

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Zhodnocení finanční pozice, výkonnosti
a reportingového systému vybraného podniku**

**Evaluation of the financial position, performance
and reporting system of the selected company**

Lucie Zýková

Plzeň 2015

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2014/2015

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie ZÝKOVÁ**
Osobní číslo: **K12B0415P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Zhodnocení finanční pozice, výkonnosti a reportingového systému vybraného podniku**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Na základě rešerše odborné literatury proveďte kritické zhodnocení konceptů, metod a nástrojů řízení výkonnosti podniku.
2. Charakterizujte vybraný podnikatelský subjekt a zhodnoťte začlenění a činnosti jeho controllingového útvaru.
3. Zhodnoťte systém měření a řízení finanční výkonnosti podniku a analyzujte vazbu mezi klíčovými indikátory výkonnosti a motivací zaměstnanců podniku.
4. Navrhněte možná zlepšující opatření pro posílení finanční pozice a výkonnosti podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:


- **GELINAS, Ulric J.; DULL, Richard B.** *Accounting information systems. 7th edition.* Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2008. ISBN 03-243-7882-3
- **GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava.** *Finanční analýza a plánování podniku. 1. vydání.* Praha: Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-26-2
- **ŠOLJAKOVÁ, Libuše; FIBÍROVÁ, Jana.** *Reporting. 3. rozšířené a aktualizované vydání.* Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2
- **ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil.** *Měření výkonnosti firem. 1. vydání.* Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004. ISBN 80-7043-258-6

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Veronika Burešová**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **25. října 2014**
Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 25. října 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Zhodnocení finanční pozice, výkonnosti a reportingového systému vybraného podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni dne 24. dubna 2015

.....

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Veronice Burešové za odborné vedení, cenné rady, ochotný přístup a vstřícnost v průběhu zpracování této bakalářské práce.

Poděkování patří také Ing. Janu Pickovi, vedoucímu Controllingového útvaru ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o., za jeho čas věnovaný konzultacím k této bakalářské práci a za poskytnuté podklady a informace.

Obsah

Úvod	9
1 Finanční analýza jako nástroj hodnocení finanční situace podniku	11
1.1 Charakteristika, předmět a cíl finanční analýzy	11
1.2 Uživatelé výsledků finanční analýzy	12
1.3 Zdroje informací	14
1.4 Vypovídací schopnost účetních výkazů	17
1.5 Přístupy k finanční analýze.....	18
1.6 Kvantitativní metody testování.....	18
1.6.1 Metoda absolutní	19
1.6.2 Metoda relativní.....	19
2 Koncept finančního zdraví podniku	21
2.1 Finanční pozice.....	22
2.1.1 Likvidita	22
2.1.2 Finanční stabilita	23
2.1.3 Solventnost	23
2.1.4 Aktivita	23
2.1.5 Zhodnocení ukazatelů finanční pozice podniku	24
2.2 Finanční výkonnost.....	25
2.2.1 Ukazatele zisku.....	26
2.2.2 Ukazatele rentability.....	27
2.2.3 Ukazatele cash flow	27
2.2.4 Zhodnocení tradičních ukazatelů výkonnosti podniku.....	28
2.3 Komplexní hodnocení finančního zdraví	28
2.3.1 Pyramidová soustava ukazatelů.....	28
2.3.2 Bonitní scoringový model	29

3	Controlling.....	31
3.1	Základní charakteristika controllingu.....	31
3.1.1	Podstata a význam controllingu.....	31
3.1.2	Základní funkce controllingu.....	32
3.1.3	Úlohy controllingu.....	34
3.2	Reporting jako subsystém controllingu.....	34
3.2.1	Charakteristika reportingu.....	34
3.2.2	Uživatelé reportingu.....	36
3.2.3	Členění reportingu.....	37
3.2.4	Zásady a postup tvorby reportingových zpráv.....	37
4	Představení společnosti.....	39
4.1	Profil společnosti.....	39
4.2	Historie společnosti.....	40
4.3	Analýza produktu a odvětví společnosti.....	40
4.4	Situace ve společnosti.....	41
4.5	Tolling.....	42
4.6	Vývoj tržeb společnosti.....	43
5	Finanční analýza společnosti PILSEN STEEL s.r.o.....	45
5.1	Analýza ukazatelů finanční pozice.....	46
5.1.1	Ukazatele likvidity.....	46
5.1.2	Ukazatele finanční stability.....	51
5.1.3	Ukazatele solventnosti.....	55
5.1.4	Ukazatele aktivity.....	56
5.2	Analýza ukazatelů finanční výkonnosti.....	59
5.2.1	Ukazatele zisku.....	59
5.2.2	Ukazatele rentability.....	60

5.2.3	Analýza cash flow	62
5.3	Analýza souhrnných ukazatelů	63
5.3.1	Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu.....	63
5.3.2	Kralickův Quicktest	64
5.4	Měření výkonnosti ve společnosti	66
6	Controlling ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o.....	67
6.1	Charakteristika Controllingového útvaru ve společnosti.....	67
6.1.1	Organizační začlenění Controllingového útvaru	67
6.1.2	Náplň činnosti Controllingového útvaru	68
6.2	Reportingový systém společnosti	69
6.2.1	Vyhotovování reportingových zpráv	69
6.2.2	Reportingové zprávy a harmonogram jejich sestavování.....	69
6.3	Systém klíčových ukazatelů výkonnosti a vazba na motivaci zaměstnanců společnosti	71
6.3.1	Prémiový řád	72
6.3.2	Struktura mzdy	72
6.3.3	Hodnocené klíčové ukazatele výkonnosti pro výplatu výkonnostního příplatku.....	72
6.3.4	Algoritmus pro výpočet výplaty výkonnostního příplatku.....	73
6.3.5	Výpočet a hodnocení výkonnosti	74
6.3.6	Zhodnocení systému klíčových ukazatelů výkonnosti	75
7	Zhodnocení výsledků finanční analýzy společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a návrh na zlepšení ekonomické situace.....	77
7.1	Zhodnocení ekonomické situace společnosti	77
7.2	Návrhy na zlepšení ekonomické situace společnosti.....	80
Závěr	82
Seznam tabulek	84

Seznam obrázků.....	85
Seznam použitých zkratek	86
Seznam použité literatury	88
Seznam příloh	91

Úvod

Současný trh klade velké nároky na konkurenceschopnost a udržitelnost podnikatelských subjektů. Podniky jsou nuceny čelit nástrahám proměnlivého ekonomického prostředí a reagovat na vnější podněty. Je velmi těžké udržet si stabilní postavení na trhu, finanční rovnováhu a zároveň být výkonný. Prosperita a konkurenceschopnost podniku jsou ovlivňovány mnoha faktory. Volba silné strategie, plnění poslání a cílů a využitelnost konkurenčních výhod jsou pouze základními kroky k úspěchu v podnikatelské činnosti. Významnou roli hraje i orientace v podnikové kultuře - zvolení správného přístupu k zaměstnancům, spolupracovníkům, obchodním partnerům či samotnému podnikání. Dalšími aspekty a předpoklady pro zdravé fungování podniku jsou identifikace úspěchů a neúspěchů nastalých jevů ve společnosti a umění využívat získaných poznatků k predikci budoucího vývoje. Míra úspěšnosti podniku je odvislá také od kvalifikovanosti zaměstnanců, výkonného vedení, úrovně inovativnosti podnikových procesů, spokojenosti zákazníků a mnoha dalších faktorů. Zásadními kritérii prosperity jsou ale finanční hospodaření a finance, které mají přímý vliv na rozhodovací procesy v podniku. Bez rozboru finanční situace (finanční pozice a výkonnosti) se již žádná úspěšná společnost neobejde. Metodou hodnocení finančního hospodaření podniku je finanční analýza, která umožňuje zjištění úrovně výkonnosti, hospodárnosti, platební schopnosti či míry zadlužení podnikatelského subjektu. Díky rozboru zpracovávaných účetních dat je prohloubena jejich vypovídací schopnost a informační hodnota. Problematika finanční analýzy je hlavní náplní této bakalářské práce.

Jiným předpokladem úspěšnosti podnikatelské činnosti je dostupnost relevantních a aktuálních informací ve správný časový okamžik. Zpracování a poskytování informací k efektivnímu rozhodování příslušných uživatelů je úkolem reportingu, který většinou bývá subsystémem podnikového controllingového procesu. Dílčím předmětem této bakalářské práce je právě analýza reportingového systému podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do sedmi kapitol, kde tři kapitoly jsou věnovány teoretickým východiskům daného tématu, která budou následně aplikována na hodnoty zvolené obchodní společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

V první kapitole je představena problematika finanční analýzy. Vedle základní charakteristiky finanční analýzy jsou definováni i základní uživatelé jejích výsledků a vyjmenovány zdroje informací, ze kterých jsou data pro finanční analýzu čerpána. Problematické vlastnosti finanční analýzy a její vypovídací schopnost jsou rovněž popsány v této kapitole.

Druhá kapitola je věnována charakteristice jednotlivých aspektů financí a ukazatelů, pomocí jejichž syntézy lze hodnotit komplexní finanční situaci podniku.

Stručný teoretický přehled o controllingu a reportingovém systému je uveden **ve třetí kapitole**.

Ve čtvrté kapitole je představena metalurgicko-strojírenská společnost PILSEN STEEL s.r.o., která byla vybrána pro zpracování analytické části této bakalářské práce. Pro ujasnění jevů analyzovaných v dalších kapitolách je zde popsána i nastalá situace ve společnosti.

V páté kapitole je pomocí ukazatelů definovaných v teoretické části práce zhodnocena finanční pozice a výkonnost podniku během pětiletého období let 2010–2014.

V šesté kapitole je vymezeno organizační začlenění Controllingového útvaru a jeho náplň činnosti ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. Dále je zde blíže analyzován podnikový reportingový systém a soustava klíčových ukazatelů výkonnosti a jeho vazba na motivaci a odměňování zaměstnanců společnosti.

Shrnutí poznatků z provedených analýz společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je obsaženo v **sedmé kapitole**. Na základě zhodnocení ekonomické situace a zjištěných nepříznivých jevů ve společnosti jsou definována možná opatření, která by zvolené společnosti pomohla posílit svou ekonomickou situaci.

Cílem bakalářské práce je na základě teoretického vymezení problematiky finanční analýzy **zhodnotit finanční situaci ve zvolené společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a navrhnout určitá opatření vedoucí k upevnění finanční pozice a výkonnosti podniku**. Dílčími cíli práce jsou na podkladě teoretických poznatků charakterizovat Controllingový útvar v dané společnosti, analyzovat reportingový systém společnosti a vysvětlit a zhodnotit podnikovou soustavu klíčových ukazatelů výkonnosti.

1 Finanční analýza jako nástroj hodnocení finanční situace podniku

1.1 Charakteristika, předmět a cíl finanční analýzy

Finanční analýza je nedílnou součástí podnikového¹ finančního řízení. Poskytuje významné informace o finanční situaci podniku, což finančním manažerům umožňuje docílit správných rozhodnutí při získávání peněžních zdrojů, při optimalizaci majetkové a kapitálové struktury, při rozdělování zisku či při alokaci volných finančních prostředků. Finanční analýza pomáhá odhalit řadu významných skutečností, k nimž kupříkladu patří rentabilita a likvidita podniku, efektivní využívání aktiv nebo schopnost splácet včas závazky. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Z celé řady definic finanční analýzy v odborné literatuře bylo vybráno tvrzení autorky Holečkové (2008, s. 9). Finanční analýza je „formalizovaná metoda, která poměruje získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídací schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření, majetkové a finanční situaci podniku, podle nichž by bylo možné přijmout různá opatření, využít tyto informace pro řízení a rozhodování.“

Dle mého pohledu je finanční analýza nástroj finančního řízení pro komplexní zhodnocení finanční situace, tj. finanční pozice a výkonnosti podniku. Je zpětnou informací o hospodaření společnosti, ale zároveň na základě identifikace příčin minulých a současných jevů v ekonomické oblasti slouží jako podklad pro řídicí rozhodnutí podniku.

Finanční analýza (ve zjednodušeném pojetí) hodnotí a srovnává data z účetních výkazů doplněná o informace obsažené ve výroční zprávě a pomocí několika rozborových metod vyvozuje nové skutečnosti (Blaha, Jindřichovská, 2006, Grünwald, Holečková, 2009). Grünwald a Holečková (2009) pokládají finanční analýzu za základ finančního plánování.

¹ Od 01.01.2014 zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, vnesl na místo pojmu „podnik“ nový pojem „obchodní závod“ definovaný jako „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti“. Vzhledem ke zvyklostem a již zažitému pojmu „podnik“ bude tento výraz v této bakalářské práci i nadále užíván pro označení „souboru hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání“.

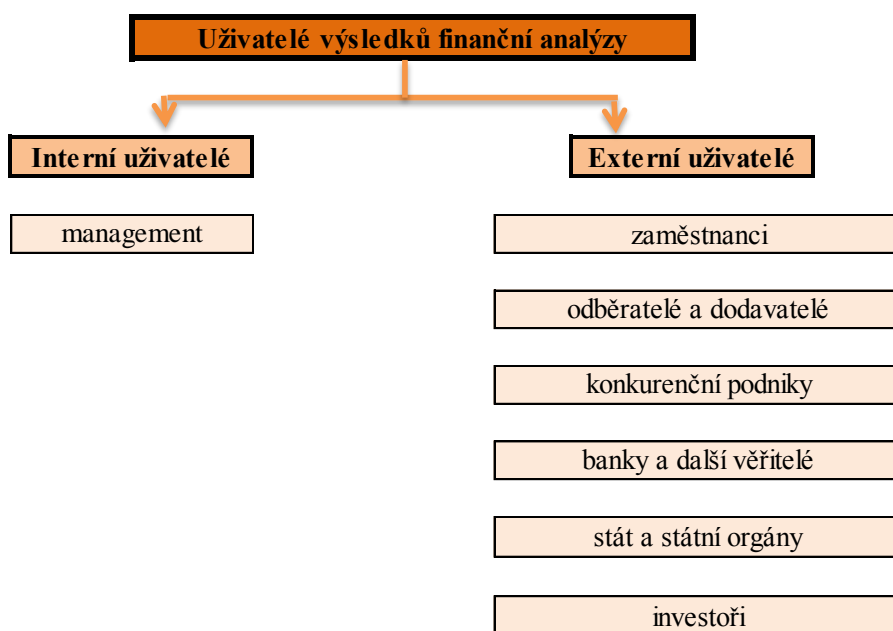
Cílem finanční analýzy je stanovit úroveň finančního zdraví podniku a determinovat slabé a silné stránky podniku a jejich vliv na budoucí vývoj dané společnosti. (Holečková, 2008)

1.2 Uživatelé výsledků finanční analýzy

Informace o finanční situaci podniku jsou předmětem zájmu interních i externích zájmových skupin. **Interní uživatelé** finančních výkazů a výsledků finanční analýzy se podílejí na řízení společnosti. Ačkoliv má management podniku k dispozici interní podklady, finanční a statistické údaje, k plánování a správnému rozhodování mu pomohou i informace obsažené v účetní závěrce. **Externí uživatelé**, kteří se z různých důvodů zajímají o finančně-účetní informace a úroveň finančního zdraví podniku, obvykle nejsou zapojeni přímo do řízení společnosti. Tato skupina uživatelů má přístup pouze k omezené míře informací. (Koen, Oberholster, 1999)

Uživatele výsledků finanční analýzy ilustruje obrázek č. 1.

Obr. č. 1: Uživatelé výsledků finanční analýzy



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Management

K rozhodování v oblasti finančního řízení využívají manažeři data z finančního účetnictví a provedených analýz. Díky znalosti finanční situace mohou optimalizovat majetkovou a kapitálovou strukturu podniku, rozhodovat o investičních záměrech nebo

financování dlouhodobého majetku. (Grünwald, Holečková, 2009, Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Investoři

Osoby, které do podniku vložily svůj kapitál (akcionáři, vlastníci a další investoři), mají prioritní zájem na výsledcích finanční analýzy. Zajímá je, zda je s prostředky nakládáno hospodárně a v souladu s jejich očekáváním. (Grünwald, Holečková, 2009)

Banky a další věřitelé

Zájem o informace týkající se finanční situace podniku mají také jeho věřitelé. Důvodem je obava z případného nesplácení poskytnutého úvěru spolu s úroky.

Před poskytnutím úvěru bankovní ústavy hodnotí bonitu svého klienta (podniku). Pomocí analýzy majetkové a kapitálové struktury, rentability a výsledků hospodaření banka získává cenné informace o finančním hospodaření podniku. Na základě zjištěných skutečností peněžní ústav vidí, zda nemá podnik se splácením svých stávajících závazků potíže a může odhadnout, zda bude schopen splácet požadovaný úvěr. (Grünwald, Holečková, 2009)

Odběratelé a dodavatelé

Odběratelé a dodavatelé jsou zainteresováni na finančním zdraví podniku z různých důvodů. Dodavatelé se soustřeďují zejména na krátkodobou platební schopnost svého zákazníka, tedy aby jim bylo hrazeno za poskytnuté výkony. Někteří dodavatelé z důvodu zajištění trvalého odbytu zkoumají i dlouhodobou finanční stabilitu. Odběratelé se zajímají o finanční výsledky svého dodavatele, pokud s ním udržují dlouhodobý obchodní vztah. Finanční problémy a tíseň dodavatelské společnosti by totiž mohly negativně ovlivnit i vlastní výrobu zákazníka. (Grünwald, Holečková, 2009)

Zaměstnanci

O finanční stabilitu zaměstnavatele se zaměstnanci zajímají ze zcela osobního, přirozeného důvodu, čímž je obava o udržení pracovního místa a relevantního mzdového ohodnocení. (Grünwald, Holečková, 2009) Jejich motivací často bývají výsledky hospodaření podniku, jelikož některé organizace mají systém odměňování pracovníků navázaný na firemní výsledky společnosti.

Stát a státní orgány

Kupříkladu z důvodu provádění statistických šetření, kontroly daňových povinností nebo rozdělování dotací se o finanční informace společnosti zajímá i stát a jeho orgány. (Grünwald, Holečková, 2009)

Konkurenční podniky

Pro srovnání výsledků hospodaření konkurenčních podniků ve stejném odvětví se společnosti zajímají o výstupy z provedených analýz rentability, cenovou politiku, obratovost svých konkurentů apod. (Grünwald, Holečková, 2009)

1.3 Zdroje informací

Zdroje, ze kterých finanční analýza čerpá, lze obecně rozdělit na interní a externí. (Růčková, 2011)

Zatímco **interní informace** pocházejí z finančně-účetních dat společnosti, tedy z účetních výkazů, informací finančních analytiků a managementu podniku, **externí informace** jsou čerpány z ročních zpráv emitentů veřejně obchodovatelných cenných papírů či z burzovních zpráv. (Grünwald a Holečková, 2009)

Dle § 21a odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb. jsou povinny účetní závěrku i výroční zprávu zveřejnit účetní jednotky, „které se zapisují do obchodního rejstříku, nebo ty, kterým tuto povinnost stanoví zvláštní právní předpis.“²

„Ve zjednodušeném rozsahu mohou sestavit účetní závěrku účetní jednotky, které nejsou povinny mít účetní závěrku ověřenou auditorem s výjimkou akciových společností, které sestavují účetní závěrku v plném rozsahu.“ (§ 18 odst. 3 zákona č. 563/1991 Sb.)

Primárním zdrojem informací pro hodnocení finanční situace podniku jsou data z finančního účetnictví. Důležitou roli ale hrají i znalosti finančního analytika či controllera, bez nichž by kvalitní analýza dat nemohla být provedena. (Grünwald, Holečková, 2009)

Účetní závěrka v souladu se zákonem o účetnictví zahrnuje rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce.

² Například § 18 zákona č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a politických hnutích, ve znění zákona č. 117/1994 Sb., zákona č. 296/1995 Sb., zákona č. 322/1996 Sb. a zákona č. 340/2000 Sb.

Splňují-li účetní jednotky k rozvahovému dni a za bezprostředně předcházející účetní období kritéria uvedená v § 20 odst. 1 písm. a body 1 a 2 zákona č. 563/1991 Sb.:

1. „aktiva celkem (úhrn zjištěný z rozvahy v ocenění neupraveném o vybrané položky podle § 26 odst. 3 zákona č. 563/1991 Sb.) více než 40 000 000 Kč,
2. roční úhrn čistého obratu (výše výnosů snížená o prodejní slevy a dělená počtem započatých měsíců, po které trvalo účetní období, a vynásobená dvanácti) více než 80 000 000 Kč“,

pak účetní závěrka zveřejňuje i přehled o peněžních tocích (cash flow) a přehled o změnách vlastního kapitálu. (§ 18 odst. 1 zákona č. 563/1991 Sb.)

Rozvaha

Blaha a Jindřichovská (2006) definují rozvahu jako účetní výkaz, který posuzuje finanční situaci k určitému okamžiku (k rozvahovému dni, tj. k datu sestavení účetní závěrky) a poskytuje informace o aktivech a pasivech analyzovaného podniku.

Rozvaha poskytuje pohled na analyzovanou společnost ze tří úhlů - zaměřuje se na majetkovou situaci, na zdroje financování a na hodnocení finanční situace podniku (informace o výsledcích hospodaření či zprostředkované informace o likviditě podniku). (Růčková, 2011)

Výkaz zisku a ztráty

Růčková (2011, s. 31) charakterizuje výkaz zisku a ztráty jako „písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období.“

Při sestavování tohoto účetního výkazu je uplatňován aktuální princip, tzn. pohyb nákladů a výnosů je vykazován v období, s nímž věcně i časově souvisí, bez ohledu na to, zda v daném období nastal peněžní příjem nebo výdaj. (Grünwald, Holečková, 2009)

Výkaz zisku a ztráty se sestavuje za uplynulé účetní období, na rozdíl od rozvahy však sleduje veličiny tokové, tj. jejich pohyb za daný časový interval.

Zjednodušeně řečeno, tento účetní výkaz zobrazuje všechny nákladové a výnosové položky, které přispěly k dosaženému výsledku hospodaření za běžné období. (Grünwald, Holečková, 2009) Dle předmětu činnosti jsou položky výkazu zisku a ztráty

řazeny do tří oblastí – provozní, finanční a mimořádné. Výsledek hospodaření před zdaněním je zjištěn součtem výsledků hospodaření z jednotlivých oblastí činnosti.

Příloha k účetní závěrce

Příloha je povinnou částí účetní závěrky, doplňující rozvahu a výkaz zisku a ztráty o informace, které z běžných výkazů nevyplývají, ale pro externího analytika hodnotícího finanční situaci podniku jsou nezbytné. Poskytuje doplňující vysvětlení k řadě položek z účetních výkazů, kupříkladu informace o užitých účetních metodách, způsobu oceňování zásob, leasingu, cenných papírech, daních z příjmů a dalších. (Grünwald, Holečková, 2009)

Přehled o peněžních tocích (cash flow)

Finanční tabulka, jak tento účetní výkaz nazývají Blaha a Jindřichovská (2006), vyjadřuje skutečný pohyb peněžních prostředků. Cash flow je výkaz vhodný k hodnocení likvidity a platební schopnosti společnosti, protože zobrazuje, jaké vznikají reálné příjmy a výdaje. (Grünwald, Holečková, 2009)

Všechny peněžní toky jsou děleny na provozní, investiční a finanční. Součtem financí na začátku období a finančních toků z uvedených oblastí činností je zjištěn stav peněžních prostředků na konci období. V případě, že podnik dosahuje zisku, nemusí to nutně znamenat vysoký stav peněžních prostředků. Důvodem je již zmíněný akruální princip výkazu zisku a ztráty. (Grünwald, Holečková, 2009)

Ač tento výkaz v určitých případech sestavován být nemusí (kritéria zveřejňování účetních výkazů jsou popsána výše), Grünwald a Holečková (2009) jeho sestavení doporučují vždy.

Přehled o změnách vlastního kapitálu

Výkaz o změnách vlastního kapitálu informuje o změnách a jejich příčinách, které nastaly u jednotlivých složek vlastního kapitálu mezi dvěma rozvahovými dny. Změny mohou nastat například v souvislosti s vklady do základního kapitálu, výběry formou dividend a podílů na zisku nebo s přijatými dary.

Informace o změnách vlastního kapitálu jsou velmi důležité pro externí uživatele účetních výkazů, protože jim umožňují zhodnocení finanční situace společnosti potřebné pro jejich rozhodování. (Paseková, 2007)

1.4 Vypovídací schopnost účetních výkazů

Od finanční analýzy se očekává co možná nejvěrnější pohled na aktuální stav společnosti. Existují ale úskalí, kvůli nimž může být výsledná finanční situace ovlivněná. (Růčková, 2011)

Významnou skutečností, která zkresluje výsledek hospodaření běžného roku, je oceňování majetku na principu **historických cen**. Tento způsob oceňování nebere v úvahu změny tržních cen (vyjma tvorby opravných položek). (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Úskalí výkazu zisku a ztráty spočívá v **aktuálním principu**, který byl definován v podkapitole 1.3.

Růčková (2011) dále kritizuje **vliv inflace** na finanční výkazy. V rozvaze se ať již přímo, tak nepřímo promítne do všech položek aktiv i pasiv. Možná nejvýrazněji se tento vliv projevuje u položek dlouhodobého hmotného majetku. Postihuje hlavně podniky se zastaralým vybavením, kde je podstatná část majetku již odepsána a společnost tak vykazuje vysoký nereálný zisk. Vliv inflace způsobuje opomíjení současné cenové úrovně, čímž vznikají problémy externím analytikům při hodnocení finanční situace společnosti. Ani výkaz zisku a ztráty se vlivu zvyšování cenové hladiny nevyhýbá. Tento výkaz zahrnuje jak náklady odvozené z historických cen, tak výnosy v běžných cenách platných v okamžiku realizace.

Další záležitostí, kterou účetní výkazy přímo nezohledňují, je **vliv nepeněžních faktorů**. Jedná se například o úroveň managementu a kvalifikaci zaměstnanců, obchodní jméno, spokojenost zákazníků, postavení firmy na trhu nebo vztahy na pracovišti. Tyto vlivy jsou často hodnoceny samostatně jako faktory doplňkové pomocí kvalitativních ukazatelů, počtu přijatých reklamací, norem kvality apod. Hodnotit podnik z hlediska nefinančních faktorů lze například pomocí metody Balanced Scorecard nebo kritérií vitality dle Harryho Pollaka. (Růčková, 2011, Vochozka, 2011)

Porovnání výsledků společností nebývá problémem, protože Ministerstvo financí České republiky normativně stanovuje podobu účetní závěrky. Obtíže mohou nastat v případě rozdílné účetní politiky podniků (kupříkladu odlišné odpisování majetku nebo oceňování zásob) nebo užívání rozdílných uznávaných účetních standardů. (Růčková, 2011)

V praxi dochází i k jiným nedostatkům v účetních výkazech, kterými jsou neurčitosti, odchylky, či dokonce chyby. (Grünwald, Holečková, 2009) V rámci účetní zásady věrného a poctivého zobrazení by nemělo docházet k záměrnému zkreslování v účetních výkazech. (Blaha, Jindřichovská, 2006)

Na základě popsaných úskalí finančních výkazů lze tvrdit, že standardně provedená technická finanční analýza poskytuje externímu analytikovi pouze hrubý obraz finanční situace společnosti. S přispěním vlastního úsudku, získaných zkušeností a hlavně podrobnějších interních informací finanční analytik získává již přesnější pohled na úroveň finančního zdraví analyzovaného podniku. (Grünwald, Holečková, 2009)

1.5 Přístupy k finanční analýze

System hodnocení finanční situace podniku není legislativně upraven. S postupem let se ale vyvinulo několik obecně uznávaných a doporučovaných přístupů a metod finanční analýzy. (Grünwald, Holečková, 2009)

Teorie uvádí dva přístupy k finanční analýze - fundamentální a technický. **Fundamentální analýza** (jinak také kvalitativní analýza) při svých postupech neužívá algoritmy, ale vychází z odborných znalostí, zkušeností a subjektivních úsudků odborníků. Patří sem metody postavené na verbálním hodnocení nastalých jevů, tj. například SWOT analýza, BCG matice a metoda Balanced Scorecard. **Technická analýza** (jinak také kvantitativní analýza) již matematické a statistické postupy používá, aby následně pomocí kvalitativní analýzy posoudila vypočtené hodnoty. (Sedláček, 2011)

Pro dosažení kvalitních informací vypovídajících o finanční situaci podniku je nutná kombinace obou přístupů k finanční analýze. (Růčková, 2011)

1.6 Kvantitativní metody testování

Technická finanční analýza spočívá ve zpracování údajů (obsažených v účetních výkazech) a ukazatelů, tj. hodnot z nich odvozených. Grünwald a Holečková (2009) dělí metody testování na dvě skupiny – absolutní a relativní. Základem pro hodnocení finančního zdraví podniku je užití těchto základních kvantitativních metod finanční analýzy.

1.6.1 Metoda absolutní

Absolutní metoda čerpá data přímo z účetních výkazů. Ačkoliv tato data, resp. absolutní ukazatele, nevyužívají žádnou z matematických metod a nemají vztah k jinému údaji z účetních výkazů, mají samy o sobě jistou vypovídací schopnost. Je možné je dobře porovnávat v rámci jedné společnosti, obtížné ale vzhledem k citlivosti těchto ukazatelů na velikost podniku bývá jejich použití při srovnání hodnot různých podniků. (Grünwald, Holečková, 2009)

Metoda využívá absolutní rozdíly položek účetních výkazů. Principy jsou uplatňovány v horizontální analýze a analýze cash flow. (Grünwald, Holečková, 2009)

1.6.2 Metoda relativní

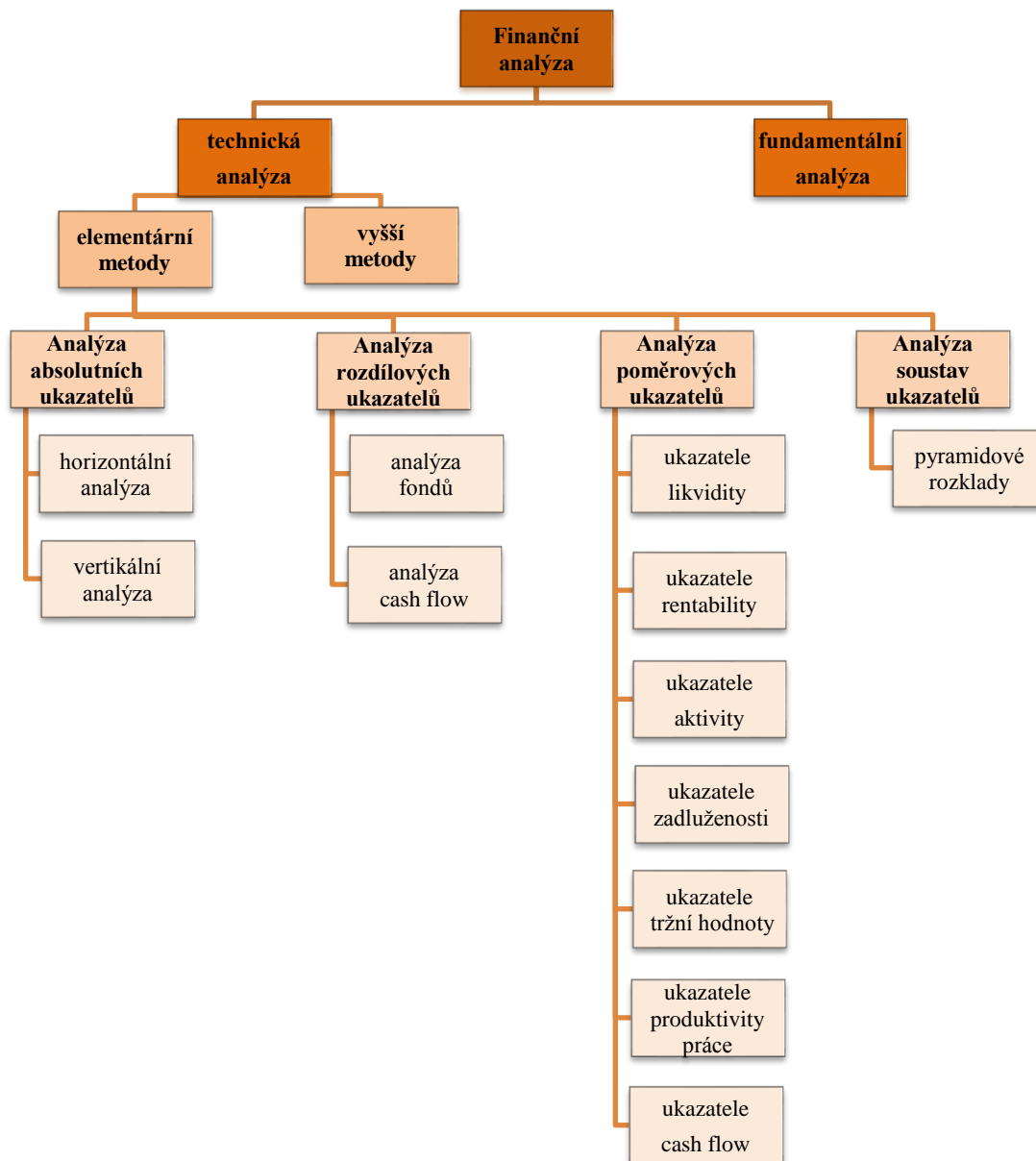
Tato metoda nepracuje se samostatnými hodnotami účetních výkazů, ale tyto mezi sebou poměruje. Relativní ukazatele vyjadřují vztah minimálně dvou různých položek z téhož účetního období. Použití relativních ukazatelů k mezipodnikovému srovnání bývá taktéž obtížné zejména z důvodu různých oborů podnikatelské činnosti. (Grünwald, Holečková, 2009)

Dle Grünwalda a Holečkové (2009) je relativní metoda používána při vertikální analýze a analýze poměrových ukazatelů.

Jádrem metodiky finanční analýzy jsou právě poměrové ukazatele, díky nimž je možné porovnat položky účetních výkazů vzájemných souvislostí a získat tak zcela nové informace o finanční situaci podniku, např. o jeho likviditě či zadluženosti. (Grünwald, Holečková, 2009)

Obsahem bakalářské práce bude specifikace pouze vybraných ukazatelů finanční analýzy. Pro přehlednost je uveden obrázek č. 2 znázorňující členění základních dostupných metod a přístupů k finanční analýze dle autorky Růčkové (2011).

Obr. č. 2: Přístupy a metody finanční analýzy



Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové (2011), 2015

2 Koncept finančního zdraví podniku

Pomocí syntézy aspektů financí podniku získaných provedenou finanční analýzou je hodnocena finanční situace a úroveň finančního zdraví podniku. K hodnoceným aspektům patří např. rentabilita vlastního kapitálu, likvidita, solventnost a finanční stabilita. (Grünwald, Holečková, 2009)

„**Finanční zdraví podniku závisí na jeho výkonnosti a finanční pozici.** Úroveň finančního zdraví je dána mírou odolnosti financí podniku vůči provozním rizikům za dané finanční situace.“ (Grünwald, Holečková, 2009, s. 23) Jinak řečeno, jaká provozní rizika je ještě možné podstoupit, aniž by došlo k ohrožení platební schopnosti podniku. Pokud je podnik konkurenceschopný, hradí své závazky v době splatnosti a hodnocené aspekty financí podniku jsou v přijatelných mezích, můžeme jej označit za finančně zdravý. Čím vyšší úroveň finančního zdraví podnik má, tím je schopen zvládat vyšší rizika. Jeví-li podnik symptomy finanční tísně, je nutné plánovat nápravná opatření k zabránění platební neschopnosti či úpadku. (Grünwald, Holečková, 2009)

V následujícím textu budou blíže popsány základní charakteristiky hodnotící finanční situaci a úroveň zdraví podniku podobně, jak je uvádí Grünwald a Holečková (2009). Následně budou rozděleny na dvě skupiny – ukazatele hodnotící finanční pozici a finanční výkonnost podniku.

Jsou jimi:

- likvidita,
- finanční stabilita,
- solventnost,
- aktivita,
- zisk,
- rentabilita,
- ukazatele cash flow.

2.1 Finanční pozice

Finanční pozici podniku ovlivňuje výše a struktura aktiv, které podnik při své činnosti využívá a také zdrojů, které investoři poskytlí pro profinancování aktiv.

K hodnocení finanční pozice podniku jsou používány tři základní charakteristiky, tj. likvidita, solventnost a finanční stabilita. (Grünwald, Holečková, 2009) K analýze finanční pozice budou připojeny i ukazatele aktivity.

V následujících podkapitolách bude zachycena jen základní podstata vybraných ukazatelů, jejich přesný výpočet bude znázorněn v analytické části práce.

2.1.1 Likvidita

Likviditu lze chápat jako schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky pomocí všech svých potenciálně likvidních prostředků. (Sedláček, 2011)

Ukazatele likvidity (platební schopnosti) se orientují na nejvíce likvidní složky majetku podniku ve vztahu ke krátkodobým závazkům podniku a posuzují tak krátkodobou finanční stabilitu podniku. (Blaha, Jindřichovská, 2006) Zjednodušeně lze říci, že ukazatele likvidity „poměřují to, čím je možno platit (čítatel), tím, co je nutno zaplatit (jmenovatel).“ (Sedláček, 2011, s. 66)

Teorie rozeznává tři druhy likvidity – běžnou, pohotovou a okamžitou.

Pomocí ukazatele **běžné likvidity** je posuzováno, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryty oběžným majetkem. Má-li podnik potíže s likviditou, dojde k tomu, že závazky s nejkratší dobou splatnosti porostou rychleji než oběžná aktiva a hodnoty tohoto ukazatele budou klesat. (Blaha, Jindřichovská, 2006)

Ukazatel **pohotové likvidity** vyjadřuje vztah mezi krátkodobými pohledávkami, krátkodobým finančním majetkem a krátkodobými dluhy. Výrazně nízká hodnota ukazatele poukazuje na nadměrné vázání zásob v podniku. (Sedláček, 2011)

Likvidita okamžitá poměřuje jen peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty³ s okamžitě splatnými závazky a umožňuje tak „měřit schopnost podniku hradit právě splatné dluhy.“ (Sedláček, 2011, s. 67)

³Peněžními ekvivalenty jsou obchodovatelné krátkodobé cenné papíry, splatné dluhy, směnečné dluhy a šeky. (Sedláček, 2011)

2.1.2 Finanční stabilita

Finanční rovnováha, jak lze také finanční stabilitu nazvat, se odvíjí od majetkové a kapitálové struktury rozvahy. (Grünwald, Holečková, 2009) Udržení finanční stability je jedním z cílů každé společnosti. Důležité je z důvodu pružné reakce na bezprostřední závazky společnosti. (Šulák, Vacík, 2003)

V rámci finanční rovnováhy je uplatňováno zlaté bilanční pravidlo. Pomocí **ukazatele krytí dlouhodobého majetku** je možné zjistit, zda je dlouhodobý majetek financován dlouhodobým kapitálem. S rostoucím poměrem dluhů a aktiv se finanční stabilita podniku snižuje, což zkoumá **ukazatel věřitelského rizika (ukazatel celkové zadluženosti)**. Vysoká hodnota ukazatele poukazuje na značné problémy s finanční stabilitou společnosti. V rámci meziročního srovnání vývoje finanční stability lze používat dalších ukazatelů vyplývajících ze zadluženosti podniku. **Ukazatel vlastnického rizika (koeficient samofinancování)** vyjadřuje financování aktiv vlastním kapitálem. **Ukazatel celkového rizika** znázorňuje poměr cizího a vlastního kapitálu. Jeho převrácenou hodnotu počítá **ukazatel finanční samostatnosti**. (Grünwald, Holečková, 2009)

2.1.3 Solventnost

Solventnost je schopnost podniku hradit včas a v plné výši dlouhodobé finanční závazky. (Grünwald, Holečková, 2009)

K posouzení solventnosti z pohledu celkové zadluženosti podniku je využíván **ukazatel doby splácení čistých dluhů**, který určuje „počet let, po jejichž uplynutí by byly všechny dluhy splaceny, kdyby všechny odpovídající peněžní toky (zpravidla zisk po zdanění zvýšený o odpisy) zůstaly na úrovni běžného roku, a kdyby se používaly výhradně na splácení čistých dluhů.“ (Grünwald, Holečková, 2009, s. 125) **Ukazatel úrokového krytí** zjišťuje, kolikrát je zisk (EBIT) vyšší než nákladové úroky. (Grünwald, Holečková, 2009)

2.1.4 Aktivita

Je třeba vždy nalézt optimální velikost položek aktiv. Jejich nedostatek brání firmám k expanzi na nové trhy a potlačuje tak možnost zvýšení výnosů. Naopak přebytek aktiv způsobuje vázání dalších nákladů s nimi souvisejících. Ukazatele aktivity zkoumají efektivnost hospodaření společnosti s aktivy. (Sedláček, 2011) Jsou indikátory

mezivýkazovými, protože pracují s daty z rozvahy i výkazu zisku a ztráty. (Blaha, Jindřichovská, 2006)

Kislingerová a Hnilica (2005) popisují ukazatele aktivity ve dvou modech:

- **rychlost obratu** – udává počet obrátek aktiv za daný časový interval, kdy bylo dosaženo tržeb užitých v ukazateli,
- **doba obratu** – udává časové období trvání jedné obrátky.

Důležitým měřítkem aktivity a efektivnosti využívání celkových aktiv je **ukazatel obratu aktiv**, který vyjadřuje, kolikrát za rok se celková aktiva obrátí v tržby. **Obrat zásob** udává, kolikrát se zásoby přemění v ostatní formy oběžného majetku. **Doba obratu zásob** stanovuje počet dnů, po nichž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo prodeje. (Holečková, 2008)

2.1.5 Zhodnocení ukazatelů finanční pozice podniku

Slabou stránku ukazatelů likvidity spatřuje Sedláček (2011) ve skutečnosti, že likvidita je hodnocena v závislosti na výši oběžných aktiv, kdežto daleko podstatněji se likvidita odvíjí od budoucích hodnot peněžních toků.

Likvidita podniku je analyzována dle účetních dat k rozvahovému dni, kdy struktura oběžného majetku nebývá typická (např. v souvislosti s nižším stavem zásob po Vánocích). (Grünwald, Holečková, 2009)

Běžná likvidita je velmi citlivá na strukturu oběžného majetku, zejména zásob a pohledávek a výsledné hodnoty tedy mohou být zkreslené. (Blaha, Jindřichovská, 2006) Navíc je tuto likviditu, jejíž výpočet zahrnuje v čitateli zlomku zásoby, nevhodné užít ke srovnání podniků různých odvětví, protože výše zásob jednotlivých společností se odvíjí od materiálové náročnosti výroby. (Grünwald, Holečková, 2009)

Problematickou vlastnost běžné likvidity odstraňuje ukazatel likvidity pohotové, jenž z výpočtu vylučuje nejméně likvidní složku oběžného majetku, tj. zásoby. V okamžiku, kdy podnik váže nadměrnou váhu zásob, ukazatel okamžité likvidity bude výrazně nízký. (Sedláček, 2011) I tento ukazatel ale váže úskalí, kterým je položka krátkodobé bankovní úvěry ve jmenovateli. Krátkodobé úvěry jsou v České republice často nahrazovány těžko dostupnými dlouhodobými, což vede k tomu, že hodnoty tohoto ukazatele jsou hluboko pod doporučenou hodnotou. (Grünwald, Holečková, 2009)

Popsaným slabinám ukazatelů likvidity je možné se vyvarovat užitím ukazatele **krytí zásob pracovním kapitálem**⁴ namísto běžné likvidity. Pohotovou likviditu lze nahradit ukazatelem **provozní pohotová likvidita** (ze jmenovatele vyloučeny krátkodobé bankovní úvěry). (Grünwald, Holečková, 2009)

Ukazatele zadluženosti nelze považovat za univerzální, protože se zcela odvíjí od specifické struktury rozvahy podniku. Ze stejných hodnot ukazatelů zadluženosti různých firem nelze vyvodit, že tyto podniky mají i shodnou finanční stabilitu. (Grünwald, Holečková, 2009)

2.2 Finanční výkonnost

Výkonnost lze dle Wagnera (2009, s. 17) obecně vyjádřit jako „způsob, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti“ za předpokladu schopnosti srovnat zkoumaný a referenční jev dle stanovené škály.

Šulák a Vacík (2003, s. 9) definují výkonnost jako „schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit.“ Následně ale uvádí, že je toto tvrzení neúplné vzhledem ke skutečnosti, že výkonnou není jen ta firma, která vykazuje dobré hospodářské výsledky, ale kupříkladu i firma s vhodně stanovenou a silnou strategií.

Finanční výkonnost je hodnocena z různých hledisek v závislosti na zájmových skupinách zainteresovaných osob. **Zákazníci** za výkonnou společnost označují tu, která je schopna předvídat jejich potřeby a nabídne jim produkt v pro ně přijatelné kvalitě, ceně a dodací lhůtě. **Management** podniku výkonnost spatřuje v prosperitě a úspěšnosti podniku. Společnost je z jeho pohledu výkonná tehdy, má-li stabilní podíl na trhu, nízké náklady, stálé odběratele a je finančně zdravá. **Investoři** hodnotí výkonnost společnosti dle výše a doby zhodnocení investovaného kapitálu. (Šulák, Vacík, 2003)

Finanční výkonnost lze měřit tradičními ukazateli výkonnosti, které mají dobrou vypovídací schopnost a v českých firmách jsou stále užívanějšími než moderní ukazatele výkonnosti, které přicházejí s novými postupy v oblasti měření výkonnosti.

⁴ Pracovní kapitál je část oběžného majetku, která je kryta dlouhodobým kapitálem. Jedná se o rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými dluhy.

V následujícím textu budou blíže specifikována pouze klasická měřítká finanční výkonnosti založená na informacích dostupných z finančních výkazů. Tradičními ukazateli výkonnosti jsou ukazatele zisku, rentability a cash flow.

2.2.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku jsou řazeny mezi neužívanější měřítká výkonnosti. Zisk je možné vyjádřit několika způsoby. Žádnou ze známých kategorií zisku však není možno považovat za univerzální či nejlepší vzhledem k ostatním. Každá z úrovní výsledku hospodaření poskytuje zcela jiné informace různým uživatelům pro různé účely. (Wagner, 2009)

Čistý zisk (zisk určený k rozdělení mezi společníky) je pro vlastníky podniku nejdůležitější kategorií zisku. Pro porovnávání podniků s různým zdaněním je vhodný ukazatel **zisk před zdaněním**. **Zisk před úroky a zdaněním** se orientuje pouze na provozní výkonnost. Tento ukazatel není ovlivněn formou financování majetku společnosti a daněmi. Poslední kategorií zisku je **zisk před úroky, zdaněním a odpisy**, který je užíván k mezipodnikovému srovnávání výkonnosti, jelikož umožňuje abstrahovat od různých politik odpisování. Obrázek č. 3 blíže specifikuje jednotlivé kategorie zisku.

Obr. č. 3: Užívané kategorie zisku a jejich vztahy

EBITDA <i>Earnings Before Depreciation, Interests and Taxes</i>	
EBIT <i>Earnings Before Interests and Taxes</i>	odpisy
EBT <i>Earnings Before Taxes</i>	úroky
EAT <i>Earnings After Taxes</i>	daně
čistý zisk, výsledek hospodaření po zdanění	
výsledek hospodaření před zdaněním	
výsledek hospodaření před úroky a zdaněním	
výsledek hospodaření před úroky, zdaněním a odpisy	

Zdroj: vlastní zpracování dle Wagnera (2009), Ebitda (2014), 2015

2.2.2 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (výnosnosti) patří mezi nejsledovanější ukazatele v podnikové praxi. Poměří zisk dosažený hospodářskou činností se zdroji, pomocí nichž bylo zisku dosaženo. Vypovídají o úspěších při dosahování podnikových cílů a zhodnocování vloženého kapitálu. (Šulák, Vacík, 2003, Sedláček, 2011, Kislíngrová, Hnilica, 2005)

Rentabilita výnosů a nákladů

Do této kategorie jsou řazeny **ukazatele rentability tržeb a rentability nákladů**. Vyjadřují, jak rychle do společnosti přitéká zisk ve vztahu k toku výnosů a nákladů. Tato měřítka jsou zpravidla užívána při srovnání výkonnosti jednotlivých útvarů v rámci jednoho podniku. (Wagner, 2009)

Rentabilita aktiv a kapitálu

Ukazatele vyjadřují proporce mezi dosaženým výsledkem hospodaření a výší aktiv či kapitálu. Informují o zhodnocení zdrojů použitých k určité činnosti. Mezi nejčastěji užívaná měřítka rentability aktiv a kapitálu patří **rentabilita aktiv (rentabilita celkového kapitálu)**, která je základním ukazatelem finanční výkonnosti vyjadřujícím celkovou efektivnost podniku, její produkční schopnost a celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na formu financování. **Rentabilita vlastního kapitálu** hodnotí výnosnost kapitálu vloženého do podniku jeho vlastníky. (Wagner, 2009, Růčková, 2011)

2.2.3 Ukazatele cash flow

Akruální princip, na jehož základě je tvořen výkaz zisku a ztráty, způsobuje, že náklady a výnosy jsou účtovány do období, se kterým věcně a časově souvisí bez ohledu na okamžik reálného pohybu peněžních prostředků. Proto vzniká obsahový nesoulad mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy. Ukazatele cash flow zobrazují peněžní příjmy a výdaje podniku.

Celkové cash flow lze vyjádřit součtem peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti podniku. Ukazatel **provozní cash flow** je často užíván k hodnocení výkonnosti firmy na bázi hotovostních toků. Sleduje pohyby peněžních prostředků v provozní činnosti podniku. (Knápková, Pavelková, 2012)

2.2.4 Zhodnocení tradičních ukazatelů výkonnosti podniku

Výše charakterizované tradiční ukazatele výkonnosti podniku vycházejí z účetních dat a z účetního výsledku hospodaření. Nezohledňují možná rizika, vliv inflace, časovou hodnotu peněz a výsledné hodnoty nesrovnávají s náklady obětovanými příležitostmi. Aby bylo dosaženo objektivního zhodnocení finančního zdraví společnosti, je nutné mít k dispozici kromě tradičních ukazatelů výkonnosti i informace o vývoji likvidity, zadluženosti, finanční stabilitě nebo využití aktiv podniku. (Knápková, Pavelková, 2012)

Slabinu nejpoužívanějších tradičních měřítek výkonnosti, ukazatelů zisku, Knápková a Pavelková (2012) spatřují také v rozdílných účetních politikách podniků, které ovlivňují výsledek hospodaření. Rozdíly mohou být kupříkladu v užívaných metodách oceňování majetku nebo odpisové politice jednotlivých podniků. Výsledek hospodaření je mnohdy tvořen náklady a výnosy, které nevznikly v rámci provozování hlavní činnosti, ale jsou výsledkem mimořádných událostí.

Hodnoty ukazatelů rentability nezohledňují likviditu a zadluženost podniku ani rizika plynoucí z používání cizího kapitálu. Neposkytují odhad budoucích přínosů podnikatelských aktiv, hodnotí pouze období minulé. (Knápková, Pavelková, 2012)

2.3 Komplexní hodnocení finančního zdraví

K posouzení celkové finanční situace společnosti jsou často vytvářeny soustavy ukazatelů a modely finanční analýzy. Na rozdíl od výše popisovaných ukazatelů mají větší vypovídací schopnost, jelikož se nesoustřeďují jen na určitý úsek činnosti podniku. (Sedláček, 2011)

Pro účely práce bude charakterizována vybraná pyramidová soustava ukazatelů a bonitní model. Tyto budou aplikovány i na hodnoty podnikatelského subjektu v analytické části práce.

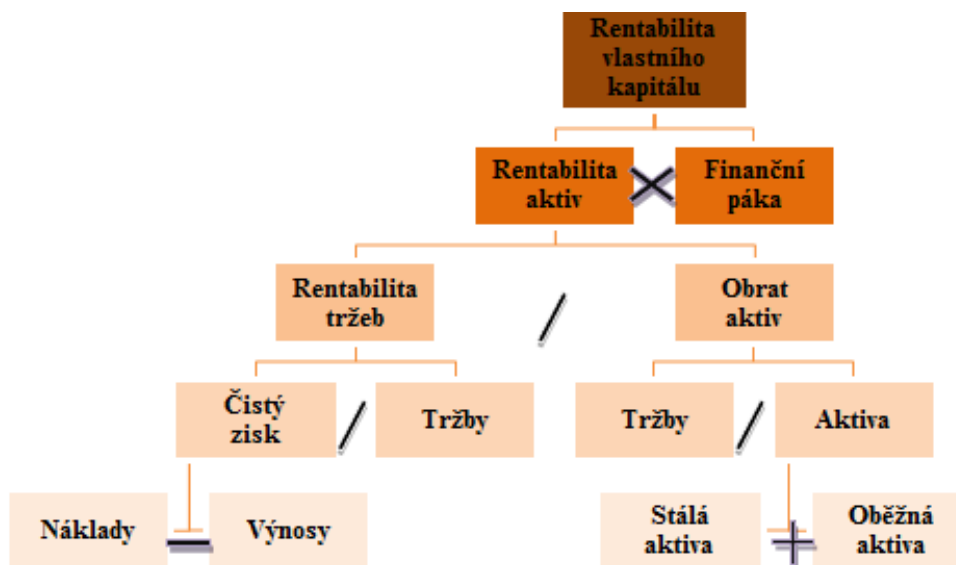
2.3.1 Pyramidová soustava ukazatelů

Z důvodu složitých vnitřních vazeb a závislostí mezi různými ukazateli jsou oblíbené pyramidové soustavy ukazatelů, které v přehledných tabulkách analyzují vzájemné souvislosti mezi výnosností a finanční stabilitou podniku. Principem je, že ukazatel

na vrcholu pyramidy je dále za pomoci matematických nástrojů rozložen do ukazatelů dílčích. (Sedláček, 2011)

Du Pontův diagram rozkládá výchozí ukazatel rentability vlastního kapitálu na součin dvou dílčích složek, rentabilitu aktiv a finanční páku. Další vazby v diagramu znázorňuje obrázek č. 4.

Obr. č. 4: Du Pont diagram



Zdroj: vlastní zpracování dle Růčkové (2011), 2015

2.3.2 Bonitní scoringový model

Scoringové modely umožňují pomocí syntézy poznatků z provedené analýzy finanční pozice a finanční výkonnosti zhodnotit finanční situaci podniku. Bonitní modely jsou založeny na vyhodnocování úrovně finančního zdraví podniku. Vycházejí jak z teoretických principů, tak i z hodnot získaných provedenou finanční analýzou. Umožňují mezipodnikové srovnání výsledků. (Grünwald, Holečková, 2009, Růčková, 2011)

Kralickův Quicktest

Kralickův Quicktest s poměrně dobrou vypovídací schopností umožňuje rychle ohodnotit analyzovanou společnost. Ze čtyř oblastí finanční analýzy (finanční stability, likvidity, rentability a zisku) byly účelově vybrány čtyři ukazatele, podle jejichž výsledků jsou podniku přidělovány body (viz tabulka č. 1). Výsledná hodnota Kralickova testu je zjištěna pomocí prostého aritmetického průměru těchto bodů.

Ukazateli jsou kvóta vlastního kapitálu (koeficient samofinancování), doba splácení dluhu z cash flow (vyjadřuje dobu splacení všech dluhů společnosti při generování stejné výše cash flow jako v analyzovaném období), cash flow v tržbách (rentabilita tržeb měřená cash flow) a rentabilita celkového kapitálu. (Sedláček, 2011)

Tab. č. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova Quicktestu

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
Doba splácení dluhu z cash flow	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
Cash flow v tržbách	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
Rentabilita celkového kapitálu	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0%	negativní

Zdroj: vlastní zpracování dle Kislingerové a Hnilici (2005), 2015

3 Controlling

3.1 Základní charakteristika controllingu

3.1.1 Podstata a význam controllingu

V Československu se první znaky controllingového řízení objevily již ve 20. letech 20. století v průmyslových podnicích. Za průkopníka systému řízení podniku na základě funkcí controllingu je v naší zemi považován Tomáš Baťa (1876–1932). Krátce po 2. světové válce ovšem následovalo centrální řízení, které bylo zcela v rozporu s filozofií controllingu. Po roce 1989 byl controlling seskupen v ucelenou koncepci a byl opět uplatňován v českých firmách. (Mikovcová, 2007, Žůrková, 2007)

V literatuře zabývající se problematikou controllingu lze nalézt mnoho definic a rozličných chápání pojmu controlling.

Horváth (2004, s. 5) tvrdí, že controlling je „koncepce řízení zaměřená na výsledek, která překračuje hranice funkcí a koordinuje plánování, kontrolu a informační toky.“

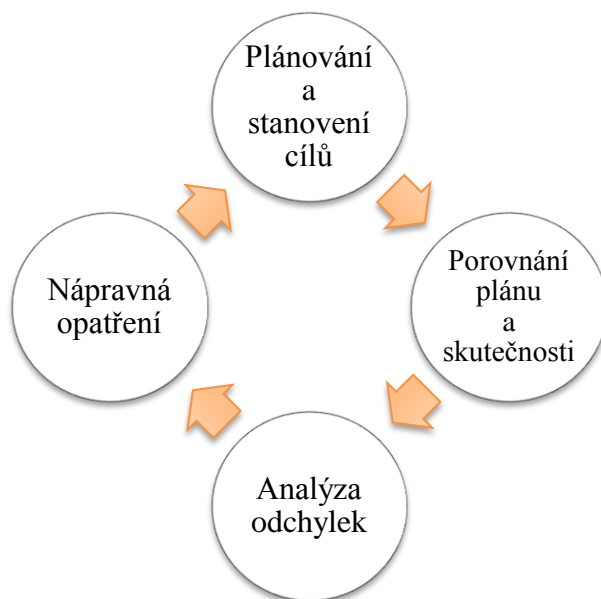
Podle Krále (2010, s. 26) je potřeba controlling chápat jako „metodu, jejímž smyslem je **zvýšit účinnost systému řízení** permanentním srovnáváním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem, vyhodnocováním odchylek a aktualizací cílů.“

V praxi často bývá pojem controlling překládán jako „kontrola“. Vollmuth (2011) ovšem controlling považuje za širší pojem a vysvětluje ho jako způsob řízení podniku a podpůrný nástroj při rozhodování.

Obecně je controlling možné chápat jako způsob řízení podniku, který propojuje plánování a kontrolu. Důležitou roli hraje i koordinace a informační podpora, což podniku udává správný směr a pomáhá dosahovat stanovené cíle. Orientuje se na budoucnost, čímž pozitivně působí na výkonnost a udržitelnost společnosti. Controlling zavádí preventivní opatření, pomocí porovnávání plánu a skutečnosti zjišťuje odchylky, na jejichž základě uskutečňuje nápravná opatření. (Mikovcová, 2007)

Controllingové úlohy ve zpětnovazebním procesu ilustruje obrázek č. 5.

Obr. č. 5: Controllingové úlohy ve zpětnovazebním procesu



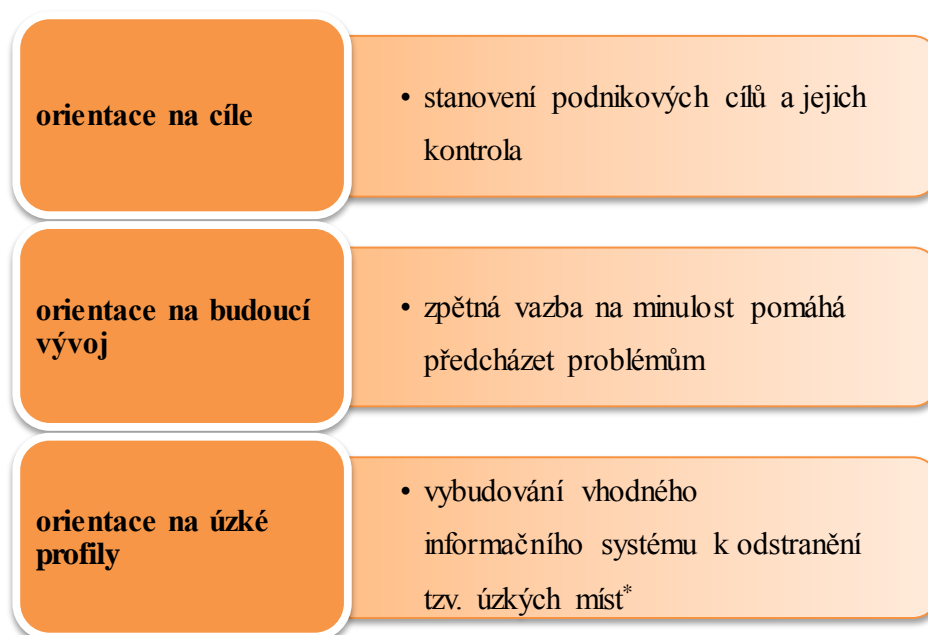
Zdroj: vlastní zpracování dle Vollmutha (2011), 2015

3.1.2 Základní funkce controllingu

Původně byl controlling pouze pasivně orientovaný, primárně se soustředil na sběr dat a jeho funkce byla tzv. **registrační**. Dalším vývojovým stupněm je tzv. funkce **navigační**, kde se controlling zaměřuje na kontrolu hospodárnosti a podává návrhy na optimalizaci, jeho role je tedy aktivní. Controlling orientovaný na řízení je nejvyšším stupněm vývoje a představuje tzv. **inovační a koordinační** funkci. Zde dochází k vytvoření vlastního systému řízení se samostatnou filozofií, koordinaci podnikových aktivit a přenosu relevantních informací. (Mikovcová, 2007)

Obrázek č. 6 zobrazuje a vysvětluje tři základní principy, kterými lze charakterizovat filozofii controllingu.

Obr. č. 6: Obsah controllingového systému



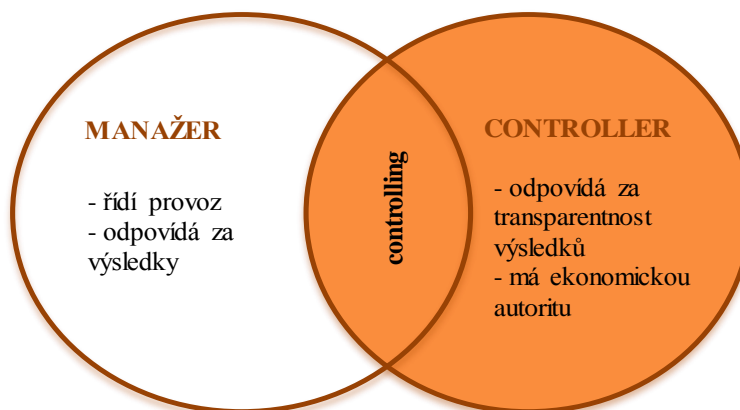
Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007), Vollmutha (2011), 2015

**Úzkými místy jsou nejslabší články podniku, které mohou zamezit splnění podnikových cílů. Může jím být například likvidita, pokud již podnik není schopen financovat možná zvýšení obrátu. (Vollmuth, 2011)*

3.1.3 Úlohy controllingu

Při výkonu controllingových funkcí nezávisí vše jen na controllerech, ale je důležitá jejich spolupráce s manažery podniku. (Mikovcová, 2007) Tuto skutečnost ilustruje obrázek č. 7.

Obr. č. 7: Kooperace controllingu



Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007), 2015

V praxi je možné, že management předává controllingu řadu svých úloh a naopak. Lze tedy říci, že přesné vymezení úloh controllera a manažera není možné. V následujícím výčtu jsou uvedeny úlohy typické pro controlling.

Jsou jimi:

- podpora manažerů v oblasti plánování, výkonnosti a účetnictví,
- koordinace plánování a kontroly,
- odpovědnost za transparentnost výsledků k dosažení vyšší ziskovosti,
- odpovědnost za reporting,
- zajišťování informací pro manažerské rozhodování,
- zpracovávání controllingových systémů.

(Mikovcová, 2007)

3.2 Reporting jako subsystém controllingu

3.2.1 Charakteristika reportingu

Reporting lze označit za subsystém controllingu, protože je důležitou součástí controllingového řízení. Z toho logicky vyplývá, že za aktivity v oblasti reportingu odpovídá controllingové oddělení. (Mikovcová, 2007)

Šoljaková a Fibírová (2010) definují reporting jako „komplexní **systém** vnitropodnikových **výkazů a zpráv**, které syntetizují informace pro řízení podniku jako celku i jeho základních organizačních jednotek.“

Základními aktivitami controllingového oddělení v rámci vyhotovování reportingových zpráv jsou příprava, zpracování dat a jejich předání příjemcům informací. Cílem reportingu je zajištění aktuálních a kvalitních informací a jejich prezentace ve formě reportů managementu společnosti na všech úrovních řízení. (Mikovcová, 2007) Každému řídicímu pracovníkovi jsou distribuovány jen ty informace, které souvisí s jeho zaměřením a úrovní řízení, tedy které svou činností ovlivňuje. Pouze vrcholový management má přístup ke komplexnímu systému informací. (Šoljaková, Fibírová, 2010)

Struktura reportu a rozsah informací v něm obsažených nejsou stanoveny žádnými právními předpisy, mohou být upraveny vnitropodnikovými směnicemi. (Mikovcová, 2007)

Reporting je často spolu s organizačními jednotkami (např. marketing, nákup, prodej, lidské zdroje, výroba a logistika) součástí podnikového informačního systému. Podnikový informační systém tak umožňuje integraci obchodních procesů a informací všech organizačních jednotek a slouží jako centrální zdroj informací. (Gelinas, Dull, 2008)

Obrázek č. 8 zobrazuje postup vytvoření podnikového reportingu a popisuje i skutečnosti, které je důležité při návrhu respektovat.

Obr. č. 8: Postup navržení podnikového reportingu



Zdroj: vlastní zpracování dle Šoljakové, Fibírové (2010), 2015

Podstatnou součástí reportingu jsou **kritéria řízení výkonnosti**, tedy klíčové ukazatele výkonnosti (KPI)⁵, sloužící k hodnocení skutečného vývoje porovnaného s vývojem plánovaným. (Šoljaková, Fibírová, 2010) Bližší vysvětlení ukazatelů a jejich aplikace v konkrétním podnikatelském subjektu budou popsána v analytické části práce.

Další důležitou součástí reportingových zpráv jsou **poznámky** sloužící k odůvodnění a zhodnocení dosaženého vývoje a jeho dopadu na motivační systém společnosti. (Šoljaková, Fibírová, 2010)

3.2.2 Uživatelé reportingu

Uživatele reportingových výkazů je možné členit do dvou základních skupin - **interní uživatelé a externí uživatelé**.

Interní uživatelé nesou odpovědnost a mají zájem na výsledcích hospodaření společnosti. Do této skupiny jsou řazeni vlastníci podniku v případě, že mají rozhodovací pravomoci a vykonávají manažerské funkce na různých úrovních řízení. Interní reporting slouží jako podpůrný nástroj při rozhodování a umožňuje hodnotit plnění stanovených cílů na každém stupni podnikové hierarchie. (Šoljaková, Fibírová, 2010)

Externí uživatelé reportingových výstupů mají přístup pouze k informacím, které byly společností zveřejněny, tedy k externím výkazům finančního účetnictví. Uživateli patřícími do této široké skupiny jsou např.:

- **zaměstnanci** – mají zájem na vývoji mzdy, kvalitě pracovních podmínek, sociálním zajištění, odborném růstu apod.,
- **investoři** – zaujímají výsadní postavení mezi externími uživateli,
- **obchodní partneři** – odběratelé a dodavatelé,
- **státní orgány (v rámci kontrolní funkce)** – finanční úřad, správa sociálního zabezpečení, úřad práce apod.,
- **další uživatelé** – banka, krajský úřad, široká veřejnost, občanské aktivity v oblasti ochrany životního prostředí apod.

(Šoljaková, Fibírová, 2010)

⁵ Plný anglický název pro zkratku KPI je Key Performance Indicators.

3.2.3 Členění reportingu

Dle pravidelnosti vyhotovování reportingových výkazů

Z hlediska četnosti vyhotovování reportingových výkazů reporting členíme na **standardní**, kde jsou přesně strukturované výkazy zpracovávány v pravidelných časových intervalech. Jedná se např. o informace o odchylkách a jejich analýze, o skutečných hodnotách apod. Zpravidla jsou tyto reportingové zprávy vyhotovovány měsíčně, čtvrtletně či ročně. Dalším typem jsou zprávy **mimořádné**, které jsou zpracovávány na požádání. Zcela mimořádné mohou být z hlediska termínu vyhotovení či jejich obsahu. Příkladem zprávy jiného obsahového vymezení je analýza rizik, která není standardně zpracovávána. (Šoljaková, Fibírová, 2010)

Dle četnosti vyhotovování reportingových výkazů

V souvislosti s pravidly externího výkaznictví (zveřejňování finančních výkazů) je základní periodou kalendářní či hospodářský **rok**. Obchodní korporace ale často zpracovávají pro operativní řízení reportingové zprávy i v intervalu kratším, **měsíčním** či **čtvrtletním**. Někdy se dokonce vyhotovují reporty **denně** či jednou za **týden**, což umožňuje sledování nejvýznamnějších položek nákladů, výnosů nebo oběžných aktiv. (Šoljaková, Fibírová, 2010)

Dle rozsahu obsahu reportingových výkazů

V **souhrnných** reportingových zprávách jsou uvedeny záznamy o skutečném hospodaření podniku za dané období, které jsou porovnány s plánovanými hodnotami. Odchylky oproti plánovanému stavu a analýza jejich příčin bývá uvedena v komentářích reportingových zpráv. Zatímco souhrnný reporting hodnotí společnost jako celek, **dílčí** reporting se soustřeďuje na vyhodnocování jednotlivých oblastí podnikových činností (obchodních, výrobních, personálních apod.) a vnitropodnikových organizačních jednotek (divizí, závodů apod.). (Šoljaková, Fibírová, 2010)

3.2.4 Zásady a postup tvorby reportingových zpráv

Interní reportingová zpráva (určená pro management podniku) by měla obsahovat tři dílčí části, tj. informace o plánovaném a dosaženém stavu a zjištěných odchylkách. Tyto informace v podobě seznamů a dat jsou manažerům předávány v písemné podobě. Následně dochází k ústní prezentaci zjištěných hodnot a k diskuzím návrhů a opatření.

Diskuzi k osobní prezentaci a přijatá opatření je třeba zaprotokolovat a doručit všem účastníkům prezentace. (Mikovcová, 2007)

Dle výše uvedeného popisu aktivit spojených s vyhotovováním reportingových zpráv lze průběh činností znázornit i graficky, viz obrázek č. 9.

Obr. č. 9: Průběh tvorby reportu



Zdroj: vlastní zpracování dle Mikovcové (2007), 2015

Při vyhotovování reportingových zpráv by měly být dodržovány zejména tyto zásady:

- **objektivita** – nutné zajištění nezávislosti controllingových útvarů a poskytování pouze objektivních informací,
- **ověřitelnost a srozumitelnost** – informací, zdrojových dat a použitých metod,
- **adekvátní obsah a forma zprávy** – dle uživatelů, pro které je zpráva určena,
- **včasnost podání zpráv** – nutné dodržení termínů stanovených příjemcem zprávy,
- **aktuálnost, přesnost, úplnost** – aktuální informace bývají často nepřesné a neúplné, v případě controllingu je větší důraz kladen na aktuálnost informací.

(Mikovcová, 2007)

4 Představení společnosti

4.1 Profil společnosti

Obchodní firma: PILSEN STEEL s.r.o.

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Sídlo: Tylova 1/57, Plzeň

Identifikační číslo: 47718706

Datum vzniku: 01.01.2007 fúzí společností ŠKODA, HUTĚ, Plzeň, s.r.o. a ŠKODA STEEL, s.r.o.

(Justice, 2015)

Činnosti společnosti PILSEN STEEL s.r.o. dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE jsou uvedeny v příloze A.

PILSEN STEEL s.r.o. je metalurgicko-strojírenská společnost s dlouholetou tradicí a silnou pozicí na domácím i zahraničním trhu. Tradice a výrobní potenciální společnosti vychází z know-how firem ŠKODA, Kovárny, s.r.o. a ŠKODA, Hutě, Plzeň, s.r.o.

Ocelárna, Slévárna, Kovárna a Obrábění jsou provozy, kterými společnost PILSEN STEEL s.r.o. disponuje. Díky nim je možné vytvořit kompletní produkt tzv. „pod jednou střechou“, tedy od výroby oceli, lití a kování, přes hrubé opracování až po vytvoření hotového produktu na základě požadavků zákazníka. Společnost plní zakázky a požadavky zákazníků na výrobu hrubě i finálně opracovaných rozměrných, tvarově složitých odlitků, výkovků a ingotů s vysokou kvalitou vnitřní struktury a chemického složení.

Hlavní hodnoty platné v ocelářství a těžkém strojírenství, tj. kvalita, stabilita, tradice a odpovědnost jsou ve společnosti ctěny již od doby zakladatele strojírenské továrny Škoda, pana Emila Škody. Cílem společnosti je být spolehlivým dodavatelem produktů špičkové kvality pro celosvětový trh. (PILSEN STEEL, 2015)

4.2 Historie společnosti

Počátek historie nynější společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je datován již do poloviny 18. století, kdy šlechtický rod Waldsteinů vlastnil několik průmyslových továren včetně železárny v Sedleci u Plzně, která se o sto let později stala Škodovými závody v Plzni. V roce 1869 Emil Škoda (1839–1900) odkoupil Waldsteinovy strojírenské závody v Plzni. V průběhu následujících let korporace vzkvétala, rozšiřovala se výroba, budovaly se nové slévárny litiny, kovárny, strojírný a obrobny pro velké výkovky. V souvislosti s nedobrovolným začleněním koncernu do zbrojního programu nacistického Německa došlo v roce 1945 ke ztrátě několika zahraničních trhů a v důsledku leteckého útoku bylo zničeno 70 % areálu Škodových závodů. Po skončení 2. světové války společnost zaměstnávala 80 000 pracovníků a produkty byly vyváženy do více než 60 zemí světa. Následně byly Škodovy závody znárodněny a rozděleny na sedm nezávislých společností. Po roce 1989 byla založena společnost ŠKODA a.s., která v roce 1993 byla privatizována a vznikly samostatné právní subjekty - ŠKODA, KOVÁRNY, Plzeň, s.r.o. a ŠKODA, HUTĚ, Plzeň, s.r.o. Po 11 letech od této změny byly obě hutnické společnosti prodány ruskému koncernu OMZ a došlo k přejmenování společnosti ŠKODA, KOVÁRNY, Plzeň, s.r.o. na ŠKODA STEEL s.r.o. Fúze společností konsorcium a přejmenování na PILSEN STEEL s.r.o. proběhla v roce 2007. Za další 3 roky společnost odkoupila holdingová skupina UNITED GROUP S.A. a majitelem PILSEN STEEL s.r.o. se stal Igor Mojseevič Shamis. (PILSEN STEEL, 2015)

4.3 Analýza produktu a odvětví společnosti

Společnost PILSEN STEEL s.r.o. má dlouholeté zkušenosti s výrobou pro klasickou i jadernou energetiku. Obchodní aktivity společnosti zahrnují produkci i prodej výrobků určených pro využití v různých průmyslových odvětvích jako je např. energetika, lodní stavitelství či jaderné strojírenství.

Ve společnosti jsou produkovány zejména:

- vysoce kvalitní ocelové, železné a litinové odlitky o hmotnosti od 1,5 do 300 tun,
- klikové hřídele pro čtyřtákní diesellové motory, kompresory a pumpy,
- těžké výkovky až do hmotnosti 205 tun,
- oceli, tvárné a šedé litiny,

- ingoty až do hmotnosti 250 tun,
- černé výkovky a kované tyče.

Doručení produktu zákazníkovi je vždy komplexní projektové řešení zahrnující lití, kování, obrábění, úpravu povrchu a vystavení požadovaného certifikátu kvality. Společnost poskytuje i odborné a konzultační služby svým zákazníkům v oblasti přesné specifikace produktu. Za tímto účelem podnik využívá metody, které zahrnují reengineering, výpočet pevnosti materiálů, design speciálních výrobních procesů apod.

Společnost má největší podíl na trhu ve výrobě hřídelí pro větrné elektrárny všech velikostí. Mezi zákazníky patří hlavní světoví výrobci větrných elektráren. Tyto hřídele jsou v podniku vyráběny a dodávány od samotného vzniku tohoto oboru.

Společnost PILSEN STEEL s.r.o. je jednou z největších světových výrobců velkých klikových hřídelí pro čtyřtákní diesellové motory, kompresory a pumpy. V podniku byla vyrobena největší existující monobloková kliková hřídel.

Produkty společnosti je možno nalézt v provozech po celém světě. Příkladem je „Londýnské oko“ na břehu řeky Temže v Londýně, kam PILSEN STEEL s.r.o. dodala hřídel kola a další odlitky v celkové hmotnosti 200 tun. (PILSEN STEEL, 2015)

4.4 Situace ve společnosti

Společnost PILSEN STEEL s.r.o. až do roku 2011 prosperovala, měla množství zakázek, rozšiřovala výrobu a tržby z prodeje vlastních výrobků přesahovaly 3 mld. Kč. Poté ale nastal velký zlom. Dne 15.06.2012 se v médiích objevila zpráva, že Ocelárny a strojírna společnosti PILSEN STEEL s.r.o. jsou na pokraji bankrotu. Do podniku přestala být dodávána elektrická energie, voda, a proto byla zastavena výroba. V červenci roku 2012 byla vyhlášena odstavka, do zaměstnání nechodila většina pracovníků. Výplaty mezd přicházely na účty zaměstnanců se zpožděním, tudíž se i samotní pracovníci dostávali do těžkých životních situací a obávali se o svá pracovní místa. Věřitelé podniku podali návrh na insolvenční řízení, jelikož jejich pohledávky za společností nebyly hrazeny. Dne 17.09.2012 byl vyhlášen úpadek společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a byl ustanoven její insolvenční správce. K 16.09.2012 byla vydána výroční zpráva a mimořádná účetní závěrka. Mezinárodní investiční skupina KKCG poskytla společnosti více než 100 mil. Kč a do konce roku 2012 dalších

150 mil. Kč k zajištění financování provozu. Počátkem října 2012 se do společnosti PILSEN STEEL s.r.o. vrátila část zaměstnanců a výroba začala pracovat na 70 %.

Začátkem roku 2013 věřitelé obchodního závodu PILSEN STEEL s.r.o. na jednání u Krajského soudu v Plzni odhlasovali, že plzeňské hutě a kovárny projdou reorganizací. Společnost byla nucena zpracovat do 120 dnů (tato lhůta nakonec byla prodloužena) reorganizační plán s konkrétním řešením problémů, především však měla popsat, jak se vyrovná s věřiteli. Insolvenční správce i dlužník uznali dluhy PILSEN STEEL s.r.o. ve výši cca 5 mld. Kč. V květnu roku 2013 společnosti poskytla nové provozní úvěry banka VEB Kapital.

Již zmíněné financování (zejména materiálu a energií) poskytnuté skupinou KKCG společnosti velice pomohlo a PILSEN STEEL s.r.o. tak mohla opět začít přijímat větší množství zakázek.

Dne 18.10.2013 schválil Krajský soud v Plzni reorganizační plán společnosti PILSEN STEEL s.r.o. Na základě tohoto plánu společnost rozdělila mezi své věřitele 50 mil. Kč, tedy asi 1 % z celkové dlužné částky. (Finanční noviny, 2015)

4.5 Tolling

Společnost PILSEN STEEL s.r.o. je v současné době financována speciální metodou, prostřednictvím tollingového mechanismu. Důvodem je finanční tíseň podniku a s tím související potíže se získáním jakéhokoli zdroje financování.

Při použití tollingu vstupuje mezi výrobce a konečné odběratele výrobků tollingová společnost. V případě společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je tollingovou společností Pilsen Toll s.r.o., jejímž vlastníkem je ruská banka VEB Kapital. Pilsen Toll s.r.o. vznikla dne 12.02.2013 za účelem zajištění kontrolovaného zdroje financování na podporu komplexního restartu společnosti PILSEN STEEL s.r.o. po vyhlášení její insolvence a následného úpadku.

Princip tollingového mechanismu

Pilsen Toll s.r.o. uzavřela s výrobcem (se společností PILSEN STEEL s.r.o.) tzv. tollingovou smlouvu a v bance si zažádala o poskytnutí úvěru. Z finančních prostředků z úvěru nakupuje od dodavatelů materiálové vstupy, ze kterých si u společnosti PILSEN STEEL s.r.o. nechává za zpracovatelskou odměnu vyhotovovat

výrobky. Tollingová společnost Pilsen Toll s.r.o. je nositelem zakázek, a tak sama fakturuje a prodává výrobky odběratelům.

Princip tollingu tedy spočívá ve využívání dodatečně cizích zdrojů financování, které nebyly poskytnuty výrobcí, ale jinému podnikatelskému subjektu. Společnost PILSEN STEEL s.r.o. disponuje výrobním zařízením a pracovními silami, ale je závislá na tollingové společnosti z hlediska financí a přijímání zakázek. Pilsen Toll s.r.o. nemá své zaměstnance (ve společnosti figurují jen 3 jednatelé) ani dlouhodobý majetek. Vlastní pouze majetek oběžný, kam patří materiálové a výrobní zásoby v rozpracované výrobě.

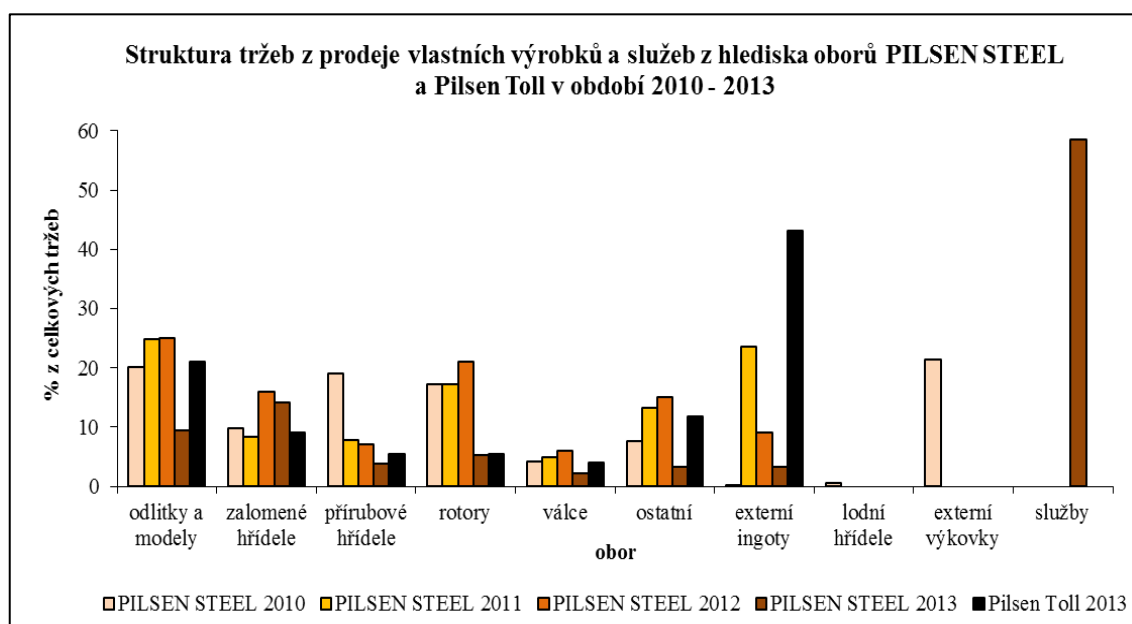
Výhodu tollingového mechanismu lze spatřit ve způsobu získání finančních prostředků, bez rizika případného konkurzu. (PILSEN STEEL, 2015)

4.6 Vývoj tržeb společnosti

Až do roku 2013 společnost PILSEN STEEL s.r.o. vykazovala tržby za prodej vlastních výrobků. Po vzniku tollingové společnosti tržby tohoto druhu společnosti PILSEN STEEL s.r.o. značně poklesly, protože příjemcem nových zakázek se stala společnost Pilsen Toll s.r.o. V roce 2013 tvořily ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. tržby z prodeje vlastních výrobků 41,4 % z celkových tržeb, zbývající část představovaly tržby za služby v podobě zpracovatelské odměny od společnosti Pilsen Toll s.r.o. Společnost PILSEN STEEL s.r.o. vykazovala tržby z prodeje vlastních výrobků, protože výrobní proces společnosti se pohybuje v časovém horizontu 3–6 měsíců, tudíž v první polovině roku 2013 se vyráběly a fakturovaly dříve sjednané zakázky. V roce 2014 tvořil procentuální podíl tržeb za služby 99 % na celkových tržbách. Zbývající 1 % tržeb představovaly zakázky, jejichž fakturaci si zákazníci vyžádali po společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Strukturu tržeb společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. z prodeje vlastních výrobků a služeb dle oborů zachycuje obrázek č. 10.

Obr. č. 10: Struktura tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb z hlediska oborů PILSEN STEEL a Pilsen Toll v období 2010–2013



Zdroj: vlastní zpracování na základě výročních zpráv společností PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o., 2015

5 Finanční analýza společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Následující kapitola bakalářské práce je věnována finanční analýze společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v letech 2010 až 2014. Ukazatele posuzující finanční situaci podniku jsou, stejně jako v teoretické části práce, rozděleny na ukazatele hodnotící finanční pozici a výkonnost podniku. U každého z nich je uveden způsob výpočtu a u vybraných ukazatelů je zhodnoceno srovnání výsledných hodnot společnosti s doporučenými hodnotami autorů Knápkové, Pavelkové, Štekera (2013) a s průměrnými charakteristikami příslušného odvětví (období let 2010–2013)⁶, tj. výroba základních kovů, hutní zpracování kovů a slévárenství.

Společnost PILSEN STEEL s.r.o. zveřejňuje výroční zprávu a účetní závěrku sestavenou k rozvahovému dni účetního období. Pro účely práce ale nebyly užity oficiální, ale interní výkazy společnosti. Důvodem je, že od roku 2013 společnost PILSEN STEEL s.r.o. přešla na nový mimobilanční systém financování za pomoci nově vzniklé partnerské společnosti Pilsen Toll s.r.o. Data ve zveřejňovaných účetních výkazech let 2013 a 2014 nejsou konsolidovaná, tudíž nejsou srovnatelná s roky předešlými. Pro lepší vypovídací schopnost vypočtených finančních ukazatelů byla data zjištěna z interních konsolidovaných účetních výkazů. K ekonomickým účelům a meziročnímu srovnání jsou užívána data konsolidovaná, kdežto nekonsolidované výkazy slouží k administrativním účelům a jsou vyžadovány externími subjekty (např. finančními nebo daňovými úřady).

Dalším důvodem užití dat z interních výkazů společnosti je sestavení mimořádné účetní závěrky ke dni 16.09.2012 na základě vyhlášení úpadku společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a účetní závěrky za období od 17.09.2012 do 31.12.2012. Kvůli nesrovnatelnosti účetních dat z různých časových období jsou použity interní údaje shrnující celkové hospodaření roku 2012.

Interní výkazy podniku PILSEN STEEL s.r.o. se svou strukturou a obsahem položek liší od účetních výkazů v plném rozsahu. Upravené a zjištěné položky rozvahy a výkazu zisku a ztráty jsou uvedeny v přílohách C a D.

⁶ Průměrné hodnoty odvětví roku 2014 nebyly v době zpracování bakalářské práce ještě k dispozici.

Data za rok 2014 nejsou ještě v období zpracování bakalářské práce schválena auditory. Protože jsou společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a Pilsen Toll s.r.o. samostatně hospodařící podnikatelské subjekty, audit probíhá odděleně.

5.1 Analýza ukazatelů finanční pozice

Pro posouzení struktury aktiv a pasiv v rozvaze společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je využita analýza likvidity, finanční stability a solventnosti. Tyto analýzy jsou doplněny o ukazatele aktivity zjišťující vázání finančních prostředků v aktivech podniku.

5.1.1 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity umožňují vyjádřit schopnost podniku hradit své krátkodobé dluhy. V rámci analýzy likvidity společnosti PILSEN STEEL s.r.o. jsou zpracovány ukazatele běžné, pohotové a okamžité likvidity. Pro odstranění problematických vlastností těchto základních ukazatelů je sestaven ukazatel provozní pohotové likvidity a krytí zásob pracovním kapitálem. Výsledné hodnoty ukazatelů likvidity společnosti zachycuje tabulka č. 2. Průměrné hodnoty příslušného odvětví uvádí tabulka č. 3.

Tab. č. 2: Ukazatele likvidity v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
Zásoby	850 866	724 698	218 990	375 754	320 255
Krátkodobý finanční majetek	32 606	57 549	24 824	74 580	38 378
Krátkodobé pohledávky	616 631	648 190	225 222	335 725	240 659
Oběžná aktiva	1 500 104	1 430 437	469 036	786 059	599 292
Krátkodobé závazky	998 603	1 278 090	4 764 225	4 829 427	271 037
Krátkodobé bankovní úvěry	305 776	508 037	189 000	919 200	1 011 274
Běžná likvidita	1,15	0,80	0,09	0,14	0,47
Pohotová likvidita	0,50	0,40	0,05	0,07	0,22
Okamžitá likvidita	0,02	0,03	0,01	0,01	0,03
Provozní pohotová likvidita	0,65	0,55	0,05	0,08	1,03
Krytí zásob pracovním kapitálem	0,23	-0,49	-20,48	-13,21	-2,13

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Tab. č. 3: Ukazatele likvidity - analýza odvětví

Analýza odvětví					
	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita	2,1	2,17	2,24	1,82	x
Pohotová likvidita	1,38	1,46	1,52	1,17	x
Okamžitá likvidita	0,11	0,11	0,14	0,12	x

Zdroj: vlastní zpracování na základě Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví za roky 2010–2013, 2015

Běžná likvidita

Jak je patrné z obrázku č. 11, v žádném z analyzovaných let hodnota běžné likvidity společnosti PILSEN STEEL s.r.o. nepronikla do doporučeného intervalu ukazatele, který je dle Knápkové, Pavelkové, Štekera (2013) v rozmezí 1,5–2,5. V roce 2010 se dolní mezi doporučené hodnoty jen velice mírně blížila. Průměrných hodnot odvětví se běžná likvidita společnosti rovněž nedotkla. Od roku 2011 se ukazatel pohybuje pod hodnotou jedna, což značí negativní vývoj. Krátkodobá pasiva rostou rychleji než oběžná aktiva, analyzovaný podnik má tedy potíže s likviditou.

Nízké hodnoty ukazatele jsou způsobeny vysokým stavem krátkodobých dluhů, tj. krátkodobých závazků a krátkodobých bankovních úvěrů. Společnosti PILSEN STEEL s.r.o. bylo v průběhu analyzovaného období poskytnuto několik krátkodobých úvěrů za účelem provozního financování. Některé úvěry byly následně refinancovány. Výše krátkodobých bankovních úvěrů je z důvodu konsolidace dat ovlivněna i úvěrem za účelem financování nákupu materiálových zásob poskytnutý společností Pilsen Toll s.r.o. v roce 2013.

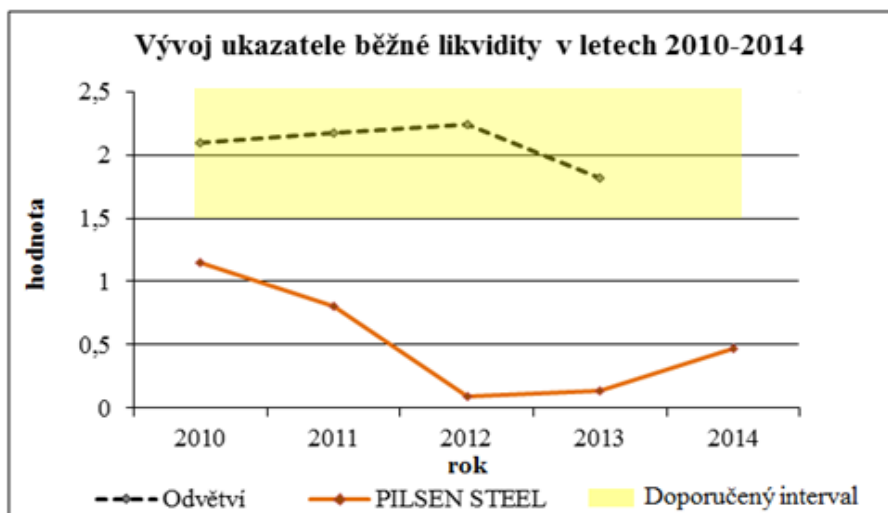
Výše krátkodobých závazků zejména v roce 2012 je dána závazky z obchodních vztahů, které byly doúčtovány na základě přihlášek věřitelů u soudu v rámci insolvenčního řízení. Další závazky společnosti byly připsány z důvodu přihlášky věřitele VEB Kapital z titulu ručení. Jiným významným faktorem, který ovlivnil výši cizích zdrojů v roce 2012, je neplnění závazků plynoucích z odvodů sociálního a zdravotního pojištění. Poměrná část nesplacených závazků byla zaúčtována v dohadných účtech pasivních.

V roce 2014 došlo k poklesu stavu krátkodobých závazků o více než 4,5 mld. Kč. Důvodem bylo rozhodnutí věřitelského výboru a soudu o rozpuštění 99 % závazků

společnosti z roku 2012. Společnost tak svým věřitelům vyplatila pouze 1 % z celkových dluhů, tedy přibližně 50 mil. Kč.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Obr. č. 11: Vývoj ukazatele běžné likvidity v letech 2010–2014



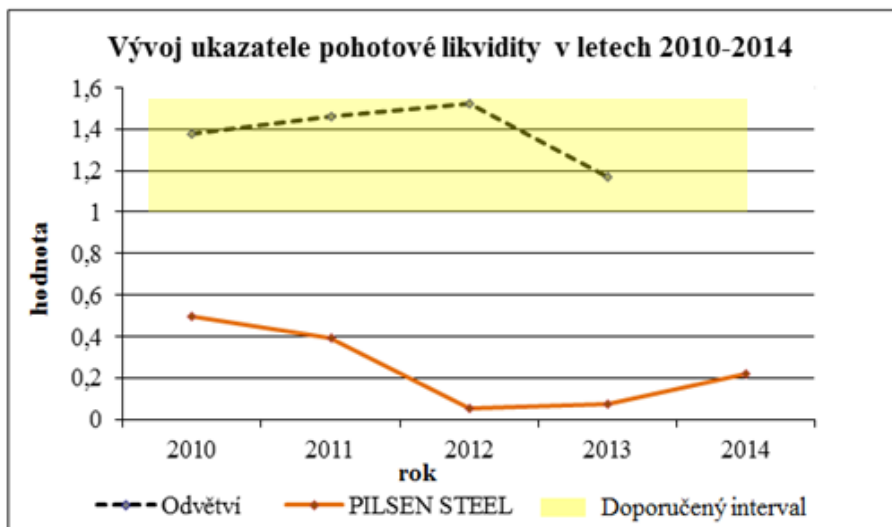
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Pohotová likvidita

Doporučený interval ukazatele pohotové likvidity je 1–1,5. Výsledné hodnoty se pohybují hluboko pod doporučeným rozmezím i průměrem odvětví (viz obrázek č. 12), což v případě společnosti PILSEN STEEL s.r.o. signalizuje velký podíl krátkodobých bankovních úvěrů v pasivech rozvahy. V aktivech bylo v některých letech vázáno větší množství zásob (např. v roce 2014 zásoby tvořily téměř 40 % aktiv), ale vzhledem k tomu, že v posledních dvou letech analyzovaného období je zaveden tollingový mechanismus a materiálové zásoby jsou ve vlastnictví společnosti Pilsen Toll s.r.o., doporučení prodeje části zásob zde není na místě. Interval hodnot ukazatele pohotové likvidity ve sledovaném období je značně rizikový, společnost má problémy s úhradou krátkodobých závazků a bankovních úvěrů.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Obr. č. 12: Vývoj ukazatele pohotové likvidity v letech 2010–2014



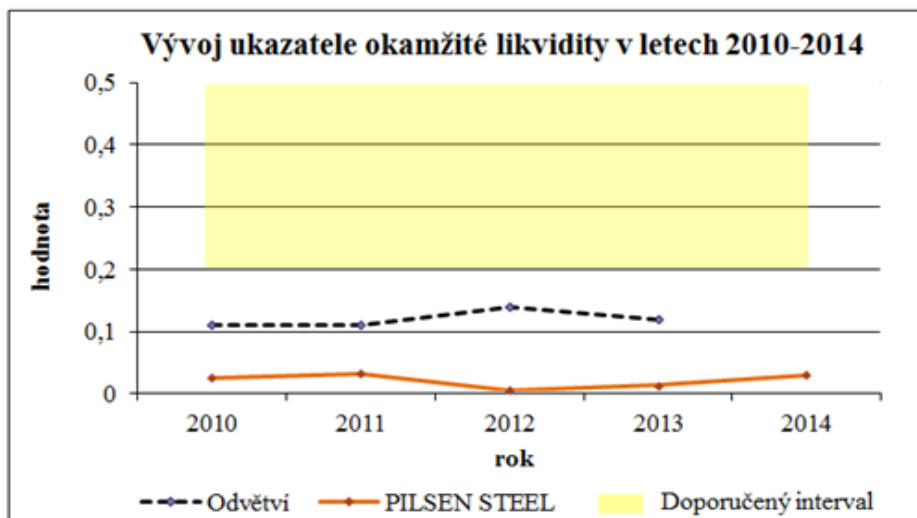
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Okamžitá likvidita

Z obrázku č. 13 je zřejmé, že hodnoty ukazatele okamžité likvidity společnosti PILSEN STEEL s.r.o. jsou po celé analyzované období pod hranicí intervalu hodnot 0,2–0,5, který je doporučován v odborné literatuře. Výsledky poukazují na nízký podíl platebních prostředků v aktivech rozvahy podniku a potíže se splácením právě splatných dluhů.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky} + \text{krátkodobé bankovní úvěry}}$$

Obr. č. 13: Vývoj ukazatele okamžité likvidity v letech 2010–2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Provozní pohotová likvidita

Modifikací ukazatele pohotové likvidity je ukazatel provozní pohotové likvidity, který z výpočtu vylučuje krátkodobé bankovní úvěry, protože vycházejí z finanční činnosti podnikatelského subjektu. Prahová hodnota ukazatele je 1,0. Jak dokazuje obrázek č. 14, do roku 2013 analyzovaná společnost dosahovala hodnoty mnohem nižší než prahové. Poukazovalo to na neschopnost definovaných aktiv pokrýt krátkodobé závazky podniku. V roce 2014 se hodnota ukazatele provozní pohotové likvidity podstatně zvýšila, prahovou hodnotu překročila. Důvody tak razantního poklesu krátkodobých závazků byly popsány v předchozím textu.

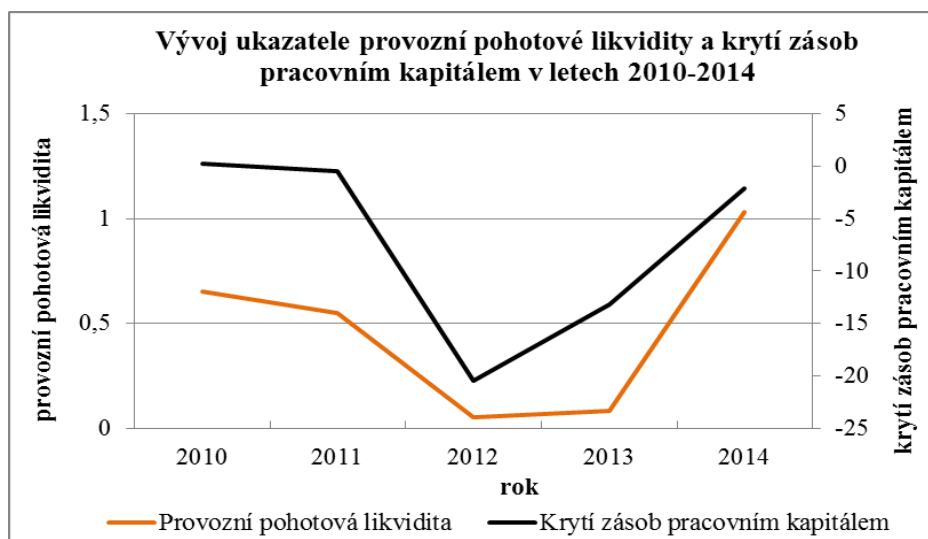
$$\text{Provozní pohotová likvidita} = \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Krytí zásob pracovním kapitálem

Krajní přijatelnou hodnotou ukazatele je 0,5. Z výsledných hodnot plyne, že pracovní kapitál nepokryje všechny zásoby společnosti. Ve většině sledovaných let je hodnota ukazatele nižší než nula. To znamená, že krátkodobé zdroje kryjí i část dlouhodobého majetku podniku.

$$\text{Krytí zásob pracovním kapitálem} = \frac{\text{pracovní kapitál}}{\text{zásoby}}$$

Obr. č. 14: Vývoj ukazatele provozní pohotové likvidity a krytí zásob pracovním kapitálem v letech 2010–2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

5.1.2 Ukazatele finanční stability

Ukazatele finanční stability analyzují strukturu majetku a kapitálu. Pro testování míry zajištění rovnováhy mezi formou financování a alokací finančních prostředků společnosti PILSEN STEEL s.r.o. byly vybrány ukazatele krytí dlouhodobého majetku, věřitelského rizika, vlastnického rizika, celkového rizika a finanční samostatnosti. Hodnoty těchto ukazatelů ve společnosti znázorňuje tabulka č. 4. V tabulce č. 5 jsou uvedeny průměrné charakteristiky odvětví ukazatele vlastnického rizika.

Tab. č. 4: Ukazatele finanční stability v letech 2010–2014⁷ a údaje pro výpočty (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
Vlastní kapitál	1 465 194	987 642	-4 887 301	-5 445 694	-666 566
Dluhy (cizí zdroje včetně časového rozlišení)	1 731 533	2 037 957	5 619 452	6 469 375	1 489 868
Dlouhodobý majetek	1 679 950	1 582 939	262 627	236 259	223 255
Celková aktiva	3 196 727	3 025 599	732 151	1 023 681	823 302
Ukazatel krytí DM vlastním kapitálem	0,87	0,62	-18,61	-23,05	-2,99
Ukazatel věřitelského rizika (v %)	54,17	67,36	EVH	EVH	EVH
Ukazatel vlastnického rizika (v %)	45,83	32,64	ENH	ENH	ENH
Ukazatel celkového rizika	1,18	2,06	-1,15	-1,19	-2,24
Ukazatel finanční samostatnosti	0,85	0,48	-0,87	-0,84	-0,45

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Tab. č. 5: Ukazatele finanční stability - analýza odvětví

Analýza odvětví					
	2010	2011	2012	2013	2014
Ukazatel vlastnického rizika	67,19	66,25	70,28	63,97	x

Zdroj: vlastní zpracování na základě Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví za roky 2010–2013, 2015

Vývoj hodnot jednotlivých ukazatelů finanční stability ilustruje obrázek č. 15.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku

Výsledné hodnoty tohoto ukazatele ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. nejsou v souladu se zlatým bilančním pravidlem, které říká, že dlouhodobý majetek je kryt vlastním kapitálem a dlouhodobými dluhy. Ukazatel krytí dlouhodobého majetku je porovnáván s hodnotou 1. Společnost po celý analyzovaný časový interval vykazuje hodnoty menší, než jsou doporučovány. Dlouhodobý majetek je kryt z krátkodobých zdrojů, podnik je podkapitalizován.

$$\text{Ukazatel krytí dlouh. majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé dluhy}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

⁷ EVH – extrémně vysoké hodnoty; ENH – extrémně nízké hodnoty

Ukazatel věřitelského rizika (ukazatel celkové zadluženosti)

Hodnotu základního ukazatele zadluženosti podniku je doporučováno udržovat v intervalu 30–60 %, přesto je ale nutné posuzovat ukazatel v souvislosti se skladbou pasiv v rozvaze konkrétního podnikatelského subjektu. V roce 2010 tvořily cizí zdroje 54 % celkových pasiv, což vypovídalo ještě o poměrně příznivé finanční situaci. V roce 2014 představovaly již 180% část pasiv podniku. Extrémně vysoké hodnoty ukazatele v posledních třech letech poukazují na velmi nízkou finanční stabilitu a vysokou zadluženost společnosti. S tím souvisí i vysoké riziko věřitelů. Ač hodnoty ukazatele mohou dosahovat maximálně 100 % (situace, kdy celková aktiva se rovnají cizím zdrojům), z důvodu záporného vlastního kapitálu je v tomto případě hodnota cizích zdrojů vyšší.

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva}} * 100 (\text{v } \%)$$

Ukazatel vlastnického rizika (koeficient samofinancování)

Ukazatel vlastnického rizika je vyjádřen procentem, v němž jsou aktiva financována vlastními zdroji podniku. V prvních dvou letech analyzovaného období dosahovala hodnota ukazatele kladných hodnot. Od roku 2012 společnost vykazuje extrémně nízké hodnoty signalizující alarmující finanční situaci podniku. Záporný vlastní kapitál je ovlivněn vysokými ztrátami. Společnost je plně závislá na cizích zdrojích.

$$\text{Ukazatel vlastnického rizika} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} * 100 (\text{v } \%)$$

Ukazatel celkového rizika (ukazatel míry zadluženosti)

Ukazatel míry zadluženosti posuzuje zastoupení cizího a vlastního kapitálu ve finanční struktuře podniku. Po celé analyzované období společnost váže více zdrojů cizích než vlastních. V roce 2011 překročily dluhy dvojnásobek hodnoty vlastního kapitálu. Z důvodu ztráty vykazoval ukazatel celkového rizika v dalších letech záporné hodnoty.

$$\text{Ukazatel celkového rizika} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

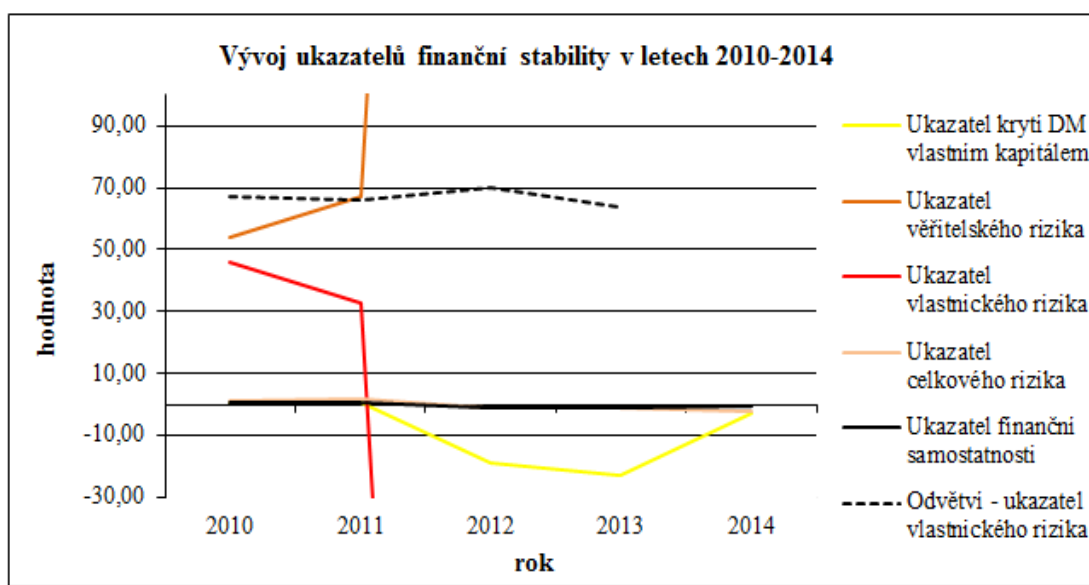
Ukazatel finanční samostatnosti

V prvních dvou letech analyzovaného období, kdy ještě podnik ztráty nedosahoval, resp. v roce 2011 v ne tak velkém rozsahu jako v dalších letech, nabývaly hodnoty

ukazatele finanční samostatnosti kladných hodnot. Záporné výsledky vznikly v důsledku narůstající ztráty a tedy záporné hodnoty vlastního kapitálu.

$$\text{Ukazatel finanční samostatnosti} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}}$$

Obr. č. 15: Vývoj ukazatelů finanční stability v letech 2010–2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

5.1.3 Ukazatele solventnosti

Pro analýzu solventnosti společnosti PILSEN STEEL s.r.o. byl vybrán ukazatel doby splácení čistých dluhů a ukazatel úrokového krytí (viz tabulka č. 6).

Tab. č. 6: Ukazatele solventnosti v letech 2010-2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
Krátkodobé bankovní úvěry	305 776	508 037	189 000	919 200	1 011 274
Čisté dluhy	1 271 774	1 728 578	4 928 401	5 674 047	1 243 933
Odpisy	232 286	229 968	295 887	167 622	135 235
Nákladové úroky	3 649	37 632	29 815	66 548	95 689
Výsledek hospodaření po zdanění	6 428	-305 086	-5 902 779	-558 593	4 773 500
Výsledek hospodaření před úroky a zdaněním	15 797	-236 273	-5 867 847	-491 882	4 871 046
Ukazatel doby splácení čistých dluhů	5,33	-23,01	-0,88	-14,51	0,25
Ukazatel úrokového krytí	4,33	-6,28	-196,81	-7,39	50,90

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Ukazatel doby splácení čistých dluhů

V prvním roce analyzovaného období by za uvedených podmínek (viz podkapitola 2.1.3) trvalo 5,3 let, než by byly všechny dluhy společnosti splaceny. V dalších třech letech společnost vykazovala z důvodu generování ztráty záporné hodnoty tohoto ukazatele. Znamená to, že při vytváření záporného výsledku hospodaření společnost svůj dluh nesplatí. Hodnota v roce 2014 říká, že společnost by splatila stávající dluhy za čtvrt roku, což je samozřejmě vzhledem k již popsaným skutečnostem nesmyslné tvrzení.

$$\text{Ukazatel doby splácení čistých dluhů} = \frac{\text{čisté dluhy}^8}{\text{EAT} + \text{odpisy}}$$

Ukazatel úrokového krytí

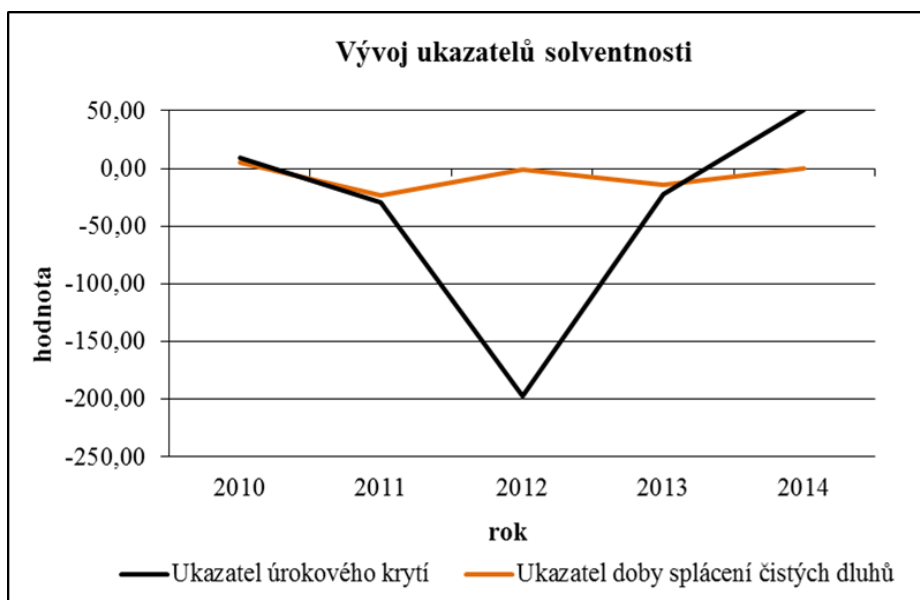
Ukazatel informující o schopnosti podniku splácet své úroky spadal v roce 2010 do autory doporučeného rozmezí, dosahoval hodnoty 4,33. V tomto roce společnost generovala zisk, který dokázal pokrýt nákladové úroky. V dalších letech analyzovaného období podnik hospodařil se záporným výsledkem hospodaření, tudíž měl potíže s uspokojením svých věřitelů.

⁸ čisté dluhy = cizí zdroje – rezervy – krátkodobý finanční majetek

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Obrázek č. 16 graficky znázorňuje vývoj analyzovaných ukazatelů solventnosti.

Obr. č. 16: Vývoj ukazatelů solventnosti v letech 2010–2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

5.1.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele obrát aktiv, obrát zásob a rychlost obrátu zásob jsou využity k hodnocení efektivnosti hospodaření společnosti s aktivy. Výsledné hodnoty těchto vybraných ukazatelů uvádí tabulka č. 7.

Tab. č. 7: Ukazatele aktivity v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
Zásoby	850 866	724 698	218 990	375 754	320 255
Celková aktiva	3 196 727	3 025 599	732 151	1 023 681	823 302
Tržby	3 175 581	3 332 533	1 515 832	1 241 515	1 192 463
Obrát aktiv	0,99	1,10	2,07	1,21	1,45
Obrát zásob	3,73	4,60	6,92	3,30	3,72
Doba obrátu zásob (ve dnech)	97,80	79,37	52,73	110,47	98,03

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Tab. č. 8: Ukazatele aktivity - analýza odvětví

Analýza odvětví					
	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	0,97	1,07	1,01	0,98	x

Zdroj: vlastní zpracování na základě Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví za roky 2010–2013, 2015

Obrat aktiv

Pro objektivnost hodnocení je vhodné ukazatel obratu aktiv podniku porovnávat s průměrem odvětví (viz tabulka č. 8). V roce 2012 došlo k významnému poklesu hodnoty celkových aktiv v důsledku nárůstu opravek a opravných položek snižujících hodnotu majetku, obrat aktiv dosáhl hodnoty 2,07. Z toho plyne, že tento ukazatel je velmi ovlivněn mírou odepsanosti majetku. V ostatních letech je obrat aktiv také vyšší, než jsou průměrné hodnoty příslušného odvětví, což je obecně považováno za pozitivní vývoj. Společnost nemá tak vysoký stav majetku, není vhodný jeho prodej. Pozornost je ovšem třeba zaměřit i na leasingové formy financování dlouhodobého majetku, které podnik využívá (finanční leasing na automobily, operativní leasing na budovy, stavby, pozemky, komunikace a výrobní zařízení). Aktiva nejsou ovlivněna hodnotou majetku pořízeného prostřednictvím leasingu a ukazatel obratovosti aktiv je tak nadhodnocen.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Obrat zásob

Za pozitivní trend lze pokládat, že do roku 2012 se ukazatel obratu zásob ve společnosti zvyšoval. Nižší počet obrátek zejména v roce 2013 je spojen s řízením zásob společnosti, dlouhými výrobními lhůtami společnosti (průměrně 4–6 měsíců) a vázáním peněžních prostředků zejména v nedokončených výrobcích a polotovarech. V materiálových zásobách se nacházejí i specifické náhradní díly k výrobním zařízením, jejichž doba obratu je velmi dlouhá. Tyto zásoby nereagují na objem výroby a zakázek, konstantně tvoří zhruba jednu třetinu materiálu. Další podstatnou součástí materiálových zásob je odpad z vlastní výroby, který v případě finančních potíží společnost produkuje dále a navyšuje tak hodnotu materiálu.

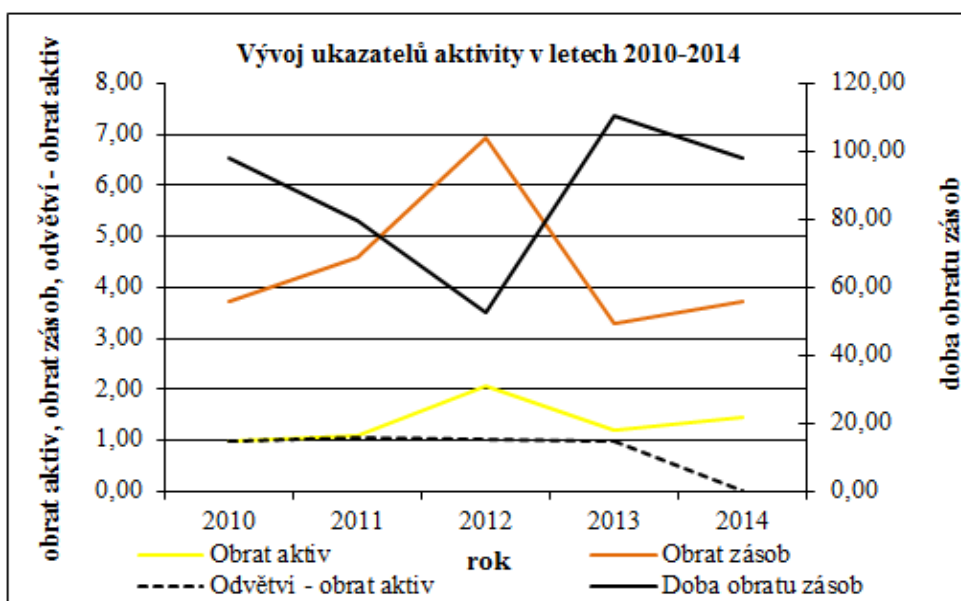
$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Doba obratu zásob

Obecně je doporučováno udržovat hodnoty tohoto ukazatele na co nejnižší úrovni. Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. se po celé analyzované období doba obratu zásob pohybuje nad úrovní 50 dnů. V roce 2013 dokonce jedna obrátka zásob trvala více než 100 dnů. Položkou zásob, která zapříčiňuje takovou délku trvání jedné obrátky, je zejména nedokončená výroba a polotovary. Důvodem vysokých hodnot ukazatele je působení i dalších několika faktorů, tj. nízké zakázkové náplně, odstávek výroby, nižších tržeb a zainteresovanosti partnerské společnosti Pilsen Toll s.r.o. v posledních dvou letech analyzovaného období. Dojde-li k nárůstu tržeb či poklesu zásob a zajištění plynulosti výroby, hodnota ukazatele klesne.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

Obr. č. 17: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2010–2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

5.2 Analýza ukazatelů finanční výkonnosti

Pro analýzu finanční výkonnosti společnosti PILSEN STEEL s.r.o. byla vybrána základní tradiční měřítko výkonnosti, tj. ukazatele zisku, cash flow a rentability.

5.2.1 Ukazatele zisku

Nejpoužívanějšími měřítky výkonnosti podniku jsou ukazatele zisku. Tabulka č. 9 znázorňuje vývoj jednotlivých užívaných kategorií zisku v průběhu analyzovaného období ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Tab. č. 9: Ukazatele zisku v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč)

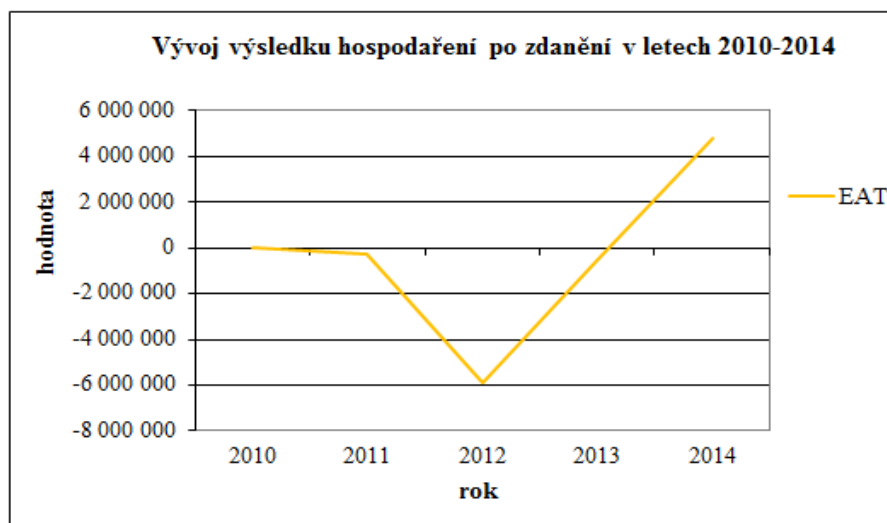
	2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
Odpisy	232 286	229 968	295 887	167 622	135 235
Nákladové úroky	3 649	37 632	29 815	66 548	95 689
Daně	5 720	31 181	5 117	163	1 857
Výsledek hospodaření po zdanění	6 428	-305 086	-5 902 779	-558 593	4 773 500
EBITDA	248 083	-6 305	-5 571 960	-324 260	5 006 281
EBIT	15 797	-236 273	-5 867 847	-491 882	4 871 046
EBT	12 148	-273 905	-5 897 662	-558 430	4 775 357
EAT	6 428	-305 086	-5 902 779	-558 593	4 773 500

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Stav položky nákladových úroků se s narůstajícím zadlužením společnosti od roku 2012 zvýšil o 2 522 %. Odpisy se v průběhu sledovaného období snižovaly, výše daně z příjmů za běžnou činnost během let kolísala. Příčina výkyvů hodnot čistého zisku je popsána v souvislosti s vlivem na jiné ukazatele v ostatních podkapitolách této kapitoly.

Protože se jednotlivé kategorie výsledku hospodaření v jednom roce mezi sebou významně nelišily, obrázek č. 18 graficky zachycuje vývoj pouze výsledku hospodaření po zdanění. V roce 2012 došlo k poklesu výsledku hospodaření téměř o 6 mld. Kč oproti prvnímu roku sledovaného období. Naproti tomu vlivem přeúčtování závazků do výnosů v roce 2014 se výsledek hospodaření od roku 2012 navýšil o téměř 10,7 mld. Kč.

Obr. č. 18: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v letech 2010–2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

5.2.2 Ukazatele rentability

Pro posouzení úspěšnosti společnosti při dosahování podnikových cílů, celkové efektivnosti podnikatelské činnosti a výdělečné schopnosti jsou používány ukazatele rentability. Pro účely této práce byly vybrány tři ukazatele výnosnosti. Jsou jimi rentability tržeb, aktiv a vlastního kapitálu (viz tabulka č. 10).

Tab. č. 10: Ukazatele rentability v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
Celková aktiva	3 196 727	3 025 599	732 151	1 023 681	823 302
Vlastní kapitál	1 465 194	987 642	-4 887 301	-5 445 694	-666 566
Tržby	3 175 581	3 332 533	1 515 832	1 241 515	1 192 463
EBIT	15 797	-236 273	-5 867 847	-491 882	4 871 046
EAT	6 428	-305 086	-5 902 779	-558 593	4 773 500
Rentabilita tržeb (v %)	0,20	negativní	negativní	negativní	400,31
Rentabilita aktiv (v %)	0,49	negativní	negativní	negativní	591,65
Rentabilita vlastního kapitálu (v %)	0,44	negativní	negativní	negativní	negativní

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

V tabulce č. 11 jsou uvedeny průměrné hodnoty ukazatelů rentability příslušného odvětví v letech 2010–2014.

Tab. č. 11: Ukazatele rentability - analýza odvětví

Analýza odvětví					
	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita vlastního kapitálu	1,85	3,01	2,03	4,15	x
Rentabilita aktiv	1,44	2,36	1,76	2,6	x

Zdroj: vlastní zpracování na základě Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví za roky 2010–2013, 2015

Rentabilita tržeb

Ukazatel pomoci poměření výsledku hospodaření po zdanění a tržeb z prodeje vlastních výrobků a zboží vyjadřuje čistou ziskovou marži podniku. Tržby ve sledovaném období vykazují klesající tendenci, během pěti let se snížily o 62,4 %. Příčinou je nízká zakázková náplň, nedůvěra odběratelů a omezení výroby. V roce 2010, kdy společnost generovala zisk, je ukazatel rentability kladný, ač velmi nízký. V dalších letech byla vlivem vysokých ztrát hodnota ukazatele záporná, společnost PILSEN STEEL s.r.o. nebyla rentabilní. Extrémně vysoká hodnota rentability tržeb v posledním roce analyzovaného období je značně ovlivněna proúčtováním zproštěných závazků společnosti do výnosů, v důsledku kterého byl generován zisk. Zjištěná skutečnost, že podnik v roce 2014 vyprodukoval 4 Kč zisku na 1 Kč tržeb, tedy neznamená zvýšení efektivnosti a úspěšnost podnikatelské činnosti společnosti.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} * 100 (v \%)$$

Rentabilita aktiv (rentabilita celkového kapitálu)

Výsledné hodnoty ukazatele rentability aktiv jsou obdobné jako výsledky rentability aktiv. Vypovídají o celkové neefektivnosti společnosti. Společnost není finančně výkonná, je nerentabilní, její podnikatelská činnost není úspěšná.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} * 100 (v \%)$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Navzdory vykazovanému zisku v roce 2014 je i v tomto roce kvůli ztrátám z minulých let hodnota ukazatele negativní. Kapitál vložený vlastníky do společnosti nebyl vyjma roku 2010 výnosný. Výsledné hodnoty společnosti se významně liší od průměrných charakteristik odvětví.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{\text{EAT}}{\text{vlastní kapitál}} * 100 (\text{v } \%)$$

5.2.3 Analýza cash flow

Pro analýzu hotovostních toků ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. byl sestaven přehled o peněžních tocích nepřímou metodou v jednotlivých letech pětiletého období.

Tab. č. 12: Vybrané položky cash flow (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
stav peněz na začátku období	76 781	32 606	57 549	24 824	74 580
EAT	6 428	-305 086	-5 902 779	-558 593	4 773 500
odpisy	232 286	229 968	295 887	167 622	135 235
změna opravných položek a rezerv	-578 165	-189 951	1 659 632	3 158 506	-3 887 641
ZS pohledávek	31 189	-34 149	365 175	-3 460 746	3 363 405
ZS závazků	554 275	304 655	3 435 444	119 051	-4 544 995
ZS zásob	233 366	135 032	472 210	-96 637	43 174
CF z provozní činnosti	479 380	140 469	325 569	-670 798	-117 322
CF z investiční činnosti	-174 135	-152 166	-39 257	-9 846	-16 582
změna vlastního jmění	-272 791	-165 621	0	200	5 627
ZS dlouhodobých závazků	-144 220	0	0	0	0
ZS dlouhodobých úvěrů	0	0	0	0	0
ZS krátkodobých úvěrů	67 591	202 261	-319 037	730 200	92 074
CF z finanční činnosti	-349 420	36 640	-319 037	730 400	97 701
Celkové CF	-44 175	24 943	-32 725	49 757	-36 202
stav peněz na konci období	32 606	57 549	24 824	74 580	38 378

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Jak je patrné z tabulky č. 12, výsledky hospodaření se v některých účetních obdobích značně odlišovaly od hodnot celkového cash flow. V roce 2010, kdy společnost dosahovala zisku, byl vlivem záporných peněžních toků z finanční a investiční činnosti záporný i celkový peněžní tok. Ve všech sledovaných letech převyšovaly investiční výdaje příjmy z investic spojené s prodejem majetku, tudíž cash flow z investiční činnosti bylo stále záporné. Přestože v roce 2011 podnik vykazoval ztrátu, peněžní tok dosáhl kladných hodnot zejména kvůli náběru krátkodobých kontokorentních úvěrů a s tím spojeného pozitivního cash flow z finanční oblasti. Záporného výsledku hospodaření i celkového peněžního toku společnost PILSEN STEEL s.r.o. dosahovala v roce 2012. Nárůst krátkodobých závazků o 3,4 mld. Kč zapříčinil, že provozní cash

flow opět vykazovalo kladné hodnoty, což je pokládáno za pozitivní trend. V roce 2013 byl navzdory zápornému výsledku hospodaření generován kladný peněžní tok. Hodnota pohledávek je v tomto roce sice částečně kompenzována změnou opravných položek⁹ a rezerv, ale vlivem nárůstu zásob a již zmíněného dosažení ztráty byl peněžní tok z provozní činnosti negativní. Kvůli úvěru poskytnutého partnerské společnosti Pilsen Toll s.r.o. se významně zvýšil stav krátkodobých bankovních úvěrů a finanční cash flow vykazovalo opět kladné hodnoty. V roce 2014 společnost generovala mnohonásobně vyšší výsledek hospodaření a nižší závazky z obchodních vztahů než v roce předešlém. Záporný peněžní tok z provozní činnosti je ovlivněn provozní ztrátou.

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je přehled o peněžních tocích vyhotovován i za období kratší, než je jeden rok. Například měsíční výkaz cash flow má lepší vypovídací schopnost a umožňuje podniku odhalovat platební potíže i v průběhu roku.

5.3 Analýza souhrnných ukazatelů

V této kapitole bude popsán pyramidový rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu a na hodnoty společnosti PILSEN STEEL s.r.o. bude aplikován i bonitní model.

5.3.1 Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu

Pyramidové struktury poměrových ukazatelů umožňují identifikovat složky ovlivňující vrcholový ukazatel modelu. Pro účely práce byl vybrán Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu. Vývoj dílčích ukazatelů rozkladu ROE je zobrazen v tabulce č. 13. Konstruovaný pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu je uveden v příloze E.

⁹ Součástí pohledávek je pohledávka za vlastníka společnosti PILSEN STEEL s.r.o., společnost United Pilsen S.A., kterou společnost proúčtovala na základě přihlášky věřitele z titulu ručení do mimořádných výnosů. Současně byla na tuto pohledávku vytvořena opravná položka proúčtovaná do mimořádných nákladů.

Tab. č. 13: Vývoj ukazatelů Du Pontova diagramu v letech 2010–2014

	2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
Rentabilita vlastního kapitálu (v %)	0,44	-30,89	-120,78	-10,26	-716,13
Finanční páka	2,18	3,06	-0,15	-0,19	-1,24
Rentabilita aktiv (v %)	0,20	-10,08	-806,22	-54,57	579,80
Rentabilita tržeb (v %)	0,20	-9,15	-389,41	-44,99	400,31
Obrat aktiv	0,99	1,10	2,07	1,21	1,45
Čistý zisk (v tis. Kč)	6 428	-305 086	-5 902 779	-558 593	4 773 500
Tržby (v tis. Kč)	3 175 581	3 332 533	1 515 832	1 241 515	1 192 463
Aktiva (v tis. Kč)	3 196 727	3 025 599	732 151	1 023 681	823 302

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Rozložením vrcholového ukazatele diagramu vzniká rentabilita aktiv a finanční páka. Za určitých okolností lze při využívání cizích zdrojů ve větším rozsahu dosahovat vyšších hodnot rentability vlastního kapitálu. Přestože je ale společnost PILSEN STEEL s.r.o. velmi zadlužená, ukazatel ROE od roku 2011 vykazuje záporné hodnoty. Důvodem je generování ztráty a od roku 2012 i záporného vlastního kapitálu. Výsledek hospodaření společnosti vyjma roku 2014 nestačil ani na úhradu úroků z přijatých krátkodobých úvěrů. Záporné hodnoty v období let 2011–2013 vykazuje i ukazatel rentability aktiv, při jehož výpočtu byl pro účely Du Pontova rozkladu v čitateli zlomku použit výsledek hospodaření po zdanění. Mezi roky 2012 a 2014 došlo k významnému nárůstu hodnoty rentability aktiv. Z výše uvedených důvodů poklesl v letech 2011–2013 i ukazatel rentability tržeb, přičemž hodnota tržeb se každoročně snižovala.

5.3.2 Kralickův Quicktest

Pro komplexní zhodnocení úrovně finančního zdraví společnosti PILSEN STEEL s.r.o. byl zvolen Kralickův Quicktest modifikovaný Kislingerovou a Hnilicou (2005).

Na základě výsledných hodnot čtyř poměrových ukazatelů byly společnosti přiděleny body (viz tabulka č. 1 v teoretické části práce). Těmito ukazateli jsou:

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}} * 100 \text{ (v \%)}$$

$$\text{Doba splácení dluhu z cash flow} = \frac{\text{krátkodobé závazky} + \text{dlouhodobé závazky}}{\text{cash flow}^{10}}$$

¹⁰cash flow = výsledek hospodaření + odpisy + změna stavu rezerv

$$\text{Cash flow v tržbách} = \frac{\text{cash flow}}{\text{tržby}}$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{\text{EBIT}}{\text{celková aktiva}} * 100 \text{ (v \%)}$$

Výsledné hodnoty ukazatelů jsou zachyceny v tabulce č. 14.

Tab. č. 14: Ukazatele Kralickova Quicktestu v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
Celková aktiva	3 196 727	3 025 599	732 151	1 023 681	823 302
Vlastní kapitál	1 465 194	987 642	-4 887 301	-5 445 694	-666 566
Krátkodobé závazky	998 603	1 278 090	4 764 225	4 829 427	271 037
EBIT	15 797	-236 273	-5 867 847	-491 882	4 871 046
Tržby	3 175 581	3 332 533	1 515 832	1 241 515	1 192 463
Cash flow	-306 824	-282 454	-5 113 968	-390 298	4 382 149
Kvóta vlastního kapitálu (v %)	45,83	32,64	-667,53	-531,97	-80,96
Doba splacení dluhu z cash flow	-3,25	-4,52	-0,93	-12,37	0,06
Cash flow v tržbách	-0,10	-0,08	-3,37	-0,31	3,67
Rentabilita aktiv (v %)	0,49	-7,81	-801,45	-48,05	591,65

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Tab. č. 15: Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu v letech 2010–2014

	2010	2011	2012	2013	2014	Průměrná hodnota
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	5	5	5	3,40
Doba splacení dluhu z cash flow	5	5	5	5	5	5,00
Cash flow v tržbách	5	5	5	5	1	4,20
Rentabilita aktiv	4	5	5	5	1	4,00
Průměrná hodnota	3,75	4,00	5,00	5,00	3,00	4,15

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Ukazatel doby splacení dluhu z cash flow dosahuje po většinu let sledovaného období záporných hodnot. Modifikovaný model Kralickova testu negativní hodnoty tohoto ukazatele neuvažuje. Hodnoty byly přiřazeny do kategorie ohrožení.

Většina výsledných hodnot ukazatelů finanční stability a rentability Kralickova Quicktestu je na stupnici hodnocení v pásmu ohrožení, které signalizuje nepříznivou finanční situaci podniku. Výsledky testu potvrzují to, co bylo zjištěno z výpočtu jiných ukazatelů v této kapitole. Společnost PILSEN STEEL s.r.o. není rentabilní, platebně schopná, je plně závislá na externím financování. Není finančně zdravá, je ve finanční tísní.

5.4 Měření výkonnosti ve společnosti

Ukazatele finanční analýzy nejsou ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. pravidelně konstruovány a vyjadřovány. Poměrové ukazatele bývají sestavovány pouze na základě požadavků bankovních institucí. Controllingový útvar v oblasti ekonomického řízení sleduje vybrané ukazatele, které lze vyčíst z účetních výkazů. Jsou jimi např. tržby, EBITDA, rozpracovaná výroba a další klíčové ukazatele výkonnosti. Velký důraz je kladen na cash flow, které je sestavováno přímou i nepřímou metodou. Přímé cash flow je počítáno týdně i měsíčně, přičemž je neustále přepočítáváno a kontrolováno. Kvůli současné obtížné finanční situaci Finanční úsek společnosti plánuje příjmy a výdaje i na denní bázi. Jsou sledovány splatnosti faktur a vedení podniku denně na poradách vyhodnocuje, jaké závazky je nutné zaplatit hned a jaké později. Cash flow sestavované nepřímou metodou je součástí účetní závěrky podniku, slouží k zhodnocení pohybu peněžních toků za celé účetní období.

6 Controlling ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

V této kapitole bude představeno organizační začlenění a hlavní náplň činnosti Controllingového útvaru ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. Podrobněji budou popsány pouze dvě oblasti aktivit Controllingu ve společnosti, tedy problematika podnikového reportingového systému a soustavy klíčových ukazatelů výkonnosti.

6.1 Charakteristika Controllingového útvaru ve společnosti

6.1.1 Organizační začlenění Controllingového útvaru

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je Controlling útvarem úseku Ekonomika. V Controllingovém útvaru jsou zaměstnáni celkem tři zaměstnanci (controlleři).

Dalšími útvary bezprostředně podřízenými vedoucímu úseku Ekonomika jsou Ekonomiky jednotlivých provozů společnosti. V těchto útvarech jsou zaměstnáni celkem čtyři pracovníci, kteří sledují náklady a výnosy jednotlivých provozů, provádí vyhodnocení ziskovosti dle výrobních oborů, vytvářejí podklady pro sestavení Business Planu a výhledů a vyhodnocují odchylky skutečného stavu od stavu plánovaného.

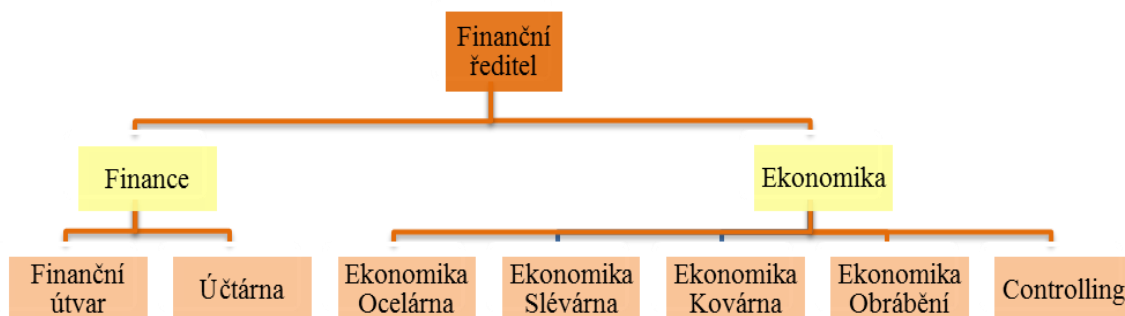
Úsek Finance je v organizačním uspořádání společnosti na stejné úrovni řízení jako úsek Ekonomika. Oba úseky spolu úzce souvisejí a spolupracují. Úsek Ekonomika poskytuje data k dalšímu zpracování úseku Finance a naopak.

Úsek Finance (Finanční útvar a Účtárna) zajišťuje systém účtování ve společnosti, zabezpečuje veškeré finanční operace, spravuje a sleduje pohledávky a závazky, devizové operace a především plánuje a vykazuje cash flow.

Úseky Finance a Ekonomika jsou podřízeny finančnímu řediteli, který je zodpovědný za tvorbu, schválení a plnění Business Planu společnosti, posuzuje plány investic, odpovídá za sestavení podkladů k vydání výroční zprávy. V současné době tato pozice není obsazena, tudíž oba úseky přímo podléhají jednateři společnosti (jelikož není jmenován ani generální ředitel společnosti).

Obrázek č. 19 zachycuje organizační začlenění Controllingového útvaru ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. Organizační struktura společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v plném rozsahu je uvedena v příloze B.

Obr. č. 19: Organizační začlenění Controllingového útvaru



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

6.1.2 Náplň činnosti Controllingového útvaru

Controllingový útvar ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. se neorientuje pouze na tvorbu reportingového systému, který je blíže popsán v následujících podkapitolách, ale jeho náplň práce je i celá řada dalších činností.

Controllingový útvar vyhodnocuje a analyzuje ekonomické jevy v daných oblastech za uplynulá období. Oblastmi controllingu zejména jsou:

- controlling materiálových zásob, nedokončené a dokončené výroby a nákupu,
- controlling výrobních oborů, zakázek a položek,
- controlling aktiv (využití stálých aktiv ve společnosti),
- controlling investic a oprav,
- controlling nákladů správy společnosti a režijních nákladů.

Dále Controllingový útvar ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o.:

- sleduje, analyzuje a vyhodnocuje stav a změny zakázkové náplně,
- podílí se na zpracování dat pro účetní závěrku a tvorbě ekonomických výkazů, Business Planu, výhledů společnosti,
- zpracovává ekonomické informace o společnosti pro zákazníky a dodavatele,
- připravuje podklady pro účetní audit dle požadavků auditorské společnosti,
- vyhodnocuje a zpracovává podklady pro KPI.

Controllingový útvar provádí controlling a reporting i pro tollingovou společnost Pilsen Toll s.r.o. Konsoliduje ekonomická data obou společností, sleduje a kontroluje

vzájemné vazby a připravuje podklady pro výpočet zpracovatelské odměny placené společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

6.2 Reportingový systém společnosti

6.2.1 Vyhotovování reportingových zpráv

Aktivity spojené s vyhotovováním reportingových zpráv úzce souvisí s plánováním. Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je vytvářen Business Plan na následující kalendářní rok, přičemž je možno v jeho průběhu provádět revize. Dále jsou měsíčně zpracovávány tzv. výhledy, které jsou aktuálnější než roční Business Plan. Skutečné měsíční konsolidované hodnoty jsou srovnávány s výhledy i Business Planem. Některé položky jsou sledovány v časových řadách.

Po porovnání skutečného a plánovaného stavu jsou určovány odchylky. Odchylky jsou analyzovány a formou komentářů (v písemné nebo ústní podobě) jsou uváděny příčiny jejich vzniku.

Pravidelně reportingové zprávy vytváří nejen Controllingový útvar, ale i obchodní ředitel (informuje o obchodních záležitostech), výrobní ředitel, personální ředitel apod. Útvar Controlling sestavuje reportů nejvíce a centrálně hodnotí jednotlivé oblasti hospodaření společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Ve společnosti není vydána vnitropodniková organizační norma, která by přesně popisovala činnosti, průběh a postupy reportingového systému. K jednoznačnému definování těchto náležitostí by bylo vhodné směrnici upravující reporting zpracovat a vydat.

6.2.2 Reportingové zprávy a harmonogram jejich sestavování

Controllingový útvar ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. vytváří reportingové zprávy a prezentace pro:

- vlastníka společnosti,
- jednatele společnosti,
- management (včetně TOP managementu),
- poskytovatele financování (investora),
- tzv. třetí strany (banky, pojišťovny).

V podniku jsou zpracovávány reporty jak pravidelně (v různých časových horizontech), tak nepravidelně (na vyžádání). Reportingové zprávy pro banky a pojišťovny jsou vyhotovovány pouze účelově na vyžádání, slouží jako nástroj pro rozhodování. Ostatní subjekty přesně stanovily, jaké informace a kdy jim mají být předkládány, ale přesto mohou žádat o další data a reportingové zprávy.

Reportingové zprávy jsou v obchodní korporaci PILSEN STEEL s.r.o. tvořeny na měsíční, kvartální, roční, ale i týdenní bázi. Příkladem reportu sestavovaného každý týden je sledování stavu zakázkové náplně.

V souvislosti se současnou situací ve společnosti jsou pravidelně zpracovávány reporty pro ruskou banku VEB Kapital (tj. vlastník společnosti Pilsen Toll s.r.o., poskytovatel financování PILSEN STEEL s.r.o.). Tento investor požaduje vybrané reportingové výkazy za čtrnáctidenní období, každý měsíc má zájem o rozsáhlejší zprávy o hospodaření společnosti a prezentaci vybraných ekonomických ukazatelů. Důležité jsou kvartální reporty, které ruské bance poskytuje útvar Controlling spolu s Finančním úsekem. Tyto reporty se následně porovnávají se stanoveným Business Planem. Jedná se například o kvartální report stavu zásob.

Pravidelně každý měsíc jsou rovněž ekonomické výsledky prezentovány managementu podniku. Každý rok Controllingové oddělení poskytuje managementu společnosti shrnutí hospodaření uplynulého roku. Za reportingovou zprávu lze považovat i výroční zprávu společnosti, která se vyhotovuje u příležitosti účetního auditu. Před několika lety byla vydávána ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. i tzv. malá výroční zpráva, která byla v menším rozsahu. V souvislosti s úspornými opatřeními není již malá výroční zpráva zpracovávána.

Společnost PILSEN STEEL s.r.o. poskytuje Business Plan v podobě souhrnné zprávy a prezentace externím odborníkům, kteří vydávají revizní zprávu a posudek. Zjišťují, jestli jsou data reálná, analyzují trh a ekonomické prostředí.

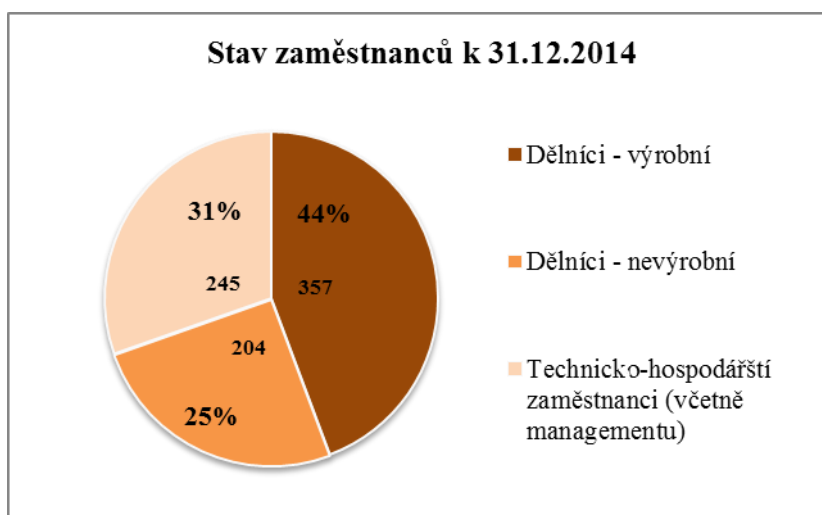
Další reportingové zprávy poskytované útvarem Controlling včetně jejich frekvence a příjemců jsou uvedeny v příloze F.

6.3 Systém klíčových ukazatelů výkonnosti a vazba na motivaci zaměstnanců společnosti

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. jsou stanovena přesná pravidla a jednotný postup při používání motivačních nástrojů a systému odměňování zaměstnanců. Systém je platný pro všechny provozy i útvary společnosti, včetně vrcholového vedení. Vrcholové vedení je odměňováno a motivováno na základě uzavřených manažerských smluv, jejichž formu i obsah určuje jediný společník.

Procentuální a početní zastoupení skupin zaměstnanců je zachyceno na obrázku č. 20.

Obr. č. 20: Stav zaměstnanců k 31.12.2014



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Za trvalé vytváření podnikové kultury, která podporuje pozitivní vývoj osobnosti, kvalifikace i pracovního výkonu zaměstnanců prostřednictvím systému hodnocení, odměňování, je odpovědné vrcholové vedení společnosti. Za návrh a správu systému přímých finančních motivátorů zodpovídá Ekonomický úsek. Za motivaci a odměňování zaměstnanců mají odpovědnost všichni vedoucí zaměstnanci společnosti.

Motivační nástroje volí vedoucí zaměstnanec na základě osobnostních rysů, pracovních výsledků, momentální situace a trendu vývoje hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců. Při používání pozitivní a negativní motivace je nutné dodržovat vyváženost a proporce podle konkrétní osobnosti pracovníka tak, aby přínos zaměstnance pro společnost byl dlouhodobě co nejvyšší. V maximální míře jsou

využívány nefinanční motivátory (ústní pochvala, poděkování). Dále společnost za dobré výsledky umožňuje vzdělávání zaměstnanců. Přímé finanční motivátory jsou navázány na podnikový systém klíčových ukazatelů výkonnosti.

6.3.1 Prémiový řád

Prémiový řád je součástí systému motivace zaměstnanců a je nástrojem pro finanční zainteresovanost zaměstnanců společnosti na výsledku společné práce. Pro stanovení variabilní složky mzdy jsou uplatněny klíčové ukazatele výkonnosti (KPI).

6.3.2 Struktura mzdy

S vedoucími zaměstnanci a technicko-hospodářskými zaměstnanci je uzavírána „Dohoda o mzdě“, tito pracovníci mají smluvní formu mzdy. Další formou mzdy je tarifní, kde je stanoven hodinový či měsíční mzdový tarif. Zaměstnancům může být přiznán výkonnostní a individuální příplatek, který je vázán na měsíční hodnocení přímým nadřízeným.

Výkonnostní příplatek je nenároková složka mzdy, která se zpravidla poskytuje za výsledky práce na základě plnění KPI podle předem stanovených zásad. Definitivní přiznání této složky mzdy či její výše jsou závislé na rozhodnutí jednatele či generálního ředitele společnosti.

6.3.3 Hodnocené klíčové ukazatele výkonnosti pro výplatu výkonnostního příplatku

Ve společnosti bylo pro hodnocení zaměstnanců za rok 2014 používáno jedenáct základních KPI. Některé se následně dále větví a rozpracovávají dle provozů (Ocelárna, Slévárna apod.) nebo úseků (Personální, Ekonomika apod.).

Pro každou organizační jednotku jsou přesně definovány KPI a je uveden způsob výpočtu. Dále je ke všem klíčovým ukazatelům stanovena váha, úroveň a algoritmus. V příloze G jsou uvedeny základní KPI a jejich přiřazení organizačním jednotkám společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Prémiová základna pro řadové zaměstnance s tarifní mzdou je 10 % vyplaceného tarifu a individuálního příplatku za kalendářní měsíc, který předchází výplatě výkonnostního příplatku. U pracovníků se smluvní mzdou je prémiovou základnou variabilní část mzdy (výkonnostní příplatek). **Váha ukazatele** představuje podíl

z celkové prémiové základny, součet vah přiřazených k jednotlivým ukazatelům je vždy 100 %. **Úroveň ukazatele** je dána konkrétní stanovenou hodnotou, jejíž dosažení je pokládáno za limit.

Tabulka č. 16 ukazuje na příkladu úseku Ekonomika hodnocené ukazatele KPI a jejich hodnocení.

Tab. č. 16: Hodnocené klíčové ukazatele výkonnosti úseku Ekonomika

Organizační jednotka	KPI	Motivace
Ekonomika	EBITDA PS+PT	hodnoceno konsolidovaně (PS+PT) čtvrtletně, bez mimořádných rezerv a opravných položek
	Tržby PS+PT	hodnoceno konsolidovaně (PS+PT) čtvrtletně dle BP
	Pohledávky po splatnosti > 30 dní PS+PT	hodnoceno k celkovým pohledávkám, stav k poslednímu dni čtvrtletí, max. 10 % pohledávek
	Plnění rozpočtu nákladů úseku Ekonomika a Finance	hodnoceno čtvrtletně dle BP dle skutečných nákladů úseku

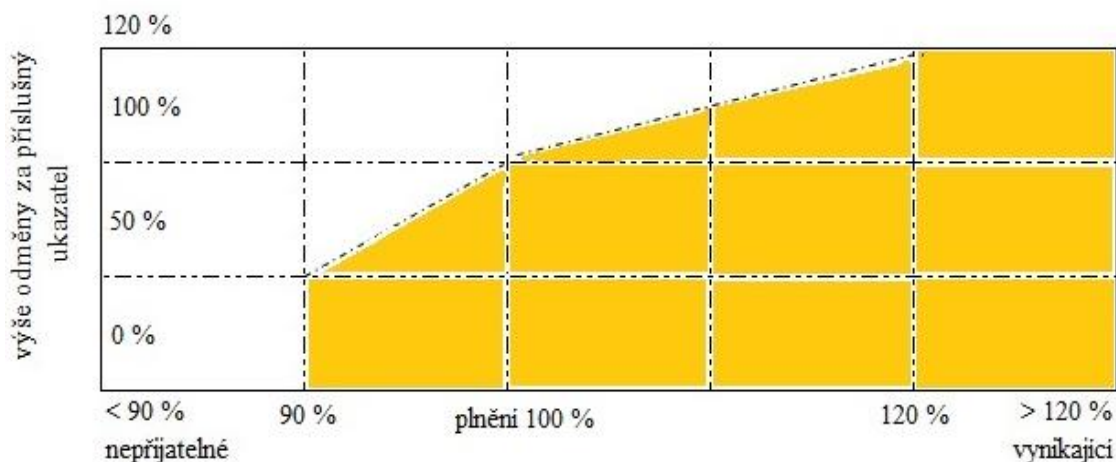
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Vyhodnocení ukazatelů Controllingový útvar provádí zpětně za čtvrtletí, které předchází výplatě výkonnostního příplatku.

6.3.4 Algoritmus pro výpočet výplaty výkonnostního příplatku

Společnost PILSEN STEEL s.r.o. má přesně zakreslený algoritmus (viz obrázek č. 21), podle kterého výsledky plnění jednotlivých ukazatelů ovlivňují výši pohyblivé složky mzdy.

Obr. č. 21: Algoritmus pro výpočet výplaty výkonnostního příplatku



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

6.3.5 Výpočet a hodnocení výkonnosti

V této podkapitole bude představen základní princip a postup výpočtu a hodnocení výkonnosti na příkladu Ekonomického úseku za 4. čtvrtletí roku 2014.

Plnění jednotlivých ukazatelů je sledováno čtvrtletně. Je nutné porovnávat skutečné plnění s plánovaným plněním, které bylo stanoveno v Business Planu společnosti. Plnění KPI pro úsek Ekonomika je znázorněno v tabulce č. 17.

Tab. č. 17: Plnění klíčových ukazatelů výkonnosti úseku Ekonomika (v tis. Kč)

	EBITDA	Tržby	Pohledávky po splatnosti	Plnění rozpočtu nákladů úseku
Plán	-30 042	523 214	0,00%	-2 551 261
Skutečnost	-122 055	243 544	13,30%	-2 264 028
Skutečné plnění	-206,3 %	46,5 %	86,7 %	111,3 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Výplata výkonnostních příplatků je vyhodnocována dle výše uvedeného algoritmu. Nárok na výplatu vznikne pouze u ukazatele plnění rozpočtu nákladů úseku, protože

plnění překročilo 90 %. Variabilní složka mzdy (výkonnostní příplatek) úseku Ekonomika za 4. čtvrtletí roku 2014 je, jak je uvedeno v tabulce č. 18, celkem 22,3 %.

Tab. č. 18: Klíčové ukazatele výkonnosti

Organizační jednotka	KPI	Váha	Skutečné plnění	Vyhodnocení dle algoritmu
Ekonomika	EBITDA PS+PT	40 %	-206,3 %	0 %
	Tržby PS+PT	20 %	46,5 %	0 %
	Pohledávky po splatnosti > 30 dní PS+PT	20 %	86,7 %	0 %
	Plnění rozpočtu nákladů úseku Ekonomika a Finance	20 %	111,3 %	22,3 %
	KPI celkem	100 %	x	22,3 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních dokumentů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

V současnosti, kdy hospodářská situace společnosti není optimální, jsou ukazatele plněny většinou na méně než 100 %, proto celková výše výkonnostních příplatků je stále velmi nízká. Průměrná procentuální hodnota výplaty výkonnostního příplatku všech organizačních jednotek za celý rok 2014 byla 44,8 %.

6.3.6 Zhodnocení systému klíčových ukazatelů výkonnosti

Systém klíčových ukazatelů výkonnosti s vazbou na odměňování a motivaci zaměstnanců je ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. velmi podrobně a kvalitně zpracován. Zároveň se ale zaměstnancům podniku může jevit jako složitý a méně srozumitelný. Ukazatelů je dle mého názoru zavedeno příliš mnoho, což se projevuje i v obtížnosti jejich vyhodnocování.

Klíčové ukazatele výkonnosti mnohdy nejsou jednotlivým organizačním jednotkám přímo „šity na míru“, nejsou voleny přesně podle jejich kompetencí. Problém s vhodným přiřazením klíčových ukazatelů vzniká kupříkladu u zaměstnanců správy společnosti (administrativa, právní služby, ekonomika, personalistika apod.). Pro tyto pracovníky by bylo vhodnější na místo tržeb implementovat např. ukazatel kvalita a přesnost zpracovaných dokumentů a reportů a dodržování termínů jejich odevzdání.

Oproti tomu například obchodní ředitel (jeho KPI jsou EBITDA, tržby, pohledávky po splatnosti a náběr nových zakázek) má ukazatele voleny dle jeho činností a odpovědnosti. Své KPI může rovněž přímo ovlivňovat výrobní ředitel. Je obtížné najít ukazatele, které by daná organizační jednotka přímo ovlivňovala. Možností vedoucí k eliminaci tohoto úskalí je vybrat takové KPI, které vycházejí pouze z výkonnosti podniku jako celku než z výkonu a produktivity jednotlivých organizačních jednotek.

V minulosti byl užíván jen jeden ukazatel výkonnosti, tj. EBITDA. Toto krajní řešení za optimální také nepovažuji, jelikož v situaci, kdy by společnost dosahovala nízkého zisku před započtením úroků, daní a odpisů, byly by i výkonnostní příplatky nízké, nebo dokonce nulové. V souvislosti s tímto opatřením by sice došlo k úspoře mzdových prostředků, nicméně pro zaměstnance by to bylo značně demotivující.

Za pozitivum klíčových ukazatelů výkonnosti společnosti pokládám, že jsou transparentní. Nejsou subjektivní, jsou přesně měřitelné a kvantitativně vyjádřitelné.

7 Zhodnocení výsledků finanční analýzy společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a návrh na zlepšení ekonomické situace

Tato kapitola je věnována shrnutí výsledků provedené finanční analýzy v období let 2010–2014. Na základě zhodnocení ekonomické situace společnosti PILSEN STEEL s.r.o. jsou stanoveny návrhy na zlepšení stávající finanční situace ve společnosti.

7.1 Zhodnocení ekonomické situace společnosti

Rok 2010

V roce 2010 byl již trh zasažen hospodářskou krizí. Společnost PILSEN STEEL s.r.o., která v tomto roce získala nového majitele, se dopadům ekonomického útlumu také nevyhnula. Přímý dopad na tržby společnosti měla nízká zakázková náplň či dokonce bankrot klíčových obchodních partnerů společnosti, což způsobilo pokles poptávky i po výrobcích společnosti PILSEN STEEL s.r.o. I přes hluboký propad na trhu a omezení výrobních kapacit se podniku podařilo udržet výrobu na úrovni zhruba odpovídající předchozímu roku a generovat kladný výsledek hospodaření.

Obchodní korporaci bylo v tomto roce poskytnuto několik krátkodobých úvěrů na financování provozu. Navzdory tomu si podnik zachoval finanční stabilitu, kapitálová struktura vlastních a cizích zdrojů byla téměř vyrovnaná. Společnost efektivně hospodařila se svými aktivy (hodnota obratu aktiv byla dokonce v souladu s průměrnou hodnotou příslušného odvětví), ale vázala větší množství peněžních prostředků v zásobách.

Rok 2011

V roce 2011 byla ekonomická situace ve společnosti značně ovlivněna nedostatkem zakázek, výrobní kapacity převyšovaly možnosti trhu. To mělo negativní dopad na hospodářský výsledek, přestože byla přijata úsporná a optimalizační opatření vedoucí k ekonomické a provozní stabilizaci společnosti, ke snížení fixních nákladů a nastartování dalšího růstu. Klíčová opatření se týkala snížení počtu jednatelů i zaměstnanců společnosti a zajištění provozního financování.

Hodnoty ukazatelů likvidity meziročně poklesly vlivem navýšení krátkodobých závazků společnosti o 28 % a krátkodobých úvěrů o 66 %. Společnost se dostávala do platební neschopnosti, nebyla likvidní. Provozní kapitál nepokryl všechny zásoby, krátkodobé zdroje dokonce kryly i část dlouhodobých aktiv podniku. Cizí zdroje podniku tvořily více než 67 % bilanční sumy, což negativně zapůsobilo na ukazatel míry zadluženosti. V tomto roce dluhy překročily dvojnásobek hodnoty vlastních zdrojů, společnost byla závislá na cizích zdrojích. Vzhledem k vykázání záporného hospodářského výsledku lze konstatovat, že společnost měla potíže s krytím úroků z krátkodobých úvěrů a splácením čistých dluhů. Pozitivem je v tomto období efektivní využívání a řízení zásob, podnik nedržel přebytné nelikvidní zásoby.

Rok 2012

Společnost PILSEN STEEL s.r.o. využívá rizikový přístup k řízení pracovního kapitálu, tedy z krátkodobých zdrojů je financována i část trvale vázaných oběžných aktiv a stálých aktiv. Po celý rok 2012 se společnost potýkala s nedostatkem provozního kapitálu, což vyústilo ve velké potíže s uspokojováním věřitelů podniku, v podání insolvenčního návrhu několika věřiteli a vyhlášení úpadku společnosti PILSEN STEEL s.r.o., na jehož základě byla vydána mimořádná účetní závěrka. Fakt, že společnost neměla k dispozici dostatečné množství provozního kapitálu, byl ovlivněn neochotou bankovních ústav poskytnout finanční prostředky.

Z důvodu insolvence byla zastavena výroba na nových zakázkách, probíhala jen na těch již rozpracovaných. V rámci insolvenčního řízení se dodavatelské společnosti přihlásily o své pohledávky ve výši celkem přibližně 1 mld. Kč a investor VEB Kapital o pohledávku ve výši téměř 4 mld. Kč za majitelem, který za ni ručil společností PILSEN STEEL s.r.o. Z tohoto důvodu došlo v tomto roce k razantnímu nárůstu hodnoty krátkodobých závazků.

Obnova chodu podniku, nastartování výroby, a tím i udržení zaměstnanosti bylo možné pouze díky dočasnému, ale rovněž i značně omezenému provoznímu financování poskytnutého investorem VEB Kapital. Postupně docházelo k posílení zakázkové náplně a obnově důvěry v existenci a provozuschopnosti společnosti PILSEN STEEL s.r.o. u obchodních partnerů. K opětovnému nastartování provozu byla učiněna razantní úsporná opatření, např. snižování mzdových nákladů.

Vzhledem k odstávkám výroby a nízké zakázkové náplni se i v tomto roce potvrdil trend klesajících tržeb, čímž se zredukovaly i pohledávky za odběrateli. Záporný výsledek hospodaření ve výši 5,9 mld. Kč byl ovlivněn zejména proúčtováním krátkodobých závazků do nákladů. Jak bylo zjištěno z výsledných hodnot finančních ukazatelů, nepříznivá finanční situace se oproti roku 2011 v roce 2012 ještě více prohloubila a stala se alarmující. Podnik byl plně závislý na externím financování. Nebyl finančně stabilní ani rentabilní, nebyl solventní ani likvidní. Výsledky byly potvrzeny i Kralickovým modelem, kde se hodnoty všech čtyř ukazatelů nacházely v pásmu ohrožení. Společnost vykazovala symptomy finanční tísně.

Rok 2013

Společnost nebyla schopna vlastními zdroji financovat provoz podniku, dokonce nepostačovalo ani úvěrové financování, které PILSEN STEEL s.r.o. v insolvenčním řízení získala. Úpadek společnosti byl řešen reorganizací za účelem finanční stabilizace a postupného uspokojení závazků z výnosů činnosti podniku. Podnikatelská činnost probíhala dle reorganizačního plánu. V roce 2013 se uskutečnil náročný přechod na systém mimobilančního financování za pomoci nově vzniklé partnerské společnosti Pilsen Toll s.r.o. s cílem zajištění provozního financování a finanční soběstačnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Lze konstatovat, že zavedený systém se osvědčil, stal se účinným nástrojem pro zabezpečení reorganizačního plánu společnosti PILSEN STEEL s.r.o. Společnost tak získala potřebné prostředky k udržení chodu podniku, obnovila výrobní proces, navazovala obchodní spolupráce a nabírala nové zakázky. Nicméně nepříznivé hodnoty finančních ukazatelů jsou sledovány i v tomto roce.

Všechny ukazatele likvidity se stále nepřibližovaly průměrným hodnotám odvětví. Společnost nebylo možné označit ani v tomto roce za likvidní a platebně schopnou. Kupříkladu velmi nízké hodnoty okamžité likvidity poukazovaly na problémy se splácením právě splatných dluhů. Finanční stabilita zejména vlivem neuhrazených ztrát minulých let a tedy záporného vlastního kapitálu nebyla ani v tomto roce obnovena. Ze stejných příčin zaujímaly cizí zdroje extrémně vysoké procento z celkové bilanční sumy. Všechny výsledné hodnoty společnosti v konstruovaném Kralickově testu se opět nacházely v pásmu ohrožení.

Rok 2014

V tomto roce bylo v rámci reorganizace na návrh soudu a věřitelského výboru věřitelům společnosti PILSEN STEEL s.r.o. vyplaceno jen 1 % jejich pohledávek za společností z roku 2012 (tedy téměř 50 mil. Kč), 99 % závazků společnosti bylo zproštěno. Účetně bylo 4,95 mld. Kč proúčtováno do výnosů, a tak společnost v roce 2014 generovala konsolidovaný zisk ve výši více než 4,7 mld. Kč. Z tohoto důvodu vykazují některé ukazatele finanční analýzy zkreslené hodnoty. Tvrzení, že se společnost nachází v kritické ekonomické situaci a finanční tísní, platí tedy i nadále.

Bylo zjištěno, že obchodní korporace v posledních dvou letech analyzovaného období ne příliš efektivně řídila zásoby. Z důvodu dlouhých výrobních lhůt vázala peněžní prostředky zejména v nedokončené výrobě a polotovarech. Extrémní výsledky konstruovaných ukazatelů finanční stability jsou ovlivněny stále záporným vlastním kapitálem. Od roku 2012 došlo k významnému prohloubení zadluženosti podniku. Vlivem působení již popsaných faktorů poklesl během analyzovaného období o více než 62 % i obrát společnosti.

7.2 Návrhy na zlepšení ekonomické situace společnosti

Na základě výsledků provedené finanční analýzy je možné společnosti PILSEN STEEL s.r.o. navrhnout jistá doporučení, která by ji za určitých podmínek a s přispěním řady dalších faktorů mohla umožnit obnovit finanční výkonnost a pozici na trhu, které zejména vlivem intenzivních dopadů ekonomické krize, zcela ztratila.

Navzdory prohlubující se zadluženosti podniku je návrhem zajištění **externího dlouhodobého financování**. Společnost dlouhodobě generuje záporný výsledek, je plně závislá na pomoci externích subjektů. Primárně jsou každý měsíc vypláceny mzdy, ale platby závazků jsou z důvodu platební neschopnosti zanedbávány. Nehledě na to, že ve společnosti jsou již dlouhodobě opomíjeny opravy a údržby výrobních zařízení, což se projevuje na zmetkovitosti výrobků, haváriích strojů nebo zpoždování výrobních cyklů.

Za současné finanční situace, kdy podnik balancuje na velmi tenké hranici bankrotu, by společnosti již krátkodobé financování nebo například odkup pohledávek pomocí faktoringu nepomohlo. Je proto zcela určující, že společnost bez přispění investora není schopna udržet výrobu a vygenerovat v dostatečné míře vlastní činností potřebný

provozní kapitál. Pomocí externího financování vzniká šance ve společnosti plně nastartovat výrobní proces a dostat se na úroveň výrobní kapacity, získat zpět zcela ztracenou důvěru svých zákazníků a posílit zakázkovou náplň, podpořit růst odbytu, obnovit svou konkurenceschopnost a znovu vybudovat silnou pozici na tuzemském i zahraničním trhu.

Problém ovšem vzniká v nalezení společnosti či finanční skupiny, která by peněžní prostředky poskytla. Je nutné přesvědčit investory, že má smysl vložit finanční prostředky do společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a stejně tak obchodní partnery, že potenciál obchodní korporace je zdravý a důvěra v její budoucnost je opodstatněná.

Je jisté, že nastartování opětovného rozvoje a růstu společnosti by z důvodu dlouhých výrobních lhůt a krizové finanční situace ve společnosti nebylo skokové, ale trvalo by řádově několik let. Za optimální lze považovat financování společnosti ve výši 0,5–1 mld. Kč. Důležité by bylo nakládat s financemi hospodárně a účelově, produkovat kvalitní výrobky, vyplnit mezery na trhu a zvolit správnou investiční strategii. Při příznivém vývoji by se společnost do tří let mohla dostat nad bod zvratu, generovat kladný hospodářský výsledek, být finančně soběstačná a moci začít splácet své dluhy. V současné době společnost dluží již více než 1 mld. Kč, v případě využití externího financování by byly závazky společnosti ve výši 2 mld. Kč. Časový horizont pro splacení dluhů i s úroky lze predikovat na 5–10 let. Návrh však může zkomplikovat řada faktorů. Mimo jiné i celosvětová krize na trhu s hutními výrobky, makroekonomické okolí, ceny výrobních vstupů či přetrvávající nedůvěra zákazníků vůči společnosti z důvodu proběhlé insolvence.

Krajním řešením současné krizové situace společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je **restrukturalizace**. V rámci resuscitace podniku je nezbytné realizovat zásadní provozní a organizační změny ve společnosti. Řešením může být kupříkladu prodej některých provozů podniku a zaměření se jen na vybraná výrobní odvětví. Společnost by byla nucena propustit část svých zaměstnanců a omezit výrobu, čímž by se významně snížily náklady. Kdyby krizoví manažeři zvolili správné kroky k ozdravení podniku, vystala by podniku příležitost optimalizovat produktivitu a rentabilitu, odvrátit trend klesajících tržeb nebo zefektivnit chod podniku. Prodej vybraných provozů společnosti by měl ovšem dopad na konkurenceschopnost, jelikož by již nebyl vyráběn kompletní produkt „pod jednou střechou“ na základě požadavků zákazníka.

Závěr

V souladu s hlavním cílem bakalářské práce byla na základě teoretického vymezení základních metod a principů finanční analýzy zhodnocena finanční situace společnosti PILSEN STEEL s.r.o. za uplynulé pětileté období. Vývoj vybraných ukazatelů finanční analýzy nebyl sledován jen v časové řadě v rámci společnosti, ale byl porovnáván i s doporučenými hodnotami autorů Knápkové, Pavelkové, Štekera (2013) a s průměrnými charakteristikami odvětví, ve kterém společnost působí. Použitím nástrojů finanční analýzy byly zjištěny skutečnosti, na jejichž základě byla zhodnocena úroveň finančního zdraví společnosti a navržena opatření, která by za určitých podmínek společnosti dopomohla k posílení finanční pozice a výkonnosti.

První známky nepříznivé finanční situace ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. způsobené zejména vlivem hospodářského útlumu lze shledávat již v roce 2010. V následujících letech se výsledné hodnoty likvidity nacházely hluboko pod průměrnými hodnotami příslušného odvětví, společnost měla potíže s uspokojením pohledávek svých věřitelů. Byl zaznamenán i kolísající vývoj ukazatele obratu zásob, který v některých letech poukazoval na jejich neefektivní řízení. Oblastmi, ve kterých podnik téměř po celé pětileté období nedosahoval uspokojivých hodnot, byly rentabilita a zadluženost a s tím související finanční stabilita a solventnost. Společnost vykazovala symptomy finanční tísně, plnou závislost na cizích zdrojích a potýkala se s nedostatkem peněžních prostředků, což vyústilo až v insolvenční řízení a vyhlášení úpadku, který byl řešen reorganizací.

Možným řešením současné finanční tísně ve společnosti je zajištění externího dlouhodobého financování. Pro sanaci podniku a obnovu finanční výkonnosti a platební schopnosti je však nutné neodolat nepříznivým vnějším vlivům a přijaté prostředky použít k rozvoji a růstu obchodní korporace. Využije-li společnost i svého silného výrobního a obchodního potenciálu, vznikne jí příležitost obnovit dříve vybudovanou silnou tržní pozici.

Dílním cílem práce bylo teoreticky shrnout problematiku reportingu a následně analyzovat reportingový systém ve zvoleném podniku. Z důvodu těsné návaznosti reportingu na controlling byl i tento stručně charakterizován.

Ve společnosti PILSEN STEEL s.r.o. je Controlling útvarem úseku Ekonomika. Hlavní náplní činnosti controllerů podniku je zejména analýza a hodnocení ekonomických jevů

v daných oblastech za uplynulá období, příprava podkladů pro manažerské rozhodování, konsolidace dat společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a partnerské tollingové společnosti Pilsen Toll s.r.o. a vyhodnocování klíčových ukazatelů výkonnosti. Důležitou součástí controllingového řízení je reporting. Úkolem podnikového reportingu je zpracování aktuálních informací, porovnání skutečného stavu s Business Planem a výhledy, analýza odchylek a prezentace výsledků ve formě reportů vlastníkovi, investorovi, managementu společnosti a dalším subjektům. Reportingové zprávy jsou ve společnosti zpracovávány pravidelně v různých časových horizontech nebo některé i nepravidelně, tj. na vyžádání konkrétního uživatele. Činnosti Controllingového útvaru ve společnosti a průběh tvorby reportu zcela korespondují s vymezením této problematiky v teoretické části práce. Společnost nemá vydanou vnitropodnikovou organizační normu, která by přesně definovala aktivity spojené s vyhotovováním reportingových zpráv. K jednoznačnému popisu činností, průběhu a postupu reportingového systému by bylo vhodné směrnicí upravující tuto oblast zpracovat a vydat.

Pro rozbor podnikového měření výkonnosti byl vybrán ve společnosti zavedený systém klíčových ukazatelů výkonnosti. Podnik má systém velice detailně a kvalitně zpracovaný, je navázán na výplaty výkonnostních příplatků zaměstnanců. Volba klíčových ukazatelů výkonnosti a jejich přiřazení jednotlivým organizačním jednotkám však nejsou vždy relevantní, a proto byla sestavena doporučení vedoucí k harmonizaci tohoto systému.

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Stupnice hodnocení ukazatelů Kralickova Quicktestu	30
Tab. č. 2: Ukazatele likvidity v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč)	46
Tab. č. 3: Ukazatele likvidity - analýza odvětví	47
Tab. č. 4: Ukazatele finanční stability v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč)	52
Tab. č. 5: Ukazatele finanční stability - analýza odvětví.....	52
Tab. č. 6: Ukazatele solventnosti v letech 2010-2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč) ..	55
Tab. č. 7: Ukazatele aktivity v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč).....	56
Tab. č. 8: Ukazatele aktivity - analýza odvětví.....	57
Tab. č. 9: Ukazatele zisku v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč).....	59
Tab. č. 10: Ukazatele rentability v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč)...	60
Tab. č. 11: Ukazatele rentability - analýza odvětví	61
Tab. č. 12: Vybrané položky cash flow (v tis. Kč)	62
Tab. č. 13: Vývoj ukazatelů Du Pontova diagramu v letech 2010–2014	64
Tab. č. 14: Ukazatele Kralickova Quicktestu v letech 2010–2014 a údaje pro výpočty (v tis. Kč)	65
Tab. č. 15: Bodové hodnocení Kralickova Quicktestu v letech 2010–2014.....	65
Tab. č. 16: Hodnocené klíčové ukazatele výkonnosti úseku Ekonomika.....	73
Tab. č. 17: Plnění klíčových ukazatelů výkonnosti úseku Ekonomika (v tis. Kč)	74
Tab. č. 18: Klíčové ukazatele výkonnosti.....	75

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Uživatelé výsledků finanční analýzy	12
Obr. č. 2: Přístupy a metody finanční analýzy.....	20
Obr. č. 3: Užívané kategorie zisku a jejich vztahy	26
Obr. č. 4: Du Pont diagram	29
Obr. č. 5: Controllingové úlohy ve zpětnovazebním procesu.....	32
Obr. č. 6: Obsah controllingového systému.....	33
Obr. č. 7: Kooperace controllingu	34
Obr. č. 8: Postup navržení podnikového reportingu	35
Obr. č. 9: Průběh tvorby reportu	38
Obr. č. 10: Struktura tržeb z prodeje vlastních výrobků a služeb z hlediska oborů PILSEN STEEL a Pilsen Toll v období 2010–2013.....	44
Obr. č. 11: Vývoj ukazatele běžné likvidity v letech 2010–2014.....	48
Obr. č. 12: Vývoj ukazatele pohotové likvidity v letech 2010–2014	49
Obr. č. 13: Vývoj ukazatele okamžité likvidity v letech 2010–2014	50
Obr. č. 14: Vývoj ukazatele provozní pohotové likvidity a krytí zásob pracovním kapitálem v letech 2010–2014	51
Obr. č. 15: Vývoj ukazatelů finanční stability v letech 2010–2014	54
Obr. č. 16: Vývoj ukazatelů solventnosti v letech 2010–2014.....	56
Obr. č. 17: Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2010–2014	58
Obr. č. 18: Vývoj výsledku hospodaření po zdanění v letech 2010–2014	60
Obr. č. 19: Organizační začlenění Controllingového útvaru	68
Obr. č. 20: Stav zaměstnanců k 31.12.2014.....	71
Obr. č. 21: Algoritmus pro výpočet výplaty výkonnostního příplatku.....	74

Seznam použitých zkratk

apod.	a podobně
BP	Business Plan
CF	cash flow
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČSÚ	Český statistický úřad
č.	číslo
DM	dlouhodobý majetek
EAT	výsledek hospodaření po zdanění
EBIT	výsledek hospodaření před úroky a zdaněním
EBITDA	výsledek hospodaření před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	výsledek hospodaření před zdaněním
ENH	extrémně nízké hodnoty
EVH	extrémně vysoké hodnoty
Kč	korun českých
KPI	klíčové ukazatele výkonnosti
mil.	milion
MJL	management jakosti a legislativy
mld.	miliarda
např.	například
obr.	obrázek
odst.	odstavec
písm.	písmeno
PS	PILSEN STEEL s.r.o.
PT	Pilsen Toll s.r.o.
resp.	respektive

ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
s.	strana
S.A.	akciová společnost
Sb.	sbírky
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
tab.	tabulka
tis.	tisíc
tj.	to jest
TK	technická kontrola
TPV	technická příprava výroby
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

Seznam použité literatury

Odborné publikace

BLAHA, Zdenek Sid, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-145-3

GELINAS, Ulric J., DULL, Richard B. *Accounting information systems*. 7th edition. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, 2008. ISBN 03-243-7882-3

GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vydání. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-26-2

HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. 1. vydání. Praha: ASPI, 2008. ISBN 9788073573928

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. ISBN 80-725-9002-2

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 9788024744568

KOEN, Marius, OBERHOLSTER, Johan. *Analysis and interpretation of financial statements*. 2nd edition. Kenwyn: Juta, 1999. ISBN 0702151823

KRÁL, Bohumil a kol. *Manažerské účetnictví*. 3. doplněné a aktualizované vydání. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-217-8

MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vydání. Plzeň: Aleš Čeněk, 2007. ISBN 978-80-7380-049-9

PASEKOVÁ, Marie. *Účetní výkazy v praxi*. 1. vydání. Praha: Kernberg, 2007. ISBN 978-809-0396-265

PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. aktualizované vydání. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6

ŠOLJAKOVÁ, Libuše, FIBÍROVÁ, Jana. *Reporting*. 3. rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2759-2

ŠULÁK, Milan, VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2003. ISBN 80-7043-258-6

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vydání. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1

VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling: nový nástroj řízení*. 2. upravené vydání. Praha: Profess Consulting, 2011. ISBN 80-852-3554-4

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vydání. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1844-6

Zákony

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Elektronické zdroje

Business center [online]. Business center: © 1998 – 2015 [cit. 13.11.2014]. ISSN 1213-7235. Dostupné z: <http://business.center.cz/>

Ebitda [online]. Ebitda, 2015 [cit. 19.11.2014]. Dostupné z: <http://ebitda.cz/>

EGER, Ludvík. *Metodika k vypracování bakalářské a diplomové práce* [online]. Fakulta ekonomická, Západočeská univerzita v Plzni [cit. 01.12.2014]. Dostupné z: <http://fek.zcu.cz/divize.php?shortcutdiv=KFU>

Finanční analýzy podnikové sféry průmyslu a stavebnictví za roky 2010–2013. Praha: Ministerstvo průmyslu a obchodu [cit. 18.03.2015]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/ministr-a-ministerstvo/analyticke-materialy/>

Finanční noviny: Ekonomický server ČTK [online]. Praha: ČTK. © 1996-2015 [cit. 28.2.2015]. ISSN: 1213-4996. Dostupné z: <http://www.financninoviny.cz/>

Justice: oficiální server českého soudnictví. Veřejný rejstřík a sbírka listin [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. © 2012-2014 [cit. 31.1.2015]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=716139>

PILSEN STEEL s.r.o.: Váš steel partner [online]. Plzeň: PILSEN STEEL s. r. o., 2015 [cit. 15.2.2015]. Dostupné z: <http://www.pilsensteel.cz/>

Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. PILSEN STEEL s.r.o. [online databáze]. Praha: Ministerstvo financí ČR, 2015 [cit. 31.1.2015]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares/darv_res.cgi?ico=47718706&jazyk=cz&xml=1

Jiné zdroje

Interní materiály společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Organizační struktura společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Výroční zprávy společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v letech 2010–2013

Výroční zpráva společnosti Pilsen Toll s.r.o. v roce 2013

Seznam příloh

Příloha A: Činnosti společnosti PILSEN STEEL s.r.o. dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

Příloha B: Organizační struktura společnosti PILSEN STEEL s.r.o.

Příloha C: Vybrané položky rozvahy společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v letech 2010–2014 (v tis. Kč)

Příloha D: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v letech 2010–2014 (v tis. Kč)

Příloha E: Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu

Příloha F: Reportingové zprávy vydávané útvarem Controlling

Příloha G: Základní klíčové ukazatele výkonnosti a jejich přiřazení organizačním jednotkám podniku

Příloha A: Činnosti společnosti PILSEN STEEL s.r.o. dle Klasifikace ekonomických činností CZ-NACE

24101: Výroba surového železa, oceli a feroslitin

G: Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

245: Slévárenství

25500: Kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie

25620: Obrábění

257: Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků

310: Výroba nábytku

461: Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení

49410: Silniční nákladní doprava

52: Skladování a vedlejší činnosti v dopravě

620: Činnosti v oblasti informačních technologií

69200: Účetnické a auditorské činnosti; daňové poradenství

7112: Inženýrské činnosti a související technické poradenství

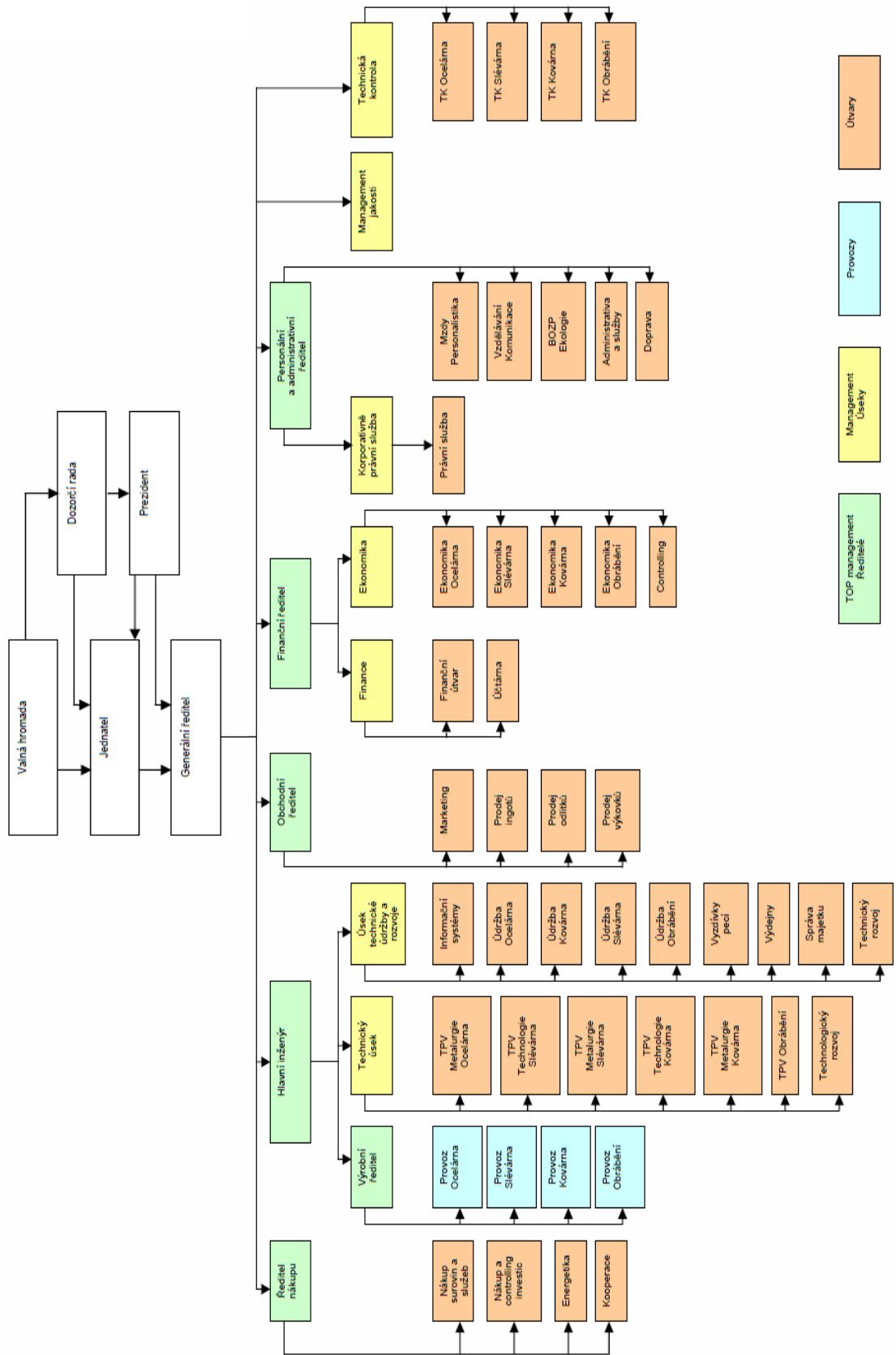
7120: Technické zkoušky a analýzy

7219: Ostatní výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd

82110: Univerzální administrativní činnosti

Zdroj: Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES, 2015

Příloha B: Organizační struktura společnosti PILSEN STEEL s.r.o.



Zdroj: interní materiály společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Příloha C: Vybrané položky rozvahy společnosti PILSEN STEEL s.r.o. v letech 2010–2014 (v tis. Kč)

Název řádku	Řádek	Stav v běžném účetním období				
		2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
AKTIVA CELKEM (ř. 03+31+63)	1	3 196 727	3 025 599	732 151	1 023 681	823 302
Dlouhodobý majetek (ř. 04+13)	3	1 679 950	1 582 939	262 627	236 259	223 255
Dlouhodobý nehmotný majetek	4	10 786	7 223	1 620	867	5 092
Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 až 22)	13	1 669 164	1 575 716	261 007	235 392	218 164
Stavby	15	294 068	315 557	307 375	299 159	290 944
Samost. mov. věci a soubory hmotných mov. věci	16	1 111 377	1 091 511	866 253	723 153	607 409
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	270 411	155 005	118 241	113 319	113 584
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	21	17 041	56 584	75 383	74 596	75 412
Opravné položky	Korekce	-23 733	-42 942	-1 106 245	-974 836	-869 186
Oběžná aktiva (ř. 32+48+58)	31	1 500 104	1 430 437	469 036	786 059	599 292
Zásoby (ř. 33 až 38)	32	850 866	724 698	218 990	375 754	320 255
Materiál	33	267 739	142 892	120 202	122 420	103 123
Nedokončená výroba a polotovary	34	730 042	628 226	260 311	341 672	300 544
Výrobky	35	30 433	122 064	40 458	53 516	70 767
Opravné položky	Korekce	-177 347	-168 483	-201 981	-141 854	-154 179
Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	48	616 631	648 190	225 222	335 725	240 659
Pohledávky z obchodních vztahů	49	499 437	590 056	171 747	3 542 017	188 676
Stát - daňové pohledávky	54	78 916	8 878	2 244	18 680	33 434
Ostatní poskytnuté zálohy	55	53 104	35 477	77 038	99 136	48 304
Opravné položky	Korekce	-28 073	-35 112	-104 640	-3 454 009	-186 279
Jiné pohledávky	57	13 248	48 890	78 832	129 901	156 524
Krátkodobý finanční majetek (ř. 59)	58	32 606	57 549	24 824	74 580	38 378
Peníze a účty v bankách	59	32 606	57 549	24 824	74 580	38 378
Časové rozlišení	63	16 673	12 223	489	1 363	755

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Název řádku	Řádek	Stav v běžném účetním období				
		2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
PASIVA CELKEM (ř. 68+86+119)	67	3 196 727	3 025 599	732 151	1 023 681	823 302
Vlastní kapitál (ř. 69+73+82+85)	68	1 465 194	987 642	-4 887 301	-5 445 694	-666 566
Základní kapitál	69	100 000	100 000	100 000	100 200	100 200
Fondy ze zisku a rezervní fond	73	758 107	751 262	779 099	779 099	779 099
Výsledek hospodaření minulých let	82	600 659	441 467	136 380	-5 766 399	-6 319 365
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	85	6 428	-305 086	-5 902 779	-558 593	4 773 500
Cizí zdroje (ř.87+103+115)	86	1 617 310	1 891 721	5 551 743	6 347 818	1 354 916
Rezervy	87	312 930	105 594	598 518	599 191	72 605
Krátkodobé závazky (ř. 104 až 114)	103	998 603	1 278 090	4 764 225	4 829 427	271 037
Závazky z obchodních vztahů	104	517 280	746 497	4 248 485	4 286 451	162 140
Směnky	106	390 936	426 266	415 361	437 527	0
Závazky k zaměstnancům	108	39 186	37 211	88 621	90 335	73 505
Krátkodobé přijaté zálohy	111	26 277	23 758	6 315	13 590	13 958
Jiné závazky	114	24 924	44 357	5 443	1 525	21 434
Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 117)	115	305 776	508 037	189 000	919 200	1 011 274
Krátkodobé bankovní úvěry	117	305 776	508 037	189 000	919 200	1 011 274
Časové rozlišení	119	114 223	146 236	67 709	121 557	134 952

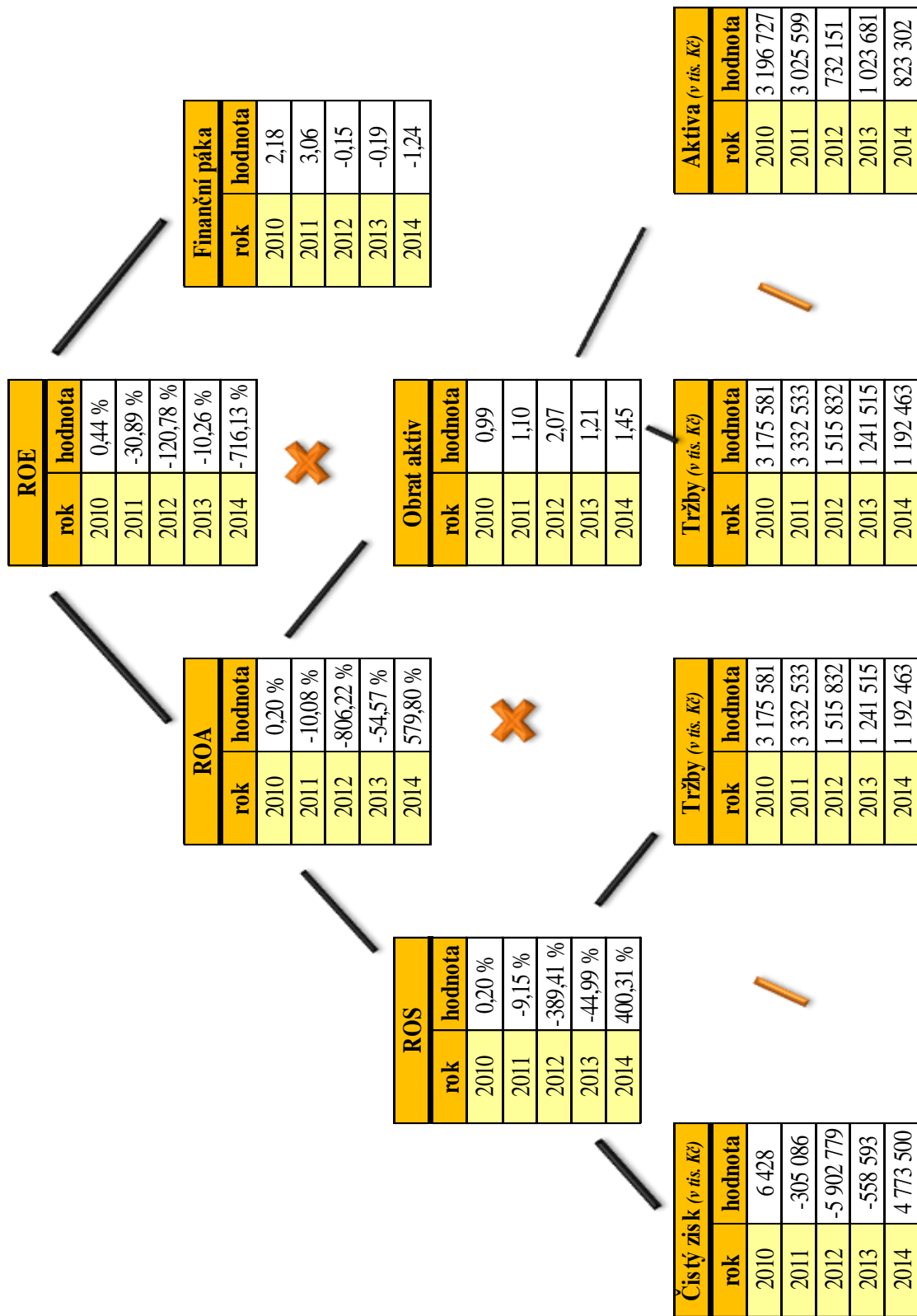
Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Příloha D: Vybrané položky výkazu zisku a ztráty společnosti PILSEN STEEL s.r.o.
v letech 2010–2014 (v tis. Kč)

Název řádku	Řádek	Stav v běžném účetním období				
		2010	2011	2012	2013 (PS+PT)	2014 (PS+PT)
Tržby za prodej zboží	1		12 738			
Náklady vynaložené na prodané zboží	2		12 452			
Obchodní marže (ř. 01-02)	3		286			
Výkony (ř. 05+06+07)	4	3 289 828	3 539 711	1 166 373	1 431 973	1 268 338
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	3 175 581	3 319 795	1 515 832	1 241 515	1 192 463
Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-122 345	-10 213	-449 521	97 495	-14 776
Aktivace	7	236 593	230 129	100 062	92 963	90 651
Výkonová spotřeba (ř. 09+10)	8	3 042 547	3 175 769	1 171 963	1 435 736	1 143 723
Spotřeba materiálu a energie	9	2 055 375	2 521 486	854 164	1 204 132	960 026
Služby	10	987 172	654 283	317 799	231 604	183 698
Přidaná hodnota (ř. 03+04-08)	11	247 281	364 228	-5 590	-3 763	124 615
Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	468 038	505 090	445 623	380 285	402 383
Mzdové a sociální náklady	13	468 038	505 090	445 623	380 285	402 383
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	232 286	229 968	295 887	167 622	135 235
Změna stavu rezerv a opr. položek v prov. oblasti	25	-466 184	-189 951	1 656 146	-147 827	-663 491
Rozdíl ostatních provozních nákladů a výnosů	26	-37 618	-104 270	-3 495 062	-82 547	4 627 446
Provozní výsledek hospodaření	30	-24 476	-285 148	-5 898 308	-486 391	4 877 933
Čisté úroky	43	6 915	-6 475	-481	-67 501	-96 790
Rozdíl ostatních finančních nákladů a výnosů	45	29 709	-44 644	1 126	-4 538	-5 785
Finanční výsledek hospodaření	48	36 625	-51 119	645	-72 039	-102 575
Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50+51)	49	5 720	31 181	5 117	163	1 857
Výsledek hosp. za běžnou činnost (ř. 30+48-49)	52	6 428	-305 086	-5 902 779	-558 593	4 773 500
Výsledek hosp. za účetní období (ř. 52)	60	6 428	-305 086	-5 902 779	-558 593	4 773 500
Výsledek hosp. před zdaněním (ř. 30+48)	61	12 149	-336 268	-5 897 662	-558 430	4 775 357

Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Příloha E: Du Pontův rozklad rentability vlastního kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování na základě interních materiálů společnosti PILSEN STEEL s.r.o., 2015

Příloha F: Reportingové zprávy vydávané útvarem Controlling

Reportingové zprávy vydávané útvarem Controlling		
VNITŘNÍ REPORTING		
frekvence	název reportingové zprávy	příjemce
deně	Zásoby - detailní seznam materiálových zásob a rozpracované výroby	vybraní zaměstnanci
týdně	Prezentace tržeb, náběrů nových zakázek a zásoby práce	management
měsíčně	Konsolidované výsledky společnosti Pilsen Steel + Pilsen Toll	management a vybraní zaměstnanci
	Ekonomické rozbory - srovnání dle BP a výhledu	management a vybraní zaměstnanci
	Výpočet zpracovatelské odměny mezi PS a PT	management, vlastník
	Vyhodnocení expedovaných zakázek	obchodní a výrobní úsek, management
	Náklady na jakost	MJL, účtárna
	Režie, výsledky středisek	vybraní zaměstnanci
	Absorpce/neabsorpce nákladů	vybraní zaměstnanci, auditori
	Vyhodnocení obchodníků (zásoba práce, tržby, náběry)	obchodní ředitel
	Report výroby jednotlivých provozů	management a vybraní zaměstnanci
	Report zásob	management a vybraní zaměstnanci
	Výhled výsledků na následující měsíc	management
	Prezentace konsolidovaných výsledků za předchozí měsíc	management
	Přehled a controlling investic a oprav	vybraní zaměstnanci
	Využití strojů v provozu obrábění	vybraní zaměstnanci
čtvrtletně	Vyhodnocení ukazatelů KPI pro výpočet odměn zaměstnanců	personální úsek
nepravidelně / na vyžádání	Vývoj kurzů (EUR, USD, RUR)	vybraní zaměstnanci
	Detail zakázkové náplně	vybraní zaměstnanci, management
	Grafy a data pro firemní časopis, případně na nástěnky ve firmě	všichni zaměstnanci
ročně	Business Plan (+ prezentace + komentář)	vlastník, management a vedoucí zaměstnanci
	Strategický plán (+ prezentace + komentář)	vlastník, management a vedoucí zaměstnanci
	Interní ceníky, předávací ceny, přehled sazeb	vybraní zaměstnanci
VNĚJŠÍ REPORTING		
frekvence	název reportu	příjemce
1x 14 dní	14 denní report dle úvěrové smlouvy	VEB Kapital (investor, majitel PT)
měsíčně	Měsíční report dle úvěrové smlouvy	VEB Kapital (investor, majitel PT)
	Prezentace hlavních ukazatelů	VEB Kapital (investor, majitel PT)
	Report tržeb, náběrů a zakázkové náplně	ČSÚ
	Výkaz o cenách v zahraničním obchodě	ČSÚ
čtvrtletně	Čtvrtletní report za společnost Pilsen Toll	VEB Kapital (investor, majitel PT)
	Výkonnová spotřeba	ČSÚ
nepravidelně / na vyžádání	Dotazníky	banky, pojišťovny, zákazníci
	Stav zásoby práce, přehled zásob a další reporty pro speciální účely	banky, znalci, státní orgány
ročně	Business Plan (+ prezentace + komentář)	banky, poradci, investor
	Strategický plán (+ prezentace + komentář)	banky, poradci, investor
	Výroční zpráva	kdokoliv, zveřejněno v obchodním rejstříku
	Účetní závěrka, zpráva nezávislého suditora (účetní audit)	kdokoliv, zveřejněno v obchodním rejstříku

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Příloha G: Základní klíčové ukazatele výkonnosti a jejich přiřazení organizačním jednotkám podniku

KPI	Organizační jednotky		
	TOP manažeři	Vedoucí	Správa
EBITDA	Finanční ředitel Ředitel organizace a řízení služeb Obchodní ředitel Výrobní ředitel Personální ředitel Ředitel nákupu	Vedoucí technické kontroly Vedoucí technické úseku Hlavní metalurg Vedoucí technické údržby a rozvoje Vedoucí jednotlivých provozů Vedoucí MJL Vedoucí plánování	Management jakosti Personalistika Administrativa + doprava Informační systémy Finance Ekonomika Právní služby Nákup Správa majetku Technologický rozvoj
Tržby	Finanční ředitel Ředitel organizace a řízení služeb Obchodní ředitel	Vedoucí MJL Vedoucí plánování	Finance Ekonomika Právní služby Technologický rozvoj
Pohledávky po splatnosti	Finanční ředitel Ředitel organizace a řízení služeb Obchodní ředitel	Vedoucí MJL	Finance Ekonomika Právní služby
Náběr nových zakázek	Obchodní ředitel		
Zmetkovitost	Výrobní ředitel	Vedoucí technické kontroly Vedoucí technické úseku Hlavní metalurg Vedoucí technické údržby Vedoucí jednotlivých provozů Vedoucí plánování	Management jakosti Personalistika Administrativa + doprava Informační systémy Technologický rozvoj
Plnění plánu výroby	Výrobní ředitel Personální ředitel Ředitel nákupu	Vedoucí technické kontroly Vedoucí technické úseku Hlavní metalurg Vedoucí technické údržby Vedoucí jednotlivých provozů Vedoucí plánování	Management jakosti Personalistika Administrativa + doprava Informační systémy Nákup Správa majetku Technologický rozvoj
Plán údržby			Správa majetku
Plán nákladů	Výrobní ředitel	Vedoucí technické kontroly Vedoucí technické úseku Hlavní metalurg Vedoucí technické údržby Vedoucí jednotlivých provozů	
Mzdové náklady	Personální ředitel		
Rozpočet nákladů úseku	Finanční ředitel Ředitel organizace a řízení služeb Personální ředitel Ředitel nákupu	Vedoucí MJL	Management jakosti Personalistika Administrativa + doprava Informační systémy Finance Ekonomika Právní služby Nákup Správa majetku
Nákup šrotu a legur	Ředitel nákupu		Nákup

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Abstrakt

ZÝKOVÁ, Lucie. *Zhodnocení finanční pozice, výkonnosti a reportingového systému vybraného podniku*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 91 s., 2015

Klíčová slova: finanční analýza, controlling, reporting, klíčové ukazatele výkonnosti

Bakalářská práce je zaměřena na posouzení finanční situace společnosti PILSEN STEEL s.r.o. a zhodnocení podnikového reportingového systému. První kapitoly práce obsahují základní teoretické vymezení problematiky finanční analýzy, controllingu a reportingu. V analytické části bakalářské práce je společnost představena. Následně je za pomoci aplikace zvolených tradičních ukazatelů finanční analýzy a jejich soustav hodnocena finanční pozice a výkonnost podniku v období let 2010–2014. Dále je charakterizován Controllingový útvar a reportingový systém společnosti. Pro posouzení podnikového měření výkonnosti je analyzován zavedený systém klíčových ukazatelů výkonnosti a jsou sestaveny návrhy k jeho optimalizaci. Poslední kapitola je věnována interpretaci výsledků a zhodnocení úrovně finančního zdraví společnosti, na základě kterého jsou formulována doporučení na opatření vedoucí ke zlepšení stávající finanční situace společnosti.

Abstract

ZÝKOVÁ, Lucie. *Evaluation of the financial position, performance and reporting system of the selected company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 91 p., 2015

Key words: financial analysis, controlling, reporting, key performance indicators

The bachelor thesis is focused on the assessment of financial situation of the company PILSEN STEEL s.r.o. and evaluation of a corporate reporting system. First chapters of the thesis contain a basic theoretical definition of financial analysis, controlling, and reporting issues. In the analytical part of the thesis, the company is being introduced. The financial position and performance of the company in the period 2010–2014 is evaluated by the use of the selected traditional indicators of financial analysis and their systems. The Controlling department and the reporting system of the company are also characterized. For assessment of the corporate performance evaluation system, the implemented system of key performance indicators is analyzed, and the proposals for its optimization are compiled. Last chapter is devoted to interpreting the results and evaluation of the level of financial health of the company, based on which recommendations on measures to improve the current financial situation of the company are formulated.