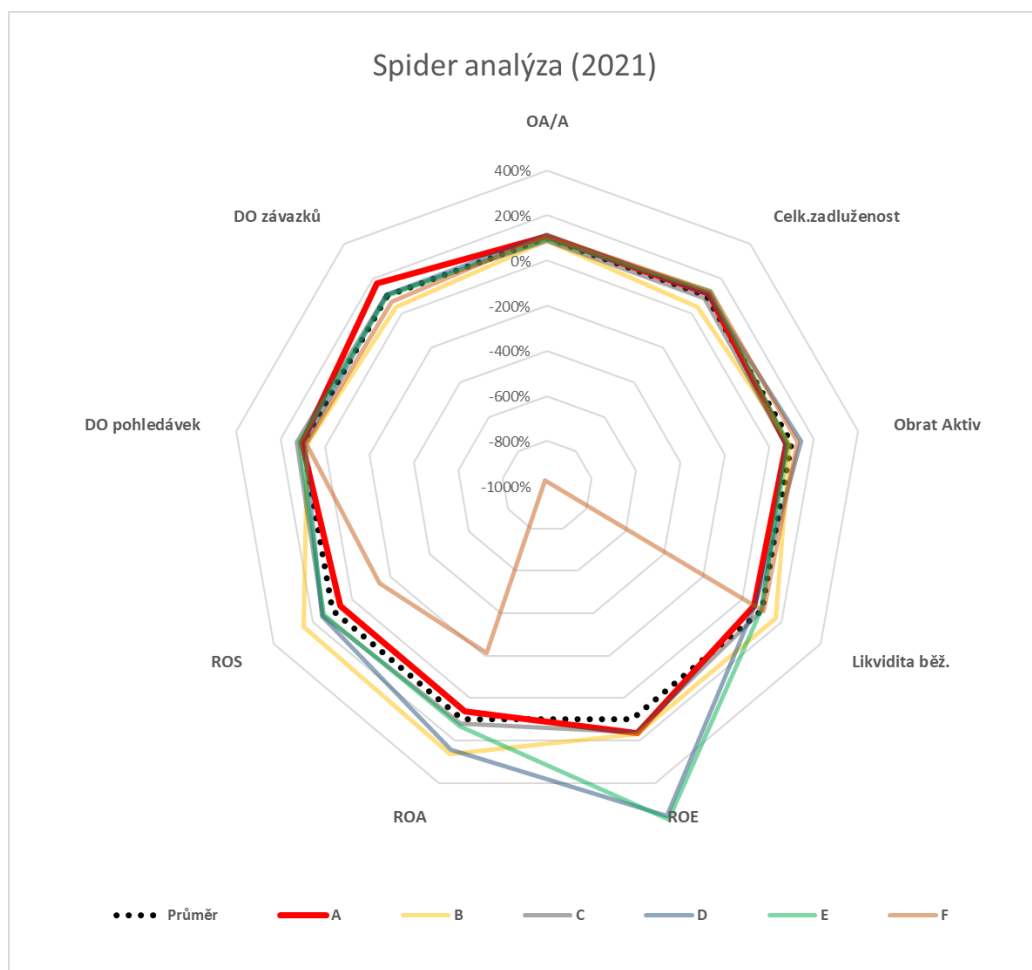
**Celková zadluženost** sledovaných společností se ve sledovaných letech (2019-2021) pohybuje v průměru od 60% do 70%. Pouze společnost B a C má ve sledovaných letech celkovou zadluženost nižší než 60%. Vybraná společnost (A) má ve všech sledovaných letech celkovou zadluženost nad průměrem těchto porovnávaných společností, a to ve výši 79 % (2019), 73 % (2020) a 79 % (2021). V roce 2021 je třetí nejvíce zadluženou společností.

Tabulka 34 Mezipodnikové srovnání, ukazatel celkové zadluženosti, vlastní zpracování

Celková zadluženost	A	B	C	D	E	F	Průměr
<b>2021</b>	79,4%	25,9%	55,3%	76,6%	83,6%	88,7%	68,3%
<b>2020</b>	73,4%	17,3%	57,8%	75,5%	75,2%	78,3%	62,9%
<b>2019</b>	79,0%	18,5%	55,8%	72,5%	66,0%	67,4%	59,9%

Dále je aplikována spider analýza, která umožňuje grafické srovnání hodnot finančních ukazatelů, kterých dosahovaly vybrané společnosti v roce 2021. Všechny ukazatele byly přepočítány na procenta, vzhledem k podílu, který tvoří k průměrným hodnotám jednotlivých ukazatelů. Spider analýza pro rok 2020 a 2019 je uvedena v příloze diplomové práce.

V tomto grafickém zobrazení se potvrzují zjištění z mezipodnikového srovnání. Sledované společnosti si udržují vysoký podíl oběžného majetku na aktivech společnosti a obecně lze považovat tyto společnosti za více zadlužené. Vybraná společnost (A) dosahuje slabších výsledků zejména v oblasti běžné likvidity a rentability a disponuje nejvyšší dobou obratu krátkodobých závazků.



Graf 6 Mezipodnikové srovnání, spider analýza, 2021, vlastní zpracování

## 5.2 Hodnocení výkonnosti podniku moderními metodami

Moderní metody hodnocení posuzují výkonnost podniku, při čemž se snaží eliminovat nedostatky finanční analýzy, předpokládají změnu hodnoty v čase, respektují tržní hodnoty a uvažují nad reálnými náklady, které plynou z využívání kapitálu v jeho různých formách. Vzhledem k faktu, že velká část moderních ukazatelů pracuje právě s tržními hodnotami, bude jako moderní ukazatel výkonnosti podniku aplikován ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA), který lze aplikovat také v případě společností, které nejsou veřejně obchodovatelné.

### 5.2.1 Rozvahové úpravy pro výpočet EVA

Prvním krokem pro úspěšný výpočet ukazatele EVA je úprava rozvahy na straně aktiv. Výsledkem tohoto procesu je přeměna aktivní strany rozvahy na čistá operativní aktiva (NOA), tzn. že aktiva společnosti by měla obsahovat jen ty položky, které společnosti přinášejí provozní zisky. V případě vybrané společnosti dochází k minimálním úpravám. Rozvaha je upravena o neúročené cizí zdroje a položky časového rozlišení. Na pasivní straně jsou ponechány dlouhodobé závazky z obchodních vztahů, protože z interních zdrojů společnosti známe jejich reálné náklady. V pasivech vzniká položka Ekvivalenty VK.

Tabulka 35 Úprava rozvahy, NOA, v tis. Kč, vlastní zpracování

		2021	2020	2019	2018	2017
	DM	38 534	31 288	33 635	49 971	53 000
	OA	296 777	250 717	281 262	227 809	153 182
(-)	NEÚR.CZ	220 856	147 470	196 955	152 206	106 803
(-)	rezervy	2 866	15 674	12 738	508	556
(-)	ČRP	3 257	1 534	0	0	0
	<b>NOA</b>	<b>108 332</b>	<b>117 327</b>	<b>105 204</b>	<b>125 067</b>	<b>98 823</b>

Tabulka 36 Úprava rozvahy, celkový kapitál (C), v tis. Kč, vlastní zpracování

		2021	2020	2019	2018	2017
(+)	VK	67 621	74 070	66 406	68 721	66 693
(-)	Ekvivalent VK	9 283	2 092	653	551	8 364
(+)	CK	49 994	45 349	39 451	56 896	40 494
	<b>C</b>	<b>108 332</b>	<b>117 327</b>	<b>105 204</b>	<b>125 066</b>	<b>98 823</b>

Následně jsou upraveny informace z výkazu zisku a ztráty. VH vybrané společnosti je očištěn o nákladové úroky a výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku. Rozdíl mezi původním a upraveným výsledkem hospodaření je zdaněn sazbou 19%.

Tabulka 37 Úprava výsledku hospodaření na NOPAT, v tis. Kč, vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
VH před zdanění – původní	8 443	20 056	7 279	3 661	3 182
(-) Nákl. úroky	609	250	324	1 006	1 052
(-) VH z prodeje DM	699	-569	1 256	318	857
VH před zdaněním – upravené	7 136	20 375	5 699	2 338	1 273
Rozdíl mezi původním a uprav. VH	1 308	-319	1 580	1 323	1 909
Sazba daně z příjmu (19%)	248	-61	300	251	363
<b>NOPAT</b>	<b>6 887</b>	<b>20 436</b>	<b>5 399</b>	<b>2 086</b>	<b>910</b>

### 5.2.2 Výpočet WACC

Náklady na cizí kapitál jsou stanovené na základě informací z interních zdrojů společnosti, kdy víme, že společnost má náklady na cizí kapitál ve třech sazbách, které mají svoji stálou roční úrokovou sazbu+ průměrnou roční sazbu PRIBOR 7d., 1m. a 3m (sazba PRIBOR čerpána z portálu české národní banky, cnb.cz). Z těchto hodnot je stanoven průměr v jednotlivých letech a promítnut vliv daňového štítu, protože nákladové úroky jsou položkou snižující základ daně z příjmu. Výpočet nákladů na cizí kapitál vzhledem k jednotlivým sazbám je uveden v přílohách této diplomové práce.

Tabulka 38 Náklady na cizí kapitál vybrané společnosti, vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
<b>Náklady na CK</b>	1,9%	1,7%	2,7%	2,0%	1,3%

Při využití stavebnicového modelu pro ocenění **nákladů na kapitál vlastní** postupují zejména podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu, která je k dispozici v rámci analytických materiálů (mpo.cz). Bezriziková úroková sazba je úrokem státních desetiletých dluhopisů, jejich sazbu stanovují z údajů Ministerstva financí ČR (mfcr.cz). Riziková přírážka za velikost podniku je přepočtena na základě velikosti vlastního kapitálu. Přírážka za podnikatelské riziko je odvozena na základě ukazatele ROA, který srovnávám s bezrizikovou úrokovou mírou. Očekávám, že návratnost aktiv musí být vyšší než bezriziková úroková sazba. Pokud není, je v daném roce přičtena 10% přírážka. Přírážka za finanční stabilitu je v každém roce 10%. Vybraná společnost je v rámci běžné likvidity ve všech sledovaných letech menší než udávaná optimální hodnota 2.

Tabulka 39 Náklady na vlastní kapitál, stavebnicový model, vlastní zpracování

$N_{vk} = r_f + r_{la} + r_{podn} + r_{finstab}$					
Stavebnicový model	2021	2020	2019	2018	2017
$r_f$	1,21%	1,57%	2,86%	1,77%	1,10%
$r_{la}$	4,94%	4,93%	4,98%	4,91%	4,98%
$r_{podn}$	0%	0%	10%	10%	0%
$r_{finstab}$	10%	10%	10%	10%	10%
<b><math>N_{vk}</math></b>	<b>16,15%</b>	<b>16,50%</b>	<b>27,84%</b>	<b>26,68%</b>	<b>16,08%</b>

Dále je pro odhad nákladů na vlastní kapitál využit také model CAPM. Jako bezriziková úroková míra je stejně jako ve stavebnicovém modelu použita sazba desetiletých státních dluhopisů (mfcr.cz). Beta je průměrem z třech odvětví pro sledované roky (building materials, construction supplies, homebuilding) a riziková prémie je stanovena na základě

ratingového hodnocení dle agentury Moody's. Obě hodnoty jsou stanovené na základě dat z online portálu Damodaran.

Tabulka 40 Náklady na vlastní kapitál, metoda CAPM, vlastní zpracování

N <sub>vk</sub> =r <sub>f</sub> + β *(rizik. prémie)					
CAPM	2021	2020	2019	2018	2017
r <sub>f</sub>	1,21%	1,57%	2,86%	1,77%	1,10%
β	1,03	1,08	1,00	1,04	1,06
rizik. prémie	5,9%	6,40%	7,92%	6,70%	7,69%
<b>N<sub>vk</sub></b>	<b>7,31%</b>	<b>8,50%</b>	<b>10,78%</b>	<b>8,72%</b>	<b>9,23%</b>

Náklady na vlastní kapitál odhaduji na základě stavebnicové metody, metody CAPM a očekávané hodnoty nákladů na vlastní kapitál ze strany vedení společnosti, kteří za dostatečnou cenu svého kapitálu považují 10 % úrok. Výsledná hodnota je průměrem těchto tří hodnot (viz. Příloha). Hodnoty nákladů na vlastní a cizí kapitál využiji pro výpočet WACC. Hodnota celkového kapitálu (C), vlastního kapitálu (VK) a cizích zdrojů (CK) je převzata z upravených výkazů pro potřeby výpočtu ukazatele EVA.

Tabulka 41 Výpočet WACC vybrané společnosti, vlastní zpracování

	2021	2020	2019	2018	2017
CK (v tis. Kč)	49 994	45 349	39 451	56 896	40 494
VK (v tis. Kč)	67 621	74 070	66 406	68 721	66 693
C (v tis. Kč)	108 332	117 327	105 204	125 066	98 823
NCK	1,86%	1,71%	2,68%	1,99%	1,30%
NVK	11,15%	11,67%	16,21%	15,13%	11,77%
<b>WACC</b>	<b>7,82%</b>	<b>8,03%</b>	<b>11,24%</b>	<b>9,22%</b>	<b>8,47%</b>

### 5.2.3 Výpočet EVA

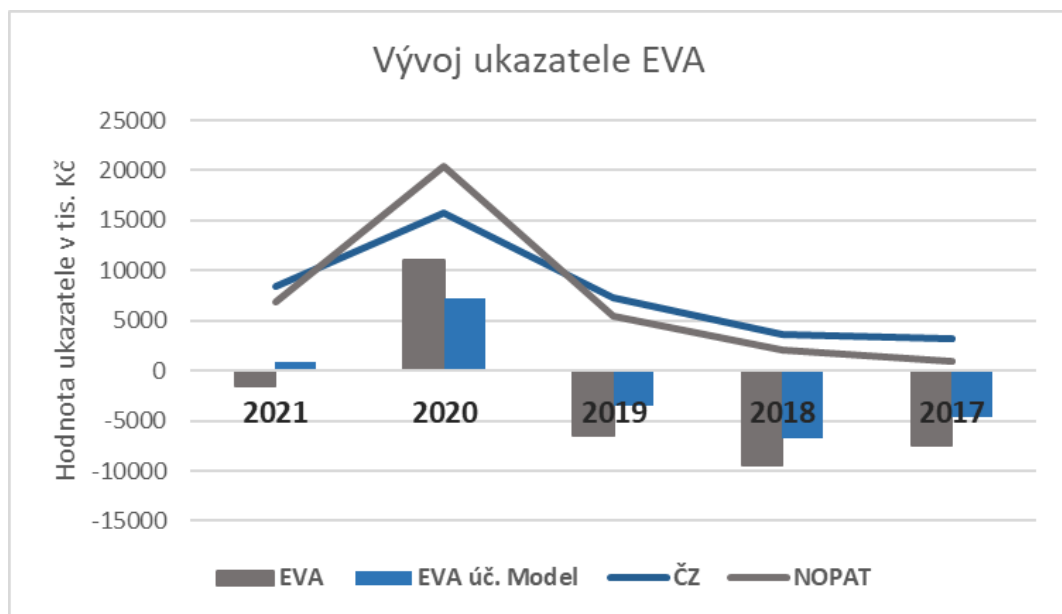
Po předchozích krocích je možné vypočítat hodnotu ukazatele EVA. Ve sledovaných letech je její trend kolísavý. V letech 2017–2019 je hodnota EVA záporná, své nejnižší hodnoty a to -9 443 tis. Kč dosahuje v roce 2018. Mezi lety 2019/2018 hodnota ukazatele roste o 3 021 tis. Kč. V roce 2020 ukazatel meziročně výrazně zvyšuje svoji hodnotu na 11 017 tis. Kč. Rok 2021 se ukazatel EVA opět propadá do záporných hodnot (-1 583 tis. Kč).

Tabulka 42 Ukazatel EVA vybrané společnosti, vlastní zpracování

EVA= NOPAT-C*WACC					
v tis. Kč	2021	2020	2019	2018	2017
<b>EVA</b>	<b>-1 583</b>	<b>11 017</b>	<b>-6 422</b>	<b>-9 443</b>	<b>-7 463</b>



Pro lepší ilustraci je vytvořen graf vývoje tohoto ukazatele. EVA byla vypočítána dvěma způsoby. Bez úprav rozvahových položek neboli účetním modelem EVA a druhý způsob, moderní ukazatel výkonnosti podniku, který je aplikovaný v této kapitole. Účetní model EVA, vyjma roku 2020, vykazuje o něco lepší hodnoty, ale vývoj obou ukazatelů je v podstatě totožný. Na tyto ukazatele má vliv výsledek hospodaření. V grafu je proto znázorněn také jeho vývoj, a to v pojetí čistého zisku, se kterým počítá účetní model EVA a také NOPAT, který je součástí výpočtu moderního ukazatele EVA. Z grafu je patrné, že právě rok 2020 měl nejlepší výsledky v rámci hospodářského výsledku, ale také ekonomické přidané hodnoty.



Graf 7 Vývoj ukazatele EVA vybrané společnosti, vlastní zpracování

## 6 NÁVRH SYSTÉMU REPORTINGU FINANČNÍCH DAT A JEHO IMPLEMENTACE DO PODNIKOVÉHO INFORMAČNÍHO SYSTÉMU

Interní výkazy jsou ve vybrané společnosti využívány pro kontrolu některých procesů (např. ujeté kilometry na jednotlivá vozidla a obchodní zástupce, kontrola skladových záležitostí apod.), proto základní principy pro jejich fungování mi jsou známé. Výkaz určený ke kontrole finančních ukazatelů je však vytvořen ve firmě poprvé, proto spoustu nastavení vzniká na několik pokusů, zejména potom nastavení samotných dat.

Úskalím implementace je jeho textová podoba. Celý proces proto časově komplikuje neustálá nutnost výkaz přepočítávat s ohledem k úpravám a změnám, aby se textové příkazy změnilly v číselné hodnoty a bylo možné ověřit, zda jsou parametry nastavené správně.

Po celou dobu implementace není zcela jasné, kde jsou hranice takového výkazu. Při pokusu o nastavení kvartálních časových úseků software například nedokáže najít některé hodnoty minulých období, při rozpadu hodnot položek na podrobnější členění (například na střediska) dochází k velmi dlouhé době výpočtu výkazu apod. Zda je možné předdefinovat grafické zobrazení jednotlivých hodnot, přesto, že nastavení výkazu probíhá formou textových příkazů je také jedním ze zjištění.

Tato část diplomové práce je rozdělena do několika fází, které vedou k úspěšnému nastavení reportingového systému. V první řadě jsou zvoleny vhodné finanční ukazatele, které má společnost zájem sledovat. V druhé fázi dojde k samotné implementaci – vytvoření interního výkazu, který bude napojen na aktuální i minulá finanční data vybrané společnosti, na jehož základě bude možno vybrané ukazatele vypočítat. Třetím krokem je vytvoření finální podoby reportu, která umožní finanční data dále zpracovávat, graficky zobrazovat, nebo prezentovat.

### 6.1 Zvolení ukazatelů

Tvořený report je nástrojem finančního manažera. Ten je aktuálně toho názoru, že jej chce kromě vlastního přehledu o situaci podniku využívat také pro prezentaci podniku zejména vlastníkům, potenciálním investorům a obchodním partnerům, nebo pro každoroční tvorbu účetní závěrky. Z jeho strany je proto zájem o základní informace o podniku, standardní finanční ukazatele a ukazatel EVA. Aplikace interního výkazu pro účel finančního řízení a prezentace je pro vybranou společnost první zkušeností.

Na základě vyhodnocení současného stavu finanční výkonnosti, kde se ukazuje, že podprůměrných výsledků dosahuje společnost zejména v oblasti rentability, bude na tyto ukazatele kladen větší důraz.

Likvidita je pro společnost taktéž zásadní, ale tento ukazatel je jediný, který správně funguje v původních analýzách manažerského modulu v podnikovém informačním systému a lze ji zde sledovat po kratších časových úsecích.

Cash flow se ve firmě primárně sleduje pro jednotlivé zakázky zvlášť. Proto do reportu tyto ukazatele nebudou využity, stejně jako ukazatele kapitálového trhu, které společnost nemá zájem sledovat. Souhrnné ukazatele naopak vykazovaly nepřesné výsledky, které byly těžko interpretovatelné, proto v reportu nebudou využity. V interním výkazu jsem přesto ponechala samostatný list, kde se bude automaticky počítat hodnota modelu IN05 a Altmanova modelu. V rámci stavebních zakázek (zejména ze Slovenska) se občas objeví dotaz na tyto hodnoty, především na ukazatel IN05. Jejich výpočet v rámci vytvořeného interního výkazu je vložen v přílohách této diplomové práce.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA) byl zvolen na základě požadavku finančního manažera. Přínos tohoto moderního ukazatele je zejména v promítnutí kapitálových nákladů do hodnocení výkonnosti podniku. Jedná se však o jediný ukazatel v reportu, pro jehož výpočet je nutné externích dat, které software nedokáže sám vyhledávat. Aby tento ukazatel fungoval správně, bude nutné ručně každý rok přidat do výkazu parametry nákladů na vlastní kapitál a nákladů na cizí kapitál. Taktéž zkontrolovat jednotlivé složky rozvahy a výkazu zisků a ztrát, kdyby došlo k zásadním změnám, o které je potřeba výkazy upravit. Stále však jde o manuální doplnění pouze dvou hodnot, proto je ukazatel EVA jako moderní měřítko výkonnosti podniku pro implementaci do podnikového informačního systému vhodný. Aktuálně bude report tohoto moderního ukazatele finanční výkonnosti nastaven do roku 2022, jeho funkčnost pro další roky závisí na finančním manažerovi a jeho ochotě tyto data manuálně doplnit.

V rámci reportů je vhodné nastavit také optimální hodnoty (nebo hranice), které chceme sledovat. Vzhledem k tomu, že jde o první takový report finanční výkonnosti ve firmě, konkrétní optimální hodnoty zatím nebudou zadány. Jejich hodnotu budu kompenzovat vyhodnocením aktuálního stavu a doporučením k následujícím obdobím. Report bude vytvořen k poslednímu minulému účetnímu období, tedy k 31. 12. 2022.

## 6.2 Implementace

Finanční výkonnost vybrané společnosti jsem implementovala do podnikového informačního systému pomocí vytvoření interního výkazu. Interní výkaz si lze představit jako soubor, fungující na bázi pravidel známého programu Excel. Aby byl takový soubor kompatibilní se softwarem společnosti, musím mu však dávat takzvané příkazy, kterým rozumí. Ty už v programu Excel nenajdeme. Vytvoření výkazu provedu v účetním modulu, konkrétně v sekci správce výkazů. Pokud je vytvořen výkaz ve správci, automaticky se vytvoří také ve všech letech, pro které byl zadán. Mnou vytvořený výkaz je definován do roku 2022. V případě, že bude zadán i rok 2023, automaticky se výkaz přepíše do toho roku a zobrazí i s aktuálními hodnoty. Hodnoty minulých období se budou posouvat ve sloupcích směrem doprava. Nevadí, že daný rok není v účetnictví uzavřený, zobrazí se vždy aktuální hodnota daného účtu, nebo součtu účtů (podle definice) k danému okamžiku, protože výkaz je ve svém nastavení napojen na data z obrátové předvahy. **Výhodou je možnost sledovat report a jeho vývoj i během roku**, ale jeho výsledek může být značně zkreslený (například zápornými hodnotami) a nelze jej srovnávat se zobrazenými minulými obdobími, protože ty jsou hodnotou celého minulého období, tzn. celého roku (nikoliv jeho části).

Při implementaci je využito formátu státních výkazů podle platné legislativy, které společnost pravidelně zveřejňuje, a to zejména kvůli lepší přehlednosti a následné kontrole správnosti vypočtených dat.

V každém řádku je potřeba dát softwaru příkaz, kde se nachází hledaná hodnota. Příkazy jsou v podstatě jazykem, který propojuje výkaz s konkrétními daty. V softwaru jsou příkazy předdefinované, ale je možnost vytvářet i vlastní definice pro nové příkazy ve výkazech. Předdefinované příkazy konkrétních položek mají svůj název a kód, proto při implementaci, včetně definování nových položek, dodržuji zobrazení kódu. Z pravidla příkaz začíná znakem #, některé příkazy však začínají písmeny. Pro lepší pochopení uvedu některé příkazy využívané při implementaci v tabulce níže, včetně jejich interpretace.

Tabulka 43 Příklady příkazů využitých při implementaci reportu do podnikového informačního systému, vlastní zpracování.

Příklady příkazů	Interpretace
u(013, M, Z)	zobraz aktuální zůstatek (Z) účtu 013 (Software). Písmeno M udává informaci o tom, že se jedná o aktivní účet (jeho

	počáteční stav se nachází na straně Má dáti).
u(413,D,Z)	zobraz aktuální zůstatek (Z) účtu 413 (Ostatní kapitálové fondy), jedná se o pasivní účet (poč. stav se nachází na straně dal, D)
m(RC[-1])	zobraz minulé období z hodnoty, která se nachází o jeden sloupec vlevo.
m(RC[-2],2)	Zobraz o dvě minulé období méně z hodnoty, která se nachází o dva sloupce vlevo.
z(RC[-2],#MES='02')	Složitější příkaz pro zobrazení hodnoty konkrétního měsíce z hodnoty ročního obratu, která se nachází o dva sloupce vlevo (v reportu nebylo měsíčních rozpadů dat nakonec využito).
u(504, M, RO)	Zobraz aktuální obrat (RO) účtu 504 (náklady vynaložené na prodané zboží), počáteční stav se nachází na straně Má dáti (náklady).
#UKAZ=OB_AKTIVA	Příkaz, který využívá konkrétní definice. Bude zobrazena aktuální hodnota oběžných aktiv.
#prom(ROK)	zobrazí aktuální rok, ke kterému je výkaz zobrazen.

Tímto způsobem bylo nastaveno několik listů dat, které jsou zdrojem pro následující výpočty a tvorbu reportů. Zvlášť byl vytvořen list AKTIV – rozdělen na aktiva stálá a oběžná, PASIV – rozdělen na zdroje vlastní a cizí a Výkaz zisků a ztrát – rozdělen na provozní a finanční položky. Následně je vytvořen jeden list, jako datová základna, kde odkazují na původní listy, protože státní výkazy umožňují zobrazení pouze dvou období a pro výpočty je důležitá

časová řada, jdoucí ve sloupcích za sebou. Kompletní nastavení dat pro budoucí výpočty je vytvořeno pomocí celkem 7 listů. U celého procesu byla nutná znalost účtového rozvrhu. Kontrola správnosti dat probíhala na základě srovnání se zveřejněnými účetními výkazy vybrané společnosti. Pro lepší představu takového nastavení, jsou uvedeny print screeny některých částí této fáze implementace.

AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
b	c				
AKTIVA CELKEM	001	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
Pohledávky za upsané základní	002	u(353,M,Z)	u(-091999,D,Z)	#HODNOTA!	m(RC[-1])
Dlouhodobý majetek	003	0	0	#HODNOTA!	0
Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0	#HODNOTA!	0
Nehmotné výsledky výzkumu a	005	u(012,M,Z)	u(-072,D,Z)-u(091999,D,Z)	#HODNOTA!	m(RC[-1])
Ocenitelná práva	006	0	0	#HODNOTA!	0
Software	007	u(013,M,Z)	u(-073,D,Z)-u(091999,D,Z)	#HODNOTA!	m(RC[-1])
Ostatní ocenitelná práva	008	u(014,M,Z)	u(-074,D,Z)-u(091999,D,Z)	#HODNOTA!	m(RC[-1])
Goodwill	009	u(015,M,Z)	u(-075,D,Z)-u(091999,D,Z)	#HODNOTA!	m(RC[-1])
Ostatní dlouhodobý nehmotný m	010	u(011,M,Z)+u(019,M,Z)	u(-079,D,Z)-u(091-091999,D,Z)	#HODNOTA!	m(RC[-1])
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý	011	0	0	#HODNOTA!	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodo	012	u(051,M,Z)	u(-095999,D,Z)	#HODNOTA!	m(RC[-1])

Obrázek 9 Implementace – ukázka nastavení hodnot aktiv v interního výkazu ve vybrané společnosti, software KARAT.

I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	u(601,D,RO)+u(602,D,RO)	m(RC[-1])	TRZBY_ZB	
I.	Tržby za prodej zboží	u(604,D,RO)	m(RC[-1])	N_PRZBOZI	#UKAZ=OBCH
	Výkonová spotřeba	0	0	OBCH_MARZE	#NAME=OBCH
				#U	
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	u(504,M,RO)	m(RC[-1])	VYKONY	#NAME=TRZBY_SL
2.	Spotřeba materiálu a energie	u(502,M,RO)+u(503,M,RO)	m(RC[-1])	TRZBY_S	#UKAZ=ZMENASTA
3.	Služby	u(513,M,RO)+u(518,M,RO)	m(RC[-1])		#NAME=ZMENA STA
	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	u(583,M,RO)+u(584,M,RO)	m(RC[-1])		#UKAZ=AKTIVACE
	Aktivace (-)	u(588,M,RO)+u(589,M,RO)	m(RC[-1])		#NAME=AKTIVACE
	Osobní náklady	0	0		#UKAZ=VYK_SPOTREBA
1.	Mzdové náklady	u(522,M,RO)+u(523,M,RO)	m(RC[-1])		#NAME=VYKONOVÁ SPOTREBA
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	0	0		#UKAZ=SPOTREBA_MAT
					#NAME=SPOTREBA MATERIÁLU
					#UKAZ=SPOTREBA_SL
					#NAME=SPOTREBA SLUŽEB A V
					#UKAZ=PR_HODNOTA
					#NAME=PRIDANÁ HODNOTA
					#UKAZ=NAKLADY_OS

Obrázek 10 Implementace – ukázka nastavení hodnot nákladů a výnosů interního výkazu ve vybrané společnosti, software KARAT.

Na následujícím obrázku je vidět tvorba datové základny (časových řad). V prvním sloupci kód výkazu (jeho definice pro případné příkazy), druhý sloupec je popis těchto dat, třetí sloupec má označení prom(ROK), který bude vykazovat vždy poslední aktuální hodnotu daného roku. Sloupce za ním, směrem doprava, jsou označeny pomocí příkazu m, které zobrazuje hodnotu minulého období.

Kód	Popis	prom(ROK)	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
C_AKTIVA	Celková aktiva	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)	m(RC[-5],5)
POHL_VK	Pohledávky za upsaný základní kapitál	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)	m(RC[-5],5)
ST_AKTIVA	Stálá aktiva	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)	m(RC[-5],5)
DL_NHM	Dlouhodobý nehmotný majetek	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)	m(RC[-5],5)
DL_HM	Dlouhodobý hmotný majetek	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)	m(RC[-5],5)
DL_FM	Dlouhodobý finanční majetek	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)	m(RC[-5],5)
OB_AKTIVA	Oběžná aktiva celkem	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)	m(RC[-5],5)
ZASOBY	Zásoby	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)	m(RC[-5],5)

Obrázek 11 Implementace – vytvoření datové základny časových řad pro budoucí report, interní výkaz vybrané společnosti, software KARAT.

Po nastavení dat, je možné přejít k fázi výpočtové. Výpočetní vzorce se do nastavení výkazu zadávají stejným postupem, jako v souborech typu Excel. Je nutné začínat znakem = a následně zadávat jednotlivé označení buněk nutných pro výpočet. Tahle fáze je složitá zejména z toho důvodu, že nepracuje s konkrétní hodnotou, ale zobrazují se pouze slepé buňky bez číselné hodnoty. Hodnotou buněk je zatím pouze textový příkaz, kterému porozumí software až při jeho otevření v konkrétním období. Ověřit správnost implementace lze pouze tak, že uložíme soubor do správce výkazů a otevřeme ho v konkrétním období. Pokud jsme však provedli změny, musíme nechat výkaz přepočítat. To je časově náročná část (přepočítání souboru trvá cca 1h, podle náročnosti změn), proto je vhodné úpravy provádět po větších úsecích. Z tohoto důvodu bylo prozatím opuštěno od nastavení kvartálních reportů a složitých rozpadů dat. Propočítání takového výkazu byl extrémně dlouhý.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	Ukazatel	Vzorec	prom(ROK)	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
2								
3	ZADLUŽENOST							
4	Celková zadluženost	(Cizí zdroje/celková aktiva)*100	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
5	Equity ration	(Vlastní kapitál/Celková aktiva)*100	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
6	Míra zadluženosti	(Cizí zdroje/vlastní jmění)*100	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
7	Úrokové krytí	EBIT/nákladové úroky	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
8	Krytí DM vlastním kap	Vlastní kapitál/stálá aktiva	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
9	Krytí DM dlouhodobým	(Vlastní kapitál+ dlouhodobé závazky)/stálá	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!

Obrázek 12 Implementace – ukázka nastavení výpočtů finančních ukazatelů interního výkazu ve vybrané společnosti, software KARAT.

Samostatný list výpočtů byl vytvořen pro ukazatel EVA, který ke své funkčnosti potřebuje data z externích zdrojů, ty je nutné doplnit manuálně. Také úpravy jednotlivých položek nejsou zcela běžné. Proto bylo rozhodnuto tento ukazatel sledovat zvlášť. Ve výkazu jsou

červeně označené poznámky, které označují položky které je nutné v budoucích letech pravidelně doplňovat a další pokyny pro správné fungování ukazatele.

Uprava A a P	prom(ROK)	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
	<b>NOA</b>	#HODNOTA!	#####	#####	#####	#####
(+)	DM	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
(+)	OA	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
(-)	Neúr. CZ	0	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
(-)	rezervy	0	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
(-)	črp	0	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
	<b>NOA=C</b>	#HODNOTA!	#####	#####	#####	#####
(+)	VK	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
(-)	Ekvivalent	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
(+)	CK	0	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
Uprava VH	prom(ROK)	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
	<b>EBT</b>	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
(-)	VH z DM	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
(-)	nákl.úroky	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
	Upravené	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
	Původní V	0	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
	Rozdíl	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
	19% Skut.daň s	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
	<b>NOPAT</b>	#HODNOTA!	#####	#####	#####	#####
Náklady na CK- ruční vstup ! Každý rok je potřeba doplnit průměrnou sazbu nákladů na CK (úvěry apod.) a zohlednit d						
	prom(ROK)	#####	#####	#####	#####	#####
		2022	2021	2020	2019	2018
	Nck	6%	2%	2%	3%	2%
Náklady na Vlastní kapitál- ruční vstup! Roky 2017-2022 vypočítány jako průměr hodnot -model CAMP, Stavebnicovéh						
	Nvk	15%	11%	12%	16%	15%
Průměrné náklady kapitálu						
	z úprav vý CK	0	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
	z úpra výš VK	#HODNOTA!	m(RC[-1])	m(RC[-2],2)	m(RC[-3],3)	m(RC[-4],4)
	Nck	6%	2%	2%	3%	2%
	Nvk	15%	11%	12%	16%	15%
	<b>C</b>	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
	<b>WACC</b>	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
	<b>EVA</b>	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!
	<b>EVA ÚČETNÍ MODEL ČZ-NVK*VK</b>	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!	#HODNOTA!

Obrázek 13 Implementace – ukázka nastavení výpočtů ukazatele EVA v interním výkazu ve vybrané společnosti, software KARAT.

### 6.3 Tvorba reportu

Samotná tvorba reportu je již z velké části prací, která je založena na znalosti programu Excel. Kromě znalosti principů, které v tomto programu fungují, je nutné znát také způsoby formátování, znalost tvorby standartních i kombinovaných grafů, nebo aplikaci podmíněného formátování. Celý report je propojen na list s datovou základnou a ten je pomocí příkazů spojen se softwarem. Není potřeba do něj manuálně vložit jedinou hodnotu (až na výjimku u výpočtu ukazatele EVA). Uživatel otevře report ve vybraném období, tohle období se automaticky stane první hodnotou (zobrazenou ve sloupci s definicí prom(ROK)) a minulá období se budou řadit za něj do následujících sloupců. Report je také naformátován přímo k vytisknutí, takže není potřeba žádných dalších grafických úprav. Automaticky se



bude pomocí příkazů zobrazovat také období reportu, nebo název společnosti, vždy v aktuálním čase a znění.

V interním výkazu jsou nastaveny dvě možnosti zobrazení reportu. První, který je souhrnem informací na jednu stranu a bude vhodný zejména pro rychlou prezentaci dat (vložen do příloh diplomové práce). Druhý report je podrobnější, obsahuje pět stran, které jsou rozděleny následovně:

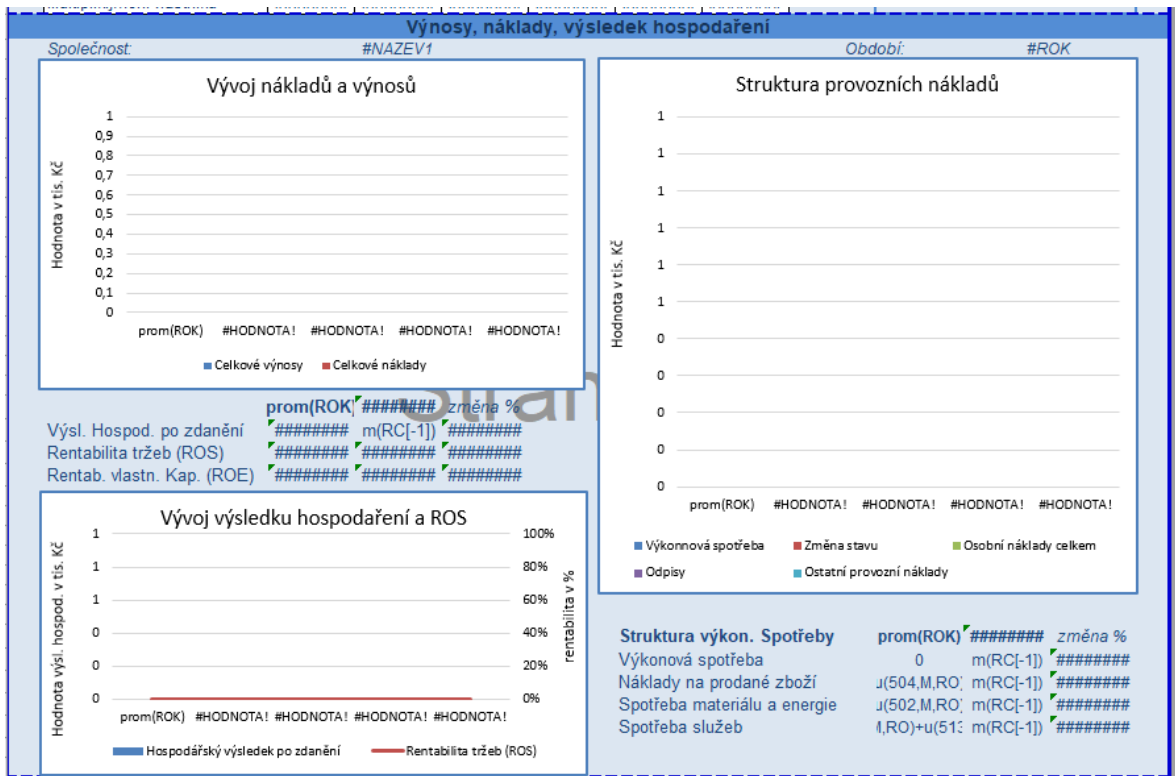
- Majetek společnosti
- Zdroje krytí majetku
- Výnosy, Náklady a výsledek hospodaření
- Rentabilita
- Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Zvlášť je vytvořen jeden dodatkový list, kde ekonomické vedení nalezne rozpad ukazatele rentability vlastního kapitálu (vložen do příloh diplomové práce).

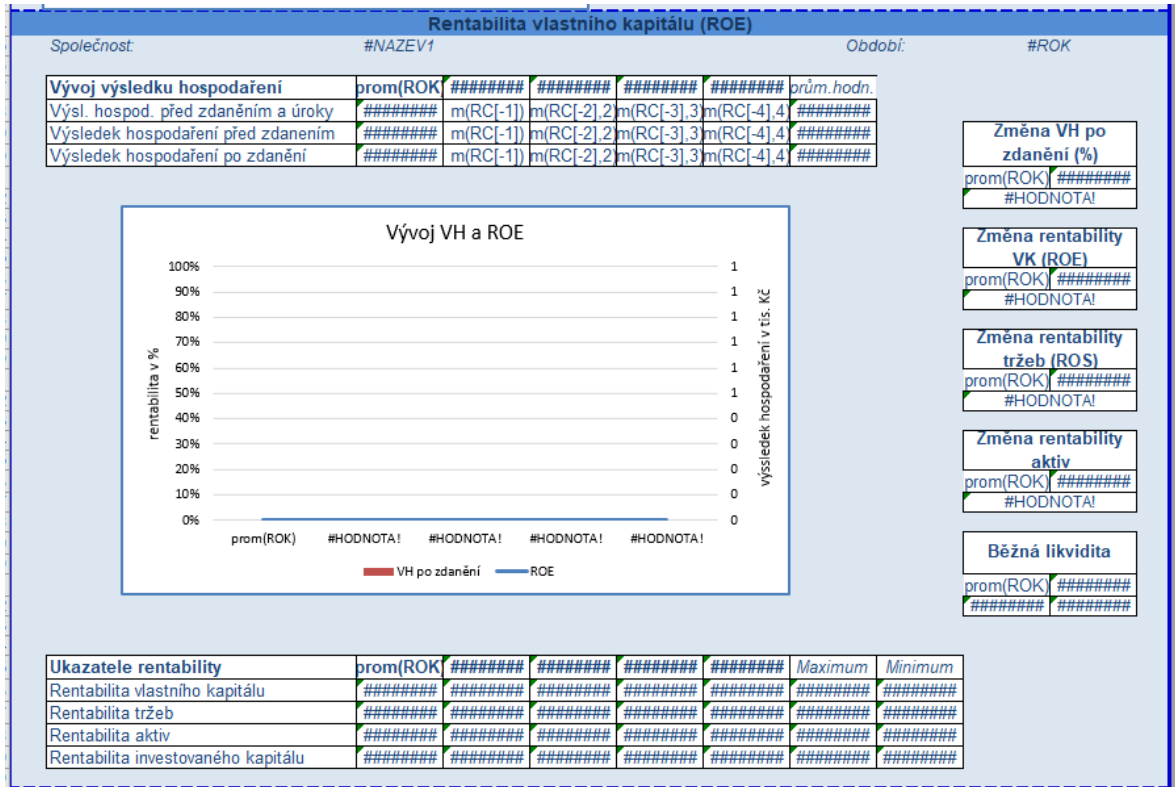
Po celou dobu tvorby finálního reportu je úskalím práce s textovými příkazy, které nemají číselnou hodnotu. Tvorba grafů je logicky nekomfortní, pokud není vidět, jak graf vypadá. Taktéž je nutné dopředu u jednotlivých buněk určit budoucí formát dat (text, hodnota, procenta, desetinná místa atd.).

Po uložení výkazu do správce a jeho přepočtu, lze výkaz otevřít v libovolném období a textové příkazy zobrazí konkrétní číselné hodnoty. Tím se zobrazí veškeré výpočty a grafy. Pokud je nyní zjištěno jakéhokoliv nedostatku v zobrazení, výpočtu, nebo v definicích, je nutné se vrátit do správce výkazů, výkaz znovu **editovat v jeho textové formě**, nikoliv číselné. Potom znovu nechat vše přepočítat a opět ho lze aktualizovaný zobrazit ve vybraném období. Žádné změny, které provedeme ve výkazu v jeho číselné podobě, nebudou nikdy propojeny se softwarem a nebudou se ani zobrazovat v žádném jiném období. Po uzavření takového výkazu budou veškeré změny smazány a výkaz se navrátí zpět do původní podoby.

Na obrázcích níže je zobrazena ukázka finální podoby reportu ve správci výkazu.



Obrázek 14 Ukázka finální podoby reportu ve správci výkazu vybrané společnosti, software KARAT.



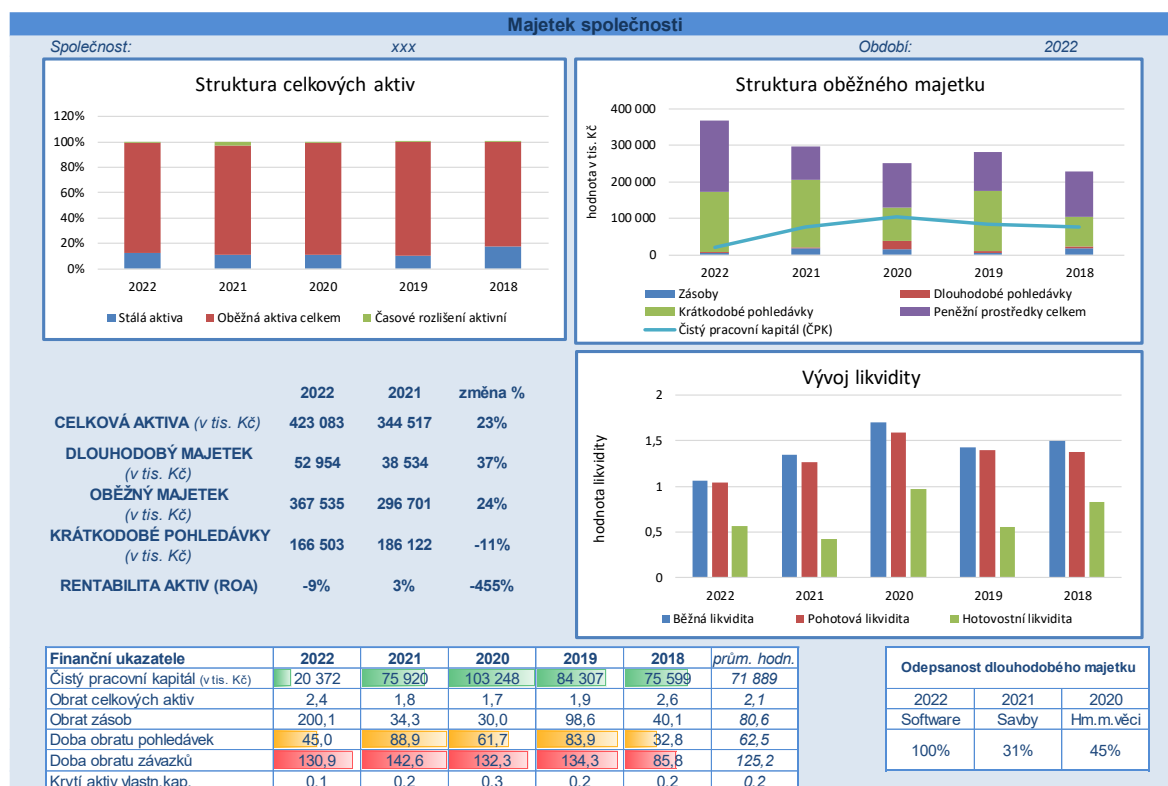
Obrázek 15 Ukázka (2) finální podoby reportu ve správci výkazu vybrané společnosti, software KARAT.

## 6.4 Reporting finančních výkonnosti podniku a jeho komentář

V této části zobrazím kompletní report finanční výkonnosti podniku v jeho finální podobě, který byl vytvořen k účetnímu období 2022. Tento rok ještě není v rámci účetnictví uzavřen, účetní závěrka není schválena valnou hromadou a neprošla povinným auditem. Některé hodnoty v následujících měsících ještě projdou změnami, určitý trend roku 2022 je však již zřejmý. Všechny data v následujícím reportu jsou exportována přímo z podnikového informačního systému a jsou aktuální k 29. 3. 2023.

Majetek společnosti je ve všech sledovaných letech tvořen z velké části oběžnými aktivy, jejich dominantní položkou jsou krátkodobé pohledávky a peněžní prostředky. Na konci roku 2022 společnost vykazuje oproti ostatním sledovaným obdobím vyšší zůstatek peněžních prostředků v hodnotě 194 227 tis. Kč (meziroční změna + 114%). Společnost očekává na začátku dalšího účetního období konec splatnosti u většího množství krátkodobých závazků z obchodních vztahů, proto na bankovních účtech ponechala také větší část peněžních prostředků. Krátkodobé pohledávky meziročně poklesly pouze o 16%. Velké snížení proběhlo v hodnotě zásob, a to meziročně o -72 %, hodnota zásob na konci období je v roce 2022 5 203 tis. Kč. Pokles je způsoben snížením hodnoty nedokončené výroby, která je na konci roku 2022 v hodnotě 0. To se promítá také do hodnoty čistého pracovního kapitálu, který meziročně klesá o 73% a jeho hodnota (20 372 tis. Kč) je na konci roku 2022 nejnižší od roku 2018. Snížením hodnoty zásob se naopak zvyšuje ukazatel obratu zásob, který na konci období vykazuje hodnotu 200,1. Lepšího výsledku dosahuje také ukazatel obratu aktiv (hodnota 2,4), tato změna však není tak výrazná (meziročně + 33%). Slabších výsledků v roce 2022 dosahuje vybraná společnost v rámci své likvidity. Běžná likvidita v roce 2022 dosahuje nejnižší hodnoty ve 3 kvartálu, kdy je pod hodnotou 1 (informace z interních zdrojů). Do konce roku 2022 se vybrané společnosti podařilo likviditu vytáhnout téměř k hodnotě 1,1, zejména vlivem vysokého zůstatku peněžních prostředků na konci období. Tuto hodnotu běžné likvidity lze považovat za hraniční. Celková aktiva společnosti jsou v roce 2022 kryta vlastním kapitálem pouze z jedné desetiny, což je nejnižší hodnota za posledních pět let. Celková hodnota aktiv však mezi lety 2022/2021 roste o 23%, na hodnotu 423 083 tis. Kč. Společnost meziročně zvýšila hodnotu dlouhodobého majetku o 37%. Opět bylo investováno zejména do obnovy automobilových prostředků a malých stavebních strojů. Dlouhodobý nehmotný majetek je v roce 2022 odepsán celý. Jedná se o odepsaný software, který je však ve firmě dále využíván. Stavby jsou odepsané z 31% a

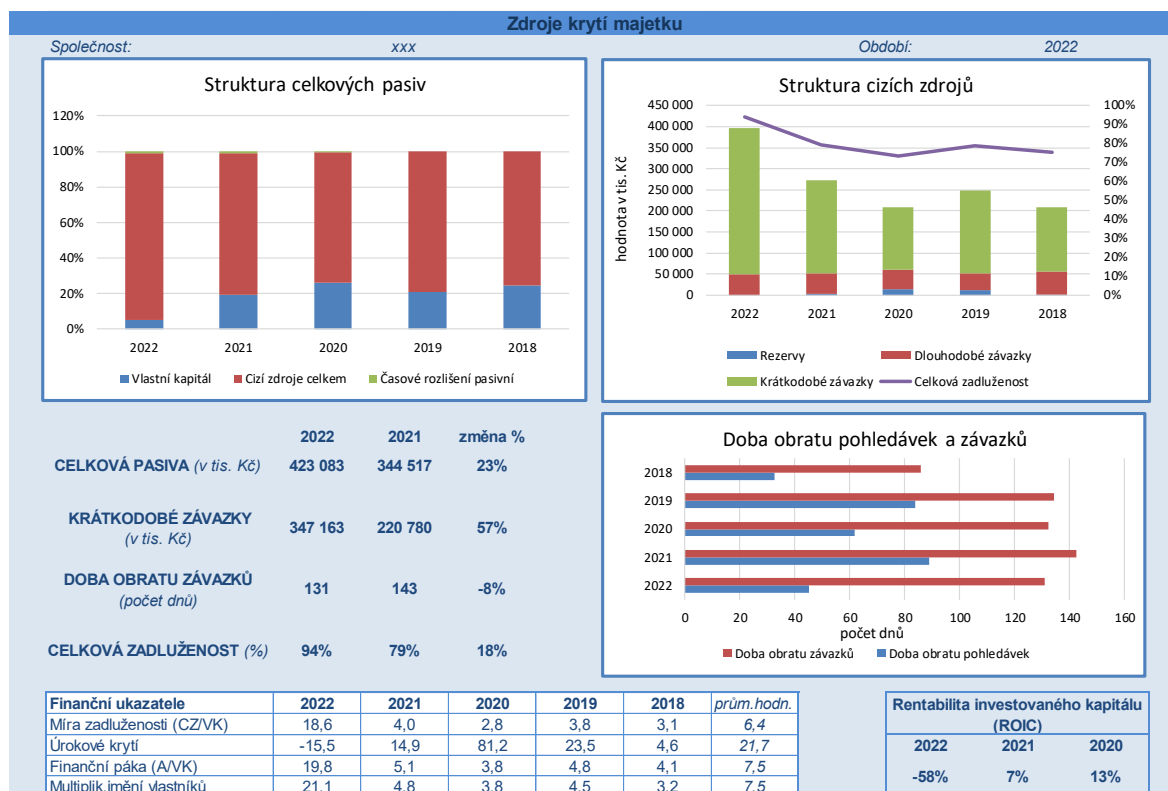
hmotné movité věci z 45%. Rentabilita aktiv se propadá do záporných hodnot – společnost v roce 2022 vykazuje ztrátu ve své činnosti.



Obrázek 16 Report finanční výkonnosti vybrané společnosti, 1. strana, majetek, vlastní zpracování

Na druhé straně reportu lze vidět údaje o struktuře zdrojů majetku. V roce 2022 vybraná společnost zvyšuje podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu společnosti, cizí zdroje jsou zvýšeny opět v položce krátkodobých cizích zdrojů. Meziročně krátkodobé závazky rostou o 57%, jejich hodnota na konci roku 2022 je 347 163 tis. Kč, celkový kapitál dosahuje hodnoty 423 083 tis. Kč. Vlastní kapitál tvoří pouze 5% celkového kapitálu, to je nejnižší hodnota od roku 2018. Společnost dlouhodobě kryje své aktiva krátkodobými cizími zdroji a má také dlouhou dobu jejich splatnosti (dle doby obratu krátkodobých závazků), v roce 2022 se doba obratu závazků mírně snižuje (ze 142 dnů v roce 2021 na 130 dnů v roce 2022). Také se snižuje doba obratu pohledávek z 88 dnů (2021) na 45 dnů (2022). V rámci stavebních zakázek je dlouhá doba splatnosti pohledávek a závazků relativně běžnou záležitostí. Splatnost pohledávek i závazků je běžně u stavebních projektů stanovena na 60–90 dnů. Vybraná společnost má dlouhodobě vysokou hodnotu celkové zadluženosti. V roce 2021 byla společnost zadlužená z 79%. V roce 2022 se tato hodnota dále zvyšuje, meziročně o 19%. Celková zadluženost vybrané společnosti na konci roku 2022 je 94 %. To lze považovat za kritickou hodnotu. S vyšší celkovou zadlužeností vykazují vyšší hodnotu také

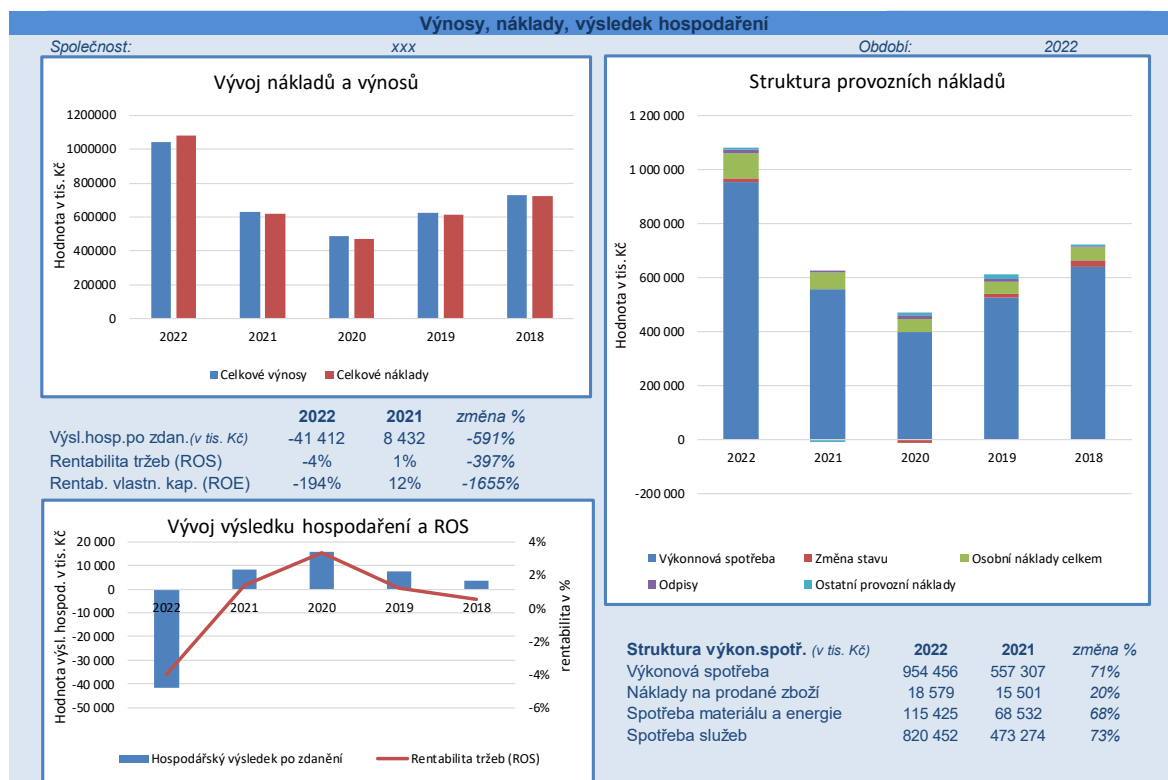
ukazatele finanční páky a multiplikátoru vlastního jmění akcionářů. Vybraná společnost v roce 2022 dosahuje ztráty, rentabilita investovaného kapitálu (ROIC) nabývá záporné hodnoty, proto není splněna podmínka  $ROIC > i$  a nemůžeme k hodnotám těchto ukazatelů přihlížet.



Obrázek 17 Report finanční výkonnosti vybrané společnosti, 2. strana, zdroje krytí majetku, vlastní zpracování

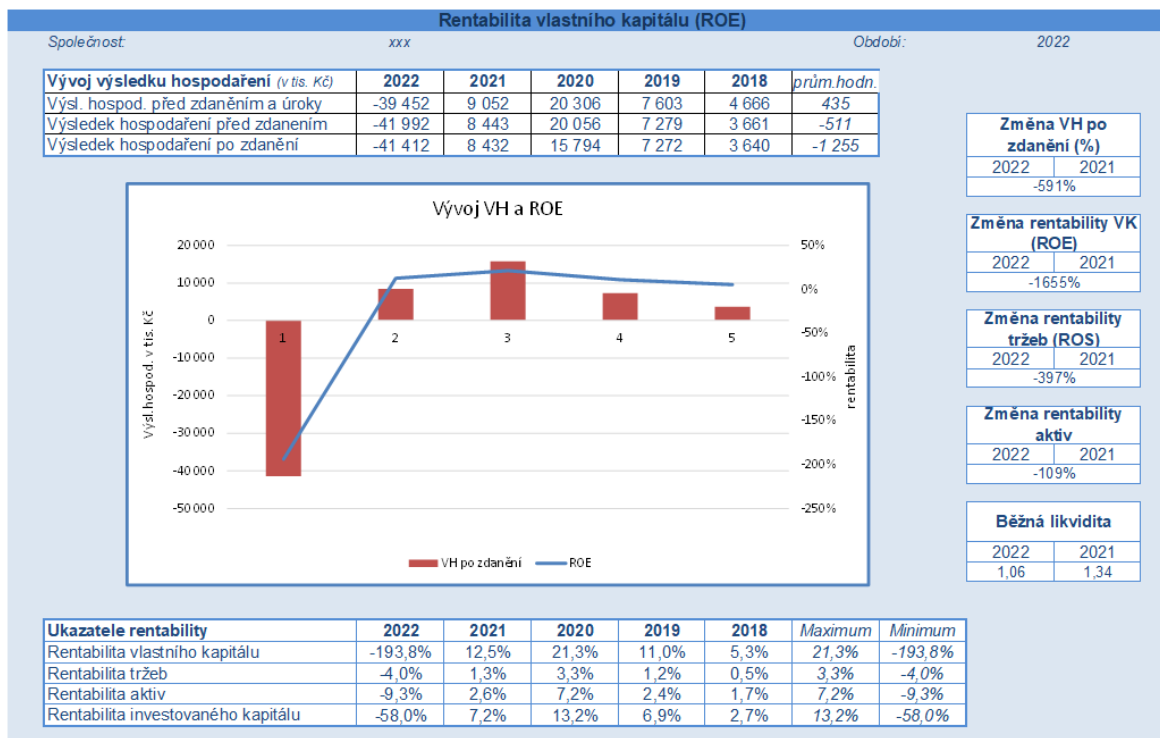
V roce 2022 dochází k významnému růstu výnosů společnosti, které se meziročně zvyšují o 65% a dosahují hodnoty 1 041 154 tis. Kč. V roce 2022 začíná společnost uzavírat a realizovat stavební zakázky v nových cenách, kdy již do ceny svých služeb promítá také zvýšení cen materiálu, energií apod. Proto dochází tak k vysoké změně ve výnosech společnosti. Také náklady společnosti meziročně rostou, a to o více než 70% oproti předchozímu roku a na konci období jsou náklady evidovány v hodnotě 1 082 566 tis. Kč. Důvodem vysoké změny v nákladech je kromě dopadů ekonomické krize, kterou započala již pandemie, také Rusko-Ukrajinský válečný konflikt, který začal právě v únoru 2022 a jeho dopad na nedostatek stavebního materiálu a jeho cenu je velmi výrazný. V neposlední řadě při zvyšování výnosů v rámci stavebních činností dochází také k větší spolupráci se subdodavateli, což navyšuje náklady za spotřebované služby. Ty meziročně zvýšily svoji hodnotu o 73%. Společnost udělala opatření v rámci navýšení cen svých služeb a také získala

dostatečné množství stavebních zakázek pro rok 2022 čímž se jí podařilo výrazně zvýšit své výnosy, tato změna však nestačila k pokrytí nákladů, které se v roce 2022 velmi výrazně vyvíjely. Vybraná společnost vlivem výše uvedených změn dosahuje v roce 2022 záporného výsledku hospodaření v hodnotě -41 412 tis. Kč.



Obrázek 18 Report finanční výkonnosti vybrané společnosti, 3. strana, výnosy a náklady, vlastní zpracování

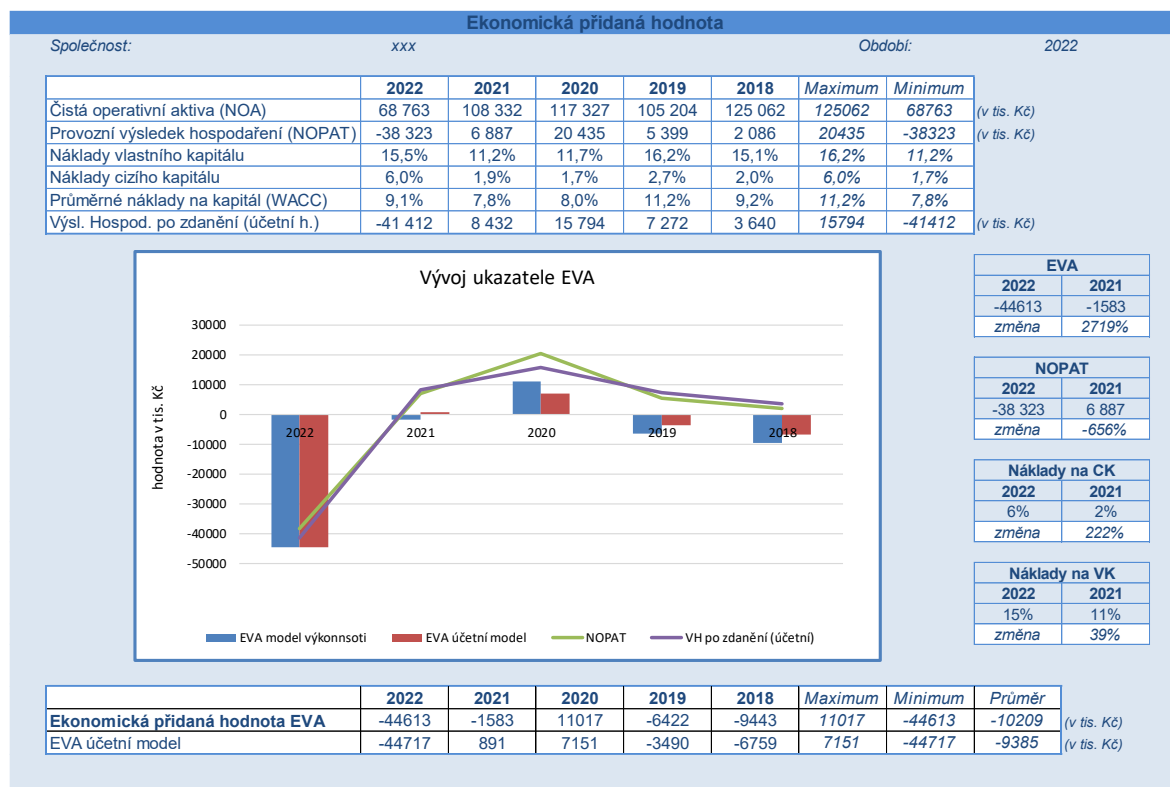
Ztráta vybrané společnosti má dopad na všechny ukazatele rentability, které v roce 2022 vykazují záporné hodnoty. Jelikož je propad výsledku hospodaření opravdu výrazný, veškeré meziroční změny rentabilit nabývají extrémních hodnot. Při porovnání různých pohledů na výsledek hospodaření je zřejmé, že společnost je ve všech sledovaných letech velmi málo daňově zatížená (minimální rozdíly mezi VH po zdanění a VH před zdaněním) a také se znovu ukazuje, že nákladové úroky jsou v minimálních hodnotách – společnost využívá minimum úročených cizích zdrojů (úvěry apod.). V rámci interního výkazu je společnosti k dispozici také rozpad ukazatele ROE, kde lze sledovat jednotlivé vlivy na tento ukazatel. Kromě toho je společnosti k dispozici také výpočet souhrnného ukazatele IN05, který pro rok 2022 vyazuje zápornou hodnotu (-0,241) a upozorňuje na finanční nestabilitu podniku (implementovaný rozpad a výpočet ukazatele IN05 je uveden v příloze této diplomové práce).



Obrázek 19 Report finanční výkonnosti vybrané společnosti, 4. strana, rentabilita, vlastní zpracování

Na poslední straně reportu finanční výkonnosti podniku je znázorněn vývoj ekonomické přidané hodnoty (EVA). Jeho výpočet je nastaven včetně roku 2022. Pro jeho funkčnost do dalších období je nutné, aby vedoucí (manažer) ekonomického oddělení v dalších letech doplnil pro každý nový rok dvě základní hodnoty, a to náklady na kapitál cizí a náklady na kapitál vlastní. Pokud se nijak zvlášť nezmění struktura podnikových aktiv a pasiv a budou dodrženy pokyny uvedené u výpočtu tohoto ukazatele v interním výkazu, bude tento ukazatel dále funkční.

Ukazatel EVA potvrzuje ne zrovna dobré výsledky roku 2022, které byly viditelné již v předchozích částech reportu. Ukazatel EVA se v tomto roce propadá do nejnižších hodnot za sledované období (2018-2022) a dosahuje hodnoty -44 613 tis. Kč. V případě ukazatele EVA je zhoršený výsledek způsoben nejen špatným výsledkem hospodaření, ale také růstem nákladů na kapitál s ohledem na kapitálovou strukturu vybrané společnosti. Provozní výsledek hospodaření je téměř totožný s běžným výsledkem hospodaření, protože společnost vykazuje pouze minimum neprovozních příjmů. Čistá operativní aktiva (NOA) jsou potom téměř totožná s hodnotou vlastního kapitálu, protože od obou rozvahových stran je odečtena jedna z nejvíce dominantních položek jejich zdrojů – krátkodobé cizí zdroje.



Obrázek 20 Report finanční výkonnosti vybrané společnosti, 5. strana, ekonomická přidaná hodnota, vlastní zpracování

#### 6.4.1 Doporučení

Doporučení pro tuto společnost vzniká v návaznosti na předešlé části této diplomové práce, a to zejména s ohledem na znalost výsledků finanční výkonnosti v minulých letech, benchmarkingu s konkurenčními stavebními společnostmi ze Zlínského kraje a znalostí aktuálních finančních dat z roku 2022 získaných díky vytvořenému reportu.

Je evidentní, že společnost rok 2022 nezákončuje zcela optimálně. Analýza stavebního odvětví před konkrétními riziky předčasně varovala. Také do vybrané společnosti se promítl extrémní nárůst nákladů a nedostatek pracovních sil. To jsou faktory, které společnost může jen velmi málo ovlivnit. Včasná příprava na tyto situace by měla být v rukou manažerů, kteří budou naslouchat makroekonomickým predikcím a přijímat včasná opatření.

Jedna z věcí, kterou vedení společnosti ovlivnit může, je velmi nízká rentabilita tržeb. I v rámci benchmarkingu se ukázala jako jedna z nejnižších mezi srovnávanými společnostmi. Rentabilita tržeb má přímo vliv také na rentabilitu aktiv a následně na rentabilitu vlastního kapitálu. O jejím vlivu se lze přesvědčit také pomocí rozpadu ukazatele rentability vlastního kapitálu, který je v rámci nastaveného reportingu v této diplomové práci, vybrané společnosti k dispozici. Dalším krokem, který bych společnosti doporučila zvážit je lepší



řízení její likvidity, kterou bych započala u krátkodobých cizích zdrojů této společnosti. Dlouhodobá splatnost krátkodobých závazků této společnosti je evidentně dlouhodobým trendem, podíl krátkodobých závazků na celkovém kapitálu společnosti však stále narůstá. Při zadluženosti, která dosahuje hodnoty téměř 95 % (2022), se obávám o finanční stabilitu této společnosti a předpokládám, že ani prezentace takových hodnot zúčastněným stranám nepřinese vybrané společnosti dobré výsledky. Přesto, že znám výhody využití krátkodobých cizích zdrojů při financování aktivit podniku, které jsou v době, kdy úrokové míry cizího kapitálu stále rostou významnější, doporučila bych společnosti nahradit část krátkodobých cizích zdrojů například dlouhodobým úvěrem. Snížením podílu krátkodobých cizích zdrojů by se zlepšila právě likvidita vybrané společnosti a také by se navýšila hodnota čistého pracovního kapitálu, který je jak známo, pojistkou podniku v nekomfortních dobách.

O tom, že se (nejen) stavebnictví nachází v těžkých dobách, není pochyb a vybraná společnost ve své činnosti denně tyto dopady pocítuje. V rámci ročního reportingu jsou hodnoty této „krize“ o to výraznější, obzvláště ve srovnání se sledovanými minulými obdobími, kdy vybraná společnost vykazuje jedny ze svých nejlepších výsledků vůbec. Vybraná společnost nemůže ovlivnit, jak dlouho bude tato nepřející doba trvat. Zatím není ani jasné, zdali se stavebnictví nachází stále ve fázi poklesu, nebo už tato krize dosahuje dna a lze očekávat fázi expanze. V následujícím roce (2023) bude velmi záležet na tom, jaký postoj vedení vybrané společnosti v tomto těžkém období zaujme, protože aktuální výsledky její finanční výkonnosti nevykazují dobré hodnoty a mohou být považovány za jisté varování.

## 7 VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIK A NÁKLADŮ ZAVEDENÍ REPORTINGU FINANČNÍCH DAT

Vybraná společnost získává implementací toho reportu do rukou nástroj nejen prezentace, ale v budoucnu také možný nástroj finančního řízení, pokud se jej rozhodne dále rozvíjet. Jsem si vědoma kritiky standartních finančních ukazatelů, ale jak již bylo v nejen v teoretické části mnohokrát zmíněno, report má sloužit především svému uživateli. Uživatelem reportu implementovaném do podnikového informačního systému v této diplomové práci je vedení ekonomického oddělení, které se vyjádřilo ke způsobu, kterým report bude v budoucnu využíván a na tyto požadavky bylo reagováno. Osobně vnímám jako největší přínos této práce způsob, kterým byl report vytvořen. Právě ten umožňuje vybrané společnosti v budoucnu nastavení libovolných reportů v různých tématech finančního řízení i časových intervalech. V daný okamžik společnost již zná možná úskalí takové implementace, časovou náročnost výpočtů výkazu, i požadavky na osobu, která by další potencionální report vytvářela.

Dalším přínosem pro vybranou společnost, kromě vypracované finanční analýzy a zhodnocení současné finanční výkonnosti, je zejména vytvořený benchmarking, který ve společnosti opět otevřel témata spojená s nízkou obchodní marží, vysokou zadlužeností a s ní spojenou velmi dlouhou dobou splatností krátkodobých závazků.

V neposlední řadě považuji jako přínos pro vybranou společnost také implementaci ukazatele ekonomické přidané hodnoty, který umožňuje hodnotit finanční výkonnost podniku také s ohledem na kapitálové náklady.

Rizikem pro vybranou společnost bylo povolení vpustit cizí osobu k samotnému nastavení interních výkazů. Práce ve správci výkazů je riziková, zejména proto, že změny v této sekci jsou z pravidla nenávratné. Pokud by byl například omylem smazán, nebo přepočítán jiný výkaz, v podstatě není možné tuto chybu napravit, a ještě by se automaticky propsala do všech dalších období. Pokud je smazán výkaz ve správci souborů, je smazán ve všech letech (i minulých).

Kompenzací rizika jsou pro společnost nulové náklady na celou tvorbu reportu. Do vybrané společnosti jsem docházela v rámci svého osobního volna a pro účely této diplomové práce, bez jakéhokoliv nároku na protihodnotu.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo zavedení reportingu finanční výkonnosti do podnikového informačního systému vybrané společnosti.

Nedílnou součástí pro splnění cíle hlavního, byla tvorba kritické literární rešerše, která sloužila jako teoretická základna pro následující část praktickou. Obsahem teoretické části byly poznatky zejména z oblasti hodnocení finanční výkonnosti podniku, reportingu a úvod do tématu podnikových informačních systémů. Prostudovala jsem dostupné literární zdroje s ohledem k jejich aktuálnosti a doplnila je také zdroji zahraničními. Pozornost byla věnována právě těm teoretickým oblastem, které byly dále aplikovány v praktické části.

Praktická část byla rozdělena na část analytickou a implementační. Cílem analytické části bylo vyhodnotit výchozí stav vybrané společnosti.

V analytické části byla vybraná společnost představena a na základě aktuálních materiálů, které vydalo ministerstvo průmyslu a obchodu, bylo hodnoceno také odvětví stavebnictví, ve kterém vybraná společnost podniká. Pro vyhodnocení aktuální situace podniku byla dále využita SWOT Analýza, která popsala vnitřní a vnější vlivy působící na vybranou společnost. Následně byl popsán současný stav finančního řízení, organizační struktura a podnikový informační systém vybrané společnosti.

Pro vyhodnocení výchozího stavu vybrané společnosti v oblasti finanční výkonnosti byla využita finanční analýza a ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA). Ukazatele byly aplikovány na období 2017–2021. Součástí ukazatele EVA byla také analýza rizik a zjištění nákladů na kapitál. Informace jsem čerpala zejména z veřejně dostupných účetních závěrek vybrané společnosti. V rámci finanční analýzy byly použity poměrové ukazatele, souhrnné ukazatele a analyticko-deduktivní metody. Výsledky finanční analýzy byly hodnoceny na základě jejich časového vývoje, doporučených hodnot a benchmarkingu. Pro benchmarking bylo vybráno pět stavebních společností ze Zlínského kraje a využity informace z veřejně dostupných účetních závěrek a internetových stránek těchto společností. Benchmarking byl aplikován na období 2019–2021 a pro jeho vyhodnocení byla použita také Spider analýza. Výsledky finanční analýzy vykazovaly v roce 2021 slabší výsledky ve srovnání s minulým obdobím (2020), doporučenými hodnotami i v rámci mezipodnikového srovnání, a to zejména v oblasti běžné likvidity, rentability (ROS a ROA) i zadluženosti. Ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA) výsledky finanční analýzy potvrdil. Do roku 2020 se

významně promítnul vliv pandemie, jejíž dopady na vybranou společnost byly znatelné i v roce 2021.

Poslední část diplomové práce byla zaměřena na implementaci reportingu do podnikového informačního systému. Po domluvě s vedením ekonomického oddělení a na základě analytické části této diplomové práce, byl zvolen vhodný obsah reportingové zprávy. Samotná implementace probíhala v podnikovém informačním systému vybrané společnosti, kde byl vytvořen interní výkaz. Jeho součástí byla datová základna nastavená pomocí příkazů a definic pro informační systém. Tím bylo dosaženo propojení mezi interním výkazem a aktuálními i minulými daty vybrané společnosti. Další části výkazu sloužily k výpočtům finančních ukazatelů. Byla zde aplikována vertikální i horizontální analýza, poměrové ukazatele, souhrnné ukazatele (IN05, Altmanův model) a ukazatel ekonomické přidané hodnoty.

Poslední částí implementace bylo vytvoření reportingové zprávy v její finální podobě, včetně formálních a grafických úprav, aby mohla být pro vedení společnosti kdykoliv k dispozici. Reportingová zpráva obsahovala zobrazení sledovaných veličin a finančních ukazatelů, jejich zobrazení v tabulkách i grafech. Její obsah byl rozdělen do pěti stran, z nichž se každá věnovala určitému okruhu informací (majetek, zdroje krytí, výsledek hospodaření, rentabilita, ekonomická přidaná hodnota). Byl vytvořen také souhrnný report, který má rozsah jedné strany, pro doplnění vazeb mezi jednotlivými ukazateli je k dispozici také rozpad ukazatele ROE.

Závěrem diplomové práce bylo zobrazení reportingové zprávy k 31.12.2022 včetně jejího komentáře k vývoji roku 2022 a doporučení pro vybranou společnost do následujícího období. Rok 2022 vybraná společnost nezakončila v rámci finanční výkonnosti zcela úspěšně. Kromě dopadů ekonomické krize, která započala již pandemií v roce 2020, je společnost ovlivněna také válečným konfliktem na Ukrajině, který do stavebnictví přináší zvýšený růst cen stavebních materiálů a obecně jejich nedostatek. Doporučení do dalšího období zahrnuje zejména zvýšení rentability tržeb a zlepšení řízení likvidity, ideálně formou snížení hodnot krátkodobých závazků z obchodních vztahů.

Vytvořený report byl nastaven v takové podobě, aby jej vedení ekonomického oddělení mohlo kdykoliv využívat s minimální nutností úprav a byla zajištěna stejná struktura vykazování. Je napojen na podnikový informační systém společnosti, aby zobrazovaná data byla vždy aktuální. Tím umožňuje zobrazení sledovaných ukazatelů k libovolnému okamžiku. V případě, že se využití nastaveného reportu formou interního výkazu ve

společnosti osvědčí, může být dále rozvíjen i do dalších částí finančního řízení a poskytnout ekonomickému oddělení vybrané společnosti dostupný nástroj finančního řízení, který lze velmi individuálně nastavit dle potřeb společnosti.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BASL, Josef a Roman BLAŽÍČEK, 2012. *Podnikové informační systémy: podnik v informační společnosti*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 328 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4307-3.

BERK, Jonathan B. a Peter M. DEMARZO, 2020. *Corporate finance*. Fifth edition, Global edition. Harlow, England: Pearson, 1181 s. ISBN 978-1292-30415-1.

BRIGHAM, Eugene F., Michael C. EHRHARDT a Roland FOX, 2019. *Financial management*. Second EMEA edition. Hampshire: Cengage, 638 s. ISBN 978-1-4737-6021-9.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku* [online]. Praha: Grada Publishing, 240 s. [cit. 2023-01-28]. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/zaklady-financniho-rizeni-podniku-4630/>

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

ESCHENBACH, Rolf, Pavla FIALOVÁ a Eva CHMÁTALOVÁ, 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 80-735-7035-1.

ESCHENBACH, Rolf, Helmut SILLER a Jaroslav RUBÁŠ, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-918-0.

FIBÍROVÁ, Jana, 2003. *Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 116 s. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 80-247-0482-X.

FREIBERG, František, 1996. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 199 s. ISBN 80-859-4303-4.

CHODASOVÁ, Zuzana, 2012. *Podnikový controlling: nástroj manažmentu*. Bratislava: Statis, 162 s. Ekonomika firmy. ISBN 978-80-85659-70-2.

KALOUDA, František, 2019. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 261 s. ISBN 978-80-7380-756-6.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS, 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků* [online]. Praha: Grada Publishing, 192 s. [cit. 2023-02-11]. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/modely-rizeni-financni-vykonnosti-4241/>

KRALICEK, Peter a Josef SPAL, 1993. *Základy finančního hospodaření: bilance : účet zisků a ztrát : cash-flow : základy kalkulace : finanční plánování : systémy včasného varování*. Praha: Linde, 110 s. New business line. ISBN 80-856-4711-7.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2022. *Finanční analýza ve finančním řízení*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 244 s. Educopress. ISBN 978-80-7408-231-3.

LANG, Helmut, Jitka FOREJTOVÁ a Zuzana MAŇASOVÁ, 2005. *Manažerské účetnictví: teorie a praxe*. Praha: C.H. Beck, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9419-8.

LAZAR, Jaromír, 2012. *Manažerské účetnictví a controlling* [online]. Praha: Grada, 280 s. [cit. 2023-08-03]. ISBN 978-80-247-7988-1. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/e-kniha/manazerske-ucetnictvi-a-controlling-453691/#>

MARÍK, Miloš, 2018. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Čtvrté upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-38-5.

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

MOLNÁR, Zdeněk, 2010. *Manažerské informační systémy*. V Praze: České vysoké učení technické, 116 s. ISBN 978-80-01-04596-1.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada, 216 s. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 333 s. ISBN 9788072018727.

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD a Bradford D. JORDAN, 2019. *Fundamentals of corporate finance*. Twelfth edition. New York: McGraw-Hill Education, xlvii, 912 s. ISBN 9781260091908.

RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* [online]. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 160 s. [cit. 2023-01-23]. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-3124-2. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-7-aktualizovane-vydani-10390/>

SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 480 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 224 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-2759-2.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 138 s. ISBN 80-704-3258-6.

TSE, Terence C. M., 2018. *Corporate finance: the basics*. London: Routledge, Taylor & Francis Group, x, 137 s. ISBN 9781138695603.

Typy organizačních struktur a jejich členění. In: *BusinessINFO.cz* [online]. 6.1.2020 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/typy-organizacnich-struktur-cleneni/4/>

VOCHOZKA, Marek, 2021. *Finance podniku: komplexní pojetí* [online]. Praha: Grada Publishing, 312 s. [cit. 2023-01-28]. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3267-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/finance-podniku-komplexni-pojeti-10645/>



VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku* [online]. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 480 s. [cit. 2023-01-23]. Finance (Grada). ISBN 978-80-271-1701-7. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/metody-komplexniho-hodnoceni-podniku-7246/>

VOCHOZKA, Marek, Mariana PSÁRSKA a Vojtěch STEHEL, 2015. *Controlling: studijní skripta*. V Českých Budějovicích: Vysoká škola technická a ekonomická, 190 s. ISBN 978-80-7468-100-4.

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

WAHLEN, James M., Stephen P. BAGINSKI a Mark T. BRADSHAW, 2018. *Financial reporting, financial statement analysis, and valuation: a strategic perspective*. 9e. Boston, MA: Cengage Learning, 912 s. ISBN 978-1-337-61468-9.

ZIEGENBEIN, Klaus, 2002. *Controlling*. 7. vydání. Ludwigshafen: Kiehl, 679 s. ISBN 978-3-470-70597-2.

ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu* [online]. Praha: Grada, 136 s. [cit. 2023-03-05]. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-1844-6. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/planovani-a-kontrola-1659/>

### **Elektronické dokumenty**

Analýza vývoje ekonomiky ČR / prosinec 2022. In: *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU* [online]. ČR, 3.1.2023 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analiza-vyvoje-ekonomiky-cr---prosinec-2022--271795/>

*Controlling* [online]. Kapitola 1: Úvod do problematiky controllingu. Zlín, Univerzita Tomáše Bati. FINPORT, elektronický studijní materiál, 20 s. [cit. 2023-

03-08]. OP VK CZ. 1.07/2.2.00/07.0358. Dostupné z: Studijní materiál k předmětu dostupný na Moodle.

*Controlling* [online]. Kapitola 5: Finanční controlling. Zlín, Univerzita Tomáše Bati. FINPORT, elektronický studijní materiál, 34 s. [cit. 2023-03-08]. OP VK CZ. 1.07/2.2.00/07.0358. Dostupné z: Studijní materiál k předmětu dostupný na Moodle.

Česká Národní Banka: Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit - PRIBOR [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/penezni-trh/pribor/fixing-urokovych-sazeb-na-mezibankovnim-trhu-depozit-pribor/index.html>

Damodaran ONLINE: Data: Current [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datacurrent.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datacurrent.html)

DUBA, Jan. Finance a controlling: Reporting a controlling. *Managment.cz* [online]. 13.6.2014 [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <http://www.management.cz/reporting-a-controlling/>

LOGAN, Robert K., 2014. *What is Information?: Propagating Organization in the Biosphere, Symbolosphere, Technosphere and Econosphere* [online]. Toronto: DEMO Publishing, 192 s. [cit. 2023-03-08]. ISBN 6978-1-60888-997-6. Dostupné z:

[https://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/397/1/Logan\\_2014\\_WhatIsInformation\\_DEMOPublishing.pdf](https://openresearch.ocadu.ca/id/eprint/397/1/Logan_2014_WhatIsInformation_DEMOPublishing.pdf)

Ministerstvo financí České republiky: Výnosy SDD [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/emise-statnich-dluhopisu/vynosy-sdd>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analytické materiály [online]. [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

*Ministerstvo průmyslu a obchodu: Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA* [online]. [cit. 2023-01-30]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>

RAJNOHA, Rastislav, 2019. *Podnikové informační systémy*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Studijní materiál k předmětu dostupný na Moodle.

Stavebnictví České republiky 2022. In: *MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU* [online]. ČR, 28.1.2022 [cit. 2023-02-18]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/stavebnictvi-ceske-republiky-2022--271909/>

### **Ostatní zdroje**

Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Dostupné z: <http://www.nace.cz/>

Podnikový informační systém Karat. Dostupné z: <https://www.karatsoftware.cz/>

Obchodní rejstřík. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

Interní dokumenty vybrané společnosti

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

C	Capital, celkový kapitál
BI	Business Inteligence
CAPM	metoda pro zjištění nákladů na vlastní kapitál
EAT	zisk po zdanění
EBT	zisk před zdaněním
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
ERP	Enterprice Resource Plannig
EVA	ekonomická přidaná hodnota (ukazatel)
IS	Informační systém
MIS	Manažerský informační systém
NOA	čistá operativní aktiva
NOPAT	čistý operativní výsledek hospodaření po zdanění
Nck	náklady na cizí kapitál
Nvk	náklady na vlastní kapitál
OLAP	Online Analytical Processing
ROA	rentabilita celkových aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROIC	rentabilita investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1 Informační hierarchie, Vollmuth, 1998, s. 56, vlastní zpracování .....	46
Obrázek 2 Informační pyramida, Rajnoha, 2019, s. 10 .....	50
Obrázek 3 Horizontální integrace podnikových informačních systémů, Rajnoha, 2019, s. 22 .....	51
Obrázek 4 Vertikální integrace podnikových informačních systémů, Rajnoha, 2019, s. 12 .....	52
Obrázek 5 Datová a informační věž, Eschenbach a Siller, 2012, s. 273, vlastní zpracování .....	55
Obrázek 6 SWOT Analýza vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	60
Obrázek 7 Organizační struktura vybrané společnosti, zdroj: interní dokumenty .....	63
Obrázek 8 DuPontův rozklad ukazatele ROE vybrané společnosti, zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2022, s. 136, vlastní zpracování .....	79
Obrázek 9 Implementace – ukázka nastavení hodnot aktiv v interního výkazu ve vybrané společnosti, software KARAT. ....	94
Obrázek 10 Implementace – ukázka nastavení hodnot nákladů a výnosů interního výkazu ve vybrané společnosti, software KARAT. ....	94
Obrázek 11 Implementace – vytvoření datové základny časových řad pro budoucí report, interní výkaz vybrané společnosti, software KARAT. ....	95
Obrázek 12 Implementace – ukázka nastavení výpočtů finančních ukazatelů interního výkazu ve vybrané společnosti, software KARAT. ....	95
Obrázek 13 Implementace – ukázka nastavení výpočtů ukazatele EVA v interním výkazu ve vybrané společnosti, software KARAT. ....	96
Obrázek 14 Ukázka finální podoby reportu ve správci výkazu vybrané společnosti, software KARAT. ....	98
Obrázek 15 Ukázka (2) finální podoby reportu ve správci výkazu vybrané společnosti, software KARAT. ....	98
Obrázek 16 Report finanční výkonnosti vybrané společnosti, 1. strana, majetek, vlastní zpracování .....	100
Obrázek 17 Report finanční výkonnosti vybrané společnosti, 2. strana, zdroje krytí majetku, vlastní zpracování .....	101
Obrázek 18 Report finanční výkonnosti vybrané společnosti, 3. strana, výnosy a náklady, vlastní zpracování .....	102
Obrázek 19 Report finanční výkonnosti vybrané společnosti, 4. strana, rentabilita, vlastní zpracování .....	103
Obrázek 20 Report finanční výkonnosti vybrané společnosti, 5. strana, ekonomická přidaná hodnota, vlastní zpracování .....	104

**SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1 Hodnocení ukazatelů Kralickova Q-testu, vlastní úprava podle Kubíčkové a Jindřichovské (2022, s. 167) z původního zdroje: Kralicek, 1993, s. 65-66. ....	28
Tabulka 2 Popis vybraných pracovních pozic ekonomického oddělení ve vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	61
Tabulka 3 Analýza struktury majetku vybrané společnosti (v tis. Kč), vlastní zpracování	65
Tabulka 4 Analýza trendů majetku vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	66
Tabulka 5 Analýza struktury pasiv vybrané společnosti, v tis. Kč, vlastní zpracování.....	67
Tabulka 6 Analýza trendů pasiv vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	67
Tabulka 7 Struktura výnosů vybrané společnosti, v tis. Kč, vlastní zpracování .....	68
Tabulka 8 Analýza trendů výnosů vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	68
Tabulka 9 Struktura nákladů vybrané společnosti, v tis. Kč, vlastní zpracování .....	69
Tabulka 10 Analýza trendů nákladů vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	69
Tabulka 11 Struktura výsledku hospodaření vybrané společnosti, v tis. Kč, vlastní zpracování.....	70
Tabulka 12 Analýza trendů výsledku hospodaření vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	71
Tabulka 13 Struktura výsledku hospodaření v mezinárodním pojetí ukazatelů, v tis. Kč, vlastní zpracování .....	71
Tabulka 14 Ukazatele aktivity vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	72
Tabulka 15 Ukazatele likvidity vybrané společnosti, vlastní zpracování.....	73
Tabulka 16 Analýza NWC (čistý pracovní kapitál), vlastní zpracování .....	73
Tabulka 17 Trendová analýza NWC (čistý pracovní kapitál), vlastní zpracování .....	73
Tabulka 18 Ukazatele rentability vybrané společnosti, vlastní zpracování.....	74
Tabulka 19 Vybrané ukazatele zadluženosti vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	75
Tabulka 20 Ukazatel finanční páky vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	75
Tabulka 21 Multiplikátor vlastního jmění akcionářů vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	75
Tabulka 22 Strategie financování vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	76
Tabulka 23 Provozní cash flow vybrané společnosti, v tis. Kč, vlastní zpracování .....	77
Tabulka 24 Ukazatele na bázi Cash flow vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	77
Tabulka 25 Ukazatele kapitálového trhu vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	78
Tabulka 26 Altmanův model aplikovaný na vybranou společnost, vlastní zpracování.....	80
Tabulka 27 Model IN05 aplikovaný na vybranou společnost, vlastní zpracování.....	80
Tabulka 28 Kralickův Q-test aplikovaný na vybranou společnost, hodnoty jednotlivých ukazatelů, vlastní zpracování.....	81

Tabulka 29 Kralickův Q-test aplikovaný na vybranou společnost, hodnocení známkou, vlastní zpracování .....	81
Tabulka 30 Výběr společností pro benchmarking, vlastní zpracování, zdroj: veřejně dostupné informace .....	82
Tabulka 31 Mezipodnikové srovnání, ukazatele aktivity, vlastní zpracování .....	82
Tabulka 32 Mezipodnikové srovnání, ukazatel běžné likvidity, vlastní zpracování .....	83
Tabulka 33 Mezipodnikové srovnání, ukazatele rentability, 2021, vlastní zpracování .....	84
Tabulka 34 Mezipodnikové srovnání, ukazatel celkové zadluženosti, vlastní zpracování .....	84
Tabulka 35 Úprava rozvahy, NOA, v tis. Kč, vlastní zpracování .....	86
Tabulka 36 Úprava rozvahy, celkový kapitál (C), v tis. Kč, vlastní zpracování .....	86
Tabulka 37 Úprava výsledku hospodaření na NOPAT, v tis. Kč, vlastní zpracování .....	86
Tabulka 38 Náklady na cizí kapitál vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	87
Tabulka 39 Náklady na vlastní kapitál, stavebnicový model, vlastní zpracování .....	87
Tabulka 40 Náklady na vlastní kapitál, metoda CAPM, vlastní zpracování .....	88
Tabulka 41 Výpočet WACC vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	88
Tabulka 42 Ukazatel EVA vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	88
Tabulka 43 Příklady příkazů využité při implementaci reportu do podnikového informačního systému, vlastní zpracování. ....	92

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1 Zobrazení ukazatelů aktivity vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	72
Graf 2 Zobrazení vývoje likvidity a NWC (NWC/celková aktiva), vlastní zpracování .....	73
Graf 3 Zobrazení vývoje ukazatelů rentability vybrané společnosti, vlastní zpracování ....	74
Graf 4 Zobrazení vývoje vybraných ukazatelů na bázi cash flow vybrané společnosti, vlastní zpracování .....	78
Graf 5 Mezipodnikové srovnání, doba obratu zúčtovacích vztahů vybraných společností, vlastní zpracování .....	83
Graf 6 Mezipodnikové srovnání, spider analýza, 2021, vlastní zpracování .....	85
Graf 7 Vývoj ukazatele EVA vybrané společnosti, vlastní zpracování.....	89



## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Účetní závěrka 2017

Příloha P II: Účetní závěrka 2018

Příloha P III: Účetní závěrka 2019

Příloha P IV: Účetní závěrka 2020

Příloha P V: Účetní závěrka 2021

Příloha P VI: Hodnocení finanční výkonnosti – výpočty

Příloha P VII: Výsledky benchmarkingu

Příloha P VIII: Spider Analýza

Příloha P IX: Reportingová zpráva (souhrnná)

Příloha P X: Rozpad ROE, model IN05 (interní výkaz)

## PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2017

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 50/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA v plném rozsahu		Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky			
		ke dni 31.12.2017					
		(v celých tisících Kč)					
				Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (liší se od bydliště)			
Číslo účtu	ROZVAHA	Číslo účtu	Súčetné účelové období			Měsíčné úč. období	
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	<b>AKTIVA CELKEM</b> (ř. 02 + 03 + 37 + 74) = 1.78	001	253 636	-39 090	214 546	255 793	
A.	Podílovky ze upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	83 825	-30 825	53 000	56 677	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 10 + 11)	004	2 776	-1 894	882	937	
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0	
2.	Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	2 776	-1 894	882	937	
2. 1.	Software	007	2 776	-1 894	882	937	
2.	Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0	
3.	Goodwill	009	0	0	0	0	
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	
5.	Poskytnuté základy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	0	0	0	0	
5. 1.	Poskytnuté základy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 16 + 19 + 20 + 24)	014	65 469	-22 931	42 538	46 160	
B. II. 1.	Podzemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	16 799	-3 517	13 282	16 945	
1. 1.	Podzemky	016	0	0	0	659	
2.	Stavby	017	16 799	-3 517	13 282	16 286	
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	27 233	-15 895	11 338	10 481	
3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	12 669	-3 519	9 150	9 994	
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0	
4. 1.	Náhradební částky k investičním prostředkům	021	0	0	0	0	
2.	Osobní věci a jejich skupiny	022	0	0	0	0	
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0	
5.	Poskytnuté základy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	8 768	0	8 768	8 740	
5. 1.	Poskytnuté základy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0	
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	8 768	0	8 768	8 740	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	15 580	-6 000	9 580	9 580	
B. III. 1.	Podíly - ovládané nebo ovládaná osoba (ř. 28 + 29)	028	15 580	-6 000	9 580	9 580	
2.	Záůjky a úvěry - ovládané nebo ovládaná osoba	029	0	0	0	0	
3.	Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0	
4.	Záůjky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0	
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0	
6.	Záůjky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0	
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	0	
7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0	
2.	Poskytnuté základy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0	

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
a	b	c				
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	161 447	-8 265	153 182	198 324
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	43 329	0	43 329	13 266
C. I. 1.	1. Materiál	039	0	0	0	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	040	38 102	0	38 102	7 717
	3. Výrobky a zboží (ř. 42 + 43)	041	5 227	0	5 227	5 549
	3. 1. Výrobky	042	0	0	0	0
	2. Zboží	043	5 227	0	5 227	5 549
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	102 407	-8 265	94 142	137 772
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 53)	047	3 938	0	3 938	2 210
	1. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	3 938	0	3 938	2 210
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
	4. Odložené daňové pohledávky	051	0	0	0	0
	5. Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	0	0	0	0
	5. 1. Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
	2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
	3. Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
	4. Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
	2. Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	98 469	-8 265	90 204	135 562
	2. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	80 682	-3 579	77 103	113 679
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	5 294	0	5 294	9 944
	3. Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
	4. Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	12 493	-4 686	7 807	11 939
	4. 1. Pohledávky za společníky	062	1 261	0	1 261	4 033
	2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
	3. Sazb. daňové pohledávky	064	3 323	0	3 323	4 295
	4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 117	-255	862	730
	5. Dohadné účty aktivní	066	426	0	426	1 093
	6. Jiné pohledávky	067	6 366	-4 431	1 935	1 788
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	068	0	0	0	0
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
	2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	15 711	0	15 711	47 286
C. IV. 1.	1. Peněžní prostředky v pokladně	072	622	0	622	451
	2. Peněžní prostředky na účtech	073	15 089	0	15 089	46 835
D.	Časové rozlišení aktiv (ř. 75 až 77)	074	8 364	0	8 364	792
D. 1.	1. Náklady příštích období	075	661	0	661	792
	2. Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	077	7 703	0	7 703	0

Označení	PASVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	<b>PASVA CELKEM</b>	(ř. 79 + 101 + 141) = ř. 001	214 546	255 793
A.	Vlastní kapitál	(ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	66 693	66 906
A. I.	Základní kapitál	(ř. 81 až 83)	10 000	10 000
A. I. 1.	Základní kapitál	081	10 000	10 000
2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0
3.	Změny základního kapitálu	083	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	(ř. 85 + 86)	0	0
A. II. 1.	Ážio	085	0	0
2.	Kapitálové fondy	(ř. 87 až 91)	0	0
2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	087	0	0
2.	Dosařovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0
3.	Dosařovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	(ř. 93 + 94)	2 035	2 035
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	093	2 000	2 000
2.	Statutární a ostatní fondy	094	35	35
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	(ř. 96 až 98)	51 447	81 341
A. IV. 1.	Narozený zisk minulých let	096	51 447	81 341
2.	Nahrzená ztráta minulých let (-)	097	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (ř. 01 - 80 - 84 - 92 - 95 - 100 - 101 - 141) = ř. 55 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	099	3 211	-26 471
A. VI.	Rozhoduto o zálohové výplatě podílu na zisku	100	0	0
B + C	<b>ČÍŽI ZDROJE</b>	(ř. 102 + 107)	147 853	188 888
B.	Rezervy	(ř. 103 až 106)	556	556
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
4.	Ostatní rezervy	106	556	556
C.	Závazky	(ř. 108 + 123)	147 297	188 332
C. I.	Dlouhodobé závazky	(ř. 109 + (112 až 119))	40 494	40 600
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	(ř. 110 + 111)	0	0
1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	0	0
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
4.	Závazky z obchodních vztahů	114	40 488	40 585
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	116	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
8.	Odloužený daňový závazek	118	6	35
9.	Závazky - ostatní	(ř. 120 až 122)	0	0
9. 1.	Závazky ke společníkům	120	0	0
2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0
3.	Jiné závazky	122	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + ( 127 až 133))	123	106 803	147 732
C. II. 1.	Vydané dluhopisy (ř. 125 + 126)	124	0	0
1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
2.	Ostatní dluhopisy	126	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	34 639	46 853
3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	1 185	1 188
4.	Závazky z obchodních vztahů	129	62 399	75 411
5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
8.	Závazky - ostatní (ř. 134 až 140)	133	6 580	24 282
8. 1.	Závazky ke společníkům	134	650	21 009
2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
3.	Závazky k zaměstnancům	136	641	1 275
4.	Závazky ze sodálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	1 081	790
5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	272	171
6.	Dohadné účty pasivní	139	5 936	1 037
7.	Jiné závazky	140	0	0
D.	Časové rozlišení pasív (ř. 142 + 143)	141	0	0
D. 1.	Výdaje příštích období	142	0	0
2.	Výnosy příštích období	143	0	0

Měsíční záznamy výkazu zisků a ztrát  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
se změněnými položkami přílohy

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v plném rozsahu

Jméno a (přímení), obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2017

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2017	12	

Číslo nebo byt/část účetní jednotky  
a místo podnikání IČH se od byt/části

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	453 018	331 748
II.	Tržby za prodej zboží	02	14 190	14 727
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	451 962	346 682
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	12 152	12 580
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	55 889	29 919
A. 3.	Služby	06	383 921	304 183
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-30 385	-4 949
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	39 125	30 485
D. 1.	Mzdové náklady	10	29 074	22 716
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	10 051	7 753
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	9 689	7 443
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	362	310
E.	Úpravy hodnoty provozní oblasti (ř. 15 + 16 + 17)	14	5 202	4 771
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	5 442	5 144
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - inováce	16	5 442	5 144
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasně	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-240	-373
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	8 784	8 219
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	2 374	5 262
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	43	4
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	6 367	2 953
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	4 056	2 221
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 517	2 905
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
F. 3.	Daně a poplatky	27	263	310
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady předešlých období	28	0	-3 203
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	2 276	2 209
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	6 032	-24 504

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
a	b	c		
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	229
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	229
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	8
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	3	1
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	3	1
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	1 052	519
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 052	519
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	123	89
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 924	1 729
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-2 850	-1 937
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	3 182	-26 441
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	-29	30
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-29	30
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	3 211	-26 471
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	3 211	-26 471
.	Čistý obrát za účetní období (ř. 01 + 02 + 20 + 31 + 35 + 39 + 46)	56	476 118	355 013

Zpracováno v souladu s vyhláškou  
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

**PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH**  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2017

IČ

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	47 286
	<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)</b>	
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	3 182
A. 1	<b>Úpravy o nepeněžní operace</b>	<b>6 476</b>
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	5 442
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	841
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-857
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	1 050
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami</b>	<b>9 658</b>
A. 2	<b>Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu</b>	<b>-23 920</b>
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	34 858
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-28 714
A. 2 3	Změna stavu zásob	-30 064
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>-14 262</b>
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-1 052
A. 4	Přijaté úroky	3
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	1 204
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-14 107</b>
	<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>	
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-7 551
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	2 374
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-5 177</b>
	<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>	
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-12 291
C. 2	<b>Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty</b>	<b>0</b>
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	0
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-12 291</b>
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>-31 575</b>
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>15 711</b>



PŘEHLED O ZMĚNÁCH VLASTNÍHO KAPITÁLU

31.12.2017

(v celých tisících Kč)

IC

Obchodní firma nebo jiný název  
účetní jednotky

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání IČA-E se od bydliště

	Položka vlastního kapitálu	Počáteční stav	Zvýšení	Snížení	Končný zůstatek
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>66 905</b>	<b>3 211</b>	<b>3 423</b>	<b>66 693</b>
A.I.	Základní kapitál	10 000	0	0	10 000
1.	Základní kapitál zapsaný v OR	10 000	0	0	10 000
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	0	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0
1.	Emisní ážio	0	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	0	0	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	0	0	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	2 035	0	0	2 035
1.	Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	2 000	0	0	2 000
2.	Statutární fondy a ostatní fondy	35	0	0	35
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	81 341	0	29 894	51 447
1.	Nerozdělený zisk minulých let	81 341	0	29 894	51 447
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	0	0
4.	Výsledek hospodaření ve schvalovací mřížení (účet 431)	0	0	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření účetního období	-26 471	3 211	-26 471	3 211

# PŘÍLOHA P II: ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2018

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		<b>ROZVAHA</b> v plném rozsahu		Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky			
		ke dni <b>31.12.2018</b>		(v celých tisících Kč)			
		Rok		Měsíc		IČO	
		<b>2018</b>		<b>12</b>			
				Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (liš-li se od bydliště)			
Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74) = ř. 78	001	319 246	-40 915	278 331	214 546	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	83 285	-33 314	49 971	53 000	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 10 + 11)	004	2 874	-2 379	495	882	
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0	
	2. Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	2 874	-2 379	495	882	
	2. 1. Software	007	2 874	-2 379	495	882	
	2. Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0	
	3. Goodwill	009	0	0	0	0	
	4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	0	0	0	0	
	5. 1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0	
	2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	64 831	-24 935	39 896	42 538	
B. II. 1.	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	16 799	-3 853	12 946	13 282	
	1. 1. Pozemky	016	0	0	0	0	
	2. Stavby	017	16 799	-3 853	12 946	13 282	
	2. Hmotné movité věci a jejich soubory	018	26 623	-16 718	9 905	11 338	
	3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	12 669	-4 364	8 305	9 150	
	4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0	
	4. 1. Pěstitecké celky trvalých porostů	021	0	0	0	0	
	2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0	
	3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0	
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	8 740	0	8 740	8 768	
	5. 1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0	
	2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	8 740	0	8 740	8 768	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	15 580	-6 000	9 580	9 580	
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	15 580	-6 000	9 580	9 580	
	2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0	
	3. Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0	
	4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0	
	5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0	
	6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0	
	7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	0	
	7. 1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0	
	2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0	

Označení a	AKTIVA b		Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.		Oběžná aktiva (f. 38 + 46 + 68 + 71)	037	235 410	-7 601	227 809	153 182
C. I.		Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	18 169	0	18 169	43 329
C. I. 1.		Materiál	039	0	0	0	0
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	13 004	0	13 004	38 102
	3.	Výrobky a zboží (ř. 42 + 43)	041	5 165	0	5 165	5 227
	3. 1.	Výrobky	042	0	0	0	0
	2.	Zboží	043	5 165	0	5 165	5 227
	4.	Madá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
	5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
C. II.		Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	94 973	-7 601	87 372	94 142
C. II. 1.		Dlouhodobé pohledávky (ř. 48 až 52)	047	4 478	0	4 478	3 938
	1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	4 478	0	4 478	3 938
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
	4.	Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
	5.	Pohledávky - ostatní (ř. 53 až 56)	052	0	0	0	0
	5. 1.	Pohledávky za společnosti	053	0	0	0	0
	2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
	3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
	4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
	2.	Krátkodobé pohledávky (ř. 58 až 61)	057	90 495	-7 601	82 894	90 204
	2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	68 982	-3 485	65 497	77 103
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	5 294	0	5 294	5 294
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
	4.	Pohledávky - ostatní (ř. 62 až 67)	061	16 219	-4 116	12 103	7 807
	4. 1.	Pohledávky za společnosti	062	61	0	61	1 261
	2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
	3.	Stát - daňové pohledávky	064	4 550	0	4 550	3 323
	4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	3 369	-257	3 112	862
	5.	Dohadné účty aktivní	066	2 674	0	2 674	426
	6.	Jiné pohledávky	067	5 565	-3 859	1 706	1 935
C. II. 3.		Časové rozlišení aktiv (ř. 69 až 71)	068	0	0	0	0
C. II. 3. 1.		Náklady příštích období	069	0	0	0	0
	2.	Komplexní náklady příštích období	070	0	0	0	0
	3.	Příjmy příštích období	071	0	0	0	0
C. III.		Krátkodobý finanční majetek (ř. 73 až 74)	072	0	0	0	0
C. III. 1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073	0	0	0	0
	2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	0	0	0	0
C. IV.		Peněžní prostředky (ř. 76 až 77)	075	122 268	0	122 268	15 711
C. IV. 1.		Peněžní prostředky v pokladně	076	232	0	232	622
	2.	Peněžní prostředky na účtech	077	122 036	0	122 036	15 089
D.		Časové rozlišení aktiv (ř. 79 až 81)	078	551	0	551	8 364
D. 1.		Náklady příštích období	079	551	0	551	661
	2.	Komplexní náklady příštích období	080	0	0	0	0
	3.	Příjmy příštích období	081	0	0	0	7 703

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	ř. 79 + 105 + 148) = ř. 001	082	278 331	214 546
A.	Vlastní kapitál	(ř. 84 + 88 + 96 + 99 + 103 + 104)	083	68 721	66 693
A. I.	Základní kapitál	(ř. 85 až 87)	084	10 000	10 000
A. I. 1.	Základní kapitál		085	10 000	10 000
	2.	Vlastní podíly (-)	086	0	0
	3.	Změny základního kapitálu	087	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	(ř. 89 + 90)	088	0	0
A. II. 1.	Ážio		089	0	0
	2.	Kapitálové fondy	090	0	0
	2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	091	0	0
	2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092	0	0
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093	0	0
	4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094	0	0
	5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	(ř. 97 až 98)	096	2 023	2 035
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		097	2 000	2 000
	2.	Statutární a ostatní fondy	098	23	35
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	(ř. 100 až 102)	099	53 058	51 447
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		100	53 058	51 447
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	101	0	0
	3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	102	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období		103	3 640	3 211
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku		104	0	0
B + C	CIZÍ ZDROJE	(ř. 106 + 111)	105	209 610	147 853
B.	Rezervy	(ř. 107 až 110)	106	508	556
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		107	0	0
	2.	Rezerva na daň z příjmů	108	0	0
	3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	109	0	0
	4.	Ostatní rezervy	110	508	556
C.	Závazky	(ř. 112 + 127)	111	209 102	147 297
C. I.	Dlouhodobé závazky	(ř. 113 + (116 až 123))	112	56 896	40 494
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	(ř. 114 + 115)	113	0	0
	1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	114	0	0
	2.	Ostatní dluhopisy	115	0	0
	2.	Závazky k úvěrovým institucím	116	0	0
	3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	117	0	0
	4.	Závazky z obchodních vztahů	118	56 869	40 488
	5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	119	0	0
	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	120	0	0
	7.	Závazky - podstatný vliv	121	0	0
	8.	Odložený daňový závazek	122	27	6
	9.	Závazky - ostatní	123	0	0
	9. 1.	Závazky ke společníkům	124	0	0
	2.	Dohadné účty pasivní	125	0	0
	3.	Jiné závazky	126	0	0

Označení	PASIVA		Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
C. II.	Krátkodobé závazky	(ř. 128 + (131 až 137))	127	152 206	106 803
C. II. 1.	Vydané dluhopisy	(ř. 129 + 130)	128	0	0
1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy		129	0	0
2.	Ostatní dluhopisy		130	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím		131	10 000	34 639
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		132	1 186	1 185
4.	Závazky z obchodních vztahů		133	129 870	62 399
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		134	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		135	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv		136	0	0
8.	Závazky - ostatní	(ř. 138 až 144)	137	11 150	8 580
8. 1.	Závazky ke společníkům		138	3 500	650
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		139	0	0
3.	Závazky k zaměstnancům		140	2 121	640
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		141	1 183	1 081
5.	Stát - daňové závazky a dotace		142	310	272
6.	Dohadné účty pasivní		143	4 036	5 936
7.	Jiné závazky		144	0	0
C. III.	Časové rozlišení pasiv	(ř. 146 až 147)	145	0	0
C. III. 1.	Výdaje příštích období		146	0	0
2.	Výnosy příštích období		147	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	(ř. 149 až 150)	148	0	0
D. 1.	Výdaje příštích období		149	0	0
2.	Výnosy příštích období		150	0	0

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2018**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2018	12	

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

.....  
.....  
.....

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

.....  
.....  
.....

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	698 922	453 018
II.	Tržby za prodej zboží	02	19 796	14 190
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	638 397	451 962
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	17 207	12 152
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	61 934	55 889
A. 3.	Služby	06	559 256	383 921
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	25 098	-30 385
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	47 175	39 125
D. 1.	Mzdové náklady	10	34 889	29 074
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	12 286	10 051
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	11 715	9 669
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	571	382
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	4 920	5 202
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	5 585	5 442
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	5 585	5 442
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-665	-240
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	8 258	8 784
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	1 324	2 374
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	91	43
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	6 843	6 367
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	5 441	4 056
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 006	1 517
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
F. 3.	Daně a poplatky	27	217	263
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-24	0
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	4 242	2 276
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) [ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24]	30	5 945	6 032

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	3
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	3
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	1 006	1 052
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 006	1 052
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	535	123
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 813	1 924
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) [ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47]	48	-2 284	-2 850
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	3 661	3 182
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	21	-29
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	21	-29
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	3 640	3 211
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	3 640	3 211
*	Čistý obrat za účetní období [ř. 01 + 02 + 20 + 31 + 35 + 39 + 46]	56	727 511	476 118

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů		<b>PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH</b> (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni <u>31.12.2018</u>			
		IČ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
				<b>2 018</b>	<b>2 017</b>
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	15 711	47 286		
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>					
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	3 661	3 182		
A. 1	<b>Úpravy o nepeněžní operace</b>	<b>7 070</b>	<b>6 477</b>		
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	5 585	5 443		
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	796	841		
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-317	-857		
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0		
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	1 006	1 050		
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0		
A. *	<b>Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami</b>	<b>10 731</b>	<b>9 659</b>		
A. 2	<b>Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu</b>	<b>108 573</b>	<b>-23 921</b>		
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	13 371	34 858		
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	70 042	-28 715		
A. 2 3	Změna stavu zásob	25 160	-30 064		
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0		
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>119 304</b>	<b>-14 262</b>		
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-1 006	-1 052		
A. 4	Přijaté úroky	0	3		
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	1 212	1 204		
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0		
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>119 510</b>	<b>-14 107</b>		
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>					
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-4 407	-7 551		
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	1 324	2 374		
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-3 083</b>	<b>-5 177</b>		
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>					
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-8 258	-12 291		
C. 2	<b>Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty</b>	<b>-1 612</b>	<b>0</b>		
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0		
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0		
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0		
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0		
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	-12	0		
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-1 600	0		
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-9 870</b>	<b>-12 291</b>		
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>106 557</b>	<b>-31 575</b>		
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>122 268</b>	<b>15 711</b>		



## Přehled o změnách vlastního kapitálu za období 2018/12

v tis. Kč

		Sledované období	Minulé období
<b>A. Základní kapitál zapsaný v obchodním rejstříku</b>			
	1.	počáteční zůstatek	10 000
	2.	zvýšení	0
	3.	snížení	0
	4.	konečný zůstatek	10 000
<b>B. Základní kapitál nezapsaný</b>			
	1.	počáteční zůstatek	0
	2.	zvýšení	0
	3.	snížení	0
	4.	konečný zůstatek	0
<b>C. A.+/- B. se zhodledněním účtu 252</b>			
	1.	počáteční zůstatek A. +/-B	10 000
	2.	počáteční zůstatek vlastních akcií a vlastních obchodních podílů	0
	3.	změna stavu účtu 252	0
	4.	konečný zůstatek účtu 252	0
	5.	konečný zůstatek A. +/-B.	10 000
<b>D. Emisní ážio</b>			
	1.	počáteční zůstatek	0
	2.	zvýšení	0
	3.	snížení	0
	4.	konečný zůstatek	0
<b>E. Rezervní fondy</b>			
	1.	počáteční zůstatek	2 000
	2.	zvýšení	0
	3.	snížení	0
	4.	konečný zůstatek	2 000
<b>F. Ostatní fondy ze zisku</b>			
	1.	počáteční zůstatek	35
	2.	zvýšení	0
	3.	snížení	12
	4.	konečný zůstatek	23
<b>G. Výsledek hospodaření minulých let</b>			
	1.	počáteční zůstatek	0
	2.	zvýšení	0
	3.	snížení	0
	4.	konečný zůstatek	0
<b>H. Kapitálové fondy</b>			
	1.	počáteční zůstatek	0
	2.	zvýšení	0
	3.	snížení	0
	4.	konečný zůstatek	0
<b>I. Rozdíly z přecenění nezahrnuté do výsledku hospodaření</b>			
	1.	počáteční zůstatek	0
	2.	zvýšení	0
	3.	snížení	0
	4.	konečný zůstatek	0
<b>J. Zisk účetních období (účet 428 +zůstatek na straně D účtu 431)</b>			
	1.	počáteční zůstatek	54 658
	2.	zvýšení	0
	3.	snížení	1 600
	4.	konečný zůstatek	53 058
<b>K. Ztráta účetních období (účet 429 +zůstatek na straně MD účtu 431)</b>			
	1.	počáteční zůstatek	0
	2.	zvýšení	0
	3.	snížení	0
	4.	konečný zůstatek	0
<b>L. Zisk/ ztráta za účetní období po zdanění</b>			
			3 640
			3 211
<b>VLASTNÍ KAPITÁL CELKEM</b>			
		68 721	66 693

# PŘÍLOHA P III: ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2019

<p>Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů</p>	<p><b>ROZVAHA</b> v plném rozsahu</p> <p>ke dni <b>31.12.2019</b></p> <p>(v celých tisících Kč)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr> <th>Rok</th> <th>Měsíc</th> <th>IČO</th> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">2019</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td></td> </tr> </table>	Rok	Měsíc	IČO	2019	12		<p>Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky</p> <p>_____</p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště</p> <p>_____</p>
Rok	Měsíc	IČO						
2019	12							

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 37 + 74) = f. 78	001	357 525	-41 975	315 550	268 751
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (f. 04 + 14 + 27)	003	68 254	-34 619	33 635	40 391
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (f. 05 + 06 + 09 + 10 + 11)	004	3 052	-2 797	255	495
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
	2. Ocenitelná práva (f. 07 + 08)	006	3 052	-2 797	255	495
	2. 1. Software	007	3 052	-2 797	255	495
	2. Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	3. Goodwill	009	0	0	0	0
	4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (f. 12 + 13)	011	0	0	0	0
	5. 1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
	2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	65 202	-31 822	33 380	39 896
B. II. 1.	Pozemky a stavby (f. 16 + 17)	015	25 539	-8 559	16 980	12 946
	1. 1. Pozemky	016	0	0	0	0
	2. Stavby	017	25 539	-8 559	16 980	12 946
	2. Hmotné movité věci a jejich soubory	018	26 994	-18 054	8 940	9 906
	3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	12 669	-5 208	7 460	8 305
	4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (f. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0
	4. 1. Pěstičské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
	2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
	3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (f. 25 + 26)	024	0	0	0	8 740
	5. 1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
	2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	0	0	8 740
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (f. 28 až 34)	027	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
	2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
	3. Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
	4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
	5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
	6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
	7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek (f. 35 + 36)	034	0	0	0	0
	7. 1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
	2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b		Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.		Oběžná aktiva (f. 38 + 46 + 68 + 71)	037	288 618	-7 356	281 262	227 809
C. I.		Zásoby (f. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	6 310	0	6 310	18 169
C. I. 1.		Materiál	039	0	0	0	0
	2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	1 857	0	1 857	13 004
	3.	Výrobky a zboží (f. 42 + 43)	041	4 453	0	4 453	5 165
	3. 1.	Výrobky	042	0	0	0	0
	2.	Zboží	043	4 453	0	4 453	5 165
	4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
	5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
C. II.		Pohledávky (f. 47 + 57)	046	176 915	-7 356	169 559	87 372
C. II. 1.		Dlouhodobé pohledávky (f. 48 až 52)	047	4 319	0	4 319	4 478
	1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	3 621	0	3 621	4 478
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
	4.	Odložená daňová pohledávka	051	698	0	698	0
	5.	Pohledávky - ostatní (f. 53 až 56)	052	0	0	0	0
	5. 1.	Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
	2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
	3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
	4.	Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
	2.	Krátkodobé pohledávky (f. 58 až 61)	057	172 596	-7 356	165 240	82 894
	2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	146 304	-3 444	142 860	65 497
	2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	5 294	0	5 294	5 294
	3.	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
	4.	Pohledávky - ostatní (f. 62 až 67)	061	20 998	-3 912	17 086	12 103
	4. 1.	Pohledávky za společníky	062	1 115	0	1 115	61
	2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
	3.	Stát - daňové pohledávky	064	2 621	0	2 621	4 550
	4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 406	0	1 406	3 112
	5.	Dohadné účty aktivní	066	10 398	0	10 398	2 674
	6.	Jiné pohledávky	067	5 458	-3 912	1 546	1 706
C. III.		Krátkodobý finanční majetek (f. 69 až 70)	068	0	0	0	0
C. III. 1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
	2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0
C. IV.		Peněžní prostředky (f. 72 až 73)	071	105 393	0	105 393	122 268
C. IV. 1.		Peněžní prostředky v pokladně	072	690	0	690	232
	2.	Peněžní prostředky na účtech	073	104 703	0	104 703	122 036
D.		Časové rozlišení aktiv (f. 75 až 77)	074	653	0	653	551
D. 1.		Náklady příštích období	075	653	0	653	551
	2.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
	3.	Příjmy příštích období	077	0	0	0	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období		
a	b	c	5	6		
	PASIVA CELKEM	ř. 79 + 101 + 141) = ř. 001	078	315 550	268 751	
A.	Vlastní kapitál	(ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	66 406	59 141	
A. I.	Základní kapitál	(ř. 81 až 83)	080	10 000	10 000	
A. I. 1.	Základní kapitál		081	10 000	10 000	
	2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0	
	3.	Změny základního kapitálu	083	0	0	
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	(ř. 85 + 86)	084	0	0	
A. II. 1.	Ážio		085	0	0	
	2.	Kapitálové fondy	(ř. 87 až 91)	086	0	0
	2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	087	0	0	
	2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0	
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0	
	4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0	
	5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0	
A. III.	Fondy ze zisku	(ř. 93 + 94)	092	4 217	2 023	
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		093	2 000	2 000	
	2.	Statutární a ostatní fondy	094	2 217	23	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	(ř. 96 až 98)	095	44 917	43 478	
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		096	44 917	43 478	
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0	
	3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	0	0	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období(ř. 01 - 80 - 84 - 92 - 95 - 100 - 101 - 1		099	7 272	3 640	
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku		100	0	0	
B + C	CIZÍ ZDROJE	(ř. 102 + 107)	101	249 144	209 610	
B.	Rezervy	(ř. 103 až 106)	102	12 738	508	
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		103	0	0	
	2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0	
	3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0	
	4.	Ostatní rezervy	106	12 738	508	
C.	Závazky	(ř. 108 + 123)	107	236 406	209 102	
C. I.	Dlouhodobé závazky	(ř. 109 + (112 až 119))	108	39 451	56 896	
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	(ř. 110 + 111)	109	0	0	
	1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0	
	2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0	
	2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	0	0	
	3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0	
	4.	Závazky z obchodních vztahů	114	39 451	56 869	
	5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0	
	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0	
	7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0	
	8.	Odloužený daňový závazek	118	0	27	
	9.	Závazky - ostatní	(ř. 120 až 122)	119	0	0
	9. 1.	Závazky ke společníkům	120	0	0	
	2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0	
	3.	Jiné závazky	122	0	0	

Označení	PASIVA		Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
C. II.	Krátkodobé závazky	(ř. 124 + (127 až 133))	123	196 955	152 206
C. II. 1.	Vydané dluhopisy	(ř. 125 + 126)	124	0	0
1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy		125	0	0
2.	Ostatní dluhopisy		126	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím		127	0	10 000
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		128	1 201	1 186
4.	Závazky z obchodních vztahů		129	185 773	129 870
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		130	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		131	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv		132	0	0
8.	Závazky - ostatní	(ř. 134 až 140)	133	9 981	11 150
8. 1.	Závazky ke společníkům		134	5 100	3 500
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		135	0	0
3.	Závazky k zaměstnancům		136	2 132	2 121
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		137	1 179	1 183
5.	Stát - daňové závazky a dotace		138	1 052	310
6.	Dohadné účty pasivní		139	518	4 036
7.	Jiné závazky		140	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	(ř. 142 + 143)	141	0	0
D. 1.	Výdaje příštích období		142	0	0
2.	Výnosy příštích období		143	0	0

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2019**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2019	12	

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

.....  
.....  
.....

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

.....  
.....  
.....

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	595 697	698 922
II.	Tržby za prodej zboží	02	17 556	19 796
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	527 819	638 397
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	14 966	17 207
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	39 435	61 934
A. 3.	Služby	06	473 418	22 925
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	11 147	25 098
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	45 597	47 175
D. 1.	Mzdové náklady	10	33 568	34 889
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	12 029	12 286
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	11 202	11 715
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	827	571
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	9 446	4 920
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	9 691	5 585
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	9 691	5 585
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-245	-665
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	7 723	8 258
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	3 271	1 324
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	10	91
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	4 442	6 843
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	17 645	5 441
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	2 015	1 006
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
F. 3.	Daně a poplatky	27	195	217
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	12 230	-24
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	3 205	4 242
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) [ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24]	30	9 322	5 945

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	0
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	324	1 006
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	324	1 006
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 009	535
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 728	1 813
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) [ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47]	48	-2 043	-2 284
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	7 279	3 661
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	7	21
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	733	0
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-726	21
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	7 272	3 640
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	7 272	3 640
*	Čistý obrát za účetní období [ř. 01 + 02 + 20 + 31 + 35 + 39 + 46]	56	621 985	727 511

Zpracováno v souladu s vyhláškou  
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

**PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH**  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2019

IČ

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

		2 019	2 018
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	122 268	15 711
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	7 279	3 661
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	20 744	7 070
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	9 691	5 585
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	11 985	796
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-1 256	-317
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	324	1 006
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami</b>	28 023	10 731
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-15 467	108 573
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-81 346	13 371
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	54 020	70 042
A. 2 3	Změna stavu zásob	11 859	25 160
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	12 556	119 304
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-324	-1 006
A. 4	Přijaté úroky	0	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-4	1 212
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	12 228	119 510
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>			
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-4 950	-4 407
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	3 272	1 324
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	-1 678	-3 083
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>			
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	-27 417	-8 258
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-7	-1 612
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	-7	-12
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	0	-1 600
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	-27 424	-9 870
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	-16 874	106 557
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	105 394	122 268



## Přehled o změnách vlastního kapitálu za období 2019/12

v tis. Kč

		Sledované období	Minulé období
<b>A. Základní kapitál zapsaný v obchodním rejstříku</b>			
	1. počáteční zůstatek	10 000	10 000
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	10 000	10 000
<b>B. Základní kapitál nezapsaný</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>C. A.+/- B. se zhodledněním účtu 252</b>			
	1. počáteční zůstatek A. +/- -B	10 000	10 000
	2. počáteční zůstatek vlastních akcií a vlastních obchodních podílů	0	0
	3. změna stavu účtu 252	0	0
	4. konečný zůstatek účtu 252	0	0
	5. konečný zůstatek A. +/- -B.	10 000	10 000
<b>D. Emisní ážio</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>E. Rezervní fondy</b>			
	1. počáteční zůstatek	2 000	2 000
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	2 000	2 000
<b>F. Ostatní fondy ze zisku</b>			
	1. počáteční zůstatek	23	35
	2. zvýšení	2 200	0
	3. snížení	6	12
	4. konečný zůstatek	2 217	23
<b>G. Výsledek hospodaření minulých let</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>H. Kapitálové fondy</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>I. Rozdíly z přecenění nezahrnuté do výsledku hospodaření</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>J. Zisk účetních období (účet 428 +zůstatek na straně D účtu 431)</b>			
	1. počáteční zůstatek	47 117	54 658
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	2 200	11 180
	4. konečný zůstatek	44 917	43 478
<b>K. Ztráta účetních období (účet 429 +zůstatek na straně MD účtu 431)</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>L. Zisk/ ztráta za účetní období po zdanění</b>		7 272	3 640
<b>VLASTNÍ KAPITÁL CELKEM</b>		66 406	59 141

# PŘÍLOHA P IV: ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2020

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	<b>ROZVAHA</b> <b>v plném rozsahu</b>	Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
	ke dni <b>31.12.2020</b> (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČO
2020	12	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 37 + 74) = f. 78	001	317 536	-33 439	284 097	315 550
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (f. 04 + 14 + 27)	003	57 207	-25 919	31 288	33 635
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (f. 05 + 06 + 09 + 10 + 11)	004	3 052	-2 997	55	255
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
	2. Ocenitelná práva (f. 07 + 08)	006	3 052	-2 997	55	255
	2. 1. Software	007	3 052	-2 997	55	255
	2. Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	3. Goodwill	009	0	0	0	0
	4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (f. 12 + 13)	011	0	0	0	0
	5. 1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
	2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	54 155	-22 922	31 233	33 380
B. II. 1.	Pozemky a stavby (f. 16 + 17)	015	16 799	-4 525	12 274	16 980
	1. 1. Pozemky	016	0	0	0	0
	2. Stavby	017	16 799	-4 525	12 274	16 980
	2. Hmotné movité věci a jejich soubory	018	37 356	-18 397	18 959	8 940
	3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	7 460
	4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (f. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0
	4. 1. Pěstitelské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
	2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
	3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (f. 25 + 26)	024	0	0	0	0
	5. 1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
	2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (f. 28 až 34)	027	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
	2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
	3. Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
	4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
	5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
	6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
	7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek (f. 35 + 36)	034	0	0	0	0
	7. 1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
	2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (f. 38 + 46 + 68 + 71)	037	258 237	-7 520	250 717	281 262
C. I.	Zásoby (f. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	16 118	0	16 118	6 310
C. I. 1.	Materiál	039	4	0	4	0
	2. Nedokončená výroba a polotovary	040	12 804	0	12 804	1 857
	3. Výrobky a zboží (f. 42 + 43)	041	3 310	0	3 310	4 453
	3. 1. Výrobky	042	0	0	0	0
	2. Zboží	043	3 310	0	3 310	4 453
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky (f. 47 + 57)	046	120 302	-7 520	112 782	169 559
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky (f. 48 až 52)	047	21 140	0	21 140	4 319
	1. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	21 140	0	21 140	3 621
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
	4. Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	698
	5. Pohledávky - ostatní (f. 53 až 56)	052	0	0	0	0
	5. 1. Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
	2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
	3. Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
	4. Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
	2. Krátkodobé pohledávky (f. 58 až 61)	057	99 162	-7 520	91 642	165 240
	2. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	85 318	-3 483	81 835	142 860
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	5 294	0	5 294	5 294
	3. Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
	4. Pohledávky - ostatní (f. 62 až 67)	061	8 550	-4 037	4 513	17 086
	4. 1. Pohledávky za společníky	062	921	0	921	1 115
	2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
	3. Stát - daňové pohledávky	064	404	0	404	2 621
	4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 580	0	1 580	1 406
	5. Dohadné účty aktivní	066	0	0	0	10 398
	6. Jiné pohledávky	067	5 646	-4 037	1 609	1 546
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (f. 69 až 70)	068	0	0	0	0
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
	2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (f. 72 až 73)	071	121 817	0	121 817	105 393
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	254	0	254	690
	2. Peněžní prostředky na účtech	073	121 563	0	121 563	104 703
D.	Časové rozlišení aktiv (f. 75 až 77)	074	2 092	0	2 092	653
D. 1.	Náklady příštích období	075	1 010	0	1 010	653
	2. Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	077	1 082	0	1 082	0

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	
a	b	c	5	6	
	PASIVA CELKEM	ř. 79 + 101 + 141) = ř. 001 (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	078	284 097	315 550
A.	Vlastní kapitál		079	74 070	66 406
A. I.	Základní kapitál	(ř. 81 až 83)	080	10 000	10 000
A. I. 1.	Základní kapitál		081	10 000	10 000
	2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0
	3.	Změny základního kapitálu	083	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	(ř. 85 + 86)	084	0	0
A. II. 1.	Ážio		085	0	0
	2.	Kapitálové fondy	(ř. 87 až 91)	086	0
	2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	087	0	0
	2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0
	4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0
	5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	(ř. 93 + 94)	092	3 287	4 217
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		093	2 000	2 000
	2.	Statutární a ostatní fondy	094	1 287	2 217
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	(ř. 96 až 98)	095	44 989	44 917
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		096	44 989	44 917
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0
	3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období(ř. 01 - 80 - 84 - 92 - 95 - 100 - 101 - 1		099	15 794	7 272
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku		100	0	0
B + C	CIZÍ ZDROJE	(ř. 102 + 107)	101	208 493	249 144
B.	Rezervy	(ř. 103 až 106)	102	15 674	12 738
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		103	0	0
	2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0
	3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
	4.	Ostatní rezervy	106	15 674	12 738
C.	Závazky	(ř. 108 + 123)	107	192 819	236 406
C. I.	Dlouhodobé závazky	(ř. 109 + (112 až 119))	108	45 349	39 451
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	(ř. 110 + 111)	109	0	0
	1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
	2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0
	2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	0	0
	3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
	4.	Závazky z obchodních vztahů	114	45 222	39 451
	5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
	7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
	8.	Odloužený daňový závazek	118	127	0
	9.	Závazky - ostatní	(ř. 120 až 122)	119	0
	9. 1.	Závazky ke společníkům	120	0	0
	2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0
	3.	Jiné závazky	122	0	0

Označení	PASIVA		Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
C. II.	Krátkodobé závazky	(ř. 124 + (127 až 133))	123	147 470	196 955
C. II. 1.	Vydané dluhopisy	(ř. 125 + 126)	124	0	0
1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy		125	0	0
2.	Ostatní dluhopisy		126	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím		127	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		128	31	1 201
4.	Závazky z obchodních vztahů		129	135 199	185 773
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		130	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		131	0	0
7.	Závazky - podstatný vliv		132	0	0
8.	Závazky - ostatní	(ř. 134 až 140)	133	12 240	9 981
8. 1.	Závazky ke společníkům		134	630	5 100
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		135	0	0
3.	Závazky k zaměstnancům		136	2 597	2 132
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		137	1 536	1 179
5.	Stát - daňové závazky a dotace		138	7 382	1 052
6.	Dohadné účty pasivní		139	96	518
7.	Jiné závazky		140	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	(ř. 142 + 143)	141	1 534	0
D. 1.	Výdaje příštích období		142	1 534	0
2.	Výnosy příštích období		143	0	0

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2020**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2020	12	

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

.....  
.....  
.....

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

.....  
.....  
.....

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	460 277	595 697
II.	Tržby za prodej zboží	02	17 023	17 556
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	400 146	527 819
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	14 422	14 966
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	19 240	39 435
A. 3.	Služby	06	366 484	473 418
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-10 947	11 147
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	48 257	45 597
D. 1.	Mzdové náklady	10	35 878	33 568
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	12 379	12 029
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	11 800	11 202
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	579	827
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	12 561	9 446
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	12 523	9 691
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	12 523	9 691
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	38	-245
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	5 576	7 723
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	4 073	3 271
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	244	10
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	1 259	4 442
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	10 991	17 645
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	4 642	2 015
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
F. 3.	Daně a poplatky	27	206	195
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	2 937	12 230
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	3 206	3 205
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) [ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24]	30	21 868	9 322

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	0
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	250	324
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	250	324
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 292	1 009
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 854	2 728
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) [ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47]	48	-1 812	-2 043
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	20 056	7 279
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	4 262	7
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	3 437	733
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	825	-726
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	15 794	7 272
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	15 794	7 272
*	Čistý obrat za účetní období [ř. 01 + 02 + 20 + 31 + 35 + 39 + 46]	56	484 168	621 985

Zpracováno v souladu s vyhláškou  
č. 500/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů

**PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH**  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

ke dni 31.12.2019

IČ

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

		2 020	2 019
P.	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	105 394	122 268
<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>			
Z.	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	20 056	7 279
A. 1	Úpravy o nepeněžní operace	16 442	20 744
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	12 523	9 691
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	3 100	11 985
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	569	-1 256
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosové úroky	250	324
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0
A. *	<b>Čistý peněžní tok z prov. činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu a mim.položkami</b>	36 498	28 023
A. 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	-5 878	-15 467
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	54 475	-81 346
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů pasiv	-50 545	54 020
A. 2 3	Změna stavu zásob	-9 808	11 859
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostř. a ekvivalentů	0	0
A. **	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	30 620	12 556
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-250	-324
A. 4	Přijaté úroky	0	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-842	-4
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0
A. ***	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	29 528	12 228
<b>Peněžní toky z investiční činnosti</b>			
B. 1	Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv	-14 819	-4 950
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	4 074	3 272
B. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	-10 745	-1 678
<b>Peněžní toky z finanční činnosti</b>			
C. 1	Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků	5 770	-27 417
C. 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty	-8 130	-7
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisního ážia atd.	0	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	-930	-7
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-7 200	0
C. ***	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	-2 360	-27 424
F.	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	16 423	-16 874
R.	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	121 817	105 394



## Přehled o změnách vlastního kapitálu za období 2020/12

v tis. Kč

		Sledované období	Minulé období
<b>A. Základní kapitál zapsaný v obchodním rejstříku</b>			
	1. počáteční zůstatek	10 000	10 000
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	10 000	10 000
<b>B. Základní kapitál nezapsaný</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>C. A.+/- B. se zhodledněním účtu 252</b>			
	1. počáteční zůstatek A. +/- -B	10 000	10 000
	2. počáteční zůstatek vlastních akcií a vlastních obchodních podílů	0	0
	3. změna stavu účtu 252	0	0
	4. konečný zůstatek účtu 252	0	0
	5. konečný zůstatek A. +/- -B.	10 000	10 000
<b>D. Emisní ážio</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>E. Rezervní fondy</b>			
	1. počáteční zůstatek	2 000	2 000
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	2 000	2 000
<b>F. Ostatní fondy ze zisku</b>			
	1. počáteční zůstatek	2 217	23
	2. zvýšení	0	2 200
	3. snížení	930	6
	4. konečný zůstatek	1 287	2 217
<b>G. Výsledek hospodaření minulých let</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>H. Kapitálové fondy</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>I. Rozdíly z přecenění nezahrnuté do výsledku hospodaření</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>J. Zisk účetních období (účet 428 +zůstatek na straně D účtu 431)</b>			
	1. počáteční zůstatek	52 189	47 117
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	7 200	2 200
	4. konečný zůstatek	44 989	44 917
<b>K. Ztráta účetních období (účet 429 +zůstatek na straně MD účtu 431)</b>			
	1. počáteční zůstatek	0	0
	2. zvýšení	0	0
	3. snížení	0	0
	4. konečný zůstatek	0	0
<b>L. Zisk/ ztráta za účetní období po zdanění</b>		15 794	7 272
<b>VLASTNÍ KAPITÁL CELKEM</b>		74 070	66 406

# PŘÍLOHA P V: ÚČETNÍ ZÁVĚRKA 2021

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů	<b>ROZVAHA</b> <b>v plném rozsahu</b>	Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
	ke dni <b>31.12.2021</b> (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště

Rok	Měsíc	IČO
2021	12	

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74) = ř. 78	001	383 017	-38 423	344 594	284 097
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	69 729	-31 195	38 534	31 288
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 10 + 11)	004	3 052	-3 052	0	55
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
	2. Ocenitelná práva (ř. 07 + 08)	006	3 052	-3 052	0	55
	2. 1. Software	007	3 052	-3 052	0	55
	2. Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0	0
	3. Goodwill	009	0	0	0	0
	4. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 12 + 13)	011	0	0	0	0
	5. 1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0	0
	2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	66 677	-28 143	38 534	31 233
B. II. 1.	Pozemky a stavby (ř. 16 + 17)	015	16 799	-4 861	11 938	12 274
	1. 1. Pozemky	016	0	0	0	0
	2. Stavby	017	16 799	-4 861	11 938	12 274
	2. Hmotné movité věci a jejich soubory	018	49 878	-23 282	26 596	18 959
	3. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0
	4. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (ř. 21 + 22 + 23)	020	0	0	0	0
	4. 1. Pěstительské celky trvalých porostů	021	0	0	0	0
	2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0	0
	3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0	0
	5. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (ř. 25 + 26)	024	0	0	0	0
	5. 1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	0	0	0	0
	2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0	0
	2. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0	0
	3. Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0	0
	4. Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0	0
	5. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0	0
	6. Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0	0	0
	7. Ostatní dlouhodobý finanční majetek (ř. 35 + 36)	034	0	0	0	0
	7. 1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0	0
	2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (f. 38 + 46 + 68 + 71)	037	304 005	-7 228	296 777	250 717
C. I.	Zásoby (f. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	18 387	0	18 387	16 118
C. I. 1.	Materiál	039	10	0	10	4
	2. Nedokončená výroba a polotovary	040	13 964	0	13 964	12 804
	3. Výrobky a zboží (f. 42 + 43)	041	4 413	0	4 413	3 310
	3. 1. Výrobky	042	0	0	0	0
	2. Zboží	043	4 413	0	4 413	3 310
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0	0
	5. Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky (f. 47 + 57)	046	195 028	-7 228	187 800	112 782
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky (f. 48 až 52)	047	1 602	0	1 602	21 140
	1. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	048	1 602	0	1 602	21 140
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0	0
	4. Odložená daňová pohledávka	051	0	0	0	0
	5. Pohledávky - ostatní (f. 53 až 56)	052	0	0	0	0
	5. 1. Pohledávky za společníky	053	0	0	0	0
	2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0	0
	3. Dohadné účty aktivní	055	0	0	0	0
	4. Jiné pohledávky	056	0	0	0	0
	2. Krátkodobé pohledávky (f. 58 až 61)	057	193 426	-7 228	186 198	91 642
	2. 1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	158 227	-3 499	154 728	81 835
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0	5 294
	3. Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0	0
	4. Pohledávky - ostatní (f. 62 až 67)	061	35 199	-3 729	31 470	4 513
	4. 1. Pohledávky za společníky	062	16 037	0	16 037	920
	2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0	0
	3. Stát - daňové pohledávky	064	1 862	0	1 862	404
	4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	13 163	0	13 163	1 580
	5. Dohadné účty aktivní	066	0	0	0	0
	6. Jiné pohledávky	067	4 137	-3 729	408	1 609
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (f. 69 až 70)	068	0	0	0	0
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0	0	0
	2. Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (f. 72 až 73)	071	90 590	0	90 590	121 817
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 697	0	1 697	254
	2. Peněžní prostředky na účtech	073	88 893	0	88 893	121 563
D.	Časové rozlišení aktiv (f. 75 až 77)	074	9 283	0	9 283	2 092
D. 1.	Náklady příštích období	075	1 219	0	1 219	1 010
	2. Komplexní náklady příštích období	076	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	077	8 064	0	8 064	1 082

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období		
a	b	c	5	6		
	PASIVA CELKEM	ř. 79 + 101 + 141) = ř. 001	078	344 594	284 097	
A.	Vlastní kapitál	(ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	67 621	74 070	
A. I.	Základní kapitál	(ř. 81 až 83)	080	10 000	10 000	
A. I. 1.	Základní kapitál		081	10 000	10 000	
	2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0	
	3.	Změny základního kapitálu	083	0	0	
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	(ř. 85 + 86)	084	0	0	
A. II. 1.	Ážio		085	0	0	
	2.	Kapitálové fondy	(ř. 87 až 91)	086	0	0
	2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	087	0	0	
	2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0	
	3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0	
	4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0	
	5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0	
A. III.	Fondy ze zisku	(ř. 93 + 94)	092	2 506	3 287	
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy		093	2 000	2 000	
	2.	Statutární a ostatní fondy	094	506	1 287	
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	(ř. 96 až 98)	095	46 683	44 989	
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let		096	46 683	44 989	
	2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0	
	3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	098	0	0	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období(ř. 01 - 80 - 84 - 92 - 95 - 100 - 101 - 1		099	8 432	15 794	
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku		100	0	0	
B + C	CIZÍ ZDROJE	(ř. 102 + 107)	101	273 716	208 493	
B.	Rezervy	(ř. 103 až 106)	102	2 866	15 674	
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		103	0	0	
	2.	Rezerva na daň z příjmů	104	0	0	
	3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0	
	4.	Ostatní rezervy	106	2 866	15 674	
C.	Závazky	(ř. 108 + 123)	107	270 850	192 819	
C. I.	Dlouhodobé závazky	(ř. 109 + (112 až 119))	108	49 994	45 349	
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	(ř. 110 + 111)	109	0	0	
	1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0	
	2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0	
	2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	0	0	
	3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0	
	4.	Závazky z obchodních vztahů	114	49 856	45 222	
	5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0	
	6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0	
	7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0	
	8.	Odložený daňový závazek	118	138	127	
	9.	Závazky - ostatní	(ř. 120 až 122)	119	0	0
	9. 1.	Závazky ke společníkům	120	0	0	
	2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0	
	3.	Jiné závazky	122	0	0	

Označení	PASIVA		Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b		c	5	6
C. II.	Krátkodobé závazky	(ř. 124 + (127 až 133))	123	220 856	147 470
C. II. 1.	Vydané dluhopisy	(ř. 125 + 126)	124	0	0
1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy		125	0	0
2.	Ostatní dluhopisy		126	0	0
2.	Závazky k úvěrovým institucím		127	0	0
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		128	27	31
4.	Závazky z obchodních vztahů		129	194 946	135 199
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		130	0	0
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		131	10 037	0
7.	Závazky - podstatný vliv		132	0	0
8.	Závazky - ostatní	(ř. 134 až 140)	133	15 846	12 240
8. 1.	Závazky ke společníkům		134	5 929	630
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		135	0	0
3.	Závazky k zaměstnancům		136	3 330	2 597
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění		137	1 653	1 535
5.	Stát - daňové závazky a dotace		138	2 904	7 382
6.	Dohadné účty pasivní		139	2 030	96
7.	Jiné závazky		140	0	0
D.	Časové rozlišení pasiv	(ř. 142 + 143)	141	3 257	1 534
D. 1.	Výdaje příštích období		142	3 257	1 534
2.	Výnosy příštích období		143	0	0

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.  
ve znění pozdějších předpisů

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni **31.12.2021**

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČO
2021	12	

Jméno a příjmení, obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

.....  
.....  
.....

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště

.....  
.....  
.....

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	608 147	460 277
II.	Tržby za prodej zboží	02	18 555	17 023
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	557 307	400 146
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	15 501	14 422
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	05	68 532	19 240
A. 3.	Služby	06	473 274	366 484
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	-1 160	-10 947
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	62 998	48 257
D. 1.	Mzdové náklady	10	46 842	35 878
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 + 13)	11	16 156	12 379
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	15 492	11 800
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	664	579
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	6 726	12 561
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 + 17)	15	7 017	12 523
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	7 017	12 523
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-291	38
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	2 124	5 576
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	806	4 073
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	157	244
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	1 161	1 259
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	-8 401	10 991
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	108	4 642
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	0	0
F. 3.	Daně a poplatky	27	350	206
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-12 808	2 937
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	3 949	3 206
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-) [ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24]	30	11 356	21 868

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 + 33)	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 + 37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 + 41)	39	0	0
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 + 45)	43	609	250
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	37	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	572	250
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 129	1 292
K.	Ostatní finanční náklady	47	3 433	2 854
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) [ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47]	48	-2 913	-1 812
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48)	49	8 443	20 056
L.	Daň z příjmů (ř. 51 + 52)	50	11	4 262
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	0	3 437
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	11	825
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49 - 50)	53	8 432	15 794
M.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53 - 54)	55	8 432	15 794
*	Čistý obrat za účetní období [ř. 01 + 02 + 20 + 31 + 35 + 39 + 46]	56	629 955	484 168

Zpracováno v  
souladu s vyhláškou  
č. 500/2002 Sb., ve  
znění pozdějších  
předpisů

## PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH

(v celých tisících Kč)

ke dni 31.12.2021

IČ

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný  
název účetní jednotky

Sídlo, bydliště nebo místo  
podnikání účetní jednotky

Označení	Popis	Běžné období	Minulé období
<b>P.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období</b>	<b>121 817</b>	<b>105 394</b>
	<b>Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)</b>		
<b>Z.</b>	<b>Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním</b>	<b>8 443</b>	<b>20 056</b>
<b>A. 1</b>	<b>Úpravy o nepeněžní operace</b>	<b>-6 172</b>	<b>16 442</b>
A. 1 1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	7 017	12 523
A. 1 2	Změna stavu opravných položek, rezerv	-13 100	3 100
A. 1 3	Zisk z prodeje stálých aktiv	-698	569
A. 1 4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0
A. 1 5	Vyúčtované nákladové úroky s výjimkou kapitalizovaných a vyúčtované výnosy	609	250
A. 1 6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0
<b>A. *</b>	<b>Čistý peněžní tok z prov.činnosti před zdaněním, změnami prac. kapitálu</b>	<b>2 271</b>	<b>36 498</b>
<b>A. 2</b>	<b>Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu</b>	<b>-3 974</b>	<b>-5 878</b>
A. 2 1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti, přechodných účtů aktiv	-80 137	54 533
A. 2 2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti, přechodných účtů	78 432	-50 603
A. 2 3	Změna stavu zásob	-2 269	-9 808
A. 2 4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků	0	0
<b>A. **</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami</b>	<b>-1 703</b>	<b>30 620</b>
A. 3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných	-609	-250
A. 4	Přijaté úroky	0	0
A. 5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-5 103	-842
A. 7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0
<b>A. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>-7 415</b>	<b>29 528</b>
	Peněžní toky z investiční činnosti	0	0
<b>B. 1</b>	<b>Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv</b>	<b>-14 371</b>	<b>-14 819</b>
B. 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	806	4 074
B. 3	Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0
<b>B. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti</b>	<b>-13 565</b>	<b>-10 745</b>
	Peněžní toky z finanční činnosti	0	0
<b>C. 1</b>	<b>Dopady změn dlouhodobých, resp. krátkodobých závazků</b>	<b>4 634</b>	<b>5 770</b>
<b>C. 2</b>	<b>Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a ekvivalenty</b>	<b>-14 881</b>	<b>-8 130</b>
C. 2 1	Zvýšení peněžních prostředků z důvodů zvýšení základního kapitálu, emisí	0	0
C. 2 2	Vyplacení podílů na vlastním jmění společníkům	0	0
C. 2 3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0
C. 2 4	Úhrada ztráty společníky	0	0
C. 2 5	Přímé platby na vrub fondů	-981	-930
C. 2 6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku včetně zaplacené daně	-13 900	-7 200
<b>C. ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-10 247</b>	<b>-2 360</b>
<b>F.</b>	<b>Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků</b>	<b>-31 227</b>	<b>16 423</b>
<b>R.</b>	<b>Stav peněžních prostředků a pen. ekvivalentů na konci účetního období</b>	<b>90 590</b>	<b>121 817</b>



## Přehled o změnách vlastního kapitálu za období 2021/12

v tis. Kč

	Sledované období	Minulé období
<b>A. Základní kapitál zapsaný v obchodním rejstříku</b>		
1. počáteční zůstatek	10 000	10 000
2. zvýšení	0	0
3. snížení	0	0
4. konečný zůstatek	10 000	10 000
<b>B. Základní kapitál nezapsaný</b>		
1. počáteční zůstatek	0	0
2. zvýšení	0	0
3. snížení	0	0
4. konečný zůstatek	0	0
<b>C. A.+/- B. se zhodledněním účtu 252</b>		
1. počáteční zůstatek A. +/-B	10 000	10 000
2. počáteční zůstatek vlastních akcií a vlastních obch	0	0
3. změna stavu účtu 252	0	0
4. konečný zůstatek účtu 252	0	0
5. konečný zůstatek A. +/-B.	10 000	10 000
<b>D. Emisní ážio</b>		
1. počáteční zůstatek	0	0
2. zvýšení	0	0
3. snížení	0	0
4. konečný zůstatek	0	0
<b>E. Rezervní fondy</b>		
1. počáteční zůstatek	2 000	2 000
2. zvýšení	0	0
3. snížení	0	0
4. konečný zůstatek	2 000	2 000
<b>F. Ostatní fondy ze zisku</b>		
1. počáteční zůstatek	1 287	2 216
2. zvýšení	200	0
3. snížení	981	930
4. konečný zůstatek	506	1 287
<b>G. Výsledek hospodaření minulých let</b>		
1. počáteční zůstatek	0	0
2. zvýšení	0	0
3. snížení	0	0
4. konečný zůstatek	0	0
<b>H. Kapitálové fondy</b>		
1. počáteční zůstatek	0	0
2. zvýšení	0	0
3. snížení	0	0
4. konečný zůstatek	0	0
<b>I. Rozdíly z přecenění nezahrnuté do výsledku hospodaření</b>		
1. počáteční zůstatek	0	0
2. zvýšení	0	0
3. snížení	0	0
4. konečný zůstatek	0	0
<b>J. Zisk účetních období (účet 428 +zůstatek na straně D účtu 431)</b>		
1. počáteční zůstatek	60 783	52 189
2. zvýšení	0	0
3. snížení	14 100	7 200
4. konečný zůstatek	46 683	44 989
<b>K. Ztráta účetních období (účet 429 +zůstatek na straně MD účtu 431)</b>		
1. počáteční zůstatek	0	0
2. zvýšení	0	0
3. snížení	0	0
4. konečný zůstatek	0	0
<b>L. Zisk/ ztráta za účetní období po zdanění</b>	<b>8 432</b>	<b>15 794</b>
<b>VLASTNÍ KAPITÁL CELKEM</b>	<b>67 621</b>	<b>74 070</b>

## PŘÍLOHA P VI: HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI- VÝPOČTY

Analýza struktury majetku, zdrojů krytí, nákladů a výnosů

Analýza struktury majetku	2021	2020	2019	2018	2017
AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>11,2%</b>	<b>11,0%</b>	<b>10,7%</b>	<b>18,0%</b>	<b>24,7%</b>
DNM	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,4%
DHM	11,2%	11,0%	10,6%	14,3%	19,8%
<i>Pozemky a stavby</i>	3,5%	4,3%	5,4%	4,7%	6,2%
<i>Hmotné movité věci a jejich soubory</i>	7,7%	6,7%	2,8%	3,6%	5,3%
DFM	0,0%	0,0%	0,0%	3,4%	4,5%
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>86,1%</b>	<b>88,3%</b>	<b>89,1%</b>	<b>81,8%</b>	<b>71,4%</b>
Zásoby	5,3%	5,7%	2,0%	6,5%	20,2%
Pohledávky	54,5%	39,7%	53,7%	31,4%	43,9%
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0,5%	7,4%	1,4%	1,6%	1,8%
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	54,0%	32,3%	52,4%	29,8%	42,0%
Peněžní prostředky	26,3%	42,9%	33,4%	43,9%	7,3%
<i>Peněžní prostředky v pokladně</i>	0,5%	0,1%	0,2%	0,1%	0,3%
<i>Peněžní prostředky na účtech</i>	25,8%	42,8%	33,2%	43,8%	7,0%
Časové rozlišení aktiv	2,7%	0,7%	0,2%	0,2%	3,9%

Analýza struktury pasiv	2021	2020	2019	2018	2017
PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>19,6%</b>	<b>26,1%</b>	<b>21,0%</b>	<b>24,7%</b>	<b>31,1%</b>
Základní kapitál	2,9%	3,5%	3,2%	3,6%	4,7%
Fondy ze zisku	0,7%	1,2%	1,3%	0,7%	0,9%
Výsledek hospodaření min. obd.	13,5%	15,8%	14,2%	19,1%	24,0%
Výsledek hospodaření	2,4%	5,6%	2,3%	1,3%	1,5%
<b>Cizí zdroje</b>	<b>79,4%</b>	<b>73,4%</b>	<b>79,0%</b>	<b>75,3%</b>	<b>68,9%</b>
Rezervy	0,8%	5,5%	4,0%	0,2%	0,3%
Závazky	78,6%	67,9%	74,9%	75,1%	68,7%
Dlouhodobé závazky	14,5%	16,0%	12,5%	20,4%	18,9%
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	14,5%	15,9%	12,5%	20,4%	18,9%
Krátkodobé závazky	64,1%	51,9%	62,4%	54,7%	49,8%
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	56,6%	47,6%	58,9%	46,7%	29,1%
Časové rozlišení pasiv	0,9%	0,5%	0,0%	0,0%	0,0%

Analýza struktury výnosů	2021	2020	2019	2018	2017
Tržby celkem (obrat)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
<i>Tržby z prodeje výrobků a služeb</i>	96,5%	95,1%	95,8%	96,1%	95,1%
<i>Tržby za prodej zboží</i>	2,9%	3,5%	2,8%	2,7%	3,0%
Ostatní provozní výnosy	0,3%	1,2%	1,2%	1,1%	1,8%

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0,1%	0,8%	0,5%	0,2%	0,5%
Jiné provozní výnosy	0,2%	0,3%	0,7%	0,9%	1,3%
Ostatní finanční výnosy	0,2%	0,3%	0,2%	0,1%	0,0%

<b>Analýza struktury nákladů</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
Výkonová spotřeba	88,5%	82,6%	84,9%	87,8%	94,9%
Náklady vynaložené na prodané zboží	2,5%	3,0%	2,4%	2,4%	2,6%
Spotřeba materiálu a energie	10,9%	4,0%	6,3%	8,5%	11,7%
Služby	75,1%	75,7%	76,1%	76,9%	80,6%
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-0,2%	-2,3%	1,8%	3,4%	-6,4%
Osobní náklady	10,0%	10,0%	7,3%	6,5%	8,2%
Mzdové náklady	7,4%	7,4%	5,4%	4,8%	6,1%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	2,6%	2,6%	1,9%	1,7%	2,1%
Ostatní náklady	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,1%	2,6%	1,5%	0,7%	1,1%
Ostatní provozní náklady	-1,3%	2,3%	2,8%	0,7%	0,9%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0,0%	1,0%	0,3%	0,1%	0,3%
Jiné provozní náklady	0,6%	0,7%	0,5%	0,6%	0,5%
Nákladové úroky a podobné náklady	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
Ostatní finanční náklady	0,5%	0,6%	0,4%	0,2%	0,4%

Výpočet nákladů na cizí kapitál (pro výpočet EVA)

<b>Náklady na CK</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
<b>Sazba I.</b>	<b>2,2%</b>	<b>2,1%</b>	<b>3,3%</b>	<b>2,4%</b>	<b>1,5%</b>
Sazba	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%	1,3%
Pribor 7d.	0,9%	0,8%	2,0%	1,09%	0,2%
<b>Sazba II.</b>	<b>2,1%</b>	<b>1,8%</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,2%</b>	<b>1,4%</b>
Sazba	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%
Pribor 3m.	1,1%	0,9%	2,1%	1,27%	0,41%
<b>Sazba III.</b>	<b>2,6%</b>	<b>2,4%</b>	<b>3,6%</b>	<b>2,7%</b>	<b>1,9%</b>
Sazba	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%
Pribor 1m.	1,0%	0,8%	2,0%	1,16%	0,31%
<b>Průměrná roční sazba</b>	<b>2,3%</b>	<b>2,1%</b>	<b>3,3%</b>	<b>2,5%</b>	<b>1,6%</b>
Sazba daně	19%	19%	19%	19%	19%
<b>Náklady na CK</b>	<b>1,9%</b>	<b>1,7%</b>	<b>2,7%</b>	<b>2,0%</b>	<b>1,3%</b>

Stanovení hodnoty Beta (pro výpočet nákladů na vlastní kapitál, metoda CAPM)

Beta ( $\beta$ )	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>
building materials	0,91	1,01	1,03	0,99	0,94
construction supplies	1,09	1,2	1,05	1,24	1,23

Homebuilding	1,1	1,04	0,92	0,88	1
<b>Beta průměr</b>	<b>1,03</b>	<b>1,08</b>	<b>1,00</b>	<b>1,04</b>	<b>1,06</b>

Stanovení rizikové prémie (pro výpočet nákladů na vlastní kapitál, metoda CAPM)

Riziková prémie	2021	2020	2019	2018	2017
Celková riziková prémie	5,31	5,8	6,94	5,89	6,69
Riziková prémie země	0,59	0,6	0,98	0,81	1
Riziková prémie	5,9	6,4	7,92	6,7	7,69

Výpočet parametrů pro využití stavebnicového modelu (při stanovení hodnoty nákladů na vlastní kapitál)

	2021	2020	2019	2018	2017
VK+dl cz	117615	119418	105858	125618	107187
DLUHOPISY	1,21%	1,57%	2,86%	1,77%	1,10%
ROA	2,63%	7,15%	2,41%	1,68%	1,97%
likvidita III.	1,34	1,70	1,43	1,50	1,43
RLA výpočet	4,94%	4,93%	4,98%	4,91%	4,98%

Stanovení průměrných nákladů na kapitál vlastní

Nvk (průměr)	2021	2020	2019	2018	2017
Stavebnicový model	16,15%	16,50%	27,84%	26,68%	16,08%
CAPM	7,31%	8,50%	10,78%	8,72%	9,23%
Očekávání vlastníků	10%	10%	10%	10%	10%
<b>Průměr. Nvk</b>	<b>11,15%</b>	<b>11,67%</b>	<b>16,21%</b>	<b>15,13%</b>	<b>11,77%</b>

## PŘÍLOHA P VII: VÝSLEDKY BENCHMARKINGU

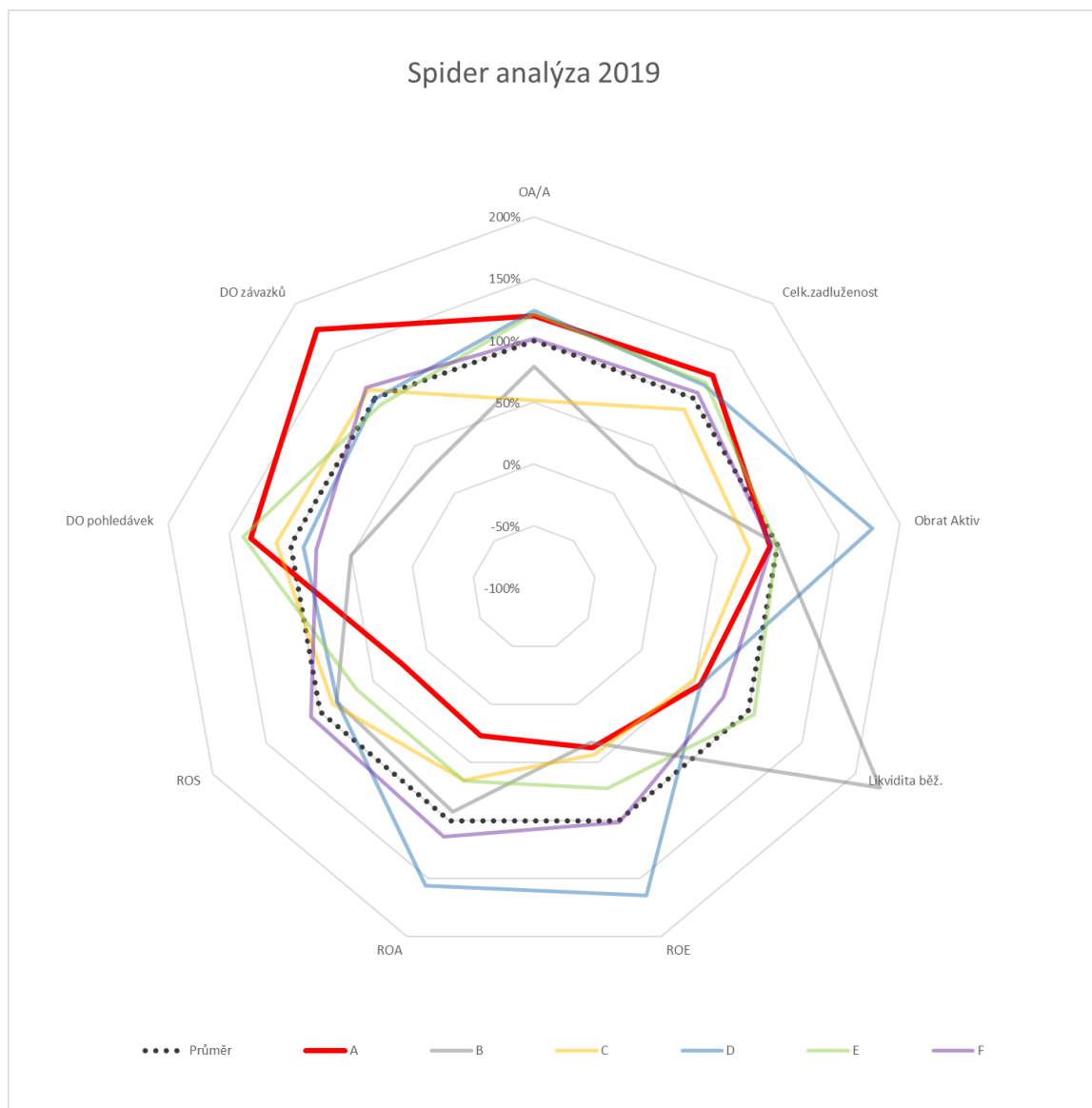
Benchmarking 2019		2019					
Ukazatel/podnik		A	B	C	D	E	F
maj.struktura	DM/A	11%	41%	61%	7%	9%	24%
	OA/A	89%	59%	38%	92%	91%	75%
	VK/A	21%	81%	44%	27%	26%	33%
	CK/A	79%	19%	56%	73%	74%	67%
aktivita	Obrat Aktiv	1,97	2,11	1,62	3,73	2,08	1,99
	Obrat Zásob	98,57	242,24	53,77	1218,16	151,27	283,96
	Doba obratu pohledávek	83	32	70	56	87	49
	Doba obratu závazků	108	17	68	62	58	69
likvidita	Likvidita běž.	1,43	5,73	1,26	1,44	2,71	1,97
	Likvidita poh.	1,40	5,65	1,16	1,43	2,67	1,95
	Likvidita hot.	0,54	3,84	0,13	0,53	0,00	1,24
rentabilita	ROE	11,0%	9,7%	12,7%	48,5%	21,3%	29,8%
	ROA	2,3%	7,9%	5,6%	13,3%	5,6%	9,7%
	ROS	1,2%	4,4%	4,6%	4,4%	3,4%	5,7%
	ROIC	5,7%	7,9%	7,8%	36,2%	17,3%	24,2%
zadluženost	Věřitelské riziko	78,96%	18,53%	55,80%	72,54%	66,00%	67,36%
	Koeficient samofinancování	21,04%	81,47%	44,01%	27,46%	26,35%	32,62%
	Finanční samostatnost	26,65%	439,56%	78,87%	37,86%	39,92%	48,43%
	Úrokové krytí	23,5	x	11,7	1537,1	x	171,9

Benchmarking 2020		2020					
Ukazatel/podnik		A	B	C	D	E	F
maj.struktura	DM/A	11%	35%	58%	5%	32%	9%
	OA/A	88%	65%	41%	94%	67%	90%
	VK/A	26%	81%	42%	25%	23%	22%
	CK/A	73%	19%	58%	75%	77%	78%
aktivita	Obrat Aktiv	1,70	1,53	1,50	3,20	2,29	2,38
	Obrat Zásob	30,04	204,36	363,24	1332,06	63,43	212,66
	Doba obratu pohledávek	61	34	83	54	47	96
	Doba obratu závazků	101	25	73	73	46	55
likvidita	Likvidita běž.	1,70	6,21	1,35	1,45	2,28	2,47
	Likvidita poh.	1,59	6,13	1,34	1,44	2,16	2,44
	Likvidita hot.	0,83	4,74	0,20	0,70	1,15	0,70
rentabilita	ROE	21,3%	12,8%	12,2%	40,9%	48,7%	40,6%
	ROA	5,6%	10,6%	5,1%	10,0%	11,2%	8,8%
	ROS	4,2%	8,2%	4,7%	3,9%	5,8%	4,9%
	ROIC	13,4%	10,4%	7,2%	32,1%	39,5%	32,9%
zadluženost	Věřitelské riziko	73,39%	17,31%	57,76%	75,45%	75,16%	78,25%
	Koeficient samofinancování	26,07%	82,69%	41,50%	24,55%	22,91%	21,75%
	Finanční samostatnost	35,53%	477,72%	71,85%	32,53%	30,48%	27,79%
	Úrokové krytí	81,2	x	13,4	270,9	x	166,7

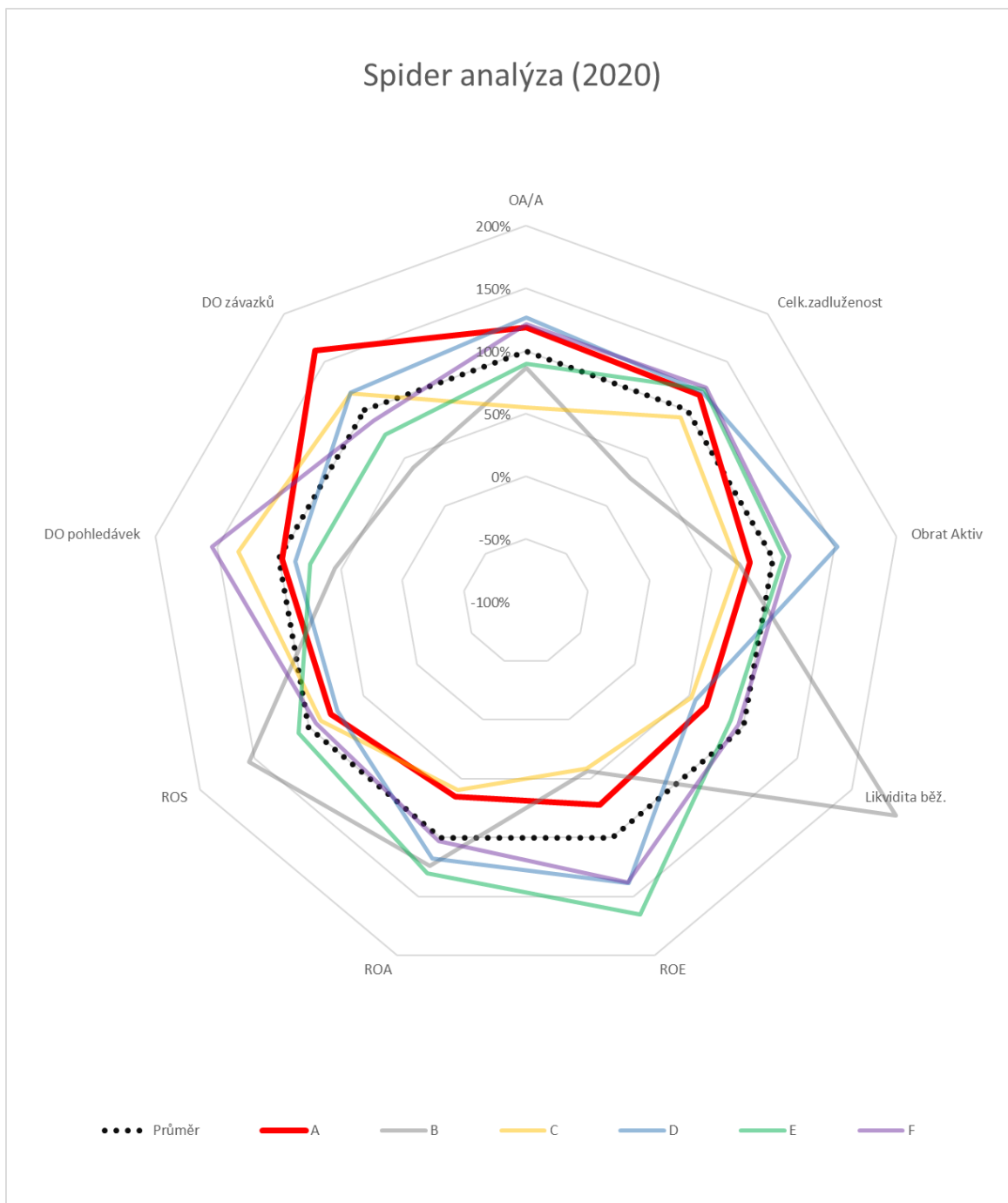
Benchmarking 2021		2021					
Ukazatel/podnik		A	B	C	D	E	F
maj. struktura	DM/A	11%	30%	29%	5%	20%	8%
	OA/A	86%	70%	70%	95%	80%	91%
	VK/A	20%	74%	40%	23%	12%	11%
	CK/A	79%	26%	60%	77%	88%	89%
aktivita	Obrat Aktiv	1,83	2,17	1,68	3,41	1,98	3,05
	Obrat Zásob	34,26	204,36	218,90	1512,87	96,73	1011,38
	Doba obratu pohledávek	88	69	108	78	100	71
	Doba obratu závazků	111	25	69	70	67	44
likvidita	Likvidita běž.	1,34	3,82	2,18	1,42	2,16	2,45
	Likvidita poh.	1,26	3,75	2,16	1,42	2,10	2,44
	Likvidita hot.	0,41	1,49	0,59	0,31	0,62	0,83
rentabilita	ROE	12,5%	12,8%	12,2%	42,0%	43,2%	-77,4%
	ROA	2,4%	10,7%	4,9%	9,8%	5,4%	-8,7%
	ROS	1,4%	5,9%	3,5%	3,7%	3,4%	-3,5%
	ROIC	6,1%	11,7%	9,7%	34,0%	35,0%	-30,8%
zadluženost	Věřitelské riziko	79,43%	25,87%	55,31%	76,63%	83,64%	88,73%
	Koeficient samofinancování	19,62%	74,13%	39,86%	23,37%	12,47%	11,27%
	Finanční samostatnost	24,70%	477,72%	72,07%	30,50%	14,91%	12,70%
	Úrokové krytí	14,9	0,0	32,4	1126,5	x	-37,0

## PŘÍLOHA P VIII: SPIDER ANALÝZA

2019	všechny		a		b		c		d		e		f	
Ukazatel	Průměr	%	A	%	B	%	C	%	D	%	E	%	F	%
OA/A	74%	100%	89%	120%	59%	79%	38%	52%	92%	124%	91%	122%	75%	101%
Celk.zadluženost	61%	100%	79%	124%	19%	29%	56%	88%	73%	114%	74%	116%	67%	106%
Obrat Aktiv	2,3	100%	1,97	94%	2,11	101%	1,62	77%	3,73	178%	2,08	99%	1,99	95%
Likvidita běž.	2,4	100%	1,43	55%	5,73	223%	1,26	49%	1,44	56%	2,71	105%	1,97	76%
ROE	22%	100%	11,0%	37%	9,7%	33%	12,7%	43%	48,5%	165%	21,3%	73%	29,8%	101%
ROA	7%	100%	2,3%	27%	7,9%	93%	5,6%	65%	13,3%	156%	5,6%	66%	9,7%	114%
ROS	4%	100%	1,2%	23%	4,4%	84%	4,6%	88%	4,4%	84%	3,4%	65%	5,7%	108%
DO pohledávek	62,6	100%	83	132%	32	50%	70	112%	56	89%	87	139%	49	79%
DO závazků	63,6	100%	108	173%	17	28%	68	109%	62	100%	58	93%	69	111%

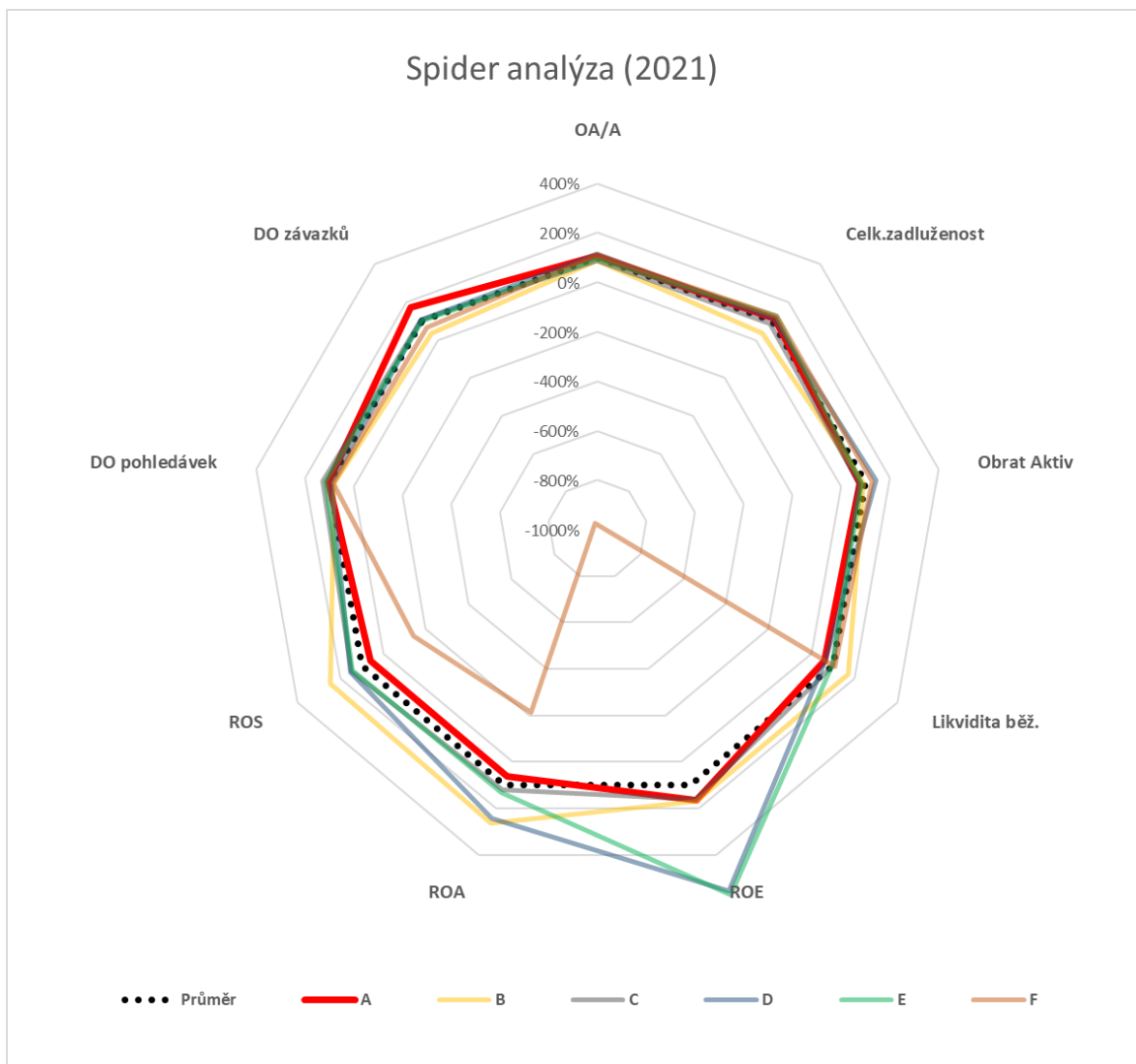


2020	všechny		A	a	B	b	C	c	D	d	E	e	F	f
Ukazatel	Průměr	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
OA/A	74%	100%	88%	119%	65%	87%	41%	55%	94%	127%	67%	90%	90%	122%
Celk.zadluženost	64%	100%	73%	116%	19%	29%	58%	92%	75%	119%	77%	121%	78%	123%
Obrat Aktiv	2,1	100%	1,70	81%	1,53	73%	1,50	71%	3,20	152%	2,29	109%	2,38	114%
Likvidita běž.	2,6	100%	1,70	66%	6,21	241%	1,35	52%	1,45	56%	2,28	89%	2,47	96%
ROE	29%	100%	21,3%	72%	12,8%	43%	12,2%	42%	40,9%	139%	48,7%	166%	40,6%	138%
ROA	9%	100%	5,6%	65%	10,6%	124%	5,1%	59%	10,0%	118%	11,2%	131%	8,8%	103%
ROS	5%	100%	4,2%	79%	8,2%	155%	4,7%	89%	3,9%	74%	5,8%	109%	4,9%	94%
DO pohledávek	62,5	100%	61	97%	34	55%	83	133%	54	87%	47	74%	96	154%
DO závazků	62,2	100%	101	162%	25	40%	73	117%	73	118%	46	75%	55	89%

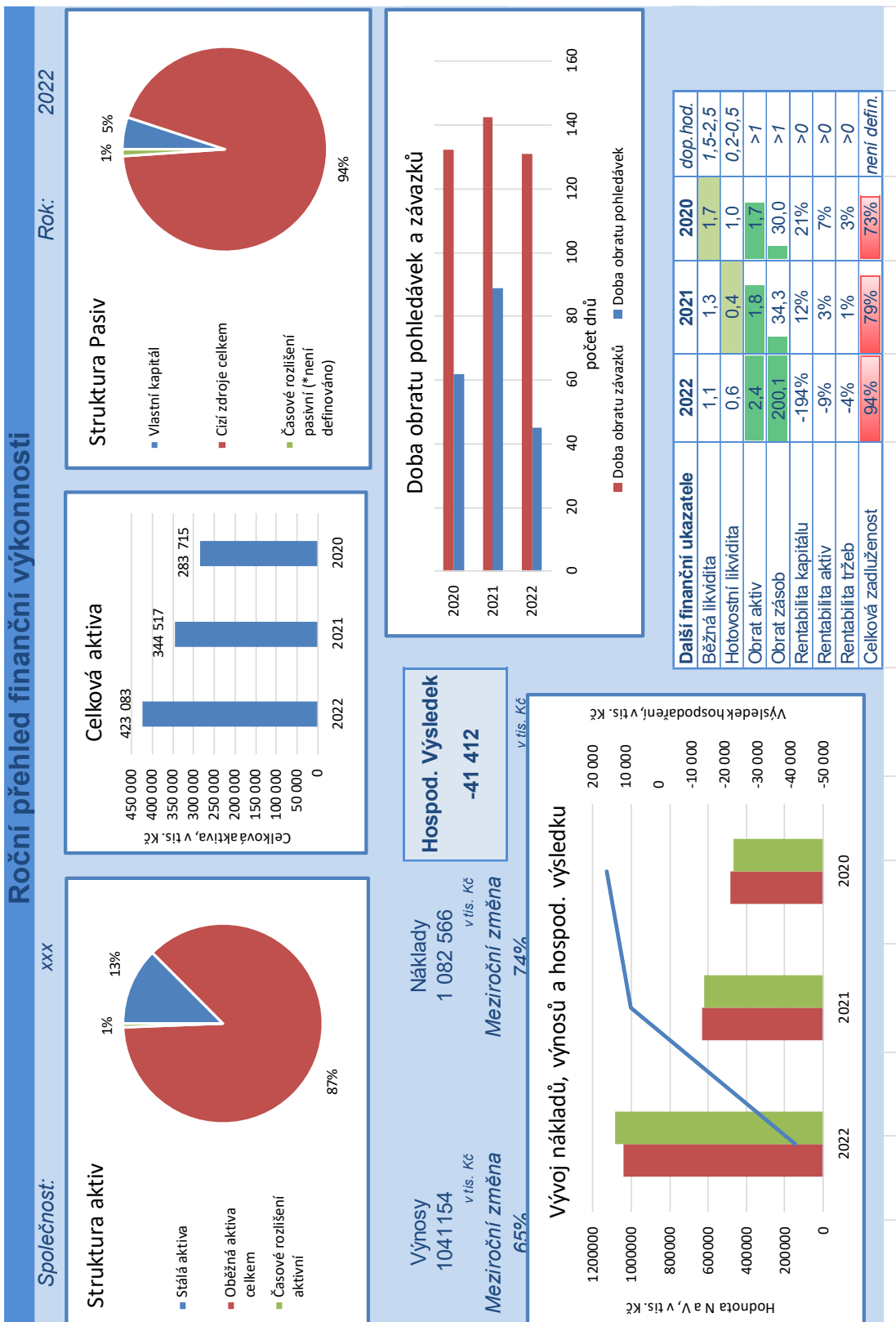




2021	všechny		A	a	B	b	C	c	D	d	E	e	F	f
Ukazatel	Průměr	%	A	%	B	%	C	%	D	%	E	%	F	%
OA/A	82%	100%	86%	105%	70%	86%	70%	86%	95%	115%	80%	97%	91%	111%
Celk.zadluženost	70%	100%	79%	114%	26%	37%	60%	86%	77%	110%	88%	126%	89%	127%
Obrat Aktiv	2,4	100%	1,83	78%	2,17	92%	1,68	71%	3,41	145%	1,98	84%	3,05	129%
Likvidita běž.	2,2	100%	1,70	60%	6,21	171%	1,35	98%	1,45	64%	2,28	97%	2,47	110%
ROE	8%	100%	12,5%	165%	12,8%	169%	12,2%	162%	42,0%	557%	43,2%	572%	-77,4%	-1026%
ROA	4%	100%	2,4%	60%	10,7%	262%	4,9%	120%	9,8%	241%	5,4%	132%	-8,7%	-214%
ROS	2%	100%	1,4%	59%	5,9%	244%	3,5%	146%	3,7%	153%	3,4%	141%	-3,5%	-143%
DO pohledávek	85,7	100%	88	103%	69	81%	108	127%	78	91%	100	116%	71	83%
DO závazků	64,4	100%	111	173%	25	38%	69	107%	70	109%	67	104%	44	68%



# PŘÍLOHA P IX: REPORTINGOVÁ ZPRÁVA (SOUHRNNÁ)



# PŘÍLOHA P X: ROZPAD ROE, MODEL IN05 (INTERNÍ VÝKAZ)

Rozpad ukazatele ROE (2022/2021)

Společnost: xxx		Rok: 2022	
<b>Rozpad ukazatele ROE</b>			
		<b>ROE</b>	
		2022	2021
		-191,8%	12,2%
		změna	-1666%
		x	
		<b>ROA</b>	
		2022	2021
		-9,8%	2,4%
		změna	-500%
		x	
		<b>Fin. páka</b>	
		2022	2021
		19,6	5,0
		změna	291%
		1+	
		<b>ROA</b>	
		2022	2021
		-4,0%	1,3%
		změna	-397%
		x	
		<b>ROS</b>	
		2022	2021
		104,0%	98,7%
		změna	5%
		1-	
		<b>N/T</b>	
		2022	2021
		104,0%	98,7%
		změna	5%
		/	
		<b>N (v tis. Kč)</b>	
		2022	2021
		1082566	621522
		změna	74%
		+	
		<b>Os. Nákl.</b>	
		2022	2021
		94497	62997
		změna	50%
		+	
		<b>Výk. Spotř.</b>	
		2022	2021
		954456	557307
		změna	71%
		(v tis. Kč)	
		+	
		<b>Ostat. N</b>	
		2022	2021
		33613	1218
		změna	2660%
		(v tis. Kč)	
		+	
		<b>Obrat ZÁS</b>	
		2022	2021
		200,1	34,3
		změna	484%
		+	
		<b>Obrat POHL.</b>	
		2022	2021
		8,0	4,1
		změna	97%
		+	
		<b>Obrat Hotovosti</b>	
		2022	2021
		5,4	7,0
		změna	-23%
		+	
		<b>Obrat OA</b>	
		2022	2021
		2,83	2,12
		změna	33%
		+	
		<b>CK dlouh./VK</b>	
		2022	2021
		2,34	0,74
		změna	217%
		+	
		<b>CK krátk./VK</b>	
		2022	2021
		16,25	3,26
		změna	398%

Výpočet modelu IN05 v interním výkazu

<b>Model IN05</b>		<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2020</b>	<b>2019</b>	<b>2018</b>
A	celk. kapitál/cizí kapitál	1,065	1,259	1,363	1,267	1,328
B	EBIT/nákl.úroky	-15,532	14,864	81,234	23,473	4,640
C	EBIT/celk.kapitál	-0,093	0,026	0,072	0,024	0,017
D	tržby/celk.kapitál	2,461	1,829	1,707	1,971	2,615
E	oběžná akt./krátk. CZ	1,059	1,344	1,702	1,428	1,497
	<b>IN05</b>	<b>-0,241</b>	<b>1,367</b>	<b>4,222</b>	<b>1,742</b>	<b>1,109</b>