

# **Projekt vytvoření soustavy výkonnostních ukazatelů ve společnosti XY, a.s.**

Bc. Lucie Brázdilová

---

Diplomová práce  
2015

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav podnikové ekonomiky  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Brázdilová**  
Osobní číslo: **M13906**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt vytvoření soustavy výkonnostních ukazatelů ve společnosti XY, a.s.**

*Zásady pro vypracování:*

### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky výkonnosti společnosti.

#### II. Praktická část

- Charakterizujte společnost XY a analyzujte její vnitřní a vnější prostředí.
- Zanalyzujte společnost a zhodnoťte výkonnost pomocí vybraných výkonnostních ukazatelů.
- Vypracujte projekt zavedení soustavy ukazatelů pro účelné sledování výkonnosti ve společnosti XY.

### Závěr

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

Seznam odborné literatury:

MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.

MARR, Bernard. Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know. Harlow, England: Pearson, 2012, 347 s. ISBN 978-0-273-75011-6.

NIVEN, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2. vyd. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2006, 318 s. ISBN 0-471-78049-9.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

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

Vedoucí diplomové práce: Ing. Šárka Papadaki, Ph.D.  
Ústav podnikové ekonomiky  
Datum zadání diplomové práce: 16. února 2015  
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2015

Ve Zlíně dne 16. února 2015

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkanka



doc. Ing. Boris Popesko, Ph.D.  
ředitel ústavu

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním 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;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byla jsem seznámena s tím, že na moji 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;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 24. 4. 2015

  
.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá vytvořením soustavy výkonnostních ukazatelů ve společnosti XY, a.s. První část je zaměřena na zpracování teoretických východisek, které se týkají měření a řízení podnikové výkonnosti. V úvodu praktické části je charakterizována společnost XY, a.s. a její podnikatelské zaměření. Následně je provedena analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a pomocí finanční analýzy je zhodnocen její finanční stav. V závěru práce je navržena soustava výkonnostních ukazatelů a celý projekt je podroben nákladové analýze. Nakonec je provedeno vyhodnocení rizik a přínosů plynoucích z implementace nového systému měření výkonnosti.

Klíčová slova: výkonnost podniku, tradiční a moderní měřítka, finanční analýza, nefinanční ukazatele, Balanced Scorecard, strategické cíle, strategická měřítka

## **ABSTRACT**

The diploma thesis deals with a formation of the set of performance indicators in Company XY, a.s. The first part is focused on theoretical background concerning corporate performance management and its measurements. The Company XY, a.s. and its business orientation is described in the introduction of practical part which is followed by the analysis of external and internal company environment and the financial analysis is used to evaluate a financial state of the company. As a conclusion, the set of performance indicators is proposed and the entire project is subjected to cost analysis. Finally the evaluation of risks and benefits derived from an implementation of the new system of performance measurement is conducted.

Keywords: Business performance, Traditional and Modern measuring, Financial analysis, Non-financial indicators, Balanced Scorecard, Strategic goals, Strategic measuring

Ráda bych touto cestou poděkovala paní Ing. Bc. Šárce Papadaki, Ph.D. za cenné rady a připomínky. Poděkování rovněž patří konzultantovi analyzované společnosti XY, a.s. za jeho spolupráci a ochotu poskytovat podpůrné materiály.

Poslední poděkování náleží Bc. Tomáši Rašťákovi za jeho morální podporu během celého zpracování diplomové práce.

## **OBSAH**

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>12</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>13</b>
<b>1 VÝKONNOST PODNIKU A JEJÍ MĚŘENÍ.....</b>	<b>14</b>
1.1 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....	15
1.1.1 Klíčové ukazatele výsledků a výkonnosti .....	17
<b>2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....</b>	<b>19</b>
2.1 SWOT ANALÝZA .....	19
2.2 PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍHO PROSTŘEDÍ .....	20
<b>3 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI .....</b>	<b>22</b>
3.1 UKAZATELE ZISKU .....	22
3.2 UKAZATELE CASH FLOW .....	22
3.3 FINANČNÍ ANALÝZA A JEJÍ VYUŽITÍ PŘI ŘÍZENÍ PODNIKU .....	23
3.3.1 Zdroje dat pro finanční analýzu .....	24
3.3.2 Uživatelé finanční analýzy .....	25
3.4 METODY FINANČNÍ ANALÝZY.....	25
3.4.1 Absolutní ukazatele .....	26
3.4.2 Rozdílové ukazatele .....	26
3.4.3 Poměrové ukazatele .....	28
3.4.4 Souhrnné ukazatele .....	34
<b>4 MODERNÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI.....</b>	<b>37</b>
4.1 RONA – VÝNOSNOST ČISTÝCH AKTIV .....	37
4.2 CROGA - CF RENTABILITA HRUBÝCH AKTIV.....	37
4.3 CFROI – CF RENTABILITA INVESTICE.....	38
4.4 EVA – EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA .....	40
4.4.1 Konstrukce a výpočet ukazatele EVA.....	41
4.5 KRITIKA FINANČNÍCH MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI.....	45
4.6 NEFINANČNÍ UKAZATELE .....	47
4.7 BALANCED SCORECARD .....	48
4.8 SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI .....	49
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>52</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>53</b>
5.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA A VÝVOJ ZAMĚSTNANCŮ.....	54
5.2 VÝROBNÍ PROGRAM A POUŽITÉ TECHNOLOGIE .....	56
5.2.1 Středisko montáž .....	57
5.2.2 Středisko lisování .....	57
<b>6 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>59</b>

6.1	SWOT ANALÝZA .....	59
6.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	64
6.3	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	68
<b>7</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ VÝKONNOSTNÍCH UKAZATELŮ.....</b>	<b>70</b>
<b>8</b>	<b>FINANČNÍ ANALÝZA VE SPOLEČNOSTI XY S VYUŽITÍM TRADIČNÍCH MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI .....</b>	<b>72</b>
8.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY .....	72
8.2	ANALÝZA NÁKLADŮ A VÝNOSŮ .....	76
8.3	ANALÝZA VÝVOJE VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	79
8.4	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ .....	80
8.5	ANALÝZA POMOCÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ .....	81
8.5.1	Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury .....	81
8.5.2	Analýza likvidity .....	83
8.5.3	Analýza rentability .....	84
8.5.4	Analýza aktivity .....	86
8.6	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	87
8.6.1	Altmanovo Z-score.....	87
8.6.2	Index IN01 .....	88
8.7	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALYTICKÉ ČÁSTI.....	89
<b>9</b>	<b>PROJEKT VYTVOŘENÍ SOUSTAVY VÝKONNOSTNÍCH UKAZATELŮ.....</b>	<b>91</b>
9.1	POŽADAVKY NA NOVÝ SYSTÉM HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI .....	91
9.2	NÁVRH SOUSTAVY VÝKONNOSTNÍCH UKAZATELŮ .....	91
9.3	OBJASNĚNÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI XY.....	93
9.4	VLASTNÍ TVORBA VÝKONNOSTNÍCH UKAZATELŮ POMOCÍ BSC .....	94
9.4.1	Sestavení jednotlivých strategických cílů .....	94
9.5	STANOVENÍ VHODNÝCH MĚŘÍTEK.....	105
9.5.1	Strategické akce k jednotlivým cílům .....	116
9.6	IMPLEMENTACE SOUSTAVY UKAZATELŮ DO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI.....	120
9.6.1	Proces rozšíření ukazatelů do řízení společnosti.....	120
9.6.2	Začlenění ukazatelů do systému plánování .....	120
9.6.3	Propojení systému ukazatelů s reportingem společnosti.....	121
9.6.4	Proces rozšíření informační podpory .....	121
9.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM A PROVEDENÍ NÁKLADOVÉ ANALÝZY .....	122
<b>10</b>	<b>PŘÍNOSY A RIZIKA SPOJENÁ S IMPLEMENTACÍ SOUSTAVY UKAZATELŮ.....</b>	<b>125</b>
10.1	ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ PLYNOUCÍCH Z REALIZACE PROJEKTU .....	125
10.2	ZHODNOCENÍ RIZIKOVÝCH FAKTORŮ .....	126
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>128</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>130</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>133</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>136</b>



<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>137</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>138</b>

## ÚVOD

Současný vývoj ekonomiky a zvyšující se konkurenční tlak v mnoha odvětvích nutí stále více subjektů ke zvyšování vlastní výkonnosti a k hledání způsobu, jak tuto výkonnost správně měřit. Předpoklad, stát se konkurenceschopnou společností a současně si zajistit růstový potenciál, souvisí se zavedením jednotného systému měření výkonnosti.

Během posledních let si prošla výkonnost podniku zásadními změnami, došlo k rozšíření teoretické a praktické oblasti měření a řízení výkonnosti o nové metody a přístupy. Postupně se ukazuje, že využívání komplexních systémů pro měření výkonnosti vede k implementaci konkrétních opatření, která směřují ke zvyšování podnikové výkonnosti. Současné tržní podmínky nutí společnosti vytvářet co nejkompaktnější systémy měření výkonnosti, které jsou schopny zohlednit jak vnější, tak vnitřní faktory výkonnosti. Řídit efektivně výkonnost vyžaduje vytvořit takový systém, jenž umožní společnosti kvantifikovat její výsledky.

Zavedený systém výkonnosti vyžaduje pravidelné vyhodnocování výkonnostních ukazatelů. V praxi se lze setkat s řadou podniků, ať už malých či velkých, které stále využívají systém měření výkonnosti založený pouze na tradičních měřítkách. Tento způsob je velice oblíbený díky jednoduchosti, možnosti rychlého srovnání, není zapotřebí výrazných úprav a potřebná data je možné okamžitě získat z účetních výkazů. Nicméně využívání čistě tradičních měřítek výkonnosti je kritizováno řadou autorů odborných publikací. Předmětem kritiky je zejména neschopnost tradičních měřítek zohlednit riziko, časovou hodnotu peněz, míru inflace nebo náklady na vlastní kapitál. Možným řešením, jak eliminovat tyto nedostatky, je využití moderních měřítek výkonnosti, které se orientují zejména na budoucnost a jejich účelem je sledování tvorby hodnoty pro vlastníka.

Avšak v současném tržním prostředí se staly finanční měřítka nedostačujícím nástrojem k hodnocení výkonnosti. Z tohoto důvodu se v posledních letech dostává do popředí využívání nefinančních ukazatelů. Většinu poměrových a absolutních ukazatelů lze vyhodnotit až po uzavření účetního období, a proto mají historický charakter. Použití výhradně finančních ukazatelů opomíjí dlouhodobé cíle, jelikož finanční ukazatele se orientují především na krátkodobé cíle a nejsou schopny postihnout strategicky významné oblasti. Další jejich nevýhoda spočívá pouze ve schopnosti interpretovat následky, nikoli objasnění, jak k nežádoucímu stavu došlo. Z výše zmíněných důvodů se jako vhodný nástroj jeví Balanced Scorecard (dále jen BSC). Koncept BSC umožňuje sledování výkonnosti prostřednic-

tvím čtyř perspektiv. Při měření výkonnosti klade důraz na kvantifikovatelná i nekvantifikovatelná měřítka a je schopen pomocí cílových hodnot zajistit pohled do budoucna. Řada autorů odborných publikací považuje BSC za nový nástroj řízení, který se již nezaměřuje pouze na finanční ukazatele a tím umožňuje pohled na všechny podnikové procesy. Ať už si podnik zvolí jakoukoli strategii, měla by vést ze zvyšování podnikové výkonnosti. Smyslem strategicky orientovaného řízení je tedy zvýšit výkonnost. Systém měřítek založený na BSC umožňuje provázat dlouhodobé cíle s každodenním chodem společnosti. Každá společnost by si měla vytvořit vlastní systém měření výkonnosti, který bude odpovídat její vizi a strategii.

Záměrem diplomové práce je vytvoření soustavy výkonnostních ukazatelů ve společnosti XY, a.s. včetně provedení nákladové analýzy a vyhodnocení rizik plynoucích z implementace navrhovaného hodnotícího systému. Celá práce je strukturovaná do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části je zpracována literární rešerše týkající se problematiky hodnocení výkonnosti podniku. Nejprve je zpracováno pojetí výkonnosti a způsoby jejího měření. Další kapitola se zabývá tradičními přístupy k měření finanční výkonnosti a jsou blíže specifikovány vybrané klasické ukazatele. V další kapitole jsou rozebrány moderní přístupy k hodnocení finanční výkonnosti. V této části nechybí kritické zhodnocení finančních ukazatelů. Součástí této kapitoly je i představení nefinančních ukazatelů a je zdůrazněn jejich význam pro hodnotící systém společnosti. V závěru teoretické části je popsán moderní systém řízení BSC.

Na začátku praktické části je provedeno představení společnosti XY a.s. a jsou popsány její podnikatelské aktivity. Následující kapitola se zabývá analýzou vnitřního a vnějšího prostředí společnosti. Samostatná kapitola je věnována analýze současného stavu systému měření výkonnosti ve společnosti. Následně je pomocí vybraných klasických měřítek zhodnocena finanční situace společnosti XY, a.s. a na základě provedených analýz a vlastních poznatků je navržena jednotná soustava výkonnostních ukazatelů, k tomuto účelu je využito konceptu BSC. Nejprve je objasněna stávající strategie společnosti, která je následně rozpracována do jednotlivých strategických cílů, na jejichž základě jsou definována odpovídající měřítka a k nim jsou přiřazeny hybné síly výkonnosti. V závěru je navržený projekt podroben nákladové analýze, jsou vyhodnocena rizika a přínosy související s implementací výkonnostních měřítek.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je vytvoření ucelené soustavy výkonnostních ukazatelů ve společnosti XY, a.s. Výběr vhodného systému měření výkonnosti je podložen provedenými analýzami, pochopením jednotlivých procesů a vlastními úvahami a dedukcemi.

Teoretická část je zaměřena na zpracování poznatků týkající se výkonnosti podniku. Při zpracování teoretické části je vycházeno především z odborných knižních publikací. První kapitola je zaměřena na pojetí výkonnosti podniku a způsoby jejího měření. Následující kapitola se zabývá tradičními přístupy k měření finanční výkonnosti, jejíž součástí je vysvětlení podstaty a metod finanční analýzy. Kromě tradičních měřítek jsou rozvedeny i vybrané moderní přístupy měření výkonnosti. Není opomenuta ani kritika finančních ukazatelů, na niž následně navazuje charakteristika nefinančních měřítek. Konec teoretické části je věnován systému vyvážených ukazatelů výkonnosti Balanced Scorecard.

Projektové části předchází zpracování analýzy vnitřního a vnějšího prostředí společnosti XY, a.s., k tomuto účelu je využita SWOT analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. V samém úvodu praktické části je představena analyzovaná společnost, specifikováno její výrobní zaměření a proveden rozbor odvětví, ve kterém daná společnost působí. V dalším kroku je provedena analýza současného využití výkonnostních ukazatelů ve společnosti XY, a.s., je rozebrán současný systém měření výkonnosti. V závěru analytické části je provedena finanční analýza pomocí tradičních měřítek, včetně použití predikčních modelů.

V projektové části je navržena ucelená soustava výkonnostních ukazatelů, k jejímuž stanovení je využito konceptu BSC, který kombinuje finanční i nefinanční ukazatele. Samostatnou kapitolu tvoří implementace systému ukazatelů do řízení společnosti. V posledním kroku je navržený projekt podroben nákladové analýze a jsou vyhodnoceny rizikové faktory a jeho přínos pro společnost XY, a.s.

Po čas zpracování diplomové práce byla navíc využita podpora softwarových programů MS Excell a Aris Express. K pochopení jednotlivých procesů společnosti přispěla aktivní spolupráce s projektovým manažerem a vedením společností XY, a.s.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOST PODNIKU A JEJÍ MĚŘENÍ

Wagner (2009, s. 17) nahlíží na výkonnost jako na podnikovou charakteristiku, která odráží způsob, jakým daný subjekt uskutečňuje určitou činnost v podobnosti s porovnávaným (referenčním) způsobem průběhu této činnosti. Předpokladem interpretace výkonnosti je schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska kritériální stupnice. Na výkonnost jde nahlížet i z jednoduššího úhlu, lze ji označit jako cestu k dosažení prospěchu.

Šulák a Vacík (2004, s. 9) uvádějí, že v obecnější rovině lze definovat výkonnost podniku jako schopnost podnikatelského subjektu co nejefektivněji zhodnotit investici, která se stala součástí podnikatelských aktivit.

Výkonnost je výsledkem subjektivního pojetí, neboť různé zájmové skupiny se rozcházejí v názorech, jaká kritéria mají být použita pro srovnání a interpretaci a jaký průběh činnosti má být stanoven jako referenční. Pro potřeby interpretace a samotného měření výkonnosti je nezbytné znát odpovědi na otázky, pro koho nebo z jakého pohledu výkonnost měříme a interpretujeme. Není-li možné měřit a posuzovat výkonnost organizace z více uživatelských pohledů, nejlepším řešením je měřit výkonnost ve vztahu ke strategickým cílům organizace. (Wagner, 2009, s. 23)

Podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 13) se v současných tržních podmínkách mohou rozvíjet pouze ty subjekty, které jsou schopny flexibilně reagovat na změny podnikatelských podmínek, monitorují a vyhodnocují podnikovou výkonnost a realizují podnikové aktivity za účelem zvyšování výkonnosti. Dluhošová (2010, s. 13) přichází s tvrzením o podnikové sféře. Ta je podle ní ovlivněna globalizačními trendy, agresivnější konkurencí, dostupností nových trhů, fúzemí a akvizicemi, a proto je nezbytné, aby se do popředí zájmu manažerů dostala nutnost dlouhodobé orientace podniků na výkonnost.

Podniky jsou nuceny se adaptovat na ekonomický vývoj a musejí čelit silnější konkurenci, což se odráží v měření i pojetí výkonnosti podniku. Během desetiletí byla vytvořena široká škála kritérií odrážejících výkonnost podniku z pohledu vlastníků. Při pohledu do historie je zřejmé, že došlo k posunu ve vývoji názorů na měření výkonnosti a chápání výkonnosti, a to od měření ziskových marží a růstu zisku k měření rentability vloženého kapitálu až k moderním konceptům, které jsou založeny na hodnotovém řízení a vytváření hodnoty pro vlastníky. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 13)

Šulák a Vacík (2004, s. 9-10) přichází s následujícími doporučeními zvyšující prosperitu podniku:

- zajistit srovnatelnou provozní základu s konkurenčními subjekty,
- podílet se na rozvíjení efektivních marketingových aktivit,
- nalézání a vytváření konkurenčních výhod s důrazem na inovační politiku.

Je nezbytné si uvědomit, že podnikatelská výkonnost je měřena z různých úhlů. Každý subjekt je schopen hodnotit výkonnost jinak. Vlastníci sledují zhodnocení svých prostředků vložených do firmy, manažeři považují podnik za výkonný, pokud má stabilní podíl na trhu, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky, loajální zákazníky a jeho hospodaření je rentabilní a likvidní. Z pohledu zákazníka je hodnocena schopnost uspokojení jejich potřeb a přání, kvalita a cena výrobku či služby, rychlost dodání, platební podmínky a další. Ekonomické výsledky firmy zajímají nejen vlastníky a manažery, ale například také banky, státní orgány, obchodní partnery nebo zaměstnance. (Šulák a Vacík, 2004, s. 9; Pavelková a Knápková, 2010, s. 13)

## 1.1 Měření výkonnosti

V dnešní době je do značné míry úspěch podniku spojován s tvorbou hodnoty, protože hlavním cílem podnikání je dosažení růstu hodnoty. Právě hodnota se jeví jako vhodný nástroj pro měření podnikových aktivit, jako jediná vyžaduje k měření komplexní údaje. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 15)

Neumaierová a Neumaier (2002, s. 32) uvádějí dva základní přístupy vycházející z teorie financí, které se berou v úvahu při posuzování výkonnosti podniku:

1. *Koruna získaná dnes má větší hodnotu než koruna získaná zítra.*
2. *Bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna.*

Při měření výkonnosti přiřazujeme určitou hodnotu charakteristice zkoumaného jevu. Za základní kritérium posouzení výkonnosti a konkurenceschopnosti firmy je považována čistá současná hodnota. Čistá současná hodnota je základním měřítkem výkonnosti podniku, a to z pohledu vlastníka. Propočtem lze zjistit, zda dané rozhodnutí bude mít pozitivní nebo negativní dopad pro investory. Čistá současná hodnota představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů z investice a současně hodnoty výdajů vynaložených na investici. Kritérium výkonnosti má výhodu, že je postaveno na finančních tocích, respektuje faktor času a náklad kapitálu může být v průběhu času změněn, doplňuje Dluhošová

(2010, s. 140). Naopak hlavní nedostatek NPV spočívá ve stanovování reálné diskontní míry v delším časovém úseku. Další stinnou stránkou tohoto kritéria je možné nadhodnocení projektu a špatný odhad životnosti projektu.

$$NPV = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - IN \quad (1)$$

kde:

$CF_t$  = peněžní toky z realizace investičního projektu v jednotlivých letech

$IN$  = kapitálový výdaj spojený s investicí

$n$  = doba životnosti investice

$r$  = diskontní míra v jednotlivých (ročních) obdobích

Je-li výsledná  $NPV \geq 0$ , investice se jeví jako přijatelná a zaručuje podniku požadovanou míru výnosnosti a současně zvyšuje tržní hodnotu podniku. Čím vyšší hodnotu má NPV, tím je investice zajímavější, výhodnější. Nastane-li situace, kdy  $NPV < 0$ , investiční projekt neodpovídá požadované míře výnosnosti a jeho přijetí by znamenalo pokles tržní hodnoty podniku. Pokud je  $NPV = 0$ , projekt se jeví jako indiferentní. (Scholleová, 2011, s. 132)

Řada podniků si uvědomuje nutnost orientace na hodnotové řízení. Důvodem je především změna orientace v řízení podniků v důsledku agresivnější konkurence a otevřenost firem vůči vnějšímu prostředí. Dalším důvodem je, že vlastníci a investoři požadují zúročení vlastního kapitálu na úrovni světových měřítek, investoři a analytici vyžadují srovnatelnou výkonnost s konkurencí (Marinič, 2008, s. 32). Z toho je možné rozpoznat směr současných trendů finančního managementu, jež vedou k analýze výkonnosti podniku přes tvorbu přidané hodnoty pro akcionáře (vlastníka). Tradiční podnikatelský cíl maximalizace zisku ztrácí svůj význam a je nahrazován novým cílem poměřující dosažený zisk s náklady vynaložených zdrojů.

Přístup založený na sjednocení podnikových cílů, strategie a způsobu rozhodování je v anglosaské literatuře nazýván Value Based Management (Šulák a Vacík, 2004, s. 5). Tento přístup je založen na aplikaci kritéria čisté současné hodnoty a na maximalizaci shareholder value (Neumaierová a Neumaier, 2002, s. 22).

Podle Mariniče (2008, s. 33) klade hodnotově orientované řízení důraz na tržní přidanou hodnotu – Market Value Added (MVA) a na ekonomickou přidanou hodnotu – Economic Value Added (EVA).



Neumaierová a Neumaier (2002, s. 22) rozlišují v souvislosti s Value Based Managementem pojmy stakeholders a shareholders. Se zajištěním dlouhodobé životnosti podniku souvisí nutnost zajistit všem subjektům zainteresovaným na chodu podniku uspokojení – stakeholder value. V moderních konceptech řízení a měření výkonnosti jsou preferováni vlastníci, protože vlastníci tvoří podstatu podniku (podnikatelský záměr, strategii), vložili do něj své peněžní prostředky a nesou největší riziko spojené s podnikáním. Koncept shareholder value je založen na předpokladu, čím větší riziko je podstupováno, tím větší výnos je očekáván. Za důležité se považuje upřednostnit koncept shareholder value, neboť v delším časovém horizontu je to jediná cesta vedoucí ke zvyšování stakeholder value.

Právě v ekonomické sféře se již řadu let vedou diskuze o volbě nejvhodnějšího konceptu řízení a měření výkonnosti podniku. Tradiční ukazatele výkonnosti vycházejí zejména z hlavního podnikatelského cíle – maximalizace zisku a k vyjádření cílů využívají velké množství ukazatelů, které jsou někdy vzájemně neslučitelné. Naopak moderní přístupy založené na hodnotovém řízení se snaží o propojení všech podnikových činností včetně lidí, kteří jsou součástí podnikových procesů, to vše za jediným účelem – zvýšit hodnotu podniku. Jak již bylo zmíněno, tyto ukazatele zohledňují hledisko ekonomického zisku a berou v úvahu i tzn. oportunitní náklady. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 16).

### 1.1.1 Klíčové ukazatele výsledků a výkonnosti

Vlastní, odlišný pohled na výkonnostní ukazatele nabízí Parmetr (2008, s. 1), podle něj existují tři typy měřítek výkonnosti:

**Klíčové ukazatele výsledků (KRI)** – jsou výsledkem mnoha činností a poskytují jasný obraz, zdali se podnik ubírá správným směrem. Nicméně nemají vypovídající schopnost, jakým směrem se mají ubírat podnikové aktivity za účelem zlepšení výsledků. Tyto ukazatele se soustřeďují na delší časový úsek, přezkoumávají se v měsíčních či čtvrtletních cyklech a poskytují informace určené převážně pro vedení společnosti (představenstvo).

**Ukazatele výkonnosti (PI)** – jedná se o doplňující klíčové ukazatele výkonnosti, které nabízí odpovědi na otázky, jakým způsobem zvýšit výkonnost podniku.

**Klíčové ukazatele výkonnosti** – představují soubor měřítek zaměřených na faktory výkonnosti podniku, které jsou nejkritičtější a závisí na nich současný a budoucí úspěch organizace. KPI poskytují informace o celkové výkonnosti podniku v různých oblastech, avšak nenabízejí odpověď na to, jak docílit zvýšení výkonnosti.

Podle Parmetera (2008, s. 98), přicházející s pravidlem 10/80/10, by měla organizace využívat 10 klíčových ukazatelů výsledků, 80 ukazatelů výkonnosti a konečně 10 klíčových ukazatelů výkonnosti. Nicméně veškerá doporučení týkající se měření výkonnosti jsou stále hlavním tématem. Řada domácích i zahraničních odborníků vede diskuze týkající se volby správného konceptu měření výkonnosti a množství měřítek.

## 2 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

Tématem této kapitoly je strategická analýza vnějšího a vnitřního prostředí podniku. Strategickou analýzu lze považovat za určitý proces, jehož využitím strategové monitorují okolí podniku, a zjištěné skutečnosti vyhodnocují. Analýza vnějšího okolí by měla být zaměřena zejména na identifikaci vývojových trendů, jež mohou v budoucnu působit na daný podnik. Na počátku analýzy vnějšího prostředí je vhodné provést vyhodnocení předpokladů, za nichž byla vytvořena stávající strategie, a zdali stav podnikového okolí umožňuje nadále pokračovat ve stanovené strategii. V případě, že došlo k výrazným změnám v předpokladech, za kterých byla zformulována stávající strategie – objevily se například nové hrozby nebo příležitosti, mělo by dojít ke změnám strategie. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 34;52)

Pokud jsou během analýzy vnějšího prostředí zjištěny relevantní faktory z hlediska návrhu podnikové strategie, je vhodné jejich význam působení pro následné použití při formulaci strategie určitým způsobem uspořádat a ohodnotit. V této souvislosti se využívají různé metody nebo nástroje, které zpravidla vycházejí z tzv. expertních odhadů. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 68)

Aby mohl podnik úspěšně identifikovat své silné a slabé stránky, je nezbytné provést analýzu jeho vnitřních faktorů: faktory vědecko-technické úrovně, marketingové a distribuční faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů, faktory výroby a faktory finanční. Pokud využije podnik k formulaci strategie interní analýzu, je nutné tuto analýzu zaměřit na identifikaci těch faktorů vnitřního prostředí, které jsou relevantní z hlediska formulování příslušné podnikové strategie. Vnitřní analýza spolu s analýzou vnějšího prostředí se stávající základnou pro SWOT analýzu a pro formulování podnikové strategie do budoucna. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 94-95)

### 2.1 SWOT analýza

Význam externí a interní analýzy (tzv. strategická analýza) spočívá v odhalení příležitostí a hrozeb v okolí podniku a nalezení silných a slabých stránek. V praxi se velice často k tomuto účelu využívá SWOT analýza. Princip SWOT analýzy spočívá v zanesení externích a interních výsledků do tabulky. (Dedouchová, 2001, s. 50)

SWOT analýza je specifickým nástrojem, koncepčním rámcem pro provádění systematické analýzy, který je založený na charakteristice klíčových faktorů ovlivňujících strategické

postavení podniku. SWOT analýzu je také možné označit za přístup nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se vyrovnat se změnami v jeho okolí. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 91)

Provedením strategické analýzy okolí podniku jsou identifikovány tržní příležitosti a hrozby a na základě strategické analýzy vnějšího prostředí jsou definovány silné a slabé stránky daného podniku. Velmi důležité postavení mají zejména silné stránky, neboť pro potřeby výběru strategie do budoucna musí být jasně definovány konkurenční výhody podniku. Lze říci, že SWOT analýza je základem, pomocí něhož může být sestavena vítězná strategie. (Lhotský, 2010, s. 59)

Sedláčková a Buchta (2006, s. 91) doplňují, že cílem SWOT analýzy není zpracování pouhého výčtu potenciálních příležitostí a hrozeb, silných a slabých stránek, ale zejména myšlenka hluboce strukturované analýzy, jež poskytuje důležité poznatky.

Je nutné identifikovat pro každý ze čtyř komponent SWOT analýzy relevantní faktory. Při sestavování podnikové strategie se musí brát v úvahu, že všechny faktory nejsou stejně podstatné. Z tohoto důvodu je vhodné přiřadit jednotlivým faktorům odpovídající váhu dle důležitosti nebo dané faktory vyčlenit a seřadit hierarchicky. Při sestavování SWOT analýzy se musí brát na vědomí proměnlivost vnitřních a vnějších podmínek. I z tohoto důvodu je nezbytné provádět pravidelné aktualizace SWOT analýzy a upravit ji tak, aby z ní mohla být vytvořena co nejpřesnější strategie. (Lhotský, 2010, s. 58)

Podle Sedláčkové a Buchty (2002, s. 91) je základním cílem společnosti rozvíjet silné stránky a naopak utlumovat ty slabé a zároveň být připraven na potenciální hrozby a příležitosti. SWOT analýza může být prováděna jako součást komplexní analýzy nebo se může jednat o zcela samostatnou část.

*„Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci, nalezení a posouzení vlivů k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.“* (Sedláčková a Buchta, s. 91)

## **2.2 Porterův model konkurenčního prostředí**

Porterova analýza má svůj původ na Harvard Business School, v roce 1979 ji zformuloval profesor Michael E. Porter. Porter vytvořil systém analýzy, jež se zaměřuje na zmapování faktorů působících na podnikání v konkurenčním prostředí. Model je založen na před-

pokladu, že strategická pozice podniku, který působí v určitém odvětví, je determinována působením pěti základních činitelů – konkurenční rivalita, hrozba vstupu nových konkurentů na trh a hrozba substitutů, což jsou faktory orientované především na konkurenci a trh, a pak jsou zde vyjednávací síla zákazníků a vyjednávací síla dodavatelů, které mají bezprostřední vliv na tvorbu ceny na trhu. (Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 46)

Podle Portera by každý podnik před vstupem na trh měl provést analýzu „pěti sil“, které mohou ohrozit jeho vstup.

Keřkovský a Vykypěl (2002, s. 49) uvádějí, že Porterův model má dvě možná využití. Model lze využít jak při strategické analýze prostředí podniku, tak při hodnocení navržené strategie, s čímž souvisí zodpovězení základních strategických otázek.



Obr. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil (vlastní zpracování podle Keřkovský a Vykypěl, 2002, s. 47)

### 3 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti se řadí zejména ukazatele absolutní hodnoty zisku, hotovostních toků (cash-flow) a ukazatele výnosnosti. Ukazatele rentability jsou součástí paralelní soustavy ukazatelů a blíže budou specifikovány v analýze rentability. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 20)

#### 3.1 Ukazatele zisku

Autoři literárních teorií mají odlišné pohledy na kategorizaci zisku. Kislingerová (2004, s. 43) uvádí nepoužívanější kategorie zisku:

**Čistý zisk – EAT (Earnings After Taxes)** – jedná se o čistý zisk po zdanění určený k rozdělení mezi akcionáře, držitele všech akcií a podnik. Vlastníci považují tuto kategorii zisku za nejdůležitější.

**Zisk před zdaněním – EBT (Earnings Before Taxes)** – zisk před zdaněním představuje kategorii zisku zvýšenou o daň z příjmu za mimořádnou činnost a daň z příjmu za běžnou činnost. Tento ukazatel je vhodným nástrojem pro mezipodnikové srovnání, neboť umožňuje odhlížet od míry zdanění. (Kislingerová, 2004, s. 41)

**Zisk před úroky a zdaněním – EBIT (Earnings Before Interest and Taxes)** – v tomto bodě se jedná o zisk před úroky a zdaněním a měří efekt plynoucí z hospodářské činnosti bez ohledu na způsob financování. EBIT je klíčovou vstupní veličinou pro měření výkonnosti podniku pomocí ukazatele celkové rentability aktiv. (Dluhošová, 2010, s. 59)

**Zisk před úroky, zdaněním a odpisy – EBITDA (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)** – ukazatel umožňuje srovnání výkonnosti podniků nezávisle na politice odepisování, výši investic a zadlužení. (Pavelková a Knápková, 2010, s. 42-43)

#### 3.2 Ukazatele cash flow

Účelem výkazu cash flow je popsat vývoj finanční situace za sledované období a identifikovat příčiny změn ve finanční situaci podniku. Tento výkaz také slouží pro posouzení likvidity a platební schopnosti podniku. (Kislingerová, 2001, s. 62)

Výkazy peněžních toků mají jednu přednost ve srovnání se ziskem, vyjadřují reálnou a nezkrácenou skutečnost, neboť podnikový management může mít tendenci manipulovat se ziskem s cílem vykázat požadovanou výši hospodářského výsledku. (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 97)

Analýza cash flow může být provedena přímou nebo nepřímou metodou. Přímá metoda znamená provést úplnou bilanci všech příjmů a výdajů prostřednictvím jednotlivých účetních dokladů, přičemž CF se vypočítá jako rozdíl celkové sumy všech příjmů a celkové sumy všech výdajů za určité období, nicméně tato metoda se v praxi příliš nevyužívá. Výchoziskem nepřímé metody není sledování jednotlivých příjmů a výdajů, nýbrž úprava hospodářského výsledku o nepeněžní a mimořádné položky hospodaření a o změny položek rozvahy. Mohou se rozlišovat tři následující kategorie cash flow:

**Provozní cash flow** – jedná se o peněžní prostředky plynoucí z provozní činnosti podniku.

**Celkové cash flow** – vypočítá se jako součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti.

**Volné cash flow (Free Cash Flow)** – vyjadřuje skutečnou hodnotu, která zůstane vlastníkům a věřitelům po uhrazení všech výdajů nutných k zabezpečení chodu podniku. Navíc volné cash flow podává informaci o tom, jaká výše peněžních prostředků je vytvářena za dané období provozní a investiční činností podniku. Na počátku životního cyklu podniku může být nízká hodnota volného CF odrazem vysokých počátečních investic.

(Pavelková a Knápková, 2012, s. 23)

### 3.3 Finanční analýza a její využití při řízení podniku

Valach (1999, s. 91) popisuje finanční analýzu jako metodu poměřující získané údaje mezi sebou navzájem a rozšiřuje tak jejich vypovídající schopnost, umožňuje dospět k určitým závěrům o celkovém hospodaření a finanční situaci podniku. Podle něj je účelem a smyslem finanční analýzy provést diagnostiku finančního zdraví podniku, podchytit všechny složky, případně provést důkladnější analýzu některé z ekonomických složek.

Na finanční analýzu je také možné nahlížet jako na systematický rozbor získaných údajů obsažených zejména ve finančních výkazech a jejím hlavním smyslem je vytvořit podklady pro finanční rozhodování podniku. (Růčková, 2011, s. 9)

Finanční analýza je jednou ze základních dovedností finančního manažera. Získaná data a poznatky jsou využívány nejen pro potřeby strategického a taktického řízení a rozhodová-

ní, ale i pro reporting vlastníkům, věřitelům a dalším zainteresovaným stranám. V praxi se lze setkat i s názorem, že není nutné provádět finanční analýzu. Často jsou údaje z účetnictví, získané prostřednictvím účetních výkazů, považovány za postačující pro finanční rozhodování a řízení. Nicméně tyto souhrnné údaje nemají dostatečnou vypovídající hodnotu pro finanční manažery, protože neposkytují komplexní a detailní obraz o hospodaření podniku, o jeho silných a slabých stránkách, příležitostech a hrozbách a v neposlední řadě o celkovém finančním zdraví podniku. (Kislingerová, 2004, s. 23)

Grünwald a Holečková (2007, s. 20) očekávají od finanční analýzy vyjádření míry finančních rizik, které jsou vyvolány způsobem financování při stávajících majetkových poměrech a hospodářských výsledcích. Hlavním úkolem finanční analýzy je získat informace z výkazů a dalších zdrojů, posoudit finanční situaci podniku a připravit podklady pro potřebná řídicí rozhodnutí.

### 3.3.1 Zdroje dat pro finanční analýzu

Úspěšnost finanční analýzy je podmíněna kvalitou a dostupností informací, které by měly být nejen kvalitní, ale zároveň komplexní. Standardní finanční analýza čerpá zejména z účetních výkazů finančního účetnictví, z informací finančních analytiků a manažerů podniku a výroční zprávy. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 33)

Knápková a Pavelková (2010, s. 16) považují za základní zdroj finanční analýzy účetní výkazy podniku – rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz cash flow a příloha k účetní závěrce (řadu cenných informací obsahu je i výroční zpráva podniku). Další informace je možné čerpat ze zpráv vrcholového vedení, ze zpráv manažerů a auditorů, z podnikových statistik, z burzovního zpravodajství, z oficiálních ekonomických statistik, poptávky, z vývoje odbytu a dalších.

Růčková (2011, s. 21) dělí účetní výkazy do dvou skupin – účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové. Finanční výkazy mají externí charakter, protože poskytují informace převážně externím uživatelům, dávají přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a rozdělení hospodářského výsledku, o peněžních tocích a o změnách ve struktuře vlastního kapitálu. K zpřesnění výsledků finanční analýzy využívá podnik vnitropodnikové účetní výkazy, které nepodléhají jednotné metodické úpravě a jsou vytvářeny podle potřeb podniku. Tyto výkazy umožňují eliminovat možné odchylky od skutečnosti, neboť jsou sestavovány v pravidelnějších intervalech a zachycují podrobnější časový vývoj.



### 3.3.2 Uživatelé finanční analýzy

Informace plynoucí z finanční analýzy jsou předmětem zájmu nejen manažerů, ale i dalších subjektů, které jsou spjaty s daným podnikem. Uživatele finanční analýzy můžeme rozdělit do dvou skupin: interní a externí. Externími uživateli jsou převážně investoři, banky, státní orgány, obchodní partneři a manažeři. Mezi interní uživatele se řadí manažeři, zaměstnanci a odboráři. (Kislingerová, 2004, s. 22)

Primárními uživateli informací obsažených ve finančních výkazech jsou vlastníci a investoři. Vlastníky zajímá návratnost jejich vložených prostředků, tzn. dosažená rentabilita vloženého kapitálu. Věřitelé mají zase tendenci získávat informace o likviditě podniku svých obchodních partnerů a informovat se o jejich schopnosti dostát svým závazkům. Potenciální investory zajímá především finanční zdraví podniku, na jehož základě provádí rozhodování o budoucích investicích – investoři se soustředí na míru rizika a míru výnosnosti plynoucí z investiční příležitosti. Při zpracování finanční analýzy je nezbytné zvážit pro jakou zájmovou skupinu je analýza určena, protože každá skupina preferuje odlišné informace. (Pavelková a Knápková, 2010, s. 15-16)

### 3.4 Metody finanční analýzy

V ekonomických teoriích jsou nejčastěji rozlišovány dva přístupy využívané k hodnocení ekonomických procesů. V klasickém pojetí členíme metody finanční analýzy na fundamentální a technickou analýzu. Technické metody finanční analýzy jsou rozděleny na elementární a vyšší (elementární využívající aritmetické operace a metody vyšší jsou založené na složitějších matematických postupech). Fundamentální analýza se zaměřuje převážně na vyhodnocování kvalitativních údajů o podniku a je založena na znalostech vzájemných souvislostí mezi ekonomickými a mikroekonomickými jevy a na empirických i teoretických zkušenostech odborníka. Naproti tomu technickou analýzou se rozumí kvantitativní zpracování ekonomických dat, a to pomocí matematických, matematicko-statistických nebo algoritmizovaných metod. (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 44; Sedláček, 2007, s. 7)

K základním metodám finanční analýzy patří především:

- analýza absolutních ukazatelů (stavových a tokových),
  - horizontální analýza
  - vertikální analýza
- analýza rozdílových ukazatelů,

- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů,
- souhrnné ukazatele hospodaření.

### 3.4.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele vycházejí přímo z hodnot obsažených v účetních výkazech, a to buď z rozvahy nebo z výkazu zisků a ztrát. Jedná se o data v absolutním vyjádření, která se využívají zejména k analýze vývojového trendu a k procentuálnímu rozboru dat. Rozvaha je tvořena stavovými veličinami a naproti tomu účetní výkaz zisků a ztrát, včetně výkazu cash flow, obsahuje veličiny tokové.

#### Horizontální analýza

Podle Kislingerové a Hnilici (2005, s. 11) horizontální analýza, též označovaná jako analýza trendu, sleduje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k nějakému minulému období. Principem horizontální analýzy je vyhodnocení změn jednotlivých položek výkazů po řádcích, tj. horizontálně – změny lze vyjadřovat v rámci absolutní hodnoty nebo pomocí procentní změny. Absolutní změna se vyčíslí jako rozdíl hodnot po sobě jdoucích let a procentní změna se vyjádří procentem k hodnotě výchozího roku.

#### Vertikální analýza

Vertikální analýza vyjadřuje procentní podíl jednotlivých položek výkazů k jediné zvolené základně. Sedláček (2007, s. 17) uvádí, že označení vertikální analýza se používá proto, že při procentním vyjádření jednotlivých položek se postupuje v jednotlivých letech odshora dolů, nikoli napříč jednotlivými roky. V účetním výkazu zisku a ztrát se jako základ pro procentní vyjádření určité položky bere velikost celkových tržeb (popřípadě nákladů), pro rozbor rozvahy je obvykle za základnu zvolena výše aktiv nebo pasiv. Grünwald a Holečková (2007, s. 60) dodávají, že relativizovaný rozměr veličin činí vertikální analýzu velice vhodným nástrojem pro mezipodnikové srovnání.

### 3.4.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele slouží k analyzování finanční situace podniku zejména z pohledu platební schopnosti a likvidity. Tyto ukazatele se označují také jako fondy finančních prostředků. Autoři považují za nejvýznamnější rozdílový ukazatel čistý pracovní kapitál, který lze definovat jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. Čistý pra-

covní kapitál představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. (Dluhošová, 2010, s. 85)

Čistý pracovní kapitál má charakter tzv. „finančního polštáře“ a představuje tu část prostředků, které dokážou zajistit pokračování chodu podniku (v omezeném rozsahu), i za předpokladu, že podnik musí najednou splatit převážnou část nebo celé krátkodobé závazky. Navíc manažeři vidí ČPK jako nástroj pro snížení finančního rizika. (Růčková, 2011, s. 51)



Obr. 2 ČPK z pozice aktiv (Pavelková a Knápková, 2012, s. 27)

Velikost čistého pracovního kapitálu odráží platební schopnost podniku. Čím vyšší hodnoty pracovní kapitál dosahuje, tím větší by měla být schopnost podniku uhradit své finanční závazky při dostatečné likvidnosti jeho složek. Naopak záporná hodnota ČPK se označuje jako tzv. nekrytý dluh. (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 60)

K zajištění přiměřené likvidity musí podnik disponovat potřebou výší relativně volného kapitálu, což je situace, kdy jsou krátkodobá aktiva vyšší než krátkodobé závazky. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 27)

V případě, že je hodnota ČPK záporná, podnik se jeví jako podkapitalizovaný. Je-li podnik podkapitalizovaný, využívá agresivní strategii financování, která je levnější, ale zároveň vysoce riziková. Jiná situace nastává, když je dlouhodobými zdroji financována příliš velká část krátkodobého (oběžného) majetku, v takovém případě se jedná o překapitalizovaný podnik uplatňující konzervativní strategii financování, která je bezpečná, avšak dražší. Překapitalizovaný podnik má vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. V této souvislosti dochází k nedostatečnému využití dostupných cizích zdrojů, což

způsobuje sice vyšší likviditu a stabilitu podniku, avšak za cenu nižší rentability kapitálu. Za předpokladu, že podnik volí přiměřené krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem, hovoří se o neutrální strategii financování, z čehož vyplývá, že podnik má takovou výši čistého pracovního kapitálu, který tvoří dostatečný „finanční polštář“ pro operativní řízení. (Knápková a Pavelková, 2010, s. 87)

Vochozka (2011, s. 12) připomíná zlaté bilanční pravidlo – dlouhodobý majetek by měl být financován zejména z vlastních nebo z dlouhodobých cizích zdrojů, krátkodobý majetek zase z odpovídajících krátkodobých zdrojů.

### 3.4.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele umožňují dát do poměru různé položky rozvahy a výkazu zisků a ztrát, případně cash flow. Soustava poměrových ukazatelů je nejoblíbenější a současně nejrozšířenější metodou finanční analýzy, protože umožňuje získat rychlou a nenákladnou představu o finančním zdraví podniku. Pro potřeby finanční analýzy obvykle členíme poměrové ukazatele do těchto oblastí: rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti a kapitálového trhu. Jiný pohled na bloky poměrových ukazatelů přináší Kislíngrová a Hnilica (2005, s. 31), kteří uvádí kromě výše zmíněných ukazatelů, ukazatele produktivity práce a hodnotové ukazatele výkonnosti.

#### Ukazatele rentability

Rentabilita je obecně charakterizována poměrem zisku k částce vloženého kapitálu. Vyjadřují intenzitu využívání majetku, schopnost reprodukce a zhodnocení vloženého kapitálu. Čím vyšší rentability je schopna firma dosahovat, tím efektivněji využívá svůj majetek a kapitál. V případě ukazatelů rentability se nejčastěji vychází ze dvou účetních výkazů – rozvaha a VZZ. Obecně lze říci, že v delším časovém úseku by měly tyto ukazatele vykazovat rostoucí tendenci. Při výpočtu je nutné zohlednit, jakou kategorii zisku použít (EBIT – zisk před odečtením úroků a daní, EBT – zisk před zdaněním, EBITDA – zisk před úroky, zdaněním a odpisy a EAT – zisk po zdanění). EBIT se využívá ve finanční analýze tam, kde je nutné zajistit mezifirmní srovnání a vychází ze stejného daňového zatížení firem. Zisk před zdaněním (EBT) se používá pro srovnání firem s různým daňovým zatížením. (Růčková, 2011 s. 52)

- **ROA – rentabilita celkových vložených aktiv**

Ukazatel ROA udává, jak efektivně je tvořen zisk bez ohledu na to, z jakých zdrojů je financován. Jedná se o komplexní ukazatel a měří, jaký efekt náleží na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti. Tímto ukazatelem se chtějí společnosti ujistit, že maximalizují svůj příjem, který je generovaný z vlastních aktiv. Ukazatel ROA je obzvláště užitečný KPI při srovnání stejných podniků v odvětví. (Marr, 2012, s. 112)

$$ROA = EBIT / Aktiva \quad (2)$$

- **ROE – rentabilita vlastního kapitálu**

Ukazatel ROE představuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Při výpočtu ziskovosti se vychází z účetní hodnoty vlastního kapitálu a lze jej uplatnit pouze na úrovni celého podniku. Výsledek by se měl pohybovat nad úrovní alternativního nákladu na kapitál při existenci obdobného rizika. Z tohoto důvodu platí následující tvrzení, že cena vlastního kapitálu placená ve formě podílu na zisku nebo dividendy je vyšší, než cena cizího kapitálu vyjádřená ve formě úroků. (Sedláček, 2007, s. 57)

Obecně platí, že minimální hranicí výnosnosti rentability vlastního kapitálu je alternativní bezrizikový výnos, z čehož vyplývá, zhodnocuje-li podnik efektivně vložený kapitál, platí následující podmínka:  $ROE > \text{alternativní bezrizikový výnos}$ . Podnik využívá efektivně cizí zdroje v případě, že rentabilita vlastního kapitálu je vyšší jak rentabilita celkových aktiv. (Kislingerová, 2001, s. 79)

$$ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál} \quad (3)$$

- **ROS – rentabilita tržeb**

Udává, jaká výše zisku v Kč připadá na 1 Kč tržeb, tzn. podíl čistého zisku na tržbách. Při výpočtu ukazatele má nejčastěji hospodářský výsledek podobu zisku po zdanění, EBT nebo EBIT kvůli vyloučení vlivu rozdílného úrokového zatížení cizího kapitálu jednotlivých firem. Knápková a Pavelková (2012, s. 23) doporučují pro srovnání ziskové marže mezi podniky využít EBIT, aby hodnocení nebylo ovlivněno různou kapitálovou strukturou a v případě nadnárodního srovnání i odlišnou mírou zdanění.

$$ROS = \text{Zisk} / \text{Tržby} \quad (4)$$

## Ukazatele aktivity

- **Obrat celkových aktiv**

Jedná se o ukazatele měřící rychlost obratu použitých celkových aktiv, tj. udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Nízká hodnota obratu aktiv značí neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivní využití majetku. Obecně platí, čím vyšší hodnota, tím lépe. Minimální doporučovanou hodnotou ukazatele je 1, avšak ukazatel je do značné míry ovlivněn zařazením podniku do příslušného odvětví.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{Tržby} / \text{Aktiva} \quad (5)$$

- **Obrat zásob**

Obrat zásob vyjadřuje, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní formy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob (Scholleová, 2012, s. 179). Jedním z nedostatků tohoto ukazatele je nadhodnocení skutečné obrátky zásob, protože tržby jsou vyjádřeny v tržních cenách, ale uskladněné zásoby jsou oceňovány v nákladových cenách. Pokud je hodnota ukazatele vyšší ve srovnání s oborovým průměrem, značí to, že podnik nedrží ve svém vlastnictví nadbytečné nelikvidní zásoby. V nadbytečných zásobách jsou vázány finanční prostředky představující pro podnik neziskovou až nulovou investici. (Sedláček, 2007, s. 62)

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby} \quad (6)$$

- **Doba obratu zásob**

Ukazatel udává průměrný počet dní (při použití násobitele 360), po něž jsou zásoby vázány v podniku do doby jejich spotřeby nebo do doby jejich prodeje. Přináší přehled o úrovni likvidity těchto zásob. Ukazatel je taktéž indikátorem likvidity, jelikož udává počet dnů, za jakých se podaří zásobu přeměnit v hotovost či pohledávku. (Sedláček, 2007, s. 62)

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / (\text{Tržby}/360) \quad (7)$$

- **Doba splatnosti pohledávek**

Doba obratu pohledávky měří rychlost, s jakou firma zinkasuje v průměru své pohledávky od obchodních partnerů. Vypočítá se jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Čím je hodnota ukazatele nižší, tím méně zdrojů k financování pohledávek firma potřebuje a naopak. Vysoká hodnota ukazatele doby obratu pohledávek může reflektovat dlouhou dobu splatnosti pohledávek, avšak zpravidla vyjadřuje problematické

portfolio odběratelů se špatnou platební morálkou nebo vysoký podíl nedobytných pohledávek.

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \text{Pohledávky} / (\text{Tržby}/360) \quad (8)$$

- **Doba splatnosti závazků**

Ukazatel měří dobu, která uplyne od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Pro podnik je přínosné sledovat vztah mezi ukazatelem doby úhrady pohledávek a doby splatnosti závazků – oba ukazatele lze vzájemně porovnat. V případě, že je doba obratu závazků vyšší než součet obratu pohledávek a zásob, podnik využívá bezplatný obchodní úvěr k financování oběžného majetku, avšak tato situace se může mít negativní dopad na likviditu podniku.

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \text{Krátkodobé závazky} / (\text{Tržby}/360) \quad (9)$$

### **Ukazatele likvidity**

Nezbytnou podmínkou dlouhodobé existence podniku je jeho schopnost uhradit své závazky a dluhy – likvidita. Likvidita je schopnost podniku přeměnit aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas a v požadované podobě všechny své splatné závazky. Odborné teorie uvádějí nejčastěji tři stupně likvidity.

- **Likvidita III. stupně – běžná likvidita**

Ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Při výpočtu běžné likvidity by měla být zvážena struktura zásob a jejich správné ocenění vzhledem k prodejnosti. Dále by do výpočtu neměly vstupovat pohledávky po lhůtě splatnosti a nedobytné pohledávky. Podle doporučených strategií pro řízení pracovního kapitálu by se měly hodnoty běžné likvidity pohybovat v rozmezí 1,5–2,5, vykazuje-li podnik příliš vysokou hodnotu běžné likvidity, svědčí to o nadbytečné výši čistého pracovního kapitálu a příliš drahém financování, naopak rovnost oběžného majetku a krátkodobých závazků (hodnota běžné likvidity je rovna 1) může signalizovat podniku příliš rizikovou likviditu. Za velmi rizikové chování lze považovat hospodaření podniku využívající část krátkodobých cizích zdrojů ke krytí dlouhodobého majetku. (Kislingerová, 2004, s. 78; Knápková a Pavelková, 2010, s. 90)

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé cizí zdroje} \quad (10)$$

- **Likvidita II. stupně – pohotová likvidita**

V ukazateli pohotové likvidity je odstraněna nejméně likvidní složka majetku – zásoby, berou se v úvahu pouze krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Výsledek se pohybuje v rozmezí 1–1,5, přičemž výrazně nízká hodnota pohotové likvidity ukazuje na nadměrnou vázanost finančních prostředků v zásobách. Autoři se shodují, že hodnota pohotové likvidity by neměla klesnout pod úroveň 1, v takové případě podnik není schopen uhradit své závazky bez nutnosti prodeje zásob. Z pohledu věřitelů podniku je vyšší hodnota ukazatele příznivá, nicméně tato situace signalizuje vysoký podíl oběžného majetku ve formě pohotových prostředků přinášející nízký nebo nulový úrok, což má negativní dopad na rentabilitu podniku. (Mrkvička a Kolář, 2006, s. 77)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{(\text{Kr. pohledávky} + \text{Kr. finanční majetek})}{\text{Kr. cizí zdroje}} \quad (11)$$

- **Likvidita I. stupně – okamžitá likvidita**

Ukazatel okamžité likvidity poměřuje nejlíkvinnější položky rozvahy se závazky splatnými v době do jednoho roku. Pro okamžitou likviditu platí doporučená hodnota v rozmezí od 0,2 až 0,6, vyšší hodnota značí neefektivní využívání peněžních prostředků s negativním dopadem na rentabilitu podniku. Podle Mrkvičky a Koláře (2006, s. 77) by se měla hodnota ukazatele pohybovat v intervalu 0,9–1,1. Tato rozdílnost uvedených hodnot je způsobena teritoriálním vlivem, v České republice je rozšířena dolní mez intervalu na hodnotu 0,2 dle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu. (Růčková, 2011, s. 49)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (12)$$

### **Ukazatele zadluženosti**

Primárním cílem finančního řízení je nalézt optimální kombinaci cizích a vlastních zdrojů financování, jinak řečeno dosáhnout optimální zadluženosti. Využívá-li podnik ke krytí svých podnikových aktivit převážně vlastní kapitál, jenž je dražší formou financování, neúměrně zatěžuje podnik a snižuje svou schopnost rychlé reakce na vnější a vnitřní podněty. Určitá výše zadluženosti není jen negativním efektem, její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím i vyšší tržní hodnotě podniku. Pro podnik je příznivá určitá výše zadlužení, jelikož cizí kapitál je levnější formou financování a úroky placené z tohoto kapitálu snižují daňové zatížení podniku (působení tzv. daňového efektu). Za další faktory ovlivňující cenu kapitálu jsou považovány stupeň podstupujícího rizika a doba splatnosti příslušného druhu



kapitálu. Pro podnik jsou mnohem rizikovější krátkodobé zdroje, protože k jejich splacení by mělo dojít v horizontu jednoho roku, naopak dlouhodobé zdroje jsou méně rizikové, ale jejich menší rizikovost je vykoupena jejich vyšší cenou. Zvyšuje-li se zadluženost podniku, roste s ní i riziko finanční nestability. Na druhou stranu ve zdravém a stabilním podniku může vyšší zadluženost působit pozitivně na celkovou rentabilitu podniku. (Dluhošová, 2010, s. 76-79; Knápková a Pavelková, 2010, s. 83)

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost udává poměr cizího kapitálu k celkovým aktivům. Knápková a Pavelková (2010, s. 84) tvrdí, že doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 30 až 60 % s ohledem na charakter firmy a odvětví, kde působí. Věřitelé preferují nízkou hodnotu ukazatele, jelikož značí malý podíl použitého cizího kapitálu a nese menší finanční riziko, naopak vlastníci chtějí zvýšit působení finanční páky (použití cizího kapitálu v kapitálové struktuře podniku působí pozitivně na rentabilitu vlastního kapitálu). (Sedláček, 2007, s. 63-64)

$$\text{Celková zadluženost} = \text{Cizí zdroje} / \text{Aktiva celkem} \quad (13)$$

- **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti dává do poměru cizí kapitál a vlastní kapitál. V odborné literatuře se lze setkat i s označením jako „finanční páka“. Ve vztahu k výnosnosti platí následující pravidlo, pokud je průměrná úroková míra z cizích zdrojů nižší než výnosnost vloženého kapitálu, potom se hovoří o pozitivní finanční páce a použití cizího kapitálu zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu. V opačném případě je-li průměrná úroková míra vyšší než rentabilita vloženého kapitálu, finanční páka působí negativním efektem. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 29)

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál} \quad (14)$$

- **Úrokové krytí**

Ukazatel informuje o tom, kolikrát pokryje zisk placené úroky, resp. vyjadřuje schopnost podniku platit úroky použitím svého hospodářského výsledku. Čím vyšší je tento ukazatel, tím vyšší finanční stability podnik vykazuje. Podle Kislingerové (2004, s. 86) je za rozhraní investice a spekulace považována hodnota ukazatele na úrovni 3, avšak toto doporučení je nutné brát s určitou rezervovaností, jelikož v České republice dosahuje této hodnoty jen

malé množství firem. Sedláček (2007, s. 64) dodává, pokud je výsledek ukazatele roven 1, na zaplacení nákladových úroků je zapotřebí celého zisku.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky} \quad (15)$$

- **Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem**

Pomocí tohoto ukazatele je vyjádřen vztah mezi majetkovou a finanční strukturou, dává do poměru vlastní kapitál a dlouhodobý majetek. Je-li hodnota ukazatele vyšší jak 1, podnik využívá vlastní (dlouhodobý) kapitál i ke krytí oběžných (krátkodobých) aktiv.

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (16)$$

- **Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými aktivy**

Vyazuje-li ukazatel hodnotu nižší jak 1, znamená to, že podnik musí krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji. V tomto případě lze uplatnit zlaté pravidlo financování: „Dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji.“

$$\text{Krytí dl. majetku dl. aktivy} = \frac{(\text{Vlastní kapitál} + \text{Dl. cizí zdroje})}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (17)$$

### **Ukazatele kapitálového trhu**

Součástí finanční analýzy je práce s ukazatele tržní hodnoty, jež se opírají o informace kapitálového trhu. Tyto ukazatele mají vypovídající schopnost především pro současné a budoucí investory sledující návratnost jejich investice v podobě dividendy nebo růstu ceny akcií. Pro podnik má tento ukazatel význam, pokud plánuje získat zdroje financování na kapitálovém trhu. (Vochozka, 2011, s. 27)

Vzhledem k tomu, že společnost není obchodovatelná na kapitálovém trhu, bude upuštěno od bližší specifikace jednotlivých ukazatelů tržní hodnoty.

#### **3.4.4 Souhrnné ukazatele**

**Bankrotní modely** – jejich cílem je odhalit, zdali je podnik ohrožen bankrotem. Modely jsou postaveny na předpokladu, že každý podnik ohrožený úpadkem, vykazuje ještě před touto událostí jisté typické symptomy, které právě odpovídají bankrotu. (Růčková, 2011 s. 72)

**Bonitní modely** – odrážejí míru kvality firmy podle její výkonnosti, indikátory jsou orientovány zejména pro potřeby investorů a vlastníků. Hlavním cílem je zhodnocení finančního zdraví podniku a zařazení podniku mezi dobré nebo špatné. (Scholleová, 2012, s. 189)

Zásadní rozdíl těchto dvou finančních predikčních ukazatelů spočívá v tom, že bankrotní modely odhadují možnost finančních problémů - bankrotu, kdežto bonitní modely se zaměřují na hodnocení zhoršení finanční situace firmy. (Dluhošová, 2010, s. 96)

Výsledky bonitních a bankrotních indikátorů sloučí pro rychlou orientaci investorů a věřitelů a pro rozřídění firem podle jejich kvality, což znamená podle výkonnosti a důvěryhodnosti. (Neumaierová a Neumaier, 2002, s. 93)

### **Altmanovo Z-scóre**

Altmanova analýza je jednou z možností vyhodnocení finančního zdraví podniku pomocí jediného čísla – Z-scóre, jež v sobě zahrnuje výpočet likvidity, rentability, zadluženosti a struktury kapitálu. Celý výpočet Z-scóre spočívá v součtu hodnot pěti poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena na základě rozsáhlých empirických průzkumů váha, přičemž největší váhu má výnosnost celkového kapitálu. (Scholleová, 2012, s. 189)

Původní Altmanův model je založen na myšlence odlišit od sebe firmy s předpokladem bankrotu a naopak firmy s minimální pravděpodobností bankrotu. Altmanovo Z-scóre je uváděno ve dvou verzích, protože nelze stejným způsobem hodnotit malé firmy a firmy s akciemi veřejně obchodovatelnými na burze.

Pro firmy, které nemají akcie kotované na kapitálovém trhu, platí následující verze modelu:

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5 \quad (18)$$

kde:

$X_1$  = Čistý pracovní kapitál /Aktiva

$X_2$  = Nerozdělený zisk/Aktiva

$X_3$  = EBIT/Aktiva

$X_4$  = Vlastní kapitál/Cizí zdroje

$X_5$  = Tržby/Aktiva

Altmanovo Z-scóre odráží finanční situaci podniku a je ho možné považovat za doplňující prvek pro finanční analýzu. Podniky s minimální pravděpodobností bankrotu, u kterých lze

předvídat dobrou finanční situaci, mají  $Z > 2,9$ . Naopak firmy s finančními problémy, tudíž ohroženy bankrotem, mají  $Z \leq 1,2$ . Podniky nacházející se v „šedé zóně“ vykazují hodnoty v rozmezí 1,2 – 2,9. (Sedláček, 2007, s. 110)

Je tedy možné konstatovat, že Altmanova analýza pomáhá odhadnout pravděpodobnostní finanční vývoj podniku, dokáže věrohodně předvídat možný bankrot zhruba dva roky před jeho uskutečněním (Šulák a Vacík, 2004, s. 47).

### Indexy IN

V roce 1995 byl zkonstruován index IN95, který je výsledkem pokusu manželů Neumaierových najít postup, který by umožnil posoudit finanční výkonnost a důvěryhodnost českých podniků (Sedláček, 2007, s. 111). Index IN95 v sobě odráží věřitelské hledisko a jeho spolehlivost je více jak 70 %. Ve prospěch tohoto indexu hovoří nezahrnutí ani jednoho poměrového ukazatele, který by odrážel tržní cenu firmy, což je v podmínkách České republiky výhodou, protože právě česká ekonomika se vyznačuje vysokou platební neschopností firem. (Neumaierová a Neumaier, 2002, s. 95-96)

V roce 1999 byl sestaven Index IN99 upravující váhy použité v indexu IN95 platné pro českou ekonomiku a nově zdůrazňuje pohled vlastníka. Bonitní model IN95 se stal doplňující prvkem bankrotního indexu IN95, neboť plnění věřitelského hlediska představuje nezbytnou podmínku pro vlastníky, ale plnění závazků není dostačujícím měřítkem pro hodnocení kvality podniku. (Sedláček, 2007, s. 111-112)

Spojením obou výše uvedených indexů vznikl index IN01, který zohledňuje snahu o sledování tvorby ekonomické přidané hodnoty.

$$IN01 = (0,13 * A/CZ) + (0,04 * EBIT/Ú) + (3,92 * EBIT/A) + (0,21 * VÝN/A) + (0,09 * OA/KZ + KBÚ) \quad (19)$$

Pokud je hodnota indexu IN01 větší jak 1,77, podnik dosahuje kladné hodnoty ekonomického zisku – tvoří hodnotu. Pohybuje-li se hodnota indexu IN01 v rozmezí 0,75–1,77 firma se nachází v „šedé zóně“, podnik nevytváří hodnotu a ani nebankrotuje. IN01 menší než 0,75 značí existenční problémy firmy. (Sedláček, 2007, s. 112)

Pro průmyslový podnik s hodnotou  $IN01 < 0,75$  to znamená 86 % pravděpodobnost bankrotu. Naopak, podniky s hodnotou  $IN01 > 1,77$  vytvářejí s pravděpodobností 67 % hodnotu. (Neumaierová a Neumaier, 2002, s. 99)

## 4 MODERNÍ PŘÍSTUPY K HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

V této kapitoly budou blíže specifikována vybraná moderní měřítka výkonnosti, jež jsou nejnámější a nejvíce využívána v podnikové praxi. Samostatně je popsána nová metoda pro strategické hodnocení výkonnosti Balanced Scorecard.

Mařík a Maříková (2001, s. 12) stanovují určitá kritéria moderních ukazatelů:

- musejí umožňovat hodnocení výkonnosti a současně i ocenění podniku,
- měly by kalkulovat s rizikem a brát v úvahu rozsah vázaného kapitálu,
- umožnit využití informací a údajů obsažených v účetnictví, včetně ukazatelů,
- mít nejužší vazbu na hodnotu akcií,
- podporovat hodnotové řízení,
- ukazatele musí být prokazatelně propojeny se všemi úrovněmi řízení.

### 4.1 RONA – výnosnost čistých aktiv

Mezi hodnotové ukazatele se řadí RONA – výnosnost čistých aktiv. Výnosnost čistých aktiv dává do poměru provozní zisk po zdanění (NOPAT) a objem vynaložených zdrojů, což jsou v tomto případě čistá aktiva (NA), která jsou součtem dlouhodobého majetku (stálá aktiva) a pracovního kapitálu. Ukazatel měří rentabilitu zdaněného provozního hospodářského výsledku a výrobních vstupů, které jsou vyjádřeny pomocí aktiv. (Marinič, 2008, s. 44)

$$RONA = NOPAT/NA \quad (20)$$

kde:

NOPAT = provozní výsledek po zdanění,

NA = čistá aktiva.

Obrázek o současné výkonnosti podniku získáme porovnáním hodnoty RONA s náklady na kapitál, které mají v tomto případě podobu vážených nákladů na kapitál (WACC).

### 4.2 CROGA - CF rentabilita hrubých aktiv

Tento ukazatel definitivně upouští od účetního pojetí zisku a pracuje s tzv. provozním cash flow. Podle Kislingerové (2001, s. 91) použití hrubých aktiv při výpočtu ukazatele

CROGA odstraňuje zkreslení vznikající v důsledku používání účetních zůstatkových cen. CROGA dává do poměru provozní cash flow po zdanění a hrubá aktiva. Základní vzorec pro výpočet zní:

$$CROGA = OATCF/GA \quad (21)$$

kde:

OATCF = provozní cash flow po zdanění,

GA = hrubá aktiva.

Cash flow vygenerované v souvislosti s primární činností podniku se označuje jako provozní cash flow po zdanění (OATCF). V tomto případě jsou hrubá aktiva (GA) sumou dlouhodobého majetku (stálých provozních aktiv) v aktuálních pořizovacích cenách a pracovního kapitálu. (Kislingerová, 2001, s. 91)

Výsledná hodnota ukazatele CROGA se opět porovnává s WACC; podnik vytváří hodnotu v situaci, kdy  $CROGA > WACC$ .

### 4.3 CFROI – CF rentabilita investice

Model CFROI, v českém překladu rentabilita investic založená na peněžních tocích, pracuje zásadně s „reálnými“ hodnoty, tj. očištěných od inflace, což umožňuje porovnání výkonnosti podniku v čase a provádět srovnání v mezinárodním měřítku (Pavelková a Knápková, 2012, s. 93). Podstatou CFROI, navrženého společností HOLT Value Associates, je podle Šuláka a Vacíka (2005, s. 77) srovnání peněžního toku firmy s celkovými vloženými aktivy, které se podílejí na vytváření tohoto toku. Marinič (2008, s. 46) hovoří o CFROI jako ukazateli založeném na principu vnitřního výnosového procenta, vzorec je následující:

$$CFROI = IN - \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} \quad (22)$$

Zmiňuje se i o další variantě výpočtu založené na čisté současné hodnotě, potom má výpočet tento tvar:

$$IN = \frac{CF}{(1+CFROI)^t} + \frac{RVndA}{(1+CFROI)^n} \quad (23)$$

kde:

- IN = investice v brutto hodnotě,  
CF = brutto CF v jednotlivých letech upravené o inflaci,  
RVndA = zůstatková hodnota neodepisovaných aktiv,  
n = doba životnosti investice,  
t = jednotlivé roky budoucích období n,  
i = úroková míra nebo vnitřní výnosové procento.

Zjišťování CFROI spočívá ve dvou fázích. Nejprve jsou měřeny peněžní toky (upravené o inflaci) plynoucí vlastníkům kapitálu a pak se provádí jejich srovnání s hrubými investici vloženými vlastníky, taktéž upravenými o inflaci. Ke zjištění vnitřního výnosového procenta, které je podstatou pro výpočet CFROI, se dají do poměru hrubé peněžní toky a hrubé investice. (Šulák a Vacík, 2005, s. 77)

Pavelková a Knápková (2012, s. 93) doplňují, že propočít je založený na předpokladu stejné vybavenosti aktivity i v budoucnu a generování konstantního objemu provozního cash flow v následujících letech. V tomto kroku je nezbytné určit i délku ekonomické životnosti odepisovaných aktiv a zůstatkovou hodnotu neodepisovaných aktiv.

Marinič (2008, s. 47) se přiklání k variantě této konstrukce CFROI, kdy se je možné sestavit ukazatel v podobě rozpětí (spread) k váženým nákladům na kapitál (WACC). Potom se jedná o následující tvar ukazatele:

$$CFROI_{spread} = CFROI - WACC \quad (24)$$

kde:

- CFROI = finanční výkonnost podniku,  
WACC = vážené náklady na kapitál.

Kladná hodnota CFROI rozpětí značí novou přidanou hodnotu pro akcionáře, v případě záporné hodnoty dochází k znehodnocování majetku akcionářů.

Metoda CFROI není využívána pouze kvůli výpočtu IRR, ale podstatnější je srovnání takto stanoveného CFROI s váženými náklady na kapitál, které zahrnují všechna rizika u požadované výnosnosti vlastního kapitálu (Šulák a Vacík, 2004, s. 77). Právě provozní výkon-

nost podniku, v tomto případě reprezentována ukazatel CFROI, je srovnávána s výnosností požadovanou vlastníky, a to vyjádřenou v podobě vážených nákladů na kapitál.

Šulák a Vacík (2004, s. 79) považují za výhodu ukazatele schopnost určit budoucí hodnotu podniku použitím současné hodnoty aktiv a budoucích peněžních toků. A dodávají, že stinnou stránkou CFROI je neschopnost zhodnotit vliv jednotlivých investičních projektů na tvorbu hodnoty podniku (projekt se může mít vysokou míru výnosnosti, avšak jeho podíl na tvorbě hodnoty pro podnik je zcela nepatrný).

Wagner (2009, s. 204) se zabývá vztahem mezi ROA a CFROI, poukazuje na nejvýznamnější koncepční rozdíl mezi těmito ukazateli. Podle něj ROA posuzuje prospěch, kterého je dosaženo v jedné zkoumané časové periodě, naopak CFROI posuzuje prospěch během celé doby trvání investice.

#### 4.4 EVA – ekonomická přidaná hodnota

Manažeři a finanční analytici mají v rukou vhodný nástroj pro finanční analýzu, řízení a oceňování podniku. Ekonomická přidaná hodnota, navržená konzultační firmou Stern & Stewart v roce 1990, vnáší do řízení firemní výkonnosti nejdůležitější prvek, a to informaci o skutečné ceně vlastního kapitálu. Ukazatel EVA v sobě zahrnuje dva klíčové prvky řízení a následného hodnocení úspěšnosti managementu. Jedním z klíčových prvků je tvorba provozního zisku, který v sobě zahrnuje řízení nákladů a výnosů (včetně zisku), druhým prvkem je efektivnost finančního řízení spočívající zejména v alokaci kapitálu. (Marinič, s. 40, 2008)

Podle Wagnera (2009, s. 182) je EVA měřítkem firemní výkonnosti jako ekonomického celku z pozice jeho investorů. Ekonomická přidaná hodnota je konstruována na předpokladu ekonomického zisku, který respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, a to jak náklady na cizí kapitál, tak náklady vlastního kapitálu vyjádřené v podobě oportunitních nákladů. (Šulák a Vacík, 2004, s. 59)

*„Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení nebo snížení hodnoty pro své vlastníky.“* (Pavelková a Knápková, 2012, s. 52)

Z čehož vyplývá podstata ekonomické přidané hodnoty, což je porovnání vytvořené hodnoty podnikem s vloženým kapitálem, který má v rámci jiného investičního projektu stejnou míru rizika. Z účetního pohledu se jeví podnik jako úspěšný za předpokladu, že rentabilita vlastního kapitálu dosahuje kladných hodnot, avšak z pohledu akcionářů je podnik



úspěšný jen tehdy, je-li rentabilita vlastního kapitálu větší (případně rovna) nákladům na vlastní kapitál. (Mařík a Maříková, 2001, s. 16)

#### 4.4.1 Konstrukce a výpočet ukazatele EVA

Hodnota ukazatele EVA je dána rozdílem mezi čistým ziskem z operativní činnosti po zdanění (NOPAT) a kapitálovými náklady (WACC).

(Mařík a Maříková, 2001, s. 15)

Obecně platí následující výpočet:

$$EVA = NOPAT - C * WACC \quad (25)$$

nebo

$$EVA = NOPAT - NOA * WACC \quad (26)$$

kde:

NOPAT = zisk z operativní činnosti po zdanění;

C = kapitál vázaný v aktivech, sloužící k operativní činnosti podniku = NOA;

WACC = vážené náklady na kapitál.

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty lze využít i vzorce založeného na tzv. hodnotového rozpětí („valuespread“), jehož podoba je následující:

$$EVA = (NOPAT/NOA - WACC) * NOA \quad (27)$$

kde:

$NOPAT/NOA = RONA$  (rentabilita čistých operativních aktiv)

Tato podoba ukazatele se využívá zejména pro srovnání výkonnosti v jednotlivých obdobích nebo pro srovnání na mezinárodní úrovni. V případě, že je rentabilita čistých operativních aktiv kladná, ukazatel EVA dosahuje kladných hodnot a podnik tak svou činností vytváří hodnotu. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 53)

Z tohoto vyplývá i základní význam ekonomické přidané hodnoty. Obecně platí, že nová hodnota je vytvářena pokud je EVA kladná ( $EVA > 0$ ), v případě  $EVA = 0$  se výnosnost investovaného kapitálu rovná nákladům na jeho pořízení a je-li EVA záporná ( $EVA < 0$ ) dochází k úbytku hodnoty (Marinič, 2008, s. 40). Za předpokladu dodržování a řízením se pravidlem čisté současné hodnoty při rozhodování o investicích a s důrazem na optimaliza-

ci kapitálové struktury, bude v těchto podmínkách ukazatel EVA vykazovat kladnou hodnotu (Kislingerová, 2001, s. 90). Nicméně je nutné upozornit na působení zákona klesajících výnosů. Působí-li firma delší dobu ve stejném oboru podnikání, což se postupně projeví stejnou výší produkovaných výnosů, ukazatel EVA bude za nezměněných podmínek roven nule. (Vochozka, 2011, s. 125)

Z pragmatického pohledu se EVA rovná rozdílu mezi NOPAT a výplatou dividend akcionářům a vyplaceným úrokem věřitelů. Pokud je tento rozdíl kladný, projeví se to ve zvýšení vnitřní hodnoty firmy. (Vochozka, 2011, s. 125)

Samotný výpočet EVA je snadný, ovšem problém nastává v oblasti vyčíslení vstupních údajů. Pro potřeby výpočtu je nutné nejprve upravit vstupní účetní data, aby co nejlépe odpovídala ekonomické realitě firmy a na základě upravených dat následně vytvořit ekonomický model pro řízení firmy, jehož cílem je dosažení ekonomického zisku. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 58)

Pavelková a Knápková (2012, s. 58) uvádějí nutné úpravy, na které je potřeba se zaměřit:

- korekce hospodářského výsledku na operativní zisk, který se vztahuje k hlavní činnosti podniku, účelem je dosáhnout symetrie mezi upravenou rozvahou a výkazem zisků a ztrát;
- zanést do rozvahy aktiva, která v ní nejsou uváděna, ale přesto představují majetek nezbytný k podnikání a k produkci operativního zisku;
- úprava položek rozvahy o aktiva, která jsou v rozvaze vykazována, avšak nepodílí se na produkci operativního zisku.

### **Vymezení čistých operativní aktiv - NOA**

V tomto kroku se považuje za nezbytné vymezit aktiva produkující operativní zisk, jsou to aktiva krytá vlastním a cizím úročeným kapitálem (Pavelková a Knápková, 2012, s. 58).

Výchozím bodem pro výpočet NOA je rozvaha, z čehož vyplývají následující úkoly:

- vyčlenit z celkových aktiv neoperační aktiva (portfoliové investice, nedokončené a strategické investice, krátkodobé cenné papíry a podíly nesloužící k operativní činnosti, nevyužitý majetek – pozemky a budovy, pohledávky nesouvisející s hlavní činností, málo provozně využívaný majetek);
- aktivovat položky, které nejsou zachyceny v účetnictví, pokud možno v tržních cenách (finanční a operativní leasing, oceňovací rozdíly majetku, goodwill v brutto

hodnotě, nájem, tiché rezervy, aktivace dlouhodobých nákladů – výzkum a vývoj, vzdělání, reklama, restrukturalizace a další);

- snížit aktiva o neúročený cizí kapitál, aby se předešlo problémům s odhadováním nákladů na tento kapitál při určování diskontní míry.

(Knápková a Pavelková, 2012, s. 58-61)

Každé začlenění nového aktiva i každá úprava ocenění aktiva vyvolá samozřejmě i změnu na straně pasiv, což se nejčastěji projeví změnou vlastního kapitálu, případně změnou závazků (Mařík, 2007, s. 287). Podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 61) je nezbytné snížit upravená aktiva o pasiva, jež nenesou náklad. Jedná se zejména o tyto položky: krátkodobé závazky, pasivní položky časového rozlišení, nezpoptatněné dlouhodobé závazky.

### **Vymezení čistého operativního zisku - NOPAT**

Při výpočtu NOPAT se považuje za nutné vycházet z aktiv tvořící NOA, dosáhnout symetrie mezi NOA a NOPAT (pokud jsou činnosti a jim odpovídající aktiva zařazeny do NOA, provede se přiřazení jejich nákladů a výnosů do výpočtu NOPAT a naopak. (Mařík, 2007, s. 289)

Pavelková a Knápková (2012, s. 62) uvádějí i možnost, že pro výpočet NOPAT může být upraven i výsledek hospodaření z běžné činnosti.

Výpočet NOPAT vychází z operační činnosti podniku. V našem účetnictví se termín „operační“ přibližuje pojmu provozní, avšak lze ho chápat i z širšího pohledu, což znamená, že může zahrnovat i prvky finančního výsledku hospodaření. NOPAT je tedy operativní hospodářský výsledek po odpočtu upravených daní a vypočítá se:

$$NOPAT = EBIT * (1 - t) \quad (28)$$

kde:

EBIT = zisk před úroky a zdaněním,

t = sazba daně z příjmu právnických osob.

V situaci, kdy provozní hospodářský výsledek po zdanění (NOPAT) převyší kapitálové náklady (EVA je v tomto případě větší jak nula), podnik byl schopen za sledované období vygenerovat hodnotu pro akcionáře, vlastníky (Kislingerová, 2001, s. 90).

Na úrovni NOPAT se jedná zejména o tyto úpravy:

- vyloučení placených úroků z finančních nákladů (při jejich ponechání by se projevíly ve výpočtu dvakrát, při snížení NOPAT a v nákladech kapitálu),
- je zapotřebí vyloučit mimořádné položky, ty které se nebudou již opakovat (odstupné pro zaměstnance, prodej dlouhodobého majetku, rozpouštění nevyžitých rezerv a z toho plynoucí výnosy, mimořádné odpisy majetku),
- z výsledku hospodaření se vyloučí výnosy z nepotřebných aktiv,
- vyloučení dlouhodobých nákladů (náklady na výzkum a vývoj, náklady na vzdělání, náklady na reklamu a jiné) a započítat odhadnuté odpisy aktivovaných nákladů,
- zvážení tvorby a čerpání tichých rezerv,
- vyloučení finančních výnosů a nákladů souvisejících s dl. finančním majetkem,
- provést úpravu daní. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 62)

### Stanovení nákladů kapitálu

Při výpočtu ukazatele EVA se vychází z vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC). Náklady kapitálu v sobě zahrnují složku cizího a vlastního kapitálu a je nezbytné určit váhy jednotlivých složek kapitálu na celkovém kapitálu. Vyčíslení podílu jednotlivých složek na celkovém kapitálu se provádí na základě tržních hodnot, nikoli za použití účetních hodnot. (Dluhošová, 2010, s. 116) Znalost nákladů na kapitál umožňuje přijímat rozhodnutí vedoucí k tvorbě podnikové hodnoty. Výpočet WACC se provede následujícím způsobem:

$$WACC = r_d \times (1-t) \times \frac{D}{C} + r_e \times \frac{E}{C} \quad (29)$$

kde:

- $r_d$  = náklady na cizí kapitál,
- $t$  = sazba daně z příjmu právnických osob,
- $D$  = cizí kapitál,
- $C$  = tržní hodnota celkového kapitálu,
- $r_e$  = náklady na vlastní kapitál,
- $E$  = tržní hodnota vlastního kapitálu.

### *Náklady na cizí kapitál*

Náklady na cizí kapitál se vypočítají jako vážený průměr z úrokových sazeb, které jsou placeny podnikem z různých forem cizího kapitálu (Pavelková a Knápková, 2012, s. 165). Úrokové náklady jsou sníženy o daňový štít, jinak řečeno úspora daní plynoucí z používání cizího kapitálu (Mařík a Maříková, 2001, s. 45).

### *Náklady na vlastní kapitál*

Kislingerová (2001, s. 187) hovoří o nákladech na vlastní kapitál jako o výnosovém očekávání příslušných investorů s ohledem na míru rizika spojenou s touto investicí. Mařík a Maříková (2001, s. 46) dodávají, že náklady jsou odvozovány zejména od dividend u akciových společností nebo podílů na zisku u jiných právních forem podnikání. Avšak akciové společnosti realizující svou činnost na území České republiky většinou vyplácí pouze zanedbatelné množství dividend. Koncept vlastních nákladů má obvykle dvě podoby: náklady kapitálu jako finanční náklad nebo náklady kapitálu jako náklady ušlé příležitosti.

Na odhad vlastních nákladů na kapitál lze využít tyto modely, uvádí Pavelková a Knápková (2012, s. 168-174):

- model oceňování kapitálových aktiv (CAMP – Capital Asset Pricing Model),
- model arbitrážního oceňování (APT – Arbitrage Pricing Theory),
- stavebnicový model,
- dividendový model,
- odhad nákladů na základě průměrné rentability,
- odvození nákladů z nákladů cizího kapitálu.

## **4.5 Kritika finančních měřítek výkonnosti**

Aby finanční analýza mohla vytvořit obraz o současné finanční situaci podniku, je zapotřebí pracovat s informacemi, které věrně a poctivě odrážejí skutečnost. Existují okolnosti, které mohou zapříčinit zkreslení finančních údajů, jedná se například o orientaci na historické účetnictví, vliv sezonních faktorů, nevhodné srovnání výsledků finanční analýzy a opomenutí nefinančních faktorů. Nedostatky finanční analýzy vyplývají z použití finančních ukazatelů založených na účetních výkazech. Tradiční indikátory neberou v úvahu faktor rizika, inflaci, nezabývají se časovou hodnotou peněz a náklady obětované příležitosti. Většinu poměrových a absolutních ukazatelů lze vypočítat až po skončení účetního období. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 25; 41-42)

Kritika se objevuje především ve spojitosti s vymezením kapitálu a účetního hospodářského výsledku. Hodnoty majetku a kapitálu zachycené v účetnictví nemusí odrážet jejich skutečnou hodnotu díky oceňování pomocí historických cen, způsobu odepisování majetku a inflaci. Do této oblasti spadají i nehmotná aktiva, jež nejsou trvale součástí majetku firmy, avšak slouží k podnikatelským účelům a jejich výsledný přínos je v účetnictví jen těžce vyčíslitelný. Tyto nedostatky ovlivňují výši hospodářského výsledku, do kterého jsou často zahrnuty výnosy a náklady nesouvisející s hlavní činností podniku. V neposlední řadě je tu neschopnost ukazatelů srovnat hospodářský výsledek s náklady obětované příležitosti. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 25)

Problémem při srovnání finanční situace firmy je výběr správných ukazatelů a stanovení jejich důležitosti pro hodnocení. Vztahy mezi jednotlivými ukazateli musí být transparentní a je nutné provádět analýzu příčin včetně hledání možných důvodů současné situace. Další zásadní problém je existence odlišné účetní legislativy a pravidel, což znemožňuje srovnání na mezinárodní úrovni. (Zemánek a Konečný, 2013, s. 63)

Mezi kritizovaná moderní měřítka patří i ekonomická přidaná hodnota – EVA. EVA eliminuje některé nedostatky poměrových ukazatelů, ale stále má charakter finančního ukazatele orientovaného na minulost. Hlavní přínos ukazatele EVA spočívá v jeho konstrukci, v níž jsou zahrnuty průměrné náklady na kapitál, tedy náklady na cizí kapitál včetně vyčíslení nákladů na vlastní kapitál. Ovšem s tímto se pojí riziko týkající se vyčíslení nákladů na vlastní kapitál, nelze je vyčíslit obvyklým způsobem. Za další problémový faktor moderních měřítek je považována náročnost převedení účetních dat do podoby ekonomických údajů, z kterých jsou následně tyto ukazatele počítány. Některé ukazatele (například CFROI a CROGA) jsou velice náročné na výpočet a jejich výsledná hodnota je pouze v procentech, z tohoto důvodu nemají požadovaný efekt. Nové moderní metody řízení vyžadují velkou pozornost ze strany vedení podniků a všech osob zainteresovaných na ekonomických výsledcích podniku.

Jak je patrné, tradiční měřítka a ani moderní měřítka nejsou schopny vyjádřit vlivy nefinanční povahy působící na společnost. Finanční ukazatele zejména opomíjí dlouhodobé cíle, tudíž nemají přímou návaznost na podnikovou strategii a nelze je využít k odhadu budoucích hodnot. V důsledku výše zmíněných faktorů vznikla potřeba nových systémů řízení výkonnosti, které v sobě obsahují jak finanční hledisko, tak nefinanční.

Nicméně je nutné si také uvědomit, že existuje i několik nesporných předností tradičních finančních měřítek. Faktorem mluvící ve prospěch tradičních ukazatelů je především rychlé a nefinančně náročné zpracování, což je dáno dostupností účetních výkazů. Poněvadž konstrukce ukazatelů vychází z účetních standardů, umožňuje to jejich snadné srovnání s minulostí. I z tohoto důvodu by měla být finanční analýza jedním z nástrojů posuzování podnikové výkonnosti, ale rozhodně ne jediným.

#### 4.6 Nefinanční ukazatele

Při finanční analýze musí podnik vycházet i z nefinančních ukazatelů, jejichž podstatnou výhodou je nezávislost na účetních údajích. Nefinanční ukazatele se často jeví jako daleko vhodnější při určování strategie a podnikových cílů než ekonomické ukazatele.

Marinič (2008, s. 29) považuje za hlavní výhody nefinančních ukazatelů následující:

- nefinanční ukazatele jsou schopny citlivěji reagovat na změny vnějšího prostředí,
- nejsou zcela závislé na finančních výstupech jako finanční ukazatele,
- jsou schopny vyjádřit podíl nehmotných aktiv na celkovém výsledku činnosti a tvorbě přidané hodnoty podniku,
- nefinanční ukazatele jsou schopny ukázat možné důsledky a jejich příčiny,
- nefinanční indikátory jsou orientovány směrem k budoucnosti,
- mají schopnost definovat a predikovat hlavní faktory, které ovlivňují budoucí úspěšnost podniku,
- z časového hlediska finanční ukazatele strhávají pozornost pouze na krátkodobé cíle a opomíjí spojitost s podnikovou strategií, naopak nefinanční ukazatele jsou spjaty s dlouhodobými cíli a dlouhodobou strategií.

Nicméně v souvislosti s nefinančními ukazateli je nutné zdůraznit i obtížnost jejich implementace do podnikového řízení. Tvorba a využití soustavy nefinančních indikátorů je náročný proces zejména na sběr a vyhodnocování údajů. Zásadními problémy jsou faktor času a nákladovosti. Oproti finančním ukazatelům nelze využít nefinanční ukazatele k mezipodnikovému srovnání, protože nevychází z finančních standardů, jak je tomu u finančních ukazatelů, nýbrž z různorodých zdrojů. Nicméně i přes zmíněné nedostatky, pokud se manažeři orientují pouze na využití finančních ukazatelů, mohou snadno opomenout některé důležité faktory úspěšnosti. Za obvyklý problém bývá považována orientace pouze na několik málo ukazatelů vyjádřených v peněžních jednotkách. Používá-li podnik pouze jed-

nostranně zaměřený systém měření výkonnosti, dochází k ignorování ostatních důležitých faktorů, které nelze vyjádřit v peněžní formě. Proto se dá považovat za nejvhodnější řešení vytvoření soustavy finančních a nefinančních ukazatelů pro účelné sledování výkonnosti podniku.

#### 4.7 Balanced Scorecard

Na půdě Harvard Business School byl na počátku 90. let Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem uveden koncept Balanced Scorecard (BSC), který integruje finanční a nefinanční měřítka do jednoho systému řízení. Horváth (2002, s. 2-4) ve své publikaci popsal osm manažerských problémů, které vyvolaly potřebu vytvoření konceptu BSC. Za hlavními důvody, které vedly k prosazení konceptu BSC, stojí především kritika tradičních měřítek výkonnosti, nutnost prosazení strategie v rámci podniku, nutnost zpřehlednění reportingu, nutnost zjednodušení procesu plánování a nutnost zlepšení externího reportingu.

*„BSC doplňuje finanční měřítka uplynulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti“.* (Pavelková a Knápková, 2012, s. 194)

Kaplan a Norton (2005, s. 32) hovoří o BSC jako o nástroji poskytující manažerům jednotný rámec, který transformuje strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti. Prvotní pojetí BSC vycházelo z eliminace vnitřní rozporuplnosti hodnocení výkonnosti podniku (Fibířová a Šoljaková, 2005, s. 46).

Podstatou konceptu BSC je zaměření se na čtyři klíčové perspektivy - finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy tvořící rámec BSC jsou výchozím bodem pro stanovení rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli. I přes skutečnost, že BSC pomocí finanční perspektivy znázorňuje krátkodobou výkonnost, odhaluje hodnototvorné hybné síly směřující ke zvýšení budoucí finanční výkonnosti i konkurenceschopnosti. (Kaplan a Norton, 2005, s. 21; 28)

Pro zavedení BSC hovoří tři následující důvody:

- finanční měřítka a jejich omezení – jak efektivně řídit výkonnost podniku bez orientace pouze na finanční ukazatele, které nejsou v souladu s dnešním podnikatelským prostředím.
- nárůst nehmotných aktiv – roste význam nehmotných aktiv, jež nejsou běžně vykazována v účetnictví (například spokojení zaměstnanci, vysoce kvalifikovaní pracovníci, nové technologie, vysoce kvalitní výrobky a služby).



- prosazování strategie – definovat a uskutečnit organizační a řídicí strategii na všech úrovních řízení podniku. (Niven, 2006, s. 1)

Marinič (2008, s. 121) sestavil základní charakteristiku konceptu BSC jako systému:

- přeměňuje strategické cíle do měřitelných faktorů,
- transformuje vizi a podnikovou strategii v nástroj realizace a řízení,
- sjednocuje ukazatele výkonnosti do souvislého systému,
- umožňuje komplexní pohled na výkonnost podniku z pohledu finančních a nefinančních ukazatelů,
- sleduje a vyhodnocuje minulou výkonnost a ovlivňuje budoucnost,
- napříč firmou se jedná o vyvážený systém nahoru i dolů.

Aby mohlo dojít k převedení vize a strategie podniku do konkrétních strategických cílů, je vhodné vytvořit realizační rámec definující vrcholový cíl firmy, který je rozepsán do hierarchické soustavy dílčích cílů.

Marinič (2008, s. 126) charakterizuje dva typy ukazatelů používaných v BSC:

- **hybné faktory (leading indicators)** – mají rozhodující význam pro úspěšnost podniku, jsou schopny predikovat budoucnost, jejich vzájemné vazby na ostatní ukazatele vykazují kauzální charakter.
- **zpoždující faktory (lagging indicators)** – odrážejí minulé výsledky, vyjadřují následek procesů a dějů ve vztahu k hybným ukazatelům.

Dobře sestavený rámec BSC by měl zajistit vhodnou provázanost zpožděných indikátorů a hybných sil výkonnosti, které umožňují nalézt souvislosti, jak dosáhnout budoucího úspěchu. Podrobná analýza výstupních měřítek a hybných faktorů v základních perspektivách umožňuje vytvořit jeden ucelený systém měřítek výkonnosti strategického charakteru. (Fibírová a Šoljaková, 2005, s. 50)

#### 4.8 Shrnutí teoretické části

První část diplomové práce se věnuje teoretickým poznatkům z oblasti výkonnosti a jejího měření. Jsou srovnány rozdílné pohledy na výkonnost, je popsáno základní kritérium výkonnosti a vedle toho je rozebráno měření výkonnosti z různých uživatelských pohledů. Část kapitoly je věnována i hodnotovému řízení. V dalším kroku je charakterizována finanční analýza a její metody. Na finanční analýzu je pohlíženo jako na nástroj umožňující

pohled do minulosti, proto je považována za statický nástroj podávající informace o již minulých událostech. Ale na druhou stranu, jak by mohla být prováděna budoucí rozhodnutí bez potřebné znalosti minulého vývoje, jeho kvantifikovatelného zhodnocení a bez vyvození odpovídajících závěrů. Podstata finanční analýzy spočívá ve výpočtu tradičních ukazatelů finanční výkonnosti. I přes kritiku tradičních přístupů měření výkonnosti, nelze vytvořit ucelenou soustavu výkonnostních ukazatelů bez tradičního přístupu k měření výkonnosti. Tradiční indikátory se vyznačují zejména malou náročností na zpracování a umožňují rychlý náhled do minulosti prostřednictvím účetních dat. Zejména poměrové ukazatele se stále těší vysoké oblibě, a to pro jejich rychlou schopnost poskytnout informace o tom, zdali společnost vykazuje dobrou rentabilitu, přiměřenou likviditu nebo jaká je výše jejího zadlužení.

K rychlému vyhodnocení finančního zdraví podniku, ať už z pohledu současnosti nebo z pohledu předvídání budoucnosti, jsou využívány souhrnné ukazatele, jejichž cílem je predikovat přežití nebo zánik firmy. I přes jejich nižší vypovídající schopnost jsou vhodné pro rychlé srovnání více podniků a slouží jako podklad pro další rozhodování.

Součástí teoretické části je i charakteristika nových přístupů k měření a řízení výkonnosti, z nichž byly uvedeny ty, které jsou nejvíce v podnikové praxi užívány a známy. Z uvedených moderních přístupů se jeví jako nejkompexnější a nejefektivnější měřítko ukazatel ekonomické přidané hodnoty. EVA, jako komplexní koncept řízení, může být použita v podobě propojení všech činností podniku včetně lidí, kteří se podílejí na jednotlivých procesech a mimo jiné propojuje strategické a operativní řízení. Ovšem samotný výpočet ukazatele EVA je velice komplikovaný a náročný na účetní úpravy jednotlivých položek. Metody založené na bázi cash flow, mezi něž patří například CFROI, vykazují především vysokou náročnost zpracování. Výpočet CFROI je komplikovaný z důvodu obtížného vyjádření brutto investic v běžných cenách, což odráží neznalost doby nákupu jednotlivých položek dlouhodobých aktiv. Další fakt mluvící v neprospěch CFROI vychází z konstantnosti CF, předpokládá se neměnný stav CF po dobu životnosti dlouhodobého aktiva. V této souvislosti je nutné poznamenat, že bylo provedeno i kritické zhodnocení finančních ukazatelů a naopak byla vyzdvihnuta potřeba nefinančních ukazatelů v systému měření a řízení výkonnosti.

Jak již bylo zmíněno, v teoretické části byla rozebrána vybraná moderní měřítko, avšak nadále se jimi nebudu zabývat, jelikož analyzovaná společnost nemá zájem o implementaci moderního měřítko do soustavy ukazatelů, a to především z důvodu složitosti jejich vý-

počtu a neschopnosti společnosti správně interpretovat výsledky. Vedení společnosti požaduje především ucelený systém měření výkonnosti, který umožní pomocí jednoduchých měřítek okamžitý přehled o stavu hospodaření společnosti.

Závěr teoretické části přibližuje význam a konstrukci Balanced Scorecard. BSC se jeví, pro svou schopnost využívat finanční i nefinanční měřítka, jako vhodný výchozí bod pro stanovení vybraných ukazatelů. Nicméně komplexní zavedení konceptu BSC není předmětem této práce z důvodu obsáhlosti a náročnosti implementace tohoto systému do řízení společnosti. Konstrukce BSC bude využita ke stanovení odpovídajících výkonnostních měřítek a při výběru jednotlivých ukazatelů bude vycházeno ze strategického řízení společnosti.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ A CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Firma XY, a.s. byla zapsána do obchodního rejstříku dne 21. června 2012, a to u Krajského soudu v Ostravě. V současné době firma působí již čtvrtým rokem v Olomouckém kraji. Předmětem podnikání je zejména orientace na automobilový průmysl, a to jak na oblast výroby, tak na oblast lidských zdrojů. Cílem firmy je poskytovat svým zákazníkům výrobky a služby v odpovídající kvalitě. Aby firma zajistila výrobky v odpovídající kvalitě, využívá systém certifikace ISO. Firma má širší rozsah vykonávaných činností, jak již bylo zmíněno na začátku, orientuje se na oblast výroby a poskytování služeb. Poslední oblastí vykonávaných činností je zajišťování vnitrostátní dopravy a spedice. Nicméně největší procentuální podíl vykonávaných činností je v oboru výroby a montáže. V oblasti montáže a výroby se jedná o následující činnosti:

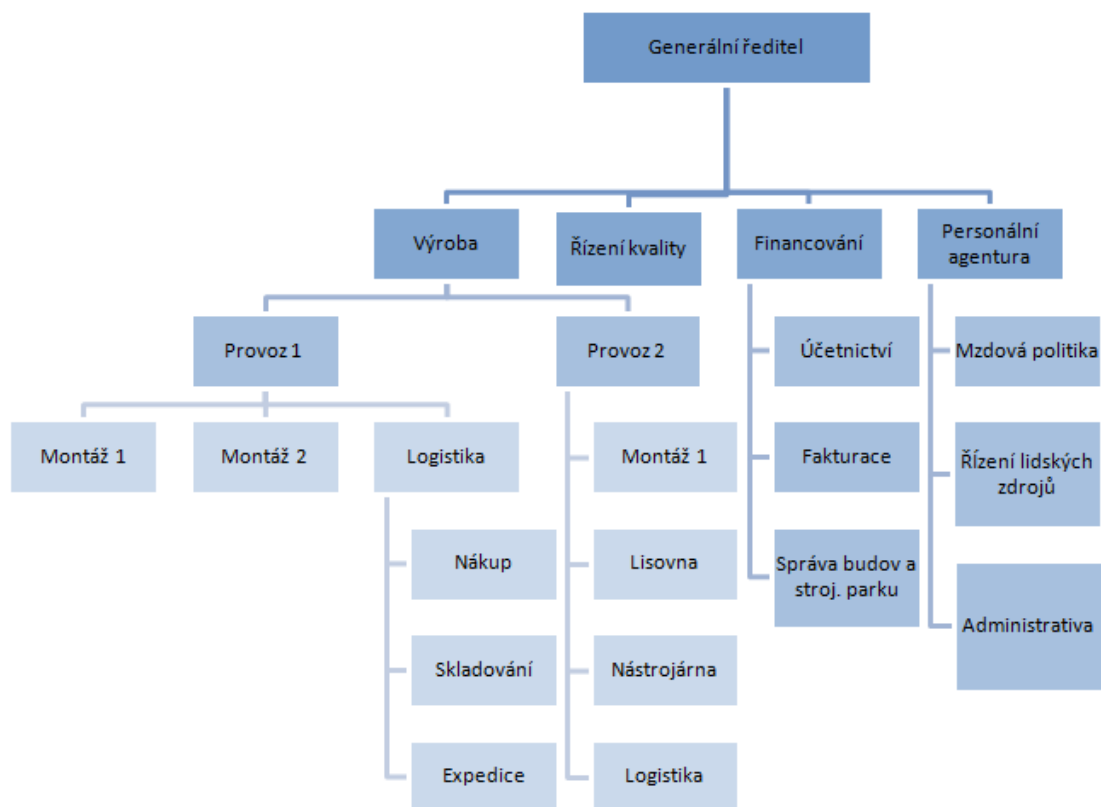
- montáž jednoúčelových strojů,
- kompletace montážních přípravků,
- výroba a montáž zkušebních přípravků,
- vlastní výroba strojů,
- montáž podskupin automobilových výrobků,
- výroba přípravků do pokovovacích zařízení.

Jedná se o rychle se rozvíjející firmu a významného zaměstnavatele, který v současné době zaměstnává stovky zaměstnanců. Firma v posledních letech dosahuje značných úspěchů, zaznamená meziroční nárůst obrátu. Na základě dosažených úspěchů vedení firmy rozhodlo o expanzi mimo Českou republiku. Výsledkem je společnost XY Slovakia, s.r.o. ve Slovenské republice. Tento projekt vycházel především z myšlenky poskytnout slovenským partnerům obdobný rozsah činností. Mezi nejvýznamnější odběratele patří Hella Autotechnik, s.r.o. Mohelnice, Siemens, s.r.o. Česká republika a Miele, spol. s r.o. Česká republika.

Personální agentura směřuje svou působnost na území Moravy, kde se orientuje převážně na získávání pracovníků na dělnickou pozici – jedná se o pronájem pracovní síly mezi personální agenturou a uživatelem. Personální agentura aktivně spolupracuje s řadou nadnárodních společností, ale také i s malými a středními firmami. Agentura se při výběru a jednání s pracovníkem řídí pravidly Etického kodexu, dále garantuje kvalitu, objektivitu a individualitu každé poskytnuté služby.

## 5.1 Organizační struktura a vývoj zaměstnanců

Ve společnosti je uplatňováno řízení typu top-down (shora dolů), tudíž všechny příkazy a pokyny postupují od vrcholového managementu směrem k jednotlivým vedoucím útvarů, pak jsou následně rozšiřovány mezi podřízené pracovníky. V tomto případě je vrcholový management tvořen generálním ředitelem a dvěma vlastníky společnosti, přičemž jeden z vlastníků zastává pozici generálního ředitele. Jeden ze zakladatelů společnosti má již dvacetiletou zkušenost v oblasti automobilového průmyslu. Za jednotlivé útvary jsou zodpovědní vedoucí pracovníci, za každý výrobní provoz (Horka nad Moravou a Mohelnicí) je odpovědný vedoucí výroby, který je přímo podřízen vrcholovému vedení společnosti. Vedoucí výroby má v kompetenci sestavování plánů výroby, řízení projektů a výroby, koordinaci výrobních kapacit, analýzu efektivity výroby a provozu, kontrolu dodržování norem kvality a vyjednávání se zákazníky.



Obr. 3 Organizační schéma společnosti XY (vlastní zpracování)

Organizační struktura společnosti má funkcionální charakter. V této základní organizační formě se sdružují pracovníci na základě podobných úkolů, kvalifikace či činností (logistika, finance, výroba). Převládají zde prvky centralizovaného řízení, protože jednotlivé funkce, které jsou prováděny odděleně, vyžadují přesnou koordinaci.

K 31. 12. 2014 má aktuálně společnost XY 233 stálých zaměstnanců, do tohoto počtu nejsou zahrnuti zaměstnanci působící na Slovensku a dočasní (temporary) pracovníci. V oblasti lidských zdrojů využívá společnost především pracovníky dělnické profese a technickohospodářské pracovníky. U zaměstnanců dělnického zaměření není rozhodující vzdělání, nýbrž manuální zručnost, spolehlivost, tělesná zdatnost, samostatnost a aktivní přístup ke splnění stanovených úkolů. Plánování zaměstnanců probíhá v půlročním časovém horizontu. Mezi nejvýznamnější zákazníky, kteří využívají služby personální agentury, patří společnosti Hella Autotechnik Mohelnice, Siemens a Miele.

Jak je patrné z tabulky (Tab. 1) během krátké existence společnosti docházelo ke značnému navyšování počtu zaměstnanců. Tyto významné skoky odrážejí změny realizované především v rámci aktivit personální agentury. V níže uvedené tabulce je znázorněn stav zaměstnanců k 31. 12. příslušného roku, přičemž celkový počet je tvořen stálými zaměstnanci a větší část tvoří dočasní pracovníci. Počet zaměstnanců je veden celkově za oba závody (Horka nad Moravou a Mohelnice) včetně personální agentury.

Jak je patrné z Tab. 1 k 31. 12. 2012 bylo evidováno 43 stálých zaměstnanců. Postupné rozšiřování podnikových aktivit se projevilo i v počtu zaměstnanců, v roce 2013 byl již stav zaměstnanců na úrovni 267. Tento nárůst byl zapříčiněn rozšiřováním stávajícího výrobního zázemí společnosti a také rozšiřováním aktivit personální agentury. Velký nárůst lze pozorovat ve 3. čtvrtletí 2014, kdy došlo ke spuštění nového provozu v Mohelnici, což se pochopitelně odrazilo i v počtu zaměstnanců, zejména dělníků. V roce 2014 dosáhl počet zaměstnanců téměř trojnásobné hodnoty, v absolutním vyjádření se jedná o změnu o 459 pracovníků oproti roku 2013, přičemž toto navýšení se týkalo zejména dočasných pracovníků. Průměrná hrubá mzda zaměstnance společnosti se v roce 2012 pohybovala na úrovni 20 443 Kč, v následujícím roce došlo k jejímu poklesu o 1 465 Kč. Za rok 2014 nejsou ještě dostupné přesné údaje, ale dle předběžných odhadů ekonomického úseku by se měla průměrná hrubá mzda pohybovat okolo 18 900 Kč.

*Tab. 1 Vývoj zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy společnosti XY (vlastní zpracování)*

<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
Celkový počet zaměstnanců	43	267	726
Průměrná hrubá mzda zaměstnance za měsíc (v Kč)	20 443	18 978	18 900

## 5.2 Výrobní program a použité technologie

Společnost XY se zabývá sériovou výrobou, kterou lze obecně charakterizovat jako výrobu většího či menšího počtu výrobků stejného druhu. Opakovanost výroby umožňuje zvyšovat specializaci pracovišť, tudíž je možné využívat i úzce specializované stroje.

Jak již bylo zmíněno společnost XY se primárně zabývá montáží světlometů, lisováním a vstřikováním plastů, vlastní výrobou strojů, výrobou elektrických zařízení a v neposlední řadě činností v personální oblasti. Společnost využívá konstrukční program Creo Parametric, což je jedinečný 3D CAD parametrický modelář poskytující široké spektrum výkonných funkcí pro konstrukci výrobku od koncepčního návrhu až po přípravu výroby. Při tom zaručuje vysokou produktivitu práce, kvalitu a flexibilitu v průběhu celého procesu.

Společnost XY prozatím plně využívá pouze výrobní kapacity v Horce nad Moravou. Nejvíce je vytižena ranní směna, která dokáže pokrýt 60 % požadovaného množství, záleží v tu chvíli na počtu a typu realizovaných projektů. Odpolední směna slouží k pokrytí zbývajících kusů, které nestihnou být vyrobeny po dobu ranní směny a k pokrytí případných výkyvů. V současnosti probíhá v lisovně provoz pouze na 4 vstřikovacích lisech z celkového počtu 15, k 1. červnu 2015 by mělo být v provozu všech 15 vstřikovacích lisů, které pojedou na třísměnný provoz. Dalších deset vstřikovacích lisů je zapůjčeno formou pronájmu do výrobních prostor Helly Mohelnice, z nichž je placen nájem odpovídající třísměnnému plnému vytížení.

V rámci sériové výroby je vyhodnocováno plnění výroby dle projektů. Na každý měsíc je vypsán seznam všech probíhajících projektů včetně dalších činností (lepení, demontáž, balení, montáž drobných dílů). Za každou výrobní zakázku je stanovena odpovědná osoba (pracovník), který má za daný měsíc výrobní zakázku nebo činnost na starost. Dále je sledována celková efektivita zařízení (OEE) a zmetkovitost. U montážních linek je uplatňována redukce málo vytižených pracovišť vyrábějících náhradní díly na dnes již zastaralé vozy (například typu Škoda Felicia). Pozornost je věnována kontrole jakosti, kontrola probíhá formou referenčních vzorů. Vysoká kvalita výrobků je zajištěna využíváním systému řízení kvality podle mezinárodní normy ISO 9001. Pro zajištění odpovídající kvality výrobků a služeb jsou klíčové dodavatelské vztahy, neboť není možné dosáhnout vysoké kvality bez potřebných kvalitních dodavatelských komponentů.

Společnost XY má uzavřenou rámcovou smlouvu o dodávkách a spolupráci. Rámcová smlouva v sobě zakotvuje dlouhodobý vztah, kdy se dodavatel zavazuje k tomu, že bude za



předem sjednanou cenu a po určitou dobu doplňovat zásoby podle potřeby zákazníka. Dodavatel, v tomto případě Hella Autotechnik, musí držet skladové zásoby a automaticky přijímat veškeré objednávky související s dodáním komponentů. Výhodou rámcové smlouvy je její schopnost eliminovat nákladný proces opětovného sjednávání nákupů a také umožňuje společnosti XY vystavit větší množství objednávek zároveň, a tak snižovat úroveň skladových zásob a s nimi spojených nákladů. Mimo jiné tato smlouva pevněji svazuje dodavatele s odběratelem, tudíž to snižuje možnost proniknutí nového dodavatele na trh.

### 5.2.1 Středisko montáž

Pro montážní procesy je charakteristické spojování více součástí do montážních podskupin, skupin a do vyšších celků. Požadavky na kvalitu montáže jsou totožné s požadavky na montovaná zařízení, jelikož nekvalitně provedená montáž znehodnocuje produkované výrobky. Během montážního procesu jsou prováděny různé montážní činnosti, v tomto případě je možné provést jejich rozdělení následujícím způsobem:

- 1) přípravné činnosti (označení, vstupní kontrola, příprava pracoviště a pomůcek),
- 2) manipulační činnosti (spouštění, vkládání, naklánění, nasouvání a vyjímání),
- 3) skládání a spojování (vkládání, zasouvání, lepení, šroubování, ohýbání a pájení),
- 4) kontrola (seřizování, měření a zkoušení),
- 5) ostatní činnosti (balení, skladování a doprava).

Vzhledem k tomu, že se společnost XY zabývá výrobou technologicky náročných výrobků (světlometů), jsou tyto složitější výrobky členěny do tzv. montážních prvků, což jsou skupiny a části výrobků, které mohou být montovány odděleně a nezávisle na ostatních částech konečného výrobku. Veškeré výrobní a montážní aktivity jsou směřovány do dvou výrobních provozů – Horka nad Moravou a Mohelnice. V Horce nad Moravou je první provoz zahrnující montáž 1, montáž 2 a logistický úsek (viz Obr. 3). Na konci roku 2014 byl spuštěn provoz v Mohelnici, důvodem bylo především zkrácení distribučního kanálu mezi společnostmi XY a největším odběratelem Hella Autotechnik Mohelnice.

### 5.2.2 Středisko lisování

V Mohelnice byla nově vybudována lisovna, kde je prováděno vstřikování plastů. Vstřikováním jsou produkovány výrobky, které mají buď charakter finálního výrobku, nebo polotovaru, případně dílů pro další zkompletování samotného cyklu. Díly vyprodukované bě-

hem procesu vstřikování mají přesné rozměry i tvar a vysokou reprodukovatelnost mechanických a fyzikálních vlastností. V odvětví zpracování plastů je právě nejrozšířenější technologií vstřikování, kterým lze zpracovávat různé druhy termoplastů. Pro vstřikování jsou dodávány plastické hmoty v podobě granulátu, který může mít přírodní nebo probarvenou podobu. Samotné vstřikování probíhá tak, že plastový granulát je umístěn do násypky, ve většině případů musí být plast zbaven vlhkosti. Z násypky je granulát odebrán pracovní částí vstřikovacího lisu (šnekem) do tavicí komory, tady je za současného působení tření a topení plast roztaven a vzniká z něj tavenina při požadované vstřikovací teplotě (150 °C–400 °C). V další fázi je tavenina vstříknuta do dutiny kovové formy, tudíž ji celou naplní a vytvaruje se do tvaru odpovídající dutině. Vstřikování trvá desítky sekund podle velikosti a náročnosti plastového dílu. Vstřikování probíhá přímočarým pohybem šnekového pístu. Dále je využita tlaková fáze, která má zajistit smrštění a snížení rozměrových změn. V poslední fázi dojde k prudkému ochlazení plastu ve formě a pak výrobek tuhne. Po ochlazení a ztuhnutí je forma otevřena a je vyjmut výlisek pomocí ocelových trnů (vyhazovačů) a celý cyklus se může znovu opakovat. Již během chladicí fáze nabírá otáčením vstřikovací šnekový píst nový materiál.

Výhody tohoto způsobu zpracování plastů jsou konstrukční flexibilita, krátký čas cyklu, schopnost vyrábět složité součásti s minimálními odchylkami a velmi dobrou povrchovou úpravou. Nevýhodou jsou v tomto případě vysoké počáteční náklady, delší doba potřebná pro výrobu kovových forem a samotná velikost strojního zařízení, jež je neúměrně velké v porovnání s produkovaným dílem. Vlastní nástrojárna, která se nachází v Mohelnici, umožňuje společnosti opravovat a udržovat stroje v čistém a dobrém technickém stavu.

(Vstřikování plastů, ©2014)

## 6 ANALÝZA VNITŘNÍHO A VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI

K posouzení současné situace podniku a odhadu budoucího vývoje je vhodné provést analýzu vnitřního a vnějšího prostředí společnosti XY. Základním strategickým nástrojem je v tomto případě SWOT analýza, jejímž cílem je identifikovat, do jaké míry jsou současná strategie společnosti a silné a slabé stránky relevantní a schopná se přizpůsobit změnám v okolním prostředí. Při konstrukci SWOT analýzy bylo vycházeno z informací získaných od zaměstnanců společnosti, ale také z vlastního pozorování.

### 6.1 SWOT analýza

Tab. 2 SWOT analýza: silné a slabé stránky společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zkušenosti společnosti v podnikatelské oblasti</li> <li>• Rámcová smlouva o dodávkách a spolupráci</li> <li>• Trvale vysoká poskytovaná kvalita</li> <li>• Strojní vybavení a zkušenost s technologií výroby</li> <li>• Nízké výrobní náklady</li> <li>• Schopnost vlastní dopravy a logistiky včetně vlastních skladovacích ploch</li> <li>• Umístění společnosti</li> <li>• Vlastní personální agentura</li> <li>• Certifikace ISO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nejasně definovaná strategie včetně strategických cílů</li> <li>• Nedostatečné využití finančních i nefinančních ukazatelů</li> <li>• Neefektivní řízení nákladů napříč společnostmi</li> <li>• Silný vliv jediného zákazníka na obrat celé společnosti</li> <li>• Nedostatečně definované kompetence a odpovědnosti v organizační struktuře společnosti</li> <li>• Nízká úroveň komunikace uvnitř společnosti</li> <li>• Nedostatečný motivační systém</li> <li>• Nízká kvalifikace pracovníků</li> </ul>

### Silné a slabé stránky

Za silnou stránku lze považovat zkušenosti společnosti v podnikatelské oblasti. Nynější podoba společnosti je odrazem dlouholeté zkušenosti a znalostí zakladatele společnosti, který se již desítky let pohybuje v automobilovém průmyslu.

Společnost XY se vyznačuje variabilitou výrobního a montážního procesu. K dispozici jsou montážní linky, které je možné uzpůsobit různým produktům (jednu montážní linku je možné přizpůsobit až pro tři projekty). Plánování probíhá na základě dlouhodobě probíhajících projektů nebo dle nově zadaných projektů.

Konkurenční výhoda vyplývá z uzavřené rámcové smlouvy o dodávkách a spolupráci se společností Hella, která vyvíjí a vyrábí osvětlovací techniku a elektroniku pro automobilový průmysl a vlastní jednu z celosvětově největších organizací s náhradními díly pro automobilové doplňky a příslušenství. Tato smlouva zajišťuje společnosti XY přednostní nárok na výrobní projekty.

Společnost disponuje vlastními skladovacími prostory včetně vlastních dopravních prostředků, což umožňuje flexibilně reagovat na požadavky odběratelů. S čímž souvisí i podnikatelský směr, jehož cílem je dosáhnout maximální spokojenosti zákazníků, čehož je docíleno nastavováním vysokých standardů kvality. Aby společnost udržela stále vysokou kvalitu výrobního procesu a tím i stabilní a vysokou kvalitu výrobků, využívá certifikaci mezinárodní certifikaci ISO. Výhody plynoucí z certifikace umožňují společnosti pomocí efektivně nastavených procesů navyšovat tržby, zisky a zvyšovat spokojenost vlastníků.

Výhodou oproti konkurenci je lokalita, ve které působí jeden z provozů společnosti XY. Vzhledem k tomu, že nový provoz je vybudován v Mohelnici, zkrátil se distribuční kanál k nevýznamnějšímu odběrateli na vzdálenost pouhých několika metrů.

Další významnou konkurenční výhodou je provozování personální agentury. V tomto ohledu je jediným konkurentem společnost Petr Kuba, s.r.o., která taktéž aktivně spolupracuje se společností Hella Autotechnik. Personální agentura zajišťuje snadný přístup k dělníkům a THP pracovníkům.

Za zásadní problém lze považovat nedostatečně definované strategické řízení, společnost nemá jasně stanovenou strategii, která by udávala budoucí směr podnikání. Společnost také postrádá ucelený systém měření výkonnosti podniku. V současné době není využívána žádná soustava finančních nebo nefinančních ukazatelů. Ve společnosti není dosud zave-

den komplexní systém hodnocení finanční výkonnosti podniku. V rámci společnosti je sledováno pouze omezené množství absolutních ukazatelů, při jejichž zpracování se vychází z účetních výkazů, zejména z roční výsledovky. Hlavní problém vidím zejména v neprůhlednosti účetních výkazů. Z výkazu zisků a ztrát není možné přesně vyčíslit, z čeho plynou tržby společnosti. Náklady a výnosy jsou evidovány za oba provozny dohromady (včetně personální agentury), tudíž zde chybí přehled, jakou mírou se daný subjekt podílel na tvorbě nákladů a výnosů.

Musím poukázat i na absenci motivačního systému. Motivace zaměstnanců je velice důležitá z pohledu produktivity práce. Pouze správně motivovaný pracovník je výkonný pracovník. Pokud společnost vytvoří systém odměn na míru každého zaměstnance, o to víc budou ochotni pracovat usilovněji.

Za nedostačující považuji současné rozdělení kompetencí a odpovědnosti, spolu se špatnou úrovní vnitropodnikové komunikace mezi vrcholovým managementem a pracovníky na nižších stupních řízení. Rozhodování o strategických a operativních cílech je prováděno na úrovni vrcholového managementu. S tím souvisí i fakt, že většina rozhodovacích procesů nemá jasně danou strukturu, postrádá definovaná měřítka a variantnost. Zásadní problém spočívá ve vymezení odpovědnosti, střední management nemá definovaný systém odpovědnosti. V praxi to znamená, že jeden člověk vykonává i více činností současně a nastane-li problém, není zde stanovená odpovědná osoba za nalezení řešení. Mimo jiné společnost vykazuje i nedostatek odpovědných řídicích pracovníků.

Tab. 3 SWOT analýza: příležitosti a hrozby společnosti (vlastní zpracování)

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychlá reakce na chyby konkurence nebo případná spolupráce</li> <li>• Spolupráce se zahraničními dceřinými společnostmi největšího zákazníka</li> <li>• Vlastní obchodní oddělení</li> <li>• Rozšíření marketingových aktivit</li> <li>• Investice do výrobních technologií</li> <li>• Zvyšování motivace zaměstnanců</li> <li>• Rozvoj a vzdělání zaměstnanců</li> <li>• Oslabení české měny</li> <li>• Poptávka po vývojových kapacitách</li> <li>• Získání nové certifikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rostoucí ceny vstupních materiálů a energií</li> <li>• Vstup nového konkurenta se silným kapitálovým zázemím</li> <li>• Změna preferencí klíčových zákazníků</li> <li>• Vývoj na trhu automobilů</li> <li>• Daňová politika státu</li> <li>• Posilování české měny</li> </ul>

### Příležitosti a hrozby

Společnost by mohla využít příležitost plynoucí z technologické omezenosti konkurence a získat tak jejich zakázky. Nicméně za zvážení by stála i případná spolupráce s konkurenčními subjekty. Konkurence má zhruba ze 70 % totožné výrobní portfolio, avšak k pokrytí celého výrobního sortimentu vyžadovaného zákazníky nemá potřebnou technologii. V rámci této situace by mohla vzniknout dohoda o převzetí zakázky v případě neschopnosti konkurence splnit daný projekt, a to v důsledku nedostatečného technologického vybavení.

Za možnou příležitost lze považovat spolupráci se zahraničními dceřinými společnostmi největšího odběratele. Společnost XY by mohla směřovat své aktivity zejména na německý, slovenský a rakouský trh. Další možnost vidím ve využití podpory ze strany Ministerstva práce a sociálních věcí v oblasti vzdělávání zaměstnanců – například zaškolovací programy, jazykové kurzy, kurzy obchodního vyjednávání, IT kurzy. Aby byla společnost i v budoucnu konkurenceschopná, je nutné poskytnout zaměstnancům školení, a to nejen dělníkům, ale i vedoucím pracovníkům na všech úrovních řízení.

K možným příležitostem patří i vznik poptávky po vývojových kapacitách ze strany největšího odběratele spočívající v rozšíření stávajících výrobních prostor o technologické inovační centrum. Společnost XY se také chystá v horizontu tří měsíců k získání certifikace CCC, která jí umožní produkovat náhradní díly pro čínský trh.

Za reálnou hrozbu lze považovat závislost na některém z průmyslových odvětví, v tomto případně na automobilovém průmyslu. Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla je podstatným způsobem ovlivněna úrovní výrobních zakázek nabízených ze strany výrobců automobilů. Tato skutečnost se projevila zejména v době ekonomické krize, jelikož automobilový průmysl je nadproporciálně závislý na vývoji celosvětové ekonomiky. V důsledku ekonomické krize byl v letech 2008 a 2009 zaznamenán historický pokles v celosvětové produkci automobilů, což negativním způsobem ovlivnilo i poptávku po světelných komponentech, na jejichž výrobu se orientuje největší odběratel společnosti XY. Vzhledem k tomu, že společnost XY se primárně zaměřuje na výrobu a montáž světlometů a na lisování a vstřikování plastů pro automobilový průmysl, může dopláct na pokles poptávky po externí spolupráci zejména ze strany průmyslových firem. Vhodným řešením, jak eliminovat závislost, je získání nových zákazníků mimo automobilový průmysl.

Změny cen vstupních surovin a energií by zapříčinily zvýšení výrobních nákladů, tím pádem i zdražování konečného výrobku. V této souvislosti může i negativním způsobem působit uplatňovaná daňová politika státu. Současnou pozici společnosti může ovlivnit příchod nového konkurenta se silnou kapitálovou základnou. Vstup do tohoto odvětví vyžaduje vysoké počáteční náklady spojené zejména s vybudováním výrobních a skladovacích prostor (pořizovací náklady jedné výrobní haly se pohybují v řádu 20 milionů korun). Avšak v tomto směru existuje reálná hrozba, že jiná kapitálově silná firma bude mít zájem o vybudování vlastní dodavatelské sítě, a tudíž bude ochotna pokrýt vysoké počáteční náklady.

Případnou hrozbou, s možným dopadem na budoucí vývoj společnost, je její závislost na odběrateli Hella Autotechnik Mohelnice, která je výhradním odběratelem společnosti XY a tvoří téměř 90 % jejich tržeb. Pokud Hella sníží počet výrobních zakázek určených společnosti XY, zasáhne to negativním způsobem stabilitu a platební schopnost společnosti. Výraznější posílení koruny vůči euru se negativním způsobem projevuje na zájmu a prodejnosti výrobků, protože velká část finálních výrobků je určena pro zahraniční trhy (Německo, Slovensko, Polsko, atd).

## 6.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Při sestavování Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil bylo vycházeno z metody expertních odhadů. Odhad uvedených hodnot je proveden na základě znalosti prostředí, ve kterém daná společnost působí a na základě provedených konzultací s odpovědnými pracovníky. Pro každou z pěti konkurenčních sil jsou vytvořena jednotlivá kritéria, která jsou ohodnocena pomocí bodové škály v rozsahu (1 až 9), přičemž krajní body jsou vždy specifikovány. Navíc je proveden odhad budoucího trendu v roce 2018.

### Konkurenční rivalita v odvětví

Tab. 4 Konkurenční rivalita v odvětví (vlastní zpracování)

Konkurenční rivalita v odvětví	2015	2018
<b>Počet konkurentů a jejich konkurenceschopnost</b> malý počet konkurentů – 1 bod velký počet konkurentů – 9 bodů	3	3
<b>Potenciální růst odvětví</b> malý růst poptávky – 1 bod vysoký růst poptávky – 9 bodů	4	6
<b>Charakter konkurence</b> konzervativní přístup – 1 bod agresivní přístup – 9 bodů	3	4
<b>Diferenciace výrobků</b> nízký stupeň – 1 bod vysoký stupeň – 9 bodů	7	8
<b>Bariéry odchodu z odvětví</b> malé bariéry odchodu – 1 bod velké bariéry odchodu – 9 bodů	2	2
<b>Celkové dosažené skóre (maximum 45 bodů)</b>	19	23
<b>Průměrné dosažené skóre</b>	3,8	4,6

Z dosažených výsledků je patrné, že do budoucna lze očekávat mírný nárůst rivality v odvětví, jelikož je automobilový průmysl považován za dynamicky se rozvíjející odvětví. Společnost vykazuje vysokou diferenciaci výrobků a předpokládá se její zvýšení, z důvodu uzavření rámcové smlouvy o dodávkách a spolupráci, která umožňuje přístup ke zdrojům financování v oblasti výzkumu a vývoje. Nízkou hodnotu vykazují bariéry odchodu z odvětví, protože neexistují žádné významnější faktory ovlivňující výstup z tohoto odvětví. Konkurence upřednostňuje spíše konzervativní strategii, ale v budoucnu lze očekávat změny v cenové politice konkurence, jejíž aktivity budou směřovat k produkci výrobků na hranici pořizovacích nákladů.



Na trhu působí v současnosti ještě dva konkurenti Viscuma a Logaritma, avšak v současné době nemají potřebné technologické zázemí na výrobu a montáž složitých světlometů s LED, proto jsou schopny za současných podmínek konkurovat pouze v omezeném rozsahu.

### Hrozba vstupu nových konkurentů

Tab. 5 Hrozba vstupu nových konkurentů (vlastní zpracování)

Hrozba vstupu nových konkurentů	2015	2018
<b>Kapitálová náročnost vstupu do odvětví</b> vysoká kapitálová náročnost – 1 bod nízká kapitálová náročnost – 9 bodů	5	4
<b>Potřeba vlastnit technologie a know-how</b> ano, je potřeba – 1 bod ne, není potřeba – 9 bodů	4	3
<b>Bariéry vstupu do odvětví</b> malé – 1 bod vysoké – 9 bodů	7	7
<b>Dostupnost logistických kanálů a pracovní síly</b> obtížné – 1 bod snadné – 9 bodů	6	8
<b>Náklady spojené s odchodem z odvětví</b> nízké – 1 bod vysoké – 9 bodů	4	5
<b>Celkové dosažené skóre (maximum 45 bodů)</b>	26	27
<b>Průměrné dosažené skóre</b>	5,2	5,4

Jak ukazují výsledky, v průběhu tří let se nedá očekávat ohrožení ze strany vstupu nových konkurentů, je to způsobeno kapitálovou náročností vstupu do odvětví. Vysoké pořizovací náklady souvisejí zejména s výstavbou lisoven a montážních prostor, včetně technologického vybavení (například pořizovací cena jednoho lisu se pohybuje v rozmezí 2 až 4 milionů korun) a skladovacích ploch. Rozhodujícím konkurenčním faktorem je schopnost vlastnit technologie a know-how. Očekává se rostoucí potenciál v oblasti technologií, které budou mít rozhodující význam k udržení stávajícího tržního podílu. V roce 2018 se předpokládá snadnější dostupnost logistických kanálů (budou již efektivně vybudovány potřebné distribuční kanály) a pracovníků. V zásadě existují pouze dvě významné překážky vstupu do odvětví – kapitálová náročnost a potřeba technologického vybavení, další aspekty nijak neovlivňují případný vstup do odvětví stanovený na základě odhadu budoucího trendu. Jak je patrné, průměrné dosažené skóre kopíruje výše zmíněný stav.

## Vyjednávací síla odběratelů

Tab. 6 Vyjednávací síla odběratelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla odběratelů	2015	2018
<b>Podíl významných zákazníků</b> převážně drobní zákazníci – 1 bod významní zákazníci – 9 bodů	8	9
<b>Význam výrobků pro zákazníka</b> malý význam – 1 bod velký význam – 9 bodů	7	8
<b>Počet zákazníků mimo automobilový průmysl</b> malý počet – 9 velký počet - 1	8	5
<b>Náklady spojené s přechodem zákazníka</b> nízké – 1 bod vysoké – 9 bodů	7	7
<b>Celkové dosažené skóre (maximum 36 bodů)</b>	30	29
<b>Průměrné dosažené skóre</b>	7,5	7,25

Vyjednávací síla odběratelů je velice vysoká a dle budoucího odhadu průměrného dosaženého skóre se očekává její mírný pokles v důsledku cíle získat nové zákazníky mimo automobilový průmysl. V současnosti je výhradním zadavatel výrobních projektů Hella Mohelnice, což svědčí o vysoké vyjednávací síle tohoto odběratele. S tímto souvisí i vysoká hodnota nákladů spojená s přechodem zákazníka, avšak během tří let se nepředpokládá změna současného stavu. Význam výrobků pro zákazníka je vysoký a předpokládá se jeho nárůst v horizontu tří až pěti let. V této souvislosti je vhodné zmínit známé pravidlo, pouze 20 % zákazníků se podílí na tvorbě 80 % ročního příjmu podniku.

## Vyjednávací síla dodavatelů

Tab. 7 Vyjednávací síla dodavatelů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla dodavatelů	2015	2018
<b>Počet dodavatelských subjektů</b> velký počet – 1 bod malý počet – 9 bodů	7	5
<b>Kvalita dodavatelských služeb</b> vysoká – 1 bod nízká – 9 bodů	3	2
<b>Vstup nových dodavatelů na trh</b> vysoká pravděpodobnost – 1 bod nízká pravděpodobnost – 9 bodů	7	7
<b>Celkové dosažené skóre (maximum 27 bodů)</b>	17	14
<b>Průměrné dosažené skóre</b>	5,66	4,66

Z uvedených výsledků vyplývá nízká vyjednávací síla dodavatelů, tato skutečnost je ovlivněna rámcovou dodavatelsko-odběratelskou smlouvou. Hella Mohelnice je výhradním dodavatel vstupních materiálů a zbývající část je pokryta dodávkami od drobných dodavatelů, kteří mají velice nízkou vyjednávací sílu, protože všechny vstupní suroviny od těchto dodavatelů jsou nahraditelné. Během tří let se předpokládá pokles vyjednávací síly dodavatelů, jak je to patrné z celkového dosaženého skóre. Společnost XY plánuje vyčlenění vlastního obchodního oddělení, které bude zajišťovat přímý nákup komponentů a montážních skupin od subdodavatelů (tuzemských i zahraničních) koncernu Hella, což povede ke zvýšení vyjednávací síly společnosti XY vůči subdodavatelům. Budování vlastních dlouhodobých vztahů s dodavateli může přinést zlepšení současných vyjednávacích podmínek a případná cenová zvýhodnění. Ostatní uvedené faktory mají pouze nízký vliv na průměrně dosažené skóre ve vyjednávací síle dodavatelů.

## Hrozba substitutů

Tab. 8 Hrozba substitutů (vlastní zpracování)

Vyjednávací síla odběratele	2015	2018
<b>Počet dostupných substitutů</b> malý počet – 1 bod velký počet – 9 bodů	2	2
<b>Příliv nových substitutů v budoucnu</b> nízká pravděpodobnost – 1 bod vysoká pravděpodobnost – 9 bodů	1	2
<b>Stupeň věrnosti zákazníků</b> zákazníci jsou vysoce loajální – 1 bod zákazníci nejsou loajální – 9 bodů	3	4
<b>Celkové dosažené skóre (maximum 27 bodů)</b>	6	8
<b>Průměrné dosažené skóre</b>	2	2,66

Hrozba substitutů je zcela minimální. Výrobky společnosti nemohou být nahrazeny levnějšími substituty, jelikož konečné výrobky jsou určeny výhradně pro světové výrobce automobilů jako Volkswagen, BMW, Volvo, atd. V budoucnu se nepředpokládá příliv substitutů, musely by je vyžadovat samy odběratelské firmy, proto je hrozba substitutů na minimální úrovni.

### 6.3 Charakteristika odvětví

Společnost XY se primárně zabývá montáží světlometů, lisováním a vstřikováním plastů pro automobilový průmysl a dalšími činnostmi s tím spojenými. Vzhledem k převažující výrobní a montážní činnosti je společnost XY zařazena do kategorie CZ-NACE 29:

29 - Výroba motorových vozidel (kromě motocyklů), přívěsů a návěsů

↳ 29.3 - Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory

Oblast automobilového průmyslu patří v rámci tuzemské ekonomiky k nejdynamičtějším. Téměř ve všech sledovaných letech rostla průmyslová výroba v oddílu CZ-NACE 29 „Výroba motorových, přívěsů a návěsů“ rychlejším tempem než ve zpracovatelském průmyslu jako celku. Jedinou výjimku tvořil rok 2009, kdy se naplno projevila globální ekonomická krize a značně zasáhla vývozně orientovaný automobilový průmysl. (Jedlička a kol., 2013 s. 4)

Český automobilový průmysl se významným způsobem podílí na celkových hospodářských výsledcích České republiky a stále se zvyšuje jeho zastoupení z hlediska tvorby

hrubého domácího produktu a zaměstnanosti. Automobilový průmysl tvoří téměř čtvrtinu českého exportu a okolo 7 % HDP. Na výrobce automobilů navazují výrobci autodílů z dalších oddílů zpracovatelského průmyslu, jejichž úspěch do značné míry souvisí s vývojem v automobilovém odvětví. Vzhledem k tomu, že charakterizovaná společnost XY patří do skupiny CZ-NACE 29.3, bude krátce popsán vývoj některých ukazatelů v rámci této skupiny. (Dráždil a kol., 2012, s. 197-201)

V rámci skupiny CZ-NACE 29.3 došlo v roce 2012 k nárůstu na 967 firem produkuje autodíly, což je v absolutním vyjádření rozdíl o 62 jednotek oproti roku 2009 a současně došlo i k nárůstu zaměstnanců o více jak 13 tisíc pracovníků. Nicméně u výrobců autodílů v téže skupině došlo v roce 2011 k poklesu na 874 firem. Další sledovanou položkou je vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Ve skupině CZ-NACE 29.3 se každoročně od roku 2009 navyšovala hodnota tržeb, přičemž nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012, hodnota tržeb vzrostla oproti roku 2009 o 45,3 %. Podobný trend vykazuje i počet zaměstnaných osob v této skupině. Od roku 2009 rostl počet pracovníků, přičemž největší nárůst se týká zaměstnanců u výrobců autodílů. Tato skutečnost je odrazem dvou faktorů. V prvé řadě se jedná o příchod nových investorů, kteří tvorbou nových míst převýšili počet zrušených míst a také je tato situace odrazem rozšiřování výroby v návaznosti na nové výrobní zakázky. V souvislosti s rostoucím počtem zaměstnanců v tomto oddíle rostou i mzdové náklady (tuzemské automobilky navýšili v roce 2012 mzdy svých pracovníků). V budoucnu se předpokládá, že výrobci autodílů budou navyšovat svůj podíl na tržbách, zaměstnanosti i exportu. Skupina CZ-NACE 29.3 se podílí 53,9 % na tržbách za prodej vlastních výrobků a služeb, což je větší podíl, než kterého dosáhla v tomtéž roce skupina 29.1 „Výroba motorových vozidel a jejich motorů“, ta se podílela na tržbách hodnotou 45,3 %, zbývajících 0,8 % připadá na skupinu 29.2 „Výroba karosérií motorových vozidel; výroba přívěsů a návěsů.“ (Dráždil a kol., 2012, s. 197-201)

Podle Sdružení automobilového průmyslu (SAP) vyrobily společnosti působící na našem území rekordní počet osobních automobilů za rok 2014. Za celý rok 2013 bylo vyprodukováno tuzemskými továrnami 1 128 473 kusů osobních a malých užitkových vozidel. V následujícím roce 2014 bylo dosaženo rekordní hodnoty 1 246 506 kusů prodaných osobních a malých užitkových automobilů. Právě v tomto roce byla nejvyšší roční produkce vozidel v dosavadní historii České republiky, za zmíněný rok vyrobily tuzemské továrny 1 277 877 ks silničních vozidel. (AutoSAP, © 2013).

## 7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VYUŽITÍ VÝKONNOSTNÍCH UKAZATELŮ

Tato kapitola je věnována analýze současného stavu využití výkonnostních ukazatelů ve společnosti XY. Stávající systém měření podnikové výkonnosti je zcela nedostačující. V rámci podniku je sledován pouze minimální počet ukazatelů. Jedinými v současnosti sledovanými měřítky podnikové výkonnosti jsou absolutní ukazatele vycházející ze standardních účetních výkazů, zejména z výsledovky. Společnost XY provádí hodnocení finanční situace prostřednictvím výsledku hospodaření, sleduje vývoj EBIT, což je výsledek hospodaření před úroky a zdaněním. Dále na základě účetních výkazů sleduje vedení společnosti vývoj tržeb a nákladů a provádí evidenci reklamací a stížností. Výše zmíněné ukazatele jsou vyhodnocovány v pravidelných intervalech. Vývoj tržeb je sledován za podnik jako celek. Společnost tak nemá přehled o tom, jaká výše tržeb plyne z montážní činnosti a jaká naopak z personální činnosti. Samostatnou část tvoří evidence reklamací a stížností. Společnost XY má k dispozici pouze výstupy externího hodnocení, jehož je součástí a nemá přístup k detailnější analýze jednotlivých reklamačních řízení. Pouze zcela orientačně je sledován výkaz peněžních toků cash-flow, který je sestavován na požádání vedením společnosti. Výkaz zisků a ztrát by měl sloužit jako primární podklad pro rozhodování vedení společnosti, a to především v nynější situaci, kdy má společnost vysokou míru zadluženosti a nízkou likviditu.

Jak již bylo zmíněno, společnost XY je součástí externího systému hodnocení dodavatelů. Výhradní odběratel společnosti má vlastní systém hodnocení dodavatelů. Vyhodnocuje, jak si daná společnost (dodavatel) stojí vůči ostatním dodavatelům. Výhodnost systému spočívá v okamžitém přehledu o tom, jak je společnost vnímána největším zákazníkem a zdali je zapotřebí se zlepšit v některé oblasti.

Společnost XY využívá podnikový informační systém Helios Orange umožňující okamžité generování předběžných výsledků, avšak systém nezvládá současně sledovat více ukazatelů a především není schopen vyhodnotit složitější ukazatele.

V letech 2012 a 2013 neprováděla společnost XY evidenci pohledávek a závazků po lhůtě splatnosti. Od roku 2014 jsou nově evidovány a kontrolovány krátkodobé pohledávky a závazky, což umožňuje rychlé určení výše pohledávek a závazků po lhůtě splatnosti. Veškeré pohledávky a závazky jsou vyhodnocovány v měsíčních intervalech, a to pouze

v absolutním vyjádření. Nejsou sledovány ukazatele aktivity – ukazatel doby splatnosti pohledávek a ukazatel doby splatnosti závazků.

Plánování tržeb vychází z předem známých projektů (plánování je částečně odvozeno od v současnosti probíhajících projektů a od budoucích projektů). Smlouvy uzavírané pro jednotlivé výrobní projekty mají dlouhodobější charakter, z tohoto důvodu je plánování velice přesné. U nově uzavřených zakázek se provádí plánování formou odhadu a je vycházeno z předchozích realizovaných projektů. Od naplánovaných tržeb se odvíjí struktura nákladů a následně i výpočet výsledku hospodaření. Vedoucí výrobního úseku je zodpovědný za řízení a plánování výrobních projektů a za konečné verze plánů, které jsou schvalovány vedením společnosti. Veškeré realizované výrobní zakázky musí být schváleny generálním ředitelem a vlastníky společnosti. Od června 2015 bude nově obsazena pozice finančního specialisty, do jehož kompetence bude spadat stanovování finanční strategie, tvorba ročních plánů a rozpočtů, hodnocení ziskovosti jednotlivých projektů, analýza finančních ukazatelů, poskytování finančních analýz včetně doporučení a zajištění efektivnosti hospodaření společnosti.

Z poměrových ukazatelů je sledována pouze rentabilita vlastního kapitálu, a to pouze zcela nahodile. V oblasti zásobování nejsou sledovány žádné ukazatele aktivity (doba obratu zásob a rychlost obratu zásob), ale vzhledem k nízkému stavu zásob na skladě to není nezbytné.

## **8 FINANČNÍ ANALÝZA VE SPOLEČNOSTI XY S VYUŽITÍM TRADIČNÍCH MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI**

V následující kapitole bude provedena finanční analýza společnosti XY a bude provedeno vyhodnocení současné finanční situace společnosti pomocí tradičních měřítek výkonnosti. Získané výsledky budou jedním z klíčových faktorů pro stanovení vybraných výkonnostních ukazatelů. V prvním kroku je proveden rozbor majetkové a finanční struktury společnosti a je vycházeno z účetních výkazů rozvaha a VZZ za roky 2012 až 2014. V tomto případě nebude provedeno odvětvové srovnání s oddílem CZ-NACE 29, jelikož společnost nemá ještě ustálenou výrobní a administrativní strukturu. V současné době nejsou navíc dostupné údaje za rok 2014 pro CZ-NACE 29, tudíž by bylo zcela bezpředmětné provést odvětvové srovnání pouze v rozmezí dvou let.

Vzhledem k tomu, že se jedná o mladou společnost se vznikem v roce 2012, finanční analýza bude provedena za období tří let. Účetní výkazy jsou sestavovány za kalendářní rok, který je totožný s hospodářským rokem (začíná 1. 1. příslušného roku a končí k 31. 12. téhož roku). Vzhledem k této skutečnosti je ke dni zpracování diplomové práce dostupná pouze předběžná rozvaha za rok 2014, konečná verze účetní závěrky, která podléhá auditu, bude známa až v květnu 2015.

### **8.1 Analýza majetkové a finanční struktury**

Vzhledem ke krátké existenci společnosti je zde předpoklad výrazných změn jednotlivých položek aktiv a pasiv, což je zapříčiněno především stále probíhající investiční činností. Již na úvodu musím poznamenat, že nebude proveden rozbor vývojových trendů jednotlivých položek aktiv a pasiv (horizontální analýza), a to z toho důvodu, že jsou zde vysoké skoky mezi jednotlivými lety, které by v procentuálním vyjádření dosahovaly i několika tisíc (například u položky bankovní úvěry). Z tohoto důvodu bude komentována pouze jejich případná absolutní změna v letech.



Tab. 9 Procentuální rozbor majetkové struktury společnosti XY (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2012		2013		2014	
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>11 613</b>	<b>100,00%</b>	<b>31 419</b>	<b>100,00%</b>	<b>242 026</b>	<b>100,00%</b>
Dlouhodobý majetek	782	6,73%	6 457	20,55%	159 173	65,77%
DHM	782	6,73%	5 994	19,08%	157 940	65,26%
DNM	0	0,00%	463	1,47%	1 233	0,51%
DFM	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžná aktiva	10 824	93,21%	24 470	77,88%	82 358	34,03%
Zásoby	0	0,00%	227	0,72%	285	0,12%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé pohledávky	1 569	13,51%	15 900	50,61%	77 939	32,20%
Kr. finanční majetek	9 255	79,70%	8 343	26,55%	4 134	1,71%
Časové rozlišení	8	0,07%	492	1,57%	495	0,20%

Společnost má od roku 2012 v pronájmu jednu výrobní halu od firmy Eva Sedláčková karosářské díly. V prvním roce existence společnost XY zakoupila potřebné administrativní vybavení, firemní automobily a část strojního vybavení, zbývající stroje byly zapůjčeny od výhradního dodavatele Hella Mohelnice. Ve stejném sledovaném roce byla hodnota dlouhodobého nehmotného majetku nulová, v dalších sledovaných letech je jeho podíl na celkových aktivech zcela minimální. Pro představu, v roce 2013 byl zakoupen konstrukční program Creo Parametric včetně dalšího softwarového vybavení (MS Office) a v dalším roce společnost XY rozšířila podnikový informační systém Helios Orange a další softwarové vybavení a byly vytvořeny webové stránky společnosti.

Ve sledovaném období 2012 až 2014 mají celková aktiva rostoucí tendenci, nejvyšší nárůst byl zaznamenán v posledním analyzovaném roce, což souvisí zejména s nárůstem dlouhodobého majetku. V roce 2012 byl podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech pouhých 6,73 %, naopak oběžná aktiva tvořila zbývající část celkových aktiv, což příliš neodpovídalo skutečnosti, že se jedná o firmu výrobního (montážního) charakteru. Nicméně tento stav se změnil již v nadcházejícím roce. V roce 2013 byl podíl dlouhodobého majetku již na úrovni 20,55 %. K tomuto nárůstu došlo v důsledku pořízení firemního automobilu, administrativního vybavení, nákladního automobilu, výrobních zařízení a nejvýraznější položkou byla výstavba mobilní haly. Majetkovou strukturu v roce 2014 již tvořil z velké

části dlouhodobý majetek, podílí se na celkových aktivech 65,77 %. Společnost XY se v roce 2014 věnovala realizaci projektu výstavby nového provozu v Mohelnici, z tohoto důvodu došlo k prudkému nárůstu hodnoty dlouhodobého majetku. Bylo to zapříčiněno nákupem osobních a nákladních automobilů, vybavení výrobních a skladovacích prostor (robotická zařízení, vstřikovacích lisů, temperančních stroje, kompresorů, vysokozdvížných vozíků, přepravních kontejnerů, mostového jeřábu, atd.). V tomtéž roce byly zakoupeny pozemky bývalého areálu zemědělského družstva a začala probíhat rozsáhlá rekonstrukce několika objektů (hal) v areálu. V celkové částce DM je započítán i nedokončený majetek (stavby a stroje), který je evidován na účtech 041 a 042, jehož zařazení proběhne až po kolaudaci v roce 2015. Právě nedokončení DHM a DNM tvoří téměř zhruba 79 % dlouhodobého majetku. K dlouhodobému nehmotnému majetku je v současnosti vystaven protokol o převzetí a následně, na základě protokolu o zařazení do užívání, bude zahájeno jeho odepisování.

K poslednímu analyzovanému roku je poměr dlouhodobého majetku a oběžných aktiv na úrovni 66:34, dlouhodobý majetek převyšuje oběžná aktiva především díky vysokému stavu nedokončeného majetku.

V roce 2012 se zásoby podílely 0 % na celkových oběžných aktivech, tato skutečnost je odrazem přesně řízeného materiálového toku na základě rámcové smlouvy. Veškeré skladové hospodářství přebírá výhradní dodavatel, komponenty jsou dodávány přímo v požadovaném množství (dle zadaných projektů) k finální montáži, proto společnost nevykazuje žádné zásoby. Zvyšující se počet zadaných projektů má pouze zanedbatelný vliv na výši zásob. Na skladě jsou nadále udržovány pouze minimální zásoby, tvoří ani 1 % celkových aktiv.

Výrazný nárůst oběžných aktiv na celkových aktivech, zaznamenaný v roce 2013, byl způsoben zvýšením krátkodobých pohledávek, z nichž největší význam mají pohledávky z obchodního styku. Růst krátkodobých pohledávek odpovídá růstu tržeb. Krátkodobý finanční majetek má klesající trend, v roce 2012 tvořil 79,7 % celkových aktiv, naopak v posledním analyzovaném roce tvoří pouze malou položku ve struktuře aktiv.

Tab. 10 Procentuální rozbor finanční struktury společnosti XY (vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

(v tis. Kč)	2012		2013		2014	
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>11 613</b>	<b>100,00%</b>	<b>31 419</b>	<b>100,00%</b>	<b>242 026</b>	<b>100,00%</b>
Vlastní kapitál	4 515	38,88%	17 321	55,13%	43 797	18,10%
Základní kapitál	2 000	17,22%	2 000	6,37%	2 000	0,83%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Rezervní a ostatní fondy	0	0,00%	200	0,64%	200	0,08%
VH minulých let	0	0,00%	0	0,00%	14 238	5,88%
VH běžného období	2 515	21,66%	15 121	48,13%	27 359	11,30%
Cizí zdroje	7 098	61,12%	14 098	44,87%	198 305	81,94%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobé závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Krátkodobé závazky	5 501	47,37%	14 089	44,84%	83 081	34,33%
Bankovní úvěry a výpomoci	1 597	13,75%	9	0,03%	115 224	47,61%
Časové rozlišení	0	0,00%	0	0,00%	-76	-0,03%

Struktura pasiv udává přehled o zdrojích krytí majetku. Hodnota vlastního kapitálu od roku 2012 roste, což při neměnné výši základního kapitálu svědčí o ziskovosti společnosti, avšak blíže bude tato situace rozebrána pomocí poměrových ukazatelů. V roce 2012 využívala společnost k financování zejména cizí zdroje, které tvoří 61,12 % celkových pasiv. Ve všech sledovaných letech je možné pozorovat rostoucí charakter položky cizí zdroje. Tento trend je v prvních dvou letech zapříčiněn růstem položky krátkodobé závazky, které jsou tvořeny zejména krátkodobými závazky z obchodních vztahů. Velký rozdíl v hodnotě krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků lze zaznamenat v roce 2012, hodnota krátkodobých závazků byla 3,5 krát vyšší než hodnota krátkodobých pohledávek. V této souvislosti musím poznamenat, že stav krátkodobých závazků za rok 2014 se bude ještě měnit, nedošlo ještě k očištění závazků. Výše krátkodobých závazků byla stanovena pro potřeby předběžné rozvahy, nicméně v konečné rozvaze se předpokládá jejich nižší hodnota.

Rapidní nárůst hodnoty cizích zdrojů lze vidět v posledním analyzovaném roce, podíl cizích zdrojů na celkových pasivech byl téměř 82 %. Velká část cizích zdrojů byla tvořena dlouhodobými bankovními úvěry. Tato forma financování byla použita na pořízení dlou-

hodobého hmotného majetku související s realizací výstavby nového provozu v Mohelnici. Významně v tomto roce narostla i výše krátkodobých závazků (tvořily 34 % celkových pasiv), zejména se jednalo o závazky z obchodních vztahů.

V roce 2012 byl podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech na úrovni necelých 39 %, ovšem v roce 2014 jeho hodnota klesla ve prospěch cizích zdrojů na pouhých 18 %. Na hodnotě vlastního kapitálu se podílí především výsledek hospodaření běžného období vykazující meziroční nárůst. Hodnota základního kapitálu zůstává ve všech sledovaných letech na nezměněné úrovni. V roce 2014 přijala společnost XY dlouhodobé bankovní úvěry v hodnotě 115 224 tis. Kč, přičemž podíl této položky na celkových pasivech je 47,6 %. V předchozích analyzovaných letech společnost využívala pouze krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci.

Společnost XY má rezervní fond ve výši 200 tis. Kč, avšak od 1. 1. 2014 vešel v platnost nový zákon o obchodních korporacích, který zbavuje společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti povinnosti vytvářet rezervní fond pro případné krytí ztráty v budoucích letech. Akciové společnosti a společnosti s ručením omezeným založené před rokem 2014 se mohou rozhodnout, zdali stávající rezervní fond zachovají a budou ho i nadále doplňovat ze zisků nebo se rozhodnou pro jeho rozpuštění. V současné době analyzovaná společnost neuvažuje o rozpuštění rezervního fondu. (Dušan, ©2014)

V současnosti nemá společnost XY vyváženou kapitálovou strukturu, poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu je zhruba 82:18, svědčí to o jasné převaze cizího kapitálu. Opět ale musím poznamenat, že výše cizích zdrojů je předběžná, předpokládá se její mírné snížení.

## **8.2 Analýza nákladů a výnosů**

Pomocí procentuálního rozboru jsou kvantifikovány jednotlivé změny položek nákladů a výnosů. Ani v tomto případě není popsán vývojový trend jednotlivých položek, protože srovnání by mohlo proběhnout pouze v rámci tří období a vzhledem k tomu, že se jedná o společnost s neustálými investicemi do provozní oblasti, jednotlivé položky VZZ jsou vysoce skokové, až v hodnotách tisíce procent.

Tab. 11 Procentuální rozbor výnosů a nákladů společnosti XY (vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti)

(v tis. Kč)	2012		2013		2014	
Tržby za prodej zboží	0	0,00%	0,00%	0,00%	0	0,00%
Výkony	13 039	99,97%	91 590	99,00%	243 041	99,27%
Tržby z prodeje DM a materiálu	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	0	0,00%	770	0,83%	1799	0,73%
Ostatní finanční výnosy	4	0,03%	151	0,16%	5	0,00%
Výnosové úroky	0	0,00%	20	0,02%	2	0,00%
<b>VÝNOSY</b>	<b>13 043</b>	<b>100,00%</b>	<b>92 511</b>	<b>100,00%</b>	<b>244 840</b>	<b>100,00%</b>
Náklady na prodané zboží	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výkonová spotřeba	4 988	47,37%	28 884	37,34%	50 874	23,40%
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	4 701	94,25%	25 019	86,62%	40 016	78,66%
<i>Služby</i>	286	5,73%	3865	13,38%	10 858	21,34%
Osobní náklady	4 845	46,02%	44 030	56,92%	157 001	72,20%
<i>Mzdové náklady</i>	3 615	74,61%	32 600	74,04%	117 213	74,66%
<i>Náklady na SZ a ZP</i>	1 206	24,89%	10 942	24,85%	39 143	24,93%
<i>Sociální náklady</i>	24	0,50%	488	1,11%	645	0,41%
Daně a poplatky	7	0,07%	28	0,04%	111	0,05%
Odpisy DHM a DNM	76	0,72%	519	0,67%	0	0,00%
Ostatní provozní náklady	10	0,09%	113	0,15%	715	0,33%
Nákladové úroky	0	0,00%	0	0,00%	588	0,27%
Ostatní finanční náklady	9	0,09%	119	0,15%	1 723	0,79%
Daň z příjmu za běžnou činnost	594	5,64%	3 659	4,73%	6 428	2,96%
<b>NÁKLADY</b>	<b>10 529</b>	<b>100,00%</b>	<b>77 352</b>	<b>100,00%</b>	<b>217 440</b>	<b>100,00%</b>

Při pohledu na strukturu výnosů je patrné, že se jedná o společnost orientovanou převážně na montážní a personální činnost. Výkony, resp. tržby za služby tvoří téměř 100 % všech výnosů. Meziroční nárůst tržeb souvisí se zvyšujícím se počtem realizovaných výrobních projektů. Vzhledem k tomu, že se jedná o mladou společnost, která se stále vyvíjí, předpokládá se nárůst výrobních projektů. Již v tomto roce je naplánováno vybudování vlastního obchodního oddělení zajišťující přímý nákup komponentů a montážních skupin od subdo-

davatelů koncernu Hella. Zvýšení vyjednávací síly společnosti XY může pozitivním způsobem ovlivnit počet výrobních projektů a tím i hodnotu plánovaných tržeb.

Položka ostatní finanční výnosy v sobě nese kurzové zisky, jejichž výše meziročně stoupá, avšak podíl na celkových nákladech je zcela zanedbatelný.

V roce 2012 převažuje ve struktuře nákladů výkonová spotřeba tvořící necelých 48 % celkových nákladů. Jak již bylo řečeno, společnost XY se věnuje personální činnosti, proto jsou v roce 2013 a 2014 nejvýznamnější položkou osobní náklady, které se podílejí na celkových nákladech 72,2 %. Hodnota osobních nákladů se odvíjí od počtu zaměstnanců a od výše jejich vyplacené mzdy a s tím souvisejících položek. Tento meziroční nárůst koresponduje s postupným navyšováním počtu zaměstnanců, zejména se jedná o nárůst dočasných pracovníků (Tab. 12).

*Tab. 12 Vývoj celkového počtu zaměstnanců v letech 2012-2014  
(vlastní zpracování)*

	2012	2013	2014
Celkový počet zaměstnanců	43	267	726

Co se týká odpisů DHM a DNM je zřejmé, že ve struktuře nákladů mají pouze nepatrný význam, jejich podíl na celkových nákladech nedosahuje ani 1 % (v letech 2012 a 2013). Nejvyšší hodnoty dosáhly v analyzovaném roce 2013, jelikož v tomto roce došlo k zařazení dlouhodobého majetku do užívání, jehož struktura je popsána v rozboru položek aktiv. Nicméně v této souvislosti je nezbytné poznamenat, proč je hodnota aktiv v roce 2014 nulová. K datu vydání předběžné rozvahy nebylo provedeno jejich zaúčtování, z toho důvodu je prozatím hodnota nulová. Je nutné brát v úvahu, že konečná hodnota odpisů sníží stav současného čistého zisku (zvýší se náklady), nicméně jeho výše by se měla stále pohybovat okolo 33 milionů Kč.

Pouze zanedbatelnou hodnotu na celkových nákladech mají ostatní finanční náklady, do kterých jsou zařazeny kurzové ztráty a bankovní poplatky. Položka ostatní provozní náklady v sobě zahrnuje hodnotu darů, pojištění majetku, pojištění průmyslových rizik, pojištění agentury proti úpadku, drobné rozdíly a hodnotu účtu manka a škody z provozní činnosti. V prvních dvou analyzovaných letech mají nákladové úroky nulovou hodnotu, společnost využívala pouze krátkodobé finanční výpomoci. Vysoká hodnota nákladových úroků, za-

znamenaná v roce 2014, odpovídá bankovnímu úvěru poskytnutému v souvislosti s výstavbou provozu v Mohelnici.

U položky daň z příjmu za běžnou činnost je možné zpozorovat výrazný nárůst v průběhu všech ziskových let, což je způsobeno rostoucí hodnotou výsledku hospodaření, ze kterého je daň z příjmu počítána. Daňová povinnost se za poslední tři roky nezměnila. Nicméně nelze stanovit, zdali se daň z příjmu vyvíjela v souladu s hospodářským výsledkem, protože výsledek hospodaření je převeden na základ daně pomocí úprav o položky zvyšující a naopak snižující základ daně.

### 8.3 Analýza vývoje výsledku hospodaření

V Tab. 13. je zachycen vývoj hospodářského výsledku, který je rozdělen na provozní, finanční a mimořádný, přičemž společnost XY nevykazuje HV za mimořádnou činnost.

Tab. 13 Vývoj HV v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)

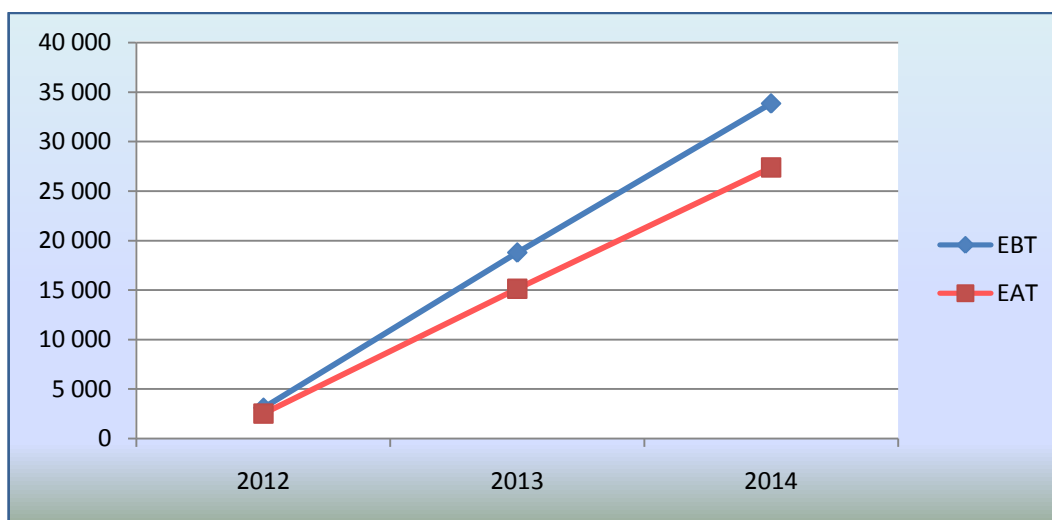
Položka	2012	2013	2014
HV z provozní činnosti	3 114	18 728	36 139
HV z finanční činnosti	-5	52	-2 305
HV z mimořádné činnosti	0	0	0
<b>EBT</b>	<b>3 109</b>	<b>18 780</b>	<b>33 834</b>
daň	594	3 659	6 475
<b>EAT</b>	<b>2515</b>	<b>15 121</b>	<b>27 359</b>
nákladové úroky	0	0	588
<b>EBIT</b>	<b>3 109</b>	<b>18 780</b>	<b>34 422</b>

Během všech analyzovaných let dochází ke kontinuálnímu navyšování hospodářského výsledku, tento stav je odrazem narůstajícího počtu realizovaných projektů a s tím související rozšiřování výrobních kapacit. V roce 2014 je HV z finanční činnosti záporný, je to způsobeno přebytkem ostatních finančních nákladů (kurzové ztráty a poplatky bankám) a nákladových úroků nad finančními výnosy. V roce 2012 a 2014 nevyužila společnost žádné dlouhodobé cizí zdroje, proto je hodnota nákladových úroků nulová. Až v roce 2014 byly přijaty dlouhodobé bankovní úvěry v hodnotě 105 722 tis. Kč.

Společnost nemá v prvních dvou analyzovaných letech nerozdělný zisk, pouze v posledním roce je evidován nerozdělný zisk minulých let v hodnotě 14 238 tis. Kč. Za nerozdělný

zisk je považována ta část zisku, které se majitelé vzdávají ve prospěch jeho reinvestování do společnosti za účelem získat stejné, resp. vyšší výnosy v budoucnu.

Pomocí grafického znázornění je zachycen vývoj EAT a EBT (EBIT není znázorněn, protože v prvních dvou letech by kopíroval vývoj EBT v důsledku nulových nákladových úroků).



Obr. 4 Vývoj EBT a EAT v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)

#### 8.4 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analyzování finanční situace podniku zejména z pohledu platební schopnosti a likvidity. Čistý pracovní kapitál je považován za nejčastěji používaný rozdílový ukazatel. Velikost čistého pracovního kapitálu odráží platební schopnost společnosti.

Tab. 14 Vývoj ČPK v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	10 824	24 470	82 358
Krátkodobé cizí zdroje	7 098	14 098	92 583
ČPK	3 726	10 372	-10 225

Jak je patrné z Tab. 14. ČPK nabývá v prvních dvou letech kladných hodnot, lze tedy říci, že společnost měla dostatečnou finanční rezervu pro krytí případných ztrát, protože ČPK nabýval hodnot v rozmezí 30-50 % oběžných aktiv. Po dobu dvou let je hodnota ukazatele ČPK kladná, což značí převahu krátkodobého majetku nad krátkodobými zdroji. V roce 2014 nabývá ukazatel ČPK záporných hodnot, jedná se tedy o tzv. nekrytý dluh. Záporný



ČPK je především odrazem vysoké hodnoty krátkodobých cizích zdrojů, společnost v tomto roce využila krátkodobé bankovní úvěry ve výši 4 243 tis. Kč a také krátkodobé finanční výpomoci ve výši 5 259 tis. Kč. V tomto případě se společnost jeví jako podkapitalizovaná, krátkodobé zdroje se podílejí na krytí části dlouhodobého majetku a společnost využívá agresivní strategii financování, která je levnější, ale současně vysoce riziková. S tímto souvisí i zhoršení platební morálky společnosti, zvýšila se doba splatnosti závazků a je tedy zřejmé, že krátkodobé cizí zdroje převyšují krátkodobý majetek. Společnost nemá k dispozici dostatečný „finanční polštář“ ke krytí nečekaných výkyvů.

## **8.5 Analýza pomocí poměrových ukazatelů**

Aby bylo možné analyzovat vzájemné vazby a souvislosti mezi ukazateli, budou jednotlivé absolutní hodnoty dány do vzájemných poměrů. V různých literárních pramenech lze najít velké množství poměrových ukazatelů. Pro výběr vhodných poměrových ukazatelů bude vycházeno z knižní publikace Knápková a Pavelková (2010).

### **8.5.1 Analýza zadluženosti a vztahu majetkové a finanční struktury**

Pro podnik je příznivá určitá výše zadlužení, jelikož cizí kapitál je levnější formou financování a úroky placené z tohoto kapitálu snižují daňové zatížení podniku (působení tzv. daňového efektu).

Doporučená hodnota celkové zadluženosti se pohybuje v rozmezí 30 až 60 %. Věřitelé preferují nízkou hodnotu ukazatele, jelikož značí malý podíl použitého cizího kapitálu a nese menší finanční riziko, naopak vlastníci chtějí zvýšit působení finanční páky. Jak vyplývá z Tab. 15. v tomto rozsahu se pohybovala celková zadluženost v roce 2012 a 2013, v posledním analyzovaném roce se vyšplhala téměř na 82 %, což je způsobeno rozsáhlou investiční činností týkající se výstavby nového provozu v Mohelnici, na jejíž realizaci byl přijat dlouhodobý bankovní úvěr ve výši 105 722 tis. Kč.

Tab. 15 Ukazatele zadluženosti v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014
Celková zadluženost	61,12%	44,87%	81,94%
Míra zadluženosti	1,57	0,81	4,53
Krytí dl. majetku vl. kapitálem	5,77	2,68	0,28
Krytí dl. majetku dl. zdroji	5,77	2,68	0,94
Dl. cizí zdroje/cizí zdroje	-	-	53,31%
Dl. cizí zdroje/dl. kapitál	-	-	70,71%

Míra zadluženosti má vypovídající schopnost pro banku při žádosti o poskytnutí bankovního úvěru. Obecně se udává, že cizí zdroje by neměly přesáhnout 1,5 násobek hodnoty vlastního kapitálu. Společnost tuto doporučenou hodnotu ukazatele nepřekračuje pouze v roce 2013, kdy má vlastní kapitál hodnotu 17 321 tis. Kč a cizí zdroje jsou 14 098 tis. Kč. Nejvyšší míry zadluženosti je dosaženo v roce 2014, což nasvědčuje tomu, že finanční struktura společnosti je z drtivé části tvořena cizími zdroji a největší podíl mají právě dlouhodobé cizí zdroje v podobě dlouhodobého bankovního úvěru, o něco v menší míře jsou využívány krátkodobé cizí zdroje financování (krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci).

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem sleduje vývoj poměru vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku. V případě hodnoty vyšší jak 1, podnik využívá vlastní (dlouhodobý) kapitál i krytí oběžných aktiv, což také znamená, že podnik dává přednost finanční stabilitě před výnosem. Společnost přesáhla doporučenou hodnotu v roce 2012 a 2013.

Společnost nespĺňuje v posledním analyzovaném roce zlaté pravidlo financování. Hodnota ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji je nižší jak 1, což znamená, že dlouhodobý majetek je částečně financován i z krátkodobých cizích zdrojů, společnost může mít problémy s úhradou svých závazků, čemuž odpovídá i vysoká hodnota doby splatnosti závazků. Společnost je podkapitalizovaná a z čehož vyplývá i záporná hodnota čistého pracovního kapitálu. Aby si podnik zajistil dlouhodobou finanční rovnováhu, je nezbytné dodržovat pravidlo krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem.

### 8.5.2 Analýza likvidity

Podle doporučení by se měly hodnoty běžné likvidity pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5 (pro průmyslové podniky je uvažována spodní hranice 1,5), vykazuje-li podnik příliš vysokou hodnotu běžné likvidity, svědčí to o nadbytečné výši čistého pracovního kapitálu a příliš drahém financování, naopak rovnost oběžného majetku a krátkodobých závazků (hodnota běžné likvidity se přibližuje 1) může signalizovat podniku příliš rizikovou likviditu.

Jak je zřejmé z Tab. 16. do roku 2014 byly hodnoty ukazatele běžné likvidity v rozmezí doporučených hodnot, společnost je schopna dostát svým závazkům. Nízký stupeň likvidity v roce 2014 je odrazem agresivní strategie financování, což znamená, že společnost XY financuje nejen krátkodobý majetek, ale i část dlouhodobého majetku z krátkodobých (cizích) zdrojů, tomu odpovídá navýšení hodnoty krátkodobých cizích zdrojů, zejména pak položky krátkodobé závazky z obchodních vztahů.

Tab. 16 Ukazatele likvidity v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)

	2012	2013	2014	Doporučené hodnoty
Běžná likvidita	1,52	1,74	0,89	1,5-2,5
Pohotová likvidita	1,52	1,71	0,89	1-1,5
Okamžitá likvidita	1,30	0,59	0,04	0,2-0,5
ČPK/OA	32,08%	42,39%	-12,42%	30-50%

V ukazateli pohotové likvidity je odstraněna nejméně likvidní složka majetku – zásoby, berou se v úvahu pouze krátkodobé pohledávky a finanční majetek. Výsledek se má dle doporučení pohybovat v intervalu od 1 do 1,5. V roce 2013 společnost vykazuje vyšší hodnotu pohotové likvidity, než jaká vyplývá z doporučení. Z pohledu věřitelů společnosti je vyšší hodnota ukazatele příznivá, nicméně tato situace signalizuje vysoký podíl oběžného majetku ve formě pohotových prostředků a krátkodobých pohledávek. V roce 2014 je ukazatel pohotové likvidity pod úrovní 1, svědčí to o nižší hodnotě oběžných aktiv ku prospěchu krátkodobých cizích zdrojů.

Hodnota okamžité likvidity by se měla pohybovat v doporučeném rozmezí 0,2-0,5. Značně vysoká hodnota okamžité likvidity v roce 2012 svědčí o neefektivním využívání finančních prostředků. Společnost má v tomto roce vysoký podíl krátkodobého finančního majetku (86 % na oběžném majetku), který přináší minimální nebo nulový úrok, nebyla zde využita

možnost zhodnocení volných finančních prostředků. Naopak nízký stupeň okamžité likvidity, zaznamenaný v posledním roce, odráží nízký stav krátkodobého finančního majetku. Nízký stupeň likvidity ohrožuje schopnost společnosti splatit své závazky včas, navíc je touto situací ohrožena pověst společnosti.

Podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech by se měl pohybovat v rozmezí 30-50 %. Tento požadavek společnost splňuje v prvních dvou srovnávaných obdobích, díky záporné hodnotě ČPK je výsledek v roce 2014 hluboko pod stanoveným rozpětím. Z tohoto pohledu lze označit společnost jako dočasně finančně nestabilní.

### 8.5.3 Analýza rentability

Ukazatelé rentability vyjadřují intenzitu využívání majetku, schopnost reprodukce a zhodnocení vloženého kapitálu. Čím vyšší rentability je schopna společnost dosahovat, tím efektivněji využívá svůj majetek a kapitál.

*Tab. 17 Ukazatele rentability v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)*

(v %)	2012	2013	2014
ROS (rentabilita tržeb)	23,84%	20,50%	13,92%
ROA (rentabilita celkových aktiv)	26,77%	59,77%	14,22%
ROE (rentabilita vlastního kapitálu)	55,70%	87,30%	62,47%

Po celé sledované období dosahovaly ukazatele rentability kladných hodnot, což je známkou ziskovosti společnosti XY. Poměrně vysoký propad hodnot byl zaznamenán v roce 2014, je to odrazem probíhající investiční činnosti, kdy společnost využila cizí zdroje financování, které měly více jak 4 krát vyšší hodnotu než vlastní kapitál. V tomtéž roce došlo i k prudkému nárůstu celkových aktiv, oproti roku 2013 se jejich hodnota zvýšila o 770 %.

Nejvyšší hodnoty rentability tržeb bylo dosaženo v roce 2012. Tento ukazatel je možné vyjádřit i jako výši zisku v Kč připadající na 1 Kč tržeb, v tomto případě připadá 0,23 Kč na 1 Kč tržeb. Od roku 2012 společnost zaznamenala klesající tendenci tohoto ukazatele, v roce 2014 spadla zisková marže na hodnotu 0,14 Kč na 1 Kč tržeb.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu představuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky nebo akcionáři společnosti. Jak je zřejmé z Tab. 17. ukazatel rentability vlastního kapitálu nabývá meziročně kladných hodnot, výsledky se pohybují vysoce nad průměrem úročení

dlouhodobých vkladů a je tedy možné konstatovat, že vlastníkům se vrátil jejich investovaný kapitál i s prémie za podstoupené riziko.

Ukazatel rentability celkového kapitálu (ROA) dává do poměru zisk s celkovými aktivy investovanými do podniku bez ohledu na to, z jakých zdrojů je financován. Tento komplexní ukazatel měří schopnost společnosti zhodnocovat své prostředky, které byly vloženy do podnikání vlastníky a věřiteli. Jelikož je ROE vyšší jak ROA, působí zde pozitivně finanční páka a znamená to, že společnost využívá efektivně cizí zdroje financování. V roce 2014 má společnost nízkou hodnotu ROA a současně velice vysokou hodnotu ROE, to svědčí o vysokém zadlužení a současně o nízkém podílu vlastního kapitálu.

Nicméně v budoucnu je potřeba posuzovat ukazatele rentability v delším časovém horizontu, protože krátkodobě může docházet k výkyvům, které nemusí nutně znamenat problémy (tento faktor se právě projevil v roce 2014, kdy došlo k vysokým investicím do nových kapacit).

### Multiplikátor vlastního jmění

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastní kapitál lze vyjádřit pomocí dvou faktorů, a to úrokovou redukcí zisku (EBT/EBIT) a tzv. finanční pákou (A/VK). Společné působení těchto dvou faktorů je možné vyjádřit jejich vzájemným součinem, jenž je označován jako multiplikátor vlastního jmění nebo také ziskový účinek finanční páky. Ukazatel vyjadřuje, o kolik se zvětšil kapitál akcionáře (vlastníka) použitím cizích zdrojů financování. Je-li hodnota multiplikátoru vlastního jmění větší jak 1, pak použití cizích zdrojů ve finanční struktuře společnosti má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu vlastníků.

*Tab. 18 Vývoj multiplikátoru vlastního jmění (vlastní zpracování)*

	2012	2013	2014
EBT/EBIT	1	1	0,98
A/VK	2,57	1,81	5,53
Multiplikátor	2,57	1,81	5,42

Jak je možné vyčíst z Tab. 18. hodnota multiplikátoru jmění je po celou sledovanou dobu vyšší jak 1, nejvyšší hodnoty je dosaženo v roce 2014. Z uvedených hodnot tedy vyplývá, že navyšování podílu cizích zdrojů má pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Vysoká hodnota multiplikátoru v roce 2014 je odrazem prudkého nárůstu cizích zdrojů ve finanční struktuře. Nicméně je nutné si uvědomit, že zvýšení podílu cizích zdrojů, jenž se

projeví v růstu ukazatele finanční páky, nemusí mít čistě pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Na druhou stranu použití cizího kapitálu nesoucího náklad v podobě úroků, které snižují výši zisku plynoucího vlastníkům a investorům, může vést ke snížení ukazatele úrokové redukce zisku, což se v konečném důsledku negativně projeví na rentabilitě vlastního kapitálu.

#### 8.5.4 Analýza aktivity

Při výpočtu ukazatelů aktivity je vycházeno z tržeb plynoucích z prodeje služeb a tržeb za zboží.

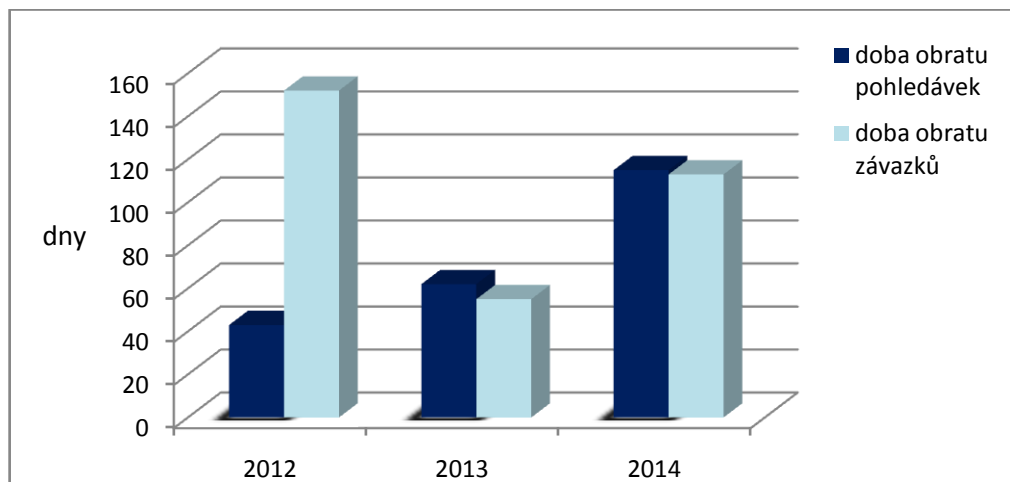
*Tab. 19 Ukazatele aktivity v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)*

	2012	2013	2014
Obrat aktiv	1,12	2,91	1,00
Doba obratu pohledávek z tržeb (dny)	43	62	115
Doba obratu závazků z tržeb (dny)	152	55	123
Obrat pohledávek	8,31	5,76	3,12
Obrat závazků	2,37	6,50	2,93

Minimální doporučenou hodnotou ukazatele doby obratu aktiv je 1. Obecně platí, čím vyšší hodnota, tím lépe, firma efektivně využívá svůj majetek. Obrat aktiv byl v roce 2012 a 2013 nad úrovní doporučené hodnoty, je možné říci, že na 1 jednotku majetku připadá 1,12 Kč až 2,91 Kč tržeb. Nízká hodnota obratu aktiv v roce 2014 značí neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivní využití majetku. Avšak toto neefektivní využití majetku souvisí s vysokým stavem nedokončeného majetku na účtu 042, jehož výše byla zmíněna při analýze aktiv, který prozatím není zařazen do užívání, a tudíž jeho prostřednictvím nedochází ke generování výnosů.

Do ukazatelů aktivity nebyl zahrnut výpočet doby obratu zásob z důvodu velice nízkého stavu zásob na skladě, v 2012 byl dokonce konečný stav zásob roven nule. Doba obratu pohledávek měří rychlost, s jakou firma zinkasuje v průměru své pohledávky od obchodních partnerů. Jak je patrné z výsledků, společnosti se společně se zadlužeností zhoršila i doba splatnosti závazků. Tržby společnosti tvoří z 90 % jeden výhradní odběratel, což má dopad i na výši pohledávek. Pokud jsou opožděny platby výhradního dodavatele, společnost není schopná uhradit své závazky. Při bližším pohledu je patrná vysoká hodnota doby

obratu závazků v roce 2014, vystoupala na 123 dní. V tomto případě společnost inkasovala peníze od odběratelů dříve, než docházelo ke splacení dodavatelských faktur. Pro společnost to znamená využívání bezplatného obchodního úvěru k financování oběžného majetku.



Obr. 5 Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2012-2014 (vlastní zpracování)

## 8.6 Souhrnné ukazatele

### 8.6.1 Altmanovo Z-scóre

Celý výpočet Z-scóre spočívá v součtu hodnot pěti poměrových ukazatelů, přičemž největší váhu má výnosnost celkového kapitálu.

Tab. 20 Výpočet Altmanova Z-scóre společnosti XY (vlastní zpracování)

Altmanovo Z-scóre	2012	2013	2014
0,717 x ČPK/A	0,23	0,24	-0,03
0,847 x Zadržené výděly/A	0,18	0,41	0,15
3,107 x EBIT/A	0,83	1,86	0,44
0,420 x VK/CZ	0,27	0,52	0,09
0,998 x T/A	1,12	2,91	1,00
<b>Výsledné Z-scóre</b>	<b>2,63</b>	<b>5,94</b>	<b>1,65</b>

Protože společnost nemá akcie kotované na kapitálovém trhu, byla využita následující verze modelu uvedená v Tab. 20. Podle Smejkal a Raise (2013, s. 329) jsou zadržené výděly tvořeny VH běžného období, VH minulého období a fondy ze zisků. Do nerozděleného zisku se tedy počítá nerozdělený zisk minulých let a fondy ze zisku. Lze použít pouze ne-

rozdělený zisk minulých let, jak uvádí Valach (1999, s. 89). Do výpočtu byl zahrnut pouze nerozdělený zisk minulých let plus VH běžného období (zisk po zdanění).

Dle Altmanovy analýzy se společnost XY v současnosti nachází v šedé zóně (1,2-2,9), a to především z důvodu záporného čistého pracovního kapitálu a výrazného nárůstu celkových aktiv. Tento stav svědčí o nevyhraněné finanční situaci společnosti XY. Pouze v roce 2013 se společnost pohybovala nad hranicí 2,9, což značilo dobrou finanční situaci. Nicméně na základě jednoho číselného údaje nelze rozhodnout o finančním zdraví společnosti, protože v této situaci, z důvodu krátké existence a neustálého vývoje společnosti, není možné stanovit statisticky významnou prognózu budoucího vývoje finančního zdraví společnosti.

### 8.6.2 Index IN01

Souhrnný Index IN01, navržený manželi Neumaierovými, je určen k zhodnocení finančního zdraví českých podniků prostřednictvím jediného čísla. Podle ekonomů má v českých podmínkách větší význam index IN01 než Altmanova analýza, proto může být dosaženo přesnějších výsledků použitím tohoto indexu.

*Tab. 21 Výpočet indexu IN01 společnosti XY (vlastní zpracování)*

<b>Index IN01</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
0,13 x A/CZ	0,21	0,29	0,16
0,04 x EBIT/N úroky	-	-	2,34
3,92 x EBIT/A	0,85	1,89	0,56
0,21 x V/A	0,24	0,62	0,21
0,09 x 0A/(KZ + KBÚ)	0,14	0,16	0,08
<b>Index IN01</b>	<b>1,44</b>	<b>2,96</b>	<b>3,35</b>

V letech 2013 a 2014 je hodnota indexu IN01 vyšší jak 1,77, lze tedy říci, že podnik vytvářel hodnotu. V roce 2012 se pohybovala společnost v rozmezí 0,75 až 1,77, tudíž se nacházela v šedé zóně, v tomto případě nevytváří hodnotu, ani nejeví známky bankrotu. Je zřejmé, že index IN01 má mírně odlišnou vypovídající schopnost co se týká posledního analyzovaného roku, protože dosažený výsledek přesahuje hranici 1,77, a to především díky poměrovému ukazateli EBIT/N úroky, což ovlivnilo výslednou hodnotu za rok 2014, podle níž společnost vytvářela hodnotu.



## 8.7 Shrnutí výsledků analytické části

Jak již několikrát bylo zmíněno, společnost XY je mladou, dynamicky se vyvíjející společností. Společnost XY vznikla v roce 2012 a obecně se zabývá výrobní, montážní a personální činností, blíže byla její činnost specifikována na počátku praktické části. V analytické části byla provedena analýza vnitřních a vnějších podmínek, k tomuto účelu byla využita SWOT analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Z výsledků SWOT analýzy vyplynulo, že pro společnost má velký význam rámcová smlouva o dodávkách a spolupráci, která ji zajišťuje vysokou konkurenční výhodu. Za další silné stránky lze považovat současnou dosahovanou technologickou úroveň, která souvisí i s trvale vysokou poskytovanou kvalitou. Provedením SWOT analýzy byly zjištěny následující slabé stránky:

- nedostatečně definovaná strategie a rozpracovanost strategických cílů,
- silný vliv jednoho zákazníka na celkový obrat společnosti,
- nedostatečný systém finančních a nefinančních ukazatelů,
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků,
- nejasná organizační struktura co se týká rozdělení kompetencí a odpovědností,
- neefektivní řízení nákladů napříč celou společností v důsledku nízké průhlednosti účetních výkazů (absence analytické evidence).

Porterův model sloužil především pro vyhodnocení konkurenční rivality v odvětví, byly identifikováni dva významní konkurenti, avšak riziko vstupu nového konkurenta na trh je velice nízké, a to především díky vysoké kapitálové náročnosti vstupu do odvětví a potřebě vlastnit výrobní technologie. Společnost XY má uzavřenou dodavatelsko-odběratelskou rámcovou smlouvu, což jí nedává příliš prostor pro vyjednávání. V současné době je hrozba substitutů zcela mizivá.

Dalším analytickým nástrojem byla finanční analýza, k tomuto účelu bylo využito tradičních měřítek výkonnosti. Z výsledků finanční analýzy vyplývá, že společnost ve všech třech analyzovaných letech vykazuje zisk. Během všech analyzovaných let dochází ke kontinuálnímu navyšování hospodářského výsledku, tento stav je odrazem narůstajícího se počtu realizovaných projektů a s tím související rozšiřování výrobních kapacit.

Z analýzy absolutních ukazatelů majetkové a finanční struktury je dosti patrné, že společnost v roce 2014 začala uskutečňovat rozsáhlou investiční činnost týkající se výstavby nového provozu v Mohelnici. Tato akce se samozřejmě odrazila na navýšení podílu dlouho-

dobého majetku na celkových aktivech, změna je nejvíce viditelná na hodnotě nedokončeného DHM a DNM, tvoří 79 % dlouhodobého majetku.

Společnost vykazuje velice nízkou hodnotu obrátu aktiv, v současnosti je na úrovni 1, což svědčí o neefektivním využívání majetku. Při srovnání doby splatnosti pohledávek a doby splatnosti závazků bylo zjištěno, že oba výsledky jsou velice znepokojivé. Tento stav je pouze logickým následkem. Pokud není schopen výhradní odběratel platit včas, společnost není ochotna naopak uhradit své závazky, čemuž odpovídají vysoké hodnoty obou ukazatelů.

Ze struktury výnosů a nákladů je patrné, že společnost se orientuje na montážní a personální činnost, neboť tržby za služby tvoří téměř 100 % celkových výnosů. Jak již bylo několikrát řečeno, společnost XY se věnuje personální činnosti, proto jsou v roce 2013 a 2014 nejvýznamnější položkou osobní náklady, které se podílejí na celkových nákladech 72,2 %. Druhou nejvýznamnější položkou jsou výkonová spotřeba (23,3 %).

Společnost XY vykazuje vysokou hodnotu celkové zadluženosti, téměř 82 %. Tento stav je odrazem probíhající investiční činnosti, která je z drtivé části financována cizími zdroji, společnost přijala úvěry ve výši 105 722 tis. Kč, z nichž jsou placeny dlouhodobé úroky. Společnost nesplňuje v posledním v roce 2014 zlaté pravidlo financování. Hodnota ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji je nižší než 1, což znamená, že dlouhodobý majetek je částečně financován i z krátkodobých cizích zdrojů. Avšak použitím multiplikátoru vlastního jmění bylo zjištěno, že větší podíl cizích zdrojů ve finanční struktuře působí pozitivně na rentabilitu vlastního kapitálu, a tím pádem dochází k pozitivnímu působení finanční páky.

Při bližším rozebrání rozdílových ukazatelů, přesněji čistého pracovního kapitálu, je patrné, že do roku 2014 měla společnost finanční prostředky na pokrytí nečekaných výkyvů. V roce 2014 se dostal ČPK do záporných hodnot, a to díky vysoké hodnotě krátkodobých cizích zdrojů. Ve všech stupních likvidity vykazuje společnost nízké hodnoty. Nízká hodnota je odrazem agresivní strategie financování, což znamená, že společnost XY financuje nejen krátkodobý majetek, ale i část dlouhodobého majetku z krátkodobých (cizích) zdrojů, tomu odpovídá navýšení hodnoty krátkodobých cizích zdrojů.

## 9 PROJEKT VYTVOŘENÍ SOUSTAVY VÝKONNOSTNÍCH UKAZATELŮ

Tato kapitola je zaměřena na návrh ucelené soustavy výkonnostních ukazatelů. Společnost XY sleduje pouze minimální rozsah ukazatelů, při jejichž výpočtu je vycházeno z účetních výkazů, zejména z výsledovky. Stav současného využití výkonnostních ukazatelů byl podrobně popsán v kapitole 7.

### 9.1 Požadavky na nový systém hodnocení výkonnosti společnosti

Na základě rozhovoru s vedením společnosti byly stanoveny následující požadavky na soustavu výkonnostních ukazatelů:

- jednoduchost a srozumitelnost,
- kombinace kvantitativních a kvalitativních měřítek,
- provázanost a porovnatelnost výsledků,
- možnost propojení systému ukazatelů s odměňováním společnosti,
- aplikovatelnost na stávající stav společnosti,
- systém ukazatelů využitelný pro zlepšení současného řízení společnosti,
- využitelnost ukazatelů pro rychlý přehled o současném stavu finančního zdraví podniku,
- přiměřená náročnost implementace.

### 9.2 Návrh soustavy výkonnostních ukazatelů

Po provedení a vyhodnocení finanční analýzy za uplynulé první tři roky existence společnosti, je patrná nutnost zavedení jednotného systému měření výkonnosti. Doposud společnost sledovala pouze minimální počet absolutních ukazatelů, které ovšem nejsou již dostatečné. Vzhledem k rychlému a dynamickému vývoji nebyl doposud časový prostor na provedení změn v řízení společnosti. V této chvíli si společnost uvědomuje nutnost vytvoření systému měření výkonnosti. Jako nejlepší řešení se jeví soustava ukazatelů tvořena tradičními i moderními měřítky výkonnosti. Za hlavní ukazatel systému hodnocení výkonnosti by byl zvolen ukazatel EVA. Vrcholovému vedení byla navržena soustava ukazatelů kombinující tradiční měřítka s vrcholovým ukazatelem EVA, avšak po důkladném zvážení se vedení společnosti rozhodlo, prozatím nezakomponovat do svého řízení moderní měřítka. Důvodem je především složitost výpočtu ukazatele, při jehož výpočtu by mohlo dojít

k chybným úpravám údajů a navíc je zapotřebí úprava účetních dat. Problémem je i značná neznalost moderních měřítek ze strany vrcholového a středního managementu a v současné době není ve společnosti kvalifikovaná osoba, která by byla dostatečně kompetentní k vyhodnocování těchto měřítek. Mimo jiné moderní měřítka CFROI a CROGA jsou velice náročné na výpočet a jejich výsledkem je pouze procentuální vyjádření, z toho důvodu je ani nedoporučuji v budoucnu použít. Pro společnost XY je nyní primárním cílem dosáhnout majetkové a finanční stability. Jakmile bude dosaženo fáze stabilizace, ukazatel EVA může být začleněn do stávajícího systému ukazatelů a může být primárním ukazatelem společnosti. Avšak předpokladem pro implementaci ukazatele EVA je zajištění podpůrných školicích programů pro vybrané zaměstnance, a to za účelem zvyšování povědomí o nových přístupech k měření podnikové výkonnosti. Pomocí ukazatele EVA může získat společnost nezkraslený pohled o tvorbě hodnoty. Výsledek je vyjádřen v absolutní hodnotě a udává, zdali společnost vytváří, či nevytváří hodnotu pro své akcionáře.

Po konzultaci s vedením společnosti bude soustava tvořena kombinací finančních a nefinančních ukazatelů. Z tohoto důvodu se jako vhodný výchozí nástroj, kombinující kvantitativní a kvalitativní ukazatele, jeví systém BSC, který je schopen převést firemní strategii do podoby ukazatelů, zajistit sdílení firemní strategie na vertikální i horizontální úrovni v hierarchii společnosti, stanovit způsoby vnitropodnikové komunikace a posílit obousměrný tok informací. Nicméně cílem této práce není kompletní implementace systému BSC, ale pouze návrh ucelené soustavy ukazatelů, pro jejichž sestavení bude využito tohoto konceptu. Kompletní implementace BSC je především časově náročná a před samotným zavedením BSC je nutná odborná příprava. V této souvislosti chybí dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří by byli odpovědní za celkovou dekompozici BSC na nižší stupně řízení.

Jak již bylo zmíněno, společnost XY se vyvíjí zrychleným tempem a dosud nebyl prostor pro etablování soustavy ukazatelů. Na základě mého návrhu si sama společnost zvolí, zdali využije celou navrženou soustavu ukazatelů nebo se zaměří výhradně na sledování některých měřítek. Tento projekt může být využit i jako přímý podklad pro budoucí implementaci BSC do strategického řízení společnosti. Za problém považuji skutečnost, že společnost XY nemá ujasněnou strategii. BSC pracuje s již existující strategií a jejím cílem není tvorba nové strategie, tudíž v první fázi považuji za nezbytné provést vyjasnění strategie. Ke stanovení strategických cílů budou využity informace získané analýzou vnějšího a vnitřního prostředí společnosti. V osmé kapitole byla společnost XY podrobena finanční analýze, která bude klíčovým nástrojem pro stanovení měřítek finanční perspektivy.

Protože při tvorbě tohoto projektu bude vycházeno ze struktury BSC, pro úspěšnou realizaci projektu se budu řídit některými doporučenými fázemi týkající implementace BSC. Aby mohlo být provedeno sestavení systému měřítek, považuji v prvním kroku za nezbytné provést kompletaci vize a na ni navazující strategie. V dnešní době je formulace vítězné strategie klíčovým faktorem, avšak ještě podstatnější je schopnost takto stanovenou strategii realizovat.

### 9.3 Objasnění strategie společnosti XY

Stěžejním předpokladem pro vyjasnění strategie je provedení strategické analýzy, která odhalí slabá a silná místa společnosti a na druhou stranu pomůže identifikovat příležitosti a hrozby. Při sestavování firemní strategie jsou zohledňovány výsledky provedených analýz, vize společnosti, současný stav a odhad budoucího vývoje. Souhrn takto získaných informací se stává podkladem pro debatu s vedením společnosti, a to za účelem vyjasnění budoucího směru podnikání. Vzhledem ke krátké existenci společnosti a rychlému vývoji nebyl dosud vypracován jednotný strategický plán. V souvislosti s touto diplomovou prací bude provedeno vyjasnění strategie společnosti, které proběhne formou řízené debaty s vrcholovým vedením společnosti.

Na základě posouzení dostupných výsledků a po konzultaci s projektovým manažerem byla stanovena vize společnosti v následující podobě:

*„Stát se stabilní společností na trhu, která bude zvyšovat svou hodnotu pro akcionáře, zvýší svou vyjednávací schopnost a tím dosáhne vyššího stupně nezávislosti, udrží si současnou konkurenční výhodu a v neposlední řadě dokáže proniknout na nové trhy, a to při udržení stávající kvality poskytovaných služeb a výrobků.“*

Všechny kroky, které společnost uskuteční, by měly směřovat k naplnění vize. Protože se jedná o mladou společnost s vysokými investicemi do výrobních technologií, budou směřovat její aktivity k zajištění finanční a majetkové stability. Vzhledem k vysoké závislosti na jednom zákazníkovi musí dojít k posílení obchodní strategie a s tím souvisejícího vyjednávání, které zajistí možnost prosadit se na nových trzích mimo automobilový průmysl, což by umožnilo nalézt doplňkový výrobní program, který by zajistil plynulý chod společnosti při poklesu poptávky po sériových projektech. Pro společnost je nezbytné, aby si udržela stávající kvalitu poskytovaných služeb. Společnost si zajišťuje růstový potenciál pomocí investic do výrobních technologií, v tomto roce se přistoupilo k objednávce nových vstřikovacích lisů do lisovny v Mohelnici, což povede k navýšení stávajících výrobních

kapacit. Veškeré činnosti budou nadále směřovány k zachování nízkých nákladů, s čímž souvisí i redukce činností nepřinášející hodnotu. Předpokládá se, že podnikové aktivity budou podléhat nově vytvořené organizační struktuře, která je podpůrným prvkem pro zlepšení interní komunikace. Veškeré výrobní a montážní aktivity budou nadále probíhat v provozech Horka nad Moravou a Mohelnice.

## **9.4 Vlastní tvorba výkonnostních ukazatelů pomocí BSC**

Vzhledem k tomu, že nebude implementován kompletní BSC, společnost XY má potřebný časový prostor k realizaci přípravných prací souvisejících s přímou implementací BSC do strategického řízení. První krokem k úspěšnému stanovení měřítek je sestavení odpovídajících cílů.

### **9.4.1 Sestavení jednotlivých strategických cílů**

V této části budou stanoveny jednotlivé strategické cíle v perspektivě učení se a růstu, perspektivě interních procesů, zákaznické a ve finanční perspektivě. Jejich vzájemné propojení bude znázorněno pomocí řetězce příčin a následků, jež slouží k znázornění samotné strategie. Na tvorbě cílů se podílel celý pracovní tým, aby byla zajištěna provázanost a snížila se pravděpodobnost chybného výběru. Strategické cíle jsou odvozovány v souladu se stanovenou vizí a jsou zohledňovány výsledky provedených analýz. V Tab. 22-25 jsou pro rychlejší orientaci vyznačeny jednotlivé cíle a pod nimi je umístěn krátký komentář, který vypovídá o důvodu výběru cíle. K jednotlivým cílům jsou přiřazeny osoby odpovědné za naplňování cílů.

#### **Finanční perspektiva**

Při sestavování strategických cílů jsem vycházela z nejvyššího cíle – zajištění stability společnosti. Cíle finanční perspektivy jsou základním kamenem systému, do kterého směřují všechny cíle ostatních perspektiv.

Tab. 22 Strategické cíle ve finanční perspektivě (vlastní zpracování)

<b>Nejvyšší cíl: Zajištění stability společnosti</b>
Společnost byla založena v roce 2012, tudíž se jedná o mladou, rychle se rozvíjející společnost, která má stále vysoké investice do výrobních (montážních) kapacit. Nyní společnost vykazuje nízký stupeň likvidity a má vysoký poměr cizích zdrojů vůči vlastnímu kapitálu. Pokud si chce společnost zajistit určitý podíl na trhu, být konkurenceschopnou a stát se váženým obchodním partnerem, musí být v prvé řadě finančně stabilní. Nízký stupeň likvidity ohrožuje platební morálku společnosti, to se do značné míry již začalo projevovat na nárůstu závazků po splatnosti. Z pohledu bank je nestabilní podnik zdrojem vyššího rizika a jsou velice obezřetné při zprostředkovávání úvěrů.
<b>Odpovědnost za naplnění cíle: finanční specialista</b>
<b>Strategický cíl č. 1: Zvýšit ziskovost</b>
Tento cíl byl stanoven v důsledku klesající tendence ukazatele rentability tržeb. Výnosy jsou téměř výhradně tvořeny tržbami za služby. Z finanční analýzy je patrné, že během tří let došlo k poklesu ziskové marže, i přes to že společnost vykazuje nárůst tržeb.
<b>Odpovědnost za naplnění cíle: finanční specialista</b>
<b>Strategický cíl č. 2: Snižování nákladů</b>
Pokud se společnosti daří a současně dochází k rychlému nárůstu výnosů, snižování nákladů je většinou opomíjeno. Avšak jakmile nastane problém, okamžitě je přistoupeno ke snižování nákladů formou racionalizace procesů, zeštíhlováním, konsolidací, atd. Pozornost by měla být věnována nově vzniklým podnikům s efektivními nákladovými strukturami, které se rychle mohou stát hrozbou. Pro udržení trvale nízkých nákladů je důležitá identifikace klíčových oblastí s potenciálem ke snižování nákladů.
<b>Odpovědnost za naplnění cíle: vedoucí výroby a finanční specialista</b>

**Strategický cíl č. 3: Optimalizace majetkové a kapitálové struktury**

Společnost XY využívá agresivní formu financování, to znamená, že dlouhodobý majetek je částečně financován i z krátkodobého kapitálu. Cílem je snížit podíl CZ na celkovém kapitálu. Vzhledem k tomu, že se jedná o montážní a výrobní firmu, předpokládá se vysoká vybavenost potřebnými technologiemi, DHM a DNM včetně oběžných aktiv. V současné době společnost vykazuje nízký obrat aktiv a zápornou hodnotu ČPK.

**Odpovědnost za naplnění cíle: ekonomický úsek a finanční specialista**

**Strategický cíl č. 4: Snižování doby splatnosti pohledávek**

V současné době vykazuje společnost vysokou hodnotu doby splatnosti pohledávek. Nicméně tento stav je nežádoucí, vzhledem k tomu, že pohledávky v sobě vážou finanční prostředky, které nemohou být využity; zhoršuje to platební morálku společnosti. Proto bude v této chvíli vhodné zvolit nástroj, který umožní optimalizovat finanční toky.

**Odpovědnost za naplnění cíle: ekonomický úsek a finanční specialista**

Pokud si chce společnost zajistit určitý podíl na trhu a současně být konkurenceschopnou, musí být finančně stabilní. Podle finanční analýzy má společnost nízkou likviditu, což je způsobenou nadměrnou zadlužeností ve formě cizího kapitálu. Do určité míry působí použití cizích zdrojů pozitivně na rentabilitu vlastního kapitálu, avšak tato situace ohrožuje stabilitu společnosti.

Zajištění optimální majetkové a kapitálové struktury souvisí s nízkou hodnotou obratu aktiv v roce 2014, to značí neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivní využití majetku. Nicméně tato situace je zapříčiněna vysokou hodnotou nedokončeného majetku, jehož zařazení do užívání ještě neproběhlo, tudíž z jeho provozu neplynou prozatím výnosy.



## Zákaznická perspektiva

Tab. 23 Strategické cíle v zákaznické perspektivě (vlastní zpracování)

<b>Strategický cíl č. 1: Udržení nadstandardního vztahu s výhradním zákazníkem a jeho spokojenost</b>
Pro zajištění finanční stability je důležitá uzavřená rámcová smlouva o spolupráci a dodávkách. Pouze loajální zákazník může být zdrojem dlouhodobého růstu společnosti, v tomto případě stabilizátorem finanční situace. Zákazníková spokojenost je odrazem kvality vykonávaných činností.
<b>Odpovědnost za naplnění cíle: generální ředitel a obchodní oddělení</b>
<b>Strategický cíl č. 2: Růst podílů významných projektů od ostatních dceřiných společností koncernu</b>
Tento cíl přímo vyplývá z udržení stávajícího nadstandardního vztahu s výhradním zákazníkem. Ke zlepšení rentability tržeb může přispět nárůst projektů od ostatních dceřiných společností výhradního odběratele.
<b>Odpovědnost za naplnění cíle: obchodní oddělení a projektový manažer</b>
<b>Strategický cíl č. 3: Snížení závislosti na výhradním odběrateli</b>
Tento cíl byl zvolen především z důvodu vysokého rizika, které sebou přináší závislost na jednom odběrateli. Vysoký stupeň závislosti může být překážkou při opakované žádosti o bankovní úvěr. Společnost usiluje o snížení závislosti na výhradním odběrateli a chce posílit svou obchodní strategii, v tomto ohledu je možným řešením orientace na nové trhy mimo automobilový průmysl.
<b>Odpovědnost za naplnění cíle: obchodní oddělení a ekonomický úsek</b>

Pokud si chce společnost XY udržet i nadále dlouhodobou spolupráci s výhradním zákazníkem a vytvářet další strategická partnerství, je zapotřebí, aby flexibilně reagovala na potřeby svých zákazníků, byla otevřená novým možnostem a nadále poskytovala vysoce kvalitní služby. Budování dlouhodobých partnerských vztahů je zárukou peněžních příjmů a do značné míry i předpokladem růstu hodnoty společnosti. Spokojenost jediného zákazníka hraje hodně významnou roli, protože přímo ovlivňuje další cíl v této perspektivě – růst podílu významných projektů od ostatních dceřiných společností koncernu. Kladné referenční mohou pozitivně působit na další potenciální zákazníky z jiných průmyslových oblastí a

pomáhat utvářet dobrou image společnosti. Z tohoto důvodu považují za důležité sledovat spokojenost výhradního zákazníka, který ovlivňuje prosperitu společnosti.

### Perspektiva interních procesů

Tab. 24 Strategické cíle v perspektivě interních procesů (vlastní zpracování)

<p><b>Strategický cíl č. 1: Zlepšení efektivnosti výrobního procesu</b></p>
<p>K zajištění trvalého nadstandardního vztahu s výhradním zákazníkem a k udržení konkurenceschopnosti, je nutné optimalizovat výrobní proces a tím si zajistit produkování kvalitních výrobků s co nejmenšími náklady. Společnost musí být schopna propojit široké spektrum různých výrobních faktorů v jeden komplexní celek, a tak dosáhnout maximální efektivity.</p>
<p><b>Odpovědnost za naplnění cíle: vedoucí výroby</b></p>
<p><b>Strategický cíl č. 2: Udržení stávající kvality poskytovaných služeb a výrobků</b></p>
<p>Společnost si zakládá na kvalitě poskytovaných služeb a výrobků. Kvalita znamená udržení stávajících zákazníků a možnost získat nové zákazníky. Udržení stávající vysoké kvality znamená sledovat aktuální dění na trhu, investovat do vývoje, přicházet s novými myšlenkami a efektivně řídit lidské zdroje.</p>
<p><b>Odpovědnost za naplnění cíle: vedoucí výroby</b></p>
<p><b>Strategický cíl č. 3: Zlepšování procesu řízení nákladů</b></p>
<p>Cílem je snižování výrobních nákladů při nezměněné úrovni přidané hodnoty vytvářené během výroby. V této souvislosti musí být optimalizován současný systém řízení nákladů, zejména zprůhlednit tvorbu nákladů a výnosů.</p>
<p><b>Odpovědnost za naplnění cíle: finanční specialista a projektový manažer</b></p>

**Strategický cíl č. 4: Posílení obchodní strategie a schopnosti vyjednávání**

Tento cíl byl stanoven za účelem posílení stávající vyjednávací schopnosti v procesu získávání nových výrobních projektů. Posílení obchodní strategie souvisí se založením obchodního úseku, což zlepší proces plánování a zajistí snižování závislosti na výhradním odběrateli. Společnost by měla zvýšit povědomí o jejich aktivitách, to by mohlo napomoci k získání nových zákazníků. Je zapotřebí aktivně zdůrazňovat přednosti, zákazníci musí být schopni tyto přednosti vnímat.

**Odpovědnost za naplnění cíle: obchodní oddělení**

Společnost XY si zakládá na produkci vysoce kvalitních výrobků. Základem pro udržení stávající kvality a pro její budoucí zvyšování je efektivní využití dostupných technologií. Z tohoto důvodu je jedním z klíčových cílů v perspektivě interních procesů zlepšování efektivnosti výrobního a montážního procesu.

Posílení obchodní strategie souvisí s vyčleněním samostatného obchodního oddělení, které by ovlivnilo vyjednávací sílu společnosti vůči subdodavatelům koncernu Hella. Současný systém funguje na principu přímých dodávek od koncernu, ostatní dodavatelé se podílí pouze malým procentem na výši dodávek. Nová dodavatelská síť by byla založena na přímých dodávkách od subdodavatelů koncernu, tudíž dodávky by již nebyly zprostředkovány skrz koncern. Společnost XY by přímo jednala se subdodavateli, což by umožnilo větší prostor pro vyjednávání. V současnosti navázané dodavatelsko-odběratelské vztahy vytváří stabilní prostředí, jež je základním kamenem pro další vývoj společnosti.

Nynější systém řízení nákladů je postaven na druhovém členění nákladů. Tento systém je ale zcela nedostačující, chybí zde podrobnější druhové členění výnosů a nákladů a společnost nemá přehled, z čeho jí plynou nejvyšší náklady a opačně nejvyšší výnosy. V praxi jsou sledovány náklady pomocí výkazu zisků a ztrát, který kombinuje třídění nákladů podle oblastí činností i dle nákladových druhů. Vzhledem k tomuto strategickému cíli by mělo dojít k účelnému sledování nákladů, zdali dochází k jejich efektivnímu vynakládání. Každá nákladová položka by měla být sledována podle místa vzniku, tomu by odpovídala jednotlivá nákladová střediska.

**Perspektiva učení se a růstu***Tab. 25 Strategické cíle v perspektivě učení se a růstu (vlastní zpracování)*

<p><b>Strategický cíl č. 1: Zlepšení vnitropodnikové komunikace</b></p> <p>Vnitropodniková komunikace vytváří síť kontaktů, která umožňuje nejen vzájemnou spolupráci, ale zajišťuje samotnou existenci společnosti. Hlavní problém spočívá v informovanosti jednotlivých útvarů. Zaměstnanci na všech stupních řízení potřebují znát vize společnosti, její strategii, konkrétní úkoly a měli by být informováni o současném stavu hospodaření. Posílení stávající komunikace mezi útvary může mít výrazný vliv na proces tvorby plánů a řízení nákladů.</p> <p><b>Odpovědnost za naplnění cíle: personální agentura a projektový manažer</b></p>
<p><b>Strategický č. 2: Zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců</b></p> <p>Pro zajištění vyšších pracovních výkonů je nezbytná správná motivace zaměstnanců. Správně motivovaní zaměstnanci do značné míry svou činností ovlivňují přídavnou hodnotu, tvoří konkurenční výhodu společnosti a ovlivňují kvalitu poskytovaných služeb a výrobků.</p> <p><b>Odpovědnost za naplnění cíle: personální agentura</b></p>
<p><b>Strategický cíl č. 3: Vzdělání a rozvoj zaměstnanců</b></p> <p>Tento cíl je spjat s aktuálním nedostatkem kvalifikovaných zaměstnanců. Protože do budoucna společnost předpokládá spolupráci na nových zahraničních projektech, bude zde hrát důležitou roli zejména jazyková vybavenost vedoucích pracovníků.</p> <p><b>Odpovědnost za naplnění cíle: personální agentura</b></p>
<p><b>Strategický cíl č. 4: Potenciál růstu</b></p> <p>Konkurenční výhoda společnosti je postavena mimo jiné na technologickém vybavení, proto je nezbytné, aby společnost vyvíjela investiční činnost v souvislosti s výrobními technologiemi. I přes současný vysoký stupeň modernizace, kdyby společnost přestala zcela modernizovat, byl by ohrožen její partnerský vztah s výhradním odběratelem.</p> <p><b>Odpovědnost za naplnění cíle: generální ředitel a vedoucí výroby</b></p>

Ve společnosti panuje nepřesné rozdělování kompetencí, jsou zde nepřesnosti s odpovědností za jednotlivé úkoly. S tímto souvisí i zlepšení stávající vnitropodnikové komunikace. Komunikační bariéry mezi jednotlivými organizačními složkami mohou být zapříčiněny špatným nastavením organizační struktury. Ve vnitropodnikové komunikaci se objevují tyto nejčastější bariéry - odlišnost postojů, názorů, znalostí a zkušeností. Na základě tohoto dochází k odlišné interpretaci stejné informace různými způsoby. Jako možné řešení pro zlepšení vnitropodnikové komunikace se jeví využívání zpětné vazby, empatie, zjednodušení jazyka a naslouchání potřebám zaměstnanců.

Dobře vytvořený motivační systém může pozitivním způsobem ovlivnit celou firemní kulturu. Nejčastější chybou je myslet si, že dostačujícím stimulem je zvyšování platu. Finanční odměnu lze stále považovat za jeden z hlavních prvků motivace, jak si udržet zaměstnance, avšak motivace již není jen věcí odměňování. Obecně je známo, že ani relativně vysoký plat či jeho navýšení nejsou zárukou zvýšeného pracovního nasazení. Výše platů či druh zaměstnaneckých benefitů hrají důležitou roli zejména v procesu získávání nových pracovníků. Dlouhodobější motivace je spojena s atraktivností daného pracovního místa, možností uplatnit své znalosti a dovednosti, dobrým pracovním kolektivem, hodnocením práce, možností osobního růstu, atd. Důležité je, aby nástrojům motivace byla věnována dostatečná pozornost a společnost umožnila zaměstnancům se podílet na úspěchu.

Dnešní doba vyžaduje zájem firem o rozvoj a vzdělání zaměstnanců. Finanční prostředky vložené do školení, tréninků či vzdělání zaměstnanců by se měly vracet v podobě zvýšené produktivity práce a vyšší motivace spolupracovat na nových projektech, které jsou potřebné k zajištění růstu společnosti v rychle se rozvíjejícím podnikatelském prostředí. Ovšem vzdělání nemusí být zaměřeno pouze na rozvoj kompetencí, které společnost bezesporu potřebuje. Předpokládá se, že zvýšení spokojenosti zaměstnance povede k jeho vyšší loajalitě. Nicméně v této souvislosti je nezbytné poskytnout vzdělání a trénink i těm zaměstnancům, kteří mohou nabyté zkušenosti a znalosti využít na aktuální pracovní pozici.

Potenciál růstu souvisí se zajištěním budoucího růstu společnosti. Určitý potenciál spatřuji v možnosti využít dostupné vývojové kapacity. Největší odběratel (zákazník) společnosti má zájem o vytvoření vývojového centra, nicméně sám o sobě nedisponuje potřebnými výrobními faktory. I přes vysokou úroveň technologického vybavení, nesmí dojít k získání mylné domněnky, že není zapotřebí investovat do modernizace výrobních zařízení. Použité technologie jsou významnou konkurenční výhodou a jejich neustálá modernizace zajistí společnosti schopnost rychlé reakce na nové požadavky zákazníků.

### Vytvoření vztahů příčin a následků

Jednotlivé strategické cíle, které byly stanoveny v perspektivách, jsou vzájemně propojené. Vypracování jednotlivých vztahů a příčin mezi strategickými cíli je jeden z předpokladů pro úspěšné vytvoření ucelené soustavy ukazatelů. V této části budou rozebrány vztahy mezi jednotlivými strategickými cíli a jejich vizualizace bude provedena pomocí strategické mapy. Vztahy příčin a následků jsou vytvořeny s orientací na vyšší strategické cíle, postupovala jsem od nejvyšších cílů (ve finanční perspektivě) po nejnižší (perspektiva učení se a růstu), což zajistilo návaznost cílů v perspektivě učení se a růstu na perspektivu interních procesů, ta následně ústila do zákaznické perspektivy, celé schéma je zakončeno ve finanční perspektivě. Řetězec příčin a následků by měl procházet všemi perspektivami. Ovšem je nutné zmínit, že navržený systém cílů není postaven na algoritmických vztazích; cíle a měřítka jsou propojena na základě logických souvislostí, nikoli početních.

Návrh jednotlivých strategických cílů byl přímo zanesen do strategické mapy (Obr. 6). Pomocí šipkového schématu jsou znázorněny jednotlivé vztahy mezi cíli v různých perspektivách. Avšak pro lepší přehlednost jsou zobrazeny pouze nevýznamnější vztahy, daný cíl může být ovlivněn i dalšími faktory, které zde nejsou vizualizovány. Pro lepší pochopení jednotlivých vztahů příčin a následků bude postupováno od perspektivy učení se a růstu směrem vzhůru k finanční perspektivě.

Prvotním cílem v perspektivě učení se a růstu je **vzdělání a rozvoj zaměstnanců**. Vzdelání a rozvoj zaměstnanců jsou důležité pro zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Pro zaměstnance může být vzdělání určitou formou benefitu, jelikož sám zaměstnanec je zainteresován do možnosti získat nové znalosti a zkušenosti. Zaměstnavatel rozšiřováním podmínek kvalifikace zvyšuje motivaci zaměstnanců, loajálnost a současně to vede ke zvyšování celkové spokojenosti. Vzhledem k tomu, že zvyšování kvalifikace působí pozitivně na znalostní potenciál firmy, je v zájmu společnosti, aby podporovala určitou míru vzdělání u svých zaměstnanců, protože typ takové investice se jí několikrát vrátí v podobě kvalifikovaných zaměstnanců. Strategický cíl vzdělání a rozvoj zaměstnanců působí pozitivně i na **zlepšení vnitropodnikové komunikace**, s níž souvisí současný stav organizační struktury. Špatně nastavená organizační struktura zapříčiňuje nejasnosti v procesu stanovování odpovědnosti a rozdělování kompetencí. Dobře nadefinovaná organizační struktura zlepšuje účinky vnitropodnikové komunikace. Organizační struktura závisí na velikosti společnosti, na počtu zaměstnanců a na portfoliu služeb a výrobků. **Zlepšení vnitropodnikové komunikace** povede ke zlepšení v procesu řízení nákladů, který je klíčovým bodem pro

udržení trvale nízkých nákladů a také posiluje obchodní strategii společnosti a její schopnost vyjednávat. **Posílením obchodní strategie**, s níž souvisí vyčlenění nového obchodního oddělení, se zvětší i povědomí o společnosti, což umožní získat nové zákazníky mimo automobilový průmysl, a tak dosáhnout cíle snižování závislosti na výhradním odběrateli. Tento krok je důležitý ke snížení závislosti na výhradním odběrateli a zabezpečí společnosti XY větší stabilitu. Vyšší autonomie společnosti bude pozitivně působit na **snižování doby splatnosti pohledávek**.

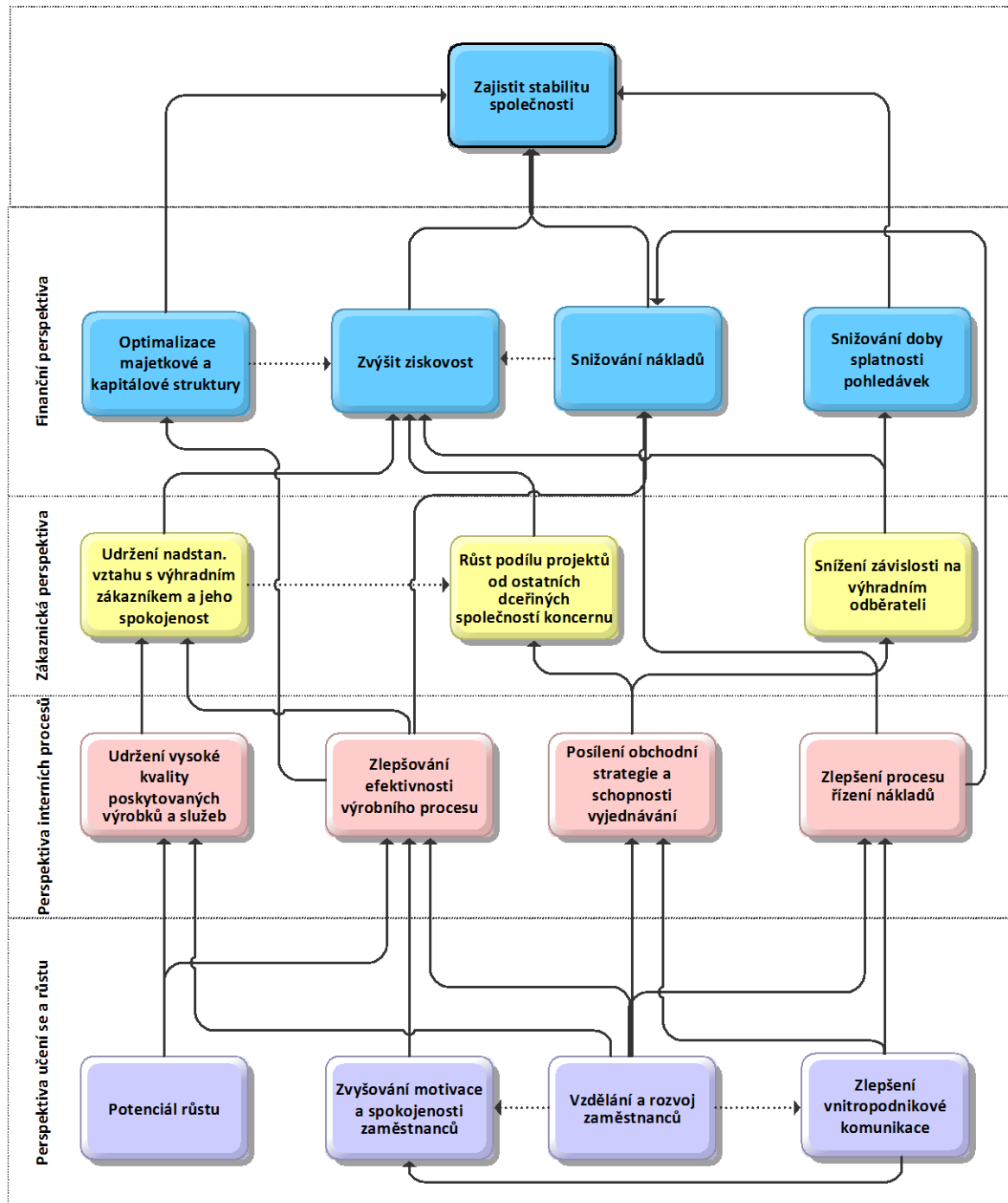
Sílicí konkurenční rivalita na trhu práce a nedostatek vysoce kvalifikovaných pracovníků nutí manažery neustále přicházet s novými nápady, jež by správným směrem motivovaly zaměstnance. Základním pravidlem úspěšné motivace je poskytnout zaměstnanci opravdu takový stimul, ve kterém on sám vidí svou motivaci. **Zvyšování motivace a vzdělání zaměstnanců** se pozitivně projeví na produktivitě práce, což souvisí se zlepšováním výrobního procesu v perspektivě interních procesů.

Posledním strategickým cílem této perspektivy je **potenciál růstu**. V této souvislosti je vhodné poznamenat, že existují faktory, které mohou omezit růst společnosti, jedná se například o vysoké ceny materiálů a surovin, nedostatek finančních prostředků, nedostatečné poptávka v automobilovém průmyslu, ceny energií, nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, vysoké náklady na práci, atd. Samotný růst je součástí životního cyklu společnosti a přichází po počáteční fázi zakládání. Strategický cíl potenciál růstu přímo směřuje do dvou cílů v perspektivě interních procesů, jsou to udržení vysoké kvality poskytovaných služeb a výrobků a zlepšování efektivnosti výrobního procesu. **Zlepšení efektivnosti výrobního procesu** zajistí spokojenost výhradního zákazníka a společnost bude schopna dodávat výrobky v požadovaném množství s minimálními náklady (udrží trvale nízké náklady). Investice vynaložené na zvýšení potenciálu růstu ovlivňují i kvalitu výrobků a služeb, například společnost XY bude investovat do nové certifikace CCC, která jí „otevře dveře“ na čínský trh. **Vysoká kvalita poskytovaných služeb a výrobků** má přímý vliv na udržení nadstandardního vztahu s výhradním zákazníkem. Z mého pohledu jsou především investice do strojního a technologického vybavení zdrojem potenciálního růstu. Nové výrobní technologie umožňují efektivnější využití zařízení, snižují nepřesnosti, omezují zmetkovitost, zlepšují využití výrobních kapacit, což vede k celkovému **zlepšení efektivnosti výrobního procesu**. Zlepšení efektivnosti výrobního procesu zvýší spokojenost výhradního zákazníka. Zvyšování spokojenosti zákazníka nebude vést k omezování obchodních styků a spokojený zákazník bude platit dříve své závazky a tím nebude ohrožena finanční stabilita spo-

lečnosti XY. Dlouhodobá spolupráce se stávajícími zákazníky a noví zákazníci zajistí společnosti **finanční stabilitu**, která je teď primárně sledována díky vysoké zadluženosti. Dobrý vztah se stávajícím výhradním odběratelem může vést k **navyšování počtu projektů od ostatních dceřiných společností koncernu (odběratele)**. Zlepšování efektivnosti výrobního procesu vede přímo k **optimalizaci kapitálové a majetkové struktury**, cílem je mimo jiné nalézt optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem.

Ve finanční perspektivě byly stanoveny tyto cíle: **optimalizace kapitálové a majetkové struktury, zvýšení ziskovosti, snížení doby splatnosti pohledávek a snižování nákladů**, na které působí všechny výše zmíněné cíle perspektiv. Za nejvyšší cíl, spadající do finanční perspektivy, byla zvolena stabilita společnosti. Současný rychlý růst společnosti se ubírá správným směrem, nicméně i přesto se může společnost dostat do problémů, které souvisí s příliš rychlým tempem růstu. Je vhodné si položit otázky, zdali je společnost schopna udržet stávající krok s nastavenou expanzí, plnit včas své závazky, zaškolit dostatek pracovníků, dodržovat jakost a plnit stanovené zakázky. V tomto ohledu doporučuji, aby k zvyšování současné hodnoty podniku bylo přistoupeno až po stabilizaci společnosti, jak z finančního hlediska, tak z hlediska trhu.





Obr. 6 Strategická mapa – vztah příčin a následků (vlastní zpracování)

## 9.5 Stanovení vhodných měřítek

V této části budou přiřazeny k jednotlivým strategickým cílům odpovídající měřítka, pomocí nichž bude zjišťováno, do jaké míry dochází k jejich naplňování. Budou využita finanční i nefinanční měřítka. Pomocí využitých perspektiv do nich bude vnesen jednotný systém, který zvýší jejich přehlednost. Měřítka lze považovat za rovnováhu mezi vnějšími

měřítky (pro vlastníky a zákazníky) a vnitřními měřítky kritických procesů a učením se a růstu. Každé měřítko je jedním z článků řetězce příčin a následků. Správně sestavený systém měření by měl obsahovat výstupní měřítka a hybné síly výkonnosti, proto budou vytvořeny i odpovídající strategické akce. Samotná výstupní měřítka bez hybných sil nevytvářejí nic o tom, jak má být výstupu dosaženo a také nevytvářejí informace o úspěšnosti implementace strategie.

K sestavení měřítek byla využita konzultace s projektovým manažerem a vedením společnosti a dále byly využity vlastní znalosti týkající se procesů ve společnosti. Budou vybrána taková měřítka, která umožní společnosti měřit naplňování jednotlivých strategických cílů. Vzhledem k tomu, že systém BSC představuje rovnováhu mezi výstupními měřítky (hodnoty minulého a současného období) a měřítky hybných sil budoucí výkonnosti, budou nadefinovány budoucí hodnoty, kterých chce společnost dosáhnout během tří let.

#### **Měřítka perspektivy učení se a růstu**

V Tab. 26 jsou přiřazena měřítka k jednotlivým strategickým cílům, je nastaveno hodnocení současného stavu, na jehož základě je provedeno stanovení výchozí hodnoty a v posledním kroku jsou stanoveny cílové hodnoty pro rok 2017, které byly konzultovány s projektovým manažerem a vedením společnosti.

Tab. 26 Měřítko perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současný stav	Výchozí hodnota	Cílová hodnota (2017)
Zlepšení vnitropodnikové komunikace	Kvalita komunikace (průměrná bodová škála)	nesledováno	25 bodů	< 20 bodů
Zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnance (průměrná bodová škála)	nesledováno	neměřeno	< 20 bodů
	Produktivita práce z přidané hodnoty v tis. Kč	nesledováno	265	meziroční nárůst o 14%
Vzdělání a rozvoj zaměstnanců	Počet proškolených zaměstnanců (%)	sledováno	všichni	všichni
	Průměrné náklady na zaškolení jednoho zaměstnance v tis. Kč	nesledováno	15 424	15 000
Potenciál růstu	Výše investic do výrobních technologií v tis. Kč	nevidováno	105 000	30 000

V Tab. 26 jsou čtyři primární cíle, k nimž jsou nadefinována měřítko nezbytná k naplnění strategických cílů v další perspektivě - interních procesů. Předpokladem pro optimalizaci v procesu řízení nákladů a posílení obchodní strategie je zlepšení vnitropodnikové komunikace. **Vnitropodniková komunikace** je hybnou silou celé společnosti a tvoří základ správné motivace. Zlepšení komunikace uvnitř společnosti je jednou z možností, jak docílit toho, aby všichni zaměstnanci věděli, co přesně mají dělat, jak to mají dělat a kdy to mají dělat. Je to i cesta ke společnému sdílení vize, strategie a cílů za podnik jako celek. Z tohoto pohledu lze označit zaměstnance za nejdůležitější prvek vnitřního fungování společnosti. Nedostatečná kvalita vnitropodnikové komunikace se projevuje především na počtu nejasností. Zlepšení kvality vnitropodnikové komunikace by se mělo projevit zejména v lepší informovanosti. K měření daného cíle bylo stanoveno jedno měřítko – kvalita komunikace hodnocená pomocí krátkého dotazníku.

**Zvyšování motivace zaměstnanců** je základní faktor, jak dosáhnout vyšších pracovních výkonů a spokojenosti zaměstnanců. Dosud nebyla hodnocena spokojenost zaměstnanců.

K tomuto účelu bylo nyní zvoleno měřítko spokojenosti zaměstnanců, které bude zjišťovat formou krátkého dotazníkového šetření spokojenost zaměstnanců. Dobře zkonstruovaný motivační systém povede ke zvýšení efektivnosti úsilí jednotlivců. Součástí společnosti je i několikrát zmíněná personální agenturu, v rámci níž by mělo být sledováno, jakou přidanou hodnotu v průměru vytváří jeden pracovník společnosti. Do výpočtu budou zahrnuti všichni pracovníci včetně dočasných pracovníků, protože se také podílejí na tvorbě přidané hodnoty (případnou druhou možností by bylo zahrnout pouze ty pracovníky, co se skutečně podílejí na výrobě).

Pro další růst společnosti je nezbytné zajistit pracovníkům potřebné **vzdělání a rozvoj**. Během posledních let je možné pozorovat nárůst zájmu o zvyšování vzdělání a kvalifikace ze strany samotných zaměstnanců. Již pominula doba, kdy byl zaměstnanec přijat pouze na základě dosaženého vzdělání a o jehož další rozvoj se společnost dále nezajímala. Pro rozvoj zaměstnanců je nezbytné jim poskytnout odpovídající možnost růstu, a to takovou formou, aby nabyté znalosti a zkušenosti mohly být uplatnitelné na dané pracovní pozici. Pro tento strategický cíl byly stanoveny opět dvě měřítka. Společnost si vede záznamy o počtu proškolených zaměstnanců, proto navrhuji i nadále sledovat tento ukazatel, neboť současné pracovní podmínky vyžadují zaškolení všech zaměstnanců před nástupem na konkrétní pozici. Vzhledem k vysokému podílu osobních nákladů na celkových nákladech společnosti, bude dalším měřítkem průměrná hodnota nákladů na zaškolení jednoho zaměstnance.

Posledním strategickým cílem je **potenciál růstu** související s investicemi do výrobních technologií. I přesto, že společnost vlastní moderní technologie, musí nadále sledovat nové vývojové trendy na trhu, aby neohrozila své postavení a neotevřela prostor pro příchod konkurence. Rozsáhlé investice do výrobních technologií byly provedeny v roce 2014, ve výhledu tří let není uvažováno o podobném rozsahu investic. Primárním cíle společnosti je splatit dlouhodobý bankovní úvěr, který částečně pokrývá tento projekt. Investiční činnost by se měla odvíjet od potřeb stávajících a budoucích zákazníků. Tento cíl bude sledován pouze z pohledu jediného měřítka, a to výše investic do výrobních technologií v tis. Kč.

## Měřítko perspektivy interních procesů

Tab. 27 Měřítko perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současný stav	Výchozí hodnota	Cílová hodnota (2017)
Zlepšování efektivnosti výrobního procesu	Celková efektivnost zařízení OEE (%)	měřeno	65%; 60%	70%; 70%
	Plnění projektů dle výroby (%)	sledováno	85-140%	90-150%
	Využití výrobních kapacit (%)	nesledováno	62%	71%
Udržení stávající kvality poskytovaných služeb a výrobků	% vadných výrobků (zmetků)	sledováno	11%	< 5 %
Posílení obchodní strategie a schopnosti vyjednávání	Čas potřebný k sestavení nabídky (ve dnech)	nesledováno	5 dnů	4 dny
	Počet vyřízených objednávek	přesně nesledováno	okolo 100	meziroční nárůst o 100%
Zlepšení procesu řízení nákladů	Podíl středisek na jednotlivých nákladech v %	nevidováno	nelze určit	nelze prozatím stanovit
	Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v %	sledováno	72%	46%

V Tab. 27 jsou nadefinována měřítka k jednotlivým strategickým cílům v perspektivě interních procesů. Byly stanoveny čtyři hlavní cíle, které mají pro společnost zhruba stejnou váhu. Strategický cíl **zlepšení efektivnosti výrobního procesu** souvisí s využívání moderních měřítek (metod), které mají rozpoznat či eliminovat plýtvání ve všech fázích výrobního a montážního procesu. Ve výrobním procesu se lze setkat nejčastěji s těmito druhy plýtvání - zbytečný transport nebo přemisťování (vzdálenost, frekvence dodávek), neefektivní pohyb na pracovišti (prostorové uspořádání výrobních ploch – layout), čekání na dokončení cyklu (transformace montážní linky, čekání na schválení), provádění činností, které nepřidávají výrobku hodnotu (objednávání dílů), provádění nadbytečných činností (třídění materiálů, dodatečné objednávky) a nadvýroba (výroba vyššího množství než je požadováno).

dováno). Efektivnější výroby může být dosaženo i snižováním prostojů během výroby. Aby bylo možné měřit výkonnost výrobního úseku, stanovila jsem po konzultaci s vedoucím výroby následující tři měřítka, pomocí nich bude hodnoceno naplňování stanoveného cíle.

Jednou z metod, jak může společnost přispět ke zlepšení stávajících ekonomických výsledků, je zvyšování efektivity výroby. Podniky se snaží nahlížet na výkonnost aktiv z různých úhlů, aby zajistily maximální využití jednoho zařízení. Vyšší efektivity je dosaženo lepším využíváním současných zdrojů, v tomto případě montážních linek a výrobních linek. Jeden z nejznámějších výrobních ukazatelů využívaný ve výrobních systémech ke sledování využití výrobního zařízení se nazývá celková efektivita zařízení - OEE (Overall Equipment Effectiveness). V českých podmínkách se hodnota OEE pohybuje na úrovni 30-60 %, což zhruba odpovídá hodnotám naměřených ve společnosti. Ve společnosti je OEE sledováno v rámci výrobních zařízení a zvláště pro montážní stroje. Dosahuje-li podnik větší hodnoty než 85 %, je možné říci, že strojní zařízení pracuje efektivně. Výhodou metody OEE je vyšší dostupnost strojů a zařízení, zlepšení obchodního a finančního vlivu a zvýšení kapacity strojního zařízení (zvýšený rychlost procesu výroby, zlepšení kvality výrobků). V současnosti je také využíván systém hodnocení plnění výroby dle projektů. Evidence je prováděna ručně a údaje jsou zaznamenávány do hodnotícího archu, který je k dispozici všem zaměstnancům. Každodenně je zaznamenáváno plnění, hodnoty se pohybují v rozmezí 85-140 % a vše musí být odsouhlaseno mistrem. Hodnoty nad 100 % znamenají, že požadované množství kusů bylo vyrobeno v předstihu (rychleji oproti plánovanému času). Celkově bude tento cíl sledován z pohledu tří měřítek. Posledním měřítkem je využívání výrobních kapacit. Při tvorbě plánů zakázek je zohledňována dostupnost výrobních kapacit. Cílem společnosti je samozřejmě maximalizovat využití dostupných výrobních kapacit, přičemž současná hodnota je 62 %. V budoucnu se počítá s využitím kapacit minimálně na 71 %.

Dalším strategickým cílem je **udržení stávající kvality poskytovaných služeb a výrobků**. Aby si společnost udržela nadstandardní vztah s výhradním zákazníkem, musí poskytovat služby a výrobky v odpovídající kvalitě. Zda-li se společnosti daří naplnit tento cíl, bude měřeno pomocí % vadných výrobků. Nyní je zmetkovitost 11 % a je zapotřebí, aby společnost přistoupila k jejímu snižování. Proto doporučuji sledovat zmetkovitost u každé výrobní zakázky v měsíčním intervalu. Výhodou je, že již existující vyhodnocení plnění výroby dle projektů umožňuje jednoznačně určit, kdo je zodpovědný za výrobní zakázku či

činnost, a proto by bylo snadné identifikovat, který pracovník vytváří vysoké procento vadných výrobků.

Významným strategickým cílem je **posílení obchodní strategie a schopnosti vyjednávání**. Naplnění tohoto cíle by společností přineslo především vyšší vyjednávací schopnost, možnost samostatného jednání s novými zákazníky a dosažení větší autonomie v procesu získávání výrobních zakázek. Společnost plánuje vyčlenění vlastního obchodního oddělení. Tento obchodní úsek by mohl navázat nové obchodní vztahy, snížit administrativní náročnost, zlepšit vyjednávání obchodních podmínek při uzavírání výrobních zakázek a zefektivnit plánování výrobních zakázek. Podstatné by tedy bylo zajistit propojení vnitropodnikové komunikace mezi výrobním a obchodním úsekem. V této souvislosti doporučuji sledovat počet vyřízených objednávek za měsíc. Dle údajů ekonomického úseku je za měsíc zpracováno cca 100 objednávek, do budoucna se předpokládá jejich meziroční nárůst o 100 %. Společnost by si tak mohla současně vytvořit přehled o stavu odmítnutých výrobních zakázek, prováděla by se evidence počtu uskutečněných objednávek a zamítnutých objednávek. Dalším měřítkem tohoto strategického cíle je čas potřebný čas ke zpracování cenové kalkulace. Na základě rozhovoru s vedoucím výroby, který je zodpovědný za plánování výroby a vytváření cenových kalkulací, je zapotřebí pěti dnů ke zpracování kalkulace nového projektu. Úkolem nového systému řízení je mimo jiné zkrátit tuto dobu na 4 dny.

Posledním strategickým cílem je **zlepšení procesu řízení nákladů**, protože dosud jsou výsledné náklady a výnosy kalkulovány za oba provozy dohromady. K udržení stávajících nízkých nákladů bude využito zlepšení v procesu řízení nákladů. Ani v tomto případě by se nevyplatilo vyrábět výrobky na sklad, docházelo by k neefektivnímu hromadění peněžních prostředků v podobě zásob. Možným návodem, jak udržet nízké náklady je efektivní využití dostupných finančních prostředků a zaměření pozornosti na několik klíčových oblastí se značným potenciálem pro snížení nákladů. Měřítkem je podíl středisek na jednotlivých nákladech v %. Dále bude vyhodnocován podíl osobních nákladů na celkových nákladech (také v %), a to z důvodu vysokého podílu osobních nákladů na celkových nákladech společnosti. Cílem je snížit podíl osobních nákladů na celkových nákladech na hodnotu 46 %.

## Měřítko zákaznické perspektivy

Tab. 28 Měřítko zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současný stav	Výchozí hodnota	Cílová hodnota (2017)
Udržení nadstandardního vztahu s výhradním zákazníkem a jeho spokojenost	Počet reklamací k celkovému počtu objednávek (%)	sledováno (externě)	10%	meziroční snížení o 1%
	Spokojenost zákazníka (osobní schůzka)	nesledováno	spokojený	vysoce spokojený
Růst podílu projektů od ostatních dceřiných společností koncernu	Výše tržeb ze zahraničních projektů v tis. Kč	nesledováno	nelze vypočítat	nelze odhadnout
	Počet zahraničních projektů	sledováno	4	15
Snižování závislosti na výhradním odběrateli	Ukazatel dlouhodobosti kontraktační politiky (%)	nesledováno	91%	< 75%
	Počet zákazníků mimo automobilový průmysl	sledováno	2	5

V Tab. 28 jsou stanoveny tři stěžejní cíle zákaznické perspektivy, naplnění těchto cílů povede ke zlepšení finanční a majetkové struktury. Jedním z nejdůležitějších cílů je **udržení nadstandardního vztahu s výhradním zákazníkem**. Pouze spokojený zákazník je zárukou budoucího růstu, proto musí společnost XY udělat vše, aby si udržela současný vztah s výhradním odběratelem a postupně navazovala nová obchodní partnerství. Prohlubování současného dodavatelsko-odběratelského vztahu může vést ke zlepšení stávajících obchodních podmínek a zajistit společnosti nové projekty od dceřiných společností koncernu (výhradního zákazníka). Dosud společnost nevyužívá žádná měřítko, pomocí nichž by si ověřila, jak jsou uspokojovány požadavky zákazníků v jednotlivých oblastech. Pomocí uvedeného měřítka bude schopna společnost vyhodnocovat spokojenost zákazníků, a to formou osobních schůzek. Na základě realizovaných rozhovorů je možné usuzovat, že zákazníci jsou spokojeni s kvalitou poskytovaných služeb. Cílem pro rok 2017 je dosáhnout vysoké spokojenosti zákazníků. Dosud byl počet reklamací sledován pouze prostřednic-



tvím externího systému hodnocení dodavatelů, který má společnost k dispozici od koncernu Hella. Vzhledem k plánované změně v konceptu řízení společnosti bude vhodné zavést i vlastní systém, pomocí něhož bude možné vést vlastní evidenci počtu reklamací na celkových objednávkách v procentuálním vyjádření. Dle výsledků externího systému hodnocení má společnost podíl 10 % reklamací na celkovém počtu objednávek a odvolávek. Jako cílová hodnota pro rok 2017 je meziroční snižování o 1 %.

Jedním z dalších cílů, který společnosti zajistí dosahování trvalé ziskovosti, je **růst podílů projektů od ostatních dceřiných společností koncernu Hella**. V současnosti je podíl zahraničních projektů na úrovni 4, jsou to projekty zadané od slovenské dceřiné společnosti koncernu Hella. Poněvadž společnost předpokládá nárůst podílů zahraničních projektů na hodnotu 15, bude vhodné měřit počet realizovaných zahraničních projektů a z nich plynoucí tržby. Jedním z dalších strategických cílů je **snižování současné závislosti na výhradním odběrateli**, v tomto případě bude měřítkem ukazatel dlouhodobosti kontraktační politiky (v %), jež dává do poměru objem nakoupeného materiálu na základě rámcové smlouvy a celkový objem nakoupeného materiálu za období. Nyní se hodnota ukazatele pohybuje na úrovni 91 %, což vypovídá o vysoké závislosti. Aby společnost mohla měřit, zdali naplňuje jeden ze svých cílů, a to zajištění vyšší nezávislosti, poslouží k tomu toto měřítko. Během nadcházejících tří let se předpokládá snížení ukazatele pod úroveň 75 %. Pro zajištění vyšší autonomie je klíčové získat nové zákazníky mimo automobilový průmysl. V současnosti jsou evidováni dva významní zákazníci mimo automobilový průmysl. Společnost XY má i drobné odběratele, nicméně jejich podíl je zanedbatelný, a proto nebudou započítáni do hodnoty tohoto měřítka. Do roku 2017 plánuje společnost navázat spolupráci s dalšími 3 zákazníky mimo automobilový průmysl, počet stálých zákazníků by se tak zvýšil na 5. Naplněním tohoto strategického cíle si společnost zajistí snížení závislosti na výhradním odběrateli, což jí pomůže mírně diverzifikovat riziko.

### **Měřítko finanční perspektivy**

Pro odhad budoucí cílové hodnoty roku 2017 byla využita konzultace s vedením společnosti. K určení současného stavu a k němu odpovídajících hodnot byly využity vlastní znalosti týkající se finanční struktury společnosti.

Tab. 29 Měřítko finanční perspektivy – první část (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současný stav	Výchozí hodnota	Cílová hodnota (2017)
Zajištění stability společnosti	Okamžitá likvidita	nesledováno	0,04	0,2-0,5
	EBIT v tis. Kč	sledováno	34 422	> 46 500
	Doba splatnosti pohledávek (ve dnech)	nesledováno	115 dní	< 50 dní
	Cash flow	sledováno sporadicky	ke dni zpracování nelze vyčíslit	bude dodatečně vyčísleno
	Celková zadluženost	sledováno	82%	30-60%

Jak je zřejmé z Tab. 29, nejvíce měřítek bylo nastaveno pro cíl **zajištění stability společnosti**. Hlavním cílem finanční perspektivy je tedy dosažení finanční a majetkové stability společnosti. Měřítko byla navržena tak, aby byla schopna vypovídat o finanční a majetkové struktuře. Protože má společnost vysokou zadluženost díky probíhající investiční činnosti, je teď velice důležité sledovat veškeré příjmy a výdaje – k tomu bude sloužit ukazatele cash flow. Již v současnosti patří EBIT k hlavním ukazatelům sledovaných v rámci společnosti. Společnost i nadále trvá na jeho zařazení do systému ukazatelů, jeho vyčíslení bude prováděno v ročním intervalu, přičemž požadovaná hodnota EBITu v roce 2017 je více jak 46 500 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že společnost má velice vysokou dobu splatnosti pohledávek, v současnosti je hodnota 115 dní, doporučuji sledování vývoje tohoto ukazatele v pololetním intervalu. Řada podniků sleduje tento ukazatel v kombinaci s dobou splatnosti závazků. V této souvislosti se požaduje, aby hodnota ukazatele doby splatnosti závazků byla vyšší jak hodnota ukazatele doby splatnosti pohledávek, jelikož podnik pak může využívat dodavatelské úvěry. V roce 2017 by mělo dojít ke snížení doby splatnosti pohledávek pod 50 dní. Posledním měřítkem je celková zadluženost, která dosahuje v současnosti necelých 82 %, avšak optimální hodnoty by se měly pohybovat v rozmezí 30-60 %. V praxi bývá velice obtížné stanovit optimální stupeň zadluženosti i optimální strukturu dluhů. Nadměrná zadluženost zatěžuje podnik zejména z úrokového hlediska.

Tab. 30 Měřítka finanční perspektivy – druhá část (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Současný stav	Výchozí hodnota	Cílová hodnota (2017)
Zvýšit ziskovost (ziskovou marži)	Podíl tržeb ze sériových projektů na celkových tržbách (%)	nesledováno	19%	30%
	Rentabilita tržeb - ROS (zisková marže)	nesledováno	13,92%	20%
Optimalizace majetkové a kapitálové struktury	Obrat aktiv	nesledováno	1,00	2,90
	Krytí DM dlouhodobými zdroji	nesledováno	0,94	$\geq 1$
Snižování doby splatnosti pohledávek	Výše krátkodobých pohledávek z obchodního styku po splatnosti (v %)	sledováno	22%	10%
Snižování nákladů	Rentability nákladů (ROC)	nesledováno	0,86	0,7-0,5
	Celkové náklady v tis. Kč	sledováno	217 487	snížení o 10%

Dalším strategickým cílem je **zvyšování ziskovosti**, u které bylo stanoveno měřítko rentabilita tržeb (ROS). Požadovaná hodnota by si měla pohybovat nad úrovní 10 %, které společnost v současnosti dosahuje, nicméně jako cílová hodnota byla stanovena minimální hranice 20 %. Dalším měřítkem tohoto cíle je podíl tržeb ze sériových projektů na celkových tržbách v %. Společnost by měla sledovat, v jakém poměru se nachází sériové projekty a projekty na náhradní díly, jelikož sériové projekty se jeví jako ziskovější.

Dalším důležitým cílem je **snížení doby splatnosti pohledávek**. Vysoká doba splatnosti pohledávek naznačuje vázanost finančních prostředků v podobě pohledávek. Vzhledem k tomu, že výhradní odběratel (zákazník) Hella se podílí z 90 % na celkových tržbách, je pravděpodobné, že snížení závislosti na tomto odběrateli by mohlo vést i ke snížení výše pohledávek z obchodního styku po lhůtě splatnosti. Nicméně dosahování vyšší autonomie je postupnou záležitostí, nelze toho dosáhnout přes noc, proto společnost v současné době přistoupí k faktoringu. V tomto případě bude měřítkem výše pohledávek z obchodního styku po splatnosti v procentním vyjádření.

Aby mohl být naplněn primární cíl stabilizace společnosti, musí být **optimalizována kapitálová a majetková struktura**. V tomto ohledu se nabízí otázka, jaký faktor rozhoduje o optimálním rozložení kapitálové struktury. V případě rozhodování o zadluženosti je stěžejní posouzení produkční síly společnosti (rentabilita celkového kapitálu). K důležitým faktorům, které ovlivňují hodnotu podniku, patří struktura kapitálových zdrojů a náklady související s jednotlivými zdroji financování. V oblasti financování je stěžejní volba zdroje financování a optimalizace struktury vlastněných zdrojů. První měřítko je zaměřeno na vyhodnocování obratu aktiv, jehož hodnota je nyní 1,0, to značí neefektivní využívání majetku, avšak tento stav je mírně zkreslen vysokým stavem nedokončeného majetku. I přesto musí být nadále sledován vývoj tohoto ukazatele. V tomto ohledu panují velice optimistická očekávání, protože jak již bylo zmíněno, nízký obrat aktiv je dán vysokou hodnotou majetku, který nebyl ještě zařazen do užívání, tudíž z jeho užívání neplynou výnosy. V nadcházejících dvou letech se předpokládá aktivace nedokončeného DHM a DNM v hodnotě 125 310 tis. Kč. Dále doporučuji sledovat ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, jehož hodnota je nyní nižší jak 1. Během nadcházejících tří let je cílem dosáhnout hodnoty vyšší jak 1.

Za poslední cíl je stanoveno **snižování nákladů**, tady jsou doporučenými měřítky celková výše nákladů v tis. Kč a pro měření optimální výše nákladů byl vybrán ukazatel rentability nákladů (ROC), který dává do poměru zisk (EBIT) a celkové náklady. Tento ukazatel společnosti zprostředkuje pohled na to, kolik Kč nákladů musí vynaložit, aby dosáhla 1 Kč zisku. Společnost může navyšovat absolutní hodnotu zisku nejen snižováním nákladů, ale samozřejmě navyšováním odbytu (výrobních projektů). Jako **doplňující ukazatele** doporučuji sledovat vývoj hodnot **ROA a ROE** a jejich vzájemných srovnáním vyhodnocovat, zdali zde působí pozitivně finanční páka. Pro potřeby sledování, zdali dochází ke zvětšování kapitálu akcionáře použitím cizích peněžních prostředků, doporučuji sledování **multiplikátoru vlastního jmění**.

### 9.5.1 Strategické akce k jednotlivým cílům

Strategické akce jsou považovány za hybné síly výkonnosti, protože samotná měřítko nemají vypovídající schopnost, jak se dosáhne naplnění jednotlivých cílů. Jelikož jedna strategická akce může vést k naplnění více strategických cílů, z tohoto důvodu budu postupovat při určování strategických akcí od perspektivy učení se a růstu směrem k finanční perspektivě.

**V perspektivě učení se a růstu byly zvoleny následující strategické akce:**

- Zaměřit se na přesné rozdělení kompetencí a odpovědnosti. Následně toto rozdělení písemně zaznamenat nebo formou osobního sdělení uvést do povědomí všech zaměstnanců. Je nezbytné vytvořit jasnou organizační strukturu, která stanoví hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními pozicemi a útvary. Takto nově sestavené organizační schéma umožní jasné definování vztahů nadřízenosti a podřízenosti a řeší vzájemné kompetence a odpovědnost.
- Zaměřit se na vytváření zpětné vazby mezi zaměstnanci, a tím dosáhnout maximální komunikativnosti. K tomuto účelu je vhodné využít krátký dotazníkový průzkum zaměřený na posouzení kvality vnitropodnikové komunikace. Dotazník se skládá z deseti klíčových otázek, přičemž hodnocení by probíhalo pomocí bodového systému: 1 bod = velmi spokojený; 2 body = spokojený; 3 body = nespokojený a 4 body = zcela nespokojený). Dále by se ze získaných hodnot vytvořilo průměrné dosažené skóre.
- Zajistit možnost vzdělávání zaměstnanců formou jazykových kurzů, IT kurzů, kurzů obchodního vyjednávání, atd.
- Získání kvalifikovaných zaměstnanců aktivní spoluprací s vysokými školami s technickým zaměřením, a to formou nabídek pracovních stáží, jež by usnadnily adaptaci na danou pracovní pozici.
- Vyhodnocovat spokojenost zaměstnanců dle krátkého dotazníkového průzkumu nebo formou strukturovaného pohovoru.
- Zvyšovat motivaci zaměstnanců a současně zlepšovat vztahy na pracovišti konáním teambuildingových aktivit.
- Zlepšování vnitropodnikové komunikace pomocí pravidelných pracovních porad, které by se uskutečňovaly na úrovni vrcholového vedení, ale i na úrovni nižších stupňů řízení.
- Zvyšování motivace zaměstnanců pomocí dobře nastaveného motivačního systému. Nyní je tento systém vyvíjen v rámci jiné bakalářské práce. Pouze v krátkosti řečeno, správně nastavený motivační systém by měl obsahovat jak odměny v peněžní formě, tak odměny nepeněžního charakteru.
- Vytvoření speciálního fondu, do kterého bude převáděna část zisku a z něhož budou pokryty investice za účelem modernizace nebo rozšiřování stávajících výrobních kapacit.

**V perspektivě interních procesů byly zvoleny následující strategické akce:**

- Snižování chybovosti během výrobního procesu vzhledem k vysoké zmetkovitosti. Vhodným řešením je zavedení tzv. kontrolních kusů (samostatně nebo jako součást metody FMEA), které prověří správné nastavení strojů.
- Eliminace chyb již v průběhu samotného montážního procesu – využití metody FMEA. Jedná se systematický sled činností zaměřených na vyhledávání možných vad výrobků nebo procesu, poukazuje na potenciální následky chyb ve výrobě a pomáhá nalézt vhodná řešení vedoucí k zabránění vzniku chyb.
- Provádění pravidelné optimalizace výrobních ploch s ohledem na efektivní využívání dostupných kapacit.
- Systematické sledování nákladů a realizace změn v nákladové struktuře. Provést nové členění nákladů, přiřazení k jednotlivým nákladovým střediskům podle místa jejich vzniku.
- V rámci vlastní nástrojárny provádět pravidelné čištění a údržbu strojního zařízení.
- Sledovat celkovou efektivnost zařízení (OEE). OEE má přímý vliv na ekonomické výsledky společnosti, náklady, produkci a zisk. Průběžné vyhodnocování může pozitivně ovlivnit výsledky montážních a výrobních procesů.
- Vytvoření (vyčlenění) vlastního obchodního oddělení. Nové obchodní oddělení bude sídlit v již zařízených pracovních prostorách a budou stanoveny osoby odpovědné za vedení administrativní agendy včetně absolvování proškolení.

**V zákaznické perspektivě byly zvoleny následující strategické akce:**

- Využívání dotazníků týkající se spokojenosti výhradního odběratele, účelem je zajistit zpětnou vazbu.
- Vyhodnocování potenciálu další spolupráce, získání nových zákazníků mimo automobilový průmysl.
- Využití existující pobočky na Slovensku k zesílení schopnosti vyjednávání s dceřinými společnostmi koncernu.
- Posílení marketingových aktivit ve společnosti například formou sponzoringu nebo nově přizpůsobit webové stránky pro zahraniční uživatele (vícejazyčná verze stránek).

- Monitorovat počet reklamací na celkovém počtu objednávek a provádět vyhodnocení v měsíčním intervalu.
- Přizpůsobení podnikového informačního systému – zavedení databáze zákazníků, z níž by bylo patrné, jakou částí se podílejí na tržbách jednotliví zákazníci.
- Zefektivnění procesu administrativy, což zahrnuje eliminaci neproduktivních administrativních činností. K tomuto účelu je vhodné využít metodu 5S, která zajistí přehledné uspořádání na pracovišti, ale také zajistí přehledné uspořádání virtuálního prostředí.

**Ve finanční perspektivě byly zvoleny následující strategické akce:**

- Zkvalitnění reportingového systému pro rychlou orientaci o stavu finanční výkonnosti společnosti.
- Intenzivní sledování výkazu cash flow, pomocí něhož bude sledováno, kolik peněz společnost skutečně vyprodukovala a na co byly tyto prostředky využity.
- Řízení pohledávek a závazků vzhledem k vysoké době splatnosti pohledávek, s čímž souvisí i vysoké množství pohledávek po splatnosti. Doporučuji tedy využít faktoring.
- Provedení optimalizace podnikových účtů formou cash pooling, což umožní konsolidaci zůstatků na podnikových účtech. Všechny zůstatky se převedou na jeden tzv. master účet a z něj následně bude probíhat kalkulace úroků. Společnost nebude zatížena úroky z úvěrů a umožní jí to rychlou kontrolu cash flow za celou firmu.
- Optimalizovat majetkovou a kapitálovou strukturu, a to dodržováním zlatého pravidla financování.
- Postupné zavádění opatření k redukci nákladů. Za předpokladu využití strategicky orientovaného řízení nákladů, kdy výnosy společnosti rapidně rostou, není potřeba přistoupit k okamžitému snižování nákladů. V této situaci bude cílem strategického řízení provádění trvale úsporných opatření, které zajistí společnosti konkurenční výhodu, a tím její stabilizaci na trhu.

## **9.6 Implementace soustavy ukazatelů do měření a řízení výkonnosti společnosti**

Pro tvorbu soustavy ukazatelů byl využit koncept BSC, který vytvořil potřebný rámec pro sestavení soustavy ukazatelů. Celý navrhovaný systém ukazatelů byl popsán v předcházejících kapitolách.

### **9.6.1 Proces rozšíření ukazatelů do řízení společnosti**

Systém ukazatelů na bázi konceptu BSC bude rozšířen vertikálně (od shora dolů). To zajistí propojení v hierarchii, tudíž soustava ukazatelů bude aplikována v rámci celé organizační struktury společnosti XY. Jelikož se jedná o střední podnik, zavedení projektu nebude tak časově náročné, jako by tomu bylo v případě velkého podniku, kde by bylo velice obtížné propojit všechny stupně řízení. V rámci realizace projektu by mělo dojít k obeznámení všech zaměstnanců s podstatou a účelem projektu. Každý zaměstnanec by měl být seznámen s příslušnými kroky, které se týkají projektu. Pro úspěšnou implementaci byla navržena odpovídající organizační struktura, z níž je možné jasně definovat jednotlivé vztahy podřízenosti a nadřízenosti a určit tok informací napříč společností. Akcionáři a generální ředitel mají v tomto případě pozici vrcholového řídicího orgánu, který je zodpovědný za stanovení strategie, formulaci strategických cílů a následné prosazování těchto cílů v horizontu nadcházejících tří let. Pro úspěšnou implementaci projektu bude stanoven implementační tým, který zajistí propojení se všemi podnikovými procesy a zapojí do projektu všechny zaměstnance.

### **9.6.2 Začlenění ukazatelů do systému plánování**

Doposud byl proces plánování odvíjen od dlouhodobých výrobních projektů, na jejichž základě byly vytvářeny krátkodobé plány. Předpokladem pro úspěšné zavedení uceleného systému ukazatelů do řízení společnosti je propojení strategického a operativního plánování. Musí být provedeno začlenění strategických cílů do plánování společnosti, a to jak na úrovni dlouhodobého, tak i krátkodobého plánování. Naplnění krátkodobých cílů povede k úspěšnému naplňování dlouhodobých cílů a tím současně k dodržování stanovené firemní strategie. Jednotlivé strategické cíle se musí promítnout do procesu plánování a vytvořit tak jednotný systém, v jiném případě by navržený systém řízení postrádal význam. Z toho vyplývá, že operativní plány musí být sestavovány s ohledem na strategické cíle a s nimi související strategické akce. S ohledem na stanovené cíle by měl být vytvořen dlouhodobý



plán orientovaný na plnění strategických cílů v horizontu tří let. Nicméně s přihlédnutím na současnou nestabilní strukturu společnosti by se mělo provést rozvrstvení dlouhodobého plánu do dílčích, ročních plánů. Plánování na roční bázi by umožnilo rozpracovat dlouhodobou strategii do dílčích operativních činností, jelikož navržené finanční a nefinanční ukazatele přímo vstupují do operativního plánování. Součástí operativního plánování se stanou i opatření a projekty odvozené ze strategických akcí. Společnost musí při procesu přerozdělování firemních zdrojů v rámci operativního plánování a procesu rozpočtování zohledňovat vývoj měřítek strategických cílů. Musí dojít k přesnému určení, přidělení a naplánování disponibilních zdrojů, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci strategických akcí. V procesu plánování nesmí být opomenuto stanovení odpovědných osob.

### **9.6.3 Propojení systému ukazatelů s reportingem společnosti**

Zavedení soustavy ukazatelů přispěje ke zkvalitnění současného reportingového systému, jehož původní nastavení není pro rozrůstající společnost dostačující. Obsahem reportingových zpráv by mělo být naplňování cílových hodnot v rámci jednotlivých perspektiv. Společnost XY nevyužívá žádný speciální reportingový systém, veškeré údaje jsou generovány v kumulované podobě podnikovým informačním systémem Helios Orange. Specializovaný reportingový systém by umožnil pravidelnou kontrolu plnění cílů. Reporting je určen zejména pro vedení společnosti, ale i pro management na různých stupních řídicí pyramidy. Dá se říci, že výsledky jsou určeny osobám, které mají rozhodující pravomoce a jsou odpovědné za výsledky hospodaření společnosti. Reportingový systém by umožnil proces neustálého srovnání skutečného stavu s plánovaným stavem, zajistí vyhodnocování odchylek a aktualizaci cílů. Podstatné je uspořádání reportingových zpráv dle potřeb jednotlivých uživatelů a zajištění včasnosti informací. Stávající podnikový informační systém lze případně dovybavit modulem Helios Controlling určený uživatelům v oblasti manažerského vyhodnocování a controllingu. Avšak nákup tohoto modulu nebude součástí projektu, jelikož se jedná pouze o doporučení v rámci uvažování o zefektivnění reportingového systému.

### **9.6.4 Proces rozšíření informační podpory**

Předpokladem pro úspěšnou implementaci systému ukazatelů bude úprava současného informačního systému. V rámci optimalizace nákladů je nutné provést úpravy nákladových propočtů v podnikovém informačním softwaru týkající se korektury kalkulačního vzorce a členění nákladů. Bude zavedeno nové členění nákladů dle nákladových středisek. Nově

vzniknou čtyři nákladová střediska: středisko Horka nad Moravou, středisko Mohelnice, středisko temporary a středisko správa, pomocí nichž se budou rozpočítávat náklady. Z tohoto důvodu bude nezbytné provést úpravu informační podpory IT technikem.

## 9.7 Časový harmonogram a provedení nákladové analýzy

Realizace projektu nebude příliš časově náročná a v současnosti jsou již spuštěny některé přípravné činnosti. Předpokládá se, že celý projekt by měl být implementován v horizontu 4 měsíců (16 týdnů), přičemž k realizaci by mohlo být přistoupeno již po konečném schválení tohoto projektu. Časový harmonogram je rozčleněn na tři fáze, jejichž realizace se časově liší. Ještě před první fází bude následovat samostatná fáze, která bude zahrnovat přípravné činnosti, jedná se o analýzu vnějšího a vnitřního prostředí společnosti a zajištění odpovědného architekta. Jak vyplývá z časového harmonogramu, 1. fáze bude trvat tři týdny, 2. fáze bude trvat dvojnásobný čas, tj. 6 týdnů a poslední fáze má dobu trvání pět týdnů. Nicméně je nutné zohlednit i dobu trvání přípravné fáze, která bude zahrnovat dva týdny. Celková soustava ukazatelů by měla být implementována do řízení společnosti v průběhu 16 týdnů. Tento časový diagram by měl mít podpůrný charakter. Je možné, že se nepodaří dodržet přesně stanovené termíny, proto je nutné brát v úvahu i možné odchylky týkající se časového rámce a nákladových položek. Nastanou-li v procesu realizace projektu odchylky, budou v rámci časového harmonogramu zohledněny a dojde k jeho včasné aktualizaci. V průběhu realizace projektu bude probíhat pravidelná kontrola, jak jsou naplňovány jednotlivé cíle.

Akce	Týden															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Přípravné činnosti																
<b>1. fáze</b>																
Představení konceptu ukazatelů na bázi BSC																
Definice vize a vyjasnění strategie																
Určení architektury ukazatelů na bázi BSC																
Stanovení strategických cílů a jejich vazeb																
<b>2. fáze</b>																
Výběr měřítek ke strategickým cílům																
Stanovení a výpočet cílových hodnot																
Diskuze k určení strategických akcí																
Sladění měřítek, cílů a akcí																
<b>3. fáze</b>																
Seznámení zaměstnanců se změnami																
Vytvoření informační podpory																
Implementace systému ukazatelů do řízení																
Kontrola plnění																

Obr. 7 Ganttův diagram – časový harmonogram projektu (vlastní zpracování)

Sestavení rozpočtu projektu proběhlo s ohledem na dobu trvání projektu, tj. 16 týdnů. Společnost XY bude využívat k začlenění projektu zejména své zaměstnance. Sami zaměstnanci společnosti budou nést zodpovědnost za naplnění jednotlivých kroků projektu a za dodržování stanového rozpočtu, s čímž souvisí i uplatňování pravomocí. K realizaci projektu nebude využito služeb externí poradenské firmy.

Nejvíce nákladnou položkou projektu jsou odměny členů implementačního týmu. Vzhledem k tomu, že někteří členové implementačního týmu se budou věnovat projektu ve svém pracovním čase, je zapotřebí zohlednit v celkových nákladech i jejich mzdu. Projektový manažer se bude věnovat realizaci projektu z 30 % své pracovní doby. Průměrná hrubá mzda projektového manažera v ČR se pohybuje okolo 40 520 Kč (to znamená 30 % ze 40 520 Kč). Předpokládá se zapojení projektového manažera po dobu 3 měsíců. Výše hrubé mzdy finančního specialisty byla stanovena na 65 000 Kč a předpokládá se jeho zapojení po celou dobu trvání projektu. Do osobních nákladů je dále započítána hrubá mzda hlavní účetní, která bude věnovat projektu 30 % své pracovní doby a předpokládá se její dvouměsíční zapojení. V Olomouckém kraji se průměrná hrubá mzda hlavní účetní pohybuje okolo 33 660 Kč. Následně bude provedeno zaškolení 9-10 vybraných zaměstnanců, kteří mají vliv na klíčové procesy společnosti. Ostatní zaměstnanci budou (v rámci své pracovní doby) zaškoleni členy implementačního týmu, a proto bude v tomto případě nákladem pouze obětovaný čas implementačního týmu. Jejich školení bude zaměřeno zejmé-

na na pochopení fungování celého systému ukazatelů a vysvětlení jejich přínosu pro společnost.

Druhý nejvyšší náklad se týká rozšíření stávajícího podnikového informačního systému Helios Orange. Částka byla odhadnuta na 200 000 Kč, přičemž jsou do ní započítány i mzdy IT pracovníků. Doporučuji, v rámci zefektivnění práce s informačním systémem, absolvovat níže uvedená školení.

Součástí projektu je vyčlenění samostatného obchodního oddělení, k tomuto účelu by byly využity stávající prostory společnosti XY. Náklady na vyčlenění a správu nového obchodního oddělení nebudou zapracovány do rozpočtu projektu, protože společnost tuto akci zvažuje i přes skutečnost, kdyby nedošlo k plné realizaci tohoto projektu. Celková částka projektu byla odhadnuta na hodnotu 557 414 Kč a musí se brát v úvahu možné odchýlení od stanoveného rozpočtu.

*Tab. 31 Rozpočet projektu v Kč (vlastní zpracování)*

<b>Nákladová položka</b>	<b>Cena v Kč</b>
Školení vybraných zaměstnanců	10 000
Rozšíření softwaru	200 000
Osobní náklady členů projektového týmu	316 664
Administrativní náklady	5 000
Speciální školení Helios Intelligence	2 500
Speciální školení Helios Controlling	750
Školení správa systému Helios	2 500
Ostatní náklady	20 000
<b>Celkové náklady</b>	<b>557 414</b>

## 10 PŘÍNOSY A RIZIKA SPOJENÁ S IMPLEMENTACÍ SOUSTAVY UKAZATELŮ

Všechny navrhované změny by měly přispět ke zlepšení systému řízení, což by se mělo pozitivně projevit na celkové výkonnosti společnosti XY. V této kapitole budou zhodnoceny přínosy plynoucí z implementace projektu a bude provedena riziková analýza, která pomůže stanovit faktory, jež mohou výrazným způsobem ovlivnit průběh realizace projektu.

### 10.1 Zhodnocení přínosů plynoucích z realizace projektu

- Přínosem ukazatelů na bázi konceptu BSC je především možnost využít kromě finančních měřítek i nefinanční měřítko. Většina společností má systém hodnocení podnikové výkonnosti založený pouze na finančních ukazatelích, které neumožňují celkový přehled o všech procesech uskutečňovaných v podniku.
- Vzhledem ke skutečnosti, že společnost neměla vytvořený strategický systém řízení, spočívá přínos projektu i ve stanovení strategických cílů, k nimž byly navrženy odpovídající strategické akce, které vedou k naplňování navržených měřítek. Tudíž přínosem soustavy měřítek BSC je možnost prosazovat podnikovou strategii.
- Součástí projektu je rozšíření informační podpory, cožlepší reportingový systém, který zajistí společnosti přehled o finanční a majetkové struktuře. Kvalitní reportingový systém může upozornit na případné odchylky od plánovaných hodnot.
- Vypracovaný projekt umožnil nový pohled na systém měření podnikové výkonnosti a současně vytvořil předpoklad pro zavedení strategicky orientovaného řízení.
- Systém ukazatelů sestavený na konceptu BSC umožnil orientaci i na nefinanční ukazatele, které odstraňují některé nedostatky finančních ukazatelů a jejich naplňováním mohou být sledovány různé aspekty výkonnosti, jež povedou k dlouhodobé prosperitě.
- Navržený projekt má vliv na zlepšení procesu finančního plánování a s tím související vznik dlouhodobého finančního plánu, který bude rozpracován do ročních, dílčích plánů.
- Další přínos spočívá ve zlepšení vnitropodnikové komunikace a v jasném vymezení organizační struktury. V rámci projektu vznikne ve společnosti jednotný komunikační kanál. Každý zaměstnanec bude jasně srozuměn s tím, co má dělat, kdy to má

dělat a proč to má udělat. Celkové zlepšení vnitropodnikové komunikace se projeví ve zvýšení motivace zaměstnanců a jejich lepší produktivitě.

- Pozitivním způsobem bude působit i zavedení vzdělávacích programů a kurzů, které zajistí zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zvýší to jejich zainteresovanost na výsledních podniku.
- Možnost propojení systému ukazatelů s odměňováním pracovníků. Vhodně nastavený motivační systém bude pozitivním způsobem stimulovat zaměstnance k vyššímu pracovnímu úsilí.

## 10.2 Zhodnocení rizikových faktorů

- Jedno z největší rizik spočívá v neochotě vedení společnosti ke změnám, které se týkají nového systému měření výkonnosti.
- Nezlepšení stávající vnitropodnikové komunikace, stále nepřesné rozdělení pravomocí a odpovědnosti.
- Nedostatečné pochopení navrhovaného systému výkonnostních ukazatelů ze strany manažerů a vrcholového vedení společnosti.
- Za rizikový faktor lze považovat špatnou volbu strategických cílů, měřítek a cílových hodnot. Mohou být zvoleny takové strategické cíle, které nekorespondují se strategií společnosti. Riziko spočívá i v nadhodnocení cílových hodnot, kterých má být dosaženo. U jednotlivých měřítek hrozí riziko, že nebudou vést k naplňování jednotlivých strategických cílů.
- Podnik se může zaměřovat na oblasti, které pro něj nejsou stěžejní a naopak ignorovat oblasti s růstovým potenciálem.
- Riziko souvisí i s použitím příliš velkého množství ukazatelů, které nebudou mít potřebnou vypovídající schopnost.
- Realizaci projektu může ohrozit nedostatečná znalost konceptu BSC ze strany realizačního týmu – nedostatečná kvalifikace členů realizačního týmu.
- Určité riziko souvisí i s výrazným nedodržením časového harmonogramu projektu, jehož prodloužením mohou narůstat náklady.
- Problémem může být zaměření pouze na některé ukazatele. Společnost XY by se měla vyvarovat použití příliš obecných ukazatelů, které pro ni nemají žádnou vypovídající schopnost.

- V průběhu může dojít ke ztrátě zájmu vrcholového vedení nadále prosazovat tento systém měřítek. Jakmile zaměstnanci uvidí ztrátu zájmu ze strany vrcholového vedení, nebudou mít motivaci naplňovat jednotlivé strategické cíle.
- Špatná vnitropodniková komunikace může zapříčinit nedostatečné obeznámení zaměstnanců s novým systémem měření výkonnosti. Aby mohla být implementace systému výkonnostních ukazatelů efektivní, musí být všichni zaměstnanci seznámeni s podstatou a účelem projektu.
- Náklady na implementaci mohou být jednou z příčin předčasného ukončení projektu. Jedná se především o vysoké náklady na zlepšení stávající IT podpory.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vytvoření soustavy výkonnostních ukazatelů ve společnosti XY, a.s. Dle analýzy současného stavu využívání výkonnostních ukazatelů bylo zjištěno, že společnost postrádá jednotný systém měření a řízení výkonnosti. Společnost XY, a.s. se dosud zaměřovala pouze na sledování minimálního počtu měřítek, většina finančních ukazatelů je sledována pouze v absolutním vyjádření a v kumulativní podobě. Z tohoto důvodu bylo nezbytné navrhnout nový hodnotící systém, neboť pouze to, co je možné řídit, lze také měřit. K vytvoření soustavy ukazatelů byl využit koncept BSC, jelikož se jedná o komplexní nástroj určený k řízení a měření podnikové výkonnosti s přímou návazností na strategii podniku.

V první části této práce byly vymezeny teoretické poznatky formou kritické literární rešerše. Tyto východiska byla následně využita při zpracování praktické části. V samotném úvodu teoretické části je rozebrána výkonnost podniku a způsoby jejího měření. Větší pozornost je věnována tradičním přístupům k měření finanční výkonnosti podniku. Tato kapitola byla zaměřena i na metody finanční analýzy, poněvadž klasická měřítka výkonnosti byla využita v analytické části při rozboru finanční situace společnosti. V další kapitole jsou blíže rozebrány vybrané moderní přístupy k hodnocení výkonnosti. Součástí kapitoly je i specifikace nefinančních ukazatelů a zdůraznění jejich významu v systému měření výkonnosti.

Praktická část začíná charakteristikou společnosti XY, a.s., je popsáno její podnikatelské zaměření a v samostatné kapitole byla provedena charakteristika odvětví, do kterého analyzovaná společnost spadá. Pomocí SWOT analýzy jsem zhodnotila silné a slabé stránky, provedla zhodnocení příležitostí a hrozeb. Ke stanovení konkurenční síly společnosti byla využita Porterova analýza, která byla zkonstruována na bázi expertních odhadů. Následně byla zhodnocena finanční situace společnosti pomocí klasickým měřítek výkonnosti a byly využity dva souhrnné ukazatele k predikci budoucího vývoje. Finanční analýza byla provedena za období 2012-2014, jelikož se jedná o mladou společnost s dobou založení v roce 2012.

Finanční analýza poukázala na finanční nestabilitu společnosti způsobenou rozsáhlou investiční činností, na jejíž financování byly využity převážně cizí zdroje. Společnost XY, a.s. díky tomu vykazuje vysokou míru zadluženosti a tento stav se i negativně promítá do ukazatelů likvidity a aktivity. V posledním analyzovaném roce se všechny ukazatele likvi-



dity nacházejí pod stanovenou minimální hranicí. Záporná hodnota čistého pracovního kapitálu svědčí o agresivní formě financování. Nicméně je nutné poukázat na to, že po celé sledované období dosahovaly ukazatele zisku a rentability kladných hodnot. Dále je zapotřebí dodat, že ukazatel rentability tržeb vykazuje klesající tendenci ve všech sledovaných letech. Z hodnot multiplikátoru vlastního jmění vyplynul pozitivní vliv cizích zdrojů na rentabilitu vlastního kapitálu vlastníků.

Na základě získaných dílčích výsledků a poznatků byly identifikovány hlavní faktory, které mají vliv na výkonnost společnosti. Navrhla jsem koncept výkonnostních ukazatelů založený na BSC. Hned na počátku projektové části byly vymezeny parametry na nový systém měření výkonnosti, které byly stanoveny na základě požadavků vedení společnosti. Ke stanovení odpovídajících měřítek byly využity některé doporučené kroky související s implementací BSC. Samotnému návrhu měřítek předcházely přípravné kroky. Nejprve muselo být provedeno objasnění strategie společnosti a definování vize. V dalším kroku byla strategie rozpracována do příslušných cílů, při jejichž sestavení jsem se opírala o výsledky plynoucích z analýz a o vlastní znalosti procesů ve společnosti. Na základě stanovených strategických cílů bylo přistoupeno k přiřazení odpovídajících měřítek a k nim hybných sil výkonnosti. Samostatnou část tvoří implementace soustavy ukazatelů do řízení společnosti. Byly zde identifikovány hlavní oblasti, jež budou ovlivněny novým systémem ukazatelů. V závěrečné části byl proveden odhad nákladů na implementaci navrhovaného systému měřítek a byl vytvořen časový harmonogram. Poslední kapitola se věnuje zhodnocení přínosů a rizik plynoucích ze zavedení nového systému měření výkonnosti.

Výstupem této práce je tedy nový systém měření výkonnosti a očekává se, že tento projekt bude mít určitý přínos a bude sloužit jako aktivátor změn v řízení společnosti XY, a.s.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografické publikace

DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-603-4.

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

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-084-x.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-26-2.

HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-033-2.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-124-0.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-453-8.

KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-713-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2001. *Oceňování podniku*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-529-1.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2004. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-802-9.

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

LHOTSKÝ, Jan, 2010. *Strategický management: jak zajistit budoucí úspěch podniku*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-254-3295-1.

MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2432-4.

- MARR, Bernard, 2012. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. 1st ed. Harlow, England: Pearson. ISBN 978-0-273-75011-6.
- MAŘÍK, Miloš, 2007. *Metody oceňování podniku: proces ocenění - základní metody a postupy*. 2. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-32-3.
- MAŘÍKOVÁ, Pavla a Miloš MAŘÍK, 2001. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. 1. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-36-x.
- MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ, 2006. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-219-2.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-0125-1.
- NIVEN, Paul R., 2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley. ISBN 0-471-78049-9.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.
- PARMENTER, David, 2008. *Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI)*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost. ISBN 978-80-02-02083-7.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-80-7201-872-7.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav, 2007. *Finanční analýza podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1830-6.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- SCHOLLEOVÁ, Hana, 2012. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4004-1.
- SMEJKAL, Vladimír a Karel RAI, 2013. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4644-9.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 138 s. ISBN 80-7043-258-6.

VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-21-1.

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

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

ZEMÁNEK, Pavel a Jiří KONEČNÝ, 2013. *Finanční řízení podniku*. Vyd. 1. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati. ISBN 978-80-7454-115-5.

### **Internetové zdroje**

DŘÁŽDIL, Jan a kol., 2013. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2012. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu České republiky* [online]. Praha, 1.10.2013 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument144063.html>

DUŠAN, Viktor, 2014. Rekodifikace 2014: Jak vyplatit rezervní fond? Nový zákon přináší změny. *Ekonom* [online]. ISSN 1213-7693. [cit. 2015-03-21]. Dostupné z: <http://ekonom.ihned.cz/c1-61630820-rekodifikace-2014-jak-vyplatit-rezervni-fond-novy-zakon-prinasi-zmeny>

JEDLIČKA, Jan a kol., 2013. Analýza automobilového průmyslu ČR. In: Česká spořitelna [online]. Praha, 1.6.2013 [cit. 2015-03-10]. Dostupné z: [http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Evropska\\_unie/Specialni\\_analyzy/Specialni\\_analyzy/Prilohy/euspa\\_analysis\\_of\\_the\\_automobile\\_industry.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Evropska_unie/Specialni_analyzy/Specialni_analyzy/Prilohy/euspa_analysis_of_the_automobile_industry.pdf)

Vstřikování plastů, ©2014. *Technická univerzita Liberec* [online]. Liberec [cit. 2015-03-6]. Dostupné z: [http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta\\_tkp/sekce\\_plasty/04.htm](http://www.ksp.tul.cz/cz/kpt/obsah/vyuka/skripta_tkp/sekce_plasty/04.htm)

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

5S	Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke
A	Aktiva
APT	Arbitrage Pricing Theory
BSC	Balanced Scorecard
C	Tržní hodnota celkového kapitálu
CAMP	Model oceňování kapitálových aktiv
CF	Cash flow
CFROI	Provozní návratnost investice
CK	Cizí kapitál
CROGA	Cash flow výnosnost hrubých aktiv
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
D	Cizí kapitál
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
dl.	Dlouhodobý
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
E	Tržní hodnota vlastního kapitálu
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy.
EBT	Zisk před zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis

---

GA	Hrubá aktiva
HDP	Hrubý domácí produkt
$i$	Úroková sazba
IN	Investice
IRR	Vnitřní výnosové procento
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informační technologie
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
kr.	Krátkodobý
KRI	Klíčové ukazatele výsledků
KZ	Krátkodobé zdroje
MVP	Market Value Added
$n$	Doba životnosti investice
N	Náklady
NA	Čistá aktiva
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Čistý operativní zisk po zdanění
NPV	Čistá současná hodnota
OATF	Provozní cash flow po zdanění
OEE	Overall Equipment Effectiveness
PI	Ukazatele výkonnosti
$r_d$	Náklady na cizí kapitál
$r_e$	Náklady na vlastní kapitál
$r_f$	Bezriziková úroková míra
ROA	Rentabilita celkového kapitálu

---

ROC	Rentabilita nákladů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
RONA	Rentabilita čistých aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
RVndA	Zůstatková hodnota neodepisovaných aktiv
SWOT	Analýza slabých, silných stránek, příležitostí a hrozeb
t	Sazba daně z příjmu právnických osob
Ú	Nákladové úroky
V	Výnosy
VBM	Value Based Management
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VÝN	Výnosy
VZZ	Výkaz zisků a ztrát
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Porterův model pěti konkurenčních sil.....</i>	<i>21</i>
<i>Obr. 2 ČPK z pozice aktiv.....</i>	<i>27</i>
<i>Obr. 3 Organizační schéma společnosti XY .....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 4 Vývoj EBT a EAT v letech 2012-2014 .....</i>	<i>80</i>
<i>Obr. 5 Vývoj ukazatelů obratovosti v letech 2012-2014.....</i>	<i>87</i>
<i>Obr. 6 Strategická mapa – vztah příčin a následků.....</i>	<i>105</i>
<i>Obr. 7 Ganttův diagram – časový harmonogram projektu .....</i>	<i>123</i>



**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1 Vývoj zaměstnanců a průměrné hrubé mzdy společnosti XY</i> .....	55
<i>Tab. 2 SWOT analýza: silné a slabé stránky společnosti</i> .....	59
<i>Tab. 3 SWOT analýza: příležitosti a hrozby společnosti</i> .....	62
<i>Tab. 4 Konkurenční rivalita v odvětví</i> .....	64
<i>Tab. 5 Hrozba vstupu nových konkurentů</i> .....	65
<i>Tab. 6 Vyjednávací síla odběratelů</i> .....	66
<i>Tab. 7 Vyjednávací síla dodavatelů</i> .....	67
<i>Tab. 8 Hrozba substitutů</i> .....	68
<i>Tab. 9 Procentuální rozbor majetkové struktury společnosti XY</i> .....	73
<i>Tab. 10 Procentuální rozbor finanční struktury společnosti XY</i> .....	75
<i>Tab. 11 Procentuální rozbor výnosů a nákladů společnosti XY</i> .....	77
<i>Tab. 12 Vývoj celkového počtu zaměstnanců v letech 2012-2014</i> .....	78
<i>Tab. 13 Vývoj HV v letech 2012-2014</i> .....	79
<i>Tab. 14 Vývoj ČPK v letech 2012-2014</i> .....	80
<i>Tab. 15 Ukazatele zadluženosti v letech 2012-2014</i> .....	82
<i>Tab. 16 Ukazatele likvidity v letech 2012-2014</i> .....	83
<i>Tab. 17 Ukazatele rentability v letech 2012-2014</i> .....	84
<i>Tab. 18 Vývoj multiplikátoru vlastního jmění</i> .....	85
<i>Tab. 19 Ukazatele aktivity v letech 2012-2014</i> .....	86
<i>Tab. 20 Výpočet Altmanova Z-score společnosti XY</i> .....	87
<i>Tab. 21 Výpočet indexu IN01 společnosti XY</i> .....	88
<i>Tab. 22 Strategické cíle ve finanční perspektivě</i> .....	95
<i>Tab. 23 Strategické cíle v zákaznické perspektivě</i> .....	97
<i>Tab. 24 Strategické cíle v perspektivě interních procesů</i> .....	98
<i>Tab. 25 Strategické cíle v perspektivě učení se a růstu</i> .....	100
<i>Tab. 26 Měřítka perspektivy učení se a růstu</i> .....	107
<i>Tab. 27 Měřítka perspektivy interních procesů</i> .....	109
<i>Tab. 28 Měřítka zákaznické perspektivy</i> .....	112
<i>Tab. 29 Měřítka finanční perspektivy – první část</i> .....	114
<i>Tab. 30 Měřítka finanční perspektivy – druhá část</i> .....	115
<i>Tab. 31 Rozpočet projektu v Kč</i> .....	124

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha PI: Účetní výkazy společnosti XY, a.s. za roky 2012-2014

# PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI XY ZA ROKY 2012-2014

Minimální závazný výčet informací  
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Územní pracoviště v Olomouci

Podáno osobně dne: **19-03-2013** příjato

Dobro dne: \_\_\_\_\_ celky

O.č.: \_\_\_\_\_

Přílohy: \_\_\_\_\_ snisky


( 02 )

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2012  
(v celých tisících Kč)

IČ

označ. a	AKTIVA b	řád. c	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	11.689	-76	11.613	
B.	Dlouhodobý majetek	003	858	-76	782	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	858	-76	782	
B. II.1.	Pozemky	014	420	0	420	
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	378	-76	302	
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	60	0	60	
C.	Oběžná aktiva	031	10.824	0	10.824	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	1.569	0	1.569	
C. III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	1.521	0	1.521	
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	48	0	48	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	9.255	0	9.255	
C. IV.1.	Peníze	059	1	0	1	
	2. Účty v bankách	060	9.254	0	9.254	
D. I.	Časové rozlišení	063	8	0	8	
D. I.1.	Náklady příštích období	064	8	0	8	

označ.	PASIVA	řád.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	11.613	0
A.	Vlastní kapitál	068	4.515	0
A. I.	Základní kapitál	069	2.000	0
A. I.1.	Základní kapitál	070	2.000	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	2.515	0
B.	Cizí zdroje	088	7.098	0
B.III.	Krátkodobé závazky	105	5.501	0
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	106	2.101	0
	5. Závazky k zaměstnancům	110	614	0
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	348	0
	7. Stát - daňové závazky	112	1.805	0
	10. Dohadné účty pasivní	115	633	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	1.597	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	120	1.597	0

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky	Přednět podnikání

podle **Výkazní úřad/80018004** **Středočeský kraj**

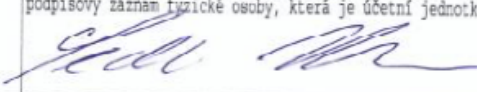
Územní pracoviště v Olomouci	
Podání osobní dne: <b>19-06-2013</b>	průběho
Dobře dne:	volky
Č.j.:	znaky
Přílohy:	
(02)	

v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2012  
(v celých tisících Kč)

IČ
----

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
II.	Výkony	004	13.039	0
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	13.039	0
B.	Výkonová spotřeba	006	4.988	0
B. 1.	Spotřeba materiálů a energie	009	4.701	0
B. 2.	Služby	010	286	0
+	Přidaná hodnota	011	8.052	0
C.	Osobní náklady	012	4.845	0
C. 1.	Mzdové náklady	013	3.615	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	1.206	0
C. 4.	Sociální náklady	016	24	0
D.	Daně a poplatky	017	7	0
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	76	0
H.	Ostatní provozní náklady	027	10	0
*	Provozní výsledek hospodaření	030	3.114	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	4	0
O.	Ostatní finanční náklady	045	9	0
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-5	0
Q.	Daň a příjmy za běžnou činnost	049	594	0
Q. 1.	- splatná	050	594	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	2.515	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	2.515	0
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	3.109	0

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2

Sestaveno dne: 2.5.2013	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky a.s.	Předmět podnikání

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2013  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo  
název účetní jednotky \_\_\_\_\_ jiný

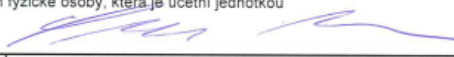
Stav nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště \_\_\_\_\_

Rok	Měsíc	IČ
2013	12	

označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč. období Netto 4
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	32014	-595	31419	11613
B.	Dlouhodobý majetek	7052	-595	6457	781
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	516	-53	463	0
3.	Software	236	-53	183	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	280		280	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	6536	-542	5994	781
B. II. 1.	Pozemky	1770		1770	420
2.	Stavby	1128	-56	1072	
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	2040	-486	1554	301
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	1598		1598	60
C.	Oběžná aktiva	24470	0	24470	10824
C. I.	Zásoby	227	0	227	0
C. I. 1.	Materiál	227		227	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	15900	0	15900	1569
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	12203		12203	1521
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	895		895	48
8.	Dohadné účty aktivní	186		186	
9.	Jiné pohledávky	2616		2616	
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek	8343	0	8343	9255
C. IV. 1.	Peníze	26		26	1
2.	Účty v bankách	8317		8317	9254
D. I.	Časové rozlišení	492	0	492	8
D. I. 1.	Náklady příštích období	492		492	8



Označ. a	PASIVA b	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	31419	11613
A.	Vlastní kapitál	17321	4515
A. I.	Základní kapitál	2000	2000
A. I. 1.	Základní kapitál	2000	2000
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	200	0
A. III.1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	200	
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období /+ -/	15121	2515
B.	Cizí zdroje	14098	7098
B. III.	Krátkodobé závazky	14089	5501
B. III.1.	Závazky z obchodních vztahů	3705	2101
5.	Závazky k zaměstnancům	3918	614
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	2183	348
7.	Stát - daňové závazky a dotace	4243	1805
10.	Dohadné účty pasivní		633
11.	Jiné závazky	40	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	9	1597
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	9	1597

Okamžik sestavení účetní závěrky: <b>21. června 2014, 10:00</b>		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou 
Právní forma účetní jednotky: <b>akciová společnost</b>	Předmět podnikání: <b>výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů</b>	Pozn.:





VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY - druhové členění

v plném rozsahu  
ke dni 31.12.2013  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo  
jiný název účetní jednotky

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

Rok	Měsíc	ÍČ
2013	12	

Označení a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	5	
+	Obchodní marže	5	0
II.	Výkony	91590	13039
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	91590	13039
B.	Výkonová spotřeba	28884	4987
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	25019	4701
2.	Služby	3865	286
+	Přidaná hodnota	62711	8052
C.	Osobní náklady	44030	4845
C. 1.	Mzdové náklady	32600	3615
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10942	1206
4.	Sociální náklady	488	24
D.	Daně a poplatky	28	7
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	519	76
IV.	Ostatní provozní výnosy	707	
H.	Ostatní provozní náklady	113	10
*	Provozní výsledek hospodaření	18728	3114

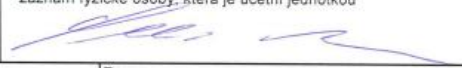


Označení a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
X.	Výnosové úroky	20	
XI.	Ostatní finanční výnosy	151	4
O.	Ostatní finanční náklady	119	9

.	Finanční výsledek hospodaření	52	-5
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	3659	594
Q. 1.	-splatná	3659	594
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	15121	2515
	Výsledek hospodaření za účetní období (+/- )	15121	2515
***	Výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním	18780	3109

Okamžik sestavení účetní závěrky: **21. června 2014, 10:00**

Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou



Právní forma účetní jednotky:

**akciová společnost**

Předmět podnikání:

**výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů**

Pozn.:



VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY za rok 2014	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období
TEXT		
I. Tržby za prodej zboží	01	
A. Náklady vynaložené na prodané zboží	02	
<b>+ OBCHODNÍ MARŽE</b>	<b>03</b>	
<b>II. VÝKONY</b>	<b>04</b>	<b>243 041</b>
1. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	243 041
2. Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	
<b>3. Aktivace</b>	<b>07</b>	
<b>B. VÝKONOVÁ SPOTŘEBA</b>	<b>08</b>	<b>50 874</b>
1. Spotřeba materiálu a energie	09	40 016
2. Služby	10	10 858
<b>+ PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>11</b>	<b>192 167</b>
<b>C. OSOBNÍ NÁKLADY</b>	<b>12</b>	<b>157 001</b>
1. Mzdové náklady	13	117 213
2. Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	
3. Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	39 143
4. Sociální náklady	16	645
D. Daně a poplatky	17	
E. Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	111
III. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	
1. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	19_1	
2. Tržby z prodeje materiálu	19_2	
F. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	20	
1. Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	20_1	
2. Prodaný materiál	20_2	
<i>IV. Zúčtování rezerv a časového rozlišení provozních výnosů</i>	<b>21</b>	
<i>G. Tvorba rezerv a časového rozlišení provozních nákladů</i>	<b>22</b>	
G. Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	22_1	
<i>V. Zúčtování opravných položek do provozních výnosů</i>	<b>23</b>	
<i>H. Zúčtování opravných položek do provozních nákladů</i>	<b>24</b>	
IV. Ostatní provozní výnosy	25	1 799
H. Ostatní provozní náklady	26	715
V. Převod provozních výnosů	27	
I. Převod provozních nákladů	28	
<b>* PROVOZNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ</b>	<b>29</b>	<b>36 139</b>

TEXT		
VI. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	30	
J. Prodané cenné papíry a podíly	31	
VII. VÝNOSY Z DLOUHODOBÉHO FINANČNÍHO MAJETKU	32	
1. Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	33	
2. Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	34	
3. Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	
VIII. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	36	
K. Náklady z finančního majetku	36_1	
XI. Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	36_2	
L. Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	36_3	
M. Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	36_4	
XII. Zúčtování rezerv do finančních výnosů	37	
N. Tvorba rezerv na finanční náklady	38	
XIII. Zúčtování opravných položek do finančních výnosů	39	
O. Zúčtování opravných položek do finančních nákladů	40	
X. Výnosové úroky	41	1
N. Nákladové úroky	42	588
XI. Ostatní finanční výnosy	43	5
O. Ostatní finanční náklady	44	1 723
XII. Převod finančních výnosů	45	
P. Převod finančních nákladů	46	
* FINANČNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	47	-2 305
Q. DAŇ Z PŘÍJMŮ ZA BĚŽNOU ČINNOST	48	6 475
1. - splatná	49	6 475
2. - odložená	50	
	51	
** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA BĚŽNOU ČINNOST	52	27 359
XIII. Mimořádné výnosy	53	
R. Mimořádné náklady	54	
S. DAŇ Z PŘÍJMŮ Z MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI	55	
1. - splatná	56	
2. - odložená	57	
* MIMOŘÁDNÝ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	58	
T. Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	
*** VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ (+/-)	60	27 359
VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ PŘED ZDANĚNÍM (+/-)	61	33 834

<b>R O Z V A H A - předběžná</b>	Číslo	
<b>Období od: 1.1.2014</b>	řádku	
<b>Období do: 31.12.2014</b>		
<b>A K T I V A C E L K E M</b>	<b>001</b>	<b>242 026</b>
<b>A. Pohledávky za upsaný vlastní kapitál</b>	<b>002</b>	
<b>B. DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>003</b>	<b>159 173</b>
<b>B.I. DLOUHODOBÝ NEHMOTNÝ MAJETEK</b>	<b>004</b>	<b>1 233</b>
1. Zřizovací výdaje	<b>005</b>	
2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	<b>006</b>	
3. Software	<b>007</b>	<b>488</b>
4. Ocenitelná práva	<b>008</b>	
5. Goodwill	<b>008_1</b>	
6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	<b>009</b>	
7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	<b>010</b>	<b>745</b>
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	<b>011</b>	
<b>B.II. DLOUHODOBÝ HMOTNÝ MAJETEK</b>	<b>012</b>	<b>157 940</b>
1. Pozemky	<b>013</b>	<b>22 044</b>
2. Stavby	<b>014</b>	<b>1 872</b>
3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	<b>015</b>	<b>9 459</b>
4. Pěstitelské celky trvalých porostů	<b>016</b>	
5. Základní stádo a tažná zvířata	<b>017</b>	
6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	<b>018</b>	
7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	<b>019</b>	<b>124 565</b>
8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	<b>020</b>	
9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	<b>021</b>	
<b>B.III. DLOUHODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK</b>	<b>022</b>	<b>0</b>
1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	<b>023</b>	
2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	<b>024</b>	
3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	<b>025</b>	
4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídící osoba, podstatný vliv	<b>026</b>	
5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	<b>027</b>	
6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	<b>027_1</b>	
7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	<b>027_2</b>	
<b>C. OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>028</b>	<b>82 358</b>
<b>C.I. ZÁSoby</b>	<b>029</b>	<b>285</b>
1. Materiál	<b>030</b>	<b>285</b>
2. Nedokončená výroba a polotovary	<b>031</b>	
3. Výrobky	<b>032</b>	

4. Zvířata	033	
5. Zboží	034	
6. Poskytnuté zálohy na zásoby	035	
<b>C.II. DLOUHODOBÉ POHLEDÁVKY</b>	<b>036</b>	<b>0</b>
1. Pohledávky z obchodních vztahů	037	
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	038	
3. Pohledávky - podstatný vliv	039	
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	040	
5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	040_0	
6. Dohadné účty aktivní	040_1	
7. Jiné pohledávky	041	
8. Odložená daňová pohledávka	041_1	
<b>C.III. KRÁTKODOBÉ POHLEDÁVKY</b>	<b>042</b>	<b>77 939</b>
1. Pohledávky z obchodních vztahů	043	48 241
2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	044	
3. Pohledávky - podstatný vliv	045	
4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	046	
5. Odložená daňová pohledávka	047	
5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	048	
6. Stát - daňové pohledávky	049	
7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	049_1	27 867
8. Dohadné účty aktivní	049_2	186
9. Jiné pohledávky	050	1 645
<b>C.IV. KRÁTKODOBÝ FINANČNÍ MAJETEK</b>	<b>051</b>	<b>4 134</b>
1. Peníze	052	10
2. Účty v bankách	053	4 124
3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	054	
4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	054_1	
<b>D. OSTATNÍ AKTIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY AKTIV</b>	<b>055</b>	<b>495</b>
<b>D.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>056</b>	<b>495</b>
1. Náklady příštích období	057	495
2. Komplexní náklady příštích období	057_1	
3. Příjmy příštích období	058	
3. Kursové rozdíly aktivní	059	
<b>D.II. DOHADNÉ ÚČTY AKTIVNÍ</b>	<b>060</b>	
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>061</b>	<b>242 026</b>
<b>A. VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>062</b>	<b>43 797</b>

<b>A.I. ZÁKLADNÍ KAPITÁL</b>	<b>063</b>	<b>2 000</b>
1. Základní kapitál	064	2 000
2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	065	
3. Změny základního kapitálu	065_1	
<b>A.II. KAPITÁLOVÉ FONDY</b>	<b>066</b>	<b>0</b>
1. Emisní ážio	067	
2. Ostatní kapitálové fondy	068	
3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	069	
4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	070	
<b>A.III. REZERVNÍ FONDY, NEDĚLITELNÝ FOND A OSTATNÍ FONDY ZE ZISKU</b>	<b>071</b>	<b>200</b>
1. Zákonný rezervní fond	072	
2. Nedělitelný fond	073	
1. Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	073_1	200
2. Statutární a ostatní fondy	074	
<b>A.IV. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ MINULÝCH LET</b>	<b>075</b>	<b>14 238</b>
1. Nerozdělený zisk minulých let	076	14 238
2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	077	
<b>A.V. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ BĚŽNÉHO ÚČETNÍHO OBDOBÍ /+ -/</b>	<b>078</b>	<b>27 359</b>
<b>B. CIZÍ ZDROJE</b>	<b>079</b>	<b>198 305</b>
<b>B.I. REZERVY</b>	<b>080</b>	<b>0</b>
1. Rezervy zákonné	081	
1. Rezervy podle zvláštních právních předpisů	081_1	
2. Rezerva na důchody a podobné závazky	081_2	
3. Rezerva na daň z příjmů	081_3	
2. Rezerva na kursové ztráty	082	
4. Ostatní rezervy	083	
4. Odložený daňový závazek (pohledávka)	083_1	
<b>B.II. DLOUHODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>084</b>	<b>0</b>
1. Závazky z obchodních vztahů	085	
2. Závazky - ovládající a řídící osoba	086	
3. Závazky - podstatný vliv	087	
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	088	
5. Dlouhodobé přijaté zálohy	089	
6. Vydané dluhopisy	090	
7. Dlouhodobé směnky k úhradě	090_1	
8. Dohadné účty pasivní	090_2	
<b>9. Jiné závazky</b>	<b>090_3</b>	

<b>10. Odložený daňový závazek</b>	<b>090_4</b>	
<b>B.III. KRÁTKODOBÉ ZÁVAZKY</b>	<b>091</b>	<b>83 081</b>
1. Závazky z obchodních vztahů	092	50 594
2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	
3. Závazky - podstatný vliv	094	
4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	
5. Závazky k zaměstnancům	096	11 071
6. Odložený daňový závazek	097	
6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	098	6 341
7. Stát - daňové závazky a dotace	099	509
8. Krátkodobé přijaté zálohy	100	7 973
9. Vydané dluhopisy	100_1	
10. Dohadné účty pasivní	100_2	
11. Jiné závazky	100_3	6 593
<b>B.IV. BANKOVNÍ ÚVĚRY A VÝPOMOCI</b>	<b>101</b>	<b>115 224</b>
1. Bankovní úvěry dlouhodobé	102	105 722
2. Krátkodobé bankovní úvěry	103	4 243
3. Krátkodobé finanční výpomoci	104	5 259
<b>C. OSTATNÍ PASIVA - PŘECHODNÉ ÚČTY PASIV</b>	<b>105</b>	
<b>C.I. ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>106</b>	<b>-76</b>
1. Výdaje příštích období	107	-76
2. Výnosy příštích období	108	
3. Kursové rozdíly pasivní	109	
<b>C.II. DOHADNÉ ÚČTY PASIVNÍ</b>	<b>110</b>	