

# **Projekt finančního zhodnocení divizního uspořádání společnosti XY, a.s. s cílem zlepšení řízení nákladů**

Bc. Markéta Glücková

---

Diplomová práce  
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví  
akademický rok: 2012/2013

**ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Markéta Glücková**  
Osobní číslo: **M11384**  
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Finance**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt finančního zhodnocení divizního uspořádání společnosti XY, a.s. s cílem zlepšení řízení nákladů**

Zásady pro vypracování:

**Úvod**

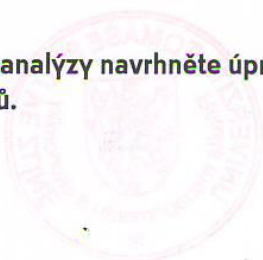
**I. Teoretická část**

- Vypracujte kritickou literární rešerši zaměřenou na problematiku divizního uspořádání, finanční analýzy a manažerského účetnictví.

**II. Praktická část**

- Charakterizujte společnost XY včetně zhodnocení ekonomické situace.
- Proveďte analýzu hospodaření jednotlivých divizí a analyzujte vývoj vnitřních ukazatelů.
- Na základě předchozí analýzy navrhněte úpravu divizního uspořádání s cílem zlepšení řízení nákladů.

**Závěr**



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

Seznam odborné literatury:


**KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.**  
**KRÁL, Bohumil. Manažerské účetnictví. 3. dopl. a akt. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.**  
**PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 302 s. ISBN 978-80-86131-85-6.**  
**SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.**  
**VALACH, J. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Žůrková**  
Ústav financí a účetnictví  
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**  
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*děkanka*



  
prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
*ředitel ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby<sup>1</sup>;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3<sup>2</sup>;
- podle § 60<sup>3</sup> odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

<sup>1</sup> zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

<sup>2</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

<sup>3</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60<sup>4</sup> odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně ..... 25.4.2013 .....

.....  


<sup>4</sup> zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

## **ABSTRAKT**

Hlavním cílem mé diplomové práce je finanční zhodnocení divizního uspořádání společnosti XY, a.s. a navrnutí změn v tomto uspořádání. Teoretická část se věnuje problematice organizačního uspořádání společnosti, finanční analýze a manažerskému účetnictví. V praktické části je nejprve představena společnost XY, a.s., a také je provedena finanční analýza společnosti. Dále následuje analýza hospodaření jednotlivých divizí. Práci uzavírá návrh nového divizního uspořádání a jeho jednotlivé kroky. Zaměřila jsem se také na přínosy, náklady a rizika tohoto projektu.

Klíčová slova: organizační struktura, divizní uspořádání, finanční analýza, zadluženost, rentabilita, aktivita, likvidita, manažerské účetnictví, kalkulace

## **ABSTRACT**

The main aim of my master's thesis is the financial evaluation of the divisional structure of XY joint-stock company as well as to suggest changes in this structure. The theoretical part deals with organizational structure, financial analysis and management accounting. In the practical part is at first introduced XY, joint-stock company and then there is the financial analysis of the company. This is followed by analysis of technical divisions. The thesis concludes proposal of a new divisional structure and its individual steps. I also concentrate on the benefits, expenses and risks of the project.

Keywords: organizational structure, divisional structure, financial analysis, indebtedness, profitability, activity, liquidity, management accounting, calculation

Děkuji Ing. Haně Žůrkové, vedoucí mé diplomové práce, za cenné rady a připomínky, které mi při zpracování práce poskytla.

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

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ</b> .....	<b>11</b>
1.1 TYPY ORGANIZAČNÍCH STRUKTUR .....	11
1.1.1 Funkcionální struktura .....	12
1.1.2 Divizní struktura.....	13
1.1.3 Procesní organizace.....	13
1.1.4 Maticová organizace .....	14
1.1.5 Týmová organizace .....	14
1.1.6 Podnikatelské jednotky .....	15
<b>2 FINANČNÍ ANALÝZA</b> .....	<b>16</b>
2.1 ÚČEL .....	17
2.2 UŽIVATELÉ.....	17
2.3 ZDROJE DAT .....	18
2.3.1 Účetní informace .....	19
2.4 METODY.....	20
2.5 POSTUP.....	21
2.6 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY .....	21
2.6.1 Absolutní ukazatele .....	22
2.6.2 Rozdílové ukazatele .....	22
2.6.3 Poměrové ukazatele .....	23
2.7 SLABÉ STRÁNKY FINANČNÍ ANALÝZY .....	27
<b>3 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ</b> .....	<b>28</b>
3.1 KALKULACE.....	29
3.2 VNITROPODNIKOVÉ CENY .....	31
3.2.1 Typy vnitropodnikových cen .....	31
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>33</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>35</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY</b> .....	<b>36</b>
5.1 ZÁKLADNÍ OBORY PŮSOBNOSTI.....	37
5.2 MISE, VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI.....	37
5.3 VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ .....	37
5.4 SWOT ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	38
5.5 PŘEDSTAVENÍ ODVĚTVÍ.....	39
5.6 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	40
5.6.1 Konkurenční rivalita.....	40
5.6.2 Hrozba vstupu potencionální konkurence .....	40
5.6.3 Hrozba substitutů .....	40
5.6.4 Síla kupujících.....	40
5.6.5 Síla dodavatelů .....	41
5.7 ZHODNOCENÍ EKONOMICKÉ SITUACE SPOLEČNOSTI .....	41
5.7.1 Poměrové ukazatele společnosti .....	43



<b>6</b>	<b>ANALÝZA HOSPODAŘENÍ DIVIZÍ .....</b>	<b>46</b>
6.1	DIVIZE EKOLOGICKÝCH SYSTÉMŮ .....	46
6.2	DIVIZE MONITOROVACÍCH SYSTÉMŮ .....	47
6.3	DIVIZE TECHNIKY OCHRANY OVZDUŠÍ.....	49
6.4	DIVIZE JADERNÉ A TEPELNÉ TECHNIKY .....	50
6.5	DIVIZE PODPORY A REALIZACE PROJEKTŮ .....	51
6.6	DIVIZE REALIZACE .....	53
6.7	DIVIZE PÉČE O TRANSFORMÁTORY .....	54
6.8	DIVIZE TEPELNÉ ENERGETIKY .....	55
6.9	DIVIZE ELEKTROTECHNICKÝCH LABORATOŘÍ.....	57
6.10	DIVIZE ELEKTROTECHNIKY .....	58
6.11	DIVIZE KONTROLY IMISÍ A PALIV .....	60
<b>7</b>	<b>SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>62</b>
<b>8</b>	<b>NÁVRH NOVÉHO DIVIZNÍHO USPOŘÁDÁNÍ.....</b>	<b>64</b>
8.1	SLOUČENÍ DIVIZE MONITOROVACÍCH SYSTÉMŮ A DIVIZE OCHRANY OVZDUŠÍ .....	66
8.1.1	Přínosy sloučení .....	66
8.1.2	Náklady sloučení .....	67
8.1.3	Rizika sloučení divizí.....	67
8.1.4	Klíčové aktivity .....	68
8.2	PŘEVEDENÍ DIVIZE PODPORY A REALIZACE PROJEKTŮ NA SPRÁVNÍ ÚTVAR .....	69
8.2.1	Přínosy převedení divize .....	70
8.2.2	Náklady převedení na správní útvar.....	70
8.2.3	Zavedení vnitropodnikových cen .....	71
8.2.4	Rizika převedení na správní útvar.....	73
8.2.5	Klíčové aktivity .....	73
<b>9</b>	<b>SHRnutí ÚPRAV V RÁMCI DIVIZNÍHO USPOŘÁDÁNÍ.....</b>	<b>76</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>78</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>79</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>81</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>82</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>83</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>85</b>

## ÚVOD

Obstát v současné ekonomické situaci je pro řadu podniků velmi obtížné. Vyžaduje to neustálé řešení vzniklých problémů a přizpůsobování podniku novým podmínkám. Podniky se snaží o zvyšování výkonnosti a konkurenceschopnosti, čehož nelze dosáhnout bez správného využití zdrojů. Konkurenční výhodou v současnosti nejsou jen finanční zdroje, a proto by se každá společnost vedle svých finančních výsledků měla zaměřit také na rozvoj zaměstnanců a jejich produktivitu, inovace, kvalitu výrobků a služeb a také na situaci v okolí podniku. Aby byl podnik úspěšný, je důležitá dobrá organizace všech činností a základem toho je vhodná organizační struktura.

V diplomové práci se budu věnovat finančnímu zhodnocení organizačního uspořádání společnosti XY, a.s. Společnost poskytuje služby a realizuje dodávky v procesu přeměny energií a výrobě a distribuci elektřiny. Společnost realizuje prostřednictvím svých divizí komplexní a hlubokou nabídku služeb. Cílem mé práce je finanční zhodnocení divizního uspořádání a návrh změn v rámci tohoto uspořádání tak, aby bylo dosaženo zlepšení řízení nákladů.

Práce je rozdělena do dvou částí. Podklady pro vypracování praktické části poskytuje teoretická část. V první kapitole se budu zabývat problematikou organizačního uspořádání podniku. Zaměřím se blíže na jednotlivé druhy organizačních struktur a na jejich výhody a nevýhody. Následovat bude část, ve které se blíže zaměřím na finanční analýzu. Poslední kapitola teoretické části se bude věnovat manažerskému účetnictví.

V praktické části představím analyzovanou společnost XY, a.s. Zaměřím se na její historii, organizační strukturu, základní obory působnosti a vývoj počtu zaměstnanců. Dále představím odvětví, ve kterém společnost působí, a to pomocí SWOT analýzy a Porterova modelu pěti sil. Pomocí finanční analýzy zhodnotím ekonomickou situaci společnosti a následně provedu analýzu hospodaření jednotlivých technických divizí. Provedu vertikální a horizontální analýzu výkazu zisku a ztráty všech divizí a také analyzuji vývoj ukazatelů, které jsou ve společnosti sledovány.

Na základě výsledků zjištěných v analytické části navrhnou úpravy v divizní struktuře a vyhodnotím přínosy, náklady a rizika těchto úprav. Navrhnuté změny napomohou k zlepšení řízení nákladů společnosti XY a.s.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 ORGANIZAČNÍ USPOŘÁDÁNÍ

V kapitole organizační uspořádání se budu věnovat typům organizačních struktur. Jednotlivé druhy struktur postupně popíši a zmíním jejich výhody a nevýhody.

Velikost organizace a její vnitřní uspořádání závisí na cílech organizace, protože různé organizační systémy si vyžadují i různou organizační strukturu. Vnitřní organizační uspořádání podniku ovlivňuje jeho náklady na produktivitu, pružnost i zákaznickou orientaci. (Urban, 2004, s. 33).

Synek (2010, s. 128-129) ve své knize podniková ekonomika definuje organizační strukturu podle Weihrichovi knihy Management: „Organizační strukturou obvykle rozumíme účelovou formální strukturu organizačních jednotek ve formálně organizovaném podniku“. Organizační struktura je výsledkem organizování., které je nutné kvůli dělbě práce a omezenosti rozpětí řízení.

### 1.1 Typy organizačních struktur

Výsledkem organizování jsou různé formy organizačních struktur. Volba formy organizační struktury je závislá hlavně na oboru podnikání, ale také na velikosti a stáří podniku. Synek (2010, s. 134-139) nabízí následující formy organizačních struktur:

- *Základní formy*: průkopnická organizace, byrokratická organizace, pružné organizační formy
- *Vícekritériální organizační struktura*: maticová organizace
- *Projektové organizační formy*: koordinace projektu, projektová maticová organizace, čistá projektová organizace
- *Podnik v podniku*.

Ve své práci se budu blíže zabývat členěním podle Urbana. Podle něj je základní metodou rozdělení práce v organizaci specializace na základě funkcí. Výsledkem je pak funkcionální struktura. Vznik dalších struktur byl podmíněn určitými nedostatky právě funkcionálního uspořádání. Mezi tyto organizační struktury patří divizní, procesní nebo týmová. (Urban, 2004, s. 74-75)

Každý typ organizační struktury je založen na určitých attributech:

- Mocenské postavení a vztahy mezi jednotlivými subjekty
- Uplatňování rozhodovacích pravomocí

- Způsob slučování činností podle obsahu organizačních jednotek
- Míra centralizace
- Strmost, plochost a počet hierarchických úrovní řízení
- Časové trvání
- Členitost. (BPM téma, 2007)

### 1.1.1 Funkcionální struktura

V tomto typu struktury jsou organizační jednotky budovány k výkonu jednotlivých odborně zaměřených úkolů. K nejčastějším druhům funkčních organizačních jednotek patří výroba, prodej, finance, personalistika, vývoj atd. (Urban, 2004, s. 75) Tyto struktury se vyznačují funkčně specializovanými vedoucími pracovníky, mnohostrannými vazbami a specializovanou pravomocí a odpovědností (BPM téma, 2007).

Urban (2004, s. 76) dále uvádí, že každá funkce, kterou se podnik zabývá, ale nemusí mít svůj vlastní organizační útvar. Počet útvarů závisí především na velikosti organizace. S jejím růstem se některé útvary organizačně vydělují. Faktory, které vedou k vydělování a osamostatňování jednotlivých útvarů jsou ekonomické a organizační.

Mezi výhody tohoto uspořádání patří jednoduché určení jednotlivých útvarů, protože vychází ze základních funkcí. Umožňuje vrcholovému vedení kontrolu nad jednotlivými útvary. Pracovníci mají možnost se specializovat v rámci svého útvaru. Na druhou stranu může přílišná specializace jednotlivých organizačních útvarů bránit zaměstnancům v širším pohledu na potřeby organizace a zákazníků. (Urban, 2004, s. 78-79) Veber (2009, s. 231) v knize Management k výhodám řadí také efektivní využívání zdrojů díky seskupení podobných činností, rychlejší postup v kariéře, snadnější koordinaci a výměnu informací kvůli podobné kvalifikaci uvnitř skupiny.

V tomto druhu organizační struktury bývá menší inovační činnost a často je nejasný podíl jednotlivých aktivit na celkovém úspěchu (Veber et al., 2009, s. 231). Další nevýhodou mohou být konflikty mezi jednotlivými příslušníky specializovaných funkcí. Tento typ struktury může také způsobovat zpomalování reakcí na změny tržních podmínek. To je způsobeno menší koordinací mezi funkcemi a také kvůli tomu, že vrcholový pracovník rozhoduje i o úkolech a problémech na nižších úrovních. (Urban, 2004, s. 78-79)

### 1.1.2 Divizní struktura

Funkcionální struktura s sebou nese řadu problémů, což vedlo ve velkých podnicích ke snaze decentralizace jednotlivých funkcí. Výsledkem pak byl vznik divizí, což jsou organizační jednotky zodpovědné za výrobu i prodej (popřípadě i další funkce). (Urban, 2004, s. 79) Divizní struktura je využívána u větších podniků, které působí ve více oblastech. Je pro ni typické decentralizované řízení a vytváření nižších, plně autonomních jednotek (BPM téma, 2007).

Podle Urbana (2004, s. 80-81) má divizní uspořádání řadu výhod, jako je jednodušší stanovení odpovědnosti, rychlejší reakce na změnu tržních podmínek nebo snížení zátěže vedení na koordinování jednotlivých funkcí. V rámci tohoto uspořádání se také uplatňuje delegování úkolů. Decentralizace vede také ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci, vyšší pracovní motivaci i k lepší informovanosti a porozumění manažerským rozhodnutím. Veber (2009, s. 232) podotýká, že díky samostatnému hospodaření divizí, jsou jejich výsledky průhlednější a zaměstnanci se více zaměřují na konečný produkt. Zákazníci jsou spokojenější, protože mohou lépe uplatňovat své požadavky a poukazovat na nedostatky.

Na druhou stranu klade toto uspořádání vyšší nároky na znalosti managementu. Divizní uspořádání může také vést k upřednostňování cílů jednotlivých divizí před firemními cíly. Může také zvýšit administrativní náklady, kvůli dublování funkcí v rámci jednotlivých divizí. Další nevýhodou je neefektivní využití kvalifikovaných osob. (Urban, 2004, s. 80-81)

Synek (2010, s. 131) člení jednotlivé druhy divizního uspořádání podle objektu, kterým může být výrobek, trh, region nebo projekt. Urban (2004, s. 81-83) klasifikuje uspořádání obdobně na produktové, zákaznické a geografické.

### 1.1.3 Procesní organizace

Dle Urbana (2004, s. 83) je ve své tradiční koncepci procesní organizace vlastně úkolovou specializací rozšířenou na jednotlivé oddělení organizace. Základem jsou jednotlivé technologické procesy či fáze výroby, jejichž výsledkem jsou subdodávky pro další části organizace. Uplatnění procesního rozdělení činností vede k procesně založené organizaci.

### **Business Process Management**

Business Process Management (BPM) přináší změnu v chápání a řízení organizace. V organizačních strukturách se začaly objevovat nové organizační role a prvky. Jednou z rolí je

vlastník procesu, což je manažer, který má velkou odpovědnost za daný proces. Další role je procesní specialista, který odpovídá za zavádění BPM. Prvky BPM jsou procesní týmy a skupiny. BPM zasahuje i do personální práce a to v oblasti vzdělávání, motivování a odměňování. U jednotlivých pracovníků je sledována výkonnost, vytíženost a podíl na dosažených výsledcích. (BPM téma, 2007)

Urban (2004, s. 85) ve své knize také zmiňuje výhody procesní organizace, mezi které řadí snižování náročnosti řízení a komunikace (je vytvořena plošší hierarchie), usnadňování řízení výkonnosti i vzájemné koordinace procesů.

#### **1.1.4 Maticová organizace**

Příkladem organizační struktury s pružnými prvky je maticová organizace. Synek (2010, s. 135) ve své knize Podniková ekonomika uvádí, že „v maticové organizaci, je primární struktura, která je vytvořena podle jednoho kritéria, maticově propojena se sekundární strukturou, která je vytvořena podle jiného kritéria.“

Mezi výhody tohoto uspořádání patří podle Urbana (2004, s. 88) podpora interdisciplinární spolupráce v organizaci a podle Synka (2010, s. 135) také schopnost lépe reagovat na změny okolí. Další výhody uvádí Veber (2009, s. 237) a řadí mezi ně zvyšující se motivaci a pocit odpovědnosti zaměstnanců, rychle rostoucí zkušenosti a kvalifikaci členů týmu a také větší množství času pro manažery na řešení strategických záležitostí. Tak jako ostatní struktury sebou nese i tato struktura řadu nevýhod. Urban zmiňuje (2004, s. 88) konflikt různých rolí a mocenské boje mezi vedoucími. Synek (2010, s. 135) poukazuje také na složitou „křížovátku pravomocí“, která vzniká na průsečíku primární a sekundární struktury.

#### **1.1.5 Týmová organizace**

Týmová organizace je specifickou formou uspořádání. Týmová organizace může fungovat jako forma maticového uspořádání nebo může být použita jako základní princip tvorby organizace, v rámci ní pak vzniká hierarchie týmů zahrnující pracovníky z různých funkčních oblastí. Ekonomický význam týmů je spojen se snahou snížit náklady na přenos informací a koordinaci činností v organizaci. Výhodou může být urychlení pracovních a rozhodovacích procesů, zvýšení schopnosti reagovat na změnu, podpoření přenosu znalostí a zkušeností, zabezpečení pracovní zastupitelnosti i zvýšení orientace na zákazníka.

Z hlediska řízení lidských zdrojů vede k zvýšení pracovní spokojenosti, posiluje samostatnost a odpovědnost a může být nástrojem snížení zaměstnanosti. (Urban, 2004, s. 89)

### **1.1.6 Podnikatelské jednotky**

Jako poslední uspořádání uvádím podnikatelské jednotky. Urban (2004, s. 80) je zmiňuje v rámci divizního uspořádání jako jeho extrémní podobu. Trochu více se tomuto uspořádání věnuje Synek (2010, s. 135), který ho nazývá také jako „podnikem v podniku“ a uvádí ho jako další možnost zpružnění organizační struktury.

Podniky s tímto uspořádáním využívají výhody decentralizace, mezi které patří pružnost reakce, blízkost trhu, motivace zaměstnanců atd., ale také výhody centralizace (firemní know-how, finanční síla, možnost ovlivňovat okolí). Každá podnikatelská jednotka má definované své zákazníky a konkurenty, má svá poslání a cíle a odpovídá za dosažený hospodářský výsledek. (Synek, 2010, s. 136)



## 2 FINANČNÍ ANALÝZA

V této kapitole nejdříve představím definice finanční analýzy od různých autorů. Poté se budu věnovat účelu finanční analýzy, jejím uživatelům a také zdrojům dat, která jsou pro finanční analýzu nezbytná. V další části se pak budu zabývat postupem a ukazateli, které se při finanční analýze používají.

Definici finanční analýzy můžeme najít v každé knize, která se věnuje oblasti finančního řízení podniku. Tyto definice jsou si velmi podobné. Dluhošová (2010, s. 68) vysvětluje finanční analýzu jako oblast, která je významnou součástí finančního řízení podniku. K posouzení finanční situace a výkonnosti podniku jsou využívány poměrové ukazatele.

Jako významnou oblast finančního řízení, vnímá finanční analýzu také Valach (1999, s. 91) ve své knize Finanční řízení podniku. Důvodem je fakt, že zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností.

Podle Kislingerové (2007, s. 20-21) lze finanční analýzu chápat „jako soubor činností, jejichž cílem je zjistit a vyhodnotit komplexně finanční situaci podniku“. Dále také dodává, že by finanční analýza měla patřit k základním dovednostem každého finančního manažera.

Kalouda (2009, s. 139) ve své knize Finanční řízení podniku popisuje finanční analýzu nejen jako složku finančního řízení, která slouží k posouzení finančního zdraví podniku, ale také jako „nástroj, který nám dovolí z běžně dostupných informací získat informaci další jinak nedostupnou“.

Podle Synka (2011, s. 352-353) by jakékoliv finanční rozhodování mělo být podloženo finanční analýzou. Na výsledcích finanční analýzy by mělo být založeno také řízení majetkové a finanční struktury podniku, investiční a cenová politika nebo řízení zásob. V širším pojetí se finanční analýza zaměřuje také na budoucnost a to prostřednictvím predikce finanční tísně nebo předpokládaného budoucího ocenění podniku.

Definice finanční analýzy se většinou shodují v tom, že finanční analýza je významnou součástí finančního řízení a že slouží k hodnocení finanční situace podniku. I přes některé nedostatky, které uvedu dále, patří finanční analýza mezi základní ukazatele finanční výkonnosti podniku. Souhlasím tedy s definicí od Pavelkové (2009, s. 26), která ve své knize Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera uvádí, že „finanční analýza patří

k významným nástrojům finančního řízení, hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů a dává tím podklady pro budoucí rozhodnutí“.

## 2.1 Účel

Podle Knápkové (2010, s. 15) slouží finanční analýza „ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku“. Můžeme pomocí ní zjistit, jestli je podnik dostatečně ziskový, jestli má přiměřenou kapitálovou strukturu, jestli efektivně využívá svá aktiva atd.

Hlavním úkolem finanční analýzy je posoudit stupeň současné finanční situace podniku, odhadnout budoucí finanční situaci a připravit opatření ke zlepšení ekonomické situace podniku a zabezpečení budoucí prosperity, což povede ke zkvalitnění rozhodovacích procesů. (Dluhošová, 2010, s. 68)

## 2.2 Uživatelé

Kromě manažerů podniku využívají finanční analýzu, jako podklad pro svá rozhodnutí, také investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditóři, konkurenti, burzovní makléři a odborná veřejnost. Je důležité zvážit, kdo bude konečným uživatelem finanční analýzy, protože každá zájmová skupina upřednostňuje jiné informace. (Knápková, 2010, s. 15)

Kislingerová i Kovanicová se ve svých knihách zaměřují na jednotlivé uživatele blíže a členění je na externí a interní. Tomuto členění se budu dále věnovat.

**K interním uživatelům patří:**

- *Manažeři* používají výsledky finanční analýzy pro operativní i strategické finanční řízení podniku.
- *Odboráři* využívají výsledky finanční analýzy jako podklad pro kolektivní vyjednávání.
- *Zaměstnanci* se zajímají o prosperitu a hospodářskou stabilitu zejména kvůli jistotě o zaměstnání a vyjednávání o výši mzdy. (Kislingerová, 2007, s. 22-24)

**K externím uživatelům** výsledků finanční analýzy patří:

- *Investoři* současní i potenciální se zajímají o podnik z hlediska jeho výnosnosti a udržitelnosti. Chtějí se ujistit, že jejich peníze jsou nebo budou v podniku řádně zhodnoceny.

- *Obchodní partneři* si zjišťují finanční situaci podniku kvůli zajištění kvalitních odběratelsko-dodavatelských vztahů.
- *Banky a drobní věřitelé* si pomocí finanční analýzy zjišťují, zda je podnik schopen hradit úroky a splátky.
- *Burzovní makléři* potřebují informace o finanční situaci kvůli obchodu s cennými papíry.
- *Stát a jeho orgány* se zajímají o informace finanční analýzy pro potřeby daňové politiky, kontrolu plnění daňových povinností, statistiku atd.
- *Konkurenční firmy* se zajímají o výsledky podobných podniků zejména kvůli benchmarkingu.
- *Auditoři, účetní znalci, daňoví poradci* pomocí analýzy zjišťují nedostatky a doporučují postup k nápravě. (Kovanicová et al., 2003, s. 420-421)

Někteří autoři na závěr výčtu uživatelů uvádí, že není konečný. To trefně shrnul Kalouda (2009, s. 139-140). Podle něj tvoří uživatelé výstupů finanční analýzy rozsáhlé, téměř nikde nekončící seznamy. S jistou mírou nadsázky můžeme říci, že výsledky finanční analýzy může efektivně využít jakákoliv zájmová skupina, která o to má zájem (a také minimální kvalifikaci).

### 2.3 Zdroje dat

Kovanicová (2003, s. 421-422) ve své knize Finanční účetnictví dělí zdroje dat na finanční (zahrnují především účetní výkazy finančního účetnictví) a nefinanční. Dále také uvádí členění z hlediska možnosti využití různých druhů informací na kvantitativní a kvalitativní.

Kislingerová (2007, s. 24) uvádí jako základní zdroj informací pro finanční analýzu účetní závěrku. Knápková (2010, s. 16) ve své knize Finanční analýza uvádí další zdroje informací. Mezi ně patří zprávy vrcholového vedení, vedoucích pracovníků či auditorů nebo různé firemní statistiky. Tyto informace jsou interní a pro externího analytika většinou nedostupné. Další možností jak získat informace o analyzované společnosti je burzovní zpravodajství, odborný tisk, nezávislé hodnocení a prognózy nebo webové stránky společnosti. V souvislosti se zpracováním výsledků lze využít také analýzy Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Tyto informace mohou sloužit ke srovnání finanční pozice podniku v rámci odvětví.

### 2.3.1 Účetní informace

Jak už bylo uvedeno výše, pro zpracování finanční analýzy jsou důležitá vstupní data. Účetní výkazy patří k významným zdrojům dat (Knápková, 2010, s. 19). Účetní informace o podniku jsou vloženy do třech základních účetních výkazů a to do rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přílohy (Kovanicová, 2004, s. 6).

Rozvaha, výsledovka a příloha jsou výkazy, které tvoří účetní závěrku. Součástí účetní závěrky může být také výkaz o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Některé společnosti sestavují také výroční zprávu, která je také důležitým zdrojem informací pro finanční analýzu.

#### Rozvaha

Z vyhlášky č. 500/2002 můžeme vyčíst, že „v rozvaze (bilanci) jsou uspořádány položky majetku a jiných aktiv, závazků a jiných pasiv“ (Vyhláška č. 500, 2002). Strouhal (2011, s. 27, 439) definuje rozvahu jako výkaz o finanční pozici účetní jednotky. V tomto výkazu jsou aktiva vykazována ve svých brutto hodnotách snížených o oprávky nebo opravné položky. Majetek (aktiva) podniku může podle doby obratu rozčlenit na dlouhodobý a oběžný majetek. V rámci zdrojů krytí (pasiv) se pak rozlišuje vlastní kapitál a cizí zdroje. Součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv, což je tzv. zlaté bilanční pravidlo.

#### Výkaz zisku a ztráty

Podle vyhlášky č. 500/2002 „jsou ve výkazu zisku a ztráty uspořádány položky nákladů a výnosů a výsledku hospodaření“ (Vyhláška č. 500, 2002). Kovanicová (2004, s. 66) v knize Jak porozumět účetním výkazům uvádí, že výsledovka shrnuje výnosy a náklady za dané účetní období a dále se v ní odečítají náklady od výnosů, aby byl zjištěn hospodářský výsledek.

#### Příloha

Příloha účetní závěrky je také upravena vyhláškou č. 500/2002: „Příloha vysvětluje a doplňuje informace obsažené v rozvaze (bilanci) a výkazu zisku a ztráty“ (Vyhláška č. 500, 2002). Strouhal (2011, s. 451) míní, že příloha je často velmi podceňovaná, ale o to důležitější součástí účetní závěrky. Můžeme v ní najít všeobecné informace o účetní jednotce, informace o účetních zásadách, metodách oceňování a způsobech odpisování, doplňující informace k rozvaze a k výsledovce, informace o propojených osobách, o půjčkách a úvěrech.

### Výkaz o peněžních tocích

Důležité informace o účetní jednotce poskytuje i výkaz o peněžních tocích, i když v ČR není povinný. Účetní zisk nebo ztráta neznamenají pro podnik dobrou (nebo špatnou) peněžní situaci. Pro účetní jednotku je důležité i řízení likvidity. Výkaz o peněžních tocích podává důležitou informaci o tom, v kterých činnostech podniku se peněžní toky generují nebo naopak ztrácejí. Dále pak Hinke (2010, s. 160) zmiňuje, že rozlišujeme peněžní toky z provozní, finanční a investiční činnosti. Toto členění uvádí také Strouhal (2011, s. 466) spolu s přímou a nepřímou metodou zjišťování cash flow.

### Přehled o změnách vlastního kapitálu

Přehled o změnách vlastního kapitálu je dalším nepovinným výkazem. Můžeme v něm nalézt informace o počátečním zůstatku, změnách a konečném zůstatku jednotlivých složek vlastního kapitálu. (Hinke, 2010, s. 165)

Sedláček (2005, s. 168) navíc zmiňuje, že důležité položky zvýšení či snížení vlastního kapitálu by podnik měl okomentovat také v příloze. V rámci tohoto výkazu je třeba také vyčíslit vyplacené dividendy.

### Výroční zpráva

V knize Účetnictví 2010 od Dany Mrkosové (2010, s. 250) je uvedeno, že výroční zprávu sestavují povinně jen účetní jednotky, které povinně předkládají účetní závěrku k ověření auditorovi. Ve výroční zprávě nalezneme informace o předchozím účetním období, informace o situacích, které nastaly po rozvahovém dni, ale také předpokládaný budoucí vývoj společnosti. Sedláček (2005, s. 169) dále píše, že výroční zpráva není součástí účetní závěrky, ale přebírá z ní informace.

## 2.4 Metody

Metody, které se používají při finanční analýze, můžeme členit různě. Knápková (2010, 59) se ve své knize Finanční analýza zabývá analýzou stavových, tokových, rozdílových a poměrových ukazatelů, dále pak analýzou soustav ukazatelů a souhrnnými ukazateli hospodaření.

Dluhošová (2010, s. 69-70) je v knize Finanční řízení a rozhodování podniku člení na deterministické a matematicko-statistické metody. Pro běžné finanční analýzy se používají **metody deterministické**. Těmto metodám se věnují i ostatní autoři zabývající se tématem

finanční analýzy. Jsou využívány pro analýzu vývoje a odchylek a patří mezi ně: analýza trendů (horizontální analýza), analýza struktury (vertikální analýza), poměrová analýza, analýza soustav ukazatelů, analýza citlivosti. Dluhošová ale navíc uvádí i **matematicko-statistické metody**, které vycházejí z údajů delších časových řad, a řadí mezi ně regresní analýzu, diskriminační analýzu, analýzu rozptylu a testování statistických hypotéz.

Strouhal (2011, s. 592-593) ve své knize Účetnictví 2011 rozlišuje metody finanční analýzy na elementární (ty jsou stejné jako deterministické u Dluhošové) a dále metody vyšší, které dále člení na matematicko-statistické a nestatistické. Mezi nestatistické metody pak řadí neuronové sítě, expertní systémy nebo fraktální geometrii (těmito metodami se dále v knize nezabývá).

## 2.5 Postup

Kalouda (2009, s. 140) shrnuje postup finanční analýzy do čtyř kroků. Nejdříve je potřeba udělat charakteristiku prostředí a sběr dat, následuje výběr metody a základní zpracování dat, pokročilé zpracování dat a na závěr uvádí návrh cest k dosažení žádoucího cílového stavu systému.

Knápková (2010, s. 59-64) se postupu finanční analýzy věnuje podrobněji. Při externím zpracování si nejdříve musíme zjistit informace o dané společnosti (předmět činnosti, strategii, počet zaměstnanců). Dále bychom měli provést analýzu vývoje odvětví, do kterého podnik spadá. Tato analýza je důležitá pro posouzení současné situace a perspektivy odvětví do budoucna. Dalším krokem je analýza účetních výkazů. Jednotlivé položky výkazů se srovnají s podobnými podniky (odvětvím) a také se analyzují významné změny některých položek. Dále následuje zhodnocení ukazatelů zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity atd. Poté by mělo nastat srovnání s normou nebo plánem, což je důležité pro analýzu odchylek. Za pomoci pyramidových rozkladů je potřeba se v dalším kroku zabývat vztahy mezi ukazateli. Nejdůležitější částí finanční analýzy je zhodnocení výsledků a souhrn doporučení.

## 2.6 Ukazatele finanční analýzy

Rozvaha a výkaz zisku a ztráty obsahují údaje, které můžeme přímo použít, což jsou **absolutní ukazatelé**. Účetní výkazy obsahují stavové (rozvaha) a tokové (výsledovka) ukazatele. Z rozdílu stavových ukazatelů můžeme zjistit **rozdílové ukazatele**. Pokud dáme do poměru dva vykázané údaje, pak vypočítáme **poměrový ukazatel**. (Knápková, 2010, s. 64)

### 2.6.1 Absolutní ukazatele

Hinke (2010, s. 185) uvádí že, analýzu můžeme dělat horizontálně, tzn. po řádcích, což umožňuje srovnání mezi časovými obdobími, nebo vertikálně, tzn. zkoumáním struktury položek výkazů.

Horizontální a vertikální analýzou se zabývá také Strouhal. Při horizontální analýze se poměruje, jak se v absolutní i relativní výši změnila daná položka výkazů. Vertikální analýza pak sleduje podíl jednotlivých rozvahových položek na bilanční sumě. (Strouhal, 2011, s. 593, 598)

Knápková (2010, s. 66) ještě navíc uvádí vzoreček pro výpočet horizontální analýzy:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Hodnota}_t - \text{Hodnota}_{t-1} \quad (1)$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{Absolutní změna} \times 100}{\text{Hodnota}_{t-1}} \quad (2)$$

U vertikální analýzy si zvolíme základnu, která odpovídá 100 %, a k ní pak vyjadřujeme ostatní položky.

### 2.6.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele se zaměřují na řízení likvidity. K těmto ukazatelům patří **čistý pracovní kapitál**, který má důležitý vliv na platební schopnost podniku. Můžeme jej definovat jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. (Pavelková, 2009, s. 27)



Obrázek 1 Čistý pracovní kapitál z pozice aktiv (Pavelková, 2009, s. 27)

Jako příklad dalších rozdílových ukazatelů uvádí Sedláček (2005, s. 176) čisté pohotové prostředky a čistý peněžně-pohledávkový finanční fond.

### 2.6.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele patří mezi základní nástroje finanční analýzy. Vyjadřují vztah mezi dvěma položkami z účetních výkazů. Mezi těmito položkami musí existovat vzájemná souvislost, aby tento ukazatel měl vypovídací schopnost. (Strouhal, 2011, s. 601)

Petřík člení ve své knize Ekonomické a finanční řízení firmy finanční poměrové ukazatele podle mezinárodních standardů IAS na provozní, finanční struktura a solventnost a investiční. (Petřík, 2005, s. 249)

Já se budu v následující části věnovat členění poměrových ukazatelů, které uvádí většina autorů. Mezi základní poměrové ukazatele patří:

- Ukazatele zadluženosti
- Ukazatele likvidity
- Ukazatele aktivity
- Ukazatele rentability
- Ukazatele kapitálového trhu (Kislingerová, 2007, s. 71)

Budu se také dále zabývat dalšími ukazateli, které využívají např. přidanou hodnotu a počet zaměstnanců. Tyto ukazatele využiji v praktické části k analýze jednotlivých divizí.

#### **Ukazatele zadluženosti a finanční stability**

Pojem zadluženost vystihuje skutečnost, kdy podnik používá k financování svých aktiv a činností cizí zdroje. Používání cizích zdrojů má vliv na výnosnost vloženého kapitálu a také na riziko. (Valach, 1999, s. 105)

Pavelková (2009, s. 28) chápe ukazatele zadluženosti jako indikátory výše rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu. Určitá výše zadlužení však pro podnik může být užitečná. Valach (Valach, 1999, s. 105) uvádí, že stanovení celkové výše potřebného kapitálu a volba správné skladby zdrojů financování (označováno jako finanční struktura), jsou jedny ze základních úloh finančního řízení podniku.

Základním ukazatelem zadluženosti je *celková zadluženost*. Řada autorů zmiňuje doporučenou hodnotu mezi 30-60 %, je však nutné respektovat odvětví a také schopnost splácet úroky. (Knápková, 2010, s. 84)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva}} \quad (3)$$



Podobnou vypovídací schopnost má také následující ukazatel *míry zadluženosti*.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (4)$$

Další ukazatel vychází z výsledovky a znázorňuje krytí nákladů na cizí kapitál (úroků) ziskem před zdaněním a úroky (EBIT). Tento ukazatel patří mezi ukazatele finanční stability a měl by dosahovat minimálně hodnoty 1. (Synek, 2011, s. 359)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Placené úroky}} \quad (5)$$

Do této skupiny ukazatelů se řadí také ukazatel *krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem a podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích celkem*. Tyto ukazatele popisují majetkovou a finanční strukturu. (Knápková, 2010, s. 85-86)

$$\begin{aligned} \text{Krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji} = \\ = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobá aktiva (netto hodnota)}} \end{aligned} \quad (6)$$

*Ukazatel krytí dlouhodobých aktiv dlouhodobými zdroji* znázorňuje vztah mezi majetkovou a finanční strukturou. Hodnotí, zda je podnik podkapitalizovaný nebo naopak překapitalizovaný. (Pavelková, 2009, s. 30)

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku dostát svým závazkům. Odpovídají na otázku, zda bude podnik schopen zaplatit své dluhy, když nastane okamžik jejich splatnosti. (Synek, 2011, s. 356)

Podle Sedláčka (2005, s. 186) je nevýhodou ukazatelů likvidity, že hodnotí likviditu podle zůstatku finančního (oběžného) majetku, ale ta závisí hlavně na budoucích cash flow.

U všech druhů likvidity je definiční vztah v základě stejný. Do poměru se dává objem toho co má podnik zaplatit (jmenovatel) a objem toho čím to může zaplatit (čítatel). (Kalouda, 2009, s. 143)

Podnik by měl své krátkodobé dluhy v době jejich splatnosti krýt z takových složek, které jsou pro tento účel určeny, a neprodávat tedy např. hmotný majetek. Slabinou ukazatele *běžné likvidity*, je skutečnost, že ne všechna oběžná aktiva může podnik v krátkém čase přeměnit na hotovost. (Dluhošová, 2010, s. 79)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (7)$$

Výpočet *pohotové likvidity* je upraven o nejméně likvidní část oběžného majetku – zásoby. Také je vhodné čitatele upravit o nedobytné pohledávky. Do této skupiny ukazatelů patří ještě okamžitá likvidita, která má v čitateli obsaženy všechny pohotové platební prostředky. (Kislingerová, 2007, s. 79)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (8)$$

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (9)$$

Mezi ukazatele likvidity se řadí také podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech, který charakterizuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. (Knápková, 2010, s. 90)

#### **Ukazatele aktivity (obratu)**

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik využívá svá aktiva. Pokud jich má více, než potřebuje, vznikají mu zbytečné náklady, naopak pokud jich má málo, přichází o tržby, které by mohl získat. (Synek, 2011, s. 357)

V rámci analýzy aktivity se nejčastěji sledují ukazatele typu rychlost obratu nebo doba obratu. Ukazatel *obratu aktiv* měří obrat neboli intenzitu používání celkového majetku. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím efektivněji podnik využívá svůj majetek. (Dluhošová, 2010, s. 83)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (10)$$

Pavelková (2009, s. 33) uvádí, že ukazatel *doby obratu zásob* vyjadřuje, jaká je doba nutná k tomu, aby peněžní prostředky přešly přes výrobní a zbožní formu zpět do formy peněžní.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360 \quad (11)$$

Dále se také využívají ukazatele *doby obratu pohledávek a závazků*. Výpočet těchto ukazatelů je totožný s dobou obratu zásob, jen se změní čitatele. Ukazatele doby obratu pohledávek a závazků se vzájemně srovnávají. Nesoulad mezi hodnotami těchto ukazatelů přímo ovlivňuje likviditu. (Pavelková 33-34)

### Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost je jednou z nejdůležitějších charakteristik podnikatelské činnosti. I když každý podnik má své vlastní cíle, všechny podniky mají společný cíl, a to dosahování uspokojivé výnosnosti vloženého kapitálu s trvalým zachováním uspokojivé finanční situace. (Grünwald, 2008, s. 79)

Podle Jindřichovské (2001, s. 267) vyjadřují ukazatele rentability ziskovost firmy jako výnos jednotlivých kategorií finančních zdrojů. Přináší pak odpověď na otázku, jaký zisk přináší jednotlivé investice do podniku

*Rentabilita celkového kapitálu* vyjadřuje celkovou efektivnost podniku neboli produkční sílu. Tento ukazatel nezohledňuje finanční strukturu podniku, hodnotí produkci veškerého kapitálu. (Valach, 1999, s. 96)

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (12)$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (13)$$

*Rentabilita vlastního kapitálu* měří výnosnost kapitálu vloženého vlastníky. Ukazatel *rentability tržeb* znázorňuje ziskovou marži, která je důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. (Knápková, 2010, s. 96,98)

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (14)$$

### Další ukazatele

V souvislosti s analýzou rentability se můžeme zaměřit také na další ukazatele, jako je produktivita práce, nákladovost nebo podíl přidané hodnoty na tržbách.

Přidaná hodnota je důležitým ukazatelem při hodnocení hospodaření podniku. Vypočteme ji podle následujícího vztahu:

$$\text{Přidaná hodnota} = \text{Obchodní marže} + \text{Výkony} - \text{Výkonová spotřeba} \quad (15)$$

V ekonomickém pojetí znázorňuje přidaná hodnota ocenění výrobních faktorů podniku a vytvořený zisk. (Pavelková, 2009, s. 37)

Lze využít řadu ukazatelů, mezi nejpoužívanější patří:

- Přidaná hodnota/počet zaměstnanců
- Přidaná hodnota/tržby
- Přidaná hodnota/výnosy
- Přidaná hodnota/aktiva
- Osobní náklady/přidaná hodnota
- Odpisy/přidaná hodnota. (Knápková, 2010, s. 109)

Další ukazatele se týkají výkonnosti zaměstnanců, měří *produktivitu a nákladovost práce*:

- Tržby/počet zaměstnanců
- Výkony/počet zaměstnanců
- Osobní náklady/počet zaměstnanců. (Knápková, 2010, s. 110)

Pro srovnání s jinými podniky se pak používají ukazatele:

- Náklady/tržby
- Výkonová spotřeba/tržby
- Osobní náklady/tržby
- Odpisy/tržby. (Knápková, 2010, s. 110)

## 2.7 Slabé stránky finanční analýzy

Finanční analýza nám dává důležité a užitečné informace o hospodaření podniku. Má ovšem jistá omezení, která vyžadují pozornost těch, kteří s ní pracují. Mezi tato omezení řadí Pavelková vypovídací schopnost účetních výkazů. Historické účetnictví nebere v úvahu změny tržních cen majetku. (Pavelková, 2009, s. 41-42)

Majetek je tedy oceněn v cenové hladině roku pořízení. Dlouhodobí majetek je tedy zaznamenáván v historických cenách a zásoby v cenách běžných. To se pak promítá, jak do horizontální analýzy, tak do časového srovnávání poměrových ukazatelů. (Grünwald, 2008, s. 64)

Knápková (2010, s. 139) se více zaměřuje i na další slabé stránky finanční analýzy. Řadí mezi ně také:

- Vliv mimořádných událostí a sezónních faktorů na výsledek hospodaření
- Velkou závislost tradičních metod finanční analýzy na účetních informacích
- Potřebu srovnat výsledky ukazatelů s podobnými podniky
- Přehlížení rizika, nákladů obětované příležitosti a budoucích přínosů.

### 3 MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

Ve třetí kapitole teoretické části se budu věnovat manažerskému účetnictví. Nejdříve uvedu několik definic. Následně se budu zabývat kalkulacemi a vnitropodnikovými cenami.

Finanční a daňové účetnictví je charakteristické velkým tlakem uživatelů na jednotný výklad a možnost srovnat předkládané informace, což vede ke sjednocování pojmového aparátu. Na rozdíl od toho účetní informace určené manažerům nejsou v zásadě předmětem mimopodnikové regulace. Tento účetní subsystém není jednotně vymezen a také se pro něj ve světě nepoužívá jednotný pojem. V některých zemích se můžeme setkat s pojmem **manažerské účetnictví**, v jiných se označuje jako **účetnictví pro řízení** a např. v německé literatuře je označováno jako **účetnictví nákladů a výnosů orientované na rozhodování**. (Král, 2010, s. 20)

Podle Synka (2011, s. 78) slouží manažerské účetnictví pro „efektivní řízení podniku a jeho vnitropodnikových útvarů (středisek). Využívá údajů finančního i nákladového účetnictví i nákladového účetnictví, kalkulací, operativní evidence, statistiky“. Dále pak uvádí, že předmětem manažerského účetnictví nebývají jen výnosy a náklady, ale také cash flow. Zabezpečuje kontrolu, což někdy může přerůst v controlling, a také poskytuje podklady pro rozhodnutí manažerů.

Synek (2010, s. 279) se manažerským účetnictvím zabývá také ve své knize Podniková ekonomika, zde ho nazývá také **vnitropodnikovým účetnictvím**. Tento celek podle něj slouží potřebám řídicích pracovníků. Je tedy přizpůsoben jejich požadavkům, ale také vnitřním pravidlům podniku a způsobu jeho řízení.

Hradecký (2008, s. 75) charakterizuje manažerské účetnictví jako nástroj ekonomického řízení. Manažeři potřebují informace pro **plánování, rozhodování a kontrolu činností**. Manažerské účetnictví se zaměřuje na data, která jsou využitelná uvnitř podniku, orientuje se také na budoucnost, nemusí se řídit legislativou.

Strouhal (2011, s. 675) chápe manažerské účetnictví, jako „způsob účetního zobrazení podnikatelského procesu, jehož cílem je poskytnout informace o předmětu účetnictví manažerům na různých úrovních řízení účetní jednotky“. Manažerské účetnictví klade větší důraz na informace o nákladech, výnosech a zisku pro potřeby řízení podnikatelského procesu. Od finančního účetnictví se liší obsahovým pojetím nákladů a výnosů, podrobnějšími informacemi o jejich struktuře a faktorech, které na ně působí.

Kislingerová (2007, s. 15-16) se zabývá pojmem **manažerské finance**. Podle ní plní funkci integrujícího prvku. Manažeři musí vstupovat do bezprostředního kontaktu nejen se všemi úseky činností společnosti (výroba, obchod, informační úsek), ale také s vnější ekonomickým prostředím. Tuto pozici zastává v podniku finanční ředitel, pod něhož spadají dva úseky **treasury manager** a **controller**. Manažerské finance v sobě zahrnují úlohy, jako řízení rizika, správa hotovosti, finanční plánování, zpracování finanční analýzy, zabývají se finančním a nákladovým účetnictvím a daněmi. Jsou tedy nadstavbou nad manažerským účetnictvím a přinášejí také pohled z okolí podniku.

Souhlasím s definicí od Synka. Vnímám manažerské účetnictví, jako nástroj, který si společnost nastavuje sama a který jí také může přinést konkurenční výhodu. Existuje sice řada metod a postupů, ale podnik si je vždy musí upravit podle svých potřeb a aktuální situace.

### 3.1 Kalkulace

Kalkulace jsou nástrojem manažerského účetnictví. Podle Fibírové (2011, s. 207) je kalkuluace možné definovat jako přiřazení nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na naturálně vyjádřenou jednotku výkonu (např. výrobek, práce, služba, činnost).

Kalkulace se prolínají celým procesem řízení nákladů. Úkolem kalkulací jako informačního nástroje je hlavně:

- Poskytování podkladů pro řízení nákladů jednotlivých výkonů
- Napomáhání při plánování a kontrole v operativním řízení
- Rozhodování o struktuře a sortimentu produkováných výkonů
- Slouží jako podklad pro rozhodování o cenové politice
- Jsou podkladem pro stanovení vnitropodnikových cen. (Hradecký, 2008, s. 175)

Král (2010, s. 120, 122) charakterizuje také pojem **metoda kalkuluace** a rozumí jím způsob stanovení očekávané výše hodnotové veličiny na konkrétní výkon. Metoda kalkuluace je závislá na předmětu kalkuluace, způsobu přiřazování nákladů a také na struktuře nákladů. Dále se zabývá také **předmětem kalkuluace**, což jsou všechny druhy dílčích i konečných výkonů, které podnik vyrábí nebo provádí. Předmětem kalkuluace může být kalkulační jednice nebo kalkulované množství.

Synek (2011, s. 97) uvádí následující členění kalkulačních metod:

- *Kalkulace dělením*: prostá kalkulace dělením, stupňovitá kalkulace dělením, kalkulace dělením s poměrovými čísly
- *Kalkulace přírážkové*
- *Kalkulace ve sdružené výrobě*: zůstatková (odečítací) metoda, rozčítací metoda, metoda kvantitativní výtěže
- *Kalkulace rozdílové*: metoda standardních nákladů, metoda normová.

Předchozí metody počítaly s plnými náklady – absorpční kalkulace. V současnosti podniky sestavují také kalkulace neúplných (variabilních) nákladů.

Kalkulace má určitou strukturu, v níž se stanovují a zjišťují náklady na výkon. Tato struktura je pro každý podnik individuální a obecně se označuje jako **kalkulační vzorec**. Na obrázku 2 můžete vidět typový kalkulační vzorec. Tento vzorec má však mnohá omezení, a proto se v současnosti uplatňují vzorce, které odlišně vyjadřují vztah nákladů výkonu k ceně a také variantně strukturovanými náklady výkonu. Mezi tyto vzorce patří:

- Retrogradní kalkulační vzorec
- Kalkulační vzorce oddělující fixní a variabilní náklady
- Dynamická kalkulace
- Kalkulace se stupňovitým rozvrstvením fixních nákladů
- Kalkulace relevantních nákladů. (Král 2010, s. 133-139)

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
4. Výrobní (provozní) režie
Vlastní náklady výroby (provozu)
5. Správní režie
Vlastní náklady výkonu
6. Odbytové náklady
Úplné vlastní náklady výkonu
7. Zisk (ztráta)
<b>Cena výkonu</b>

Obrázek 2 Typový kalkulační vzorec (Král, 2010, s. 134)

## 3.2 Vnitropodnikové ceny

Vnitropodnikové ceny jsou nástrojem ocenění výkonu středisek a někdy bývají označovány také jako předávací ceny. Cílem vnitropodnikové ceny je koordinace vnitropodnikových vztahů, tak aby bylo dosaženo optimálního naplnění celopodnikových cílů. (Král, 2010, s. 427-428) Vnitropodniková cena se liší od tržní ceny. Pro stanovení vnitropodnikové ceny není významné konkurenční prostředí, tak jak je tomu u ceny tržní. Pro vnitropodnikovou cenu jsou důležité potřeby vnitropodnikového řízení. (Fibířová, 2011, s. 362)

Vnitropodnikové ceny se používají k:

- Oceňování a měření výkonů středisek
- Stanovení odpovědnosti za náklady mezi středisky
- Měření hospodárnosti středisek
- Motivaci zaměstnanců
- Měření a výpočtu přínosu jednotlivých středisek k celkovému výsledku hospodaření podniku. (Hradecký, 2008, s. 95-96)

### 3.2.1 Typy vnitropodnikových cen

V praxi se využívají následující typy vnitropodnikových cen.

#### **Vnitropodniková cena s připočtením ziskové přírážky**

Zisková vnitropodniková cena je vyšší, než jsou náklady prováděných úkolů. Využívá se pro ocenění hlavně tam, kde se konečné výkony prodávají mimo podnik. (Král, 2010, s. 430) Nevýhodou tohoto ocenění je fakt, že zisk může reálně vzniknout pouze při prodeji externímu zákazníkovi. Zahrnutí zisku do vnitropodnikových cen vede ke zvyšování nákladů odebírajících středisek a v konečném důsledku pak ke snižování zisku z prodeje. (Fibířová, 2011, s. 368)

#### **Vnitropodniková cena odvozená z úrovně tržní ceny**

Tržní cena je určitým typem předchozí vnitropodnikové ceny. Výhodou uplatnění je možnost srovnání efektivnosti výkonů prováděných ve středisku a v konkurenčním okolí. (Král, 2010, s. 431) Fibířová (2011, s. 371) ovšem poukazuje také na nedostatky tohoto typu vnitropodnikové ceny. Tržní cena nepodporuje spolupráci mezi středisky a není vhodné ji tedy použít, pokud je hlavním cílem zajišťovat služby pro ostatní střediska. Středisko je také ponecháno působení tržním vlivům, které často nemůže ovlivnit.



**Vnitropodniková cena na úrovni plných střediskových nákladů**

Tento typ ocenění napomáhá středisku zvyšovat objem výkonů a tím zlepšit využití kapacit (Král, 2010, s. 432). Tato vnitropodniková cena se využívá, pokud kapacitní možnosti střediska určují celkovou kapacitu společnosti nebo pokud je volná kapacita střediska využitelná pro výkony určené na externí trh (Fibírová, 2011, s. 364).

**Vnitropodniková cena na úrovni variabilních nákladů**

Ocenění na úrovni variabilních nákladů se používá zejména u nákladových středisek. Odděleně se pak hodnotí hospodárnost střediska v oblasti jednicových a režijních nákladů. (Král, 2010, s. 433) Cílem vnitropodnikové ceny na úrovni variabilních nákladů je minimalizovat celkový objem vynaložených zdrojů (Fibírová, 2011, s. 364).

**Vnitropodniková cena na úrovni oportunitních nákladů**

Tento typ ceny není příliš známý a využívá se, pokud odebírající středisko nemá možnost nahradit chybějící dodávky z vnějších zdrojů. Vnitropodniková cena se stanoví jako součet variabilních a oportunitních nákladů. (Král, 2010, s. 433)

**Vnitropodniková cena založená na dohodě mezi středisky**

V případě individuálně sjednaných subdodávek je možné vnitropodnikovou cenu stanovit dohodou mezi předávajícím a přebírajícím střediskem. (Král, 2010, s. 434)

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Cílem teoretické části mé diplomové práce bylo provedení průzkumu literárních pramenů, které se zabývají problematikou divizního uspořádání, finanční analýzy a manažerského účetnictví. Teoretická část je rozdělena na 3 části, které se postupně věnují zmíněným tématům.

V první části své práce jsem se zaměřila na organizační uspořádání podniku. Organizační struktura je formální uspořádání organizačních jednotek uvnitř podniku. Volba typu organizační struktury závisí na řadě faktorů, jako jsou např. obor podnikání, stáří a velikost podniku nebo jeho cíle. Nejstarším a nejčastěji využívaným typem organizační struktury je funkcionální struktura. Jednotlivé organizační útvary jsou vyčleněny podle základních funkcí (výroba, prodej, finance...). Dalším typem uspořádání podniku je divizní struktura, která odstraňuje některé nedostatky funkcionální struktury a je vhodná zejména pro velké podniky, které pokrývají více oblastí. V procesní organizaci se skládá, jak z procesní struktury firmy, tak z jednotlivých útvarů, které podporují procesní strukturu.

Maticová organizace má liniovou strukturu rozšířenu o další strukturu, kterou tvoří jednotlivé týmy. Tato struktura je vhodná pro podniky, které požadují rychlou reakci a mění se podmínky. Týmová organizace může fungovat v rámci maticové organizace, ale také jako základní princip při tvorbě organizační struktury. Pružná reakce na změny patří také mezi výhody uspořádání typu podnikatelských jednotek, které bývají označovány pojmem „podnik v podniku“ a jsou extrémní podobou divizního uspořádání.

Ve druhé části jsem se zabývala finanční analýzou. Definice finanční analýzy můžeme najít mnoho. Většinou se shodují v tom, že finanční analýza je významnou součástí finančního řízení, slouží k hodnocení finanční situace podniku a patří mezi základní ukazatele finanční výkonnosti podniku. Zdroje dat, které jsou potřebné pro provedení finanční analýzy, se dělí na finanční a nefinanční. Nejvýznamnějším zdrojem pak bývají výkazy finančního účetnictví.

K metodám využívaných při finanční analýze patří analýza stavových a tokových ukazatelů, analýza rozdílových a poměrových ukazatelů, analýza soustav ukazatelů a souhrnné ukazatele hospodaření. Základním nástrojem jsou poměrové ukazatele. Tyto ukazatele se většinou sdružují do skupin, které se věnují různým stránkám finančního stavu podniku. Patří mezi ně ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a v neposlední řadě také

další ukazatele, které využívají např. přidanou hodnotu a počet zaměstnanců a v praktické části k analýze jednotlivých divizí.

Při zpracovávání finanční analýzy musíme nejprve získat informace o společnosti. Následně bychom měli provést analýzu odvětví, ve kterém podnik působí. Dalším krokem je analýza účetních výkazů a jednotlivých poměrových ukazatelů a posouzení vztahů mezi těmito ukazateli. Nejdůležitější částí je pak zhodnocení výsledků a doporučení.

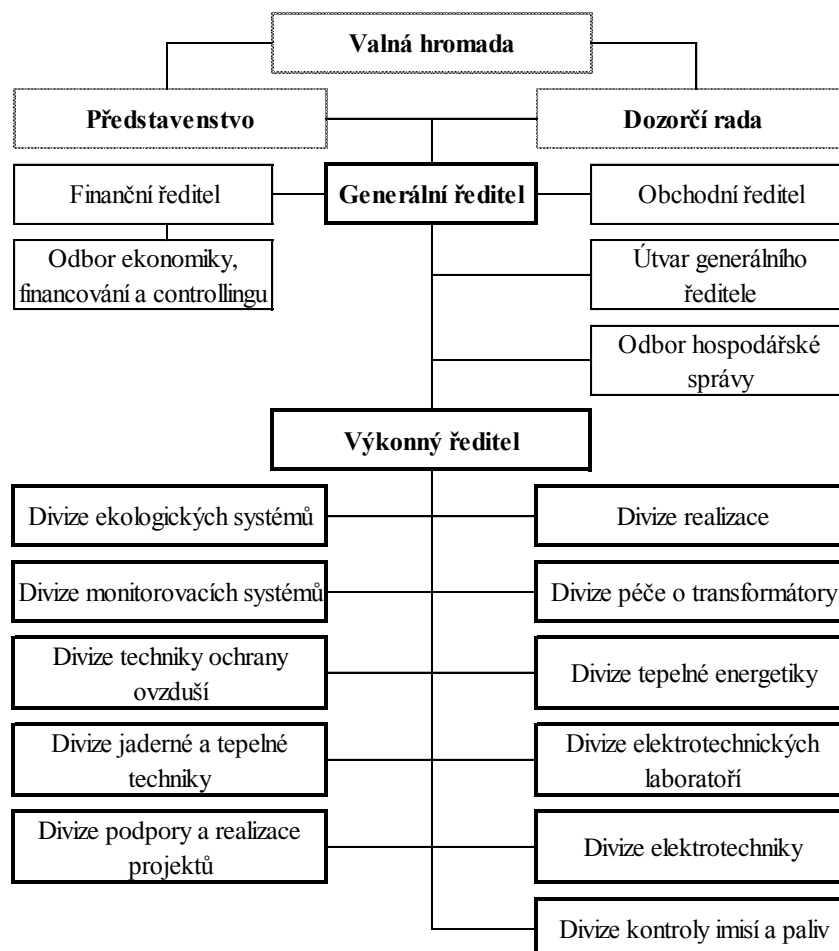
Finanční analýza má řadu omezení, která vychází z vypovídajících schopností účetních výkazů, ze kterých vycházíme, a také z vlivu mimořádných událostí a sezónních faktorů na výsledky hospodaření. Ve finanční analýze jsou také přehlíženy rizika, náklady obětované příležitosti a budoucí přínosy.

V poslední části jsem se věnovala manažerskému účetnictví. Manažerské účetnictví slouží k efektivnímu řízení podniku. Využívá k tomu informace z finančního a nákladového účetnictví, kalkulace, operativní evidence a statistiky. Od finančního účetnictví se odlišuje obsahovým pojetím nákladů a výnosů, podrobnějšími informacemi o jejich struktuře a faktorech, které na ně působí. Kalkulace jsou nástrojem manažerského účetnictví, který napomáhá k přiřazení nákladů, marže nebo zisku na naturální jednotku. Na závěr jsem se zabývala vnitropodnikovými cenami, pomocí kterých se oceňují výkony středisek.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XY

XY, a.s. je společnost s více jak padesátiletou historií. Byla založena v roce 1957, jako součást československé energetiky. Základní podoba podniku vznikla v prvních letech existence. Nejdříve vznikly oddělení v Praze a později i v dalších městech. V devadesátých letech se odštěpila od velkého podniku a jako XY, a.s. vznikla v roce 1993. V roce 2010 došlo ke změně vlastnické struktury a v současnosti je XY součástí holdingového uspořádání. (XY, 2011)



Obrázek 3 Organizační struktura společnosti XY, a.s. (XY, 2011)

Společnost si zakládá na profesionalitě, zkušenostech, kvalitě a inovacích. Nabízí služby a realizuje dodávky v řadě specifických oborů elektroenergetiky a tepelné techniky. Společnost XY, a.s. má sídlo v Praze, avšak skládá se z řady divizí, které sídlí také na Moravě a v severních a jižních Čechách. (XY, 2013) Na obrázku 3 můžete vidět organizační strukturu společnosti. Ve své práci se zaměřím hlavně na technické divize, které spadají pod výkonného ředitele.

## 5.1 Základní obory působnosti

Společnost se zaměřuje na proces přeměny energií a výrobu a distribuci elektřiny. Základními obory působnosti jsou:

- Tepelná a jaderná technika
- Elektrotechnika
- Diagnostika točivých a netočivých elektrických zařízení
- Služby v oblasti ekologie a ochrany životního prostředí
- Vývoj a dodávky zařízení pro vzorkování paliv a sypkých hmot
- Dodávky emisních monitorovacích systémů a jejich servis, provádění zákonných emisních a imisních měření
- Provádění speciálních měření a zkoušek energetických zařízení
- Dodávky speciálních softwarů
- Inženýrská činnost ve výstavbě
- Výkon řady laboratorních prací. (XY, 2012)

## 5.2 Mise, vize a cíle společnosti

Mise společnosti zní: „Poskytovat kvalifikovanou technickou podporu udržitelnému rozvoji energetiky, teplárenství a průmyslu na nejvyšší úrovni.“

Vize společnosti je pak následující: Stát se českým leaderem v oboru poskytování odborných služeb a specifických dodávek v prostředí evropské energetiky.“

Z vize vyplývá, že základním cílem je pozice lídra v oboru poskytování odborných služeb. Tento cíl je pak převeden do několika strategických cílů, podle hlavních oborů činnosti společnosti XY, a.s. (XY, 2011)

## 5.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Ve společnosti XY, a.s. bylo k 31. 12. 2012 celkem 203 zaměstnanců (tabulka 1). Nárůst zaměstnanců za poslední dva roky byl zapříčiněn změnou majitelů a vedení, vznikem dvou divizí a také nárůstem zakázek.

*Tabulka 1 Počet zaměstnanců společnosti (XY, 2012)*

	2008	2009	2010	2011	2012
Vedoucí pracovníci	12	11	14	17	17
Zaměstnanci	173	164	161	180	186
<b>Celkem</b>	<b>185</b>	<b>175</b>	<b>175</b>	<b>197</b>	<b>203</b>

## 5.4 SWOT analýza společnosti

Pro představu o strategické pozici společnosti XY, a.s. byla sestavena SWOT analýza. Při sestavování jsem vycházela z interního dokumentu společnosti.

Tabulka 2 SWOT analýza společnosti XY (XY, 2011)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Komplexní a hluboká nabídka služeb s podstatnými technicko-ekonomickými přínosy pro zákazníky</li> <li>- Kvalifikovaní zaměstnanci</li> <li>- Tradice a dlouhodobé vztahy se zákazníky</li> <li>- Vysoká pružnost a operativnost výkonů</li> <li>- Vysoká míra decentralizace řízení ve firmě</li> <li>- Pokrytí celého území ČR</li> <li>- Osvědčení, certifikace a akreditace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Velká závislost na klíčových specialistech s malou zastupitelností</li> <li>- Nedostatek techniků ze střední a mladší generace v některých oblastech činnosti</li> <li>- Malé zkušenosti s vnitřním projektovým řízením prací</li> <li>- Nedostatky v řízení obchodní politiky</li> <li>- Nedostačující jazyková vybavenost pracovníků</li> <li>- Slabá interní komunikace</li> <li>- Riziko ztráty know-how z důvodu odchodu pracovníků nebo úniku informací</li> <li>- Překrývání nabídky služeb mezi divizemi</li> </ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nové uplatnění v rámci obnovy energetických zařízení v ČR</li> <li>- Spolupráce na procesech řízeného stárnutí energetických zařízení</li> <li>- Uplatnění při implementaci požadavků nové legislativy EU (v rámci ochrany ŽP)</li> <li>- Využití financování prostřednictvím grantů a fondů</li> <li>- Větší spolupráce se školstvím a výzkumem</li> <li>- Zaměření se na další segmenty</li> <li>- Expanze na zahraniční trhy</li> <li>- Aktivní účast v technické normalizaci</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nová a současná konkurence</li> <li>- Cenová politika ze strany vysokých škol</li> <li>- Odchod zákazníků k zahraničním dodavatelům (EU)</li> <li>- Legislativní změny</li> <li>- Odchod stávajících zákazníků kvůli obměně manažerských postů na straně zákazníků</li> </ul>

## 5.5 Představení odvětví

Společnost XY, spol. s r. o., můžeme zařadit podle klasifikace CZ NACE do sekce M do oblasti 71 - Architektonické a inženýrské činnosti; technické zkoušky a analýzy. Blíže pak 71.12 – Inženýrské činnosti a související technické poradenství a také 71.2 – Technické zkoušky a analýzy.

Toto odvětví můžeme charakterizovat jako poměrně úzké a specializované. Zákazníci mají vysoké nároky na odbornost a také kvalitu výstupů. Společnost XY, a.s. nemá na českém trhu konkurenční společnost, která by nabízela všechny služby, na které se XY, a.s. zaměřuje. S konkurencí se setkávají jednotlivé divize v rámci oboru působnosti. To je způsobeno širokým záběrem činností XY, a.s. V rámci cenové politiky nemůže společnost bojovat s nabídkami vysokých škol. Mezi konkurenty XY, a.s., ale v rámci některých projektů také spolupracovníky, patří např. společnosti TESO, ALME, ABB, I & C Energo, Tractebel Engineering nebo Provyko. (XY, 2011)

Počet zákazníků společnosti je v rámci ČR ohraničen a zákazníci jsou většinou z oblasti energetiky. Celý segment energetického odvětví si můžeme rozdělit na tři základní části. První část je tvořena výrobou elektrické energie a dominantně zajišťuje společnost ČEZ. Ostatní menší zdroje elektrické energie jsou například ve vlastnictví DALKIA nebo E.ON. V odvětví distribuce a přenosu elektrické energie máme čtyři velké hráče na trhu: ČEPS, PREdistribuce, ČEZ Distribuce a E.ON Distribuce. A poslední třetí část je tvořena využitím elektrické energie (teplárenství).

Pro znázornění ekonomické situace v odvětví přikládám některé ukazatele. Za oblast CZ NACE 71 uvádí Ministerstvo průmyslu a obchodu pouze data za rok 2010 a 2011.

*Tabulka 3 Základní charakteristiky odvětví (MPO, 2012)*

CZ NACE 71	2010	2011
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	24 545	38 383
Účetní přidaná hodnota	6 638	3 571
Počet zaměstnanců	4 069	3 717
Rentabilita vlastního kapitálu	20,15%	8,02%
Celková zadluženost	70,68%	68,76%
Obrat aktiv	1,04	0,87
Běžná likvidita	1,42	1,49



## 5.6 Porterův model pěti sil

Konkurenční okolí společnosti můžeme popsat pomocí Porterova modelu pěti sil. Na základě níže uvedených faktorů můžeme posuzovat konkurenceschopnost podniku.

### 5.6.1 Konkurenční rivalita

V daném konkurenčním odvětví nemůže společnost počítat s významnou konkurenční výhodou. Hlavními konkurenty jsou hlavně soukromé podniky. Společnost nemůže bojovat v cenové politice s konkurenty z řad vysokých škol. Tito konkurenti nabízejí své služby za nereálné ceny, které nejsou založeny na skutečných nákladech. Výhodu společnosti můžeme spatřovat v komplexnosti nabízených služeb.

Konkurence nabízí kvalitní výstupy a také kvalifikované zaměstnance. Největším současným konkurentem společnosti je I & C Energo. Tato společnost konkuruje XY, a.s. ve velké části nabízených služeb. Ostatní společnosti konkurují jen některým divizím společnosti. Mezi tyto konkurenty patří např. ABB, ČVUT, EVECO, TESO, Siemens, ALME nebo VŠ Báňská.

### 5.6.2 Hrozba vstupu potencionální konkurence

V současnosti je trh plně rozdělen a obsazen ve všech regionech. Činnost ve všech oborech působnosti je upravena legislativou (akreditace, autorizace). Pro společnosti působící v tomto odvětví je nezbytná speciální přístrojová technika a softwarové vybavení, které je finančně náročné. Speciální požadavky jsou kladeny také na kvalifikaci personálu. Vzhledem k těmto bariérám vstupu na trh neočekávám vstup nových konkurentů. Určité riziko představují zahraniční společnosti.

### 5.6.3 Hrozba substitutů

Rozsah služeb nabízených společnostmi je široký a schopnost adaptability je vysoká, tudíž nespátřují velkou hrozbu ze strany substitutů.

### 5.6.4 Síla kupujících

Společnost si uvědomuje, že pokud si chce udržet současné zákazníky a zároveň získat nové, musí být flexibilní a musí se pružně přizpůsobovat jejich požadavkům. Dosud se společnost zaměřovala hlavně na velké společnosti a do budoucna má v plánu v tom pokračovat. Počet zákazníků je v rámci ČR ohraničen. Největším hráčem na energetickém

trhu je skupina ČEZ. Tato společnost má velký vliv a XY, a.s. si nemůže dovolit o takto velkého zákazníka přijít.

### 5.6.5 Síla dodavatelů

Činnost společnosti je specifická tím, že její konkurenti se často stávají kooperanty a dodavateli některých služeb. Tyto subdodávky tvoří zhruba 40% nakupovaných služeb. Tento vliv dodavatelů, by se mohl snížit využitím vnitropodnikových služeb. Společnost nemá dodavatele, kterého by nemohla nahradit.

## 5.7 Zhodnocení ekonomické situace společnosti

Z tabulky (PII) můžeme vidět, že bilanční suma má s výjimkou roku 2009 rostoucí trend. Můžeme pozorovat, že za sledované období 2008-2012 narostla o 15%. Poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv je po celé období rovnoměrný (PI). Na dlouhodobém majetku se nejvíce podílí dlouhodobý hmotný majetek. Pokud se na dlouhodobý majetek podíváme blíže, zjistíme, že samostatné movité věci jsou odepsány téměř z 80% a stavby oproti tomu jen z 35%. V roce 2012 tvoří stavby 22% aktiv, což je způsobeno tím, že společnost je zastoupena prostřednictvím divizí v severních a jižních Čechách a na Moravě. V roce 2012 si můžeme všimnout přírůstku na položce dlouhodobého nehmotného majetku. Společnost si vyvíjela vlastní software specializovaný pro oblast ekologie a dokončen byl právě v roce 2012. Nejvýznamnějšími položkami oběžného majetku jsou pohledávky z obchodních vztahů a účty v bankách. Protože se jedná o společnost poskytující služby, zásoby netvoří velkou část oběžného majetku. Můžeme si ovšem všimnout rozdílu mezi lety 2010 a 2011. V roce 2010 došlo ke změně vlastnické struktury a v roce 2011 se změnilo také vedení společnosti. Nové vedení začalo klást větší důraz na řízení zásob. V roce 2011 byla na materiálu vytvořena opravná položka, která zapříčinila jeho pokles.

Pasiva společnosti jsou z velké části tvořena vlastním kapitálem (72% v roce 2012). Můžeme tedy říct, že společnost uplatňuje konzervativní strategii financování. To můžeme vidět i z grafu na obrázku 5. Kvůli ekonomické situaci bude společnost i nadále v této strategii pokračovat. Důležitá je i skutečnost, že společnost dosahuje po celé sledované období kladného výsledku hospodaření. Nejvýznamnější položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky. Dále si můžeme povšimnout, že nové vedení začalo více využívat rezervy a také dotace. V letech 2011 a 2012 společnost dostala dotace na školení Šance a také na výzkum a vývoj.

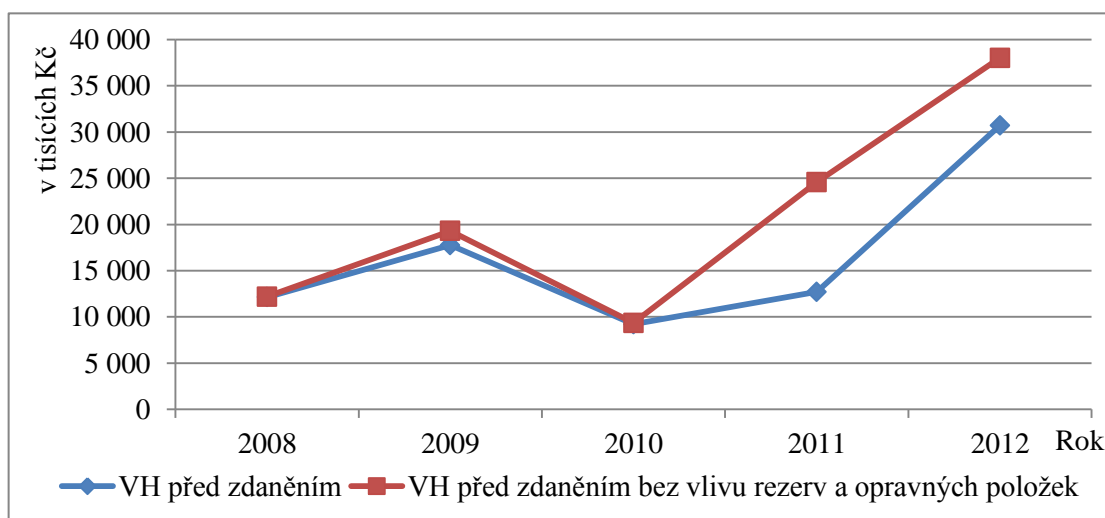
I když za celé období vzrostli výnosy o 21% (PIV), v jednotlivých letech můžeme sledovat výkyvy. V posledním sledovaném roce poklesly výnosy o 8%, ale i přesto výsledek hospodaření vzrostl. Důvodem bylo snížení nákladů meziročně o 13%. Na výnosech se podílejí nejvíce tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Nejpodstatnějšími položkami nákladů je výkonová spotřeba a osobní náklady. Velikost spotřeby materiálu a energie (11% z nákladů v roce 2012) a mzdových nákladů (36% z nákladů v roce 2012) vypovídá o tom, že jde o společnost nabízející hlavně služby (PIII). Mezi lety 2011 a 2012 se projevila snaha nového vedení o restrukturalizaci. Většina položek nákladů se snížila.

V tabulce 4 můžeme sledovat vývoj výsledku hospodaření za sledované období. Pozitivně můžeme hodnotit, že společnost má ve všech letech kladný výsledek hospodaření. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2012, i přestože se tržby meziročně snížily.

Tabulka 4 Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Provozní VH	12 594	17 762	9 184	12 847	30 629
Finanční VH	-466	-4	21	-139	86
<b>VH za účetní období</b>	<b>9 996</b>	<b>14 342</b>	<b>7 495</b>	<b>10 674</b>	<b>25 700</b>
VH před zdaněním	12 127	17 758	9 205	12 708	30 715
VH před zdaněním a úroky	12 404	17 824	9 253	12 708	30 715
Nákladové úroky	277	65	48	0	0

Z grafu na obrázku 4 můžeme pozorovat, že po změně majitelů a vedení začal výsledek hospodaření růst. V posledních dvou letech společnost snižovala výsledek hospodaření pomocí tvorby rezerv a opravných položek.



Obrázek 4 Vývoj VH před zdaněním VH před zdaněním bez vlivu rezerv a opravných položek (vlastní zpracování)

V tabulce 5 je uveden čistý pracovní kapitál společnosti. Ve všech sledovaných letech je kladný a narůstá, což znamená, že společnost má dostatečnou finanční rezervu pro krytí neočekávaných závazků.

Tabulka 5 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)

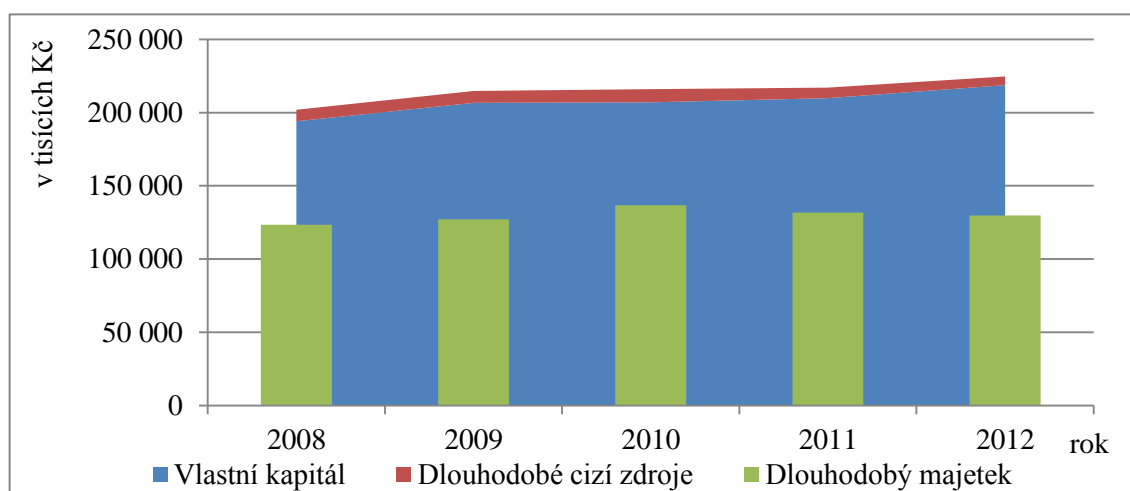
v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Čistý pracovní kapitál	77 488	87 869	78 345	94 645	109 484

### 5.7.1 Poměrové ukazatele společnosti

Společnost má nízkou celkovou zadluženost (tabulka 6) a to zejména oproti odvětví (tabulka 3), kde se hodnoty pohybují kolem 70%. Cizí zdroje jsou tvořeny zejména krátkodobými závazky, což potvrzuje podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu. Podle ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroje je společnost překapitalizovaná, což má negativní vliv na rentabilitu. Při analýze finanční struktury je zajímavé, že společnost nemá žádné úvěry. Nákladové úroky jí vznikali pouze v prvních třech sledovaných letech a vznikly z čerpání kontokorentu.

Tabulka 6 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	27,0%	20,4%	24,0%	26,6%	28,1%
Míra zadluženosti	0,37	0,26	0,32	0,36	0,39
Dlouhodobé cizí zdroje/ Cizí zdroje	10,9%	15,3%	13,8%	9,5%	6,9%
Dlouhodobé cizí zdroje/ Dlouhodobý kapitál	3,9%	3,8%	4,2%	3,3%	2,6%
Vlastní kapitál/ Dlouhodobý majetek	1,57	1,63	1,51	1,59	1,69
Dlouhodobé zdroje/ Dlouhodobý majetek	1,64	1,69	1,58	1,65	1,73
Úrokové krytí	44,8	273,3	193,9	x	x



Obrázek 5 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. (vlastní zpracování)

Jednotlivé hodnoty ukazatelů likvidity většinou přesahují doporučené hodnoty (tabulka 7), které bývají uvedeny v literatuře. Pokud srovnáme hodnoty běžné likvidity společnosti a odvětví za roky 2010 a 2011, zjistíme, že v odvětví je tento ukazatel výrazně nižší (tabulka 3).

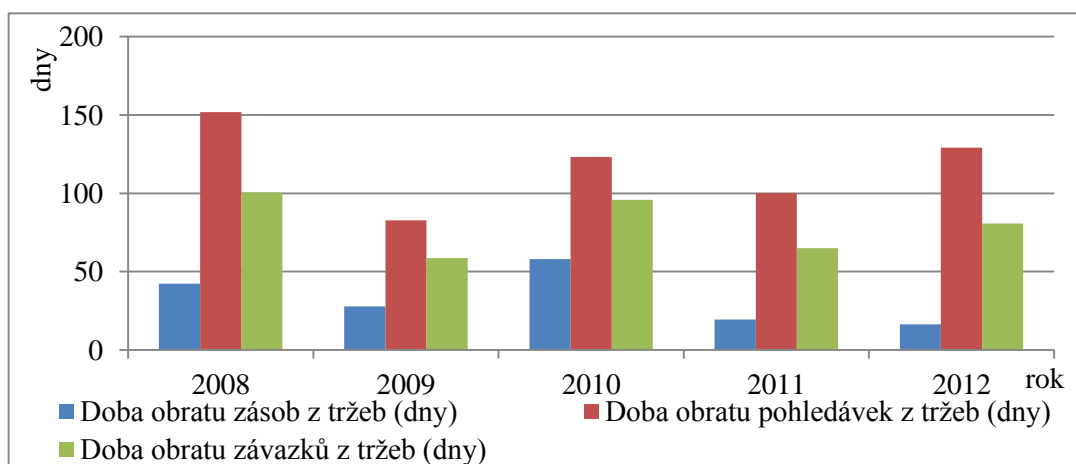
Tabulka 7 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	2,21	3,00	2,39	2,64	2,70
Pohotová likvidita	1,79	2,52	1,78	2,35	2,50
Hotovostní likvidita	0,28	1,11	0,50	0,81	0,90

Malý rozdíl v ukazatelích obratu celkových aktiv z tržeb a z výnosů svědčí o malém vlivu stavu zásob nedokončené výroby a hotových výrobků, aktivace a finančních výnosů (tabulka 8). V posledním roce nedosáhly tyto ukazatele ani minimální hodnoty 1 (z 1 Kč majetku nebyla vytvořena 1 Kč tržeb nebo výnosů). Z ukazatele doby obratu zásob můžeme pozorovat snahu aktivně řídit zásoby. V roce 2011 byly vytvořeny opravené položky k materiálu, což vedlo ke snížení ukazatele doby obratu zásob. Tento ukazatel jsem následně očistila o vliv nedokončené výroby, protože na tento účet společnost účtuje rozpracované projekty. Společnost platí své závazky dříve, než je dostává zaplacený (Obrázek 6).

Tabulka 8 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv z tržeb	0,86	1,04	0,78	1,12	0,94
Obrat celkových aktiv z výnosů	0,91	1,06	0,89	1,11	0,96
Doba obratu zásob z tržeb (dny)	42	28	58	19	16
Doba obratu zásob z tržeb očištěná o nedokončenou výrobu (dny)	25	19	23	7	6
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	152	83	123	100	129
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	101	59	96	65	81

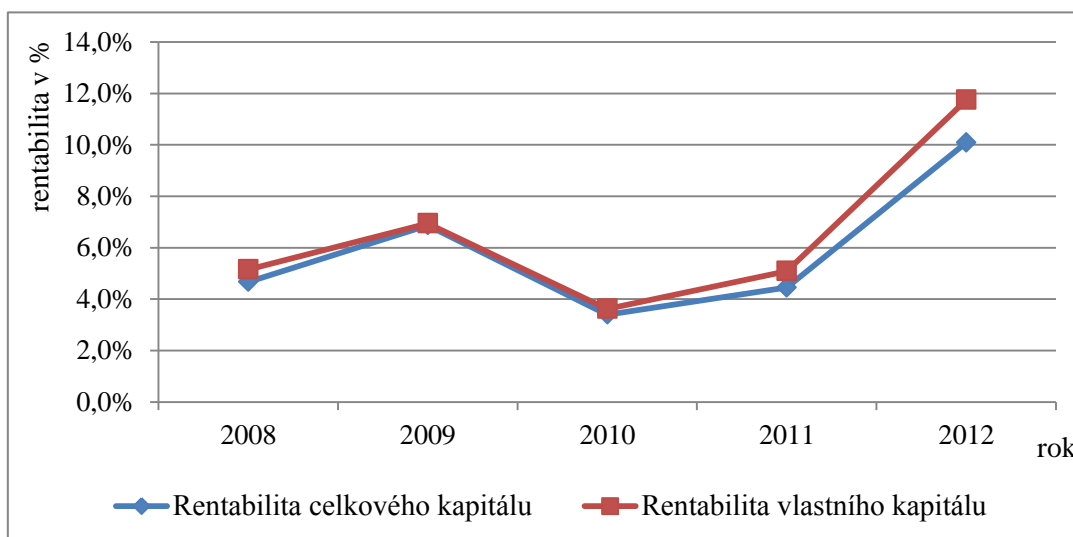


Obrázek 6 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability (tabulka 9) naznačují, že společnost XY, a.s. byla po celé sledované období zisková. V posledním roce se v hodnotách všech ukazatelů rentability projevila snaha o restrukturalizaci. V odvětví byla v roce 2010 rentabilita vlastního kapitálu výrazně vyšší (tabulka 3), ovšem v následujícím roce došlo k poklesu. U společnosti můžeme naopak od roku 2011 sledovat nárůst (obrázek 7).

Tabulka 9 Ukazatele rentability (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb	4,4%	5,3%	3,5%	3,3%	8,9%
Rentabilita celkového kapitálu	4,7%	6,9%	3,4%	4,4%	10,1%
Rentabilita vlastního kapitálu	5,2%	6,9%	3,6%	5,1%	11,7%



Obrázek 7 Vývoj rentability společnosti (vlastní zpracování)

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu vyjadřuje multiplikátor vlastního kapitálu (tabulka 10). U analyzované společnosti dosahuje multiplikátor ve všech sledovaných letech hodnot vyšších jak 1, proto by zvyšování podílu cizích mělo mít pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Vedení společnosti v současné době neuvažuje o využití cizích zdrojů (bankovního úvěru) k financování, jelikož nemá k dispozici investici, jejíž výnosy, by převýšily náklady na tento kapitál.

Tabulka 10 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti (vlastní zpracování)

Rok	2008	2009	2010	2011	2012
EBT/EBIT	0,98	1,00	0,99	1,00	1,00
A/VK	1,37	1,26	1,32	1,36	1,39
<b>Multiplikátor</b>	<b>1,34</b>	<b>1,25</b>	<b>1,31</b>	<b>1,36</b>	<b>1,39</b>

## 6 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ DIVIZÍ

V následující části se zaměřím na jednotlivé technické divize společnosti XY, a. s. Postupně je stručně představím a následně provedu analýzu hospodaření za roky 2008 až 2012. Dostala jsem k dispozici výsledovky jednotlivých divizí. Podle požadavků společnosti jsem provedla horizontální analýzu, která se vztahuje k roku 2008. Dále ve vertikální analýze jsem vybrané položky dávala do souvislosti s výkony (s přičtením výnosů z vnitřní kooperace). Analýza je doplněna ukazateli, které jsou v rámci společnosti za jednotlivé divize sledovány.

### 6.1 Divize ekologických systémů

Divize ekologických systémů působí v oblasti životního prostředí, manažerských systémů, informatiky, technologií a elektra. Tato divize sídlí v Olomouci. V Olomouci jsou umístěny divize, které se zaměřují na ekologii. (XY, 2013)

Divize ekologických systému měla za celé sledované období kladný výsledek hospodaření (tabulka 11). Vývoj výsledku hospodaření divize a společnosti se liší (PV). Zatímco společnost v roce 2012 dosahovala nejvyššího výsledku hospodaření za období 2008-2012, výsledek hospodaření divize se meziročně snížil. To bylo způsobeno tím, že náklady se příliš nezměnili, ale výnosy se snížili. Z tabulky (PVI) si můžeme také všimnout, že po změně vlastníků došlo meziročně k významnému navýšení tržeb z prodeje služeb.

Tabulka 11 Vertikální analýza divize ekologických systémů (vlastní zpracování)

Název	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	2 332 356	878 919	742 266	6 447 459	525 677	6%	3%	3%	15%	1%
Cestovné	159 795	249 589	442 757	569 447	535 923	0%	1%	2%	1%	1%
Služby	14 091 810	9 282 729	9 046 680	13 181 118	13 889 962	38%	29%	32%	31%	37%
Osobní náklady	8 449 200	10 368 323	9 317 156	13 151 247	12 136 473	23%	33%	33%	31%	32%
Odpisy, rezervy a OP	341 724	382 253	443 427	527 289	772 480	1%	1%	2%	1%	2%
Hospodářský výsledek	3 976 982	8 083 079	7 457 310	8 756 268	6 591 002	11%	26%	27%	21%	17%
Výkony	37 135 446	31 516 854	27 950 609	42 238 734	37 794 522	100%	100%	100%	100%	100%

Na výkonech divize se nejvíce podílí služby a osobní náklady. V roce 2011 se výrazně zvýšil podíl materiálu, lze předpokládat, že se jednalo o materiálově náročnou zakázku nicméně vzhledem k trendu ojedinělou. Podíl hospodářského výsledku na výkonech se v roce 2012 snížil a zvýšil se podíl služeb. Podíl osobních nákladů je za sledované období stabilní. Poměr cestovného a odpisů oproti výkonům je malý.

Rentabilita (v podniku počítána jako EBT/výkony) tržeb se od roku 2009 snižuje (tabulka 12), což bylo v roce 2012 způsobeno nižším hospodářským výsledkem. Stejně tak se snižují i ukazatele, které dávají do souvislost EBIT (EBITDA) a výkony nebo zaměstnance. V roce 2011 se výrazně zvedly ukazatel cestovné na zaměstnance, příčinou byla pravděpodobně zvýšená obchodní aktivita a velké množství nabídek služeb. V letech 2009 a 2010 se snížila produktivita práce kvůli poklesu tržeb, zapříčiněným nedostatkem zakázek.

*Tabulka 12 Sledované divizní ukazatele za divizi ekologických systémů (vlastní zpracování)*

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	11,66%	33,87%	32,41%	22,41%	17,65%
Provozní míra zisku	0,12	0,34	0,33	0,22	0,18
Produktivita	2 405 712	1 780 130	1 550 618	2 478 869	2 094 741
VA na zaměstnance	1 233 329	1 001 471	854 671	1 189 893	1 253 378
EBIT na zaměstnance	280 528	602 893	502 479	555 441	369 820
EBITDA na zaměstnance	310 283	632 835	532 358	586 319	398 845
Cestovné na zaměstnance	11 272	18 616	29 833	36 122	30 071
Osobní nákl. na zaměstnance	595 990	773 343	627 797	834 229	680 975
EBITDA/výkony	12,90%	35,55%	34,33%	23,65%	19,04%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	10,71%	25,65%	26,68%	20,73%	17,44%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	11,85%	26,92%	28,27%	21,88%	18,81%

## 6.2 Divize monitorovacích systémů

Divize monitorovacích systémů dodává a instaluje kontinuální monitorovací systémy pro měření emisí. Dále také dělá opravy a servis těchto systémů. Největší podíl činnosti této divize je zaměřen na instalaci zařízení v energetických zařízeních (elektrárny, teplárny, spalovny apod.). Sídlo této divize je v Olomouci. (XY, 2013)

Divizi monitorovacích systémů se od roku 2010 snižují výnosy (PVII). To bylo doprovázeno také poklesem nákladů. Můžeme tedy usoudit, že divize měla úbytek zakázek nebo měla zakázky s nižší ziskovou marží. Divizi se podařilo snížit mezi lety 2010 a 2011 spotřebu materiálu a také energie. Poklesly také osobní náklady, což bylo způsobeno snížením stavu pracovníků. Divizi se od roku 2009 snižují tržby z prodeje služeb. V roce 2012 byl výsledek hospodaření ve výšce 2,6 mil. Ovlivněn položkou odpisy, rezervy a opravné položky ve výšce -1 mil.



Tabulka 13 Vertikální analýza divize monitorovacích systémů (vlastní zpracování)

Název	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	10 944 142	8 720 443	8 001 557	6 327 779	8 080 752	29%	21%	21%	21%	29%
Cestovné	559 370	414 781	320 687	187 597	250 134	1%	1%	1%	1%	1%
Služby	10 203 533	10 063 089	9 868 014	8 285 561	8 757 770	27%	24%	26%	28%	31%
Osobní náklady	8 938 763	8 452 962	8 262 756	5 771 018	6 044 957	24%	20%	22%	20%	21%
Odpisy, rezervy a OP	1 369 569	1 471 187	2 424 829	2 066 681	-981 833	4%	4%	6%	7%	-3%
Hospodářský výsledek	1 289 094	6 978 830	1 759 900	4 627 434	2 633 648	3%	17%	5%	16%	9%
Výkony	37 503 749	41 376 761	37 576 593	29 487 411	28 201 528	100%	100%	100%	100%	100%

Tato divize má významný podíl spotřeby materiálu. V roce 2012 se spotřeba materiálu změnila o zvýšenou spotřebu pohonných hmot, kvůli realizaci zakázky, na kterou bylo nutno více jezdit, a také kvůli zvýšené servisní činnosti. Jako u všech divizí je výrazný také poměr služeb a osobních nákladů (tabulka 13). Jednotliví konkurenti divizí se stávají často také kooperanty a dodavateli služeb (subdodávek, které divize v rámci svých projektů dále prodávají).

I přesto, že výkony v roce 2012 poklesly, zvýšil se počet pracovníků, což se projevilo v ukazatelích produktivity práce (tabulka 14). Nábory nových zaměstnanců je v kompetenci ředitele divize. Doporučuji, aby se do budoucna více zaměřil na ekonomické ukazatele při rozhodování o navýšení zaměstnanců, protože se jedná o fixní náklady, které nekopírují dosažené tržby. Rentabilita tržeb opisuje vývoj hospodářského výsledku, ale oproti předchozí divizi dosahuje menších hodnot. Divize monitorovacích systémů má nižší marže na svých výrobcích a službách než podobná divize techniky ochrany ovzduší, což může být způsobeno vyšším tlakem ze strany konkurence.

Tabulka 14 Sledované divizní ukazatele za divizi monitorovacích systémů (vlastní zpracování)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	3,58%	17,48%	4,89%	17,82%	9,81%
Provozní míra zisku	0,04	0,18	0,05	0,18	0,10
Produktivita	2 959 267	2 942 824	2 677 017	3 395 192	2 762 906
VA na zaměstnance	1 151 755	1 494 390	1 277 265	1 423 915	993 518
EBIT na zaměstnance	106 085	514 315	130 949	605 103	270 918
EBITDA na zaměstnance	161 683	545 208	170 525	670 902	326 585
Cestovné na zaměstnance	46 033	30 568	23 861	24 531	25 731
Osobní nákl. na zaměstnance	735 610	622 953	614 809	754 643	621 832
EBITDA/výkony	5,46%	18,53%	6,37%	19,76%	11,82%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	3,44%	16,87%	4,68%	15,69%	9,34%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	5,24%	17,88%	6,10%	17,40%	11,26%

### 6.3 Divize techniky ochrany ovzduší

Divize techniky a ochrany ovzduší se zabývá vyhodnocovacími systémy na instalovaná kontinuální měření emisí. Také poskytuje kontrolní a poradenskou činnost v této oblasti. Zaměřuje se na obor sledování výše emisí škodlivin do ovzduší a také provádí autorizovaná měření emisí veškerých průmyslových zdrojů. Tato divize je partnerská s předchozí divizí monitorovacích systémů, jejich činnosti jsou velmi podobné a také sídlí v Olomouci. (XY, 2013)

Hospodářský výsledek za období 2008-2011 mírně rostl, v roce 2012 se zvýšil až na 9 mil., díky růstu tržeb. Výrazné změny, jak na straně výnosů i nákladů, si můžeme povšimnout v roce 2011 (PVIII). Na straně výnosů je tato změna zapříčiněna položkou výnosy z vnitřní kooperace. Na straně nákladů se pak zvýšila spotřeba nákladů a výrazně pak i služby. Jednalo se o centrální zakázku, na které měla divize techniky a ochrany ovzduší významný podíl.

Tabulka 15 Vertikální analýza divize techniky ochrany ovzduší (vlastní zpracování)

Název	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	4 991 162	3 830 955	2 030 847	6 101 991	979 339	24%	19%	10%	12%	3%
Cestovné	315 682	267 378	253 152	413 687	325 569	2%	1%	1%	1%	1%
Služby	3 932 120	4 143 039	4 715 623	24 762 385	6 433 537	19%	21%	24%	50%	22%
Osobní náklady	6 231 168	5 935 062	5 674 367	7 881 804	7 542 487	30%	30%	29%	16%	26%
Odpisy, rezervy a OP	672 893	863 425	933 746	994 696	1 361 652	3%	4%	5%	2%	5%
Hospodářský výsledek	2 256 344	2 749 201	3 744 800	4 117 522	9 037 548	11%	14%	19%	8%	31%
Výkony	20 916 711	19 919 970	19 379 964	49 259 206	29 385 088	100%	100%	100%	100%	100%

Z tabulky výše (tabulka 15) si můžeme povšimnout, že se snížila spotřeba materiálů, divize tedy zlepšila fungování nákupu. Osobní náklady se do roku 2011 vyvíjely stabilně s počtem zaměstnanců, v posledních dvou sledovaných letech se zvýšili, což bylo způsobeno větší vytížeností zaměstnanců. V roce 2012 se divizi podařila restrukturalizace nákladů a to dokazuje zvýšený podíl hospodářského výsledku na výkonech divize.

Divize techniky ochrany ovzduší má velmi vysokou rentabilitu tržeb (tabulka 16) oproti její partnerské divizi. To je ovšem zkruseno výnosy z vnitřní kooperace. Pokud se podíváme na podobný ukazatel, který tuto položku zohledňuje, rozdíl už není tak patrný, s výjimkou roku 2012. Divizi se podařilo zvýšit produktivitu práce za rok 2012. Z tabulky níže bychom mohli hodnotit rok 2011 špatně z hlediska produktivity. Divize ovšem produkovala činnost, která v tomto ukazateli není započítána. Stejně tak byl zkruslen také ukazatel

přidané hodnoty na zaměstnance. Zaměstnanci pracovali na činnostech, které se ovšem projeví v jiných položkách výkazu zisku a ztráty.

*Tabulka 16 Sledované divizní ukazatele za divizi techniky ochrany ovzduší (vlastní zpracování)*

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	21,48%	32,46%	41,71%	79,79%	34,15%
Provozní míra zisku	0,21	0,33	0,42	0,80	0,34
Produktivita	1 178 548	967 120	1 007 634	630 117	2 969 655
VA na zaměstnance	136 452	19 854	221 365	-3 195 344	2 084 233
EBIT na zaměstnance	253 206	313 937	420 240	502 743	1 014 190
EBITDA na zaměstnance	346 419	412 533	525 024	624 194	1 118 812
Cestovné na zaměstnance	35 426	30 532	28 409	50 511	36 535
Osobní nákl. na zaměstnance	699 259	677 737	636 775	962 356	846 415
EBITDA/výkony	29,39%	42,66%	52,10%	99,06%	37,67%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	10,79%	13,80%	19,32%	8,36%	30,76%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	14,76%	18,14%	24,14%	10,38%	33,93%

#### 6.4 Divize jaderné a tepelné techniky

Jak už vyplývá z názvu divize jaderné a tepelné techniky, zaměřuje se tato divize na jadernou, ale také klasickou energetiku. V rámci této oblasti poskytuje široké spektrum služeb. Součástí divize je také akreditovaná laboratoř tlaku a certifikační orgán emisí skleníkových plynů. Tuto divizi bychom mohli nalézt v Českých Budějovicích. (XY, 2013)

V roce 2008 byla divize ztrátová (vzhledem k nízkým tržbám měla vysoké osobní náklady). V následujícím roce měla nejvyšší výnosy, ale také náklady za sledované období (PIX). Nejlepšího výsledku hospodaření dosáhla v roce 2012 díky úspěšné restrukturalizaci nákladů a zvýšené obchodní aktivitě. Růst osobních nákladů a nákladů na služby byl doprovázen růstem tržeb, díky většímu počtu zakázek.

*Tabulka 17 Vertikální analýza divize jaderné a tepelné techniky (vlastní zpracování)*

Název	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	235 470	315 476	611 075	211 211	318 371	2%	2%	5%	2%	2%
Cestovné	139 303	410 710	247 578	139 527	529 878	1%	2%	2%	1%	3%
Služby	886 470	4 256 526	2 678 789	866 377	1 870 715	9%	24%	21%	8%	11%
Osobní náklady	5 681 853	6 833 429	5 311 893	5 337 972	6 690 197	58%	38%	41%	49%	39%
Odpisy, rezervy a OP	565 660	498 318	428 371	379 325	472 468	6%	3%	3%	3%	3%
Hospodářský výsledek	-620 604	2 110 316	1 176 890	1 646 058	3 203 814	-6%	12%	9%	15%	19%
Výkony	9 776 293	17 769 881	13 051 030	10 974 503	17 062 841	100%	100%	100%	100%	100%

Spotřeba materiálu, cestovné a odpisy dosahují malých poměrů vůči výkonům divize. Nejvýznamněji snižují výkony osobní náklady. Pokud se však podíváme na jejich snížený podíl na výkonech v roce 2012 (tabulka 17), a také na ukazatele produktivity (tabulka 18), všimneme si, že divize zapracovala na využití svých zaměstnanců.

Rentabilita tržeb byla v posledních dvou letech téměř stejná, i přestože výsledek hospodaření byl v roce 2012 vyšší. Tento ukazatel byl opět ovlivněn výnosy z kooperace, a pokud se podíváme na ukazatel EBIT/(výkony+výnosy z kooperace), zjistíme, že divizi se v roce 2012 dařilo lépe.

*Tabulka 18 Sledované divizní ukazatele za divizi jaderné a tepelné techniky (vlastní zpracování)*

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	-6,51%	11,91%	10,06%	19,88%	19,58%
Provozní míra zisku	-0,06	0,12	0,10	0,21	0,20
Produktivita	811 629	1 459 262	1 062 933	822 092	1 442 747
VA na zaměstnance	699 447	1 047 208	736 355	700 515	1 199 314
EBIT na zaměstnance	-52 833	173 783	106 979	163 469	282 488
EBITDA na zaměstnance	6 611	208 215	145 917	201 140	308 716
Cestovné na zaměstnance	11 859	33 822	22 505	13 856	46 721
Osobní nákl. na zaměstnance	483 708	562 728	482 849	530 111	589 892
EBITDA/výkony	0,81%	14,27%	13,73%	24,47%	21,40%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	-6,35%	11,88%	9,02%	15,00%	18,78%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	0,79%	14,23%	12,30%	18,46%	20,52%

## 6.5 Divize podpory a realizace projektů

Divize nabízí projekčně-inženýrské činnosti se specializací na projektové činnosti teplárenských a elektrárenských bloků, výroben elektrické a tepelné energie a spaloven. Poskytuje služby, které jsou spojeny s poradenstvím, koordinací projektů a zpracováním projektové dokumentace, dále také zajišťuje dodávky investičních celků a jejich částí. (XY, 2013)

Sídlo této divize je v Českých Budějovicích. Jedná se o nejmladší divizi, ale není úspěšná. Vznikla s cílem podporovat ostatní divize, ale nabízí služby externím zákazníkům.

Z vývoje hospodářského výsledku můžeme pozorovat, že se divizi vůbec nedaří. V roce 2012 se jí prudce snížili tržby. Tento pokles nebyl však doprovázen stejně velkým snížením nákladů. To vedlo k zápornému výsledku hospodaření (PX). Spotřeba materiálu i nákladová položka služeb se snížili. Vývoj osobních nákladů byl ale opačný.

*Tabulka 19 Vertikální analýza divize podpory a realizace projektů (vlastní zpracování)*

Název	2011	2012	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	317 408	126 169	3%	6%
Cestovné	21 316	72 356	0%	3%
Služby	3 390 091	189 749	36%	8%
Osobní náklady	3 591 934	4 337 022	38%	189%
Odpisy, rezervy a OP	203 804	284 488	2%	12%
Hospodářský výsledek	473 992	-4 483 631	5%	-196%
Výkony	9 501 873	2 291 515	100%	100%

Cílem divize měla být podpora ostatních divizí, položky výsledovky ale dokazují opak. Výnosy z vnitřní kooperace jsou minimální a daleko vyšší jsou tržby z prodeje služeb. Dokazuje to tedy, že divize se stala konkurencí jiných divizí.

Z tabulky vertikální analýzy divize podpory a realizace projektů (tabulka 19) je patrné, že v roce 2012 osobní náklady značně převýšily výkony této divize. Tržby divize poklesly, ale počet zaměstnanců se ještě zvýšil. Špatné využití zaměstnanců v tomto roce potvrzuje také ukazatel produktivity (tabulka 20). I další ukazatele, které jsou za divizi sledovány, potvrzují nutnost změn v rámci divize.

*Tabulka 20 Sledované divizní ukazatele za divizi podpory a realizace projektů (vlastní zpracování)*

Ukazatel	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	5,24%	-217,64%
Provozní míra zisku	0,05	-2,17
Produktivita	1 934 253	308 245
VA na zaměstnance	1 135 308	249 528
EBIT na zaměstnance	101 404	-670 868
EBITDA na zaměstnance	145 005	-628 301
Cestovné na zaměstnance	4 560	10 826
Osobní nákl. na zaměstnance	768 447	648 932
EBITDA/výkony	7,50%	-203,83%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	4,99%	-195,66%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	7,13%	-183,25%

## 6.6 Divize realizace

Divize realizace dodává komplexní zařízení k automatickému vzorkování pevných paliv, biomasy, popílku a dalších sypkých materiálů a surovin. Tyto vzorkovací linky dodává v sestavách podle požadavků zákazníka. Zabývá se vývojem, výrobou, montáží a servisem. Tuto divizi můžeme nalézt taktéž v Českých Budějovicích. (XY, 2013)

Po celé sledované období bylo hospodaření divize ziskové. Ve vývoji nákladů i výnosů můžeme pozorovat časté výkyvy (PXI). Největší nárůst nákladů byl v roce 2011. Nárůst můžeme sledovat v jednotlivých nákladových položkách spotřeby materiálu, služby a mzdové náklady. Mohlo by se jednat o špatné fungování nákupu nebo neefektivní využívání materiálu, služeb a lidských zdrojů. Tomu odporuje zvýšení na výnosové straně v tržbách z prodeje služeb. Plyne z toho tedy závěr, že divize získala více zakázek než v předchozím období a k jejich splnění potřebovala větší spotřebu zdrojů.

Za rok 2012 se zvýšila spotřeba materiálu ještě více. Výraznější změnu ovšem můžeme pozorovat v nákladové položce služby, jejichž spotřeba klesla téměř o 6 milionů. Když se podíváme na stranu výnosů, zjistíme, že i zde byly viditelné změny. Zatímco tržby za prodej služeb se snížily o 67% oproti předchozímu roku, prudce se zvýšily tržby za prodej materiálu, což vypovídá o změně ve struktuře činnosti divize. Změna ve skladbě nákladů mezi roky 2011 a 2012 je viditelná z tabulky 21.

Tabulka 21 Vertikální analýza divize realizace (vlastní zpracování)

Název	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	2 612 477	2 077 993	1 845 957	2 848 518	4 538 128	18%	10%	10%	13%	22%
Cestovné	164 621	193 832	108 486	102 474	100 289	1%	1%	1%	0%	0%
Služby	2 352 723	3 569 860	3 118 276	6 869 078	935 802	16%	17%	16%	32%	5%
Osobní náklady	3 171 634	4 150 416	4 011 519	5 670 070	5 377 181	22%	20%	21%	27%	26%
Odpisy, rezervy a OP	217 616	1 394 523	205 007	-1 025 605	12 983	2%	7%	1%	-5%	0%
Hospodářský výsledek	3 200 335	6 230 147	7 787 272	5 034 564	5 295 011	22%	30%	41%	24%	26%
Výkony	14 503 220	20 543 553	19 067 662	21 225 271	20 609 637	100%	100%	100%	100%	100%

Rentabilita tržeb počítaná z výkonů a také provozní míra zisku se od roku 2010 snížily, což může značit snížení marže na prodáváných službách (tabulka 22). Zaměstnanci divize dosahovali nejnižší produktivity v roce 2008 a také 2012. Jelikož vývoj počtu zaměstnanců se v letech příliš neměnil, kopírují ukazatele různých druhů zisku na zaměstnance vývoj hospodářského vývoje.

Tabulka 22 Sledované divizní ukazatele za divizi realizace (vlastní zpracování)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	22,15%	33,29%	44,31%	23,78%	28,07%
Provozní míra zisku	0,22	0,33	0,45	0,24	0,28
Produktivita	1 698 468	2 131 427	2 169 375	2 489 009	1 940 287
VA na zaměstnance	1 094 147	1 464 460	1 540 598	1 333 531	1 362 560
EBIT na zaměstnance	376 242	709 464	961 273	591 880	544 687
EBITDA na zaměstnance	401 826	868 267	986 579	471 307	546 023
Cestovné na zaměstnance	19 353	22 073	13 392	12 047	10 317
Osobní nákl. na zaměstnance	372 868	472 633	495 188	666 593	553 140
EBITDA/výkony	23,66%	40,74%	45,48%	18,94%	28,14%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	22,07%	30,33%	40,84%	23,72%	25,69%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	23,57%	37,11%	41,92%	18,89%	25,75%

## 6.7 Divize péče o transformátory

Poslední divize, která sídlí v Českých Budějovicích, je divize péče o transformátory. Divize nabízí poradenství a poskytování služeb spojených s údržbou a regenerací transformátorů. (XY, 2013) Tato divize spolupracuje a využívá služeb divize elektrotechnických laboratoří.

Největší výkyv ve vývoji hospodářského výsledku divize (PXII) byl v roce 2009, kdy dosahoval nejvyšších hodnot, a také v roce 2011, kdy byl naopak nejnižší. V roce 2009 znamenala divize extrémní výkyv ve struktuře nákladů, který byl zapříčiněn zvláštní zakázkou. Největší podíl na nákladech měla spotřeba materiálu (48% z výkonů společnosti).

Za poslední dva roky se zlepšilo fungování nákupu a využití materiálu, což dokazuje snížení spotřeby materiálu. V roce 2012 se zvýšily náklady na nakupované služby, což bylo na výnosové straně doprovázeno zvýšením tržeb z prodeje služeb. Můžeme tedy usuzovat, že divize měla více zakázek.

Tabulka 23 Vertikální analýza divize péče o transformátory (vlastní zpracování)

Název	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	1 435 966	19 130 330	1 559 300	1 059 936	711 627	8%	48%	7%	5%	3%
Cestovné	240 595	348 443	283 721	274 968	190 547	1%	1%	1%	1%	1%
Služby	3 950 178	5 132 117	7 050 401	7 093 364	11 955 237	21%	13%	30%	35%	46%
Osobní náklady	6 437 077	6 616 846	7 123 741	5 857 149	6 160 402	35%	16%	31%	29%	24%
Odpisy, rezervy a OP	368 450	376 207	396 430	1 205 149	1 032 715	2%	1%	2%	6%	4%
Hospodářský výsledek	3 247 264	4 021 181	2 860 659	1 371 010	2 498 170	18%	10%	12%	7%	10%
Výkony	18 474 982	40 131 344	23 147 538	20 442 858	26 021 225	100%	100%	100%	100%	100%

Jak už jsem uvedla, vysoká spotřeba materiálu v roce 2009 ovlivnila strukturu nákladů v tomto roce. Z tabulky vertikální analýzy divize péče o transformátory můžeme pozorovat (tabulka 23), že od roku 2010 roste podíl nakupovaných služeb. Společnost by měla prověřit efektivitu nákupu, a také zda divize nemůže využít služby nabízené některou z dalších divizí. Od roku 2011 stoupl podíl odpisů, což značí nákup nového vybavení. Osobní náklady se vyvíjejí rovnoměrně, s výjimkou roku 2010, kdy se mírně zvýšil počet zaměstnanců.

Divizi se od roku 2008 snížila rentabilita tržeb o polovinu (tabulka 24). Produktivita práce i přidaná hodnota na zaměstnance se vyvíjí rovnoměrně. Osobní náklady na zaměstnance poklesly. Za snížením rentability bude nejspíš snížení marže, což dokládá také snížení ukazatelů, které dávají do poměru zisk a výkony.

*Tabulka 24 Sledované divizní ukazatele za divizi péče o transformátory (vlastní zpracování)*

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	18,61%	10,02%	12,81%	6,71%	9,60%
Provozní míra zisku	0,19	0,10	0,13	0,07	0,10
Produktivita	1 958 300	4 240 635	2 194 274	2 178 986	2 676 750
VA na zaměstnance	1 289 333	1 607 181	1 281 739	1 253 962	1 322 088
EBIT na zaměstnance	364 407	424 984	281 150	146 148	256 982
EBITDA na zaměstnance	405 754	464 744	320 112	274 616	363 215
Cestovné na zaměstnance	27 000	36 826	27 885	29 311	19 601
Osobní nákl. na zaměstnance	722 366	699 310	700 132	624 366	633 708
EBITDA/výkony	20,72%	10,96%	14,59%	12,60%	13,57%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	17,58%	10,02%	12,36%	6,71%	9,60%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	19,57%	10,96%	14,07%	12,60%	13,57%

## 6.8 Divize tepelné energetiky

Předním dodavatelem inženýrských služeb pro energetiku je divize tepelné energetiky. Poskytuje komplexní řešení pro energetické bloky, ale také pro dílčí technologické celky, z pohledu diagnostiky a optimalizace. Tato divize se nachází v Praze. (XY, 2013) Velmi se podobá českobudějovické divizi jaderné a tepelné techniky.

Výsledek hospodaření ve sledovaném období se mění (tabulka 25). V roce 2011 divize dosahovala nejlepšího výsledku a v následujícím roce se propadla do záporných čísel. Spotřeba materiálu sice netvoří velký podíl na nákladech, v roce 2012 se však zvýšila, mělo by se tedy prověřit jeho využití. V roce 2011 byly tržby za prodej služeb nejvyšší za sledované období, ovšem vývoj nákladů byl podobný (PXIII).



Významný podíl na nákladech mají náklady na vnitřní kooperaci (PXIII), kam se zobrazují služby nakoupené od jiné divize. V roce 2010 dosahovaly nejvyšších hodnot a vzhledem k tomu, že nedošlo ke zvýšení mzdových nákladů, nakupovaných služeb ani materiálu, pak důvodem zvýšení tržeb byla činnost vytvořená jinou divizí. Smlouvu podepisuje divize, která zakázku získala, a dále zadává některé činnosti dalším divizím. V roce 2011 se divizi podařilo uplatnit v rámci společnosti, to se projevilo zvýšením výnosů z vnitřní kooperace o téměř 6 milionů a podílelo se to na zvýšení hospodářského výsledku.

Tabulka 25 Vertikální analýza divize tepelné energetiky (vlastní zpracování)

Název	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	275 216	307 916	466 915	404 916	530 200	2%	2%	2%	2%	3%
Cestovné	285 642	333 227	368 232	355 172	154 245	2%	2%	2%	2%	1%
Služby	1 001 029	1 583 075	1 220 695	1 222 506	1 995 209	6%	8%	6%	6%	12%
Osobní náklady	7 739 195	8 384 626	8 018 255	9 001 189	7 777 880	45%	45%	39%	48%	47%
Odpisy, rezervy a OP	839 232	907 839	875 834	547 449	735 389	5%	5%	4%	3%	4%
Hospodářský výsledek	960 432	102 564	1 500 168	3 309 883	-63 998	6%	1%	7%	18%	0%
Výkony	17 189 402	18 812 693	20 686 486	18 833 237	16 641 314	100%	100%	100%	100%	100%

Tato divize není výrobní, tudíž podíl na výkonech mají osobní náklady. Stejně je tomu i u podobné divize jaderné a tepelné energetiky. V roce 2012 poklesly celkové výnosy divize (PXIII). Náklady sice také, ale o menší procento, což se projevilo v záporném výsledku hospodaření a také v ukazatelích rentability (tabulka 26). Z hlediska produktivity můžeme nejhůře hodnotit rok 2008 a 2012. V roce 2012 ovšem divize vytvořila činnost, která se v tomto ukazateli neprojevila.

Tabulka 26 Sledované divizní ukazatele za divizi tepelné energetiky (vlastní zpracování)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	5,89%	0,59%	7,65%	27,56%	-0,43%
Provozní míra zisku	0,06	0,00	0,08	0,28	0,00
Produktivita	941 379	1 016 746	1 170 958	986 502	1 247 315
VA na zaměstnance	838 508	867 630	1 030 694	819 062	1 019 183
EBIT na zaměstnance	55 401	5 972	89 547	271 841	-5 302
EBITDA na zaměstnance	103 810	58 833	141 827	316 803	55 623
Cestovné na zaměstnance	16 477	19 403	21 980	29 170	12 779
Osobní nákl. na zaměstnance	446 420	488 213	478 620	739 269	644 371
EBITDA/výkony	11,03%	5,79%	12,11%	32,11%	4,46%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	5,59%	0,55%	7,25%	17,57%	-0,38%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	10,47%	5,37%	11,49%	20,48%	4,03%

V divizi se v roce 2011 snížil počet zaměstnanců. I přesto se zvýšily osobní náklady kvůli vyplacení odchodného a také kvůli cílovým odměnám za zakázky. Následkem toho se zvýšil ukazatel osobní náklady na zaměstnance (tabulka 26). Vzhledem k tomu, že v dalším roce je stále vysoký, mělo by se zvážet snížení mezd zaměstnancům této divize. Ve srovnání s českobudějovickou divizí jsou osobní náklady na zaměstnance vyšší, to je ale také dáno lokalitou.

## 6.9 Divize elektrotechnických laboratoří

Divize elektrotechnických laboratoří nabízí komplexní řešení péče o zařízení vvn/vn, která se používají při výrobě, distribuci a využití elektrické energie. Vyhotovují provozní předpisy, provádí diagnostická měření. V divizi je také vn/vvn zkušebna, laboratoř měření emisí a imisí a laboratoř tlaku. Divize elektrotechnických laboratoří je další z pražských divizí. (XY, 2013)

Výnosy divize po celé sledované období klesají (PXIV). Protože náklady neklesají stejným tempem jako výnosy, snižuje se postupně také výsledek hospodaření. Tak jako u všech divizí jsou nejvýznamnější položkou výnosů tržby z prodeje služeb. V prvních třech letech sledovaného období měly na výnosech také značný podíl jiné provozní výnosy. Výnosy z vnitřní kooperace se postupně snižovaly.

V roce 2010 se zvýšil podíl nakupovaných služeb (tabulka 27). Pokud se podíváme na tuto změnu blíže, zjistíme, že byla způsobena zvýšeným nájemným (PXIV). Divize si externě pronajala hmotný majetek, který potřebovala k zakázce a který byl příliš drahý, aby si ho divize koupila. Podíl spotřeby materiálu se snižuje, což značí jeho zefektivnění. Nejvýznamnější podíl na výkonech mají osobní náklady.

Tabulka 27 Vertikální analýza divize elektrotechnických laboratoří (vlastní zpracování)

Název	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	1 797 921	1 596 575	1 437 817	923 899	976 976	9%	10%	10%	6%	7%
Cestovné	293 910	239 731	273 873	246 241	156 979	2%	2%	2%	2%	1%
Služby	1 425 556	2 258 890	3 046 245	1 262 575	2 221 433	8%	15%	22%	8%	15%
Osobní náklady	7 601 619	7 087 155	6 536 073	6 716 970	6 171 206	40%	46%	46%	44%	42%
Odpisy, rezervy a OP	747 894	683 427	703 565	825 575	706 428	4%	4%	5%	5%	5%
Hospodářský výsledek	4 664 996	4 169 505	3 018 500	2 592 604	1 805 797	25%	27%	21%	17%	12%
Výkony	19 006 355	15 458 840	14 121 562	15 415 327	14 681 658	100%	100%	100%	100%	100%

Tabulka 28 Sledované divizní ukazatele za divizi elektrotechnických laboratoří (vlastní zpracování)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	27,64%	31,81%	22,90%	17,74%	12,84%
Provozní míra zisku	0,28	0,32	0,23	0,18	0,13
Produktivita	1 197 516	956 291	1 069 750	1 284 097	1 240 283
VA na zaměstnance	927 233	651 589	677 845	1 055 126	937 517
EBIT na zaměstnance	330 951	304 190	244 976	227 783	159 222
EBITDA na zaměstnance	384 009	354 050	302 076	300 317	221 509
Cestovné na zaměstnance	20 851	17 490	22 227	21 634	13 841
Osobní nákl. na zaměstnance	539 285	517 050	530 456	590 145	544 131
EBITDA/výkony	32,07%	37,02%	28,24%	23,39%	17,86%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	24,54%	26,97%	21,38%	16,82%	12,30%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	28,48%	31,39%	26,36%	22,17%	17,11%

Rentabilita tržeb se vyvíjí podobně jako hospodářský výsledek (tabulka28). Z hlediska produktivity můžeme divizi hodnotit kladně, protože se jí daří výkonnost pracovníků zvyšovat. Přidaná hodnota na zaměstnance se výrazně snížila v období 2009-2010, což bylo způsobeno poklesem tržeb. V ukazatelích zisku na zaměstnance se tato změna neprojevila, díky položce jiné provozní výnosy. Cestovné na zaměstnance v posledním roce kleslo a osobní náklady na zaměstnance jsou za sledované období téměř shodné.

## 6.10 Divize elektrotechniky

Na oblast výroby, distribuce a spotřeby elektrické energie se zaměřuje divize elektrotechniky. Důležitým programem jsou dodávky elektroenergetických systémů, certifikační a garanční měření a diagnostika a optimalizace provozu. Divize elektroniky je poslední z pražských technických divizí. (XY, 2013)

Hospodaření divize bylo po celé sledované období v kladných číslech. Nejvyššího hospodářského výsledku dosahovala divize v roce 2011 a od té doby postupně klesá. Pokles můžeme sledovat, jak ve výnosech, tak i v nákladech, které však klesaly pomalejším tempem (PXV). Nejvýznamnější složkou výnosů jsou tržby z prodeje služeb, které byly nejvyšší v roce 2009, kdy měla divize více dokončených projektů oproti předchozímu roku, čemuž nasvědčují i zvýšené nákladové položky služby a osobní náklady. Divizi se také daří nabízet své služby uvnitř společnosti, což potvrzují výnosy z vnitřní kooperace. V roce 2010 došlo k nárůstu spotřeby materiálu divize (tabulka 29), od té doby se daří podíl spotřeby materiálu snižovat. Podstatně klesl podíl nakupovaných služeb. Procentní podíl spotřeby

materiálu na výkonech byl v roce 2008 a 2010 shodný, jednalo se tedy pravděpodobně o materiálově náročnější typ zakázek. Divize tedy využívá služeb nabízených jinou divizí nebo je schopna provést tyto práce sama.

Tabulka 29 Vertikální analýza divize elektrotechniky (vlastní zpracování)

Název	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	919 658	322 714	1 207 971	619 896	345 085	7%	2%	7%	5%	3%
Cestovné	94 173	169 722	226 747	259 076	120 627	1%	1%	1%	2%	1%
Služby	3 306 340	4 655 184	3 160 488	875 684	283 609	27%	26%	19%	7%	2%
Osobní náklady	5 682 917	6 899 875	6 511 798	7 411 511	6 304 144	46%	38%	40%	58%	55%
Odpisy, rezervy a OP	293 387	315 191	342 395	359 303	346 076	2%	2%	2%	3%	3%
Hospodářský výsledek	760 577	3 223 215	2 860 534	1 197 225	501 952	6%	18%	18%	9%	4%
Výkony	12 364 426	18 068 885	16 241 045	12 843 458	11 367 853	100%	100%	100%	100%	100%

Rentabilita tržeb dosahovala nejvyšších hodnot za období 2009-2010, a poté začala klesat (tabulka 30). Divizi se tedy snížila zisková marže. Zvýšená produktivita v roce 2009 naznačuje, že zaměstnanci nebyli v dalších sledovaných letech plně vytíženi. Ukazatel přidaná hodnota na zaměstnance byl v roce 2010 výrazně ovlivněn službami (výnosy z vnitřní kooperace cca 4 miliony), které vytvořila pro jiné divize (PXV). Počet zaměstnanců v roce 2010 vzrostl a projevilo se to snížením osobních nákladů na zaměstnance. Velikost tohoto ukazatele za rok 2008 a 2010 napovídá, že by se měla prověřit vytíženost zaměstnanců a také možnost snížení mzdy, vzhledem ke snižujícímu se výsledku hospodaření divize.

Tabulka 30 Sledované divizní ukazatele za divizi elektrotechniky (vlastní zpracování)

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	7,07%	21,40%	23,24%	11,64%	5,11%
Provozní míra zisku	0,07	0,21	0,23	0,12	0,05
Produktivita	1 328 515	1 777 275	1 249 466	1 238 596	1 290 367
VA na zaměstnance	793 968	1 165 626	775 308	1 018 041	1 177 174
EBIT na zaměstnance	93 887	380 381	290 385	144 183	65 917
EBITDA na zaměstnance	130 103	417 578	325 144	187 454	111 364
Cestovné na zaměstnance	11 625	20 029	23 018	31 201	15 841
Osobní nákl. na zaměstnance	701 508	814 275	661 041	892 574	827 865
EBITDA/výkony	9,79%	23,50%	26,02%	15,13%	8,63%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	6,05%	17,75%	17,37%	9,32%	4,41%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	8,38%	19,49%	19,45%	12,11%	7,46%

## 6.11 Divize kontroly imisí a paliv

Divize kontroly imisí a paliv se člení do tří menších celků. Jsou jimi oddělení imisí, oddělení paliv a zkušební laboratoř. Oddělení imisí se zaměřuje na dodávky, provoz a servis imisního monitoring a hodnocením znečištění ovzduší a následnou prezentaci naměřených dat. Oddělení paliv nabízí atestaci automatických vzorkovačů paliva. Obě oddělení poskytují své služby za pomoci zkušební laboratoře. (XY, 2013)

Divize je umístěna v Ústí nad Labem a zabývá se ochranou životního prostředí (nabízí služby severočeským dolům a elektrárnám). Výsledky divize kontroly imisí a paliv budu analyzovat pouze za poslední dva roky, protože vznikla slučování a přeměnou jiných divizí.

*Tabulka 31 Vertikální analýza divize kontroly imisí a paliv (vlastní zpracování)*

Název	2011	2012	2011 v %	2012 v %
Spotřeba materiálu	3 648 858	2 551 672	14%	8%
Cestovné	211 846	199 178	1%	1%
Služby	1 482 069	2 245 119	6%	7%
Osobní náklady	6 887 889	7 998 580	26%	26%
Odpisy, rezervy a OP	2 836 728	3 887 890	11%	12%
Hospodářský výsledek	3 309 579	9 824 478	13%	32%
Výkony	26 026 608	31 134 466	100%	100%

*Tabulka 32 Sledované divizní ukazatele za divizi kontroly imisí a paliv (vlastní zpracování)*

Ukazatel	2011	2012
Rentabilita tržeb (ROS)	15,57%	33,22%
Provozní míra zisku	0,16	0,33
Produktivita	1 952 314	2 086 280
VA na zaměstnance	1 405 153	1 680 141
EBIT na zaměstnance	303 973	692 999
EBITDA na zaměstnance	564 516	967 243
Cestovné na zaměstnance	19 457	14 050
Osobní nákl. na zaměstnance	632 628	564 204
EBITDA/výkony	28,92%	46,36%
EBIT/(výkon+výnos koop.)	12,72%	31,55%
EBITDA/(výkon+výnos koop.)	23,62%	44,04%

Divize byla za poslední dva roky zisková. Vysoký výsledek hospodaření byl dosažen zvýšením tržeb z prodeje služeb (PXVI). Největší položkou nákladů jsou osobní náklady. Podstatnou část nákladů tvoří také spotřeba materiálu, která poklesla i přes růst tržeb, došlo tedy k zefektivnění využití materiálu. Na rozdíl od ostatních divizí jsou také významnou položkou nákladů odpisy (tabulka 31). Důvodem je, že divize má oproti ostatním divizím více přístrojů.

Rentabilita tržeb se, stejně jako výsledek hospodaření, v posledním sledovaném roce zvýšila (tabulka 32). Divize měla tedy vyšší ziskovou marži. Osobní náklady za sledované období vzrostly, bylo to kvůli zvýšení počtu zaměstnanců a ve výsledku se ukazatel osobní náklady na zaměstnance snížil.

## 7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Společnost XY, a.s. nabízí služby a realizuje dodávky v řadě specifických oborů elektroenergetiky a tepelné techniky. Významnými milníky v historii společnosti bylo odštěpení od velkého podniku v devadesátých letech a změna vlastnické struktury v roce 2010. Hlavní konkurenční výhodou společnosti je komplexní a hluboká nabídka služeb a také tradice a dlouhodobé vztahy se zákazníky, kteří jsou převážně z oblasti energetiky.

Předmětem hodnocení pomocí nástrojů finanční analýzy bylo období 2008-2012. Z analýzy absolutních ukazatelů vyplývá, že bilanční suma za sledované období roste. Poměr dlouhodobých a oběžných aktiv je po celé období rovnoměrný. Na dlouhodobém majetku se významně podílí dlouhodobý hmotný majetek, nejvíce pak stavby. Pasiva společnosti jsou z velké části tvořena vlastním kapitálem. To vypovídá o konzervativní strategii financování. Po celé sledované období byl výsledek hospodaření společnosti kladný. Od roku 2010 výsledek hospodaření narůstá, příčinou byla i snaha nového vedení o restrukturalizaci.

Vzhledem k velkému podílu vlastního kapitálu na pasivech společnosti jsou ukazatele zadluženosti nízké. Zajímavá je i skutečnost, že společnost nečerpá žádný bankovní úvěr. Ukazatele likvidity jsou oproti odvětví vyšší. Vysoká likvidita a nízká zadluženost mají negativní vliv na rentabilitu. Vývoj ukazatelů rentability ale hodnotím pozitivně. V posledním sledovaném roce se ukazatele rentability zvýšily. Důvodem byl snaha o restrukturalizaci. Využití majetku měřené obratem celkových aktiv se pohybuje kolem hodnoty 1 a podobná situace je i v odvětví. V ukazateli doba obratu zásob se projevilo úsilí aktivně řídit zásoby. Tento ukazatel se výrazně snížil kvůli vytvoření opravné položky.

V další části analýzy jsem se zaměřila na technické divize. U každé z divizí jsem provedla horizontální analýzu, vertikální analýzu a také jsem analyzovala vývoj ukazatelů, které společnost sleduje.

V Olomouci můžeme nalézt první tři divize, které se zaměřují na životní prostředí. Divize ekologických systémů dosahovala po celé sledované období kladného výsledku hospodaření a podíl nákladů na výkonech byl stabilní. Další dvě divize nabízejí podobné činnosti a na mnoha projektech spolupracují. Divizi monitorovacích systémů se od roku 2010 snížily výnosy, můžeme tedy usoudit, že se jí snížil počet zakázek nebo má zakázky s nižší ziskovou marží. Divize má oproti své partnerské divizi nižší rentabilitu tržeb. Tento ukazatel je sice u divize techniky ochrany ovzduší ovlivněn výnosy z vnitřní kooperace, ale i po

očištění o tuto položku, jsou výsledky ukazatele u této divize lepší. Pozitivně hodnotím také zvýšení hospodářského výsledku divize techniky ochrany ovzduší.

Další čtyři divize jsou umístěny v Českých Budějovicích. Divizi jaderné a tepelné techniky se s výjimkou roku 2008 dařilo dobře. Divize podpory a realizace projektů je nejmladší z divizí, ale neplní účel, ke kterému vznikla. Měla poskytovat služby ostatním divizím, místo toho ale prodává služby externím zákazníkům. V této činnosti není úspěšná, a proto její hospodaření skončilo se ztrátou téměř 4,5 milionu. Díky tomu dosahovaly ukazatele sledované společnosti záporných hodnot. Divize realizace se od ostatních liší vyšším podílem spotřebovaného materiálu. Její hospodaření bylo po období 2009-2012 stabilní. Divizi péče o transformátory se podařilo za poslední dva roky zlepšit využití materiálu a jeho podíl tedy klesl. Na druhou stranu se zvýšil podíl nakupovaných služeb. Společnost by měla prověřit efektivitu tohoto nákupu a také zda nelze využít vnitropodnikových služeb.

V Praze se nachází tři z technických divizí. Divize tepelné techniky nabízí podobné služby jako českobudějovická divize jaderné a tepelné techniky. Z hlediska hospodaření se jí daří hůř. V posledním roce skončila dokonce ve ztrátě. Divize má vysoký podíl osobních nákladů. Vysoké mzdy jsou dány lokalitou, ale i přesto by společnost měla uvažovat o jejich snížení. Výsledek hospodaření divize elektrotechnických laboratoří po celé období klesá. Pozitivně hodnotím zvyšující se produktivitu zaměstnanců této divize. Výsledky divize elektrotechniky se od roku 2009 snižují. Sledované ukazatele na zaměstnance a produktivita naznačují, že by se měla prověřit vytiženost pracovníků.

V Ústí nad Labem je umístěna jediná divize. Její poloha je dána oborem, kterému se věnuje. Divize kontroly imisí a paliv je tvořena ze tří menších celků a za poslední dva roky dosahovala zisku. Nejvyšší položkou nákladů jsou osobní náklady a na rozdíl od ostatních divizí jsou významnou položkou také odpisy. Důvodem je, že divize má kvůli své činnosti řadu přístrojů.



## 8 NÁVRH NOVÉHO DIVIZNÍHO USPOŘÁDÁNÍ

Společnost XY, a.s. působí na trhu již více jak 50 let. Základní podoba podniku vznikla v prvních letech existence a od té doby se výrazně nezměnila. Jestliže si společnost má i dlouhodobě udržet svou pozici na trhu, je nezbytné, aby se aktivně věnovala řízení nákladů. To je také důležité pro cíl, který si společnosti dala: stát se leaderem oboru poskytování odborných služeb na evropské úrovni. Společnost pokrývá celé území České republiky a je zastoupena v severních a jižních Čechách a na Moravě. V průběhu let se rozšiřovala činnost jednotlivých divizí a některé si mezi sebou začali konkurovat.

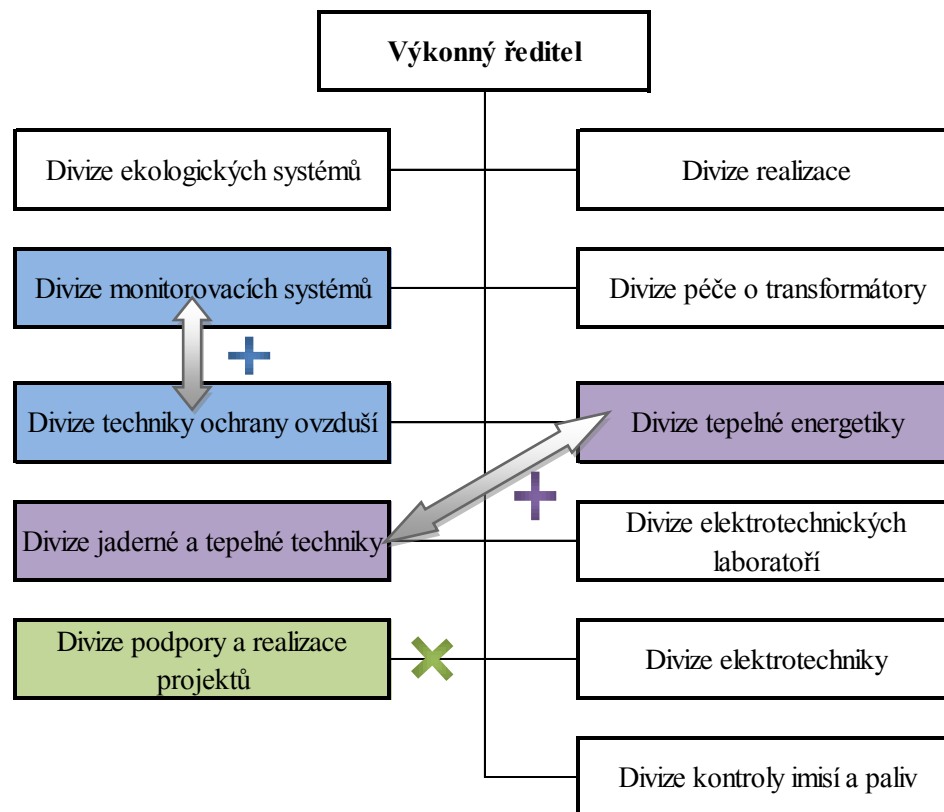
V rámci úvah o změnách v jednotlivých divizích jsem se zamyslela také nad změnou typu organizační struktury. Zvážila jsem výhody a nevýhody divizního uspořádání, a jestli by jiné organizační uspořádání bylo pro společnost vhodnější. Nakonec jsem se rozhodla zanechat současný typ organizačního uspořádání, a to na základě následujících argumentů:

- Jedná se o velkou společnost, která pokrývá celé území České republiky
- Nabízené služby jsou z různých oblastí a jednotlivé divize se specializují na svůj obor činnosti
- Jednotlivé divize se lépe přizpůsobí požadavkům zákazníka
- Každá divize má své vstupy a výstupy, tudíž výsledky divizí jsou průhlednější.

Po zvážení těchto výhod jsem se rozhodla zanechat původní typ organizační struktury – divizní uspořádání. Podívala jsem se tedy blíže na možnosti úprav v rámci divizí. V předchozí části jsem provedla finanční analýzu společnosti a také analýzu hospodaření technických divizí. Během zpracování diplomové práce jsem se také setkala s výkonným ředitelem, který má technické divize na starosti. Seznámil mě s činnostmi divizí, jejich rozmístěním a také poukázal na divize, které nabízejí stejné služby.

Na základě předchozí analýzy hospodaření divizi a také po konzultaci s výkonným ředitelem navrhuji následující změny, které jsou také znázorněny na obrázku 8:

- **Sloučení divize monitorovacích systémů a divize ochrany ovzduší**
- **Převedení divize podpory a realizace projektů na správní útvar.**



Obrázek 8 Návrh změn v původní organizační struktuře (vlastní zpracování)

Zvažovala jsem také sloučení divize jaderné a tepelné techniky a divize tepelné energetiky. Obě divize se zabývají podobnými činnostmi. Zde ovšem převážily nevýhody sloučení nad výhodami. Pokud bychom tyto divize sloučili, mohli bychom snížit počet zaměstnanců o jednoho ředitele a jeho asistentku, došlo by tak ke snížení osobních nákladů. Tyto dvě divize se ale nachází ve dvou různých městech – v Praze a Českých Budějovicích. Pokud by tedy zbývající ředitel měl na starosti tyto dvě divize, přineslo by to zvýšení nákladů (pohonné hmoty, cestovné atd.). Problémem je hlavně vzdálenost obou divizí.

Aby dvě takto vzdálené divize měly jednoho vedoucího, by bylo zatíženo také řadou rizik:

- Nedostatek přehledu vedoucího nad jednotlivými projekty
- Snížení produktivity zaměstnancům kvůli menšímu dohledu ze strany nadřízeného.
- Ztráta zákazníků kvůli nedostatku času vedoucího
- Příliš mnoho úkolů pro vedoucího divize a časté cestování by mohlo vést k přepracování a následně k jeho odchodu
- Vedoucí divize by se nestačil věnovat všem podřízeným (Podle literatury by manažer na nižší úrovni měl mít 8-15 podřízených a po sloučení by vzniklá divize měla kolem 20 zaměstnanců)

V současné době si tyto dvě divize konkurují v některých oblastech své činnosti. To se dá řešit dohodou, rozdělením trhu a také spoluprací. Protože náklady sloučení by byly pravděpodobně vyšší než přínosy a také vzhledem k rizikům a možnosti vyřešit současné problémy dohodou nenavrhuji sloučení těchto dvou divizí. Ale společnost by tuto možnost měla do budoucna zvážit.

V následující části zhodnotím změny v organizační struktuře, které vyplynou ze sloučení divize monitorovacích systémů a divize techniky ochrany ovzduší a také převedení divize podpory a realizace projektů na správní útvar, a uvedu přínosy, náklady a rizika jednotlivých změn.

## 8.1 Sloučení divize monitorovacích systémů a divize ochrany ovzduší

Činnosti divize monitorovacích systémů a divize ochrany ovzduší jsou velmi podobné a obě se nacházejí ve stejném městě, není tedy nutné, aby společnost měla obě divize. Navrhuji tedy sloučit tyto divize pod jedno vedení.

### 8.1.1 Přínosy sloučení

Úspory na nákladech díky tomuto sloučení, vycházejí ze snížení počtu pracovníků. Sníží se tedy osobní a související náklady. Navrhuji ukončit pracovní poměr s jedním ze stávajících ředitelů, jeho asistentkou a dalšími dvěma zaměstnanci. Jelikož každý ze zaměstnanců (s výjimkou asistentky) má také automobil, úspory se projeví také v odpisech, cestovním a spotřebě pohonných hmot. Protože si společnost nepřála zveřejňovat výšku mzdy svých zaměstnanců, udávám pouze procento snížení jednotlivých položek nákladů za rok 2012 a následně jsem pak vyčíslila celkovou sumu úsporu nákladů (tabulka 33).

Tabulka 33 Snížení nákladů po sloučení divizí (vlastní zpracování)

Položka nákladů	Snížení nákladů podle údajů z roku 2012
Osobní náklady	40%
- ředitel divize	14%
- asistentka	5%
- 2 zaměstnanci	21%
Odpisy	34%
Spotřeba pohonných hmot	34%
Cestovné	56%
<b>Suma úspor nákladů</b>	<b>2 863 000</b>

Dalším přínosem by mělo být zvýšení produktivity práce po sloučení divizí a také fakt, že divize si nebudou navzájem konkurovat.

### 8.1.2 Náklady sloučení

Sloučení divizí a následné propuštění zaměstnanců s sebou ponese také jednorázové náklady. Tyto náklady vychází z vyplácení odstupného pro propuštěné zaměstnance. Stejně jako u předešlých osobních nákladů i zde uvádím pouze procentní údaje. Po odečtení odstupného zaměstnanců 7,3% (tabulka 34) od procentní úspory osobních nákladů 40%, zbývá stále 32,7% úspory osobních nákladů z údajů za rok 2012.

*Tabulka 34 Náklady sloučení divize (vlastní zpracování)*

Náklady	Procento z osobních nákladů za rok 2012
<b>Odstupné</b>	<b>7,3%</b>
- ředitel divize	2,6%
- asistentka	0,9%
- 2 zaměstnanci	3,8%

Jednotlivé kroky procesu sloučení divizí, budou zaměstnanci společnosti vykonávat v rámci svých povinností, a tudíž nepředpokládám, že by vyvolaly další zvýšení nákladů.

### 8.1.3 Rizika sloučení divizí

Každý projekt sebou nese určitá rizika. Před začátkem projektu je třeba jejich správná identifikace, abychom jim mohli v budoucnu předejít, nebo se pokusit snížit jejich dopad.

Za rizikové považuji následující skutečnosti:

- Obava zaměstnanců ze změn
- Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců
- Strach zbývajících zaměstnanců ze ztráty zaměstnání
- Ztráta motivace týmu kvůli odchodu vedoucího
- Nedostatečná podpora ze strany vedení
- Špatná komunikace mezi zaměstnanci a vedením společnosti
- Výsledky divize po sloučení se nezlepší (zhorší).

### 8.1.4 Klíčové aktivity

Nyní bych se ráda zaměřila na klíčové aktivity, které bude nutné v rámci projektu vykonat. Vedení společnosti bude muset o záměru sloučení divize informovat majitele. Důležitým krokem je seznámení zaměstnanců s plánem sloučení divizí. Pokud budou zaměstnanci důkladně informováni o průběhu projektu a všech chystaných změnách, můžeme předejít řadě rizik, které jsem zmínila v předchozí kapitole. Bude nutné upravit účetní a manažerský software a také pozměnit internetové stránky (na internetu jsou uvedeny jednotlivé divize a služby, které nabízí, spolu s kontaktem na ředitele divize). V rámci ukončení pracovního poměru musíme počítat s dvouměsíční výpovědní lhůtou, která začne běžet od prvního dne měsíce následujícího po předání výpovědi. Už během této doby by se měli zbývající pracovníci jedné z divizí začleňovat do nového týmu. Po skončení výpovědní lhůty a ukončení pracovního poměru mají zaměstnanci nárok na tříměsíční odstupné ve výši průměrného výdělku. Na konci roku jen nutné celý projekt zhodnotit a následně dle potřeb provést úpravy. Během vyhodnocení bychom měli také zvážit připomínky a názory ze stran zaměstnanců.

Aby jednotlivé kroky probíhaly bez problémů a ve stanovených termínech, je třeba ke každému kroku přidělit zodpovědnou osobu. Návrh odpovědných osob za jednotlivé kroky můžete vidět v tabulce 35. Technické divize spadají pod výkonného ředitele, a proto jsem větší část úkolů dala na starost právě jemu.

*Tabulka 35 Zodpovědné osoby za jednotlivé aktivity (vlastní zpracování)*

Aktivity	Zodpovědné osoby
Představení záměru majitelům	Finanční ředitelka
Rozhodnutí o sloučení	Generální ředitel
Seznámení zaměstnanců se záměrem	Výkonný ředitel
Úprava software	IT technik
Ukončení pracovního poměru s nadbytečnými zaměstnanci	Výkonný ředitel
Převedení zaměstnanců pod nového vedoucího	Výkonný ředitel
Vyplacení odstupného	Účetní
Připomínky ze strany zaměstnanců	Výkonný ředitel
Analýza a vyhodnocení	Finanční ředitelka

Dalším krokem je sestavení harmonogramu sloučení divizí. Délka celého projektu se prodlouží zejména kvůli zákonné výpovědní lhůtě v délce dvou měsíců. Předpokládám, že projekt začne od 1. července 2013 a skončí na konci roku vyhodnocením a analýzou. Celková doba trvání projektu bude tedy kolem šesti měsíců.

Časový plán sloučení divizí v týdnech	červenec				srpen				září				říjen				listopad				prosinec			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Představení záměru majitelům																								
Rozhodnutí o sloučení																								
Seznámení zaměstnanců se záměrem																								
Úprava software																								
Ukončení pracovního poměru s nadbytečnými zaměstnanci																								
Výpovědní lhůta																								
Převedení zaměstnanců pod nového vedoucího																								
Vyplacení odstupného																								
Připomínky ze strany zaměstnanců																								
Analýza a vyhodnocení																								

Obrázek 9 Harmonogram sloučení divizí (vlastní zpracování)

Skutečná délka procesu sloučení se může od navrhovaného časového harmonogramu (obrázek 9) odchýlit v závislosti na problémech, které mohou v průběhu sloučení nastat, a také aktivitě a postoji jednotlivých zúčastněných osob.

## 8.2 Převedení divize podpory a realizace projektů na správný útvar

Divize podpory a realizace projektů byla vytvořena, aby svou činností podporovala ostatní divize. Tento účel ovšem nenaplnila. Jako samostatná divize nabízela služby zákazníkům mimo společnost a konkurovala tak ostatním divizím. Ve své činnosti navíc nebyla úspěšná. Aby se tomu zamezilo a aby společnost splnila svůj prvotní účel, navrhuji její přesunutí přímo pod generální ředitelství.

### 8.2.1 Přínosy převedení divize

Přínosy převedení divize realizace a podpory na správní útvar spočívají, stejně jako v předchozím případě v uspořených nákladech díky snížení počtu zaměstnanců. Protože se útvar převede přímo pod generální ředitelství, nebude třeba ředitel divize a jeho asistentka. Ředitel měl k dispozici osobní automobil, tudíž se sníží odpisy, spotřeba pohonných hmot a také cestovné. V tabulce 36 můžete vidět procentní úspory nákladů (počítáno z hodnot roku 2012). Pokud by toto převedení proběhlo již v roce 2012, společnosti by ušetřila zhruba 1 milion Kč.

*Tabulka 36 Snížení nákladů po přeměně divize na správní útvar (vlastní zpracování)*

Položka nákladů	Snížení nákladů podle údajů z roku 2012
Osobní náklady	21%
Odpisy	18%
Spotřeba pohonných hmot	19%
Cestovné	40%
<b>Suma úspor nákladů</b>	<b>1 004 000</b>

Dalším přínosem, který je špatně vyčíslitelný, bude fakt, že jako správní útvar už nebude bývalá divize konkurovat a naopak bude svou činností přispívat k výsledkům technických divizí.

Úsporu nákladů by mělo přinést také zavedení vnitropodnikových cen, za které bude správní útvar své činnosti nabízet. Dosud měli sice ostatní divize možnost využít činnosti divize realizace a podpory, ale ty byly oceněny na úrovni tržní ceny. Takové nastavení cen nemotivovalo ostatní divize k využívání těchto služeb a docházelo k úniku prostředků ze společnosti.

### 8.2.2 Náklady převedení na správní útvar

Náklady na převedení divize na správní útvar jsou vyvolány propuštěním zaměstnanců. Kvůli ukončení pracovního poměru se zaměstnanci bude nutné vyplatit odstupné ve výšce tříměsíčního průměrného výdělku. Toto odstupné je zhruba ve výši 3,9% z osobních nákladů roku 2012 (tabulka 37).

*Tabulka 37 Náklady převedení divize na správní útvar  
(vlastní zpracování)*

Náklady	Procento z osobních nákladů za rok 2012
Odstupné	3,9%

Jednotlivé kroky procesu převedení divize na správní útvar budou zaměstnanci společnosti vykonávat v rámci svých pracovních povinností, a tudíž nepředpokládám, že by vyvolaly další zvýšení nákladů. Mírné zvýšení osobních nákladů vyvolá ještě nutnost jmenování pověřeného vedoucího z řad zaměstnanců odboru. Zvýšená odpovědnost by se měla promítnout do jeho platu.

### **8.2.3 Zavedení vnitropodnikových cen**

Všechny technické divize nabízejí své služby za tržní ceny jak externím zákazníkům, tak ostatním divizím. To nemotivuje k využívání vlastních služeb a v mnohých případech docházelo k nákupu těchto služeb od externích uživatelů. Docházelo tedy k úniku zdrojů ze společnosti.

Navrhuji tedy, aby odbor podpory a realizace, který bude nyní pod generálním ředitelstvím, nacenil své služby rozdílně pro vnitro-uživatele a externí zákazníky. Tržní cena nepodporuje spolupráci mezi divizemi a není vhodné ji tedy použít, pokud je hlavním cílem útvaru zajišťovat služby pro ostatní divize. Jestliže byla do ocenění vnitropodnikových služeb zahrnuta i zisková přírážka, zvyšovalo to náklady a snižovalo zisk ostatních divizí.

Náklady divize podpory a realizace projektů za rok 2012 jsem snížila o navrhované úspory. Dále jsem z takto upravených nákladů připravila kalkulaci. Kvůli tlaku na úsporu nákladů byly z kalkulace vyjmuty vnitropodnikové náklady, jako správní režie a nájemné. Divize mají možnost tyto položky nákladů ovlivnit. Mým původním záměrem bylo využití vnitropodnikových cen na úrovni plných nákladů, ale kvůli snaze přimět vedení divizí ke snižování úrovně nákladů a přispět tak k vyšší rentabilitě společnosti, jsem se rozhodla zmíněné položky z kalkulace vyloučit. Výslednou kalkulaci můžete vidět v tabulce 38.



*Tabulka 38 Kalkulace nákladů odboru podpory a realizace projektů (vlastní zpracování)*

Položka	Hodnota v Kč
1. Přímý materiál	106 383
2. Osobní náklady	3 426 247
3. Ostatní přímé náklady	510 341
4. Provozní režie	1 083 696
<b>Vlastní náklady v provozu</b>	<b>5 126 667</b>

Dalším krokem je vypočítat výslednou cenu za hodinu práce. Postup výpočtu je zaznamenán v tabulce 39. Vycházíme z kalkulace nákladů, uvedené v předchozí tabulce.

*Tabulka 39 Kalkulace vnitropodnikové ceny odboru podpory a realizace a podpory projektů (vlastní zpracování)*

Náklady odboru realizace a podpory projektů	Počet pracovních dnů v roce 2012	Počet prac. hodin/den	Počet pracovníků	Výsledná cena/hod.
5 126 667	1 742	8	7	<b>368</b>

Výsledná hodnota vnitropodnikové ceny vyšla 368 Kč/hodinu. Nabízené služby tohoto odboru jsou velmi rozmanité. Proto doporučuji nastavení vnitropodnikové ceny v rozmezí 360-400 Kč v závislosti na náročnosti poskytovaných služeb.

Do budoucna doporučuji využití vnitropodnikových cen pro celou společnost. Výsledkem by byla úspora u nákupu služeb (subdodávek) od externích dodavatelů a také lepší využití podnikových kapacit. To by vedlo ke snížení celopodnikových nákladů a zvýšení hospodářského výsledku společnosti.

Předpokládáme-li, že po restrukturalizaci se výnosy odboru budou rovnat nákladům a odbor bude své služby výhradně poskytovat vnitrofiremně za nově stanovenou vnitropodnikovou cenu (368 Kč/hodinu) na základě zvolené kalkulace dojde za použití nově vykalkulovaných nákladů k úspoře zhruba 2 milionů Kč. K této hodnotě dojdeme, pokud si vezmeme zkalkulovanou minimální hodinovou sazbu, kterou divize používala před restrukturalizací a porovnáme ji s novou vnitropodnikovou cenou. Popisují pouze postup výpočtu a neuvádím konkrétní čísla, kvůli přání společnosti nezveřejňovat interní data.

#### 8.2.4 Rizika převedení na správní útvar

Převedení divize na správní útvar spadající přímo pod generální ředitelství a zavedení nových vnitropodnikových cen, sebou nese také řadu rizik. Vzhledem k tomu, že součástí procesu je také snížení stavu zaměstnanců, některá rizika se shodují s předchozími. Mezi rizika řadím následující:

- Obavy zaměstnanců ze změn
- Ztráta kvalifikovaných zaměstnanců
- Nejistota zbývajících zaměstnanců divize
- Ztráta motivace týmu
- Špatná komunikace
- Nevyužití služeb útvaru technickými divizemi
- Nesprávné nastavení vnitropodnikových cen.

#### 8.2.5 Klíčové aktivity

Nyní se budu věnovat jednotlivým krokům, které bude třeba v rámci projektu převedení divize na správní útvar učinit. Nejprve je nutné seznámit majitele společnosti s tímto projektem. Po schválení projektu budou s plánem převést divizi na správní útvar seznámeni všichni zaměstnanci. Bude nutné upravit účetní a manažerský software zejména kvůli zavedení vnitropodnikových cen, kterými bude nově správní útvar své služby oceňovat. Takto nově oceněné služby je nutné představit zbylým divizím, aby si uvědomili výhodu využívání vnitropodnikových služeb. Stinnou stránkou projektu je nutnost propuštění ředitele divize a jeho asistentky. Pod generálním ředitelstvím už divize nebude potřebovat ředitele. Některé z jeho funkcí přejdou na pověřeného vedoucího. Výpovědní lhůta bude stejně jako v předchozím případě trvat dva měsíce a začne prvním dnem měsíce následujícím po předání výpovědi. Během této doby dojde k převedení zaměstnanců pod generální ředitelství a změně z divize na správní útvar. Vzhledem k tomu, že toto převedení bude jen formální, nemělo by trvat dlouho. Po skončení výpovědní lhůty bude bývalým zaměstnancům vyplaceno odstupné ve výši tříměsíčního průměrného výdělku. V závěru roku provede finanční ředitelka zhodnocení celého projektu a případně dle potřeb provede úpravy. I v rámci tohoto projektu by měly být zváženy připomínky a názory ze stran zaměstnanců.

I u převedení divize na správní útvar jsem ke každé klíčové aktivitě přidělila zodpovědnou osobu, jak můžete vidět v tabulce 40. Některé kroky jsou shodné se sloučením divizí a na starosti je proto mají stejné osoby. I když se útvar přesouvá pod generální ředitelství,

zanechala jsem většinu kroků výkonnému řediteli, protože se zná zaměstnance a náplň jejich činností.

*Tabulka 40 Zodpovědné osoby za jednotlivé aktivity (vlastní zpracování)*

Aktivity	Zodpovědné osoby
Představení záměru majitelům	Finanční ředitelka
Rozhodnutí o převedení	Generální ředitel
Seznámení zaměstnanců se záměrem	Výkonný ředitel
Úprava software	IT technik
Zavedení vnitropodnikových cen	Finanční ředitelka
Představení poskytovaných služeb divizím	Výkonný ředitel
Ukončení pracovního poměru s nadbytečnými zaměstnanci	Výkonný ředitel
Vyplacení odstupného	Účetní
Určení pověřeného vedoucího	Výkonný ředitel
Převedení zaměstnanců pod generální ředitelství	Výkonný ředitel
Připomínky ze strany zaměstnanců	Výkonný ředitel
Analýza a vyhodnocení	Finanční ředitelka

Následně jsem sestavila harmonogram jednotlivých kroků. Celý projekt se prodlouží hlavně kvůli pracovněprávním záležitostem, jako je výpovědní lhůta. Převedení divize na správní útvar by mělo probíhat současně se sloučením divizí. Začne tedy 1. července, a pokud nenastanou žádné komplikace, skončí uplynutím doby pro vyplacení odstupného a vyhodnocením na konci roku. Dobu trvání projektu tedy odhaduji na šest měsíců. Podrobný harmonogram můžete vidět na obrázku 10.

Časový plán sloučení divizí v týdnech	červenec				srpen				září				říjen				listopad				prosinec			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Představení záměru majitelům																								
Rozhodnutí o převedení																								
Seznámení zaměstnanců se záměrem																								
Úprava software																								
Zavedení vnitropodnikových cen																								
Představení poskytovaných služeb divizím																								
Ukončení pracovního poměru s nadbytečnými zaměstnanci																								
Výpovědní lhůta																								
Určení pověřeného vedoucího																								
Převedení zaměstnanců pod generální řízení																								
Vyplacení odstupného																								
Připomínky ze strany zaměstnanců																								
Analýza a vyhodnocení																								

Obrázek 10 Harmonogram převedení divize na správní útvar (vlastní zpracování)

I zde se může skutečná délka trvání procesu převedení divize na správní útvar od harmonogramu lišit. Proces bude ovlivňovat lidský faktor. Jednotlivé kroky budou záviset na činnostech osob, které se mohou od harmonogramu odchýlit.

## 9 SHRUTÍ ÚPRAV V RÁMCI DIVIZNÍHO USPOŘÁDÁNÍ

Cílem práce byl návrh nového divizního uspořádání s cílem zlepšení řízení nákladů. Na základě finanční analýzy a konzultace s výkonným ředitelem, který má na starosti všechny technické divize jsem tedy navrhla sloučení divize monitorovacích systémů a divize techniky ochrany ovzduší a dále převedení divize podpory a realizace projektů na správní útvar.

U obou částí projektu nového divizního uspořádání, jsem uvedla přínosy, náklady a rizika. Mezi přínosy jsem zařadila úspory, které plynuly z ukončení pracovního poměru s některými zaměstnanci. Další úspory přinese společnosti zavedení vnitropodnikových cen na úrovni nákladů. Vyčíslení celkových úspor můžete vidět v tabulce 39. Dalším přínosem sloučení divizí je skutečnost, že si divize nebudou konkurovat. Náklady projektu v obou případech představovalo odstupné.

*Tabulka 41 Celkové úspory z navrhovaných úprav (vlastní zpracování)*

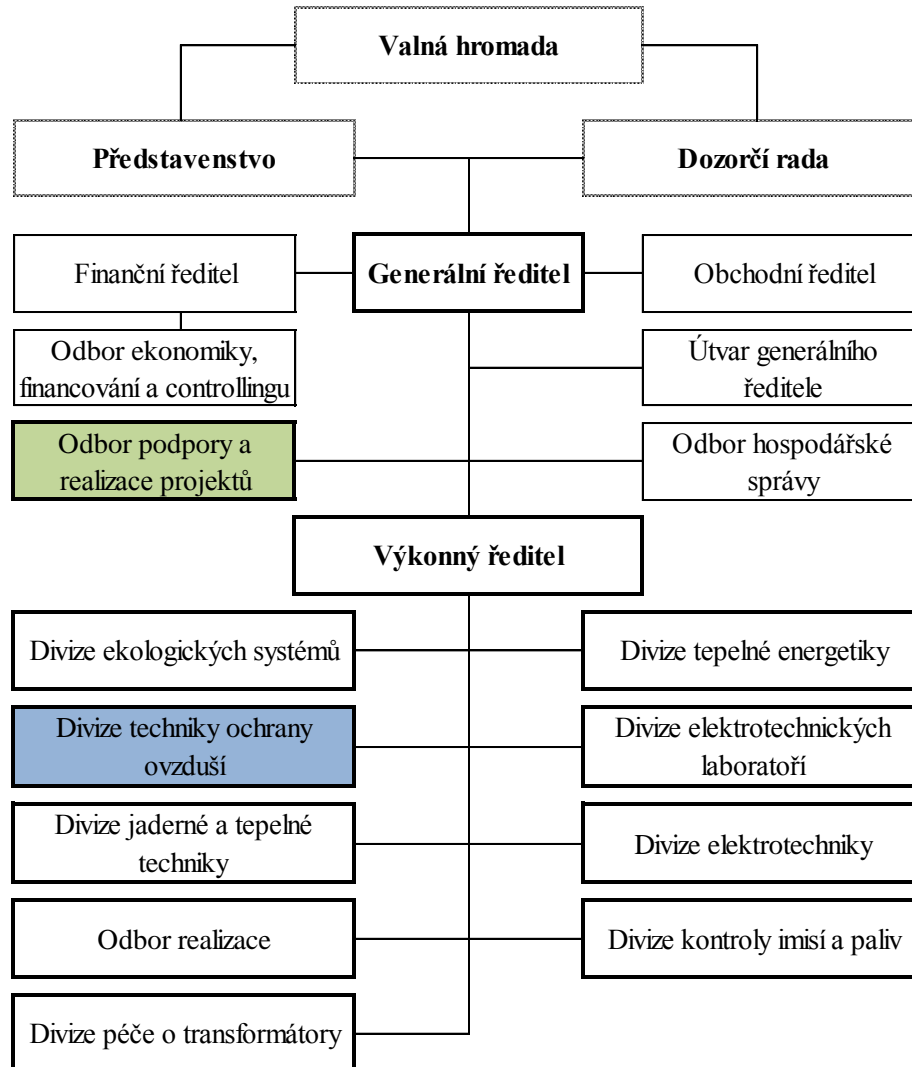
Odhad úspor nákladů z údajů z roku 2012 v Kč	
Úspory ze sloučení divizí	2 863 000
Úspory z převedení divize na správní útvar	1 004 000
Úspory ze zavedení vnitropodnikových cen	2 000 000
<b>Suma úspor nákladů</b>	<b>5 867 000</b>

Obě části projektu by probíhaly současně. Začátek jsem stanovila na 1. červenec a celý projekt by skončil v prosinci vyhodnocením. Trval by tedy 6 měsíců, pokud by nenastaly mimořádné události. Za jednotlivé kroky projektu by byl zodpovědný výkonný ředitel, finanční ředitelka, účetní a IT technik.

Novou organizační strukturu se zvýrazněnými změnami můžete vidět na obrázku 11. Výkonnému řediteli už nepodléhá jedenáct divizí, jak tomu bylo dříve, ale jejich počet se snížil na devět. Bývala divize podpory a realizace projektů byla přesunuta přímo pod generální ředitelství, kde bude plnit funkci správního útvaru, a své služby bude nabízet hlavně vnitrofiremně.

Odbor podpory a realizace projektů bude využívat vnitropodnikových cen na úrovni nákladů. Navrhuji, aby do budoucna využívala takto stanovené vnitropodnikové ceny celá společnost. Důsledkem byla úspora z nákupu služeb od externích dodavatelů a lepší využití podnikových kapacit. Díky tomu, že společnost bude využívat vnitropodnikových cen na

úrovni nákladů a ne tržních cen k oceňování vnitropodnikových služeb, se sníží náklady a zvýší se hospodářský výsledek společnosti.



Obrázek 11 Nová organizační struktura společnosti (vlastní zpracování)

## ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo finanční zhodnocení divizního uspořádání společnosti XY, a.s. a následně pak navrhnout úprav tak, aby došlo ke zlepšení řízení nákladů. Ke splnění tohoto cíle jsem nejprve v teoretické části zpracovala literární rešerši. V první kapitole jsem se zaměřila na organizační uspořádání podniku. Uvedla jsem jednotlivé typy organizačních struktur a jejich výhody a nevýhody. V další kapitole jsem se věnovala tématu finanční analýzy. Postupně jsem se zabývala uživateli, zdroji dat, metodami a také jednotlivými ukazateli finanční analýzy. Následně jsem přiblížila pojem manažerské účetnictví a blíže jsem se podívala na problematiku kalkulací a vnitropodnikových cen. Tyto tři kapitoly jsem uzavřela shrnutím teoretické části.

V praktické části jsem nejprve představila společnost XY, a.s. a také odvětví, ve kterém působí. Společnost jsem podle klasifikace CZ NACE zařadila do oblasti 71.12 – Inženýrské činnosti a související technické poradenství, a pro lepší pochopení situace na tomto trhu jsem sestavila SWOT analýzu a Porterův model pěti sil. Dále jsem kvůli zhodnocení současné ekonomické situace provedla finanční analýzu této společnosti s pomocí absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů.

Poté následovala analýza hospodaření divizí. Společnost má jedenáct technických divizí, které jsou rozmístěny v severních a jižních Čechách a na Moravě. U všech divizí jsem nejdříve uvedla jejich obor činnosti. Dále jsem se zabývala horizontální a vertikální analýzou a také analýzou ukazatelů, které jsou ve společnosti sledovány.

V závěrečné části jsem se věnovala úpravám organizační struktury společnosti. Na základě výsledků analytické části a po konzultaci s výkonným ředitelem jsem navrhla přesun divize podpory a realizace projektů na správní útvar. Součástí této úpravy divizního uspořádání byl také návrh na zavedení vnitropodnikových cen na úrovni nákladů a nikoliv tržních cen, jak tomu bylo doposud. Další úprava organizační struktury se týkala sloučení divize monitorovacích systémů a divize techniky ochrany ovzduší. Zvážila jsem také změnu typu organizační struktury a možnost sloučení dalších divizí. U obou změn jsem zhodnotila přínosy, náklady a rizika. Poté následovalo vymezení klíčových aktivit, přiřazení zodpovědných osob k jednotlivým aktivitám a také sestavení harmonogramu projektu.

Věřím, že moje práce bude pro společnost XY, a.s. přínosem a mé návrhy přispějí ke zlepšení řízení nákladů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BMP téma [online], 2007. *Organizační struktury a procesy*. [cit. 2013-02-20]. ISSN 1802-5676. Dostupné z: [http://bpm-tema.blogspot.cz/2007\\_08\\_01\\_archive.html](http://bpm-tema.blogspot.cz/2007_08_01_archive.html).

ČESKO. Vyhláška č. 500 ze dne 6. listopadu 2002, kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro účetní jednotky, které jsou podnikateli účtujícími v soustavě podvojného účetnictví. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=54043&fulltext=&nr=500~2F2002&part=&name=&rpp=15#local-content>.

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

FIBÍROVÁ, Jana, Libuše ŠOLJAKOVÁ a Jaroslav WAGNER, 2011. *Manažerské účetnictví: nástroje a metody*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 391 s. ISBN 978-80-7357-712-4.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2008. *Finanční analýza a plánování podniku*. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 180 s. ISBN 978-80-245-1108-5.

HINKE, Jana a Dana BÁRKOVÁ, 2010. *Účetnictví 2: pokročilé aplikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 231 s. ISBN 978-80-247-3516-0.

HRADECKÝ, Mojmír, Jiří LANČA a Ladislav ŠIŠKA, 2008. *Manažerské účetnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 259 s. ISBN 978-80-247-2471-3.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena a Zdenek Sid BLAHA, 2001. *Podnikové finance*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 316 s. ISBN 80-7261-025-2.

KALOUDA, František, 2009. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 279 s. ISBN 978-80-7380-174-8.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2007. *Manažerské finance*. 2., přep. a rozš. vyd. Praha: C. H. Beck, 745 s. ISBN 978-80-7179-903-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ, 2010. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4.



- KOVANICOVÁ, Dana et al., 2003. *Finanční účetnictví: světový koncept*. 4. akt. vyd., Praha: Polygon. 524 s. ISBN 80-7273-090-8.
- KOVANICOVÁ, Dana, 2004. *Jak porozumět světovým, evropským, českým účetním výkazům*. 1. vyd. Praha: BOVA POLYGON, 284 s. ISBN 8072730959.
- KRÁL, Bohumil, 2010. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a akt. vyd. Praha: Management Press, 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- MPO [online], 2012. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011*. [cit. 2013-02-20]. Dostupné z
- MRKVOSOVÁ, Jitka, 2010. *Účetnictví 2010*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 291 s. ISBN 978-80-251-2925-8.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. akt. a dopl. vyd. Praha: Linde, 302. ISBN 978-80-86131-85-6.
- PETŘÍK, Tomáš, 2005. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 371 s. ISBN 8024710463.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2005. *Účetnictví pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada, 226 s. ISBN 80-247-1195-8.
- STROUHAL, Jiří et al., 2011. *Účetnictví 2011*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 795 s. ISBN 978-80-251-3389-7
- SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. akt. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ, 2010. *Podniková ekonomika*. 5., přep. a dop. vyd. V Praze: C.H. Beck, 498 s. ISBN 978-80-7400-336-3.
- URBAN, Jan, 2004. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 162 s. ISBN 8072611054.
- VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. akt. vyd. Praha: Management Press, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- XY [online], 2013. [cit. 2013-03-18]. Dostupné z: [www.XY.cz](http://www.XY.cz)
- XY, 2012. Výroční zpráva společnosti XY, a.s.
- XY, 2011. Interní dokument společnosti XY, a.s.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

BPM	Business Process Management.
CP	Cenné papíry.
ČR	Česká republika
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek.
DM	Dlouhodobý majetek.
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek.
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky.
EBITDA	Výsledek hospodaření před zdaněním, úroky a odpisy.
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu.
OP	Opravné položky.
ROA	Rentabilita celkového kapitálu.
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu.
ROS	Rentabilita tržeb.
VA	Přidaná hodnota.
VH	Výsledek hospodaření.
ŽP	Životní prostředí.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1 Čistý pracovní kapitál z pozice aktiv (Pavelková, 2009, s. 27) .....</i>	<i>22</i>
<i>Obrázek 2 Typový kalkulační vzorec (Král, 2010, s. 134) .....</i>	<i>30</i>
<i>Obrázek 3 Organizační struktura společnosti XY, a.s. (XY, 2011).....</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 4 Vývoj VH před zdaněním VH před zdaněním bez vlivu rezerv a opravných položek (vlastní zpracování) .....</i>	<i>42</i>
<i>Obrázek 5 Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. (vlastní zpracování) .....</i>	<i>43</i>
<i>Obrázek 6 Vývoj ukazatelů obratovosti společnosti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>44</i>
<i>Obrázek 7 Vývoj rentability společnosti (vlastní zpracování) .....</i>	<i>45</i>
<i>Obrázek 8 Návrh změn v původní organizační struktuře (vlastní zpracování) .....</i>	<i>65</i>
<i>Obrázek 9 Harmonogram sloučení divizí (vlastní zpracování) .....</i>	<i>69</i>
<i>Obrázek 10 Harmonogram převedení divize na správní útvar (vlastní zpracování) .....</i>	<i>75</i>
<i>Obrázek 11 Nová organizační struktura společnosti (vlastní zpracování).....</i>	<i>77</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1 Počet zaměstnanců společnosti (XY, 2012)</i> .....	37
<i>Tabulka 2 SWOT analýza společnosti XY (XY, 2011)</i> .....	38
<i>Tabulka 3 Základní charakteristiky odvětví (MPO, 2012)</i> .....	39
<i>Tabulka 4 Vývoj výsledku hospodaření (vlastní zpracování)</i> .....	42
<i>Tabulka 5 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Tabulka 6 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury (vlastní zpracování)</i> .....	43
<i>Tabulka 7 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Tabulka 8 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování)</i> .....	44
<i>Tabulka 9 Ukazatele rentability (vlastní zpracování)</i> .....	45
<i>Tabulka 10 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti (vlastní zpracování)</i> .....	45
<i>Tabulka 11 Vertikální analýza divize ekologických systémů (vlastní zpracování)</i> .....	46
<i>Tabulka 12 Sledované divizní ukazatele za divizi ekologických systémů (vlastní zpracování)</i> .....	47
<i>Tabulka 13 Vertikální analýza divize monitorovacích systémů (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tabulka 14 Sledované divizní ukazatele za divizi monitorovacích systémů (vlastní zpracování)</i> .....	48
<i>Tabulka 15 Vertikální analýza divize techniky ochrany ovzduší (vlastní zpracování)</i> .....	49
<i>Tabulka 16 Sledované divizní ukazatele za divizi techniky ochrany ovzduší (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tabulka 17 Vertikální analýza divize jaderné a tepelné techniky (vlastní zpracování)</i> .....	50
<i>Tabulka 18 Sledované divizní ukazatele za divizi jaderné a tepelné techniky (vlastní zpracování)</i> .....	51
<i>Tabulka 19 Vertikální analýza divize podpory a realizace projektů (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Tabulka 20 Sledované divizní ukazatele za divizi podpory a realizace projektů (vlastní zpracování)</i> .....	52
<i>Tabulka 21 Vertikální analýza divize realizace (vlastní zpracování)</i> .....	53
<i>Tabulka 22 Sledované divizní ukazatele za divizi realizace (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tabulka 23 Vertikální analýza divize péče o transformátory (vlastní zpracování)</i> .....	54
<i>Tabulka 24 Sledované divizní ukazatele za divizi péče o transformátory (vlastní zpracování)</i> .....	55

<i>Tabulka 25 Vertikální analýza divize tepelné energetiky (vlastní zpracování) .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 26 Sledované divizní ukazatele za divizi tepelné energetiky (vlastní zpracování) .....</i>	<i>56</i>
<i>Tabulka 27 Vertikální analýza divize elektrotechnických laboratoří (vlastní zpracování) .....</i>	<i>57</i>
<i>Tabulka 28 Sledované divizní ukazatele za divizi elektrotechnických laboratoří (vlastní zpracování) .....</i>	<i>58</i>
<i>Tabulka 29 Vertikální analýza divize elektrotechniky (vlastní zpracování) .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 30 Sledované divizní ukazatele za divizi elektrotechniky (vlastní zpracování) .....</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 31 Vertikální analýza divize kontroly imisí a paliv (vlastní zpracování) .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 32 Sledované divizní ukazatele za divizi kontroly imisí a paliv (vlastní zpracování) .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 33 Snížení nákladů po sloučení divizí (vlastní zpracování) .....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 34 Náklady sloučení divize (vlastní zpracování) .....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 35 Zodpovědné osoby za jednotlivé aktivity (vlastní zpracování) .....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 36 Snížení nákladů po přeměně divize na správní útvar (vlastní zpracování) .....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 37 Náklady převedení divize na správní útvar (vlastní zpracování) .....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 38 Kalkulace nákladů odboru podpory a realizace projektů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 39 Kalkulace vnitropodnikové ceny odboru podpory a realizace a podpory projektů (vlastní zpracování) .....</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 40 Zodpovědné osoby za jednotlivé aktivity (vlastní zpracování) .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 41 Celkové úspory z navrhovaných úprav (vlastní zpracování) .....</i>	<i>76</i>

**SEZNAM PŘÍLOH**

- PI Procentuální rozbor majetkové a finanční struktury společnosti XY, a.s.
- PII Vývojové trendy majetkové a finanční struktury společnosti XY, a.s.
- PIII Procentuální rozbor položek výnosů a nákladů společnosti XY, a.s.
- PIV Vývojové trendy výnosů a nákladů společnosti XY, a.s.
- PV Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů společnosti XY, a.s.
- PVI Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize ekologických systémů
- PVII Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize monitorovacích systémů
- PVIII Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize techniky ochrany ovzduší
- PIX Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize jaderné a tepelné techniky
- PX Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize podpory a realizace projektů
- PXI Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize realizace
- PXII Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize péče o transformátory
- PXIII Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize tepelné energetiky
- PXIV Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize elektrotechnických laboratoří
- PXV Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize elektrotechniky
- PXVI Horizontální analýza nákladových a výnosových účtů divize kontroly emisí a paliv

**PŘÍLOHA P I: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR MAJETKOVÉ A  
FINANČNÍ STRUKTURY SPOLEČNOSTI XY, A.S.**

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>265 914</b>	<b>259 474</b>	<b>272 550</b>	<b>285 867</b>	<b>304 555</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Dlouhodobý majetek	123 432	127 100	136 667	131 734	129 658	46%	49%	50%	46%	43%
Dlouhodobý nehmotný maj.	480	592	796	1 082	3 477	0%	0%	0%	0%	1%
Dlouhodobý hmotný majetek	118 559	122 129	131 539	126 295	121 847	45%	47%	48%	44%	40%
Pozemky	18 228	18 228	18 228	18 228	18 228	7%	7%	7%	6%	6%
Stavby	71 001	69 791	68 581	66 586	65 934	27%	27%	25%	23%	22%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	28 300	32 861	42 498	41 451	37 109	11%	13%	16%	15%	12%
Dlouhodobý finanční majetek	4 394	4 378	4 332	4 357	4 335	2%	2%	2%	2%	1%
Oběžná aktiva	141 452	131 832	134 771	152 252	173 906	53%	51%	49%	53%	57%
Zásoby	26 825	20 847	34 176	17 136	12 949	10%	8%	13%	6%	4%
Materiál	15 772	14 154	13 598	6 015	4 940	6%	5%	5%	2%	2%
Nedokončená výroba a polotovary	11 052	6 376	20 533	11 121	8 010	4%	2%	8%	4%	3%
Krátkodobé pohledávky	96 615	61 984	72 582	88 733	103 081	36%	24%	27%	31%	34%
Pohledávky z obchod. vztahů	90 295	55 578	65 074	81 968	99 571	34%	21%	24%	29%	33%
Krátkodobý finanční majetek	18 012	49 001	28 013	46 383	57 876	7%	19%	10%	16%	19%
Peníze	1 168	1 576	1 346	1 028	683	0%	1%	0%	0%	0%
Účty v bankách	16 844	47 425	26 667	45 355	57 193	6%	18%	10%	16%	19%
Časové rozlišení	1 030	543	1 113	1 881	991	0%	0%	0%	1%	0%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>265 914</b>	<b>259 474</b>	<b>272 550</b>	<b>285 867</b>	<b>304 555</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Vlastní kapitál	194 073	206 635	206 973	209 843	218 746	73%	80%	76%	73%	72%
Základní kapitál	115 000	115 000	115 000	115 000	115 000	43%	44%	42%	40%	38%
Kapitálové fondy	3 146	3 130	3 084	3 109	3 087	1%	1%	1%	1%	1%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	29 813	28 586	27 471	26 182	25 917	11%	11%	10%	9%	9%
Zákonný rezervní fond	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	9%	9%	8%	8%	8%
Statutární a ostatní fondy	6 813	5 586	4 471	3 182	2 917	3%	2%	2%	1%	1%
VH minulých let	36 118	45 576	53 924	54 879	49 042	14%	18%	20%	19%	16%
VH běžného úč. období /+ -/	9 996	14 342	7 495	10 674	25 700	4%	6%	3%	4%	8%
Cizí zdroje	71 805	52 805	65 440	75 899	85 687	27%	20%	24%	27%	28%
Rezervy	0	740	0	11 107	15 345	0%	0%	0%	4%	5%
Dlouhodobé závazky	7 842	8 103	9 015	7 184	5 920	3%	3%	3%	3%	2%
Odložený daňový závazek	7 842	8 103	9 015	7 184	5 920	3%	3%	3%	3%	2%
Krátkodobé závazky	63 963	43 962	56 425	57 608	64 422	24%	17%	21%	20%	21%
Závazky z obchodních vztahů	27 476	12 242	21 584	18 875	28 087	10%	5%	8%	7%	9%
Závazky k zaměstnancům	16 705	18 080	12 379	15 688	14 723	6%	7%	5%	5%	5%
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	4 211	3 699	5 114	6 676	5 797	2%	1%	2%	2%	2%
Stát - daň. závazky a dotace	9 432	8 420	9 188	10 753	14 873	4%	3%	3%	4%	5%
Krátkodobé přijaté zálohy	5 021	799	7 245	4 667	443	2%	0%	3%	2%	0%
Časové rozlišení	35	34	137	125	122	0%	0%	0%	0%	0%

**PŘÍLOHA P II: VÝVOJOVÉ TRENDY MAJETKOVÉ A FINANČNÍ  
STRUKTURY SPOLEČNOSTI XY, A.S.**

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	09/10	10/11	11/12	08/12
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>265 914</b>	<b>259 474</b>	<b>272 550</b>	<b>285 867</b>	<b>304 555</b>	<b>-2%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>15%</b>
Dlouhodobý majetek	123 432	127 100	136 667	131 734	129 658	3%	8%	-4%	-2%	5%
Dlouhodobý nehmotný maj.	480	592	796	1 082	3 477	23%	34%	36%	221%	625%
Dlouhodobý hmotný majetek	118 559	122 129	131 539	126 295	121 847	3%	8%	-4%	-4%	3%
Pozemky	18 228	18 228	18 228	18 228	18 228	0%	0%	0%	0%	0%
Stavby	71 001	69 791	68 581	66 586	65 934	-2%	-2%	-3%	-1%	-7%
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	28 300	32 861	42 498	41 451	37 109	16%	29%	-2%	-10%	31%
Dlouhodobý finanční majetek	4 394	4 378	4 332	4 357	4 335	0%	-1%	1%	-1%	-1%
Oběžná aktiva	141 452	131 832	134 771	152 252	173 906	-7%	2%	13%	14%	23%
Zásoby	26 825	20 847	34 176	17 136	12 949	-22%	64%	-50%	-24%	-52%
Materiál	15 772	14 154	13 598	6 015	4 940	-10%	-4%	-56%	-18%	-69%
Nedokončená výroba a polotovary	11 052	6 376	20 533	11 121	8 010	-42%	222%	-46%	-28%	-28%
Krátkodobé pohledávky	96 615	61 984	72 582	88 733	103 081	-36%	17%	22%	16%	7%
Pohledávky z obchod. vztahů	90 295	55 578	65 074	81 968	99 571	-38%	17%	26%	21%	10%
Krátkodobý finanční majetek	18 012	49 001	28 013	46 383	57 876	172%	-43%	66%	25%	221%
Peníze	1 168	1 576	1 346	1 028	683	35%	-15%	-24%	-34%	-42%
Účty v bankách	16 844	47 425	26 667	45 355	57 193	182%	-44%	70%	26%	240%
Časové rozlišení	1 030	543	1 113	1 881	991	-47%	105%	69%	-47%	-4%
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>265 914</b>	<b>259 474</b>	<b>272 550</b>	<b>285 867</b>	<b>304 555</b>	<b>-2%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>7%</b>	<b>15%</b>
Vlastní kapitál	194 073	206 635	206 973	209 843	218 746	6%	0%	1%	4%	13%
Základní kapitál	115 000	115 000	115 000	115 000	115 000	0%	0%	0%	0%	0%
Kapitálové fondy	3 146	3 130	3 084	3 109	3 087	0%	-1%	1%	-1%	-2%
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	29 813	28 586	27 471	26 182	25 917	-4%	-4%	-5%	-1%	-13%
Zákonný rezervní fond	23 000	23 000	23 000	23 000	23 000	0%	0%	0%	0%	0%
Statutární a ostatní fondy	6 813	5 586	4 471	3 182	2 917	-18%	-20%	-29%	-8%	-57%
VH minulých let	36 118	45 576	53 924	54 879	49 042	26%	18%	2%	-11%	36%
VH běžného úč. období /+ -/	9 996	14 342	7 495	10 674	25 700	43%	-48%	42%	141%	157%
Cizí zdroje	71 805	52 805	65 440	75 899	85 687	-26%	24%	16%	13%	19%
Rezervy	0	740	0	11 107	15 345	x	-100%	x	38%	x
Dlouhodobé závazky	7 842	8 103	9 015	7 184	5 920	3%	11%	-20%	-18%	-25%
Odložený daňový závazek	7 842	8 103	9 015	7 184	5 920	3%	11%	-20%	-18%	-25%
Krátkodobé závazky	63 963	43 962	56 425	57 608	64 422	-31%	28%	2%	12%	1%
Závazky z obchodních vztahů	27 476	12 242	21 584	18 875	28 087	-55%	76%	-13%	49%	2%
Závazky k zaměstnancům	16 705	18 080	12 379	15 688	14 723	8%	-32%	27%	-6%	-12%
Závazky ze soc.zabezpečení a zdrav. pojištění	4 211	3 699	5 114	6 676	5 797	-12%	38%	31%	-13%	38%
Stát - daňové závazky a dotace	9 432	8 420	9 188	10 753	14 873	-11%	9%	17%	38%	58%
Krátkodobé přijaté zálohy	5 021	799	7 245	4 667	443	-84%	807%	-36%	-91%	-91%
Časové rozlišení	35	34	137	125	122	-4%	300%	-9%	-2%	245%



**PŘÍLOHA P III: PROCENTUÁLNÍ ROZBOR POLOŽEK VÝNOSŮ A NÁKLADŮ SPOLEČNOSTI XY, A.S.**

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2008 v %	2009 v %	2010 v %	2011 v %	2012 v %
Výkony	235 254	265 315	232 561	310 519	284 622	97%	97%	96%	98%	97%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	228 979	269 679	212 082	319 385	287 170	94%	98%	87%	100%	98%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 249	-4 676	14 157	-9 412	-3 112	3%	-2%	6%	-3%	-1%
Aktivace	26	313	6 322	546	564	0%	0%	3%	0%	0%
Tržby z prodeje DM a mat.	137	139	476	246	1 055	0%	0%	0%	0%	0%
Tržby z prodeje DM	97	115	419	202	1 023	0%	0%	0%	0%	0%
Tržby z prodeje materiálu	41	24	57	43	31	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní provozní výnosy	5 688	8 653	9 363	7 307	7 144	2%	3%	4%	2%	2%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	300	0	300	30	0	0%	0%	0%	0%	0%
Výnosové úroky	655	540	374	232	221	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční výnosy	409	239	102	116	176	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Výnosy</b>	<b>242 443</b>	<b>274 887</b>	<b>243 175</b>	<b>318 450</b>	<b>293 217</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Výkonová spotřeba	118 810	136 549	109 129	142 182	106 586	51%	52%	46%	46%	40%
Spotřeba materiálu a energie	36 798	51 174	27 448	41 537	29 518	16%	20%	12%	13%	11%
Služby	82 012	85 375	81 681	100 645	77 069	35%	33%	35%	33%	29%
Osobní náklady	96 606	103 749	108 449	132 680	129 196	42%	40%	46%	43%	48%
Mzdové náklady	72 682	79 598	80 567	98 563	96 850	31%	31%	34%	32%	36%
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	74	74	74	74	71	0%	0%	0%	0%	0%
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	22 330	22 705	25 820	31 379	29 708	10%	9%	11%	10%	11%
Sociální náklady	1 520	1 373	1 987	2 664	2 568	1%	1%	1%	1%	1%
Daně a poplatky	439	465	588	614	631	0%	0%	0%	0%	0%
Odpisy DNM a DHM	10 974	11 350	12 615	14 863	15 293	5%	4%	5%	5%	6%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	47	23	69	176	1 490	0%	0%	0%	0%	1%
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	56	1 535	140	11 866	7 309	0%	1%	0%	4%	3%
Ostatní provozní náklady	1 553	2 674	2 225	2 843	1 685	1%	1%	1%	1%	1%
Prodané CP a podíly	0	0	0	67	0	0%	0%	0%	0%	0%
Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	-51	0	0	-67	0	0%	0%	0%	0%	0%
Nákladové úroky	277	65	48	0	0	0%	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční náklady	1 604	718	707	517	310	1%	0%	0%	0%	0%
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 131	3 416	1 710	2 035	5 016	1%	1%	1%	1%	2%
- splatná	2 150	3 155	798	3 865	6 280	1%	1%	0%	1%	2%
- odložená	-18	261	912	-1 830	-1 265	0%	0%	0%	-1%	0%
<b>Náklady</b>	<b>232 447</b>	<b>260 545</b>	<b>235 680</b>	<b>307 777</b>	<b>267 517</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**PŘÍLOHA P IV: VÝVOJOVÉ TRENDY VÝNOSŮ A NÁKLADŮ  
SPOLEČNOSTI XY, A.S.**

v tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	09/10	10/11	11/12	08/12
Výkony	235 254	265 315	232 561	310 519	284 622	13%	-12%	34%	-8%	21%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	228 979	269 679	212 082	319 385	287 170	18%	-21%	51%	-10%	25%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	6 249	-4 676	14 157	-9 412	-3 112	-175%	403%	-166%	-67%	150%
Aktivace	26	313	6 322	546	564	1087%	1922%	-91%	3%	2042%
Tržby z prodeje DM a mat.	137	139	476	246	1 055	2%	242%	-48%	329%	669%
Tržby z prodeje DM	97	115	419	202	1 023	19%	264%	-52%	406%	960%
Tržby z prodeje materiálu	41	24	57	43	31	-41%	136%	-24%	-28%	-23%
Ostatní provozní výnosy	5 688	8 653	9 363	7 307	7 144	52%	8%	-22%	-2%	26%
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	300	0	300	30	0	-100%	x	-90%	-100%	-100%
Výnosové úroky	655	540	374	232	221	-18%	-31%	-38%	-5%	-66%
Ostatní finanční výnosy	409	239	102	116	176	-41%	-58%	15%	51%	-57%
<b>Výnosy</b>	<b>242 443</b>	<b>274 887</b>	<b>243 175</b>	<b>318 450</b>	<b>293 217</b>	<b>13%</b>	<b>-12%</b>	<b>31%</b>	<b>-8%</b>	<b>21%</b>
Výkonová spotřeba	118 810	136 549	109 129	142 182	106 586	15%	-20%	30%	-25%	-10%
Spotřeba materiálu a energie	36 798	51 174	27 448	41 537	29 518	39%	-46%	51%	-29%	-20%
Služby	82 012	85 375	81 681	100 645	77 069	4%	-4%	23%	-23%	-6%
Osobní náklady	96 606	103 749	108 449	132 680	129 196	7%	5%	22%	-3%	34%
Mzdové náklady	72 682	79 598	80 567	98 563	96 850	10%	1%	22%	-2%	33%
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	74	74	74	74	71	0%	0%	0%	-4%	-4%
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. poj.	22 330	22 705	25 820	31 379	29 708	2%	14%	22%	-5%	33%
Sociální náklady	1 520	1 373	1 987	2 664	2 568	-10%	45%	34%	-4%	69%
Daně a poplatky	439	465	588	614	631	6%	26%	4%	3%	44%
Odpisy DNM a DHM	10 974	11 350	12 615	14 863	15 293	3%	11%	18%	3%	39%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	47	23	69	176	1 490	-50%	197%	154%	745%	3075%
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	56	1 535	140	11 866	7 309	2639%	-91%	8363%	-38%	12941%
Ostatní provozní náklady	1 553	2 674	2 225	2 843	1 685	72%	-17%	28%	-41%	9%
Prodané CP a podíly	0	0	0	67	0	0%	0%	x	-100%	0%
Změna stavu rezerv a OP ve finanční oblasti	-51	0	0	-67	0	100%	0%	x	100%	100%
Nákladové úroky	277	65	48	0	0	-76%	-27%	-100%	0%	-100%
Ostatní finanční náklady	1 604	718	707	517	310	-55%	-2%	-27%	-40%	-81%
Daň z příjmu za běžnou činnost	2 131	3 416	1 710	2 035	5 016	60%	-50%	19%	147%	135%
- splatná	2 150	3 155	798	3 865	6 280	47%	-75%	384%	62%	192%
- odložená	-18	261	912	-1 830	-1 265	1516%	250%	-301%	31%	-6767%
<b>Náklady</b>	<b>232 447</b>	<b>260 545</b>	<b>235 680</b>	<b>307 777</b>	<b>267 517</b>	<b>12%</b>	<b>-10%</b>	<b>31%</b>	<b>-13%</b>	<b>15%</b>

## PŘÍLOHA P V: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ SPOLEČNOSTI XY, A.S.

Název účtu	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	08/10	08/11	08/12
Spotřeba materiálu	27 320 690	39 039 756	19 864 182	31 197 522	21 181 238	43%	-27%	14%	-22%
- materiál	23 529 553	35 541 451	15 832 658	26 279 268	17 129 042	51%	-33%	12%	-27%
- pohonné hmoty	2 424 646	2 135 730	2 369 635	3 119 564	3 076 783	-12%	-2%	29%	27%
- drobný majetek	795 743	709 731	1 137 510	988 458	549 705	-11%	43%	24%	-31%
- ochranné pomůcky	128 298	153 593	141 595	170 648	143 667	20%	10%	33%	12%
- reklamní materiál	332 865	415 982	269 347	475 713	197 402	25%	-19%	43%	-41%
Spotřeba energie	2 489 376	2 416 453	2 452 030	2 451 863	2 736 707	-3%	-2%	-2%	10%
Opravy	2 473 151	2 122 082	2 798 207	1 826 333	1 464 097	-14%	13%	-26%	-41%
Cestovné	2 338 811	2 699 935	2 668 424	2 887 939	2 719 554	15%	14%	23%	16%
Náklady na reprezentaci	156 359	159 204	147 588	172 409	238 414	2%	-6%	10%	52%
Služby	61 469 674	64 180 871	60 546 028	76 645 877	58 005 580	4%	-2%	25%	-6%
- služby	50 905 296	52 661 025	47 427 388	66 638 891	53 901 039	3%	-7%	31%	6%
- spoje	1 223 095	1 213 504	1 489 562	1 295 854	1 244 447	-1%	22%	6%	2%
- nájemné	279 329	310 924	1 492 811	609 789	1 080 482	11%	434%	118%	287%
- ostatní nehmotný majetek	87 044	145 858	266 480	232 575	312 969	68%	206%	167%	260%
Osobní náklady	78 260 392	84 046 767	78 899 499	107 483 967	104 662 024	7%	1%	37%	34%
Mzdové náklady	58 879 670	64 481 982	57 652 493	79 845 494	78 458 023	10%	-2%	36%	33%
Zdravotní a sociální pojištění	17 892 215	18 160 164	19 356 847	25 133 694	23 816 267	1%	8%	40%	33%
Zákonné sociální náklady	1 231 572	1 111 874	1 582 312	2 158 282	2 080 015	-10%	28%	75%	69%
- závodní stravování	694 236	691 676	925 482	991 242	1 007 410	0%	33%	43%	45%
- vzdělávání a rekvalifikace	504 190	393 810	490 075	545 401	581 804	-22%	-3%	8%	15%
Daně a poplatky	355 862	376 828	466 523	497 249	511 478	6%	31%	40%	44%
- daň silniční	218 085	237 943	233 004	266 226	274 407	9%	7%	22%	26%
Jiné provozní náklady	1 296 061	2 185 551	1 832 240	2 446 053	2 555 879	69%	41%	89%	97%
Zůstat. cena DHM a DNM	9 279	0	33 904	123 089	1 204 585	-100%	265%	1227%	12882%
Pojistné	1 027 462	1 251 922	1 160 792	1 083 467	1 083 844	22%	13%	5%	5%
Ostatní	5 295	313 277	22 164	16	514	5816%	319%	-100%	-90%
Technické zhod. do limitu	179 787	294 620	252 338	200 718	105 086	64%	40%	12%	-42%
Odpisy, rezervy a OP	8 935 720	10 438 102	10 219 740	21 653 471	12 221 877	17%	14%	142%	37%
Finanční náklady	1 523 991	634 526	575 215	473 213	251 497	-58%	-62%	-69%	-83%
Rezervy a OP k fin. majetku	-41 317	0	0	-54 277	0	-100%	-100%	31%	-100%
Daň z příjmu a převod. účty	112 131 283	115 940 755	111 691 170	163 555 822	100 317 208	3%	0%	46%	-11%
- doprava	493 663	496 932	399 411	254 535	156 509	1%	-19%	-48%	-68%
- nájemné	4 646 880	4 708 092	4 717 990	4 656 970	5 010 977	1%	2%	0%	8%
- nákl. spoj. s užíváním budov	3 325 904	3 260 135	3 272 341	3 636 886	3 680 916	-2%	-2%	9%	11%
- výrobní režie	56 099 684	55 992 050	59 537 880	69 248 913	54 277 227	0%	6%	23%	-3%
- náklady na vnitřní kooperaci	32 472 113	35 349 571	30 396 928	69 667 962	13 257 979	9%	-6%	115%	-59%
- správní režie	13 366 650	13 366 728	13 366 621	14 176 756	24 303 000	0%	0%	6%	82%
<b>Náklady celkem</b>	<b>298 710 052</b>	<b>324 240 830</b>	<b>292 160 845</b>	<b>411 237 442</b>	<b>306 865 552</b>	<b>9%</b>	<b>-2%</b>	<b>38%</b>	<b>3%</b>
Tržby za vlastní výrobky	6 200 416	3 723 844	956 639	539 028	14 934 886	-40%	-85%	-91%	141%
Tržby z prodeje služeb	179 295 234	214 743 054	170 850 915	258 194 837	217 701 397	20%	-5%	44%	21%
Změna stavu vnitropod. zás.	5 061 920	-3 788 177	12 696 949	-7 624 752	-2 520 654	-175%	151%	-251%	-150%
Aktivace - mat., služeb, maj.	21 331	253 276	5 121 524	442 526	456 912	1087%	23909%	1975%	2042%
Jiné provozní výnosy	4 719 290	7 122 749	8 053 831	6 118 507	6 641 418	51%	71%	30%	41%
Finanční výnosy	1 104 855	631 359	558 989	306 586	321 076	-43%	-49%	-72%	-71%
Převody vnitro účtů	110 404 894	113 173 507	111 691 170	161 907 538	100 951 354	3%	1%	47%	-9%
- doprava	493 663	496 932	399 411	254 535	156 509	1%	-19%	-48%	-68%
- výnosy z nájmu budov	4 646 880	4 708 092	4 717 990	4 656 970	5 010 977	1%	2%	0%	8%
- výn. spoj. s užíváním budov	3 325 904	3 260 135	3 272 341	3 636 886	3 680 916	-2%	-2%	9%	11%
- výrobní režie	56 099 684	55 992 050	59 537 880	69 248 913	54 277 227	0%	6%	23%	-3%
- výnosy z vnitřní kooperace	32 472 113	35 349 571	30 396 928	69 667 962	13 257 979	9%	-6%	115%	-59%
- správní režie	13 366 650	13 366 728	13 366 621	14 176 756	24 303 000	0%	0%	6%	82%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>306 807 940</b>	<b>335 859 611</b>	<b>309 930 016</b>	<b>419 884 270</b>	<b>338 486 389</b>	<b>9%</b>	<b>1%</b>	<b>37%</b>	<b>10%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>8 097 888</b>	<b>11 618 781</b>	<b>17 769 172</b>	<b>8 646 828</b>	<b>31 620 837</b>	<b>43%</b>	<b>119%</b>	<b>7%</b>	<b>290%</b>

## PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE EKOLOGICKÝCH SYSTÉMŮ

Název účtu	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	08/10	08/11	08/12
Spotřeba materiálu	2 332 356	878 919	742 266	6 447 459	525 677	-62%	-68%	176%	-77%
- materiál	1 951 398	600 415	538 978	6 030 346	182 707	-69%	-72%	209%	-91%
- pohonné hmoty	203 702	164 305	116 477	210 533	264 541	-19%	-43%	3%	30%
- drobný majetek	87 519	43 301	27 372	97 042	61 035	-51%	-69%	11%	-30%
- ochranné pomůcky	22 412	10 854	3 580	18 414	8 567	-52%	-84%	-18%	-62%
- reklamní materiál	55 997	53 804	49 841	75 673	2 058	-4%	-11%	35%	-96%
Spotřeba energie	0	0	0	9 467	0	0%	0%	x	0%
Opravy	29 172	17 619	78 170	92 501	26 678	-40%	168%	217%	-9%
Cestovné	159 795	249 589	442 757	569 447	535 923	56%	177%	256%	235%
Náklady na reprezentaci	7 452	10 753	18 691	20 129	16 696	44%	151%	170%	124%
Služby	14 091 810	9 282 729	9 046 680	13 181 118	13 889 962	-34%	-36%	-6%	-1%
- služby	13 866 116	8 948 857	8 684 998	12 851 965	13 524 758	-35%	-37%	-7%	-2%
- spoje	159 834	204 706	220 629	164 120	167 559	28%	38%	3%	5%
- nájemné	0	0	0	43 322	74 998	0%	0%	x	x
- ostatní nehmotný majetek	0	41 286	25 267	70 697	0	x	x	x	0%
Osobní náklady	8 449 200	10 368 323	9 317 156	13 151 247	12 136 473	23%	10%	56%	44%
Mzdové náklady	6 341 891	8 177 369	6 774 727	9 965 560	8 934 556	29%	7%	57%	41%
Zdravotní a sociální pojištění	1 951 423	2 012 455	2 297 762	2 838 429	2 880 078	3%	18%	45%	48%
Zákonné sociální náklady	139 700	159 076	219 309	321 360	295 942	14%	57%	130%	112%
- závodní stravování	103 431	99 876	151 507	158 225	143 255	-3%	46%	53%	39%
- vzdělávání a rekvalifikace	35 702	59 200	66 587	41 366	109 023	66%	87%	16%	205%
Daně a poplatky	12 298	15 968	20 205	16 194	18 461	30%	64%	32%	50%
- daň silniční	6 763	7 736	7 243	7 058	7 307	14%	7%	4%	8%
Jiné provozní náklady	53 403	81 122	47 266	42 982	47 967	52%	-11%	-20%	-10%
Pojistné	42 742	50 190	44 676	36 725	45 514	17%	5%	-14%	6%
Technické zhod. do limitu	8 390	9 318	0	3 828	0	11%	-100%	-54%	-100%
Odpisy, rezervy a OP	341 724	382 253	443 427	527 289	772 480	12%	30%	54%	126%
Finanční náklady	190 560	54 155	48 556	37 869	31 956	-72%	-75%	-80%	-83%
Daň z příjmu a převod. účty	15 588 368	9 008 788	8 849 224	12 722 874	18 016 462	-42%	-43%	-18%	16%
- nájemné	199 242	249 242	249 242	264 903	301 898	25%	25%	33%	52%
- nákl. spoj. s užíváním budov	238 059	277 540	277 540	284 024	327 221	17%	17%	19%	37%
- výrobní režie	7 771 881	4 990 713	6 212 112	9 434 760	11 997 151	-36%	-20%	21%	54%
- náklady na vnitřní kooperaci	6 014 649	2 173 020	619 905	830 225	1 290 901	-64%	-90%	-86%	-79%
- správní režie	1 364 536	1 318 272	1 490 425	1 643 447	3 834 547	-3%	9%	20%	181%
<b>Náklady celkem</b>	<b>41 256 136</b>	<b>30 350 218</b>	<b>29 054 396</b>	<b>46 818 575</b>	<b>46 018 734</b>	<b>-26%</b>	<b>-30%</b>	<b>13%</b>	<b>12%</b>
Tržby za vlastní výrobky	0	1 509 994	0	101 263	3 231 999	x	0%	x	x
Tržby z prodeje služeb	34 273 433	22 347 480	22 664 090	36 449 189	34 898 624	-35%	-34%	6%	2%
Změna stavu vnitropod. zás.	-168 250	9 012	216 929	2 085 259	-1 238 978	105%	229%	1339%	-636%
Aktivace - mat., služeb, maj.	0	0	131 747	442 526	441 241	0%	x	x	x
Jiné provozní výnosy	320 721	1 855 309	2 337 576	3 628 102	2 537 083	478%	629%	1031%	691%
Finanční výnosy	5 070	70 421	11 409	7 731	16 235	1289%	125%	53%	220%
Převody vnitro účtů	10 802 144	12 641 082	11 149 955	12 860 773	12 723 531	17%	3%	19%	18%
- výrobní režie	7 771 881	4 990 713	6 212 112	9 434 760	11 997 151	-36%	-20%	21%	54%
- výnosy z vnitřní kooperace	3 030 263	7 650 368	4 937 843	3 160 497	461 635	152%	63%	4%	-85%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>45 233 118</b>	<b>38 433 297</b>	<b>36 511 706</b>	<b>55 574 843</b>	<b>52 609 736</b>	<b>-15%</b>	<b>-19%</b>	<b>23%</b>	<b>16%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>3 976 982</b>	<b>8 083 079</b>	<b>7 457 310</b>	<b>8 756 268</b>	<b>6 591 002</b>	<b>103%</b>	<b>88%</b>	<b>120%</b>	<b>66%</b>

## PŘÍLOHA P VII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE MONITOROVACÍCH SYSTÉMŮ

Název účtu	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	08/10	08/11	08/12
Spotřeba materiálu	10 944 142	8 720 443	8 001 557	6 327 779	8 080 752	-20%	-27%	-42%	-26%
- materiál	10 332 754	8 190 537	7 145 208	5 726 342	4 749 657	-21%	-31%	-45%	-54%
- pohonné hmoty	450 654	386 112	450 171	371 418	3 228 881	-14%	0%	-18%	616%
- drobný majetek	80 876	103 198	325 449	156 724	37 365	28%	302%	94%	-54%
- ochranné pomůcky	17 394	5 622	17 606	16 374	17 879	-68%	1%	-6%	3%
- reklamní materiál	49 233	29 038	56 519	55 083	46 527	-41%	15%	12%	-5%
Spotřeba energie	218 424	294 716	307 343	59 176	18 496	35%	41%	-73%	-92%
Opravy	21 903	135 504	294 452	214 139	92 375	519%	1244%	878%	322%
Cestovné	559 370	414 781	320 687	187 597	250 134	-26%	-43%	-66%	-55%
Náklady na reprezentaci	16 613	25 529	19 992	779	1 047	54%	20%	-95%	-94%
Služby	10 203 533	10 063 089	9 868 014	8 285 561	8 757 770	-1%	-3%	-19%	-14%
- služby	3 356 698	1 433 991	1 446 929	1 820 301	8 535 006	-57%	-57%	-46%	154%
- spoje	181 495	190 674	193 432	87 362	110 394	5%	7%	-52%	-39%
- nájemné	90 514	93 678	108 626	24 850	29 336	3%	20%	-73%	-68%
- ostatní nehmotný majetek	7 590	0	5 371	42 244	0	-100%	-29%	457%	-100%
Osobní náklady	8 938 763	8 452 962	8 262 756	5 771 018	6 044 957	-5%	-8%	-35%	-32%
Mzdové náklady	6 494 615	6 207 422	6 008 517	4 226 736	4 427 631	-4%	-7%	-35%	-32%
Zdravotní a sociální pojištění	2 260 998	2 090 326	2 038 742	1 433 158	1 502 110	-8%	-10%	-37%	-34%
Zákonné sociální náklady	150 239	90 470	161 004	72 279	76 370	-40%	7%	-52%	-49%
- závodní stravování	66 951	66 913	92 473	46 516	59 277	0%	38%	-31%	-11%
- vzdělávání a rekvalifikace	81 829	22 909	67 073	17 986	4 942	-72%	-18%	-78%	-94%
Daně a poplatky	23 244	27 745	25 205	20 663	22 813	19%	8%	-11%	-2%
- daň silniční	17 573	17 449	15 589	11 590	12 946	-1%	-11%	-34%	-26%
Jiné provozní náklady	112 756	407 218	118 196	122 412	62 901	261%	5%	9%	-44%
Zůstatková cena DHM a DNM	0	0	0	69 966	0	0%	0%	x	0%
Pojistné	88 009	87 213	92 269	49 287	62 690	-1%	5%	-44%	-29%
Ostatní	0	1 628	0	0	203	x	0%	0%	x
Technické zhod. do limitu	24 747	129 096	25 915	3 147	0	422%	5%	-87%	-100%
Odpisy, rezervy a OP	1 369 569	1 471 187	2 424 829	2 066 681	-981 833	7%	77%	51%	-172%
Finanční náklady	16 935	39 788	1 228	213	1 084	135%	-93%	-99%	-94%
Daň z příjmu a převod. účty	11 834 620	11 718 531	13 274 657	6 628 005	6 626 104	-1%	12%	-44%	-44%
- nájemné	125 144	137 195	137 195	155 559	194 725	10%	10%	24%	56%
- nákl. spoj. s užíváním budov	164 340	175 468	175 468	203 008	250 807	7%	7%	24%	53%
- výrobní režie	7 831 714	7 327 968	6 974 165	4 729 108	2 943 325	-6%	-11%	-40%	-62%
- náklady na vnitřní kooperaci	1 371 662	1 562 870	3 047 322	729 262	1 546 380	14%	122%	-47%	13%
- správní režie	2 341 759	2 515 030	2 940 507	811 069	1 690 867	7%	26%	-65%	-28%
<b>Náklady celkem</b>	<b>44 259 871</b>	<b>41 771 492</b>	<b>42 918 915</b>	<b>29 684 024</b>	<b>28 976 600</b>	<b>-6%</b>	<b>-3%</b>	<b>-33%</b>	<b>-35%</b>
Tržby za vlastní výrobky	110 004	786 607	141 795	128 431	379 656	615%	29%	17%	245%
Tržby z prodeje služeb	33 236 907	41 466 597	34 221 029	27 307 931	26 096 012	25%	3%	-18%	-21%
Změna stavu vnitropod. zásob	2 612 624	-2 538 983	1 615 099	-1 472 163	367 424	-197%	-38%	-156%	-86%
Aktivace - mat., služeb, maj.	0	217 477	0	0	15 671	x	0%	0%	x
Jiné provozní výnosy	212 171	44 880	115 302	94 938	464 497	-79%	-46%	-55%	119%
Finanční výnosy	1 331	713	12 756	0	899	-46%	858%	-100%	-33%
Převody vnitro účtů	9 375 927	8 773 030	8 572 836	8 252 321	4 286 090	-6%	-9%	-12%	-54%
- výrobní režie	7 831 714	7 327 968	6 974 165	4 729 108	2 943 325	-6%	-11%	-40%	-62%
- výnosy z vnitřní kooperace	1 544 214	1 445 062	1 598 671	3 523 213	1 342 764	-6%	4%	128%	-13%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>45 548 965</b>	<b>48 750 321</b>	<b>44 678 816</b>	<b>34 311 458</b>	<b>31 610 248</b>	<b>7%</b>	<b>-2%</b>	<b>-25%</b>	<b>-31%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>1 289 094</b>	<b>6 978 830</b>	<b>1 759 900</b>	<b>4 627 434</b>	<b>2 633 648</b>	<b>441%</b>	<b>37%</b>	<b>259%</b>	<b>104%</b>

## PŘÍLOHA P VIII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE TECHNIKY OCHRANY OVZDUŠÍ

Název účtu	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	08/10	08/11	08/12
Spotřeba materiálu	4 991 162	3 830 955	2 030 847	6 101 991	979 339	-23%	-59%	22%	-80%
- materiál	4 457 649	3 367 779	1 567 960	5 491 949	467 817	-24%	-65%	23%	-90%
- pohonné hmoty	342 001	253 021	261 461	384 918	378 113	-26%	-24%	13%	11%
- drobný majetek	90 899	93 479	96 674	102 771	26 380	3%	6%	13%	-71%
- ochranné pomůcky	3 694	13 203	19 958	18 548	18 423	257%	440%	402%	399%
- reklamní materiál	86 341	93 991	77 174	90 779	80 462	9%	-11%	5%	-7%
Spotřeba energie	0	0	0	0	51 171	0%	0%	0%	x
Opravy	46 476	52 593	5 208	52 073	99 888	13%	-89%	12%	115%
Cestovné	315 682	267 378	253 152	413 687	325 569	-15%	-20%	31%	3%
Náklady na reprezentaci	778	1 421	1 690	819	577	83%	117%	5%	-26%
Služby	3 932 120	4 143 039	4 715 623	24 762 385	6 433 537	5%	20%	530%	64%
- služby	3 776 096	3 972 245	4 494 371	24 557 852	6 095 028	5%	19%	550%	61%
- spoje	112 027	96 027	116 495	93 499	98 122	-14%	4%	-17%	-12%
- nájemné	0	0	0	3 881	205 062	0%	0%	x	x
- ostatní nehmotný majetek	0	0	24 541	0	22 197	0%	x	0%	x
Osobní náklady	6 231 168	5 935 062	5 674 367	7 881 804	7 542 487	-5%	-9%	26%	21%
Mzdové náklady	4 573 899	4 385 033	4 144 073	5 835 625	5 664 683	-4%	-9%	28%	24%
Zdravotní a sociální pojištění	1 546 241	1 433 063	1 408 986	1 938 627	1 764 422	-7%	-9%	25%	14%
Zákonné sociální náklady	85 130	91 068	95 411	84 892	93 960	7%	12%	0%	10%
- závodní stravování	47 264	43 468	63 803	58 778	67 118	-8%	35%	24%	42%
- vzdělávání a rekvalifikace	37 866	45 899	31 283	26 115	26 841	21%	-17%	-31%	-29%
Daně a poplatky	15 338	15 791	20 780	17 631	17 778	3%	35%	15%	16%
- daň silniční	10 315	9 635	9 195	10 178	10 300	-7%	-11%	-1%	0%
Jiné provozní náklady	102 902	90 511	80 950	75 369	63 434	-12%	-21%	-27%	-38%
Pojistné	69 696	90 029	78 480	61 226	59 810	29%	13%	-12%	-14%
Technické zhod. do limitu	33 202	478	2 395	14 136	3 024	-99%	-93%	-57%	-91%
Odpisy, rezervy a OP	672 893	863 425	933 746	994 696	1 361 652	28%	39%	48%	102%
Finanční náklady	0	11 057	4 447	641	325	x	x	x	x
Daň z příjmu a převod. účty	7 138 405	6 659 262	6 990 791	10 937 331	7 105 839	-7%	-2%	53%	0%
- doprava	0	766	0	0	7 073	0%	x	0%	x
- nájemné	133 022	162 840	162 840	162 840	186 336	22%	22%	22%	40%
- nákl. spoj. s užíváním budov	238 821	193 131	193 131	193 131	224 725	-19%	-19%	-19%	-6%
- výrobní režie	4 786 475	4 647 338	5 044 260	5 998 405	3 588 145	-3%	5%	25%	-25%
- náklady na vnitřní kooperaci	483 101	401 960	427 331	3 189 663	779 148	-17%	-12%	560%	61%
- správní režie	1 496 987	1 253 228	1 163 229	1 393 291	2 320 412	-16%	-22%	-7%	55%
<b>Náklady celkem</b>	<b>23 446 924</b>	<b>21 870 494</b>	<b>20 711 599</b>	<b>51 238 426</b>	<b>23 981 596</b>	<b>-7%</b>	<b>-12%</b>	<b>119%</b>	<b>2%</b>
Tržby za vlastní výrobky	4 374 540	161 777	5 266	0	14 582	-96%	-100%	-100%	-100%
Tržby z prodeje služeb	5 841 359	8 284 503	4 029 351	9 435 004	26 612 086	42%	-31%	62%	356%
Změna stavu vnitropod. zásob	286 261	22 967	4 843 868	-4 274 272	-163 773	-92%	1592%	-1593%	-157%
Aktivace - mat., služeb, maj.	0	0	100 645	0	0	0%	x	0%	0%
Jiné provozní výnosy	82	52 386	32 025	98 177	45 912	63799%	38963%	119655%	55902%
Finanční výnosy	0	1	151	159	0	x	x	x	0%
Převody vnitro účtů	15 201 026	16 098 061	15 445 095	50 096 880	6 510 338	6%	2%	230%	-57%
- výrobní režie	4 786 475	4 647 338	5 044 260	5 998 405	3 588 145	-3%	5%	25%	-25%
- výnosy z vnitřní kooperace	10 414 551	11 450 723	10 400 835	44 098 474	2 922 193	10%	0%	323%	-72%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>25 703 268</b>	<b>24 619 695</b>	<b>24 456 399</b>	<b>55 355 948</b>	<b>33 019 144</b>	<b>-4%</b>	<b>-5%</b>	<b>115%</b>	<b>28%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>2 256 344</b>	<b>2 749 201</b>	<b>3 744 800</b>	<b>4 117 522</b>	<b>9 037 548</b>	<b>22%</b>	<b>66%</b>	<b>82%</b>	<b>301%</b>

## PŘÍLOHA P IX: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE JADERNÉ A TEPELNÉ TECHNIKY

Název účtu	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	08/10	08/11	08/12
Spotřeba materiálu	235 470	315 476	611 075	211 211	318 371	34%	160%	-10%	35%
- materiál	49 802	162 253	291 706	50 218	102 889	226%	486%	1%	107%
- pohonné hmoty	67 710	90 838	87 650	95 689	108 030	34%	29%	41%	60%
- drobný majetek	94 357	42 387	221 172	35 705	96 251	-55%	134%	-62%	2%
- ochranné pomůcky	5 834	14 532	6 550	7 475	8 822	149%	12%	28%	51%
- reklamní materiál	5 312	0	2 715	19 230	1 167	-100%	-49%	262%	-78%
Spotřeba energie	0	0	0	0	27 272	0%	0%	0%	x
Opravy	56 159	20 082	54 381	7 017	14 434	-64%	-3%	-88%	-74%
Cestovné	139 303	410 710	247 578	139 527	529 878	195%	78%	0%	280%
Náklady na reprezentaci	336	935	917	96	203	178%	173%	-71%	-39%
Služby	886 470	4 256 526	2 678 789	866 377	1 870 715	380%	202%	-2%	111%
- služby	717 596	4 089 008	2 522 487	705 056	1 619 825	470%	252%	-2%	126%
- spoje	55 394	63 767	54 578	49 363	51 222	15%	-1%	-11%	-8%
- nájemné	0	0	0	27 689	102 559	0%	0%	x	x
- ostatní nehmotný majetek	0	0	5 249	9 554	4 915	0%	x	x	x
Osobní náklady	5 681 853	6 833 429	5 311 893	5 337 972	6 690 197	20%	-7%	-6%	18%
Mzdové náklady	4 156 442	5 070 473	3 928 360	3 953 667	4 990 791	22%	-5%	-5%	20%
Zdravotní a sociální pojištění	1 435 757	1 667 755	1 320 162	1 312 006	1 630 701	16%	-8%	-9%	14%
Zákonné sociální náklady	89 653	95 202	58 516	65 825	62 231	6%	-35%	-27%	-31%
- závodní stravování	58 514	60 325	54 555	52 628	51 888	3%	-7%	-10%	-11%
- vzdělávání a rekvalifikace	30 896	34 391	3 961	12 710	9 613	11%	-87%	-59%	-69%
Daně a poplatky	11 233	13 797	14 433	11 682	18 421	23%	28%	4%	64%
- daň silniční	7 121	7 202	6 639	7 442	9 710	1%	-7%	5%	36%
Jiné provozní náklady	15 770	89 207	31 924	19 477	27 812	466%	102%	24%	76%
Zůstatková cena DHM a DNM	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Pojistné	15 766	34 966	23 560	19 477	27 484	122%	49%	24%	74%
Ostatní	0	646	0	0	0	x	0%	0%	0%
Technické zhod. do limitu	0	53 588	8 362	0	328	x	x	0%	x
Odpisy, rezervy a OP	565 660	498 318	428 371	379 325	472 468	-12%	-24%	-33%	-16%
Finanční náklady	99 987	32 271	8 461	65 582	47 156	-68%	-92%	-34%	-53%
Daň z příjmu a převod. účty	7 964 971	8 588 599	7 653 462	6 899 648	9 447 690	8%	-4%	-13%	19%
- doprava	198 236	167 007	85 800	21 728	17 834	-16%	-57%	-89%	-91%
- nájemné	343 906	343 809	338 628	338 628	338 628	0%	-2%	-2%	-2%
- nákl. spoj. s užíváním budov	382 344	381 292	375 083	375 083	375 083	0%	-2%	-2%	-2%
- výrobní režie	5 191 958	5 373 311	5 131 030	4 531 309	5 542 505	3%	-1%	-13%	7%
- náklady na vnitřní kooperaci	591 984	1 255 141	671 894	684 918	1 369 336	112%	13%	16%	131%
- správní režie	1 256 543	1 068 039	1 051 027	947 982	1 804 303	-15%	-16%	-25%	44%
<b>Náklady celkem</b>	<b>15 657 211</b>	<b>21 059 350</b>	<b>17 041 284</b>	<b>13 937 915</b>	<b>19 464 617</b>	<b>35%</b>	<b>9%</b>	<b>-11%</b>	<b>24%</b>
Tržby za vlastní výrobky	80 432	69 669	64 808	58 619	35 644	-13%	-19%	-27%	-56%
Tržby z prodeje služeb	8 652 563	17 470 019	11 528 898	8 859 723	15 601 872	102%	33%	2%	80%
Změna stavu vnitropod. zásob	800 763	180 709	-112 493	-640 252	725 259	-77%	-114%	-180%	-9%
Aktivace - mat., služeb, maj.	0	0	212 283	0	0	0%	x	0%	0%
Jiné provozní výnosy	58 363	17 132	29 441	72 107	29 841	-71%	-50%	24%	-49%
Finanční výnosy	9 993	2 508	6 672	6 055	33 243	-75%	-33%	-39%	233%
Převody vnitro účtů	5 434 494	5 429 629	6 488 564	7 227 722	6 242 571	0%	19%	33%	15%
- výrobní režie	5 191 958	5 373 311	5 131 030	4 531 309	5 542 505	3%	-1%	-13%	7%
- výnosy z vnitřní kooperace	242 536	49 483	1 357 533	2 696 413	700 066	-80%	460%	1012%	189%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>15 036 607</b>	<b>23 169 667</b>	<b>18 218 174</b>	<b>15 583 973</b>	<b>22 668 431</b>	<b>54%</b>	<b>21%</b>	<b>4%</b>	<b>51%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>-620 604</b>	<b>2 110 316</b>	<b>1 176 890</b>	<b>1 646 058</b>	<b>3 203 814</b>	<b>440%</b>	<b>290%</b>	<b>365%</b>	<b>616%</b>

**PŘÍLOHA P X: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A  
VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE PODPORY A REALIZACE  
PROJEKTŮ**

Název účtu	2011	2012	11/12
Spotřeba materiálu	317 408	126 169	-60%
- materiál	83 429	13 866	-83%
- pohonné hmoty	75 972	104 136	37%
- drobný majetek	131 615	0	-100%
- ochranné pomůcky	3 138	1 135	-64%
- reklamní materiál	16 892	480	-97%
Opravy	3 075	295	-90%
Cestovné	21 316	72 356	239%
Náklady na reprezentaci	2 601	3 851	48%
Služby	3 390 091	189 749	-94%
- služby	3 314 941	114 498	-97%
- spoje	32 230	42 421	32%
- nájemné	9 506	30 177	217%
- ostatní nehmotný majetek	33 232	0	-100%
Osobní náklady	3 591 934	4 337 022	21%
Mzdové náklady	2 673 661	3 187 424	19%
Zdravotní a sociální pojištění	835 919	1 080 635	29%
Zákonné sociální náklady	74 800	62 489	-16%
- závodní stravování	31 890	43 723	37%
- vzdělávání a rekvalifikace	42 424	17 997	-58%
Daně a poplatky	11 663	7 384	-37%
- daň silniční	2 412	2 532	5%
Jiné provozní náklady	14 565	15 865	9%
Pojistné	14 563	15 865	9%
Odpisy, rezervy a OP	203 804	284 488	40%
Finanční náklady	8 983	10 364	15%
Daň z příjmu a převod. účty	4 393 340	2 854 172	-35%
- doprava	17 010	4 894	-71%
- nájemné	76 149	89 921	18%
- nákl. spoj. s užíváním budov	76 149	89 921	18%
- výrobní režie	2 872 911	1 083 696	-62%
- náklady na vnitřní kooperaci	1 007 962	358 389	-64%
- správní režie	343 158	1 227 350	258%
<b>Náklady celkem</b>	<b>11 958 781</b>	<b>7 901 714</b>	<b>-34%</b>
Tržby za vlastní výrobky	2 835	0	-100%
Tržby z prodeje služeb	10 243 797	2 201 757	-79%
Změna stavu vnitropod. zásob	-1 205 400	-141 658	-88%
Jiné provozní výnosy	44 536	36 488	-18%
Finanční výnosy	13 452	6 383	-53%
Převody vnitro účtů	3 333 551	1 315 112	-61%
- výrobní režie	2 872 911	1 083 696	-62%
- výnosy z vnitřní kooperace	460 640	231 416	-50%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>12 432 773</b>	<b>3 418 083</b>	<b>-73%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>473 992</b>	<b>-4 483 631</b>	<b>-1046%</b>



## PŘÍLOHA P XI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE REALIZACE

Název účtu	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	08/10	08/11	08/12
Spotřeba materiálu	2 612 477	2 077 993	1 845 957	2 848 518	4 538 128	-20%	-29%	9%	74%
- materiál	2 542 396	1 976 601	1 736 861	2 698 057	4 440 105	-22%	-32%	6%	75%
- pohonné hmoty	48 561	55 482	80 125	124 577	82 733	14%	65%	157%	70%
- drobný majetek	2 788	32 425	20 441	0	1	1063%	633%	-100%	-100%
- ochranné pomůcky	7 927	10 493	6 794	14 527	11 053	32%	-14%	83%	39%
- reklamní materiál	10 389	2 992	1 736	11 357	4 236	-71%	-83%	9%	-59%
Spotřeba energie	0	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Opravy	10 566	15 268	20 999	6 774	41 988	45%	99%	-36%	297%
Cestovné	164 621	193 832	108 486	102 474	100 289	18%	-34%	-38%	-39%
Náklady na reprezentaci	0	0	0	1 709	0	0%	0%	x	0%
Služby	2 352 723	3 569 860	3 118 276	6 869 078	935 802	52%	33%	192%	-60%
-služby	2 288 783	3 481 122	3 007 717	6 815 369	893 347	52%	31%	198%	-61%
-spoje	23 215	22 354	15 493	22 341	18 055	-4%	-33%	-4%	-22%
-nájemné	0	0	29 528	1 640	0	0%	x	x	0%
-ostatní nehmotný majetek	0	7 209	5 305	0	1 823	x	x	0%	x
Osobní náklady	3 171 634	4 150 416	4 011 519	5 670 070	5 377 181	31%	26%	79%	70%
Mzdové náklady	2 318 243	3 077 783	2 971 666	4 203 788	4 025 205	33%	28%	81%	74%
Zdravotní a sociální pojištění	811 386	1 033 305	1 009 730	1 429 289	1 295 515	27%	24%	76%	60%
Zákonné sociální náklady	35 525	32 847	30 123	30 511	49 981	-8%	-15%	-14%	41%
- závodní stravování	23 414	26 884	28 665	29 053	36 807	15%	22%	24%	57%
- vzdělávání a rekvalifikace	11 625	5 599	1 134	1 458	10 450	-52%	-90%	-87%	-10%
Daně a poplatky	2 031	3 561	6 347	5 071	5 185	75%	213%	150%	155%
- daň silniční	1 207	1 438	2 459	2 762	2 754	19%	104%	129%	128%
Jiné provozní náklady	13 064	11 517	19 810	162 362	28 122	-12%	52%	1143%	115%
Pojistné	6 816	8 734	19 308	159 931	25 691	28%	183%	2246%	277%
Ostatní	3 978	347	0	0	0	-91%	-100%	-100%	-100%
Technické zhod. do limitu	0	0	498	0	0	0%	x	0%	0%
Odpisy, rezervy a OP	217 616	1 394 523	205 007	-1 025 605	12 983	541%	-6%	-571%	-94%
Finanční náklady	20 644	62 991	189 434	29 378	20 270	205%	818%	42%	-2%
Daň z příjmu a převod. účty	6 420 656	7 570 764	6 004 096	7 604 197	6 590 813	18%	-6%	18%	3%
- doprava	95 269	124 685	52 866	111 440	39 256	31%	-45%	17%	-59%
- nájemné	349 263	357 099	357 099	357 099	357 099	2%	2%	2%	2%
- nákl. spoj. s užíváním budov	397 432	407 124	407 124	407 124	407 124	2%	2%	2%	2%
- výrobní režie	3 595 008	4 694 430	4 167 505	6 061 397	2 326 515	31%	16%	69%	-35%
- náklady na vnitřní kooperaci	1 390 768	1 466 856	52 807	8 692	1 834 074	5%	-96%	-99%	32%
- správní režie	592 915	520 570	966 696	658 446	1 626 746	-12%	63%	11%	174%
<b>Náklady celkem</b>	<b>14 986 032</b>	<b>19 050 726</b>	<b>15 529 931</b>	<b>22 274 026</b>	<b>17 650 762</b>	<b>27%</b>	<b>4%</b>	<b>49%</b>	<b>18%</b>
Tržby za vlastní výrobky	680 998	862 110	374 315	28 556	11 271 789	27%	-45%	-96%	1555%
Tržby z prodeje služeb	13 802 288	17 353 446	15 042 838	22 647 301	7 354 380	26%	9%	64%	-47%
Změna stavu vnitropod. zásob	-36 034	501 533	2 156 952	-1 504 220	235 753	1492%	6086%	-4074%	754%
Jiné provozní výnosy	0	2 836	72 708	21 922	9 033	x	x	x	x
Finanční výnosy	88 139	40 054	9 329	0	588	-55%	-89%	-100%	-99%
Převody vnitro účtů	3 650 976	6 520 895	5 661 062	6 115 032	4 074 230	79%	55%	67%	12%
- výrobní režie	3 595 008	4 694 430	4 167 505	6 061 397	2 326 515	31%	16%	69%	-35%
- výnosy z vnitřní kooperace	55 968	1 826 465	1 493 557	53 635	1 747 714	3163%	2569%	-4%	3023%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>18 186 367</b>	<b>25 280 873</b>	<b>23 317 204</b>	<b>27 308 590</b>	<b>22 945 772</b>	<b>39%</b>	<b>28%</b>	<b>50%</b>	<b>26%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>3 200 335</b>	<b>6 230 147</b>	<b>7 787 272</b>	<b>5 034 564</b>	<b>5 295 011</b>	<b>95%</b>	<b>143%</b>	<b>57%</b>	<b>65%</b>

## PŘÍLOHA P XII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE PÉČE O TRANSFORMÁTORY

Název účtu	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	08/10	08/11	08/12
Spotřeba materiálu	1 435 966	19 130 330	1 559 300	1 059 936	711 627	1232%	9%	-26%	-50%
- materiál	1 198 232	18 858 052	1 276 903	722 494	423 521	1474%	7%	-40%	-65%
- pohonné hmoty	196 654	197 973	246 771	301 571	247 368	1%	25%	53%	26%
- drobný majetek	10 831	25 877	3 375	3 336	4 045	139%	-69%	-69%	-63%
- ochranné pomůcky	21 510	37 113	27 790	23 444	32 939	73%	29%	9%	53%
- reklamní materiál	8 739	10 758	4 461	9 091	3 754	23%	-49%	4%	-57%
Spotřeba energie	1 466	2 220	18 210	8 048	1 612	51%	1142%	449%	10%
Opravy	332 891	304 412	373 275	240 157	309 918	-9%	12%	-28%	-7%
Cestovné	240 595	348 443	283 721	274 968	190 547	45%	18%	14%	-21%
Náklady na reprezentaci	143	139	0	1 134	0	-3%	-100%	695%	-100%
Služby	3 950 178	5 132 117	7 050 401	7 093 364	11 955 237	30%	78%	80%	203%
- služby	2 282 958	4 550 435	6 424 674	6 570 203	11 672 181	99%	181%	188%	411%
- spoje	81 823	73 780	76 306	44 166	30 214	-10%	-7%	-46%	-63%
- ostatní nehmotný majetek	0	7 209	0	0	0	x	0%	0%	0%
Osobní náklady	6 437 077	6 616 846	7 123 741	5 857 149	6 160 402	3%	11%	-9%	-4%
Mzdové náklady	4 959 660	4 990 938	5 288 781	4 356 604	4 568 593	1%	7%	-12%	-8%
Zdravotní a sociální pojištění	1 433 913	1 583 443	1 765 214	1 467 564	1 538 066	10%	23%	2%	7%
Zákonné sociální náklady	43 504	31 675	56 797	20 033	40 794	-27%	31%	-54%	-6%
- závodní stravování	11 875	15 381	18 929	16 004	16 744	30%	59%	35%	41%
- vzdělávání a rekvalifikace	31 062	16 051	37 869	4 028	22 835	-48%	22%	-87%	-26%
Daně a poplatky	91 387	110 038	136 036	163 216	181 899	20%	49%	79%	99%
- daň silniční	85 526	101 268	110 011	131 187	141 800	18%	29%	53%	66%
Jiné provozní náklady	114 869	160 866	125 007	109 364	101 989	40%	9%	-5%	-11%
Zůstatková cena DHM a DNM	9 279	0	0	0	0	-100%	-100%	-100%	-100%
Pojistné	65 763	159 153	124 993	78 184	98 606	142%	90%	19%	50%
Ostatní	0	1 633	0	0	0	x	0%	0%	0%
Technické zhod. do limitu	39 817	0	0	25 264	2 297	-100%	-100%	-37%	-94%
Odpisy, rezervy a OP	368 450	376 207	396 430	1 205 149	1 032 715	2%	8%	227%	180%
Finanční náklady	59 932	86 300	34 399	29 035	3 322	44%	-43%	-52%	-94%
Daň z příjmu a převod. účty	9 001 795	11 078 156	11 716 641	10 122 457	7 971 016	23%	30%	12%	-11%
- doprava	0	8 804	24 356	0	7 302	x	x	0%	0%
- nájemné	97 411	105 496	109 101	104 240	109 101	8%	12%	7%	12%
- nákl. spoj. s užíváním budov	101 757	110 845	115 167	110 306	115 167	9%	13%	8%	13%
- výrobní režie	6 756 554	7 227 231	8 500 050	7 025 048	5 083 154	7%	26%	4%	-25%
- náklady na vnitřní kooperaci	828 415	2 203 568	1 783 195	755 455	592 559	166%	115%	-9%	-28%
- správní režie	1 217 658	1 422 212	1 184 771	2 127 407	2 063 733	17%	-3%	75%	69%
<b>Náklady celkem</b>	<b>22 034 747</b>	<b>43 346 075</b>	<b>28 817 161</b>	<b>26 163 976</b>	<b>28 620 284</b>	<b>97%</b>	<b>31%</b>	<b>19%</b>	<b>30%</b>
Tržby za vlastní výrobky	806 782	133 544	1 736	81 010	0	-83%	-100%	-90%	-100%
Tržby z prodeje služeb	16 590 772	38 085 089	19 465 630	20 435 012	26 087 564	130%	17%	23%	57%
Změna stavu vnitropod. zásob	53 057	1 906 123	-1 817 794	-75 046	-66 340	3493%	-3526%	-241%	-225%
Aktivace - mat., služeb, maj.	0	0	4 676 849	0	0	0%	x	0%	x
Jiné provozní výnosy	25 841	4 225	10 960	33 192	10 425	-84%	-58%	28%	-60%
Finanční výnosy	24 634	4 457	19 272	33 886	3 650	-82%	-22%	38%	-85%
Převody vnitro účtů	7 780 925	7 233 819	9 321 168	7 026 931	5 083 154	-7%	20%	-10%	-35%
- výrobní režie	6 756 554	7 227 231	8 500 050	7 025 048	5 083 154	7%	26%	4%	-25%
- výnosy z vnitřní kooperace	1 024 371	6 588	821 117	1 883	0	-99%	-20%	-100%	-100%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>25 282 011</b>	<b>47 367 256</b>	<b>31 677 820</b>	<b>27 534 985</b>	<b>31 118 454</b>	<b>87%</b>	<b>25%</b>	<b>9%</b>	<b>23%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>3 247 264</b>	<b>4 021 181</b>	<b>2 860 659</b>	<b>1 371 010</b>	<b>2 498 170</b>	<b>24%</b>	<b>-12%</b>	<b>-58%</b>	<b>-23%</b>

## PŘÍLOHA P XIII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE TEPELNÉ ENERGETIKY

Název účtu	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	08/10	08/11	08/12
Spotřeba materiálu	275 216	307 916	466 915	404 916	530 200	12%	70%	47%	93%
- materiál	78 644	109 695	238 994	141 468	289 296	39%	204%	80%	268%
- pohonné hmoty	133 850	162 566	177 888	191 309	180 624	21%	33%	43%	35%
- drobný majetek	28 560	9 871	36 746	43 807	41 470	-65%	29%	53%	45%
- ochranné pomůcky	19 636	4 041	7 525	7 825	5 917	-79%	-62%	-60%	-70%
- reklamní materiál	9 775	16 972	0	10 027	7 937	74%	-100%	3%	-19%
Spotřeba energie	207 586	240 330	232 096	5 698	0	16%	12%	-97%	-100%
Opravy	6 732	93 135	59 559	45 567	70 946	1283%	785%	577%	954%
Cestovné	285 642	333 227	368 232	355 172	154 245	17%	29%	24%	-46%
Náklady na reprezentaci	7 187	3 239	2 334	4 863	3 069	-55%	-68%	-32%	-57%
Služby	1 001 029	1 583 075	1 220 695	1 222 506	1 995 209	58%	22%	22%	99%
- služby	718 557	1 211 132	798 517	1 011 301	1 850 106	69%	11%	41%	157%
- spoje	101 494	98 780	131 613	87 799	87 154	-3%	30%	-13%	-14%
- nájemné	140 762	152 311	141 518	0	0	8%	1%	-100%	-100%
- ostatní nehmotný majetek	0	20 657	0	41 957	15 618	x	0%	x	x
Osobní náklady	7 739 195	8 384 626	8 018 255	9 001 189	7 777 880	8%	4%	16%	0%
Mzdové náklady	5 580 544	6 193 867	5 790 698	6 633 616	5 728 712	11%	4%	19%	3%
Zdravotní a sociální pojištění	1 934 044	2 030 168	1 950 470	2 197 027	1 889 519	5%	1%	14%	-2%
Zákonné sociální náklady	187 920	128 220	244 714	138 175	127 278	-32%	30%	-26%	-32%
- závodní stravování	90 930	87 403	131 660	92 747	90 465	-4%	45%	2%	-1%
- vzdělávání a rekvalifikace	87 895	34 136	102 716	36 117	28 202	-61%	17%	-59%	-68%
Daně a poplatky	25 707	20 023	22 674	20 982	25 073	-22%	-12%	-18%	-2%
- daň silniční	14 981	16 054	13 974	13 525	14 784	7%	-7%	-10%	-1%
Jiné provozní náklady	71 562	84 717	66 733	78 509	63 645	18%	-7%	10%	-11%
Pojistné	71 557	84 710	66 731	27 926	45 888	18%	-7%	-61%	-36%
Technické zhod. do limitu	0	0	0	50 580	17 755	0%	0%	0%	x
Odpisy, rezervy a OP	839 232	907 839	875 834	547 449	735 389	8%	4%	-35%	-12%
Finanční náklady	25 150	15 442	15 814	6 256	204	-39%	-37%	-75%	-99%
Daň z příjmu a převod. účty	12 592 454	15 147 631	16 945 784	12 491 504	10 786 147	20%	35%	-1%	-14%
- doprava	2 694	6 810	8 818	6 081	6 486	153%	227%	126%	141%
- nájemné	412 393	389 985	373 780	412 393	399 930	-5%	-9%	0%	-3%
- nákl. spoj. s užíváním budov	511 170	494 974	478 769	520 891	507 126	-3%	-6%	2%	-1%
- výrobní režie	6 697 816	8 256 843	9 101 026	8 651 832	5 410 469	23%	36%	29%	-19%
- náklady na vnitřní kooperaci	3 226 421	3 847 396	5 240 536	1 792 091	1 673 105	19%	62%	-44%	-48%
- správní režie	1 741 961	2 151 622	1 742 856	1 108 217	2 789 032	24%	0%	-36%	60%
<b>Náklady celkem</b>	<b>23 076 693</b>	<b>27 121 199</b>	<b>28 294 925</b>	<b>24 184 609</b>	<b>22 142 006</b>	<b>18%</b>	<b>23%</b>	<b>5%</b>	<b>-4%</b>
Tržby z prodeje služeb	16 380 737	17 062 178	20 847 439	12 099 560	15 806 290	4%	27%	-26%	-4%
Změna stavu vnitropod. zásob	-60 857	399 532	-1 230 533	-88 104	-750 589	757%	-1922%	-45%	-1133%
Jiné provozní výnosy	86 220	119 674	6 563	8 193	26 226	39%	-92%	-90%	-70%
Finanční výnosy	63 687	34 552	1 018	1 232	0	-46%	-98%	-98%	-100%
Převody vnitro účtů	7 567 337	9 607 826	10 170 606	15 473 612	6 996 082	27%	34%	104%	-8%
- výrobní režie	6 697 816	8 256 843	9 101 026	8 651 832	5 410 469	23%	36%	29%	-19%
- výnosy z vnitřní kooperace	869 521	1 350 983	1 069 580	6 821 781	1 585 613	55%	23%	685%	82%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>24 037 125</b>	<b>27 223 763</b>	<b>29 795 093</b>	<b>27 494 492</b>	<b>22 078 009</b>	<b>13%</b>	<b>24%</b>	<b>14%</b>	<b>-8%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>960 432</b>	<b>102 564</b>	<b>1 500 168</b>	<b>3 309 883</b>	<b>-63 998</b>	<b>-89%</b>	<b>56%</b>	<b>245%</b>	<b>-107%</b>

## PŘÍLOHA P XIV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE ELEKTROTECHNICKÝCH LABORATOŘÍ

Název účtu	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	08/10	08/11	08/12
Spotřeba materiálu	1 797 921	1 596 575	1 437 817	923 899	976 976	-11%	-20%	-49%	-46%
- materiál	1 093 814	1 050 667	811 887	325 607	446 202	-4%	-26%	-70%	-59%
- pohonné hmoty	593 118	426 433	473 486	486 768	484 882	-28%	-20%	-18%	-18%
- drobný majetek	72 091	47 591	122 440	50 728	17 940	-34%	70%	-30%	-75%
- ochranné pomůcky	16 660	42 628	16 217	17 988	17 517	156%	-3%	8%	5%
- reklamní materiál	11 923	21 913	7 304	31 096	3 875	84%	-39%	161%	-67%
Spotřeba energie	1 069	0	1 999	-30	816	-100%	87%	-103%	-24%
Opravy	285 079	70 614	65 759	170 129	72 778	-75%	-77%	-40%	-74%
Cestovné	293 910	239 731	273 873	246 241	156 979	-18%	-7%	-16%	-47%
Náklady na reprezentaci	6 309	10 705	3 224	3 309	4 809	70%	-49%	-48%	-24%
Služby	1 425 556	2 258 890	3 046 245	1 262 575	2 221 433	58%	114%	-11%	56%
-služby	1 054 684	1 864 020	1 538 825	1 005 850	1 975 466	77%	46%	-5%	87%
-spoje	206 292	164 785	181 560	119 467	111 949	-20%	-12%	-42%	-46%
-nájemné	37 279	37 165	1 133 660	39 800	42 856	0%	2941%	7%	15%
-ostatní nehmotný majetek	40 718	0	57 950	0	26 210	-100%	42%	-100%	-36%
Osobní náklady	7 601 619	7 087 155	6 536 073	6 716 970	6 171 206	-7%	-14%	-12%	-19%
Mzdové náklady	5 901 970	5 449 143	4 864 962	5 087 712	4 551 164	-8%	-18%	-14%	-23%
Zdravotní a sociální pojištění	1 546 166	1 499 294	1 512 005	1 498 272	1 477 004	-3%	-2%	-3%	-4%
Zákonné sociální náklady	144 850	132 244	146 303	118 184	130 234	-9%	1%	-18%	-10%
- závodní stravování	76 159	85 315	98 919	93 673	97 381	12%	30%	23%	28%
- vzdělávání a rekvalifikace	59 218	39 269	39 599	16 881	23 910	-34%	-33%	-71%	-60%
Daně a poplatky	47 540	58 818	91 877	77 556	54 133	24%	93%	63%	14%
- daň silniční	37 313	39 087	30 087	32 093	28 156	5%	-19%	-14%	-25%
Jiné provozní náklady	95 961	251 263	151 597	100 431	77 456	162%	58%	5%	-19%
Zůstatková cena DHM a DNM	0	0	26 490	0	0	0%	x	0%	0%
Pojistné	72 326	123 498	96 876	43 068	59 367	71%	34%	-40%	-18%
Ostatní	343	122 889	0	0	303	35677%	-100%	-100%	-12%
Technické zhod. do limitu	14 622	0	22 508	10 702	8 783	-100%	54%	-27%	-40%
Odpisy, rezervy a OP	747 894	683 427	703 565	825 575	706 428	-9%	-6%	10%	-6%
Finanční náklady	11 104	14 964	15 288	14 939	18 399	35%	38%	35%	66%
Daň z příjmu a převod. účty	10 985 841	8 511 630	7 100 588	9 290 636	8 111 392	-23%	-35%	-15%	-26%
- doprava	31 034	24 368	21 287	19 746	14 600	-21%	-31%	-36%	-53%
- nájemné	601 480	613 622	613 622	600 663	595 165	2%	2%	0%	-1%
- nákl. spoj. s užíváním budov	620 621	632 763	632 763	619 804	613 869	2%	2%	0%	-1%
- výrobní režie	5 718 885	5 217 171	4 304 862	6 682 965	4 644 430	-9%	-25%	17%	-19%
- náklady na vnitřní kooperaci	2 030 132	93 562	80 481	72 107	29 636	-95%	-96%	-96%	-99%
- správní režie	1 983 689	1 930 144	1 447 574	1 295 350	2 213 692	-3%	-27%	-35%	12%
<b>Náklady celkem</b>	<b>23 299 802</b>	<b>20 783 771</b>	<b>19 427 903</b>	<b>19 632 230</b>	<b>18 572 805</b>	<b>-11%</b>	<b>-17%</b>	<b>-16%</b>	<b>-20%</b>
Tržby za vlastní výroby	147 660	200 143	368 719	95 279	1 215	36%	150%	-35%	-99%
Tržby z prodeje služeb	16 710 884	12 907 638	12 776 092	14 556 439	14 065 330	-23%	-24%	-13%	-16%
Změna stavu vnitropod. zásob	0	0	36 248	-36 248	0	0%	x	x	0%
Aktivace - mat., služeb, maj.	21 331	0	0	0	0	-100%	-100%	-100%	-100%
Jiné provozní výnosy	3 211 069	4 257 931	4 012 820	114 189	1 043 154	33%	25%	-96%	-68%
Finanční výnosy	28 490	19 334	7 158	12 352	9 360	-32%	-75%	-57%	-67%
Převody vnitro účtů	7 845 364	7 568 230	5 245 363	7 482 823	5 259 543	-4%	-33%	-5%	-33%
- výrobní režie	5 718 885	5 217 171	4 304 862	6 682 965	4 644 430	-9%	-25%	17%	-19%
- výnosy z vnitřní kooperace	2 126 479	2 351 059	940 501	799 858	615 113	11%	-56%	-62%	-71%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>27 964 798</b>	<b>24 953 276</b>	<b>22 446 402</b>	<b>22 224 833</b>	<b>20 378 602</b>	<b>-11%</b>	<b>-20%</b>	<b>-21%</b>	<b>-27%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>4 664 996</b>	<b>4 169 505</b>	<b>3 018 500</b>	<b>2 592 604</b>	<b>1 805 797</b>	<b>-11%</b>	<b>-35%</b>	<b>-44%</b>	<b>-61%</b>

## PŘÍLOHA P XV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE ELEKTROTECHNIKY

Název účtu	2008	2009	2010	2011	2012	08/09	08/10	08/11	08/12
Spotřeba materiálu	919 658	322 714	1 207 971	619 896	345 085	-65%	31%	-33%	-62%
- materiál	820 723	130 341	1 027 455	379 404	168 303	-84%	25%	-54%	-79%
- pohonné hmoty	76 745	87 882	80 823	162 758	123 652	15%	5%	112%	61%
- drobný majetek	8 978	89 796	79 546	41 903	45 430	900%	786%	367%	406%
- ochranné pomůcky	746	3 475	12 509	11 120	2 935	366%	1577%	1390%	293%
- reklamní materiál	7 740	7 388	1 248	12 617	480	-5%	-84%	63%	-94%
Spotřeba energie	0	0	0	0	3 697	0%	0%	0%	x
Opravy	6 114	29 160	55 388	20 040	72 317	377%	806%	228%	1083%
Cestovné	94 173	169 722	226 747	259 076	120 627	80%	141%	175%	28%
Náklady na reprezentaci	4 082	6 119	20 254	56 685	36 630	50%	396%	1289%	797%
Služby	3 306 340	4 655 184	3 160 488	875 684	283 609	41%	-4%	-74%	-91%
- služby	3 193 313	4 464 267	2 916 264	710 648	139 624	40%	-9%	-78%	-96%
- spoje	92 627	123 928	145 108	107 276	82 337	34%	57%	16%	-11%
- nájemné	0	0	14 460	4 294	35 745	0%	x	x	x
- ostatní nehmotný majetek	3 078	51 301	42 354	15 049	24 303	1566%	1276%	389%	689%
Osobní náklady	5 682 917	6 899 875	6 511 798	7 411 511	6 304 144	21%	15%	30%	11%
Mzdové náklady	4 264 409	5 147 754	4 751 014	5 425 131	4 610 717	21%	11%	27%	8%
Zdravotní a sociální pojištění	1 288 046	1 602 000	1 601 380	1 814 544	1 554 345	24%	24%	41%	21%
Základní sociální náklady	123 988	141 489	142 139	152 413	119 660	14%	15%	23%	-3%
- závodní stravování	50 457	48 198	74 880	67 150	67 483	-4%	48%	33%	34%
- vzdělávání a rekvalifikace	68 184	88 471	62 199	80 898	45 935	30%	-9%	19%	-33%
Daně a poplatky	5 950	7 004	6 675	9 818	8 302	18%	12%	65%	40%
- daň silniční	3 471	3 644	3 759	6 051	4 332	5%	8%	74%	25%
Jiné provozní náklady	13 163	90 069	316 272	33 328	21 944	584%	2303%	153%	67%
Pojistné	13 163	22 953	3 035	19 215	19 594	74%	-77%	46%	49%
Technické zhod. do limitu	0	43 136	100 250	9 416	0	x	x	x	x
Odpisy, rezervy a OP	293 387	315 191	342 395	359 303	346 076	7%	17%	22%	18%
Finanční náklady	4 496	343	18 993	9 010	2 944	-92%	322%	100%	-35%
Daň z příjmu a převod. účty	6 582 361	9 702 402	8 495 863	9 459 762	6 752 020	47%	29%	44%	3%
- doprava	2 800	34 211	23 705	33 585	2 823	1122%	747%	1100%	1%
- nájemné	158 533	160 147	160 147	179 596	191 372	1%	1%	13%	21%
- nákl. spoj. s užíváním budov	190 370	187 940	187 940	211 433	232 502	-1%	-1%	11%	22%
- výrobní režie	5 094 656	7 264 623	6 757 223	7 462 130	3 416 016	43%	33%	46%	-33%
- náklady na vnitřní kooperaci	138 529	951 232	277 986	524 421	336 155	587%	101%	279%	143%
- správní režie	997 473	1 104 251	1 088 862	1 048 597	2 573 153	11%	9%	5%	158%
<b>Náklady celkem</b>	<b>16 912 642</b>	<b>22 197 784</b>	<b>20 362 845</b>	<b>19 114 112</b>	<b>14 297 395</b>	<b>31%</b>	<b>20%</b>	<b>13%</b>	<b>-15%</b>
Tržby z prodeje služeb	8 973 812	19 241 577	8 214 935	11 448 996	10 554 895	114%	-8%	28%	18%
Změna stavu vnitropod. zásob	1 574 355	-4 269 069	3 868 218	-1 169 871	-732 188	-371%	146%	-174%	-147%
Jiné provozní výnosy	214 137	87 492	225 111	5 585	3 363	-59%	5%	-97%	-98%
Finanční výnosy	0	0	0	165	12 115	0%	0%	0%	0%
Převody vnitro účtů	6 910 915	10 361 000	10 915 115	10 026 463	4 961 162	50%	58%	45%	-28%
- výrobní režie	5 094 656	7 264 623	6 757 223	7 462 130	3 416 016	43%	33%	46%	-33%
- výnosy z vnitřní kooperace	1 816 259	3 096 377	4 157 892	2 564 333	1 545 146	70%	129%	41%	-15%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>17 673 219</b>	<b>25 420 999</b>	<b>23 223 379</b>	<b>20 311 337</b>	<b>14 799 347</b>	<b>44%</b>	<b>31%</b>	<b>15%</b>	<b>-16%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>760 577</b>	<b>3 223 215</b>	<b>2 860 534</b>	<b>1 197 225</b>	<b>501 952</b>	<b>324%</b>	<b>276%</b>	<b>57%</b>	<b>-34%</b>

**PŘÍLOHA P XVI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADOVÝCH A  
VÝNOSOVÝCH ÚČTŮ DIVIZE KONTROLY IMISÍ A PALIV**

Název účtu	2011	2012	11/12
Spotřeba materiálu	3 648 858	2 551 672	-30%
- materiál	3 310 844	2 213 125	-33%
- pohonné hmoty	174 256	256 960	47%
- drobný majetek	132 735	72 842	-45%
- ochranné pomůcky	8 407	8 381	0%
- reklamní materiál	22 251	0	-100%
Spotřeba energie	473 928	533 512	13%
Opravy	113 989	198 259	74%
Cestovné	211 846	199 178	-6%
Náklady na reprezentaci	26 657	29 988	12%
Služby	1 482 069	2 245 119	51%
- služby	914 219	1 602 796	75%
- spoje	130 234	121 694	-7%
- nájemné	316 336	439 052	39%
- ostatní nehmotný majetek	5 825	19 072	227%
Osobní náklady	6 887 889	7 998 580	16%
Mzdové náklady	5 035 689	5 911 006	17%
Zdravotní a sociální pojištění	1 712 133	1 924 060	12%
Zákonné sociální náklady	140 067	163 515	17%
- závodní stravování	85 618	89 574	5%
- vzdělávání a rekvalifikace	29 620	37 810	28%
Daně a poplatky	15 040	15 005	0%
- daň silniční	7 265	8 703	20%
Jiné provozní náklady	86 416	107 154	24%
Zůstatková cena DHM a DNM	0	0	0%
Pojistné	27 559	47 917	74%
Technické zhod. do limitu	58 850	57 090	-3%
Odpisy, rezervy a OP	2 836 728	3 887 890	37%
Finanční náklady	3 850	0	-100%
Daň z příjmu a převod. účty	12 860 915	11 902 708	-7%
- výrobní režie	5 799 048	8 241 820	42%
- náklady na vnitřní kooperaci	4 262 074	1 501 722	-65%
- správní režie	2 799 793	2 159 166	-23%
<b>Náklady celkem</b>	<b>28 648 185</b>	<b>29 669 066</b>	<b>4%</b>
Tržby z prodeje služeb	21 256 292	29 576 672	39%
Jiné provozní výnosy	130 418	117 258	-10%
Finanční výnosy	1 691	0	-100%
Převody vnitro účtů	10 569 364	9 799 614	-7%
- výrobní režie	5 799 048	8 241 820	42%
- výnosy z vnitřní kooperace	4 770 316	1 557 794	-67%
<b>Výnosy celkem</b>	<b>31 957 764</b>	<b>39 493 544</b>	<b>24%</b>
<b>Hospodářský výsledek</b>	<b>3 309 579</b>	<b>9 824 478</b>	<b>197%</b>