



Ukazatele výkonnosti podniku z hlediska controllingu

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika
Autor práce: **Bc. Tereza Svobodová**
Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Olga Hasprová



Technická univerzita v Liberci
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tereza Svobodová**
Osobní číslo: **E15000587**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Ukazatele výkonnosti podniku z hlediska controllingu**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Teoretické vymezení vybraných ukazatelů
2. Účetní faktory ovlivňující vybrané ukazatele
3. Analýza výkonnosti vybraného souboru podniků
4. Komparace analyzovaných podniků z hlediska výkonnosti
5. Zhodnocení finanční pozice a návrhy na zvýšení ekonomické výkonnosti společností

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3158-2.

BRAGG, Steven. Financial Analysis: Second Edition: A Business Decision Guide. Colorado: AccountingTools, 2014. ISBN 978-19-3891-046-3.

ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER. Profesionální controlling: koncepce a nástroje. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-918-0.
Databáze článků ProQuest.

Vedoucí diplomové práce:

doc. Dr. Ing. Olga Hasprová

Katedra financí a účetnictví

Konzultant diplomové práce:

Ing. Jaromír Švihovský, Ph.D.

CFO, Rockaway Capital SE

Datum zadání diplomové práce:

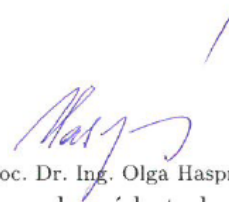
31. října 2016

Termín odevzdání diplomové práce:

31. května 2018



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení finanční výkonnosti podniků pomocí nástrojů controllingu. Definuje efektivitu podnikání jako výsledek činností podniku ze dvou hledisek – z pohledu financí a řízení firem. Na příkladu dvou společností obdobného oborového zaměření je výkonnost hodnocena pomocí uceleného souboru finančních a nefinančních klíčových ukazatelů výkonnosti, mezi kterými existuje vztah a poskytují komplexní obrázek o hospodaření podniku. Tyto indikátory obvykle bývají součástí manažerských výkazů, které zrcadlí efektivitu podniku ve vazbě na cíle společnosti, které jsou promítnuty ve finančním plánu. Práce poukazuje na užitečnost ukazatelů likvidity a rentability, které upozorňují na možné problémy a pomáhají při plánování. V rámci analýzy výkonnosti je pozornost věnována národním specifikům mající vliv na analýzu výkonnosti. Cílem práce je určit, zda a do jaké míry je možné komparovat výsledky ukazatelů u podniků působících na různých trzích.

Klíčová slova:

Výkonnost, efektivita, controlling, finanční analýza, ukazatele likvidity, ukazatele rentability, finanční KPI, business KPI, manažerské výkazy, rozvaha, výkaz zisků a ztráty, cash flow, finanční plán, účetní vlivy, výsledek hospodaření, komparace.

Annotation

The diploma thesis focuses on evaluating the business performance by means of controlling tools. Business efficiency is defined as a result of business activities from two sides – from a finance and a business perspective. On the example of two companies with a similar field of activity, business performance is evaluated with the help of financial and non-financial KPIs that provide a complex overview of business performance. These indicators are usually part of management reports that reflect the company's effectiveness in relation to the company's objectives stated in a financial plan. The diploma thesis points out the usefulness of liquidity and profitability indicators which indicate possible problems and which help with planning. In this analysis of business efficiency, attention is paid to the national specificities and differences in accounting. The aim of this thesis is to determine whether and to what extent it is possible to compare the results of indicators of companies operating in different markets.

Key words:

Business performance, efficiency, controlling, financial analysis, liquidity indicators, profitability indicators, financial KPI, business KPI, management reports, balance sheet, P&L, cash flow, financial plan, accounting effects, profit, comparison.

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Dr. Ing. Olze Hasprové za cenné rady a odbornou pomoc při vypracování této práce. Mé poděkování patří také konzultantovi Ing. Jaromírovi Švihovskému, Ph.D. za pomoc se zpracováním praktické části o vybraných společnostech a za poskytnutí podkladů, dodatečných informací a spolupráci.

Obsah

Úvod.....	14
1 Výkonnost podniku z pohledu controllingu.....	16
2 Postup při zpracování analýzy výkonnosti	21
3 Finanční analýza	23
3.1 Ukazatele likvidity	26
3.2 Ukazatele rentability	29
3.3 Vypovídací schopnost ukazatelů finanční analýzy.....	34
4 KPI.....	36
4.1 Finanční KPI	37
4.2 Nefinanční KPI	40
4.3 Vypovídací schopnost KPI	41
5 Manažerské výkazy.....	43
5.1 Manažerský výkaz zisků a ztrát	43
5.2 Manažerská rozvaha	44
5.3 Výkaz cash flow.....	45
6 Finanční plán a analýza odchylek.....	49
7 Účetní faktory ovlivňující vybrané ukazatele.....	51
7.1 Zásady účetnictví	51
7.2 Fiskální rok	53
7.3 Úskalí výnosů	53
7.4 Úskalí majetku	54
7.5 Omezená vypovídací schopnost účetnictví.....	56
7.6 Problémy spojené s reportingem finančních výkazů	57
8 Případová studie.....	59
8.1 Podnik X	60
8.2 Podnik Y	60
8.3 Vlivy národních specifik na účetnictví	61

8.4	Ukazatele výkonnosti finanční analýzy	77
8.5	KPI.....	97
8.6	Manažerské výkazy.....	101
8.7	Finanční plán a analýza odchylek.....	111
8.8	Shrnutí analýzy výkonnosti a doporučení.....	113
	Závěr.....	117
	Seznam použité literatury	119
	Seznam internetových zdrojů.....	120

Seznam obrázků

Obrázek 1	Optimální varianta zařazení controllingu do organizační struktury.....	17
Obrázek 2	Grafické znázornění modifikace zisku.....	29
Obrázek 3	Postup tvorby finančního plánu	49
Obrázek 4	Vývoj ČPK v podniku X a Y	80
Obrázek 5	Běžná likvidita podniku X ve srovnání s národním odvětvím.....	81
Obrázek 6	Pohotová likvidita podniku X ve srovnání s národním odvětvím.....	82
Obrázek 7	Okamžitá likvidita podniků X ve srovnání s národním odvětvím	84
Obrázek 8	Srovnání EBIT v podniku X s oborovým průměrem.....	88
Obrázek 9	Vývoj celkových výnosů po eliminaci IC transakcí v podnicích X a Y	103
Obrázek 10	Vývoj COS po eliminaci IC transakcí v podnicích X a Y	103
Obrázek 11	Vývoj personálních nákladů v podnicích X a Y	104
Obrázek 12	Vývoj nájemních nákladů v podnicích X a Y	104
Obrázek 13	Vývoj marketingových nákladů v podnicích X a Y.....	105
Obrázek 14	Vývoj dlouhodobého majetku ve společnosti X a Y.....	106
Obrázek 15	Vývoj oběžného majetku ve společnosti X a Y	106
Obrázek 16	Vývoj vlastního kapitálu ve společnosti X a Y.....	107
Obrázek 17	Vývoj dlouhodobých závazků ve společnosti X a Y	108
Obrázek 18	Vývoj krátkodobých závazků ve společnosti X a Y	108
Obrázek 19	Vývoj provozního CF ve společnosti X a Y	109
Obrázek 20	Vývoj investičního CF ve společnosti X a Y	110

Obrázek 21 Vývoj finančního CF ve společnosti X a Y	110
---	-----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výhody a nevýhody ukazatelů likvidity a rentability.....	35
Tabulka 2 Struktura manažerského výkazu zisku a ztráty se zaměřením na druhy zisků.....	38
Tabulka 3 Výhody a nevýhody nefinančních ukazatelů.....	42
Tabulka 4 Univerzální struktura manažerského výkazu zisku a ztrát	43
Tabulka 5 Příklad struktury manažerské rozvahy	45
Tabulka 6 Struktura manažerského výkazu cash flow	46
Tabulka 7 Horizontální analýza na příkladu manažerského výkazu zisku a ztráty.....	47
Tabulka 8 Vertikální analýza na příkladu manažerské rozvahy.....	48
Tabulka 9 Srovnání dělení maďarského a českého zákona o účetnictví	62
Tabulka 10 Směrná účtová osnova pro podnikatele v Maďarsku a ČR	65
Tabulka 11 Oceňovací metody vybraných rozvahových položek v Maďarsku a ČR.....	66
Tabulka 12 Předpokládaná doba životnosti majetku v podniku X.....	68
Tabulka 13 Odpisové sazby v podniku Y.....	69
Tabulka 14 Srovnání sazeb daní a pojištění v Maďarsku a České republice (2018).....	71
Tabulka 15 Časové rozlišení a dohadné účty podniku X	72
Tabulka 16 Časové rozlišení a dohadné účty podniku Y	72
Tabulka 17 Rezervy v podniku X.....	73
Tabulka 18 Rezervy podniku Y.....	73
Tabulka 19 Průměrné čtvrtletní kurzy CZK/100 HUF stanovené ČNB.....	74
Tabulka 20 Vývoj inflace v Maďarsku a ČR.....	75
Tabulka 21 Kupní síla a inflace v Maďarsku a ČR v letech 2016, 2017.....	75
Tabulka 22 Výpočet ČPK v podniku X.....	77
Tabulka 23 Výpočet ČPK v podniku Y	79
Tabulka 24 Vývoj běžné likvidity v podniku X a Y.....	81
Tabulka 25 Vývoj okamžité likvidity v podniku X a Y	83
Tabulka 26 Vývoj likvidity provozního cash flow ve společnosti X a Y.....	84
Tabulka 27 Vývoj EBT ve společnostech X a Y po úpravě o mimořádné položky.....	86
Tabulka 28 Srovnání EBIT po úpravě o mimořádné položky v podniku X a Y	87

Tabulka 29 Vývoj EBITDA v podnicích X a Y po úpravě o mimořádné položky	89
Tabulka 30 Vývoj NOPAT v podnicích X a Y	90
Tabulka 31 Vývoj NOPBT ve společnosti X a Y	91
Tabulka 32 Vývoj ukazatele ROA ve společnostech X a Y	91
Tabulka 33 Vývoj ukazatele ROE ve společnostech X a Y	93
Tabulka 34 Vývoj ROS v podnicích X a Y	94
Tabulka 35 Vývoj obrátové rentability v podnicích X a Y	95
Tabulka 36 Vývoj finančního využití vlastního kapitálu v podnicích X a Y	96
Tabulka 37 Vývoj hrubého zisku a hrubé ziskové marže v podnicích X a Y	97
Tabulka 38 Vývoj provozního zisku v podnicích X a Y	98
Tabulka 39 Vývoj čistého zisku v podnicích X a Y	98
Tabulka 40 Vývoj míry růstu celkových výnosů v podnicích X a Y	99
Tabulka 41 Vývoj míry růstu výnosů z prodeje služeb v podnicích X a Y	99
Tabulka 42 Návštěvnost v podnicích X a Y	100
Tabulka 43 Počet zákazníků v podnicích X a Y	100
Tabulka 44 Počet pracovníků v podnicích X a Y	100
Tabulka 45 Příklad zjednodušené struktury měsíčního P&L v podnicích X a Y	102
Tabulka 46 Analýza odchylek v podniku X a Y	111
Tabulka 47 Shrnutí analýzy výkonnosti podniku X	114
Tabulka 48 Shrnutí analýzy výkonnosti podniku Y	115

Seznam vzorců

(1) ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé závazky	27
(2) Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé závazky	27
(3) Pohotová likvidita = (oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky	28
(4) Okamžitá likvidita = (oběžná aktiva – zásoby – pohledávky) / krátkodobé závazky	28
(5) Likvidita provozního cash flow = cash flow z provozní činnosti / krátkodobé závazky..	29
(6) NOPAT = čistý provozní zisk × (1–t)	30
(7) ROA = zisk / celkový vložený kapitál	31
(8) Upravené ROA = (čistý zisk + nákladové úroky) / průměrná aktiva × 100	31

(9) ROE = zisk / vlastní kapitál	32
(10) ROS = zisk / tržby	33
(11) Obratová rentabilita = cash flow z provozní činnosti / obrat	33
(12) Finanční využití vlastního kapitálu = cash flow z provozní činnosti / vlastní kapitál.....	34
(13) Míra růstu tržeb = rozdíl výnosů mezi 2 obdobími / výnosy v dřívějším období × 100....	39
(14) Hrubá zisková marže = (výnosy z prodeje – COGS) / výnosy z prodeje × 100	39
(15) Provozní zisková marže = EBIT / výnosy z prodeje × 100	40
(16) Čistá zisková marže = čistý zisk / výnosy z prodeje × 100	40

Seznam zkratek a značek

BS	balance sheet, rozvaha
BSC	Balanced Scorecard, systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku
CAS	czech accounting standards, české účetní standardy
CF	cash flow
COS	náklady na služby
COGS	náklady na zboží a služby
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DCF	diskontované cash flow, diskontované peněžní toky
DPFO	daň z příjmů fyzických osob
DPPO	daň z příjmů právnických osob
EAC	čistý zisk k rozdělení akcionářům vlastníci kmenové akcie
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	zisk před zdaněním
EVA	ekonomická přidaná hodnota
HAS	hungarian accounting standards, maďarské účetní standardy

HU	Hungary, Maďarsko
IC	intercompany, transakce mezi entitami stejné mateřské společnosti
INFA	benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů
IT	informační technologie
KPI	klíčový ukazatel výkonnosti
MTD	month to date, měsíční interval
MVA	tržně přidaná hodnota
NOPAT	čistý zisk z provozní činnosti po zdanění
NOPBT	čistý zisk z provozní činnosti před zdaněním
P&L	profit and loss, výkaz zisku a ztráty
PC	pořizovací cena
PO	příští období
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investice
ROS	rentabilita tržeb
t	daňová sazba
TUL	Technická univerzita v Liberci
VK	vlastní kapitál
VN	vlastní náklady, metoda oceňování majetku
YTD	year to date, roční interval
ZC	zůstatková cena

Úvod

Měřením finanční výkonnosti se ve firmách zabývá controlling. Ke sledování své podnikatelské efektivity využívá širokou škálu přístupů, metod a postupů. Některé přístupy vychází z intuitivních odhadů, jiné jsou založeny na sofistikovaných matematicko-statistických modelech. Přestože společnosti měří výkonnost odlišným způsobem, jedno mají společné. Každá do jedné potřebuje vědět, jak si stojí a zda se jí daří dosahovat svých cílů.

Hlavním stimulem vedoucím ke sledování výkonnosti je možnost získání zpětné vazby o činnostech v organizaci a schopnost řídit společnost na základě empirických dat tak, aby dosahovala optimálního výkonu. Pomocí správných a včasných informací je tak možné ovlivňovat vývoj společnosti v budoucnosti. Výzkumy potvrzují, že podniky, které měří výkonnost, mají průměrně vyšší úspěšnost při dosahování svých cílů.¹

Výkonný podnik by měl vykazovat známky finančního zdraví. Měl by generovat adekvátní výši příjmů a zisku, která bude srovnatelná nebo vyšší než u konkurenčních podniků a odvětví. Zároveň by měl být schopen včas hradit své závazky a využívat své zdroje nejlepším možným způsobem (v souladu s péčí řádného hospodáře).

Výkonnost podniků jde velmi často ruku v ruce s prestiží obchodní značky. Nejúspěšnější hráči ve svých oborech získávají ocenění v různých soutěžích, které často používají jako hodnotící kritéria ukazatele, na které se diplomová práce zaměřuje. V České republice se jedná např. o soutěž Business Superbrands a Štíka českého businessu. V evropském měřítku se např. uděluje ocenění Best of European Business Awards. Podniky vybrané pro praktickou část diplomové práce aspirují na získání takového hodnocení.

Cílem práce je hodnocení výkonnosti dvou podniků z pohledu vybraných finančních a nefinančních ukazatelů a navržení opatření pro zvýšení ekonomické výkonnosti podniků. Dílčím cílem je určení, zda a do jaké míry je možno komparovat podniky, které působí na různých trzích a účtují dle národních účetních standardů.

¹ Dle výzkumu INESAN o aktuální výkonnosti organizací ČR (2013).

Práce je členěna na část teoretickou a praktickou. První kapitoly se věnují definici výkonnosti podniku z pohledu controllingu, postupu při zpracování analýzy výkonnosti a vybraným ukazatelům likvidity a rentability. Pozornost je věnována klíčovým ukazatelům výkonnosti finančního a nefinančního charakteru, manažerským výkazům, finančnímu plánu a analýze odchylek. V závěru teoretické části jsou uvedeny účetní faktory, které ovlivňují analýzu výkonnosti.

Praktická část je zaměřena na informace a výpočty potřebné k hodnocení výkonnosti podniků. Nejprve představuje vybrané podniky a prezentuje cíle společností pro zkoumané období. Následně je pozornost věnována analýze národních specifíků ovlivňující komparaci výkonnosti vybraných podniků. Další část se zaměřuje na výpočet ukazatelů představených v teoretické části, jejich interpretaci a srovnání podniků.

V závěru práce je uvedeno celkové zhodnocení finanční pozice obou společností a doporučení ke zlepšení výkonnosti a dalšího možného zaměření výzkumu.

1 Výkonnost podniku z pohledu controllingu

Úspěšnost podniku závisí na mnoha faktorech, které je nutné znát, pravidelně sledovat a vyhodnocovat. Jedná se o dynamickou charakteristiku podnikání, která ovlivňuje existenci podniku. Otázkou, jestli je společnost výkonná, se zabývá řada lidí v rámci podniku i mimo organizaci, jejichž pohled na vykazované hodnoty se může různit. V podnicích se ve velké míře výkonností zabývá controllingové oddělení.

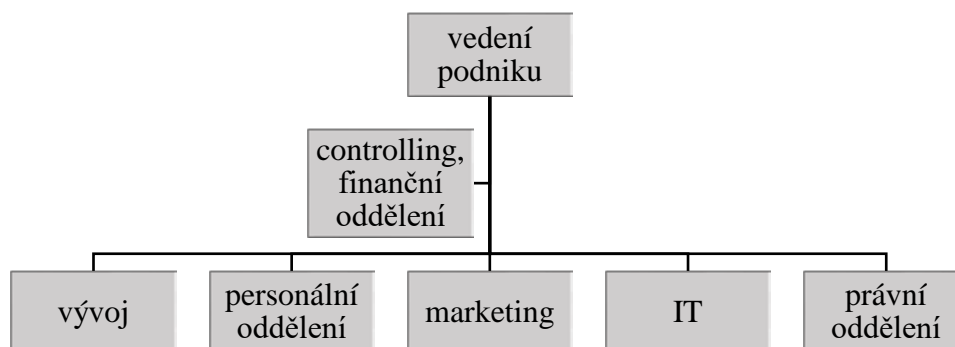
Controlling zastává v podnicích zásadní roli, neboť měří výkonnost permanentním vyhodnocováním skutečného průběhu podnikatelského procesu se žádoucím stavem. Analýza těchto odchylek podle příčin vzniku a odpovědnosti je těžištěm celého systému (Lazar, 2012, s.175). Jedná se tedy o komplexní soubor činností, který klade důraz na kontinuitu procesu. Profesor Hilmar J. Vollmuth (2002, s. 11) upozorňuje na šíři controllingových úloh v tvrzení, že controlling je *„nástroj řízení, překračující funkční rámec dosavadního řízení, který má vedení podniku a řídicí pracovníky podporovat při jejich rozhodování“*.

O důležitosti controllingu vypovídá i jeho schopnost ovlivňovat výsledky podniku. Při správném výběru nástrojů a metod poskytuje komplexní přehled o stavu firmy a vede k její stabilitě a rozvoji. To znamená, že controlling nejen sleduje výkonnost podniku, ale sám svou činností napomáhá ke zvyšování efektivity. Tuto skutečnost potvrzuje i Vollmuth (2004, s. 4), který tvrdí, že *„ve skutečnosti je to velmi účinný nástroj pro zkvalitnění podnikového řízení, pro jeho posunutí na kvalitativně vyšší úroveň“*. Stejný názor zastává i Miloš Konečný (1997, s. 5) v tvrzení, že *„controlling je v širokém smyslu určitá filosofie systematického řízení podle cílů orientovaných na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů (zejména na dosažení zisku), na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku“*. Smysl controllingu tedy nespočívá pouze v přítomnosti, ale naopak přináší velkou hodnotu do budoucna.

V praxi je controlling do velké míry ovlivněn specifickou činností podniku, od které se odvíjí používané nástroje a různé typy ukazatelů pro vyhodnocování výkonnosti firmy. V každé společnosti se tak náplň controllingové funkce liší. Eschenbach (2000, s. 77) trefně vystihuje různorodost zaměření controllingu slovy, že *„každý má vlastní představu o tom, co znamená controlling, nebo co má znamenat, pouze tím každý míní něco jiného“*.

Controlling může ve firmách fungovat jako součást každého vnitropodnikového útvaru nebo jako samostatné oddělení. Autoři publikací zabývající se controllingem se ve velké míře shodují na tom, že lepší variantou je samostatný controllingový útvar, který organizačně spadá do druhé řídicí úrovně pod vedení společnosti (viz obrázek 1). Účinnost práce controllera roste s výší jeho hierarchické úrovně ve firmě. V praxi bývá často controlling součástí finančního oddělení.

Vlivem controllingového oddělení na výkonnost podniku se v roce 2013 zabývala Univerzita ve Splitu, jejíž výzkum potvrdil, že společnosti s controllingovým oddělením mají v průměru vyšší ziskovost než společnosti bez controllingového oddělení. Studie zároveň upozorňuje na fakt, že má smysl zavádět controllingové oddělení pouze v těch společnostech, kde si je vedení vědomo důležitosti controllingu a kontrolní praxe. Výzkum také ukazuje, že controlling se v reálných podmínkách orientuje hlavně na operativní úroveň řízení (Vuko a Ojvan, 2013, s. 51-55). Strategickou úrovní řízení se v praxi controlling zabývá spíše okrajově, ačkoliv tvoří druhou nepostradatelnou součást controllingu. Vollmuth (2004, s. 7) vysvětluje, že strategickými úvahami se v podnicích zabývá vedení, které má díky efektivnímu controllingu čas na řešení těchto otázek.



Obrázek 1 Optimální varianta zařazení controllingu do organizační struktury

Zdroj: Vollmuth (2002, s. 20), Freiberg (1996, s. 17), vlastní zpracování

Velikost vlivu controllingu na výkonnost podniku závisí do velké míry na osobnosti controllera. Bragg (2014, s. 8) výstižně připodobňuje controlling práci Sherlocka Holmese, který kriticky nahlíží na výsledky společnosti. Zkoumá, jestli jsou realistické a jde do detailu každého případu. Controller by měl mít také dostatečné sociální dovednosti, aby si vytvořil kontakty v celé organizaci, které by mu v případě potřeby poskytly názory na nedostatky v navrhovaných akcích.

Problém výkonnosti, se kterým se controlling setkává je, jak ji měřit, jak ji objektivizovat. V prvé řadě je důležité znát cíle společnosti, které se následně poměřují s aktuálním stavem. Dříve byl vnímán jako nejdůležitější cíl společnosti maximalizace zisku. Od tohoto cíle se už ustupuje, neboť příliš velká koncentrace na tento cíl může bránit rozvoji společnosti. Zároveň je možné výši vykázaného zisku ovlivňovat mnoha účetními technikami, jak je vysvětleno v kapitole 7. Místo toho se podniky orientují na maximalizaci tržní hodnoty podniku a zhodnocení vloženého kapitálu.

Z hlediska controllingu k nejpodstatnějším cílům patří zvyšování rentability, zajištění likvidity a zvýšení hospodárnosti. K dosažení těchto cílů musí být systematicky nasazeny operativní nástroje (Vollmuth, 2004, s. 5). S tímto názorem se ztotožňuje i Dluhošová (2007), která ukazatele výkonnosti controllingu dělí na ukazatele výsledku hospodaření, hotovostních toků a rentability. Na význam ukazatelů rentability, a především rentability vlastního kapitálu (ROE) upozorňují i Hindls, Holman a Hornová (2003) v ekonomickém slovníku, kde definují výkonnost jako schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál. Stejný názor zastávají i Fibírová a Šoljaková (2005, s. 7), které tvrdí, že *„výkonnost je schopnost podniku nejlépe zhodnotit investice do jeho podnikatelských aktivit.“*

Kislingerová (2010) s výše zmíněnými autory souhlasí pouze částečně. V oblasti rentability se při měření výkonnosti zaměřuje na zisk, tržby z prodeje vlastního zboží, služeb a vztah zisku před zdaněním k tržbám či rentabilitu aktiv. Kromě toho si uvědomuje důležitost tržního srovnání postavení společnosti, které poskytuje objektivnější obraz o skutečnosti z hlediska tržních možností.

Naopak Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 149) výkonnost podniku vnímají více komplexně a tvrdí, že *„pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je potřebné skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence“*.

Existuje mnoho dalších autorů, kteří se zabývají controllingem a jeho pohledem na výkonnost podniku, jejichž výčet by mohl být nekonečný. Většina autorů se však shoduje na tom, že controlling je nástroj podporující řízení, jehož hlavní cíle spočívají ve zvyšování rentability a zajištění likvidity. Z dosavadní zkušenosti práce v controllingovém oddělení se přikláním k názoru autora Hilmaru J. Vollmutha. V tomto směru je koncipována celá práce.

Úkoly controllingu

Úkoly controllingu bývají velmi často zužovány na reporting, tj. na vypracování výstupní zprávy pro vedení. Toto pojetí je velmi úzké, neboť controlling zahrnuje i vyprojektování vhodné informační základny a relevantního hodnotícího a navigačního systému. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 18)

Mezi hlavní úkoly controllingu patří plánování, kontrola a řízení. To jsou velmi široké pojmy, které v sobě zahrnují spoustu dalších činností. Vzhledem k tomu, že je controlling v úzké kooperaci s vrcholovým managementem podniku, kterému poskytuje podklady pro rozhodování, jsou úkoly controllingu blíže specifikovány vedením a podřízeny především jeho potřebám. V praxi si management definuje, jaké informace potřebuje a na základě toho controller vyhodnocuje výkonnost podniku. Controlling v každé firmě hodnotí výkonnost pomocí různých ukazatelů. Výsledky poté zpracovává do přehledné zprávy, kterou předává vedení.

Mezinárodní sdružení The International Group of Controlling (IGC) kromě toho upozorňuje na společnou odpovědnost s vedením na dosažení cílů, která vyplývá ze zapojení při plánování, řízení a kontrole. (Vuko a Ojvan, 2013, s. 45)

V oblasti **plánování** se controlleri zaměřují na sestavení finančního plánu, který tvoří nezbytnou součást finančního řízení a stanovuje hlavní směr podniku pro následující obchodní rok. Růčková (2015, s. 89) upozorňuje na účel finančního plánování, který spočívá v zajištění likvidity.

V oblasti **kontroly** jsou plánované hodnoty srovnávány se skutečně dosaženými výsledky, aby bylo možné rychle indikovat odchylky a vedení mohlo neprodleně zavést opatření k jejich zamezení. Hlavní důraz by měl být kladen na obrat, náklady a zisk, které je nutno udržovat v rovnováze. (Vollmuth, 2004, s. 7)

Spoluúčast na **řízení** vyplývá z úzké spolupráce s vedením podniku, kterému controller kromě informací o zjištěných odchylkách předkládá návrhy na zlepšení výkonnosti.

Nástroje controllingu k měření výkonnosti

Pro měření výkonnosti controlling používá několik nástrojů, jejichž obsah bude blíže vysvětlen v dalších kapitolách. V praxi se můžeme setkat nejčastěji s následujícími nástroji pro měření výkonnosti:

- finanční analýza;
- klíčové ukazatele výkonnosti (key performance indicators, dále jen KPI);
- reporting;
- finanční plánování a rozpočetnictví;
- analýzy zaměřené na měření odchylek.

Uvedené nástroje obsahují ukazatele, prostřednictvím kterých je definována, sledována a vyhodnocována efektivnost podniku. **Finanční analýza** poskytuje pohled na činnost podniku z finanční stránky. Detailně se zabývá rentabilitou a likviditou podniku, které jsou pro controlling hlavními měřítky výkonnosti. Pro ucelení obrazu o fungování společnosti je důležité doplnit i nefinanční pohled o businessu, který controller získá pomocí **KPI**. Jedná se o metriky, které poskytují nejdůležitější informace o výkonu firmy. Prostřednictvím KPI je možno se na výkonnost dívat více komplexně, neboť zahrnují finanční i nefinanční ukazatele. V praxi controlleri často naráží na problém, že účetnictví neposkytuje dostatek informací pro objasnění zaznamenaných hodnot. Na velkou část těchto dotazů je možno získat odpověď v KPI. Mezi další controllingové nástroje patří **reporting**, který pomáhá dokumentovat stav podniku pomocí tvorby zpráv pro management podniku. Zprávy pro vedení podniku zpravidla obsahují manažerské výkazy, jejichž struktura je uzpůsobena konkrétním potřebám podniku. Manažerské výkazy často obsahují finanční i nefinanční ukazatele, resp. hodnoty finančních metrik (například výnosy z hlavní činnosti, provozní náklady) bývají vysvětlovány nefinančními ukazateli. V manažerských výkazech bývá porovnávána skutečnost s **finančním plánem**. Z toho vyplývá, že finanční plán musí mít stejnou strukturu jako manažerské výkazy. Plánování a rozpočetnictví tvoří důležitou součást měření výkonnosti, neboť bez něj by analýza výkonnosti nebyla úplná. V případě, že se skutečně dosahované výsledky liší od plánu, musí controller provést **analýzu odchylek**, prostřednictvím které zjistí příčiny rozdílů. Tyto informace společně s návrhem na odstranění odchylek poté diskutuje s vrcholovým managementem.

2 Postup při zpracování analýzy výkonnosti

Tato kapitola popisuje obecný postup při zpracování analýzy výkonnosti podniku.

Definování účelu analýzy

V prvé řadě je nutné znát účel analýzy, od něj se odvíjí seznam ukazatelů pro monitorování výkonnosti. Zároveň musí být znám příjemce informací, neboť jiné ukazatele budou přínosné pro investora, jiné pro management podniku a jiné pro externí subjekty.

Výběr vhodných ukazatelů

V druhém kroku se definují informace, které příjemce dat potřebuje znát a hledá se cesta, jak tyto údaje získat. Vyberou se ukazatelé, které nejlépe odpovídají na dotazy. V některých případech stačí ukazatele finanční analýzy či KPI (viz kapitola 3 a 4). Často je nutné poskytnout komplexní pohled na majetek a hospodaření podniku v časových řadách. V takovém případě se použijí manažerské výkazy, mezi které patří manažerská rozvaha, výkaz zisků a ztrát a výkaz cash flow (viz kapitola 5). U těchto výkazů se zpravidla srovnávají skutečné výsledky s finančním plánem (viz kapitola 6).

Podklady pro analýzu

V dalším kroku se provádí sběr dat pro analýzu. Nejčastější podklady bývají finančního charakteru (obratové předvahy a roční závěrky včetně přílohy, případně výroční zprávy a vnitropodnikové výkazy). Vzhledem k tomu, že statutární výkazy z účetnictví nejsou primárním účetním zdrojem, ale zpracovaným agregovaným výstupem na základě stavů a obrátů analytických účtů, vychází se pro interní analýzy zpravidla z obrátové předvahy, která tvoří primární zdroj a je u ní menší riziko chyby. Výhodou je, že obrátová předvaha poskytuje detailní pohled a umožňuje tak libovolné zpracování dat dle individuálních potřeb. V případě externí analýzy se používají nejčastěji veřejně dostupné roční závěrky.

Pro analýzu výkonnosti bývá potřeba velké množství podkladů z několika zdrojů, controller si většinou nevystačí s účetními vstupy. Seznam těchto pokladů čítá informace z podnikových informačních systémů, marketingových informačních systémů, specializovaných databází, informací o odvětví, konkurenčních firmách, webových stránek, propagačních materiálů ad.

Kontrola správnosti účetních podkladů

Úkolem controllera je ověřit správnost získaných účetních podkladů. U interní analýzy je v zájmu controllera nechat chybné operace opravit přímo v účetnictví. U externích analýz může finanční analytik provést korekci u zjevných chyb při zpracování analýzy, případně se na ně odkázat v interpretaci výsledků. Řadu chyb však nebude schopen externí analytik odhalit. Mezi nejvíce problematické účetní oblasti, ve kterých se nejčastěji vyskytují chyby, patří:

- kapitalizace;
- časové rozlišení výnosů;
- opravné položky;
- technické zhodnocení a opravy;
- účetní odpisy;
- operace ve vlastním kapitálu;
- problémy s cizí měnou;
- rezervy;
- slevy, skonta a bonusy;
- dotace na pořízení dlouhodobého majetku.

Konstrukce ukazatelů

Konstrukce ukazatelů vychází z obecně doporučených pravidel, které se přizpůsobují individuálním potřebám podniku.

Vyhodnocení

Hodnocení výsledků patří mezi nejdůležitější část analýzy. Správná interpretace je stěžejní pro řízení výkonnosti podniku. V této části je nutná interakce controllera s managementem podniku. Sledování výkonnosti by mělo být kontinuální, a ne jednorázovou či příležitostnou záležitostí.

3 Finanční analýza

Mezi všeobecně používané nástroje pro měření výkonnosti patří finanční analýza, která slouží ke zhodnocení finančního zdraví společnosti a vytváří základ pro finanční plán (Růčková, 2015, s. 21). Finanční analýza má pro měření výkonnosti zásadní význam, neboť jedině zdravý podnik může vykazovat znaky výkonnosti. Při hodnocení finančního zdraví se controlleri zaměřují na dostatečnou ziskovost, vhodnou kapitálovou strukturu, efektivní využívání aktiv a schopnost včas splácet závazky (Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 17). Naproti tomu Růčková (2015, s. 21) definuje hodnocení finančního zdraví jako proces, který je chronologicky popsán ve 4 krocích:

- rámcové posouzení situace na základě vybraných ukazatelů;
- podrobný rozbor vybraných ukazatelů;
- hlubší analýza zjištěných negativních jevů;
- návrh na možná opatření a zhodnocení rizik.

Základem finanční analýzy jsou ukazatele. Obvykle jsou vymezovány jako formalizované zobrazení hospodářských procesů. Volba typu ukazatele je dána účelem a cílem finanční analýzy. (Růčková, 2015, s. 40)

V praxi controlleri nesledují všechny ukazatele finanční analýzy. Jejich výběr vždy uzpůsobují konkrétním potřebám. Pro měření výkonnosti se používají ukazatele likvidity a rentability, které mají pro firmu největší přínos. Důležitost těchto ukazatelů potvrzuje i Vollmuth (2002, s. 28), který tvrdí, že „rentabilita a likvidita jsou nejvýznamnějšími veličinami v řízení podniku“. Tyto ukazatele má smysl sledovat současně, neboť existuje dlouhodobě velmi silná vazba mezi rentabilitou a likviditou. Tato provázanost by měla být zohledněna při interpretaci výsledků.

Finanční analýza patří mezi klasické přístupy měření výkonnosti podniku, jejíž ukazatele se nejčastěji dělí na absolutní, rozdílové a poměrové (Růčková, 2015, s. 41). Absolutní ukazatele zahrnují vertikální a horizontální analýzu účetních výkazů a její využití je blíže popsáno v kapitole 5. Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na likviditu (Scholleová, 2009, s. 87). Poměrové ukazatele mají široké zaměření

a jejich využití budeme v následujícím textu demonstrovat na příkladu vyhodnocení likvidity a rentability.

V praxi se často provádějí tzv. průřezové analýzy, které porovnávají finanční situaci firmy s finanční situací podobných firem (Růčková, 2015, s. 43). Jejím využití bude pozornost věnována v praktické části.

Při hodnocení podnikové výkonnosti se můžeme setkat s několika moderními metodami, které se na rozdíl od klasického přístupu zabývají veškerými podnikovými procesy a nahlíží tak na výkonnost komplexněji. Mezi tyto ukazatele patří například EVA, DCF, BSC nebo MVA. Výsledky těchto ukazatelů zajímají investory. Vzhledem k tomu, že se investorský pohled na výkonnost liší od controllingového nebo manažerského, nebude se práce těmito metodami zabývat.

Zdroje dat pro finanční analýzu

Významným zdrojem dat pro výpočet ukazatelů finanční analýzy je účetní závěrka společnosti, která obsahuje výkaz zisku a ztráty, rozvahu a přílohu k účetní závěrce.

Výkaz zisku a ztráty je ve většině podniků považován za nejdůležitější ze všech účetních výkazů. V některých firmách se controlling soustředí pouze na sledování tohoto výkazu. Informační přínos výkazu spočívá v evidenci nákladů, výnosů a velikosti hospodářského výsledku za dané období. Z výkazu zisku a ztráty se čerpají informace zejména pro výpočet ukazatelů rentability.

Rozvaha poskytuje obraz o majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku. Představuje informace o aktivech, závazcích a vlastním kapitálu účetní jednotky. Zajímavostí je, že na rozdíl od České republiky, kde jsou aktiva v rozvaze členěna podle likvidity od položek nejméně likvidních po nejlikvidnější položky, v USA je to přesně naopak (Růčková, 2015, s. 24). V České republice se s tímto členěním můžeme setkat zejména v manažerských výkazech. Údaje zahrnuté v rozvaze jsou stavem daných položek k určitému dni. Hodnoty z tohoto výkazu se používají pro výpočet ukazatelů likvidity.

Příloha k účetní závěrce doplňuje informace ve výkazu zisku a ztráty a rozvaze. Zaměřuje se na důležité účetní faktory, které významným způsobem ovlivňují hodnotu položek ve výkazech. Popisným způsobem vysvětluje používané účetní metody a poskytuje i dodatečné informace, které zásadně ovlivnily v daném období hospodaření podniku, avšak to není účetně zachyceno. Zpracovává se ve zjednodušeném a plném rozsahu, přičemž zkrácený rozsah je určen pro malé a mikro podniky, které nemají povinnost ověření účetní závěrky auditorem.

Bohatým zdrojem informací jsou také přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Zejména pro interpretaci hodnot obsahuje řadu cenných dat také výroční zpráva. Pokud controlling vyhodnocuje výkonnost vlastního podniku, může čerpat i z vnitropodnikových výkazů, které na rozdíl od statutárních výkazů nemají standardizovanou podobu a jejich funkce spočívá ve zpřesnění výsledků finanční analýzy. Růčková (2015, s. 21) vidí smysl vnitropodnikových výkazů v možnosti eliminace odchylky od skutečnosti, neboť se jedná o výkazy, které mají častější frekvenci sestavování a umožňují vytváření podrobnějších časových řad. V rámci interní analýzy má controlling všechny potřebné informace k dispozici v rámci podniku. Samotný výpočet ukazatelů je elementární záležitostí, kterou běžně podniky zvládají bez pomoci externích finančních poradců. Pokud controlling vyhodnocuje výkonnost jiného podniku, data může získat na webových stránkách společnosti, kam zejména větší organizace umísťují výroční zprávy. Informace o menších firmách můžeme nalézt v Obchodním rejstříku. Pokud informace nejsou k dispozici, lze čerpat z placených databází.

Pro porovnání výkonnosti s nejlepšími firmami z odvětví může českým podnikům posloužit benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, který je umístěn na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 118). Nevýhodou je, že tyto analýzy jsou k dispozici obvykle se značným časovým zpožděním (přibližně rok a půl). Součástí analýzy jsou pouze podniky s více než 100 zaměstnanci, takže jsou informace nepoužitelné pro malé firmy. Pro menší firmy se doporučuje čerpat data z webových stránek Českého statistického úřadu. (Růčková, 2015, s. 16)

3.1 Ukazatele likvidity

Likvidita patří mezi nejdůležitější indikátory výkonnosti podniku z pohledu controllingu. Jedná se o schopnost splácet své krátkodobé závazky, což předpokládá dostatečně vysoké množství peněžních prostředků ve formě hotovosti. (Scholleová, 2009, s. 23)

Hodnota držených likvidních aktiv by neměla být ani příliš vysoká, ani příliš nízká. Růčková (2015, s. 25) upozorňuje na obecný fakt, že čím větší má společnost likviditu, tím nižší efektivnosti podnik dosahuje a naopak. Pro zachování likvidity je třeba vybalancovat příjmy a výdaje v krátkém i dlouhém období. Dle Freiberga (1996, s. 36) chybějící peníze „brzdí podnikový záměr či snižují kredit podniku se všemi z toho vyplývajícími negativními důsledky“. Zároveň přebývající peníze přinášejí ztráty ušlých příležitostí.

Existence podniku do velké míry závisí na platební schopnosti podniku. Růčková (2015, s. 104) zdůrazňuje, že čím menší a kapitálově slabší podnik je, tím větší důraz by měl klást na tuto oblast.

Likvidita bývá často zaměňována se solventností. Rozdíl těchto pojmů by se dal stručně shrnout větou, že podmínkou solventnosti je likvidita. (Růčková, 2015, s. 54)

Přestože je likvidita úzce spojena s cash flow, mírně se liší. Zatímco cash flow je skutečný přítok a odtok peněz, likvidita je měřítkem toho, kde jsou tyto peníze uloženy, a jak rychlý je k nim přístup.

3.1.1 Rozdílové ukazatele

Mezi rozdílové ukazatele likvidity patří čisté pohotové peněžní prostředky, čisté peněžně-pohledávkové prostředky a čistý pracovní kapitál. Vzhledem k rozsahu práce bude pozornost upřena na nejčastěji používaný ukazatel čistého pracovního kapitálu.

Čistý pracovní kapitál

Mezi nejdůležitější rozdílový ukazatel likvidity patří čistý pracovní kapitál. Čistý pracovní kapitál je část oběžných aktiv majetku, který je kryt dlouhodobými finančními zdroji. Vytváří

tzv. bezpečnostní polštář, který podnik chrání před nepředvídatelnými vlivy a umožňuje díky němu kontinuální zachování provozu (Nývtová, Marinič, 2010, s. 164). Pracovní kapitál se vypočítá odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \text{ [Kč]} \quad (1)$$

Dle Marra (2015, str. 115) se ukazatel běžně měří jednou za čtvrtletí.

3.1.2 Poměrové ukazatele

Mezi poměrové ukazatele likvidity řadíme běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu.

Běžná likvidita

Běžná likvidita bývá někdy v literatuře označována též jako celková nebo jako likvidita 1. stupně. Ukazatel vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva ihned na hotovost (Růčková, 2015, s. 56).

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

Autoři Bragg (2014, s. 40), Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 91) se shodují na tom, že neprodejné zásoby by neměly být součástí výpočtu ukazatele. Zároveň by do výpočtu neměly vstupovat ani pohledávky po splatnosti či nedobytné pohledávky. Autoři také dodávají, že by se měla výše oběžného majetku porovnávat se změnami stavu zásob ve výkazu zisku a ztráty. Pokud se u obou položek zaznamenal vysoký nárůst, ukazuje tato situace na vysoký nárůst výroby, nikoliv však prodeje těchto výrobků. Firma v takovém případě může mít problém s likviditou.

Dle Marra (2015, s. 56) je firma v dobrém zdravotním stavu, pokud je hodnota ukazatele 2 nebo více. To znamená, že krátkodobá aktiva jsou dvakrát vyšší než závazky a firma má více než dostatek aktiv k zaplacení dlužných částek. Výsledek 1 nebo méně vzbuzuje obavy, neboť majetek má hodnotu buď stejnou nebo nižší než závazky. To znamená, že podnik nebude moci splatit všechny své dluhy. Tato situace nemusí automaticky představovat pro firmu kritický stav, bude však třeba získat více finančních prostředků nebo zvýšit efektivitu, aby se navýšil majetek.

Dle Růčkové (2015, s. 56) je dostatečná hodnota v rozmezí od 1,5 - 2,5. Ukazatel se doporučuje porovnávat s dalšími podniky v rámci odvětví.

Pohotová likvidita

Ukazatel zjišťuje, do jaké míry dokáže společnost splnit krátkodobé závazky pomocí nejlikvidnějších aktiv. Tato metrika poskytuje konzervativní pohled na likviditu, protože zahrnuje pouze hotovost a pohledávky, vyřazuje tedy zásoby.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (3)$$

Vyloučením zásob z oběžných aktiv se získá mnohem reálnější představa o tom, jak rychle může podnik splnit podnikatelské závazky.

Pokud nabývá ukazatel hodnoty 1 nebo více, podnik je zdravý a schopný splnit své závazky z již existujících peněžních prostředků. Nižší hodnota než 1 znamená, že firma nemusí být schopna platit své současné dluhy. (Marr, 2015, s. 117). S tímto názorem se ztotožňují i autoři Růčková, Knápková, Pavelková a Šteker.

Okamžitá likvidita

Ukazatel říká, do jaké míry může firma uhradit dluhy z aktuální hotovosti. Tato metrika poskytuje nejkonzervativnější pohled na likviditu, protože bere v potaz pouze hotovost.

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{pohledávky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (4)$$

Pro okamžitou likviditu platí doporučovaná hodnota v rozmezí 0,2 – 0,6. Podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je doporučována hodnota 0,2, která je ovšem označována za hodnotu kritickou. (Růčková, 2015, s. 55). Autoři Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 91) se shodují na doporučeném rozmezí 0,2 – 0,5 a zároveň upozorňují, že vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

3.1.3 Tokové ukazatele

Tokové ukazatele doplňují a modifikují poměrové ukazatele finanční analýzy. Pomáhají zpřesňovat výsledky pomocí zaměření na reálné finanční toky, které lépe vystihují podnikovou realitu.

Likvidita provozního cash flow

Tento ukazatel bývá užitečný pro finanční ředitele jako varovný signál pro nízkou finanční stabilitu a pomáhá pro plánování výdajů a financování společnosti. Zároveň je přesnější oproti předchozím ukazatelům likvidity, které stejně jako likvidita provozního cash flow hodnotí schopnost podniku splácet své závazky, tento indikátor však s ohledem na vytvořené reálné peněžní prostředky.

$$\text{likvidita provozního cash flow} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Nedostatek hotovosti lze řešit zvýšením příjmů nebo snížením výdajů v daném období.

3.2 Ukazatele rentability

Rentabilitu lze popsat jako schopnost podniku vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Ukazatele rentability slouží ke zhodnocení celkové výkonnosti podniku a ze své povahy by měly mít v čase rostoucí tendenci. (Růčková, 2015, s. 58, 127)

Mezi nejčastěji používané ukazatele rentability patří různé modifikace zisku, rentabilita tržeb (ROS), rentabilita celkového kapitálu (ROA), rentabilita vlastního kapitálu (ROE), návratnost investic (ROI).

Modifikace zisku

Ukazatele poměřují zisk s jinými veličinami tak, aby bylo možno vyhodnotit výkonnost a naplnění podnikových cílů. Z hlediska finanční analýzy rozlišujeme různé modifikace zisku, jejichž rozdíl jsou patrné z obrázku 2.

EAC (zisk pro akcionáře)	vyplacené dividendy za prioritní akcie		
EAT (zisk po zdanění)		daň z příjmů	
EBT (zisk před zdaněním)		nákladové úroky	
EBIT (zisk před odpisy)			odpisy
EBITDA (zisk před zdaněním, úroky a odpisy)			

Obrázek 2 Grafické znázornění modifikace zisku

Zdroj: vlastní zpracování dle Nývltové a Mariniče, 2010, s. 164-165

Pro potřeby finanční analýzy se nejčastěji používá **EBIT**, který je vhodný pro mezifirmní srovnání. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 42) upozorňují na skutečnost, že podnik, který dosáhl kladného EBIT, ještě nelze považovat za výkonný, protože zisku mohlo být dosaženo například mimořádným prodejem dlouhodobého majetku. **EBT** se používá tam, kde se srovnávají výkonnosti firem s rozdílným daňovým zatížením. V praxi se v manažerských reportech nejčastěji objevuje ukazatel **EBITDA**, který vypovídá o čisté provozní činnosti bez vlivů odpisů, daní a úroků. Důvodem jeho oblíbenosti je skutečnost, že velikost EBITDA je možné ovlivnit pouze výrobními a prodejními aktivitami (Scholleová, 2009, s. 130). Úrokové a daňové položky se netýkají přímo činnosti společnosti a odpisy jsou nepeněžní položkou. Z toho důvodu je vhodné tyto údaje při hodnocení výkonnosti vyřadit. Bragg (2014, s. 46) zároveň dodává 3 účely EBITDA, které spočívají v:

- hrubém odhadu peněžních toků z provozní činnosti;
- základu pro srovnání s různými společnostmi;
- odhadu dostupných finančních prostředků na zaplacení krátkodobých dluhů.

Kromě uvedených ukazatelů se dále používá modifikace **NOPAT**, který se stejně jako EBITDA primárně zaměřuje na výnosy plynoucí z provozní činnosti a měří zisk podniku bez vlivu financování. Ukazatel je užitečný při porovnání výsledků několika společností, které používají jiné financování. Bragg (2014, s. 46) říká, že nemá smysl tento ukazatel používat u menších společností, které mají malý nebo žádný dluh.

$$\text{NOPAT} = \text{čistý provozní zisk} \times (1 - t) \quad (6)$$

K výpočtu NOPAT se doporučuje úprava výsledku hospodaření z běžné činnosti. Nejdříve je potřeba přičíst nákladové úroky zpět k hospodářskému výsledku, vyloučit jednorázové položky (často v praxi nazývané one-off) a výnosy z nepotřebných aktiv, náklady na vědu a výzkum, školení a reklamu, a naopak přičíst odhadované odpisy aktivovaných nákladů, zvážít tvorbu a čerpání tichých rezerv a vyloučit finanční výnosy a náklady spojené s dlouhodobým finančním majetkem. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 156)

3.2.1 Poměrové ukazatele

V literatuře týkající se finanční analýzy se konstrukce poměrových ukazatelů rentability často rozchází, což je však situace zcela přirozená, neboť změnou zaměření analýz se mění požadavky na vstupní informace. Do velké míry záleží na subjektivním hodnocení controllera a také na účelu, ke kterému analýza slouží. (Růčková, 2015, s. 53)

V této části jsou vysvětleny ukazatele ROA, ROE a ROS, které z pohledu controllingu a managementu poskytují obraz o výkonnosti podniku. Vzhledem k tomu, že se práce zabývá manažerským pohledem na výkonnost firmy, není součástí ukazatel ROI, který patří mezi indikátory užitečné pro investory.

ROA

Rentabilita aktiv zjišťuje, do jaké míry jsou firmy schopny vytvářet zisk z aktiv, se kterými disponují. Je zjevné, že je důležité investovat do správných aktiv, které maximalizují příjem a pomáhají růstu a ziskovosti. Růčková (2015, s. 111) tvrdí, že z majetkového hlediska jsou pro firmu výhodnější investice do dlouhodobějších aktiv, pomocí nichž může firma dosáhnout větší výnosnosti. Pro zajištění likvidity je však důležité mít dostatek i oběžného majetku. ROA patří mezi další finanční měřítka, která odhalují efektivitu podniku.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}} \quad (7)$$

Problémem tohoto vzorce je, že může příliš zjednodušovat realitu. V případě vysokého dluhového financování má podnik vysoké úrokové náklady a jednoduchý vzorec ROA nebere v potaz náklady na kapitál. Marr (2015, s. 132) proto přichází s přesnějším výpočtem:

$$\text{upravené ROA} = \frac{\text{čistý zisk} + \text{nákladové úroky}}{\text{průměrná aktiva za období}} \times 100 \quad (8)$$

Doporučené hodnoty pro ROA neexistují, jelikož se v každém odvětví liší. Ukazatel má smysl porovnávat s podobnými podniky v rámci odvětví. V takovém případě Růčková (2015, s. 59) doporučuje použít v čitateli EBIT.

ROE

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje skutečnou míru zhodnocení vlastního kapitálu. (Nývtová, Marinič, 2010, s. 166). Výpočtem získáme velikost zisku, který firma vytváří z peněz investovanými akcionáři. Tento ukazatel měří, zda je návratnost kapitálu úměrná velikosti rizika.

$$\text{ROE} = \frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (9)$$

Přestože tento ukazatel zajímá převážně investory, mnoho controllerů považuje ROE za nejlepší ukazatel výkonnosti vedení. Bragg (2014, s. 151) říká, že ROE bývá často používán jako měřítko pro bonusové odměny vedoucích pracovníků. Společnosti s vysokou rentabilitou vlastního kapitálu mají lepší schopnost rozvíjet své podnikání, aniž by se musely obracet na své akcionáře kvůli většímu kapitálu nebo vzniku dluhů. Je velmi pravděpodobné, že podnik s vysokým ROE bude schopen fungovat na bázi samofinancování. Má-li společnost vysoké ROE, pak se jedná o výkonný podnik. Jestli je hodnota ROE nízká nebo vysoká, se zjišťuje v porovnání s jinými podniky v daném oboru (Marr, 2015, s. 130). Výsledek můžeme také porovnat s průměrnou hodnotou za dané odvětví podle NACE (Růčková, 2015, s. 60).

Růčková (2015, s 29) upozorňuje na skutečnost, že dluhové financování může za určitých okolností příznivě působit na rentabilitu vlastního kapitálu, což může být v některých případech v rozporu s výkonností podniku. Tento vliv je dán existencí finanční páky. Kromě toho bývá v praxi tento ukazatel navyšován managementem pomocí dalších nástrojů:

- **zvýšením ziskové marže** – pomocí snižování nákladů, zvyšování cen nebo změnou mixu prodaných produktů nebo služeb;
- **zvyšováním obratu majetku** – snížením zůstatku pohledávek, úrovně zásob anebo investic do dlouhodobého majetku, jakož i prodloužením splatnosti závazků.

Dle Strnadové (2013, s. 172) je ukazatel kromě finanční páky ovlivněn také velikostí ROA.

ROS

Ukazatel rentability tržeb vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb. Poskytuje informace o tom, kolik dokáže podnik vyprodukovat z 1 Kč tržeb. Do čitatele by měl být dosazen čistý zisk.

$$\text{ROS} = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (10)$$

Čím vyšší je rentabilita tržeb, tím výkonnější je společnost z hlediska produkce. Hodnota se porovnává v oborovém průměrem. Je-li hodnota tohoto ukazatele nižší než oborový průměr, pak jsou ceny výrobků poměrně nízké a náklady příliš vysoké. (Růčková, 2015, s. 62)

Rentabilitu tržeb lze maximalizovat dosažením vyššího zisku při nižších tržbách.

3.2.2 Tokové ukazatele

U ukazatelů rentability se můžeme často setkat s jejich modifikací v čitateli, která spočívá v použití cash flow z provozní činnosti místo zisku (EBIT). Výhodou porovnání se ziskem je zejména to, že cash flow není ovlivněno použitými způsoby odepisování. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 102). Stejný názor má i Růčková (2015, s. 44), která říká, že ukazatele cash flow zpřesňují nahlížení na finanční situaci firmy, neboť pracují s reálnými finančními toky.

V literatuře se můžeme setkat s mnoha příklady ukazatelů s využitím cash flow. Práce je zaměřena na obratovou rentabilitu a finanční využití vlastního kapitálu, které nejlépe doplňují již zmíněné ukazatele rentability.

Obratová rentabilita

Obratová rentabilita udává finanční efektivitu podnikového hospodaření.

$$\text{obratová rentabilita} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{obrat}} \quad (11)$$

Do obratu se řadí pouze příjmy z běžné činnosti podniku. Růčková (2015, s. 70) říká, že ukazatel popisuje „*schopnost podniku vytvářet z obratového procesu finanční přebytky nutné pro další posilování pozice podniku*“.

Finanční využití vlastního kapitálu

Ukazatel hodnotí vnitřní finanční potenciál vlastního kapitálu. Dle Růčkové (2015, s. 71) představuje indikátor doplněk k rentabilitě vlastního kapitálu.

$$\text{finanční využití vlastního kapitálu} = \frac{\text{cash flow z provozní činnosti}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (12)$$

3.3 Vypovídací schopnost ukazatelů finanční analýzy

Výše uvedené ukazatele likvidity a rentability bývají v praxi pro analýzu výkonnosti používány jen v malé míře nebo vůbec, a to i přesto, že mají nesporné výhody (viz tabulka 1). Mezi hlavní a společnou výhodou patří snadná konstrukce. Vzhledem k tomu, že se vychází výhradně z údajů ze základních účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné, jsou metriky vhodné analýzu konkurence a pro benchmarking. Ukazatele likvidity dávají informaci, jestli má společnost dostatek peněžních prostředků k dispozici pro úhradu krátkodobých závazků, případně lze k nich dovést, kolik prostředků společnosti chybí a je nutno opatřit. Z toho důvodu jsou ukazatele velmi užitečné pro budoucí plánování likvidity a cash flow. Ukazatele, které ve svém výpočtu vychází z cash flow, zpravidla více odráží realitu, neboť vychází z reálných peněžních toků.

V literatuře i reálné praxi se často konstrukce poměrových ukazatelů rozchází, což je však zcela přirozené, neboť každá analýza má jiný účel, který vyžaduje jiné vstupní informace. Záleží i na zvyklostech každé organizace a přístupu finančního analytika v konstrukcích ukazatelů. Každou změnu nebo odchylku od běžné konstrukce je nutné vzít v potaz při interpretaci výsledků.

Společnosti zpravidla nesledují všechny ukazatele finanční analýzy. Každá firma si pro své vlastní účely vytváří vlastní set ukazatelů, které jí slouží pro vyhodnocování výkonnosti. Pokud ukazatelé nenavazují na cíle společnosti, obvykle management netrvá na jejich monitorování.

V praxi se ukazatele nepoužívají i z důvodu obtížné interpretace. Management, který není zasvěcený v problematice, jen obtížně pozná, zda je výsledek ukazatele vyhovující. Zároveň obecně doporučovaná žádoucí rozpětí ukazatelů jsou velmi obecná a neberou v potaz specifické znaky každého odvětví.

Žádný podnik pravděpodobně nebude mít všechny ukazatele se žádoucími hodnotami. I přesto, že ne všechny ukazatele budou vykazovat uspokojivé výsledky, nemusí být ohrožena budoucí existence podniku.

Tabulka 1 Výhody a nevýhody ukazatelů likvidity a rentability

Výhody ukazatelů	Nevýhody ukazatelů
<ul style="list-style-type: none"> • Snadná konstrukce • Vhodné i pro analýzu konkurence a benchmarking • Užitečné pro budoucí plánování likvidity a cash flow • Signál nízké likvidity • Tokové ukazatele více odráží realitu než absolutní a poměrové 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtížná interpretace • Obecně doporučované žádoucí rozmezí hodnot ukazatelů • Velká část ukazatelů nenavazuje na cíle společnosti, proto se nesledují • Ukazatele se často modifikují, což znesnadňuje srovnání

Zdroj: vlastní zpracování

4 KPI

Hodnocení výkonnosti podniku je pouze s metrikami finanční analýzy krátkozraké. Niven (2005, s. 17) tvrdí, že používání jenom finančních měřítek není v souladu s dnešním podnikatelským prostředím. Finanční měřítka jsou skvělá v hodnocení minulosti. Schází jim však dlouhodobý výhled. Nepropojují také všechny úrovně podniku. Hammer (2002, s. 11) říká, že řízení podniku a firemní výkonnosti pouze na základě finančních ukazatelů je totožné jako „řízení automobilu s pohledem upřeným do zpětného zrcátka“. Tento nedostatek pomáhají odstranit klíčové indikátory výkonnosti (dále jen KPI), které hodnotí výkonnost podniku komplexním způsobem.

V praxi je výraz KPI nadměrně používán a navzdory tomu často nepochopen (Marr, 2015, s. 18). Mnohdy se předpokládá, že ukazatele KPI jsou pouze finanční metriky. Taková definice je příliš úzká. Data pro KPI mohou pocházet z mnoha zdrojů a zaměřují se jak na finanční, tak na nefinanční část podnikání. Charakteristickým znakem je poskytování nejlepší možné odpovědi na nejdůležitější obchodní otázky. Pokud pomůže výsledek odpovědět na kritickou obchodní otázku, pak je metrika KPI. V nejširším slova smyslu KPI poskytují nejdůležitější informace o výkonu. Tato metoda měření výkonnosti se soustřeďuje na omezený počet klíčových ukazatelů, které mohou pomáhat managementu při rozhodování, a nakonec zlepšovat podnikovou výkonnost.

Výběr a definice KPI je v organizacích zcela v kompetenci provozních ředitelů (CEO), neboť oni nejlépe rozumí povaze businessu. Controlleri často přichází s metrikami do kontaktu v rámci hledání provázanosti finančních a nefinančních dat při vyhodnocování výkonnosti. KPI vysvětlují příčiny událostí, které se numericky zaznamenaly s časovým zpožděním v podnikovém účetnictví. Pro posouzení výkonnosti je pro controllera důležité mít celistvý obraz o hospodaření podniku a znát pozadí, které stojí za čísly ve finančních výkazech. KPI bývají běžnou součástí manažerských reportů, kde plní vysvětlovací funkci. Jedná se o ukazatele, které mohou pomoci firmám k větší výkonnosti a oznamují, kde se podnik nachází v komparaci s tím, kde by měl být.

Controlleři využívají KPI také při vyhodnocení finanční analýzy. Výsledky ukazatelů finanční analýzy otevírají bránu otázek, pro jejichž správnou interpretaci v některých případech stačí manažerův názor či domněnka, ale téměř vždy je důležité výsledky podložit fakty.

Controlling by měl prostřednictvím reportingových nástrojů zajistit vhodný způsob předávání informací managementu, neboť tento krok je podstatný k vytvoření iniciativy ke zlepšení výkonnosti. Podle globální výzkumné studie provedené Institutem pokročilé výkonnosti (Advanced Performance Institute) jsou nejoblíbenějším formátem pro sdělování informací o výkonnosti tabulky doplněné o grafy. (Marr, 2015, s. 90)

Manažeři se často ptají, jaký počet KPI je správný a optimální pro sledování výkonnosti podniku. Bohužel na tuto otázku neexistuje správná odpověď. Barnard Marr (2015, s. 31) uvádí, že *"počet KPI závisí na strategických a operativních cílech a na počtu nezodpovězených otázek v businessu"*. Obecně se však domnívá, že společnost by se měla zaměřit na 15 až 25 KPI na úrovni podniku a podobný počet ukazatelů by měla pak mít i pro každou obchodní jednotku (business unit).

4.1 Finanční KPI

Finanční ukazatelé KPI jsou nejběžnějším typem KPI ve většině firem. Jestli je podnik považován za úspěšný nebo ne, je do značné míry ovlivněno měřením výkonnosti pomocí finančních KPI. Jedná se o kvantitativní veličiny, obvykle vyjadřované absolutně nebo v procentech. Jejich kvantitativní povaha je velkou výhodou, neboť často usnadňuje jejich měření. Dle Marra (2005, s. 104) finanční KPI představují *"svatý grál businessových KPI, protože finanční měřítko jsou všeobecně používána jako indikátory úspěchu"*.

4.1.1 Výnosy a zisk

Controlleři a manažeři si při sledování výkonnosti všimají růstu výnosů a velikosti zisku a jejich vzájemného vztahu. Dle Marra (2015, s. 106) je důležitější zisk, neboť *"re-investovaný zisk je tím, co umožňuje podnikání. Žádná komerční firma neexistuje dlouho, pokud nemůže generovat zisk"*. Pro tyto dva indikátory se v praxi často používá anglické označení Top-line (výnosy) a bottom-line (zisk), které vychází z jejich umístění ve výkazu zisku a ztráty.

Z manažerského pohledu se zisk dělí nejčastěji na hrubý, provozní a čistý. Jejich rozdíl je patrný z tabulky 2.

Hrubý zisk

Hrubý zisk zahrnuje výnosy z prodeje snížené o náklady na prodané zboží (COGS). COGS tvoří všechny přímé náklady nezbytné pro výrobu a dodání produktu nebo služby. Hrubý zisk má dle Marra (2015, s. 106) smysl porovnávat čtvrtletně nebo ročně. Je to velmi užitečná metrika, neboť ukazuje, jak efektivně firma používá zdroje při výrobě produktu nebo služby.

Provozní zisk

Provozní zisk je hrubý zisk po odečtení provozních nákladů a odpisů. Provozní zisk je controllery považován za přesnější ukazatel než hrubý zisk. Provozní zisk se zaměřuje na to, jak efektivně podnik vyrábí a prodává svůj produkt nebo službu.

Čistý zisk

Čistý zisk zahrnuje celkové výnosy za dané období, od kterých se odečítají celkové náklady včetně odpisů, úroků a daní (viz tabulka 2). Čistý zisk může poskytovat zkreslený obraz o podnikání, neboť s ním lze snadno manipulovat.

Tabulka 2 Struktura manažerského výkazu zisku a ztráty se zaměřením na druhy zisků

Výnosy
- Náklady na prodej zboží a služeb (COGS)
= Hrubý zisk
- Provozní náklady
= Provozní zisk
+ - Ostatní výnosy a náklady
+ - Mimořádné výnosy a náklady
- Úrokové náklady
= Čistý zisk před daněmi

- Daně
= Čistý zisk

Zdroj: vlastní zpracování dle Marra, 2015, s. 107

Dle Marra (2015, str. 107) se v praxi nejčastěji sleduje čistý zisk a EBITDA (viz kapitola 3.2).

Míra růstu výnosů

Ukazatel růstu výnosů je klíčovým měřítkem výkonnosti. Závisí na schopnosti prodat více produktů. Růst výnosů je dynamická metrika, která by měla být porovnána například s jiným časovým obdobím, konkurenčním podnikem nebo jiným produktem.

$$\text{míra růstu výnosů} = \frac{\text{rozdíl výnosů mezi dvěma časovými obdobími}}{\text{výnosy v dřívějším období}} \times 100 \quad (13)$$

4.1.2 Marže

Ziskové marže představují procentní podíl zisku z celkových tržeb z prodeje. Poskytují přesnější představu o výkonnosti společnosti. Ziskové marže měří, kolik peněz je ušetřeno z výnosů z prodeje. Marže se používají i pro srovnání mezi jednotlivými divizemi v rámci společnosti nebo mezi podniky v rámci odvětví.

Existují tři typy marží: hrubá, provozní a čistá. Vzájemně se odlišují hodnotou používanou v čitateli, neboť každý typ marže pracuje s jinou modifikací zisku.

Hrubá zisková marže

Hrubá zisková marže odečítá náklady na prodané zboží nebo službu od výnosů z prodeje. Tato marže říká, kolik procent zisku společnost má z každé koruny obratu. Zbývající část do 100 % tvoří útratu v přímých nákladech na výrobu tohoto produktu.

$$\text{hrubá zisková marže} = \frac{\text{výnosy z prodeje} - \text{náklady na prodané zboží a služby}}{\text{výnosy z prodeje}} \times 100 \quad (14)$$

Hrubá zisková marže popisuje velikost výrobních nákladů a často bývá používána pro srovnání s konkurencí. (Marr, 2015, s. 109)

Provozní zisková marže

Provozní zisková marže poskytuje informace o provozní efektivitě a cenové strategii, protože zahrnuje pouze výnosy z hlavní podnikatelské činnosti. Poskytuje mnohem jasnější obraz o tom, kolik zisku má společnost (před úroky a daněmi) z každé koruny prodeje hlavních výrobků nebo služeb. Metrika je užitečná pro srovnání s konkurencí. (Marr, 2015, s. 109)

$$\text{provozní zisková marže} = \frac{\text{EBIT}}{\text{výnosy z prodeje}} \times 100 \quad (15)$$

Čistá zisková marže

Čistá zisková marže vypovídá o výkonnosti společnosti. Nízká hodnota ukazatele znamená, že firma má nižší toleranci vůči změnám, jako je nižší prodej nebo zvýšené náklady. Ukazatel je velmi užitečný při porovnávání výkonnosti v čase. Nevýhodou je, že je ovlivněn daňovou politikou podniku.

$$\text{čistá zisková marže} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{výnosy z prodeje}} \times 100 \quad (16)$$

Podle Marra (2015, str. 109) čistá zisková marže mezi 20 a 40 % je považována za velmi dobrou bez ohledu na odvětví.

4.2 Nefinanční KPI

Nefinančních KPI existuje nekonečné množství, přičemž každá společnost má naprosto jedinečnou skladbu těchto ukazatelů a do velké míry záleží na odvětví, ve kterém společnost působí. Marr (2015, s. 237-243) se zaměřil na sedm nejpoužívanějších:

- **Míra loajality zákazníků.** Toto KPI (známé také pod anglickým názvem Net Promoter Score) udává, do jaké míry jsou zákazníci loajální.
- **Zapojení zákazníků.** KPI měří, do jaké míry jsou zákazníci zapojeni do organizace.
- **Ziskovost zákazníků.** Počítá se jako rozdíl mezi výnosem získaným z prodeje za určité období a náklady plynoucí ze vztahu se zákazníky během stejného období.

- **Relativní podíl na trhu.** Ukazatel umožňuje určit, jak dobře se vyvíjí podíl na trhu ve srovnání s největším konkurentem.
- **Míra využití kapacity.** KPI měří, do jaké míry využívá firma své výrobní kapacity
- **Míra loajality zaměstnanců.** KPI udává, do jaké míry jsou zaměstnanci se svou prací spokojeni.
- **Index udržitelnosti.** Podniky, které mohou prokázat příznivý index udržitelnosti, budou mít stále větší konkurenční výhodu.

4.3 Vypovídací schopnost KPI

Vypovídací schopnost nefinančních KPI je do velké míry ovlivněna jejich výběrem. Management podniku musí říct, jaké informace potřebuje k tomu, aby se zvýšil výkon. Získané informace by měly být relevantní, včasné a získané s přijatelnými náklady. Marr (2015, s. 22) udává, že měřit by se mělo pouze to, co společnost potřebuje k dosažení svých strategických cílů, zlepšení výkonnosti a setrvání na správné cestě. Kromě toho je nutné metriky správně prezentovat a uvádět do kontextu, jinak to budou jen čísla a data.

Za předpokladu správného určení a interpretace metrik patří nefinanční KPI mezi nejdůležitější ukazatele výkonnosti, neboť nejlépe vystihují aktuální stav společnosti v podnikatelském prostředí. Management podniku věnuje sledování nefinančních KPI zpravidla větší pozornost než finančním ukazatelům, o čemž svědčí i kratší intervaly pro sestavování reportů. Nežádka se můžeme setkat s denními nebo týdenními zprávami s vývojem nefinančních KPI. Management mívá často stanovené cíle pomocí KPI, resp. bývá mnohdy odměňován na základě jejich pozitivního vývoje. Tímto způsobem se vlastníci společnosti snaží zainteresovat větší okruh lidí na výkonnost podniku. Podnik, který dosahuje plánovaných hodnot KPI, bývá nejenom výkonný, ale má i schopné řídicí pracovníky.

Hodnoty vstupující do nefinančních ukazatelů bývají získávány z mnoha interních i externích zdrojů. Častým interním zdrojem informací bývají podnikové informační systémy (ERP), marketingové informační systémy (MIS) a další informační systémy (DSS, TPS, ES, OAS, GIS apod.). Je třeba si uvědomit, že tyto systémy jsou sice založené na sofistikovaných informačních a komunikačních technologiích, nicméně jsou velmi nákladné. Pokud v podniku nejsou systémy zavedené, musí management zvažovat, zda přínos ze získaných informací bude větší než

náklady vydané na jejich získání. Mezi externí zdroje informací patří webové stránky, propagační materiály společností, odborné časopisy, specializované webové portály pro jednotlivé obory nebo specializované databáze jako zdroj dat pro srovnání ekonomických údajů firem aj. U externích informací platí, že bývá obtížné ověřit jejich správnost.

Z výše uvedeného vyplývá, že nefinanční KPI mají mnoho výhod, ale i nevýhod, jak shrnuje tabulka 3.

Tabulka 3 Výhody a nevýhody nefinančních ukazatelů

Výhody	Nevýhody
<ul style="list-style-type: none"> • Získání informace o aktuálním stavu společnosti • Určení a zlepšování výkonnosti pomocí častého měření • Zjišťování naplnění strategických cílů • Získání informace o výkonnosti managementu 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtížnost výběru konkrétních ukazatelů • Náročnost na implementaci • Nákladnost • Obtížnost sběru dat z mnoha zdrojů • U externích informací riziko chyby

5 Manažerské výkazy

Souhrnným indikátorem výkonnosti podniku jsou manažerské výkazy, které se v podnicích sledují na měsíční bázi a porovnávají se s plánem. Struktura i obsah manažerských výkazů je uzpůsoben potřebám každého podniku a do velké míry závisí na tom, jaká data management potřebuje pro rozhodování.

5.1 Manažerský výkaz zisků a ztrát

Manažerská výsledovka je jedním z nejdůležitějších nástrojů controllingu. Poskytuje informace o struktuře tržeb, nákladů, maržích i jednotlivých typů zisků. Velmi často bývají výnosové i nákladové položky vyjádřeny procentuálně k výši celkových nebo čistých výnosů. Manažerská výsledovka je v každém podniku unikátní co do struktury i obsahu. Z hlediska struktury může výsledovka zachycovat několik desítek ale i stovek položek. Jejich druh a množství je ovlivněno potřebou členění jednotlivých položek. Z hlediska obsahu může být výkaz sestaven za jednotlivá oddělení, divize, za celý podnik nebo i za celý holding. V tabulce 4 je uveden zjednodušující příklad struktury manažerské výsledovky, kterou je možno aplikovat pro výrobní i nevýrobní podnik. Výkaz může být sestaven formou srovnávací tabulky s výsledky za víc období a změnou v absolutním a procentuálním vyjádření.

Tabulka 4 Univerzální struktura manažerského výkazu zisku a ztrát

	Období 1	Období 2	Rozdíl	% změna
Zdroj výnosů z hlavní činnosti 1				
Zdroj výnosů z hlavní činnosti 2				
Výnosy z prodeje celkem				
Náklady na prodané zboží a služby (COGS)				
Hrubý zisk				
Hrubá marže (%)				
Osobní náklady				
Náklady na kanceláře				
Marketing, reklama				

Právní a ostatní poradenství, účetní služby				
Provozní zisk				
Ostatní výnosy				
Ostatní náklady				
Normalizovaná EBITDA				
Mimořádné výnosy				
Mimořádné náklady				
EBITDA				
Odpisy				
EBIT				
Provozní zisková marže (%)				
Čisté úroky				
Daň z příjmů				
Čistý zisk				
Čistá zisková marže (%)				

Zdroj: vlastní zpracování

Velmi častým prvkem bývá rozdělení výnosů z hlavní činnosti podle prodávaných produktů nebo služeb. Podniky často také rozlišují účetní a tzv. normalizovanou EBITDA, který neobsahuje mimořádné výnosy a náklady (tzv. one-off).

5.2 Manažerská rozvaha

Stejně jako manažerský výkaz zisku a ztráty i rozvaha odráží preference managementu. U manažerské rozvahy se často postupuje metodou vylučovací, tzn. vychází se ze státní rozvahy a vyřadí se položky s nulovou hodnotou tak, aby zůstaly pouze relevantní položky pro danou společnost. U položek, které jsou pro firmu klíčové, se může uvést rozpad, případně se méně významné položky mohou sloučit. V tabulce 5 je uveden příklad struktury manažerské rozvahy, jejíž členění vychází ze struktury používané v USA, tzn. aktiva jsou seřazena od nejlíživějších po nejméně likvidní. Ve výkazu je možno zaznamenávat několik období.

Tabulka 5 Příklad struktury manažerské rozvahy

	Období 1	Období 2	Období 3	Období 4
Peněžní prostředky				
Pohledávky				
Zásoby				
Oběžná aktiva				
Fixní aktiva				
Celková aktiva				
Splatné závazky				
Časově rozlišené závazky				
Celkové krátkodobé závazky				
Ostatní závazky				
Celkové závazky				
Kapitál				
Nerozdělené zisky				
Celkový vlastní kapitál				
Celková pasiva				
Kontrola				

Zdroj: vlastní zpracování dle Bragga, 2014, s. 39

Je možné se setkat s kontrolním řádkem na konci výkazu, který srovnává bilanční sumu aktiv a pasiv, která by se měla shodovat.

5.3 Výkaz cash flow

Výkaz cash flow obsahuje informace o peněžních tocích za dané období. Dle Bragga (2014, s. 25) zobrazuje zejména rozsah tří činností (investiční, operační a finanční), které vytvářejí a používají hotovost. Růčková (2015, s. 34 a 142) se domnívá, že nejdůležitější částí je cash flow z provozní činnosti, neboť informuje o tom, jak moc EBIT odpovídá skutečným tokům

ve společnosti, a jak jsou peníze ovlivněny změnami vlastního kapitálu. Kromě toho cash flow slouží jako nástroj pro zjištění potřeby financování a řízení likvidity.

Existují dvě metody sestavení cash flow, tj. přímá a nepřímá metoda. Výhodou je, že ani jedna metoda nemá standardizovanou podobu. Další výhodou je, že na rozdíl od ostatních výkazů cash flow není ovlivněno metodou odpisování ani časovým rozlišením. (Růčková, 2015, s. 36)

Přímá metoda spočívá v zobrazení položek ovlivňující peněžní tok. V praxi se používá minimálně z důvodu obtížného sestavování.

Nepřímá metoda vychází z výsledku hospodaření (EBIT), který se pomocí různých úprav transformuje na tok peněz. Důvodem těchto úprav je nesoulad mezi účetně podchycenými a skutečnými reálnými toky (Scholleová, 2009, s. 129). Podoba tohoto výkazu je zachycena v tabulce 6.

Tabulka 6 Struktura manažerského výkazu cash flow

Počáteční stav cash flow (= konečný stav cash flow předchozího období)
EBIT
+ odpisy
+ - jiné náklady (např. rezervy na nedobytné pohledávky)
- výnosy, které nebyly příjmem (např. aktivace stroje)
+ - změna stavu pohledávek (+ úbytek, - přírůstek)
+ - změna stavu krátkodobých cenných papírů (+ úbytek)
+ - změna stavu zásob (+ úbytek)
+ - změna stavu krátkodobých závazků (+ přírůstek)
Cash flow z provozní činnosti
+ - změna fixního majetku (+ úbytek)
+ - změna nakoupených obligací a akcií (+ úbytek)
Cash flow z investiční činnosti
+ - změna dlouhodobých závazků (+ přírůstek)
+ - přírůstek vlastního jmění z titulu emise akcií
- výplata dividend

Cash flow z finanční činnosti
Celkové cash flow (= cash flow ze samofinancování + provozní + investiční + finanční)
Konečný stav cash flow (= počáteční stav cash flow + celkové cash flow)

Zdroj: Růčková (2015, s. 36), Bragg (2014, s. 27), vlastní zpracování

Horizontální a vertikální analýza manažerských výkazů

Horizontální a vertikální analýza se zaměřuje na komparaci a hodnocení absolutních ukazatelů. Analýzy se používají pro hodnocení položek výkazů účetní závěrky. Často nacházejí uplatnění i v manažerských výkazech, které jsou sestavovány na měsíční bázi. Horizontální analýza spočívá ve srovnání informací za několik období a používá se pro ni označení analýza trendů (viz tabulka 7). Naproti tomu vertikální analýza charakterizuje strukturu celkové hodnoty. Pracuje s procentním rozbohem, kde každá řádková položka je uvedena jako procento jiné položky, jak naznačuje tabulka 8 na příkladu manažerské rozvahy. Základ pro procentuální srovnání tvoří celková aktiva. (Růčková, 2015, s. 142)

Tabulka 7 Horizontální analýza na příkladu manažerského výkazu zisku a ztráty

	6/2017	7/2017	Rozdíl
Výnosy z prodeje zboží a služeb	1.000.000	1.500.000	500.000
Náklady na prodané zboží a služby	400.000	600.000	-200.000
Hrubý zisk	600.000	900.000	300.000
...

Zdroj: vlastní zpracování dle Bragga, 2014, s. 39

Horizontální analýza může být doplněna o vyjádření rozdílu v procentech (viz tabulka 8). V manažerských výkazech se analýza používá pro meziměsíční nebo meziroční srovnávání výsledků. Její použití je typické jak u výkazu zisku a ztráty, rozvahy, tak i cash flow.

Tabulka 8 Vertikální analýza na příkladu manažerské rozvahy

	2015	Procent
Peníze	100.000	10 %
Pohledávky	350.000	35 %
Zásoby	150.000	15 %
Oběžná aktiva	600.000	60 %
Fixní aktiva	400.000	40 %
Celková aktiva	1.000.000	100 %
...

Zdroj: vlastní zpracování dle Bragga, 2014, s. 39

6 Finanční plán a analýza odchylek

Finanční plán hraje ve výkonnosti podniku zásadní roli, neboť jedině s jasným plánem a jeho komparací se skutečnými výsledky získává společnost komplexní pohled na svou výkonnost. Finanční plány by měly reflektovat cíle podniku (viz obrázek 3).

Dle Freiberga (1996, s. 62) finanční plán umožňuje zobrazit finanční efekty budoucích podnikových aktivit, a slouží kromě jiného k zajištění dostatečných zdrojů likvidity. Také upozorňuje na nespornou výhodu ve volném formátu, který není regulován směrnici. V praxi finanční plány kopírují strukturu manažerských výkazů.

Finanční plán pro operativní řízení bývá sestavován zpravidla na období jednoho roku. Dlouhodobější finanční plány, které reflektují strategické cíle, bývají sestavovány na období 5 let. Dle Růčkové (2015, s. 93) dlouhodobý plán souvisí s vývojem aktiv a pracovního kapitálu.



Obrázek 3 Postup tvorby finančního plánu

Zdroj: Růčková (2015, s. 105), vlastní zpracování

Při sestavování plánovaných výkazů se používá metoda procentních poměrů k tržbám, regresní analýza a dále metoda ukazatelů obratu (Růčková, 2015, s. 104).

Plánovaný výkaz zisku a ztráty

Podstatou plánového výkazu zisku a ztráty je určení plánované výše výnosů, nákladů a zisku.

Nejdůležitější položkou, kterou je třeba prognózovat, jsou tržby za prodej výrobků a služeb.

Ke stanovení tržeb je možno dle Růčkové (2015, s. 103) využít:

- odhady marketingových pracovníků;
- trendové křivky na základě historických dat;
- regresní a korelační analýzu.

Je třeba brát v potaz, že výše plánovaných tržeb a zisku vzhledem k provázanost výkazů ovlivní i hodnoty v plánované rozvaze.

Plánovaná rozvaha

Struktura plánu kopíruje podobu manažerské rozvahy. Základní funkcí je poskytnutí přehledu o pravděpodobné budoucí finanční situaci firmy a o stavu její finanční struktury. (Růčková, 2015, s. 107)

Plánované cash flow

Plánované cash flow slouží ke stanovení stavu likvidity a případné potřeby dodatečných finančních zdrojů v budoucnosti. Ze všech plánových výkazů se pro potřeby operativního řízení stanovuje na nejčastější frekvenci, tj. na jednotlivé dny v měsíci. Externím stranám (např. investorům, bankám) je výkaz předkládán nejčastěji v agregované podobě po měsících.

Analýza odchylek

V praxi se stává, že ne vždy jsou finanční plány v souladu se skutečností. S největší pravděpodobností se výsledky dostanou mimo plán, a z toho důvodu se sestavuje řada scénářů finančního plánu. Z obrázku 3 je také patrné, že vyhotovením plánu proces nekončí. V další fázi přichází na řadu nutná kontrola, která je plně v režii controllera. V rámci analýzy odchylek je porovnáván finanční plán se skutečnými dosaženými výsledky. Zjištěné odchylky jsou dále analyzovány. Po zjištění příčin odchylek controller diskutuje s managementem nápravná opatření vedoucí ke zmírnění rizika.

7 Účetní faktory ovlivňující vybrané ukazatele

Tato kapitola se zabývá řadou účetních otázek, které mají dopad na informace uvedené ve finančních výkazech a zásadním způsobem tak ovlivňují hodnoty ukazatelů výkonnosti. Znalost této problematiky pomáhá controllerům získat relevantní výsledky, neboť některé vlivy je nucen controller odstranit či doplnit, aby získal skutečný obraz o finanční a provozní situaci společnosti. Znalost těchto faktorů zpřesňuje interpretaci ukazatelů výkonnosti, která je stěžejní a nejdůležitější částí analýzy.

7.1 Zásady účetnictví

Následující odstavce popisují vybrané principy účetnictví, které mají vliv na analýzu výkonnosti společnosti.

7.1.1 Akruální princip

Hodnoty zaznamenané v účetnictví podniku jsou dle Bohušové (2009, s. 132) ovlivněny zejména akruálním principem, který spočívá v zaznamenávání aktiv, pasiv, nákladů a výnosů do období, kdy se operace s nimi uskutečnily, nikoliv v době vydání nebo přijetí peněžních prostředků z těchto operací. Akruální princip vyžaduje použití **odhadů** a časového rozlišení nákladů a výnosů. Výrazný problém akruálního účetnictví je, že může naznačovat výskyt zisku, i když dosud nenastaly související peněžní příjmy. Z toho důvodu je třeba věnovat pozornost výkazu cash flow, který se zabývá peněžními toky. (Bragg, 2014, s. 32)

Časové rozlišení

Účelem časového rozlišení je zpřesnění výše hospodářského výsledku v daném období. Pro zpřesnění ukazatelů likvidity je vhodné však uvažovat pouze položky příjmy příštích období jako součást oběžného majetku. Výdaje příštích období by se měly pro výpočet ukazatelů výkonnosti přiřadit ke krátkodobým závazkům. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 47-51)

Dohadné účty aktivní a pasivní nepatří do časového rozlišení a při analýze likvidity se neeliminují. Dohadné účty aktivní by měly zůstat součástí oběžného majetku při hodnocení

likvidity, neboť se jedná o příjem v dalším období. Zároveň dohadné účty pasivní je vhodné přiřadit krátkodobým závazkům, neboť tvoří výdaj v dalším období a mají vliv na likviditu podniku.

Časové rozlišení se nezaměřuje na některé položky, jejichž dopad má dlouhodobější charakter. Jedná se například o výdaje na reklamu, marketing, školení, vědu a výzkum. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 154)

7.1.2 Zásada opatrnosti

Do zisku se promítají všechny předpokládané ztráty a znehodnocení majetku, i když ještě nenastaly a jejich hodnota je pouze odhadována. Zásada opatrnosti se v účetnictví odráží v tvorbě a používání rezerv a opravných položek.

Rezervy

Pro analýzu výkonnosti jsou rezervy problematickou oblastí. Představují zdroje krytí budoucích výdajů, u nichž je znám účel a pravděpodobnost, že nastanou. Výše výdajů a konkrétní okamžik vzniku není jistý. Tvorba rezervy je v účetnictví evidována jako náklad, který snižuje zisk podniku. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 49-50) proto popisují rezervy jako část sníženého zisku, tedy vlastní zdroj. Jejich zařazení do cizího kapitálu v rozvaze je tedy sporné. Z toho důvodu jsou pro přesnější výpočty ukazatelů přiřazovány do vlastního kapitálu stejně jako rezervní fond. Autorky také upozorňují na fakt, že rezervy nemusí odpovídat sumě peněz na bankovním účtu.²

Opravné položky

Opravné položky představují dočasné snížení hodnoty majetku. Tvorba a zrušení opravných položek je povinnou součástí procesu inventarizace majetku a jejich použití upravují nepřiliš detailní daňové předpisy, které navíc odvádějí pozornost od věcné problematiky. Závisí

² Rezervy odpovídají dle zákona č. 593/1992 Sb., o rezervách pro zjištění základu daně z příjmu sumě peněz na bankovním účtu pouze v případě, že se jedná o krytí výdajů na opravy dlouhodobého majetku. V ostatních případech je více než pravděpodobné, že společnost nebude schopna z vytvořených rezerv uhradit vzniklé závazky.

na pečlivosti účetní jednotky, zda tuto korekci zjišťuje a eviduje, což výrazně ovlivňuje srovnatelnost několika účetních období i porovnání s konkurenčními podniky. (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 44)

7.1.3 Zásada oceňování v historických cenách

Oceňování v historických cenách nebere v úvahu změny tržních cen, změnu kupní síly a zkrsluje výsledek hospodaření podniku. (Růčková, 2015, s. 32)

Problém tohoto oceňování se zvětšuje s růstem inflace. Dle Růčkové (2015, s. 37) vliv inflace postihuje hlavně podniky se starším vybavením, u nichž je velká část majetku již odepsána, což vede k vykazování příliš vysokého a nereálného zisku.

7.2 Fiskální rok

Fiskální rok je dvanáctiměsíční období, ve kterém podnik vyazuje své výsledky. Společnosti by měly používat přirozený hospodářský rok jako svůj fiskální rok. Hospodářský rok končí v přirozeně nízkém místě v obchodní činnosti. To znamená, že na konci období by měl podnik vykazovat nejnižší hodnotu pohledávek, závazků i zásob. Tyto nižší zůstatky lze jednodušeji auditovat a usnadní uzavření účetních knih. Pokud neexistuje žádný zřejmý hospodářský rok, podniky obvykle přijímají kalendářní rok jako svůj fiskální rok. Tento faktor je třeba brát v úvahu při srovnávání výsledků za několik období u více společností ve stejném odvětví, neboť ostatní společnosti mohou mít jiný fiskální rok, který velmi ovlivňuje hodnoty v rozvaze. (Bragg, 2014, s. 33)

7.3 Úskalí výnosů

Následující odstavce popisují faktory ovlivňující výši vykazovaných výnosů. Součástí jsou i doporučení ohledně zpřesnění výsledků ukazatelů.

7.3.1 Účtování výnosů v hrubé nebo čisté hodnotě

Pro správnou interpretaci ukazatelů výkonnosti je nutné ověřit, zda výnosy v účetnictví zahrnují celkovou hodnotu uskutečněné tržní transakce či pouze její část. Bragg (2014, s. 33) z tohoto

pohledu dělí výnosy na hrubé a čisté.³ Hrubé výnosy v tomto pojetí představují přiznání všech výnosů z prodejních transakcí v plné výši. Naopak čisté výnosy reflektují pouze provizi za prodej.⁴

Problém při vykazování hrubých a čistých výnosů vyvstává v případě srovnání výsledků dvou společností, které používají odlišné metody. Bragg (2014, s. 33) upozorňuje, že „při vykazování hrubých výnosů se zdá, že má podnik mnohem větší objem transakcí, ale podstatně nižší procento zisku než podnik, který zaznamenává čisté výnosy“. Tento problém se dá částečně vyřešit převedením hrubých výnosů na čisté tak, že se od částky vyúčtované zákazníkům odečte částka zaplacená dodavatelům. Tím se zajistí vzájemná porovnatelnost společností.

7.3.2 Výnosy z hlavní činnosti

Pro zpřesnění výsledků analýzy by se měly brát v potaz pouze výnosy z hlavní činnosti podniku, tedy výnosy z prodeje zboží a služeb.

7.3.3 Fakturace výnosů na nedodané zboží a služby

Může se stát, že podnik ještě zákazníkovi nedodal své zboží nebo službu, ale přesto zaznamenal ve svém účetnictví související výnosy. Controller by měl tyto výnosy vyřadit ze své analýzy. (Bragg, 2014, s. 33-34)

7.4 Úskalí majetku

Hodnota majetku vykazovaného v rozvaze podniku je ovlivněna celou řadou faktorů, které podnikatelský subjekt může či nemůže ovlivňovat různou měrou.

³ V České republice se používají pojmy hrubé a čisté výnosy ještě v dalším významu. Hrubé výnosy jsou výnosy před zdaněním, zatímco čisté výnosy jsou tržby po odečtení daně z příjmu a veškerých nákladů spojených s jejich dosažením.

⁴ Některé podniky, které zaznamenávají v účetnictví čisté výnosy (provize), sledují v interních manažerských reportech celkovou hodnotu transakcí, které se díky nim na trhu uskuteční. Kromě označení hrubé výnosy se můžeme setkat s názvem Gross market value (GMV), který vyjadřuje totéž a bývá zařazován mezi finanční KPI.

7.4.1 Hranice pro zařazení majetku

Účetní jednotka si může stanovit sama hranici pro zařazení aktiv do dlouhodobého majetku. Nemusí tedy dodržovat doporučenou hranici 40 tis. Kč pro dlouhodobý hmotný majetek a 60 tis. Kč pro dlouhodobý nehmotný majetek. To činí problém v případě srovnání s konkurenčními podniky.

7.4.2 Metody odpisování

Pokud má společnost vysoký podíl dlouhodobého majetku, má použitá metoda odpisování významný dopad na vykazovaný hospodářský výsledek. Existuje několik způsobů odpisování dlouhodobých aktiv: lineární, degresivní nebo progresivní. Pro interpretaci výsledků ukazatelů je důležité si všimnout stáří majetku. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 26)

Problém odpisování je, že nemusí vždy odrážet skutečné opotřebení. Například goodwill se podle českých účetních předpisů odepisuje, ale v reálné praxi nemusí ztrácet hodnotu. (Knápková, Pavelková, Šteker, s. 143)

7.4.3 Aktivace majetku

Aktivace znamená uznání vynaložených nákladů převodem do aktiv. Pokud společnost aktivuje, náklady neovlivňují výsledek hospodaření v období, kdy byly vynaloženy, ale až při spotřebě nebo používání majetku. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 38)

V praxi se můžeme setkat s tím, že podniky záměrně například z daňových důvodů nepoužívají aktivaci, ale rovnou účtují položky do nákladů. Tento krok jim může činit problémy například při snaze získat nového investora, neboť na rozvaze nevidují žádnou hodnotu majetku.

7.4.4 Leasing a pronájem

Závazky z leasingových plateb nejsou součástí vykazovaných cizích zdrojů podniku. Majetek financovaný leasingem by se měl pro účely výpočtů ukazatelů výkonnosti přesunout do majetku podniku. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 140) upozorňují, že by měla být provedena aktivace leasingu, aby nebyly výsledky analýzy zkresleny.

7.4.5 Aktiva určená pro jinou než provozní činnost

Při analýze výkonnosti podniku by se měla vyloučit ta aktiva, která nejsou využívána k hlavní činnosti, ale jsou pořízena za účelem investice (např. pozemky držené ke zhodnocení nebo budovy určené k pronájmu). (Kubíčková, Jindřichovská, 2015, s. 42)

7.4.6 Metody oceňování zásob

Způsoby oceňování zásob řeší § 49 vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví. Zvolená metoda oceňovací techniky ovlivňuje hodnotu zásob, což dále ovlivňuje náklady na prodané zboží a výši zisku. Mezi metody oceňování zásob patří pořizovací cena, reprodukční pořizovací cena a úroveň vlastních nákladů. Při vyskladnění se kromě výše uvedených technik používají metody FIFO, LIFO, vážený aritmetický průměr a metoda stálých cen. Při interpretaci ukazatelů výkonnosti zejména zahraničních podniků je důležité rozlišovat především metody FIFO a LIFO, neboť rozdíl v dopadu na zisk je markantní. V ČR není metoda LIFO používána. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 42) dodávají, že variabilita znesnadňuje srovnání s jinými podniky.

7.4.7 Záporný zůstatek u peněžních prostředků

Záporný zůstatek peněžních prostředků se může zobrazit v rozvaze, pokud podnik vydal více prostředků, než které měl k dispozici. V tomto případě controller běžně vytváří nulový hotovostní zůstatek tak, že přesune částku přečerpaných prostředků do pasiv na závazkový účet a posune výdej hotovosti na začátek následujícího období. Je třeba si však uvědomit, že záporný zůstatek peněžních prostředků může signalizovat problémy s likviditou.

7.5 Omezená vypovídací schopnost účetnictví

Účetnictví poskytuje relativně omezený pohled na podnikovou realitu. Zaměřuje se na historické události a nebere v potaz faktory, které nelze kvantifikovat, přestože mají velký vliv na hospodaření a výkonnost podniku.

7.5.1 Stavové veličiny

Některé ukazatele obsahují rozvahové položky, které mají charakter stavových veličin a vykazují hodnoty k datu účetní závěrky. Pokud v poslední den vykazovaného období došlo k neobvyklým událostem, bude to mít vliv na ukazatele. V takovém případě Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 46) doporučují při výpočtech pracovat s průměrnými hodnotami za dané období. Toto doporučení se týká pohledávek a závazků. U pohledávek navíc autorky doporučují vyloučit dlouhodobé pohledávky z oběžného majetku.

7.5.2 Vliv nepeněžních faktorů

Nepeněžní faktory se ve velké míře podílí na výkonnosti podniku. Tyto ukazatele nejsou zachyceny v účetnictví a neprojeví se ani v analýze výkonnosti. Jedná se například o kvalitu pracovní síly, firemní značku, sociální vztahy a úroveň managementu apod. (Růčková, 2015, s. 37)

7.6 Problémy spojené s reportingem finančních výkazů

Společnosti se snaží prezentovat co nejlepší výsledky. Z toho důvodu často dochází k úpravám účetních záznamů, aby byly poskytnuty lepší výsledky, než jak by tomu bylo za normálních okolností. V praxi je důležité zaměřit se primárně na položku zisku a ověřit, zda provozní výsledek hospodaření nezahrnuje zisky nebo ztráty spojené s prodejem aktiv, s ukončením činností nebo snížením počtu zaměstnanců, případně odpisy majetku. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 145) upozorňují na nutnost očištění provozního výsledku hospodaření od mimořádných výnosů (např. z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu), které jsou v účetnictví zařazeny v ostatních provozních výnosech, přestože je za takové nelze považovat.

Ve skutečnosti mají podniky tendenci zlepšovat všechny vykazované hodnoty, nejen tedy zisk. Pro umělé zlepšování výsledků ve výkazech se ustálil anglický pojem „window dressing“, jehož techniky se v praxi používají zejména v případě, kdy má podnik velké množství akcionářů nebo chce-li získat nárok na zápůjčku. Bragg (2014, s. 36) vysvětluje několik příkladů window dressing, které ovlivňují následující oblasti:

- **Peníze.** Platby dodavatelům se odkládají, aby se zůstatek hotovosti na konci období jevil vyšší. Zároveň se zákazníkům nabízí slevy za brzké zaplacení, čímž se přesunou příjmy z budoucího do současného období.
- **Pohledávky.** V účetnictví se evidují opravdu nízké náklady z nedobytných pohledávek, takže zůstatek pohledávek vypadá lépe, než tomu ve skutečnosti je.
- **Náklady.** Společnosti se snaží pozdržet náklady, aby byly zaznamenány v dalším období.

Je zřejmé, že window dressing přináší zavádějící výsledky v účetních výkazech a jeho účinek je pouze krátkodobý, neboť se jedná o přesouvání budoucích výsledků ve prospěch současného období.

8 Případová studie

Tato kapitola se zabývá analýzou výkonnosti z pohledu controllingu na příkladu dvou společností a jejich vzájemnou komparací. Oba podniky spojuje osoba vlastníka, v jehož zájmu je firmy vzájemně komparovat, přestože společnosti působí v jiných státech. Cílem praktické části analýzy je určit, zda je možné výkonnost společností na základě výstupů z účetnictví vzájemně porovnávat a do jaké míry, zmapovat nejzásadnější ekonomické vlivy na rozdíly ve vedení účetnictví v uvedených státech, zhodnotit výkonnost podniků a navrhnout opatření ke zvýšení efektivity. Součástí je interpretace zjištěných výsledků, která tvoří stěžejní část analýzy.

Vzhledem k tomu, že controlling nejčastěji pracuje s aktuálními daty za současné a předchozí účetní období, co se hodnocení výkonnosti podniku týče, budou v této práci analyzovány ukazatele za poslední dva fiskální roky. Obě společnosti mají účetní období od 1. dubna do 31. března. S přihlédnutím k době odevzdání práce jsou analyzovány výsledky do konce roku 2017, neboť data za poslední čtvrtletí fiskálního roku 2018 nejsou k dispozici. Pro období od 1. dubna 2017 do 31. prosince 2017 se jedná o data za neuzavřené účetní období a jde tedy o předběžné výsledky bez závěrkových operací. To je třeba zohlednit při interpretaci ukazatelů. Zdrojem dat pro výpočet ukazatelů jsou měsíční obrátové předvahy společností. Vzhledem k rozsáhlosti dat nejsou tyto účetní výkazy součástí přílohy diplomové práce. Pro přehlednost budou data zpracována na čtvrtletním pohledu.

V rámci praktické aplikace metody elementární finanční analýzy bude věnována pozornost vybraným rozdílovým a poměrovým ukazatelům se zaměřením na oblast likvidity a rentability. Přestože vybrané podniky většinu ukazatelů finanční analýzy nesledují vůbec nebo výjimečně, některé prvky z finanční analýzy je žádoucí kontinuálně vyhodnocovat, jak naznačují výsledky analýzy. Pravděpodobně největším problémem je obtížná interpretace výsledků a velmi obecně doporučená žádoucí rozmezí ukazatelů, která nerespektují jedinečnost každého odvětví. Zákazníkem controllingu je top management společnosti, který se často orientuje na čísla, která vypovídají o plnění cílů společnosti (např. tržby ve výši 100 mil. Kč pro aktuální rok, nulová nebo kladná EBITDA pro aktuální rok, maximální výše operativních nákladů ve výši 1 mil. Kč / měsíc apod.). Výsledky těchto ukazatelů ihned managementu dají najevo, zda je společnost dostatečně výkonná. Pro definici cílů podniky v praxi potřebují jen malou část z ukazatelů finanční analýzy, a proto bývá zbylá část často opomíjena.

V další části bude konkrétně popsána struktura manažerské rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro obě společnosti. Pozornost bude upřena na finanční a nefinanční KPI, která jsou součástí manažerských výkazů. Poslední kapitola je věnována finančnímu plánu.

8.1 Podnik X

Vzhledem k tomu, že si management podniku nepřál zmiňovat název společnosti ani další informace vedoucí k identifikaci podniku, bude v této práci používáno fiktivní označení podnik X. Všechny ostatní údaje plně odpovídají skutečnosti.

Podnik X se zabývá poskytováním služeb v oblasti reklamy. Dle limitů uvedených v zákonu č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, se jedná o velký podnik. Z hlediska kategorií účetních jednotek definovaných zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví, jde o střední účetní jednotku. Ve všech zemích, kde společnost poskytuje služby, zaujímá významné postavení v daném oboru. Účetnictví této jednotky je vedeno dle českých účetních standardů (dále CAS), v českých korunách a zahrnuje i transakce na zahraničním trhu. Jedná se o firmu, která již delší dobu funguje na daných trzích a doposud nevykazovala žádné významnější problémy.

Mezi hlavní cíle společnosti pro fiskální roky 2017 a 2018 patřilo rozvíjení služeb a produktů související s poradenstvím a pokračování ve zkvalitňování služeb vůči zákazníkům. Společnost se soustředila na změny webového portálu. Důraz byl také kladen na mobilní zobrazení a na přibližování se zákazníkům.

8.2 Podnik Y

Druhý analyzovaný podnik Y má shodný předmět podnikání jako společnost. Dle zákona č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání a zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, se jedná se o středně velký podnik, který funguje na několika trzích. Ve všech státech má rovněž významné postavení v daném oboru. Sídlo společnosti se nachází v Maďarsku a její účetnictví je vedeno v maďarských forintech podle národních standardů (dále HAS).

Mezi hlavní cíle společnosti pro fiskální roky 2017 a 2018 patřilo zaměření na vývoj produktů a marketing. Ve sledovaném období se společnost potýkala s dlouhodobější stagnací podílu

na trzích. Proběhly nutné změny webových stránek, zintenzivnily se kampaně na sociálních sítích a pracovalo se na vývoji nových aplikací pro Android a iOS.

8.3 Vlivy národních specifíků na účetnictví

Národní specifika se prolínají do účetnictví každého podniku. Vzhledem k tomu, že společnosti působí na různých trzích, je tím do velké míry ovlivněna možnost komparace. Do účetnictví se odráží nejen odlišná ekonomická situace každé země, ale i rozdíly v legislativních normách. Podniky X a Y neúčtují podle mezinárodních standardů (IFRS, IAS), ale podle národních pravidel. Mezi českým a maďarským účetnictvím existují rozdíly dané odlišným historickým a ekonomickým vývojem, které znesnadňují srovnání. Maďarské účetní právo je stejně jako české harmonizováno s nařízeními Evropské unie. Pro komparaci ukazatelů společností bude nutné provést analýzu rozdílů účetních legislativních norem těchto zemí a jejich vlivu na analýzu výkonnosti, zejména komparaci českého zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví s maďarským zákonem C z r. 2000, o účetnictví. Pozornost bude věnována zejména struktuře zákonů, účetním zásadám, směrné účtové osnově a účetním výkazům. Dále bude provedena komparace metod oceňování, účtování časového rozlišení a rezerv. Součástí kapitoly je uvedení specifických přístupů společností v oblasti hranice pro zařazení do majetku a způsobu odpisování. Další část se věnuje úrokovému a daňovému zatížení podniků X a Y. Poslední část zmiňuje další specifika mající vliv na účetnictví a srovnává ekonomické proměnné ovlivňující fungování podniků – kupní sílu a inflaci.

Vzhledem k rozsahu práce je věnována pozornost pouze těm rozdílům, které se přímo týkají účetnictví podniků X a Y a mají vliv na analýzu výkonnosti.

Rozdíly ve struktuře zákonů o účetnictví

Maďarský zákon o účetnictví je oproti českému komplexnější a zahrnuje informace i o postupech účtování, které jsou v české legislativě ukotveny ve vyhlášce č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví a v českých účetních standardech pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. Maďarsko má účetní vyhlášky vydané Ministerstvem pro národní hospodářství.

Tabulka 9 shrnuje rozdíly ve struktuře zákonů o účetnictví v Maďarsku a České republice. V Maďarsku se zákon dělí na kapitolu, v České republice na části.

Tabulka 9 Srovnání dělení maďarského a českého zákona o účetnictví

Kapitola / část	Maďarský zákon C z r. 2000, o účetnictví	Český zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví
I.	Obecná ustanovení	Obecná ustanovení
II.	Výkaznictví a účetnictví	Rozsah vedení účetnictví, účetní doklady, účetní zápisy a účetní knihy
III.	Výroční zpráva	Účetní závěrka
IV.	Zjednodušená výroční zpráva	Způsoby oceňování
V.	Zjednodušená zpráva	Inventarizace majetku a závazků
VI.	Konsolidovaná roční účetní závěrka	Úschova účetních záznamů
VII.	Zvláštní povinnosti oznamování	Zpráva o platbách orgánům správy členského státu Evropské unie nebo třetí země
VIII.	Účetní služby	Uvádění nefinančních informací
IX.	Publicita a zveřejnění	Ustanovení společná, přechodná a závěrečná
X.	Audit	-
XI.	Vedení účetnictví, dokumentace	-
XII.	Právní důsledky	-
XIII.	Závěrečná ustanovení	-

Zdroj: vlastní zpracování na základě 563/1991 Sb., o účetnictví a zákona C z r. 2000, o účetnictví

Oba zákony definují zásady sestavování zpráv a vedení účetnictví. První kapitola je obsahově shodná v obou zemích. Vymezuje obecná ustanovení, předmět účetnictví, kategorii účetních jednotek, subjekty veřejného zájmu a vysvětluje používané pojmy. Maďarský zákon vysvětluje více pojmů co do významu i obsahu (tomu se v ČR věnuje vyhláška č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví). Naproti tomu český

zákon vysvětluje v části I. oznamovací povinnost, obchodní rok, povinnost správy knih a účetní principy, které jsou v maďarském zákonu vyloženy ve II. kapitole (Výkaznictví a účetnictví).

Třetí kapitola českého zákona o účetnictví (Účetní závěrka) je obsahově rozsáhlejší a zahrnuje údaje uvedené v kapitolách III.-X. maďarského zákona o účetnictví. XI. kapitola maďarského zákona o vedení účetnictví shrnuje informace obsažené v kapitolách IV-VI. českého zákona. Poslední kapitola obou zákonů se věnuje přechodným a závěrečným ustanovením.

Účetní zásady

Jak bylo zmíněno v kapitole 7, účetní principy mají velký vliv na výsledky ukazatelů finanční analýzy. Maďarsko a Česko mají velmi podobné **účetní zásady**⁵. Mezi obsahově shodné patří:

- *věrné a poctivé zobrazení* (v maďarském zákonu je definován věrný a poctivý obraz jako obecné pravidlo pro vedení účetnictví⁶, princip srozumitelnosti)
- *akruální princip* (v Maďarsku princip časového rozlišení)
- *zásada objektivitv účetních informací* (v Maďarsku zásady úplnosti, průkaznosti, pravdivosti)
- *zásada bilanční kontinuity* (v Maďarsku princip kontinuity)
- *předpoklad trvání účetní jednotky* (v Maďarsku princip pokračování podnikání)
- *zásada stálosti účetních metod* (v Maďarsku princip konzistence)
- *zásada opatrnosti* (v Maďarsku princip opatrnosti)
- *zákaz kompenzace* (v Maďarsku jde o zásadu zápočtu)
- *zásada podvojnosti a souvztažnosti účtů* (Maďarsko neřadí do účetních principů, ale do povinností správy knih v 2. kapitole)⁷
- *ocenění v historických cenách* (v Maďarsku princip individuálního ocenění)
- *zásada ocenění v historických cenách* (v Maďarsku nazván jako princip individuálního ocenění – stanovuje povinnost individuálního posouzení historické hodnoty položek rozvahy k rozvahovému dni a její korekce pomocí odpisů a opravných položek, které jsou evidovány v pasivech jako „rezerva na ocenění“.)

⁵ § 7 zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, články 14-16. zákona C z r. 2000, o účetnictví

⁶ § 4 zákona C z r. 2000, o účetnictví

⁷ § 12, Zákona C z r. 2000, o účetnictví

- *zásada přednosti obsahu před formou*

V maďarském zákonu není zásada **vymezení okamžiku realizace**, ale její plnění v reálných podmínkách probíhá, neboť si tento okamžik každá jednotka účtující dle tohoto zákona samostatně stanovuje. V maďarském zákonu také není zásada **účetní jednotky** a zásada **periodicity**. Naopak je zde princip **srovnání nákladů a přínosů**, který říká, že užitnost informací zveřejněných v účetních závěrkách by měla být přiměřená nákladům na získání těchto informací. Také **zásadu významnosti**, která souvisí s povinností definice meze přiměřenosti a určení hranice významnosti ve vnitřních směrnících (pro podnik Y ve výši 5.000 HUF, ekvivalent cca 410 CZK), nenajdeme v českém zákonu. Každá maďarská společnost musí mít své vlastní písemné účetní směrnice, které jsou v souladu se zákonem a přizpůsobují se potřebám každého podniku. Tyto směrnice se zaměřují na pravidla a postupy inventury aktiv a pasiv, pravidla oceňování aktiv a pasiv, vnitřní pravidla o kalkulaci nákladů a pravidla pro správu hotovosti.

Směrná účtová osnova v ČR a Maďarsku

Směrná účtová osnova v Maďarsku je upravena zákonem C z r. 2000, o účetnictví v článku 160. Česká účtová osnova je uvedena v příloze č. 4 vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví. V obou zemích je účetní osnova dělena do tříd, které jsou dále členěny do skupin až na syntetické účty. V ČR mají účty podobu 3 číslic, které si dále účetní jednotka upravuje na podobu analytických účtů (nejčastěji čtyřmístné číslo). V Maďarsku je účetní osnova detailnější a má až čtyři místa. V obou zemích mají účetní osnovy 10 tříd, některé jsou jinak řazeny (viz tabulka 10). První až třetí třída obsahuje majetek společnosti (aktiva), čtvrtá třída pasiva. Výsledkové účty jsou v třídách 5, 8 a 9. Je patrné, že Maďarská účetní osnova věnuje větší prostor diferenciaci nákladů, které dělí do tří skupin (druhové, režijní a náklady činnosti). Na rozdíl od české účtové osnovy maďarská osnova neobsahuje třídy pro vnitropodnikové účetnictví. Co se týče obsahové náplně jednotlivých tříd, jsou si osnovy velmi podobné.

Tabulka 10 Směrná účtová osnova pro podnikatele v Maďarsku a ČR

Maďarsko	Česká republika
1. třída – dlouhodobý majetek	0. třída – dlouhodobý majetek
2. třída – zásoby	1. třída – zásoby
3. třída – oběžná aktiva	2. třída – krátkodobý finanční majetek
4. třída – zdroje majetku	3. třída – zúčtovací vztahy
5. třída – druhové náklady	4. třída – kapitálové účty a dlouhodobé závazky
6. třída – režijní náklady	5. třída – náklady
7. třída – náklady činnosti	6. třída – výnosy
8. třída – náklady na prodej a ostatní výdaje	7. třída – závěrkové a podrozvahové účty
9. třída – tržby z prodeje a ostatní výnosy	8. třída – vnitropodnikové účetnictví
0. třída – Podrozvahové účty	9. třída – vnitropodnikové účetnictví

Zdroj: vlastní zpracování dle článku 160 zákona C z r. 2000, o účetnictví a vyhlášky č. 500/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení č. 563/1991 Sb., zákona o účetnictví.

Účetní výkazy v ČR a Maďarsku

Rozvaha i výkaz zisku a ztráty mohou být v Maďarsku vyhotoveny ve dvou verzích, A anebo B. Obě verze se od české podoby účetních výkazů liší nejen strukturou, ale i svou obsahovou náplní. Pro účely této práce a pro zajištění komparace není čerpáno z těchto výkazů. Veškeré výstupy jsou zpracovány na základě obrátových předvah.

Metody oceňování v ČR a Maďarsku

Problematika oceňování zásadním způsobem ovlivňuje hodnoty zachycené v účetnictví. Tabulka 11 shrnuje oceňovací metody vybraných rozvahových položek v Maďarsku a České republice, které jsou pro analyzované podniky relevantní. Vzhledem k tomu, že ani jedna ze společností nemá na rozvaze zásoby, podíly, majetkové cenné papíry určené k obchodování, akciový kapitál ani vydané dluhopisy, nejsou tyto položky součástí přehledu.

Tabulka 11 Oceňovací metody vybraných rozvahových položek v Maďarsku a ČR

Druh položky	Země	Datum účetního případu	K rozvahovému dni
Dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek	CZ	PC / reprodukční PC / VN	ZC nebo nižší z hodnot ⁸
	HU	PC / tržní cena ⁹ / VN	ZC nebo nižší z hodnot
Peníze a ceniny	CZ	jmenovitá hodnota	-
	HU	jmenovitá hodnota	-
Pohledávky	CZ	jmenovitá hodnota / PC	nižší z hodnot nebo reálná hodnota ¹⁰
	HU	jmenovitá hodnota	jmenovitá hodnota nebo reálná hodnota
Závazky	CZ	jmenovitá hodnota	jmenovitá hodnota nebo reálná hodnota ¹¹
	HU	jmenovitá hodnota	jmenovitá hodnota nebo reálná hodnota

Zdroj: vlastní zpracování na základě legislativních norem

Z přehledu je patrné, že co se týče způsobu oceňování rozvahových položek k datumu účetního případu a k rozvahovému dni, neexistují mezi Maďarskem a Českou republikou významné rozdíly.

Ocenění dlouhodobého majetku pořizovací cenou je stejné jako v České republice. Jedná se o kupní cenu sníženou o slevy a zvýšenou o náklady spojené s pořízením majetku. Mezi tyto

⁸ U dlouhodobého nehmotného majetku se k rozvahovému dni ocení aktiva ZC nebo nejnížší možnou cenou (PC vs. tržní cena).

U dlouhodobého hmotného majetku odpisovaného se k rozvahovému dni ocení aktiva zůstatkovou cenou nebo nejnížší možnou cenou (zůstatková vs. tržní cena).

U dlouhodobého hmotného majetku neodpisovaného se k rozvahovému dni ocení aktiva nejnížší možnou cenou (pořizovací cena / reprodukční PC / vlastní náklady vs. tržní cena).

⁹ Tržní cena se použije u darů a nově zjištěného aktiva (neadministrativních přebytků).

¹⁰ Pohledávky se k rozvahovému dni oceňují nejnížší hodnotou (jmenovitá cena / PC vs. tržní cena), nebo reálnou hodnotou (derivátové smlouvy a pohledávky z derivátů).

¹¹ Reálnou hodnotou se oceňují derivátové smlouvy a závazky z derivátů.

náklady se řadí například doprava, montáž, clo, dovozní a jiné administrativní poplatky ad. Specifickou záležitostí je snížení pořizovací ceny o vlastní náklady vzniklé ve zkušebním provozu.

Vlastními náklady se v Maďarsku oceňují zásoby a dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek vytvořený vlastní činností. Hodnota zahrnuje náklady přímo spojené s výrobou, uvedením do provozu nebo do původního stavu a změnou těchto aktiv. Hodnota majetku nesmí být stanovena na základě prodejní ceny a nesmí zahrnovat jiné režijní náklady a administrativní náklady, které nesouvisí přímo s výrobou. Převedení nákladů do aktiv se nazývá aktivace. V České republice se od roku 2016 účtuje aktivace pomocí účtů skupiny 58. V Maďarsku se aktivace provádí taktéž pomocí nákladových účtů ve skupině 58.

Maďarský zákon o účetnictví nedefinuje reprodukční pořizovací cenu. Pro případy, kdy v České republice aplikujeme ocenění na základě této ceny (u darů a přebytků zjištěných při inventarizaci), se v Maďarsku používá tržní cena, která se stejně jako reprodukční PC stanovuje na základě znaleckého posudku nebo jiného odborného posouzení.

K rozvahovému dni se v Maďarsku i ČR musí ze zákona o účetnictví provést inventarizace veškerého majetku a v případě, že jeho skutečná hodnota nebude odpovídat účetní hodnotě (je nižší), je nutno majetek přecenit pomocí opravných položek na tržní cenu. Reálnou hodnotou se v Maďarsku i ČR oceňují k rozvahovému dni derivátové smlouvy a pohledávky a závazky z derivátů.

Rozdíl mezi maďarskou a českou legislativou je v ocenění nakoupených pohledávek, které maďarský zákon vůbec nespécifikuje (v ČR se oceňují pořizovací cenou).

Konkrétní přístupy k oceňování majetku každé společnosti je možno nalézt v příloze roční závěrky.

Hranice pro zařazení do dlouhodobého majetku

Maďarský zákon o účetnictví stanovuje pouze jednu podmínku pro zařazení do dlouhodobého majetku a tou je doba použitelnosti nad 1 rok. Český zákon o účetnictví k této podmínce přidává hranici pro zařazení do dlouhodobého hmotného majetku od 40 tis. Kč a u nehmotného majetku 60 tis. Kč.

Podnik X má hranici pro zařazení dlouhodobého hmotného majetku, jehož doba použitelnosti je delší než 1 rok 40 tis. Kč s výjimkou majetku dlouhodobějšího charakteru (např. telefon, počítač), kde je hranice snížena na 15 tis. Kč. Hranice pro nehmotný majetek s dobou životnosti nad 1 rok je 60 tis. Kč. Nakoupený dlouhodobý majetek je prvotně vykázán v pořizovacích cenách, které zahrnují cenu pořízení a náklady s jeho pořízením související.

Podnik Y má hranici pro zařazení do dlouhodobého majetku ve výši 10.000 HUF (ekvivalent cca 8.230 CZK). Dlouhodobý majetek je oceňován v rozvaze pořizovací cenou tvořící kupní cenu a náklady spojené s pořízením majetku. V rozvaze se rovněž účtuje o kumulativních odpisech (v ČR oprávkou).

Odlišnou hranici pro zařazení majetku je třeba mít na paměti při interpretaci ukazatelů výkonnosti podniku. V důsledku tohoto vlivu se majetek společnosti X může jevit jako relativně nižší, neboť má přísnější pravidla pro zařazení do majetku.

Odpisy v podnicích X a Y

Podnik X odpisuje majetek metodou zrychlených odpisů na základě předpokládané doby životnosti (viz tabulka 12).

Tabulka 12 Předpokládaná doba životnosti majetku v podniku X

Dlouhodobý majetek	Předpokládaná doba životnosti
Software	3 roky
Know-how	6 let
Internetové stránky, domény, ostatní	3 roky
Dopravní prostředky	5 let
Nábytek, vybavení kanceláří	5 let
ESZ, technika mimo IT	5 let
Výpočetní technika	30 měsíců
Technické zhodnocení pronajatých kanceláří	5 let
Goodwill	20 let

Zdroj: výroční zpráva společnosti X

Podnik Y počítá odpisy každoročně lineární metodou, na základě brutto hodnoty aktiva a doby použitelnosti aktiva. Rozdíl oproti ČR spočívá v tom, že v Maďarsku se pomocí lineární metody postupně neodepíše celá brutto hodnota aktiva, ale pouze jeho část. Tuto část tvoří rozdíl mezi brutto hodnotou aktiva a jeho **zbytkovou hodnotou**, která se stanovuje v době uvedení aktiva do užívání a představuje očekávanou realizovatelnou hodnotu aktiva na konci jeho doby použitelnosti. Výsledek tvoří částka, která má být v průběhu doby životnosti aktiva odepsána. Vzorec pro výpočet lineárního odpisu je totožný jako s ČR. Hodnota odpisů aktiv bude nižší než v České republice právě kvůli uvažované zbytkové hodnotě.

Používání majetku plánuje podnik po celou dobu životnosti aktiva, a proto vypočte zbytkovou hodnotu, pouze pokud hodnota aktiva přesahuje 5 000 HUF dle zákona C z r. 2000, o účetnictví. Výše odpisů shrnuje tabulka 13.

Tabulka 13 Odpisové sazby v podniku Y

Dlouhodobý majetek	Výše odpisové sazby
Technické stroje a zařízení	33 %
Ostatní stroje a zařízení	14,5 %
Vozidla	20 %
Aktiva s kupní cenou pod 200 tis. HUF	50 %
Aktiva s kupní cenou pod 100 tis. HUF	100 %

Zdroj: výroční zpráva podniku Y

Z výroční zprávy společnosti vyplývá, že obchodní značka se odepisuje 15 let a maximální doba životnosti práv duševního vlastnictví je 10 let.

Vzhledem k rozdílným metodám odepisování není možné komparovat výkonnost podniků na základě ukazatelů, které zahrnují hodnotu odpisů.

Úrokové zatížení podniku X a Y

Podnik X má od června 2017 dlouhodobý úvěr od spřízněné strany za úrokovou sazbu 5 % p. a. + 12M PRIBOR. Nákladové úroky z tohoto úvěru ke konci roku 2017 činily 7.432 tis. Kč. Současně měl podnik X výpůjčku od jiné spřízněné strany, která byla poskytnuta za úrokovou míru 4 % p. a. Úvěr byl kompletně splacen v červnu 2017.

Podnik X zároveň poskytuje krátkodobé úvěry od února 2017 tytéž spřízněné straně, které mají různé úrokové míry v rozmezí od 4,44 % - 5,75 % p. a. Výnosové úroky z těchto zápůjček činily na konci roku 2017 244.501 tis. Kč.

Podnik Y nemá za sledované období žádný úvěr od banky ani od spřízněné strany. Jedná se o finančně stabilní a samostatnou společnost, která naopak poskytla dva dlouhodobé úvěry spřízněné straně za úrokové míry 5 % a 5,75 % p. a. Výše výnosových úroků ke konci roku 2017 činila 578 tis. Kč.

Vzhledem k rozdílům v úrokovém zatížení podniků budou ukazatelé výkonnosti konstruovány bez vlivů úroků.

Daňové zatížení podniku X a Y

O Maďarsku se aktuálně mluví jako o skrytém daňovém ráji v rámci Evropy. Jedním z důvodů je výše sazby DPPO a také osvobození od srážkové daně z dividend vyplácené nerezidentům (právníckým osobám). Tabulka 14 shrnuje sazby základních daní a pojištění pro rok 2018 v obou zemích.

Daň z příjmů právnických osob v Maďarsku je od roku 2017 ve výši 9 % a v současné době se jedná o stát s nejnižší sazbou daně z příjmů v Evropské unii. V roce 2016 byla sazba této daně ve výši 19 %, pro malé podniky 10 % ze zisku. V porovnání s ČR činí rozdíl mezi sazbami této daně aktuálně 10 %. Výše základní sazby DPH je v Maďarsku naopak o 6 % vyšší než v ČR. Příspěvek zaměstnavatele na zdravotní pojištění je v ČR o 6 % vyšší než v Maďarsku. Mezi ostatními sazbami daní nejsou výrazné rozdíly.

V České republice nedošlo mezi roky 2016 a 2017 k žádné změně v sazbách u uvedených daní.

Tabulka 14 Srovnání sazeb daní a pojištění v Maďarsku a České republice (2018)

Sazby daně / pojištění	Maďarsko	ČR
Sazba daně DPPO	9 %	19 %
Sazba daně DPFO	16 %	15 %
Sazba daně DPH – základní	27 %	21 %
Sazba daně DPH – 1. snížená	18 %	15 %
Sazba daně DPH – 2. snížená	5 %	10 %
Sazba sociálního pojištění – příspěvek zaměstnavatele	24 %	25,5 %
Sazba sociálního pojištění – příspěvek zaměstnance	10 %	6,5 %
Sazba zdravotního pojištění – příspěvek zaměstnavatele	3 %	9 %
Sazba zdravotního pojištění – příspěvek zaměstnance	8,5 %	4,5 %

Zdroj: Daňové zákony 2018

Daně se v České republice účetně zachycují na účtech skupiny 34, 53 a 59. V Maďarsku se používají účty skupiny 46, 86, 89. Na výnosovém účtu 964 se účtuje vrácení přeplatku daně z příjmů. Oproti České republice, kde je vrácení daně zaúčtováno jako snížení nákladů (účet 595), v Maďarsku dochází k navýšení výnosů.

Daňové zatížení podniků se v Čechách a Maďarsku liší, a to zejména ve výši daně DPPO. Z toho důvodu je pro komparaci výkonnosti podniků vhodné uvažovat pouze ukazatele, které jsou očištěny od vlivu této daně.

Časové rozlišení a dohadné účty

Jak bylo vysvětleno v kapitole 7, pro analýzu výkonnosti by se v oblasti likvidity měly brát v potaz pouze příjmy a výdaje příštích období a dohadné účty.

Tabulka 15 zobrazuje časové rozlišení podniku X ve sledovaném období (bez výnosů a nákladů PO). Nejvýznamnější položku tvoří dohadné účty pasivní na nevyfakturované dodávky služeb.

Tabulka 15 Časové rozlišení a dohadné účty podniku X

tis. Kč	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Příjmy PO	1.990	1.916	8.175	4.968	6.135	6.780	11.472
Dohadné účty aktivní	639	1.418	954	0	0	0	0
Výdaje PO	0	83	0	1.533	3.864	4.613	7.034
Dohadné účty pasivní	13.052	22.928	32.241	27.460	17.628	43.920	38.330

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Z analýzy maďarské společnosti jde obtížně vyřadit položky výnosy a náklady PO, neboť výdaje a náklady příštích období se účtují na jednom účtu 482, stejně jako výnosy a příjmy příštích období jsou společně zachyceny na účtu 391. Po obsahové stránce je účtování těchto položek obdobné jako v České republice. Časové rozlišení podniku Y je zobrazeno v tabulce 16. Nejvýznamnější položku tvoří výdaje a náklady PO.

Tabulka 16 Časové rozlišení a dohadné účty podniku Y

tis. Kč	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Příjmy a výnosy PO	591	384	642	767	823	615	994
Výdaje a náklady PO	10.336	1.926	685	2.307	7.100	9.038	12.801

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Dle informací od managementu podniku tvoří větší část časového rozlišení výnosy a náklady PO. Pro účely této práce budou eliminovány z výpočtu ukazatelů likvidity.

Rezervy

V Maďarsku se rezervy tvoří z titulu očekávaných závazků, budoucích nákladů, kurzových ztrát a ostatních potřeb. Účtují se na účtech účtové skupiny 42 a 48. V ČR se rezervy účtují jako závazek ve skupině 45 a zároveň jako náklad ve skupině 55 nebo 57 podle zvláštních právních předpisů, na důchody a podobné závazky, na daň z příjmu a ostatní rezervy.

Podnik X tvoří rezervu na roční bonusy pro zaměstnance, na odměny ze zaměstnaneckých akcií, rezervy na nevyčerpanou dovolenou, na důchody, cafeteria systém a rezervy na daň z příjmů.

Vývoj těchto rezerv znázorňuje tabulka 17. Z přehledu je patrné, že nejvýznamnější rezerva je tvořena na daň z příjmů.

Tabulka 17 Rezervy v podniku X

tis. Kč	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Roční bonusy	3.287	4.965	8.224	11.221	5.751	10.302	13.857
Zaměstnanecké akcie	384	0	0	0	0	0	0
Nevyčerpaná dovolená	1.027	1.146	966	1.538	1.563	1.003	620
Rezerva na důchody	82	82	82	82	82	0	0
Cafeteria	393	338	617	599	607	667	763
Daň z příjmů	35.941	60.171	31.554	42.158	53.152	22.043	43.661

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dat

O ročních bonusech podnik Y účtuje jako o dohadných položkách pasivních, kdy je znám účel a čas závazků, ale není známa jeho konkrétní výše. Pro porovnatelnost však budeme tento závazek řadit do rezerv. Kromě toho podnik tvoří rezervu na nevybrané odměny (viz tabulka 18).

Tabulka 18 Rezervy podniku Y

tis. Kč	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Roční bonusy	1.924	2.151	1.446	1.290	1.545	1.235	1.527
Nevybrané odměny	15	16	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Z uvedeného přehledu je patrné, že podnik Y významnější rezerva je tvořena na roční bonusy.

Vlastní kapitál

Minimální výše základního kapitálu v maďarské společnosti s ručením omezeným (Kft.) činí 3 mil. HUF (cca 247 tis. Kč). Česká s.r.o. má minimální základní kapitál ve výši 1 Kč. Základní kapitál ve společnosti X činí 200 tis. Kč, ve společnosti Y 10 mil. HUF (cca 823 tis. Kč).

Maďarské účetnictví rozlišuje kapitálové rezervy a rezervu na ocenění. V ČR se tyto položky označují souhrnně kapitálovými fondy. Výše těchto položek v podniku X činila 521.591 tis. Kč ve sledovaném období, v podniku Y 2.442.400 tis. HUF (cca 201.058 tis. Kč).

Rezervní fond se v Maďarsku nazývá jako přidělená rezerva. Tvorba fondu je v obou zemích ze zákona dobrovolná. Ani jedna ze společností netvoří rezervní fond.

Vlivy finančního trhu

Komparace podniků je do velké míry ovlivněna vývojem devizového trhu. Vzhledem k tomu, že je účetnictví podniku Y vedeno v zahraniční měně (HUF), budou v této práci převedeny účetní hodnoty na ekvivalent v CZK pomocí průměrných čtvrtletních kurzů stanovených Českou národní bankou, které shrnuje tabulka 19.

Tabulka 19 Průměrné čtvrtletní kurzy CZK/100 HUF stanovené ČNB

2016	Q2	8.629
	Q3	8.694
	Q4	8.738
2017	Q1	8.742
	Q2	8.566
	Q3	8.517
	Q4	8.232

Zdroj: vlastní zpracování na základě dat ČNB

Veškeré hodnoty v praktické části jsou uvedeny v tis. Kč, pokud není uvedeno jinak.

V kapitole 7 byl vysvětlen problém spojený s účtováním v historických cenách, které nebere v úvahu změnu inflace a zkresluje tak výsledek hospodaření podniku. Vývoj průměrného indexu spotřebitelských cen v obou zemích shrnuje tabulka 20.

Tabulka 20 Vývoj inflace v Maďarsku a ČR

	čvn-16	zář-16	pro-16	bře-17	čvn-17	zář-17	pro-17
Inflace Maďarsko	-0,2 %	0,7 %	1,7 %	2,7 %	1,9 %	2,5 %	2,2 %
Inflace ČR	0,3 %	0,3 %	0,7 %	1,2 %	1,7 %	2,2 %	2,5 %

Zdroj: ČSÚ, inflation.eu

Z tabulky je patrné, že změna inflace v obou zemích ve sledovaném období je markantní. V roce 2016 byla průměrná hodnota inflace velmi nízká (v Maďarsku 0,4 %, ČR 0,7 %), zatímco v roce 2017 se hranice v obou zemích blížila 2,5 %. Mezi velikostí inflace v Maďarsku a ČR byl největší rozdíl v období od prosince 2016 do března 2017, v ostatních měsících se pohybovala inflace na podobné úrovni.

Vlivy kupní síly

Účtování v historických cenách nebere v úvahu kromě inflace také změnu kupní síly obyvatelstva. Kupní síla je průměrný objem peněz, které má obyvatel k dispozici pro nákup zboží na vnitřním trhu v daném období. Vývoj tohoto ukazatele v obou zemích je uveden v tabulce 21.

Tabulka 21 Kupní síla a inflace v Maďarsku a ČR v letech 2016, 2017

Ekonomické ukazatele	2016	2017
Kupní síla v Maďarsku	5.549 EUR	6.204 EUR
Kupní síla v ČR	7.800 EUR	8.394 EUR
Meziroční změna kupní síly v Maďarsku	5,91 %	11,8 %
Meziroční změna kupní síly v ČR	6,65 %	7,61 %

Zdroj: GfK

Kupní síla v České republice je vyšší než v Maďarsku. V roce 2016 činil rozdíl v kupní síle 41 %, v roce 2017 35 %. Vzhledem k tomu, že společnosti neoperují na trhu B2C, nemá kupní síla na obyvatele vliv na výkonnost podniků.

Vlivy tržního prostředí

Kromě výše zmíněných účetních a ekonomických faktorů má na analýzu výkonnosti velký vliv tržní prostředí, ve kterém společnosti působí. Podnik X i Y mají ve všech zemích významné postavení na trhu.

Zhodnocení vlivů na analýzu výkonnosti

Vzhledem k tomu, že mezi maďarským a českým účetnictvím neexistují významné rozdíly, za předpokladu zohlednění rozdílných vlivů bude možné komparaci u několika ukazatelů provést.

Maďarský zákon o účetnictví je jinak strukturován než český zákon o účetnictví, po obsahové stránce se mnoho neliší. Většina účetních zásad je shodná s českými účetními principy. V maďarském zákonu není zásada vymezení okamžiku realizace, zásada účetní jednotky a periodicity. Naopak je zde princip srovnání nákladů a přínosů a zásada významnosti. Směrná účtová osnova má v obou zemích 10 tříd, některé jsou jinak řazeny. Maďarská účtová osnova je více detailní a věnuje větší prostor diferenciaci nákladů. Díky podrobné struktuře je možno maďarskou obratovou předvahu použít jako hlavní zdroj pro analýzu výkonnosti. Maďarské výkazy účetní závěrky se vyhotovují v podobě A anebo B a od českých výkazů se liší. Z toho důvodu nebudou pro konstrukci ukazatelů výkonnosti používány. Metody oceňování dlouhodobého majetku, pohledávek a závazků jsou v Maďarsku a ČR shodné a rozdíly spočívají pouze v názvech oceňovacích metod.

Hranice pro zařazení do dlouhodobého majetku se u podniku X a Y liší. Tento rozdíl je třeba mít na paměti při interpretaci výsledků analýzy.

Oba podniky používají jiný způsob odepisování. Liší se i úrokové a daňové zatížení podniků. Z toho důvodu bude komparace společností provedena pouze u ukazatelů, které jsou očištěny od vlivu odpisů, nákladových úroků a daní.

Výnosy a náklady příštích období je problematické eliminovat z analýzy likvidity u maďarské entity z důvodu souhrnného účtování. Vzhledem k tomu, že podnik Y účtuje na účtech časového rozlišení převážně o předem zaplacených službách, které budou přijaty nebo poskytnuty v následujícím období, budou tyto položky z analýzy vyřazeny.

Podnik X tvoří rezervu na roční bonusy zaměstnanců, podnik Y o této věci účtuje jako o dohadných položkách pasivních. Pro účely této analýzy bude položka hodnocena jako rezerva.

Na výkonnost podniků má vliv konkurence a pozice na trhu. Oba podniky mají významné postavení na všech penetrovaných trzích. V ČR je v roce 2017 kupní síla vyšší než v Maďarsku. Inflace je v ČR také nepatrně vyšší. Komparace společností je do velké míry ovlivněna vývojem devizového trhu.

8.4 Ukazatele výkonnosti finanční analýzy

V této části je analýza zaměřena na ukazatele likvidity a rentability.

8.4.1 Ukazatele likvidity

Každý výkonný podnik by měl být finančně zdravý a mít dostatečnou likviditu na úhradu svých krátkodobých závazků. V této části je provedena analýza likvidity podniku X a Y pomocí ukazatelů ČPK, běžné, pohotové a okamžité likvidity a likvidity provozního cash flow.

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál se spočte jako rozdíl mezi oběžnými aktivy očištěnými o nedobytné pohledávky a krátkodobými závazky se splatností do 1 roku (viz tabulka 22). Vzhledem k tomu, že společnosti sledují ve svých manažerských rozvahách časové rozlišení jako součást OA, je třeba výsledky ukazatele navíc očistit o vliv nákladů a výnosů příštích období, neboť do ukazatele je vhodné zahrnovat pouze příjmy a výdaje PO (viz kapitola 7.1.1 Aktuální princip).

Tabulka 22 Výpočet ČPK v podniku X

V tis. Kč	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Oběžná aktiva	119.628	105.100	165.410	192.160	236.824	294.888	426.873
Nedobytné pohledávky	-5.682	-6.256	-8.751	-8.597	-8.534	-8.681	-8.570
Náklady PO	-641	-708	-812	-1.266	-1.137	-1.357	-1.774
Upravená OA	118.346	103.684	163.786	189.628	234.550	292.173	423.324
Kr. závazky	63.576	150.116	163.584	147.988	138.558	151.989	196.824

Výnosy PO	-31.486	-32.048	-36.638	-37.112	-37.336	-35.869	-39.716
Upravené kr. závazky	32.090	118.068	126.946	110.877	101.221	116.120	157.109
ČPK	86.256	-14.384	36.840	78.751	133.329	176.053	266.215

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Čistý pracovní kapitál se nejčastěji sleduje na měsíční nebo čtvrtletní frekvenci, neboť souvisí s krátkodobým financováním podniku. Ukazatel by měl být kladné a spíše nízké číslo. Kladná hodnota říká, že společnost má po úhradě veškerých krátkodobých závazků prostředky navíc, které vytváří tzv. finanční polštář. Vysoká hodnota svědčí o neefektivnosti finančních prostředků, která snižuje rentabilitu společnosti. Nevýhodou ukazatele je, že bývá zkreslený v důsledku nemožnosti přesné kvantifikace některých položek – neprodejné zásoby, nedobytné pohledávky, rizikové krátkodobé cenné papíry apod. U společnosti X ukazatel poskytuje relativně věrný obraz o výkonnosti, neboť firma nemá v aktivech žádné zásoby ani krátkodobé cenné papíry. Je patrné, že vývoj ČPK společnosti X je velmi proměnlivý. Ve Q3 2016 dosahoval ukazatel záporné hodnoty -14.384 tis. Kč, kterou vyvolal rapidní nárůst krátkodobých závazků ve výši 86.540 tis. Kč, konkrétně zvýšení závazků ke společníkům obchodní korporace o 50.801 tis. Kč a zvýšení rezervy na daň z příjmů o 22.510 tis. Kč. Stav likvidity se ke konci roku zlepšil a v roce 2017 ukazatel dosahoval kladných hodnot. Ve Q4 2017 došlo k rapidnímu nárůstu ČPK o 51 % oproti předchozímu čtvrtletí v důsledku zvýšení krátkodobých poskytnutých zápůjček spřízněné osobě o 65.314 tis. Kč, růstu pohledávek z obchodního styku o 43.616 tis. Kč a zvýšení stavu peněz o 23.151 tis. Kč.

Je důležité zmínit, že hodnota ČPK nereflektuje stav peněžních prostředků, které jsou v daném okamžiku k dispozici. Společnost X má na konci roku 2017 ČPK ve výši 266.215 tis. Kč, nicméně stav peněz a peněžních ekvivalentů eviduje ve výši 58.693 tis. Kč. Přestože se částka ČPK 176.053 tis. Kč může zdát příliš vysoká, v tomto případě se nejedná o neefektivní nakládání s finančními prostředky, neboť poskytnuté zápůjčky spřízněné osobě jsou úročené sazbami od 4,44 % - 5,75 % p. a. (viz kapitola 8.6 Vlivy národních specifik na účetnictví, úrokové zatížení podniků X a Y).

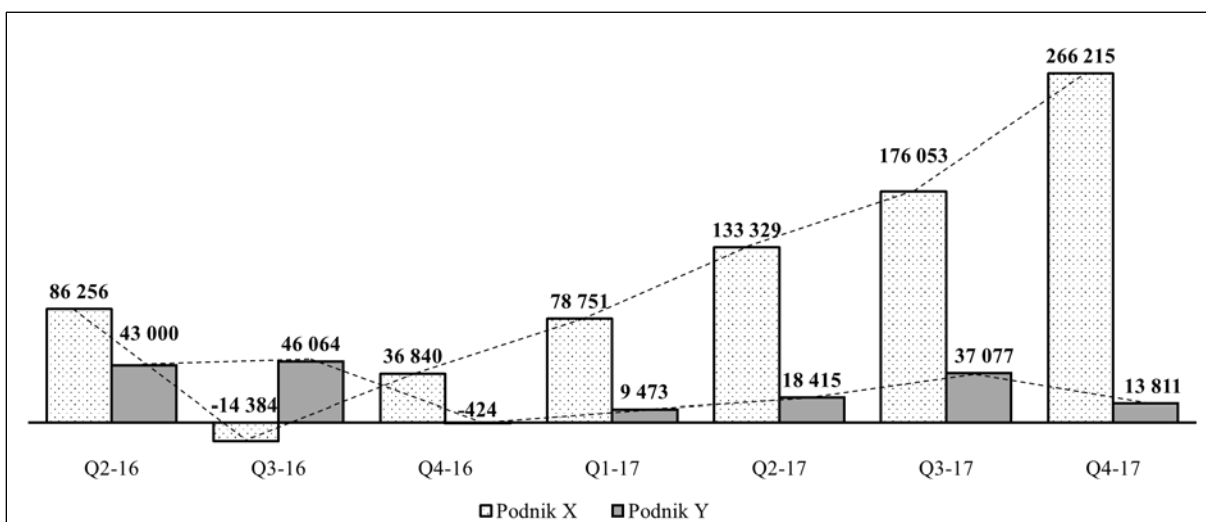
Tabulka 23 Výpočet ČPK v podniku Y

V tis. Kč	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Oběžná aktiva	63.191	70.579	20.428	26.589	36.586	56.302	42.047
Nedobytné pohledávky	-796	-807	-584	-622	-649	-648	-556
Náklady PO	-216	-219	-433	-262	-299	-490	-604
Upravená OA	62.178	70.083	19.664	26.050	35.373	54.439	38.981
Kr. závazky	24.538	29.852	26.487	23.787	24.978	26.923	35.225
Výnosy PO	-5.359	-6.013	-6.649	-7.424	-7.896	-9.333	-8.842
Upravené kr. závazky	19.179	23.839	19.838	16.363	17.083	17.591	26.384
ČPK	43.000	46.064	-424	9.473	18.415	37.077	13.811

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Společnost Y měla až na Q4 2016 kladný ČPK (viz tabulka 23). V prosinci 2016 došlo k poklesu termínovaných depozit ve výši 51.942 tis. Kč. V ostatních kvartálech dosahoval ukazatel průměrně nízkých a kladných hodnot. Na rozdíl od podniku X společnost ve Q4 2017 evidovala pokles ČPK oproti předchozímu čtvrtletí o 63 % v důsledku zvýšení krátkodobých závazků. Konkrétně se jednalo o závazky za spřízněnými stranami. Průměrná hodnota ČPK za uvedené období je u společnosti Y o 78 % nižší než u společnosti X. Rozdíl je dán zejména nižší hodnotou pohledávek a krátkodobých závazků (viz kapitola 8.6 Manažerské výkazy, rozvaha). Hodnota nedobytných pohledávek je u společnosti Y přibližně 11x nižší než u společnosti X. Z vývoje ČPK lze dovodit, že společnost Y má konzervativnější přístup ke krátkodobému řízení společnosti.

Vztah mezi OA a krátkodobými závazky je pro controlling důležitý, neboť aby byla společnost výkonná, je nezbytné zamezit vzniku dlouhodobých záporných hodnot ČPK. Jedině při kladném ČPK má firma dobré finanční zázemí. Controller ze své pozice nemůže přímo ovlivnit hodnotu položek OA a krátkodobých závazků, nicméně kontinuálním sledováním, prognózováním a komunikací s top managementem může zamezit nepříznivému budoucímu vývoji.



Obrázek 4 Vývoj ČPK v podniku X a Y

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dat

Kromě Q3 a Q4 2016 ukazatel dosahoval u obou společností kladných hodnot (viz obrázek 4). Zatímco u podniku Y je výše ČPK ve sledovaném období víceméně konstantní, u podniku X je patrný růst v čase. Příliš vysoká likvidita v delším horizontu může být na úkor výkonnosti podniku. Největší podíl na OA mají ve Q4 2017 krátkodobé poskytnuté zápůjčky spřízněné osobě, které jsou úročené sazbami 4,44 % - 5,75 % p. a. Z toho důvodu nelze výsledek ukazatele interpretovat jako neefektivní hospodaření, ačkoliv společnost měla vyšší stav peněz v pokladně a na bankovním účtu než obvykle (66.339 tis. Kč). Část těchto peněžních prostředků měla v plánu použít ke svému rozvoji v dalším období.

Běžná likvidita

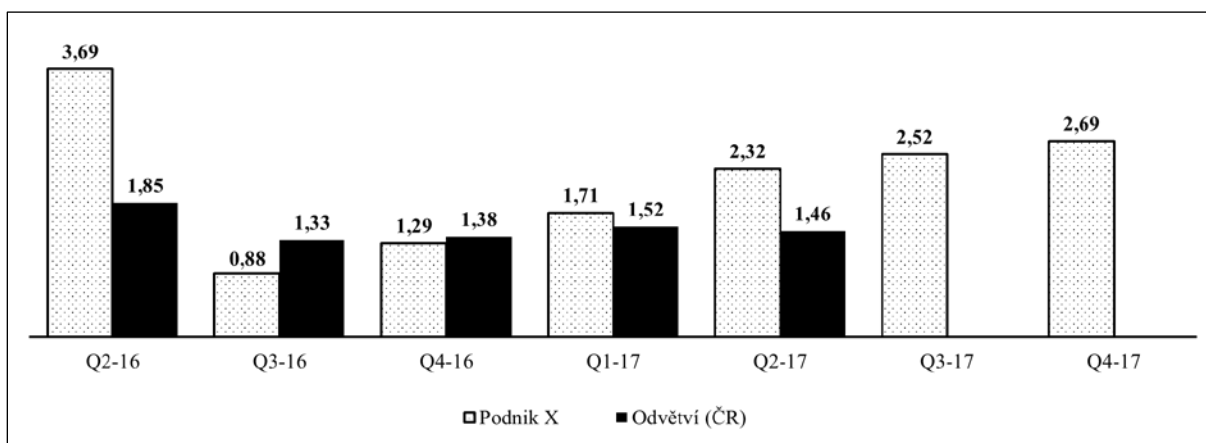
Běžná likvidita se spočte jako podíl krátkodobých závazků na oběžných aktivech. Obdobně jako u výpočtu ČPK se používají OA očištěná o nedobytné pohledávky (neprodejné zásoby a rizikové krátkodobé cenné papíry společnosti nemají). Naopak přičteny jsou k OA příjmy příštích období. Součástí krátkodobých závazků jsou výdaje příštích období. Vývoj ukazatele je znázorněn v tabulce 24.

Tabulka 24 Vývoj běžné likvidity v podniku X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	3,69	0,88	1,29	1,71	2,32	2,52	2,69
Podnik Y	3,24	2,94	0,99	1,59	2,07	3,09	1,48

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Firma je finančně zdravá, pokud je hodnota běžné likvidity 2 a více. Z tohoto pohledu se jeví oba podniky jako relativně zdravé. Podnik X měl ve Q3 2016 hodnotu ukazatele pod 1, což signalizuje vyšší hodnotu krátkodobých závazků než oběžného majetku. Stejný případ nastal i u podniku Y ve Q4 2016. Jednalo se krátkodobý výkyv, neboť oběma podnikům se podařilo nepříznivou situaci s likviditou v následujícím čtvrtletí zlepšit. Podnik X navýšil OA díky krátkodobé poskytnuté zápůjčce ovládající osobě a díky zvýšení stavu peněz v bance, firma Y rovněž zvýšila objem finančních prostředků na bankovních účtech.



Obrázek 5 Běžná likvidita podniku X ve srovnání s národním odvětvím

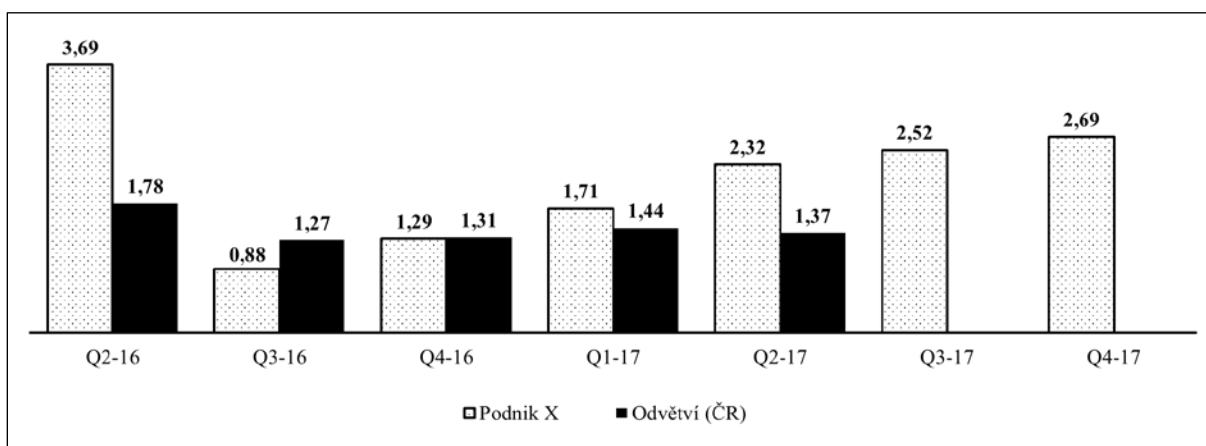
Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dat a MPO

Ukazatele likvidity je vždy vhodné komparovat s odvětvím. Ministerstvo průmyslu a obchodu zveřejňuje na svých webových stránkách www.mpo.cz na pololetní frekvenci finanční analýzu podnikové sféry, kde uvádí čtvrtletní výsledky odvětví dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE. Nevýhodou je, že data bývají k dispozici se značným zpožděním, a není tak možné provést srovnání s aktuálními výsledky o hospodaření společností. Zároveň dává smysl komparovat pouze národní podniky s odvětvím ČR. Pro analýzu podniku X byla provedena komparace s odvětvím 73 - Reklama a průzkum trhu. Obrázek 5 znázorňuje běžnou likviditu

podniku X ve srovnání s odvětvím v ČR. Vzhledem k úpravám výpočtu ukazatele u podniku X je nutné brát srovnání s odvětvím pouze jako orientační. Ve Q4 2016 a Q1 2017 se společnost svou běžnou likviditou blížila oborovému průměru. V ostatních kvartálech neexistuje vazba na odvětví.

Pohotová likvidita

Pro výpočet pohotové likvidity byl použit stejný postup jako u likvidity běžné s tím rozdílem, že OA nezahrnují zásoby. Jelikož se obě společnosti zabývají prodejem služeb, nemají téměř žádné zásoby. Pohotová likvidita u podniků X dosahuje stejných hodnot jako likvidita běžná (viz tabulka 28). Podnik Y měl zásoby pouze ve Q2 2016 (50 tis. Kč) a ve Q3 2016 (59 tis. Kč), jejich výše ovlivňuje hodnotu pohotové likvidity minimálně. Obrázek 6 znázorňuje srovnání pohotové likvidity podniku X s odvětvím v ČR. Stejně jako u předchozího ukazatele je nutné brát srovnání s odvětvím jako orientační vzhledem k provedeným úpravám při výpočtu. Je patrné, že hodnoty odvětví se od běžné likvidity podniku X příliš neliší. Lze tedy usuzovat, že pro odvětví reklamy je běžné minimum zásob. Hodnoty ukazatele společnosti X jsou výrazně nad oborovým průměrem kromě Q3 a Q4 2016. V září 2016 došlo ke změně stavu daně z příjmů ve výši 34.749 tis. Kč. V prosinci došlo ke změně stavu závazků za společníky ve výši 52.566 tis. Kč (viz příloha 4). Data o odvětví za Q3 a Q4 2017 prozatím nejsou dostupná.



Obrázek 6 Pohotová likvidita podniku X ve srovnání s národním odvětvím

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dat a MPO

Pro tento ukazatel platí, že jeho hodnota by měla nabývat 1 nebo více. Z tohoto pohledu se oba podniky jeví jako relativně zdravé.

Okamžitá likvidita

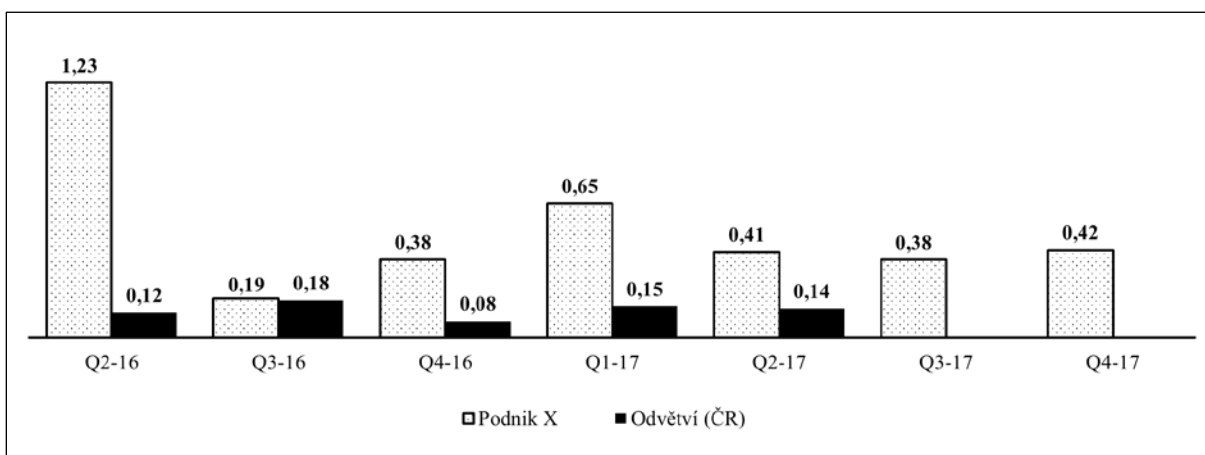
Okamžitá likvidita bere v potaz pouze krátkodobý finanční majetek, tzn. nejlikvidnější aktiva. Pro výpočet pohotové likvidity byl použit stejný postup jako u běžné likvidity s tím rozdílem, že v OA je uvažován pouze krátkodobý finanční majetek. Ukazatel říká, do jaké míry může společnost uhradit dluhy z aktuálně dostupných finančních prostředků. Jeho hodnota by měla být v rozmezí 0,2 - 0,6. Z tabulky 25 je patrné, že podnik Y toto rozpětí téměř ve všech čtvrtletích překračuje, což svědčí o příliš vysokém stavu finančních prostředků, se kterými se nakládá neefektivně. Okamžitá likvidita podniku X se až na Q2 2016 pohybovala v doporučeném rozmezí. V tomto období měl podnik vysoký zůstatek peněz, který byl následně snížen v důsledku splátky dlouhodobého úvěru od spřízněné strany.

Tabulka 25 Vývoj okamžité likvidity v podniku X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	1,23	0,19	0,38	0,65	0,41	0,38	0,42
Podnik Y	2,93	2,65	0,58	1,24	1,70	2,55	1,08

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Likviditu je vhodné porovnávat s oborovým průměrem. Společnost X ve srovnání s národním odvětvím vykazuje vyšší likviditu ve všech intervalech (viz obrázek 7). Stejně jako u předchozích ukazatelů likvidity je třeba brát srovnání jako orientační vzhledem k provedeným úpravám při výpočtu. Pro dosažení maximálního doporučeného limitu 0,6 na konci roku 2017 by podnik Y musel snížit krátkodobý finanční majetek z 28.503 tis. Kč na 15.830 tis. Kč při daných krátkodobých závazcích. Přebytečných 12.673 tis. Kč společnost neefektivně držela na svých bankovních účtech.



Obrázek 7 Okamžitá likvidita podniků X ve srovnání s národním odvětvím

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dat a MPO

Likvidita provozního CF

Likvidita provozního cash flow hodnotí schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky z reálně vytvořených peněžních toků z provozní činnosti. Při výpočtu byly přičteny ke krátkodobým závazkům výdaje PO. Tabulka 26 zachycuje vývoj ukazatele v podnicích X a Y v období od Q2 2016 do Q4 2017. Je patrné, že podnik X měl problémy s likviditou provozního cash flow ve Q2 2016, kdy společnost v červnu nebyla schopna hradit 59,1 % krátkodobých závazků z provozního cash flow v důsledku úhrady krátkodobých závazků spřízněným osobám ve výši 117.700 tis. Kč a snížení stavu dohadných účtů pasivních ve výši 25.581 tis. Kč. I přes tuto skutečnost měla společnost dostatek peněžních prostředků a pohledávek, a proto nebyla změna v likviditě u předchozích ukazatelů patrná. Podnik Y neměl s likviditou provozního CF ve sledovaném období problémy. Ve Q2 a Q4 2017 byl podnik schopen zaplatit více než 100 % hodnoty krátkodobých závazků z provozního CF. Je patrné, že se jedná o podnik s vysokou finanční stabilitou, který má více likvidních prostředků, než kolik reálně potřebuje.

Tabulka 26 Vývoj likvidity provozního cash flow ve společnosti X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	-0,59	0,66	0,72	0,75	0,43	0,41	0,57
Podnik Y	0,18	0,37	0,47	0,60	1,06	0,43	1,08

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Zhodnocení výkonnosti podniků na základě ukazatelů likvidity

Na základě provedené analýzy likvidity je možno konstatovat, že schopnost podniků splácet krátkodobé závazky včas v průběhu sledovaného období u obou podniků kolísá, přesto ani jedna ze společností nevykazuje větší problémy. Zatímco ukazatelé ČPK, běžné, pohotové a okamžité likvidity upozorňují shodně na problematická období, ukazatel likvidity provozního cash flow znázorňuje jiný průběh likvidity u upozorňuje na skutečnosti, které nejsou u ostatních ukazatelů patrné. Primárním fokusem managementu a controllingu je monitoring provozní činnosti, a proto mají ukazatele pracující s cash flow větší vypovídající schopnost pro vedení společnosti. Zásoby má pouze podnik Y, a to ve velmi malé míře, proto jsou výsledky okamžité a pohotové likvidity shodné.

Podnik X měl nedostatečnou likviditu ve Q3 2016 kvůli zvýšení závazků ke společníkům obchodní korporace a zvýšení rezervy na daň z příjmů. Likvidita provozního cash flow naznačuje problém ve Q2 2016, kdy podnik nebyl schopen platit 59,1 % krátkodobých závazků z provozního cash flow. V ostatních kvartálech má společnost dostatečnou likviditu na úhradu svých krátkodobých závazků. Ve srovnání s odvětvím má podnik nadprůměrnou likviditu, což je pravděpodobně ovlivněno velikostí společnosti a významným postavením na trhu.

Podnik Y je finančně samostatný podnik, který nevykazuje problémy s likviditou. Naopak téměř ve všech čtvrtletích překračuje doporučená rozpětí pro hodnoty ukazatelů, což svědčí o příliš vysokém stavu finančních prostředků, se kterými se nakládá neefektivně. Na konci roku 2017 měl podnik přebytečných 12.673 tis. Kč, které neefektivně držel na bankovních účtech.

Analýza likvidity společností je do velké míry ovlivněna velikostí IC transakcí, které mohou výsledky ukazatelů zkreslovat. U těchto závazků a pohledávek často bývá delší splatnost a nebývají striktně vymáhané, nemají proto takový vliv na likviditu jako ostatní transakce, které musí být včas uhrazeny.

8.4.2 Ukazatele rentability

V této části je provedena analýza několika modifikací zisku – EBT, EBIT, EBITDA, NOPAT a NOPBT. Pozornost je zaměřena i na ukazatele ROA, ROE, ROS, obratovou rentabilitu a finanční využití vlastního kapitálu.

Pro komparaci společností v rámci jednoho státu se nejčastěji používá EBIT. Hodnotu EBIT lze na rozdíl od ostatních modifikací zisku porovnat i s národním odvětvím dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE dle dostupných dat Ministerstva průmyslu a obchodu. Jelikož jsou analyzovány společnosti působící v různých státech, je možno komparovat jejich zisk pouze pomocí modifikace EBITDA, která vylučuje daňové a úrokové zatížení a odpisy. U hodnocení ukazatelů je třeba se vyhnout mechanickému srovnávání na základě absolutních hodnot, neboť vede do demagogické pozice z důvodu neporovnatelného stavu podniků, na který má vliv celá řada faktorů – např. rozdílná cenová politika, fáze životního cyklu produktu, management podniku, velikost podniku, odlišné cíle, doba působení na trhu, přístup k inovacím a k riziku, konkurence a legislativa na daných trzích, motivace zaměstnanců apod. Srovnávat výsledky podniků je možno pomocí komparace procentuální změny v čase (růstového potenciálu), případně vyjádřením ukazatele jako procento ze srovnávací základny, kterou tvoří nejčastěji tržby.

Pro management podniku controlling ukazatele rentability v manažerských výkazech očišťuje o transakce mezi spřízněnými osobami (viz kapitola 8.6 Manažerský výkaz zisku a ztráty).

EBT

Ukazatel EBT podává velmi zkreslený pohled na výkonnost podniků, protože do něj vstupují hodnoty nevztahující se k hlavní činnosti – v případě podniků X a Y se jedná o mimořádný zisk z prodeje majetku. Pro reálnější pohled na hospodaření firmy je nutno EBT o tyto položky upravit (viz tabulka 27). Přestože se jedná o modifikaci s nejnižší vykazovanou hodnotou zisku, v obou podnicích dosahuje kladných výsledků ve sledovaném období.

Tabulka 27 Vývoj EBT ve společnostech X a Y po úpravě o mimořádné položky

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	28.550	27.555	63.570	31.910	45.156	33.479	90.262
Podnik Y	5.993	4.224	6.982	7.749	13.290	6.550	18.659

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Další úskalí ukazatele EBT spočívá v nezohledňování účtování o úrocích, odpisech, změně rezerv, opravných položek a odložených daní, které mají významný vliv na rentabilitu podniku.

Tyto nedostatky částečně řeší ukazatelé EBIT, EBITDA nebo obrátová rentabilita, která ke své konstrukci využívá reálné peněžní toky z ukazatele cash flow. EBT se v analyzovaných podnicích nesleduje kvůli zmiňovaným nedostatkům. Z tabulky 31 je patrné, že EBT po úpravě o mimořádné položky ve společnosti X i Y nejvíce roste v předvánočním období.

EBIT

EBIT poskytuje reálnější pohled na zisk podniku, neboť jej očišťuje o náklady na daň z příjmů a nákladové úroky. Tato úprava je užitečná pro benchmarking z důvodu odlišného daňového zatížení a rozdílné bonity firem u věřitelů.

Tabulka 28 zachycuje vývoj EBIT v podnicích X a Y. Stejně jako u ukazatele EBT bylo provedeno očištění o mimořádné položky. Z tabulky je evidentní výrazná změna ukazatele ve Q4 v obou letech u podniku X, kdy došlo oproti předchozímu čtvrtletí ke zvýšení o 102.358 tis. Kč v roce 2016 (nárůst o 123 %), a o 108.330 tis. Kč v roce 2017 (nárůst o 153 %). Z toho tržby od spřízněných stran činily ve 2016 29.918 tis. Kč, v roce 2017 55.865 tis. Kč. Změna je dána zvýšeným prodejem služeb v předvánočním období.

Podnik Y zaznamenal významnou změnu EBIT ve Q2 a Q4 2017, kdy se ukazatel oproti předchozímu čtvrtletí zvýšil ve Q2 o 26.651 tis. Kč (nárůst o 71 %) a ve Q4 o 28.614 tis. Kč (nárůst o 185 %). Stejně jako podnik X společnost eviduje zvýšený zájem o služby v předvánočním období.

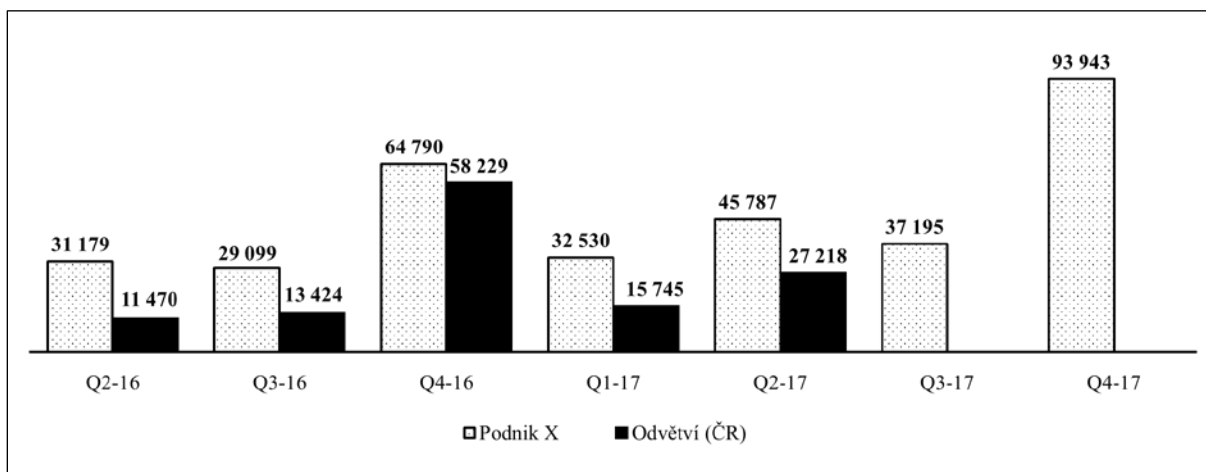
Tabulka 28 Srovnání EBIT po úpravě o mimořádné položky v podniku X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	31.179	29.099	64.790	32.530	45.787	37.195	93.943
Podnik Y	5.993	4.224	6.982	7.749	13.290	6.550	18.659

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat a finanční analýzy MPO

Nevýhoda tohoto ukazatele spočívá v nezohledňování vlivu odpisů, změny rezerv, opravných položek a odložených daní. Z toho důvodu nebude provedena komparace výkonnosti společností na základě tohoto ukazatele. Porovnat lze pouze podnik X s oborovým průměrem (viz obrázek 8). Je patrné, že společnost má významné postavení na trhu, neboť hodnota EBIT

všech čtvrtletích přesahuje odvětvový průměr (ve sledovaném období dosahuje 160 % oborového průměru).



Obrázek 8 Srovnání EBIT v podniku X s oborovým průměrem

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat a finanční analýzy MPO

EBITDA

EBITDA je zisk před zdaněním, úroky a odpisy. Tabulka 29 zobrazuje vývoj ukazatele v podnicích X a Y po úpravě o mimořádné položky. V porovnání s EBT a EBIT je hodnota vždy významně vyšší. Jedná se o často používanou modifikaci zisku, která je v podnicích oblíbená i pro možnost komparace mezi podniky. Z tabulky je evidentní soustavný nárůst EBITDA ve Q4 v obou letech v důsledku cyklického vývoje tržeb. Střední hodnota vygenerovaného zisku z 1 koruny tržeb za sledované období je 34 %.

Podnik Y zaznamenal významnou změnu EBITDA ve druhém a čtvrtém čtvrtletí 2017. Střední hodnota vygenerovaného zisku před zdaněním, úroky a odpisy z 1 koruny tržeb za uvedené období je 24 %.

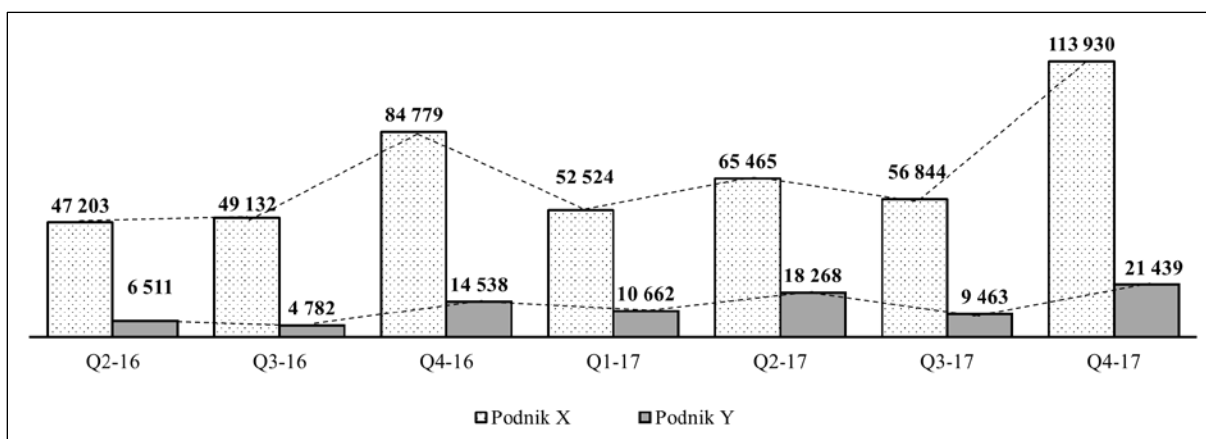
Úskalí ukazatele spočívá v zahrnování změn rezerv, opravných položek a odložených daní. V případě analyzovaných podniků se jedná o vysoké položky. Například za poslední účetní období činily u podniku X změny rezerv k prosinci 2017 2.430 tis. Kč, změny opravných položek 28 tis. Kč, odložený daňový závazek 11.090 tis. Kč. Podnik Y netvoří rezervy, změny opravných položek činí na konci roku 2017 83 tis. Kč a odloženou daň nemá žádnou.

Tabulka 29 Vývoj EBITDA v podnicích X a Y po úpravě o mimořádné položky

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	47.203	49.132	84.779	52.524	65.465	56.844	113.930
EBITDA / tržby	31 %	34 %	34 %	30 %	37 %	32 %	40 %
Podnik Y	6.511	4.782	14.538	10.662	18.268	9.463	21.439
EBITDA / tržby	18 %	12 %	24 %	24 %	26 %	19 %	28 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Z obrázku 8 je patrné, že z pohledu tohoto ukazatele je v uvedeném období výkonnější podnik X. Podnik Y však vykazuje výraznější procentuální meziroční nárůst ukazatele než podnik X.



Obrázek 8 Vývoj ukazatele EBITDA v podnicích X a Y

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dat

NOPAT

Pro výpočet ukazatele NOPAT je nutno upravit EBIT o položky, které nesouvisí s provozní činností podniku. V případě analyzovaných podniků X a Y je nutné odečíst zisk z prodeje aktiv, nákladové rezervy a opravné položky v neprovozní oblasti, výnosové úroky z bankovních účtů a půjček poskytnutých spřízněným stranám. Formule pro konstrukci ukazatele NOPAT u společností X a Y vypadá následovně:

EBIT

(-) Eliminace zisku z prodeje majetku

(-) Eliminace nákladových rezerv a opravných položek v neprovozní oblasti

(-) Eliminace výnosových úroků

NOPBT

(-) Eliminace daně z příjmů

NOPAT

Výsledky obou společností jsou shrnuty v tabulce 30.

Tabulka 30 Vývoj NOPAT v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	23.124	22.320	51.492	25.744	35.512	25.479	25.611
Podnik Y	4.812	3.372	5.459	5.607	11.118	5.574	5.516

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Výrazná změna ve vývoji ukazatele nastala v podniku X ve Q4 2016, v podniku Y se ukazatel nejvíce změnil ve Q2 2017.

Výhodou tohoto ukazatele je, že reflektuje pouze provozní aktivity podniku. Nevýhoda spočívá v uvažování odpisů. Obě společnosti navíc fungují na různých trzích s různou sazbou daně z příjmů, proto není možné provést srovnání na základě tohoto ukazatele (stejný případ by nastal například u ukazatele EVA, k jehož výpočtu se NOPAT používá).

NOPBT

Ukazatel NOPBT (čistý provozní zisk před daněmi) má podobnou konstrukci jako NOPAT s tím rozdílem, že odstraňuje jeho nedostatek – neodečítá daň z příjmů. Výsledky ukazatele shrnuje tabulka 31.

Ani tato modifikace není neočištěna o vliv odpisů, z toho důvodu není možné společnosti na základě NOPBT komparovat.

Tabulka 31 Vývoj NOPBT ve společnosti X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	28.548	27.555	63.570	31.783	43.842	31.455	91.081
Podnik Y	5.940	4.163	6.739	6.923	12.217	6.125	19.059

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

ROA

Vývoj rentability aktiv je znázorněn v tabulce 32. Metrika hodnotí produkční sílu podniku. Pro porovnatelnost společností byla do čitatele zlomku dosazena EBITDA upravená o mimořádný zisk z prodeje majetku a do jmenovatele průměrná aktiva za období včetně průměrné hodnoty finančního leasingu. Společnosti nemají aktiva držena pro jinou než provozní činnost, které by bylo nutné z výpočtu eliminovat. Vzhledem k použití EBITDA dosahuje ukazatel vyšších hodnot, než jaké by byly s dosazením EAT + zdaněné nákladové úroky.

Upravená konstrukce ukazatele hodnotí, kolik procent zisku před zdaněním, úroky a odpisy bylo vygenerováno z průměrných aktiv za období. Za uvedené období činila průměrná hodnota ukazatele u podniku X 6 %, u podniku Y 5 %. Ve všech kvartálech dosahovala nepatrně vyšší hodnoty ROA společnost X. Je však nutné mít na paměti, že hodnota ukazatele je ovlivněna hranicí pro zařazení do majetku, která se u obou společností různí. Patrná je meziroční vzrůstající tendence ukazatele u obou společností.

Tabulka 32 Vývoj ukazatele ROA ve společnostech X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	4,5 %	4,4 %	7,5 %	4,6 %	5,6 %	4,7 %	8,8 %
Podnik Y	2,5 %	1,8 %	5,4 %	3,9 %	6,6 %	3,8 %	8,1 %

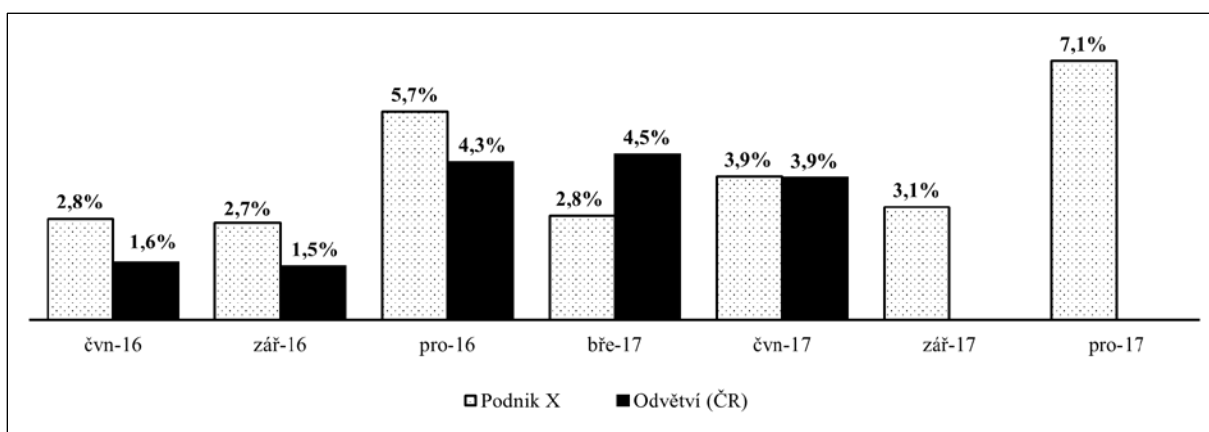
Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

U řady firem je vývoj ROA ovlivněn čerpáním rezerv, díky kterým se podniky jeví ziskové, ačkoliv by za jiných okolností nebyly. To není případ analyzovaných společností. Oba podniky

více tvoří rezervy, než čerpají, a není tímto ovlivněna ziskovost pozitivním směrem.¹² Největší měrou se na ziskovosti podílí výnosy z hlavní činnosti (viz kapitola 8.6 Manažerský výkaz zisku a ztráty).

Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR v rámci finanční analýzy podnikové sféry zveřejňuje hodnotu ROA za jednotlivá odvětví s použitím klasického vzorce (EBIT/aktiva). Pro porovnání byly hodnoty českého podniku X přepočteny (viz obrázek 9).

Z obrázku je patrné, že až na březen 2017 podnik X překračoval hodnotou ROA průměr v odvětví.



Obrázek 9 Srovnání ukazatele ROA v podniku X a odvětví ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dat

ROE

Vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu zobrazuje tabulka 37. Ukazatel rentability byl přizpůsoben potřebám podniku. Do čitatele zlomku dosazen ukazatel EBITDA očištěný o mimořádný prodej majetku. Rezervy byly připočteny k vlastnímu kapitálu, neboť vyjadřují část sníženého zisku, tedy vlastní zdroj (viz kapitola 7.1.2 Zásada opatrnosti).

Z tabulky 33 je patrná u obou podniků meziroční rostoucí tendence ROE. Platí, že výsledek ukazatele by měl být vyšší než dlouhodobé průměrné úročení dlouhodobých vkladů. Podnik Y má dvě výpůjčky od spřízněných stran za úrokové míry 5 % p. a. + 12M PRIBOR a 4 % p. a.

¹² Pro účely práce se u podniku Y považují dohadné položky pro roční bonusy za rezervy z důvodu zajištění komparace (viz kapitola 8.3 Vlivy národních specifik na účetnictví). Obdobně jako v ČR se na nákladovém účtu zachycuje tvorba a čerpání této položky.

Je zřejmé, že ve sledovaném období se hodnota ROE u podniku X pohybovala o několik procent výše. Za určitých okolností může být dluhové financování v rozporu s výkonností podniku. Dle výsledků ostatních ukazatelů výkonnosti lze dovodit, že to není případ podniku X. Na základě výše zmíněných informací je možno konstatovat, že návratnost kapitálu podniku X je úměrná velikosti rizika, management podniku je výkonný.

Hodnoty ROE u podniku Y jsou nižší než u podniku X. Je však nutné dodat, že firma nemá žádnou výpůjčku od spřízněné strany, jedná se o finančně samostatný podnik.

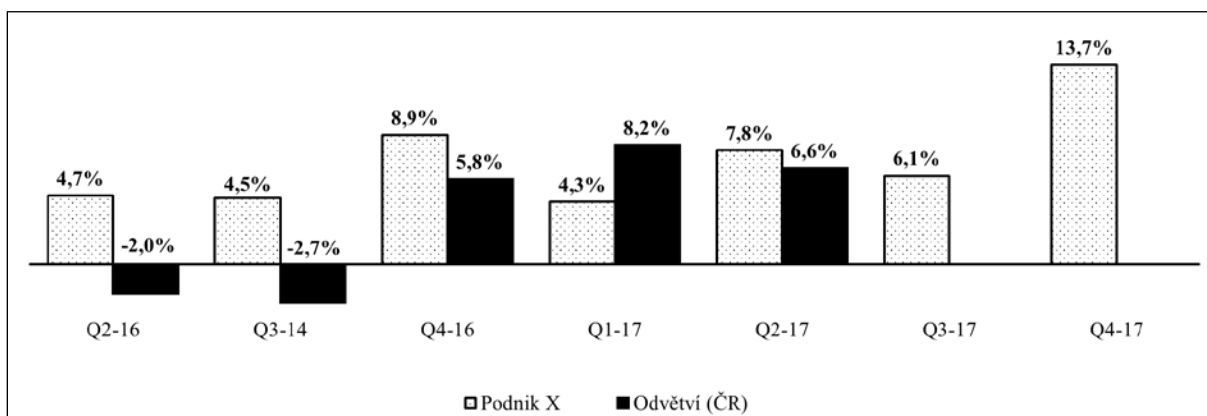
Určit, který podnik je výkonnější, není na základě tohoto ukazatele možné kvůli dluhovému financování podniku X, které hodnoty ukazatele zvyšují. ROE je u obou společností ovlivněn také snižováním velikostí pohledávek tvorbou opravných položek.

Tabulka 33 Vývoj ukazatele ROE ve společnostech X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	6,7 %	6,9 %	10,9 %	6,4 %	10,1 %	8,8 %	15,3 %
Podnik Y	2,8 %	2,0 %	5,9 %	4,2 %	7,2 %	4,3 %	9,2 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

U podniku X je možno provést srovnání s národním odvětvím. Stejně jako u ukazatele ROA společnost svou hodnotou ROE předčí odvětví ve všech čtvrtletích až na Q1 2017 z důvodu slabšího únoru, který dosahoval horších výsledků než v předchozím roce. Ve všech ostatních ohledech nedošlo k problému. V prosinci 2017 je patrný výrazný nárůst ukazatele, který je způsoben zvýšenými tržbami v předvánočním období.



Obrázek 10 Srovnání ukazatele ROE v podniku X a odvětví ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dat

ROS

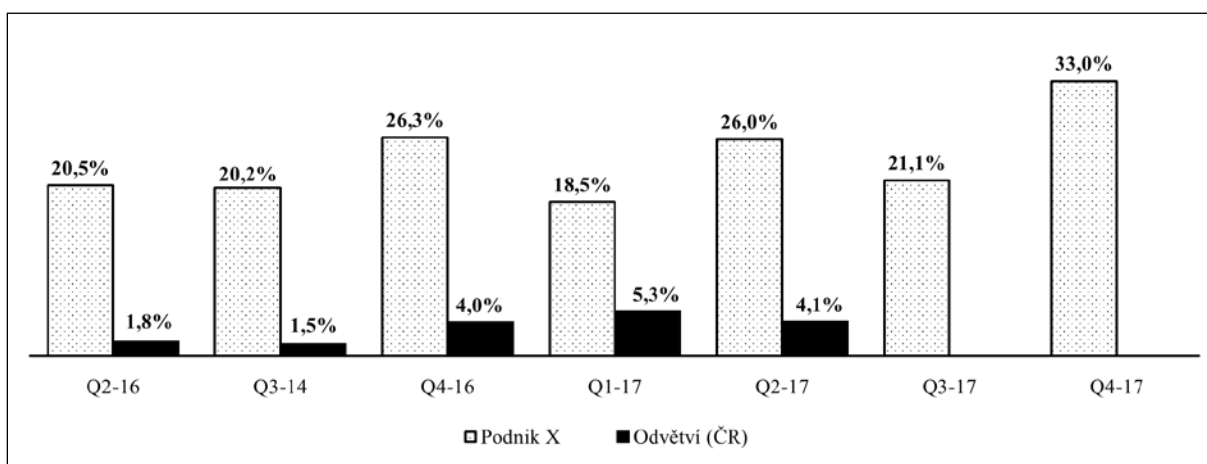
Vývoj ukazatele rentability tržeb shrnuje tabulka 34. Pro komparaci podniků byl opět do čitatele zlomku dosazen ukazatel EBITDA očištěný o mimořádný prodej majetku. Z přehledu níže je patrné, že vyšší rentability tržeb dosahuje podnik X. Za sledované období firma vyprodukovala průměrně 34 % zisku před zdaněním, úroky a odpisy z 1 Kč tržeb. Podnik Y průměrně vygeneroval 21 % zisku před zdaněním, úroky a odpisy z 1 Kč tržeb v uvedeném období.

Tabulka 34 Vývoj ROS v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	31,0 %	34,0 %	34,4 %	29,9 %	37,2 %	32,3 %	40,0 %
Podnik Y	17,8 %	12,3 %	23,8 %	24,1 %	25,7 %	19,2 %	27,5 %

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dat

Podnik X je možno opět porovnat v odvětvím v ČR. Pro komparaci je nutné ukazatel spočítat klasickým vzorcem (EBIT / tržby). Výsledek zachycuje obrázek 11.



Obrázek 11 Srovnání ukazatele ROS v podniku X a odvětví ČR

Zdroj: vlastní zpracování dle podnikových dat

Vzhledem k tomu, že hodnota ROS je mnohonásobně vyšší než oborový průměr, jsou ceny výrobků poměrně vysoké a náklady nízké.

Obratová rentabilita

Obratová rentabilita vypovídá o finanční efektivitě hospodaření. Oproti ukazateli ROS lépe vystihuje výkonnost, neboť místo čistého zisku pracuje s provozním cash flow a zároveň tržby jsou omezeny na hlavní činnost podniku. Vývoj ukazatele shrnuje tabulka 35.

Podnik X ve Q2 2016 dosahoval záporné hodnoty obratové rentability (-12,5 %). Je to způsobeno zápornou hodnotou provozního cash flow v důsledku úhrady krátkodobých závazků spřízněným osobám ve výši 117.700 tis. Kč a snížení stavu dohadných účtů pasivních ve výši 25.581 tis. Kč.

Podnik Y dosahoval v celém sledovaném období kladných hodnot obratové rentability.

Vývoj tohoto ukazatele potvrzuje schopnost obou podniků vytvářet z obratového procesu finanční přebytky nutné pro další rozvoj podnikání.

Tabulka 35 Vývoj obratové rentability v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	-12,5 %	53,7 %	37,0 %	47,0 %	27,0 %	30,0 %	34,8 %
Podnik Y	9,3 %	22,8 %	15,6 %	22,4 %	25,6 %	15,8 %	36,0 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Finanční využití vlastního kapitálu

Vývoj finančního využití VK zobrazuje tabulka 36. Ukazatel bývá používán jako doplněk k ROE s tím rozdílem, že místo zisku pracuje s provozním CF a vystihuje tedy lépe podnikovou výkonnost. Zatímco ROE signalizuje pozitivní vývoj rentability podniků ve všech obdobích, ukazatel finančního využití VK odkrývá zhoršenou situaci podniku X ve Q2 2016 (obdobně jako ukazatel obratová rentabilita). Důvodem je úhrada závazků spřízněným osobám ve výši 117.700 tis. Kč a snížení stavu dohadných účtů pasivních ve výši 25.581 tis. Kč.

Podnik Y dosahuje kladných hodnot ukazatele v celém období.

Na základě tohoto ukazatele je možno konstatovat, že oba podniky mají relativně vysoký finanční potenciál VK.

Tabulka 36 Vývoj finančního využití vlastního kapitálu v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	-2,7 %	10,9 %	11,7 %	10,1 %	6,7 %	7,4 %	12,1 %
Podnik Y	1,5 %	3,7 %	3,9 %	3,9 %	7,1 %	3,4 %	11,7 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Zhodnocení výkonnosti podniků na základě ukazatelů rentability

Ukazatelů rentability existuje celá řada. Ze zmíněných modifikací zisku společnosti používají ve svém reportingu pouze ukazatel EBITDA, který očišťuje zisk od vlivů daně z příjmu, odpisů a nákladových úroků. Díky tomu je možné výkonnost společností na základě tohoto ukazatele porovnávat. Z pohledu ukazatele EBITDA je výkonnější podnik X, neboť střední hodnota vygenerovaného zisku z 1 koruny tržeb za sledované období je 34 %, zatímco u podniku Y 24 %. Největší nárůst je patrný ve Q4 v důsledku zvýšených tržeb v předvánočním období.

Podnik X ve sledovaném období průměrně vygeneroval 6% zisku před zdaněním, úroky a odpisy z průměrných aktiv, u podniku Y se jednalo o 5 %. Ukazatel ROA je však ovlivněn hranicí pro zařazení majetku, která se u podniků liší.

Společnost X má vyšší ROA i ROE oproti odvětví až na Q1 2017 z důvodu slabšího února, který dosahoval horších výsledků než v předchozím roce.

Ve sledovaném období firma X průměrně vyprodukovala 34 % zisku před zdaněním, úroky a odpisy z 1 Kč tržeb, podnik Y 21 %. Podnik X má mnohonásobně vyšší ROS než je oborový průměr.

Na základě obrátové rentability tržeb byly oba dva podniky schopné vytvářet z obrátového procesu finanční přebytky nutné pro rozvoj podnikání s výjimkou Q2 2016 u společnosti X. V tomto období firma splatila dluh spřízněné osobě.

Oba podniky mají relativně vysoký finanční potenciál VK dle ukazatele finančního využití VK. Pouze ve Q2 2016 podnik X dosahoval záporné hodnoty (-2,7 %).

Stejně jako u likvidity jsou ukazatele rentability do velké míry ovlivněny IC transakcemi.

Je důležité mít na paměti, že rentabilita úzce souvisí s likviditou. Ukazatele likvidity pracující s provozním cash flow signalizují nižší výkonnost společnosti X ve Q2 2016 stejně jako ukazatele rentability. V tomto období zároveň firma dosahovala nižšího zisku. Společnost Y nemá problém s rentabilitou, její likvidita je ale zbytečně vysoká, ačkoliv část svých volných finančních prostředků poskytla jako úvěr spřízněné osobě. Zbytek svých volných prostředků by mohla použít pro rozvoj a zvýšení rentability společnosti.

8.5 KPI

Na rozdíl od ukazatelů finanční analýzy, KPI se stejně jako manažerské výkazy sledují ve vybraných podnicích častěji a pravidelně.

8.5.1 Finanční KPI

V této kapitole budou vypočteny tři druhy zisků (hrubý, provozní a čistý) a tři typy marží (hrubá, provozní a čistá) na příkladu analyzovaných podniků.

Hrubý zisk a hrubá zisková marže

Z výsledků hrubého zisku je patrné, že společnosti nemají téměř žádné náklady na prodej služeb, což je typické pro odvětví, ve kterém působí. Hrubý zisk tvoří téměř 100 % výnosů z prodeje služeb (viz tabulka 37). V absolutních hodnotách má podnik X vyšší hrubý zisk, který je však ovlivněn řadou faktorů. Na základě hrubé ziskové marže lze konstatovat, že výkonnost podniků je téměř srovnatelná.

Tabulka 37 Vývoj hrubého zisku a hrubé ziskové marže v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
X – Hrubý zisk	150.125	142.797	244.339	174.330	158.880	158.627	256.735
X – Hrubá marže	99 %	99 %	99 %	99 %	99 %	99 %	99 %
Y – Hrubý zisk	36.573	38.379	60.220	43.519	70.448	47.965	78.985
Y – Hrubá marže	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Provozní zisk a provozní zisková marže

Konstrukce provozního zisku vychází z hrubého zisku očištěného o provozní náklady. Zatímco výkonnost podniků byla na základě hrubé marže srovnatelná, z pohledu provozní činnosti se společnosti liší. V uvedeném období tvořila v podniku X provozní zisková marže průměrně 20 %, zatímco v podniku Y se jednalo průměrně o 11 %. Je nutno podotknout, že provozní náklady zahrnují odpisy, jejichž metoda výpočtu se u každé společnosti liší. Z toho důvodu není možné provést komparaci společností. Výsledky provozního zisku a provozní ziskové marže v podniku X a Y shrnuje tabulka 38.

Tabulka 38 Vývoj provozního zisku v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
X – Provozní zisk	30.676	35.216	64.128	31.031	27.986	17.692	63.954
X – Provozní marže	20 %	24 %	26 %	18 %	17 %	11 %	25 %
Y – Provozní zisk	5.895	4.126	6.473	6.935	11.171	-6.691	16.102
Y – Provozní marže	16 %	11 %	11 %	16 %	16 %	-14 %	20 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Čistý zisk a čistá zisková marže

Konstrukce čistého zisku vychází z provozního zisku očištěného o ostatní a mimořádné výnosy a náklady, nákladové úroky a daně. V uvedeném období tvořila v podniku X čistá zisková marže průměrně 13 %, v podniku Y průměrně 14 %. Vzhledem k tomu, že čistý zisk zahrnuje všechny problematické položky jako jsou úroky, daně, odpisy apod., není možné na základě tohoto ukazatele určit, který podnik je výkonnější. Výsledky čistého zisku a čisté provozní marže v podniku X a Y jsou zobrazeny v tabulce 39.

Tabulka 39 Vývoj čistého zisku v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
X – Čistý zisk	21.681	-20.754	89.490	28.533	20.358	9.546	46.220
X – Čistá marže	14 %	-14 %	36 %	16 %	13 %	6 %	18 %
Y – Čistý zisk	5.408	3.767	6.703	18.056	11.598	-6.539	16.100

Y – Čistá marže	15 %	10 %	11 %	41 %	16 %	-14 %	20 %
-----------------	------	------	------	------	------	-------	------

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Míra růstu výnosů

Vývoj míry růstu celkových výnosů v podniku X a Y je zachycen v tabulce 40. Oba podniky zaznamenaly pokles výnosů ve Q1 2017 a to proto, že v předvánočním období bývají tržby obvykle vyšší než v ostatních kvartálech.

Tabulka 40 Vývoj míry růstu celkových výnosů v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	12,7 %	-5,1 %	70,9 %	-28,7 %	0,0 %	0,2 %	61,5 %
Podnik Y	5,8 %	5,0 %	56,9 %	-27,7 %	64,3 %	-30,3 %	63,5 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Tabulka 41 se zobrazuje na míru růstu výnosů z hlavní činnosti podniků. I zde je patrná klesající tendence ve Q1.

Tabulka 41 Vývoj míry růstu výnosů z prodeje služeb v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	-11,3 %	-4,2 %	51,0 %	-23,9 %	-10,8 %	2,7 %	57,9 %
Podnik Y	-4,3 %	10,1 %	58,4 %	-28,2 %	64,7 %	-30,3 %	64,7 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

8.5.2 Nefinanční KPI

V této části bude věnována pozornost třem nefinančním KPI, které mají vliv na výkonnost podniku a sledují je obě společnosti. Jedná se o návštěvnost webů, počet pracovníků a počet zákazníků.

Z tabulky 42 je patrné, že podnik X dosahuje vyšší návštěvnosti webu než podnik Y. Podnik X má pod svou hlavičkou celkem 5 webových stránek, podnik Y dohromady 3. Je patrné, že v předvánočním období počet návštěv stoupl u obou podniků.

Tabulka 42 Návštěvnost v podnicích X a Y

v tis.	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	86.897	83.883	110.971	91.292	82.341	82.090	114.391
Podnik Y	42.276	46.910	69.087	55.236	48.990	52.452	75.172

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Co se týče počtu zákazníků, má podnik X přibližně 5x více zákazníků. Nejvyššího počtu dosáhl ve Q2 2017, od té doby počet klientů mírně klesá. U podniku Y je patrná vzrůstající tendence v čase (viz tabulka 43).

Tabulka 43 Počet zákazníků v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	19.523	19.904	19.971	20.362	20.412	20.117	19.638
Podnik Y	3.388	3.437	3.550	3.734	3.883	4.039	4.076

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Tabulka 44 zachycuje počet pracovníků v podnicích X a Y. Je patrné, že podnik X má přibližně 2x vyšší zaměstnanost. Zatímco u podniku X je patrná potřeba nábory zaměstnanců před koncem roku, podnik Y si drží stabilní zaměstnanost.

Tabulka 44 Počet pracovníků v podnicích X a Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Podnik X	85	88	93	94	91	95	102
Podnik Y	57	58	55	59	56	62	61

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Zhodnocení výkonnosti podniků na základě finančních a nefinančních KPI

Z uvedených finančních KPI je možno výkonnost podniků porovnávat pouze na příkladu hrubého zisku a hrubé ziskové marže. Ve sledovaném období má společnost X průměrně 3,4x vyšší hrubý zisk než podnik Y. Hrubá zisková marže je u obou podniků téměř srovnatelná. Do nefinančních ukazatelů výkonnosti podniku patří počet pracovníků. Podnik X má přibližně

2x více zaměstnanců než podnik Y a zároveň 5x více zákazníků. Co se týče návštěvnosti webů, vyšších hodnot dosahuje podnik X. Toto KPI ale zahrnuje návštěvy na všech internetových stránkách patřící společností, kterých má podnik X více. Společnost X v úhrnu dosahuje lepších výsledků než podnik Y, což je do velké míry ovlivněné velikostí společnosti. Obě firmy však lze považovat výkonné.

8.6 Manažerské výkazy

Finanční controlling se na pravidelné bázi zabývá tvorbou manažerských výkazů. Tyto zprávy se sestavují zpravidla měsíčně (v některých případech mohou být intervaly i kratší). Podoba interních zpráv se maximálně přizpůsobuje požadavkům vedení, tzn. od výběru ukazatelů po finální strukturu výkazů. Každá společnost má jiné manažerské výkazy šité na míru. Přesto mívají mnoho společných prvků. Mezi manažerské výkazy se řadí výkaz zisku a ztráty (P&L), manažerská rozvaha (BS) a výkaz cash flow.

Podniky X a Y prochází od data akvizice integrací, která se dotkla řady vnitřních procesů včetně reportingu. Aktuálně mají společnosti stejnou strukturu manažerských výkazů. Komparace podniků je i nadále velmi omezená z důvodu účtování dle národních standardů. Aktuálně se management podniku zabývá otázkou implementace IFRS, díky čemuž by byla zajištěna možnost neomezené komparace.

Vzhledem k velikosti holdingové skupiny, do které oba podniky patří, četnosti a objemu vnitroskupinových vztahů je v účetnictví a v manažerských výkazech společností provedena separace transakcí se spřízněnými stranami od ostatních operací. Toto rozlišování mají podniky ze zákona povinné z důvodu povinného zveřejňování transakcí se spřízněnými stranami realizovaných ve výkazu zisku a ztráty jako součást výroční zprávy. Společnosti musí také na roční frekvenci reportovat vztahy se spojenými osobami finanční správě v příloze k přiznání DPPO. Toto očištění má přínos i pro management podniku, neboť jeho primárním fokusem je provozní výkonnost podniku založená na vztazích s externími subjekty (zákazníky). Transakce se spřízněnými osobami mohou výsledky společností zkreslit. V některých interních zprávách proto podniky tyto transakce plně eliminují.

Manažerský výkaz zisku a ztráty

Podniky X a Y sledují P&L na měsíční bázi. Vzhledem k rozsahu tabulky je struktura manažerského výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu uvedena v příloze 1 diplomové práce. Stručnější podoba výkazu je uvedena v tabulce 45. V manažerské výsledovce jsou porovnávány skutečné výsledky s plánovanými. Dosažené výsledky jsou zároveň komparovány s hodnotami předchozího roku. Ve výkazu jsou uvedeny hodnoty výsledkových položek v absolutním vyjádření a zároveň jako procento z tržeb. Controllingový tým sestavuje P&L s měsíčními výsledky (MTD) a od počátku účetního období (YTD). Ze soustavy manažerského výkazu je patrné, že společnosti vnímají jako hlavní kategorie nákladů personální náklady, nájem a marketing. Zbývající položky jsou zahrnuty v kategorii ostatní náklady. Tržby se člení dle zdrojů výnosů (viz příloha 1). Výkaz končí modifikací zisku EBITDA, která umožňuje srovnání s podniky. Náklady a výnosy jsou v tomto reportu očištěny od IC transakcí.

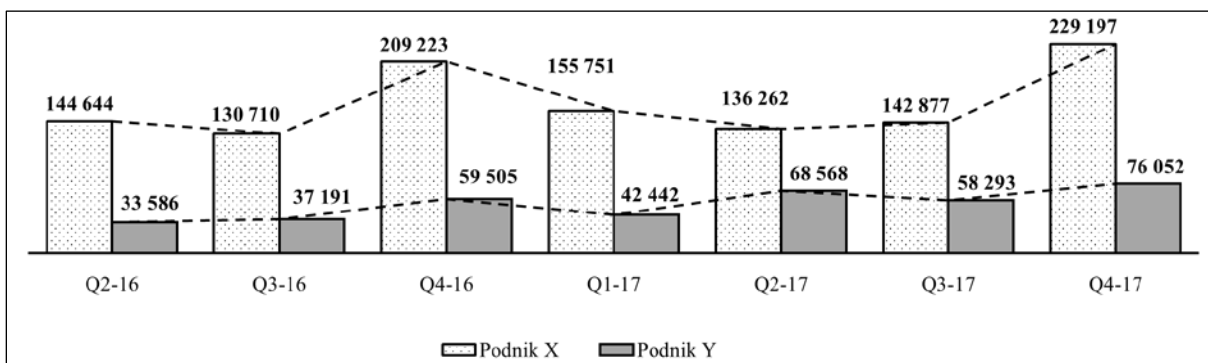
Tabulka 45 Příklad zjednodušené struktury měsíčního P&L v podnicích X a Y

Měna v tis.	MTD Skutečnost		MTD Plán			MTD loňský rok		
	Stav	% z tržeb	Stav	% z tržeb	Rozdíl	Stav	% z tržeb	Rozdíl
Celkové výnosy	4.689	100 %	4.443	100 %	246	3.783	100 %	906
COS	-46	-1 %	-50	-1 %	4	-46	-1 %	0
Hrubý zisk	4.643	99 %	4.394	99 %	250	3.737	99 %	906
Celkové personální náklady	419	9 %	518	12 %	99	439	12 %	20
Celkové nájemní náklady	30	1 %	43	1 %	13	36	1 %	6
Marketingové náklady	1.436	31 %	1.533	34 %	97	1.381	37 %	-56
Celkové ostatní náklady	139	3 %	139	3 %	0	202	5 %	63
Celkové provozní náklady	2.024	43 %	2.233	50 %	209	2.058	54 %	33
EBITDA	2.619	56 %	2.160	49 %	459	1.679	44 %	940

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Vzhledem k rozsahu práce bude pozornost v této kapitole zaměřena na hlavní položky P&L, tzn. celkové výnosy, COS, personální náklady, nájemné a marketingové náklady.

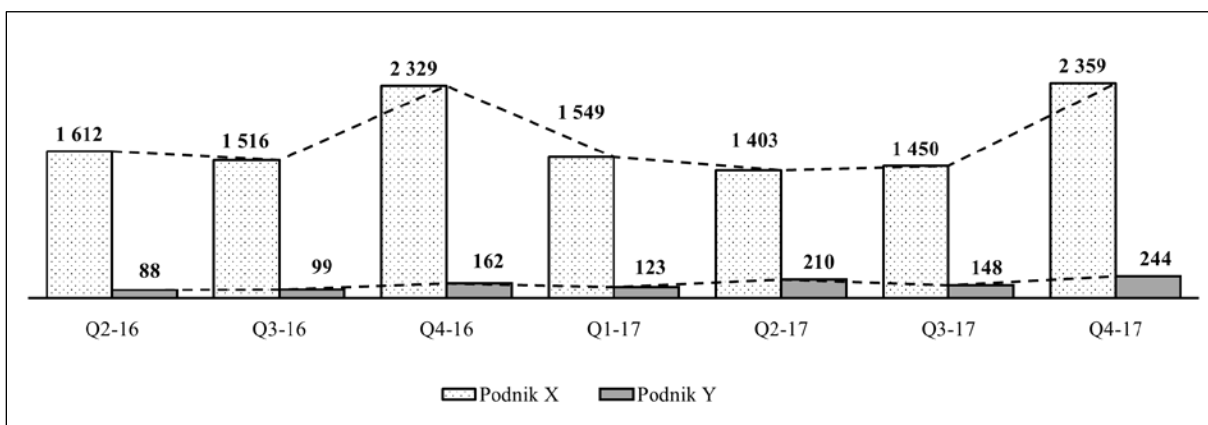
Z obrázku 9 je patrné, že celkové výnosy po eliminaci IC u obou společností v předvánočním období rostou. V tomto období stoupá návštěvnost webů. Podnik X zároveň v tomto období zvyšuje zaměstnanost. Výše ukazatele je ve sledovaném období v průměru 3x vyšší než u podniku Y.



Obrázek 9 Vývoj celkových výnosů po eliminaci IC transakcí v podnicích X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Stejně jako u tržeb, i výše COS v předvánočním období roste. Kromě tohoto cyklického výkyvu si drží konstantní úroveň. Výše COS je ve sledovaném období v průměru 11,3x vyšší než u podniku Y (viz obrázek 10).

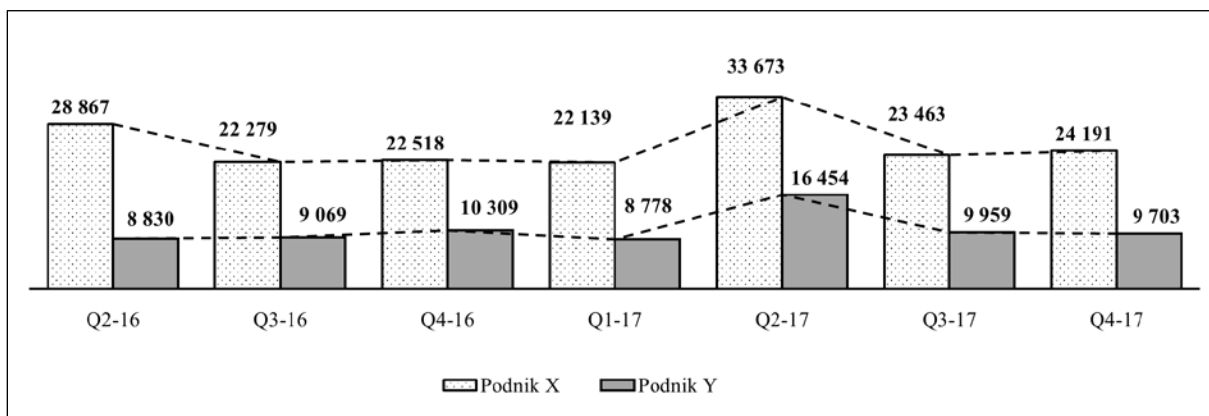


Obrázek 10 Vývoj COS po eliminaci IC transakcí v podnicích X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Personální náklady jsou ve společnosti X průměrně 2x vyšší než ve společnosti Y (viz obrázek 11). Zahrnují mzdy, sociální a zdravotní pojištění, náklady spojené s náborem zaměstnanců,

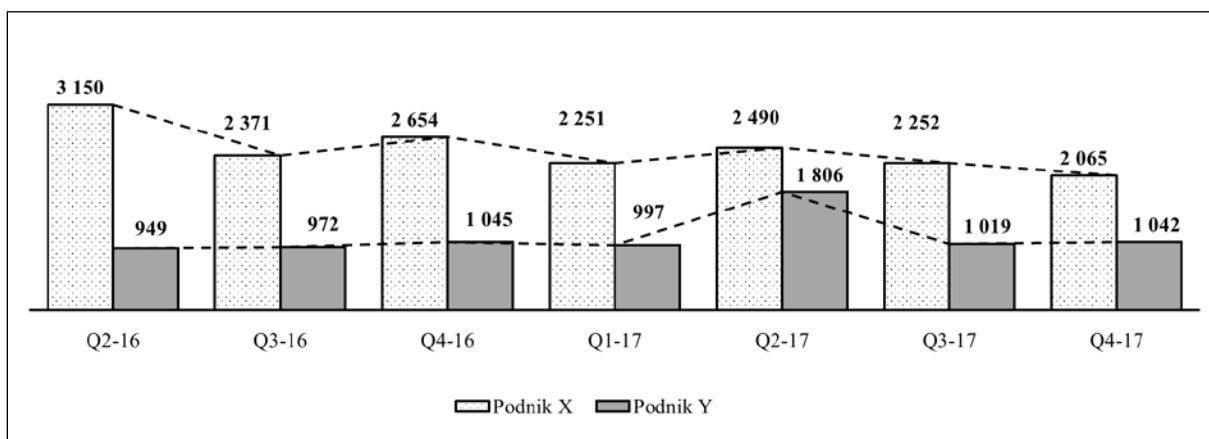
školení, cestovné, palivo a další personální náklady. Nejvyšší náklady jsou ve Q2, kdy se vyplácí zaměstnancům roční odměny.



Obrázek 11 Vývoj personálních nákladů v podnicích X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Rozdíl mezi nájmem není tak vysoký jako u ostatních nákladových položek. Náklady zahrnují nájemné, služby související s nájmem, energie a ostatní. Je patrné, že nájemné u společnosti X klesají. U společnosti Y jsou náklady konstantní až na Q2 2017 z důvodu pronájmu jiných prostor.

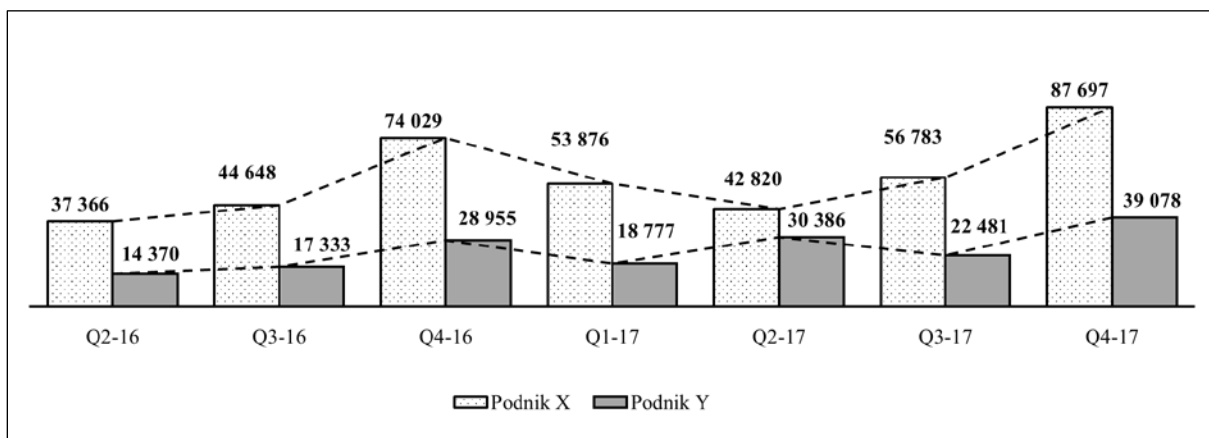


Obrázek 12 Vývoj nájemních nákladů v podnicích X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Obrázek 13 zobrazuje vývoj marketingových nákladů ve společnosti X a Y. Náklady zahrnují online direct marketing, online brand marketing, offline marketing a ostatní marketingové

náklady. I u této kategorie nákladů je znát sezónní vliv v předvánočním období. Společnost X investovala ve sledovaném období do marketingu průměrně 2,3x více než společnost Y.



Obrázek 13 Vývoj marketingových nákladů v podnicích X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

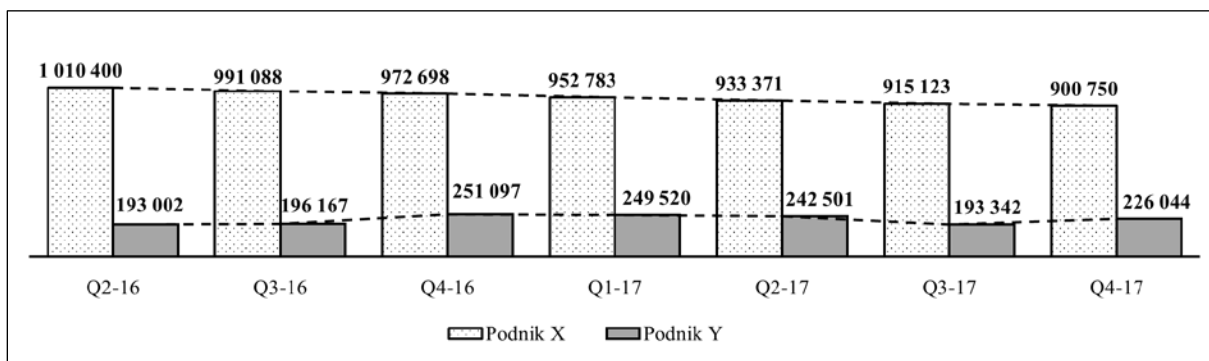
Manažerská rozvaha

Manažerská rozvaha se sleduje nejčastěji na měsíční bázi. Controlling přizpůsobuje podobu potřebám managementu. Zpravidla se při vytváření struktury vychází ze statutárních výkazů, ze kterých se vyřadí nepotřebné údaje, a naopak se přidá rozpad u používaných kategorií rozvahových položek. U manažerské rozvahy je možno provádět horizontální analýzu obdobně jako u manažerské výsledovky. Častěji se rozvaha v manažerských reportech zobrazuje jako časová řada. Jedním z důvodů je, že mnoho společností se při sestavování finančního plánu soustředí pouze na výkaz zisku a ztráty, a není tedy možné provést srovnání s plánovanými hodnotami. Srovnání předchozího a aktuálního období není v případě manažerské rozvahy nutné provádět, neboť meziměsíční změny rozvahových položek přehledně shrnuje výkaz cash flow.

Vzhledem k rozsahu tabulky je manažerská rozvaha uvedena v přílohách 2 a 3 diplomové práce. Následující část je věnována rozboru nejvýznamnějších rozvahových položek.

Výši a vývoj dlouhodobého majetku shrnuje obrázek 14. V obou podnicích je ve sledovaném období výše dlouhodobého majetku téměř konstantní. Největší podíl na dlouhodobém majetku v podniku X má goodwill (ve Q4 2017 57 %) a ostatní dlouhodobý nehmotný majetek (ve Q4 2017 42 %). Hodnota SW je ke konci roku 2017 téměř odepsána. Dlouhodobý hmotný majetek

má nízký podíl na dlouhodobém majetku (ve Q4 2017 1 %). Společnost nemá žádný dlouhodobý finanční majetek.

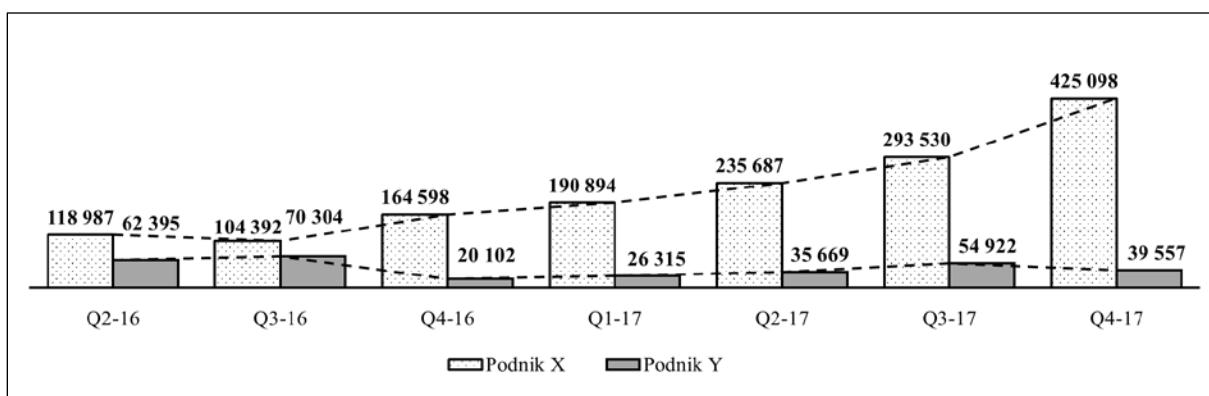


Obrázek 14 Vývoj dlouhodobého majetku ve společnosti X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Podnik Y má SW plně odepsaný, stejně tak i patenty a obchodní značku. Největší podíl na dlouhodobém majetku má goodwill (ve Q4 2017 44 %) a přeceněná nehmotná aktiva (ve Q4 2017 31 %). Dlouhodobý finanční majetek činí ve Q4 2017 25 %. Jedná se o dlouhodobou zápůjčku poskytnutou spřízněné straně. Výše dlouhodobého majetku je ovlivněna IC transakcemi, hranicí pro zařazení do majetku, odpisováním a aktivací majetku. Z toho důvodu nelze ukazatele mezi společnostmi porovnávat.

Dle obrázku 15 výše oběžného majetku je v podniku Y ve sledovaném období téměř konstantní, v podniku X prudce roste v čase. Tato skutečnost má velký vliv na ukazatele likvidity (viz kapitola 8.4.1 Ukazatele likvidity). Co se týče struktury, největší podíl na OA mají ve Q4 2017 krátkodobé zápůjčky poskytnuté spřízněné osobě (58 %), krátkodobé pohledávky činí 27 % OA (z toho 47 % transakce se spřízněnými osobami), peníze a peněžní ekvivalenty činí 14 % OA.



Obrázek 15 Vývoj oběžného majetku ve společnosti X a Y

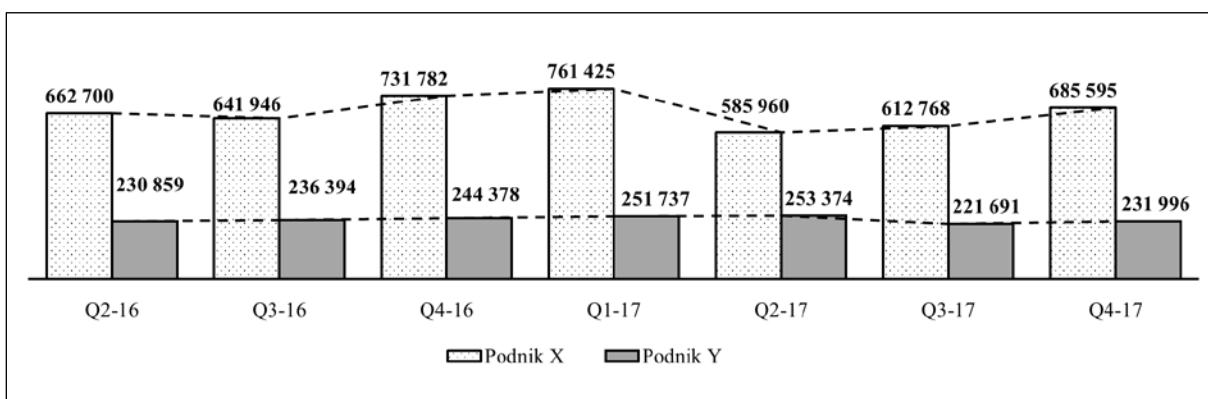
Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

V podniku Y tvoří největší podíl na OA ve Q4 2017 peníze a peněžní prostředky (72 %). Obchodní pohledávky činí 24 % (z toho za spřízněnými osobami 5%).

Z obrázku 16 je patrné, že VK v podniku X ve Q2 2017 klesl oproti předchozímu čtvrtletí. Důvodem je zaplacení dividend v červnu 2017 ve výši 212.192 tis. Kč. Vlastní kapitál podniku X je ve Q4 2017 tvořen ze 76 % ostatními kapitálovými fondy, 20 % VK tvoří zisk aktuálního účetního období a 4 % nerozdělený zisk minulých let.

Průběh VK v podniku Y ve sledovaném období je téměř neměnný. Ve Q4 2017 tvoří ostatní kapitálové fondy 87 % VK a 13 % zisk současného účetního období.

Společnosti v manažerské rozvaze nepřihazují rezervy do VK. Základní kapitály společností jsou nízké (u podniku X činí 200 tis. Kč, u podniku Y 823 tis. Kč), netvoří ani 1 % z VK.

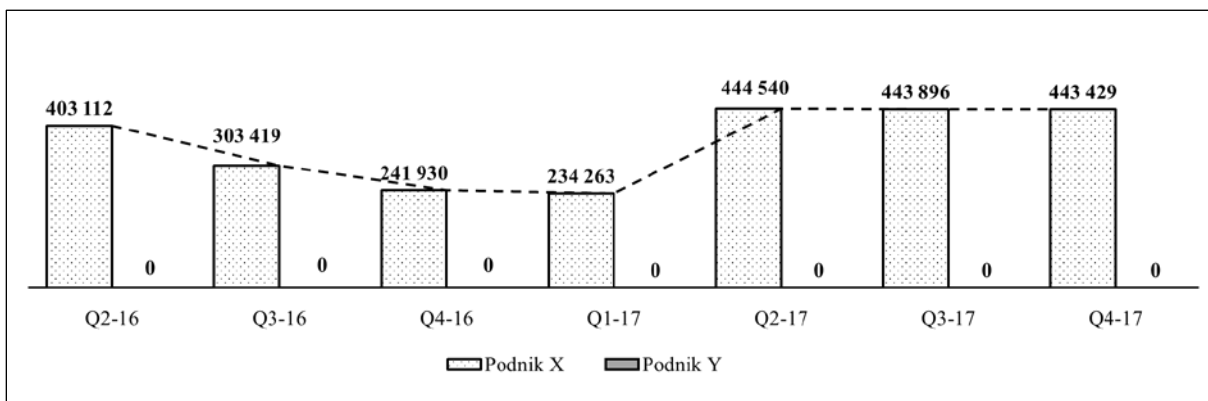


Obrázek 16 Vývoj vlastního kapitálu ve společnosti X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Dlouhodobé závazky podniku X zahrnují ve Q4 2017 dlouhodobý úvěr od spřízněné strany, který tvoří 63 % z celkové hodnoty dlouhodobých závazků a odložený daňový závazek (37 %). Výpůjčka od spřízněné strany ve výši 270.000 tis. Kč byla načerpána ve Q2 2017 (viz obrázek 17).

Podnik Y nemá dlouhodobé závazky.

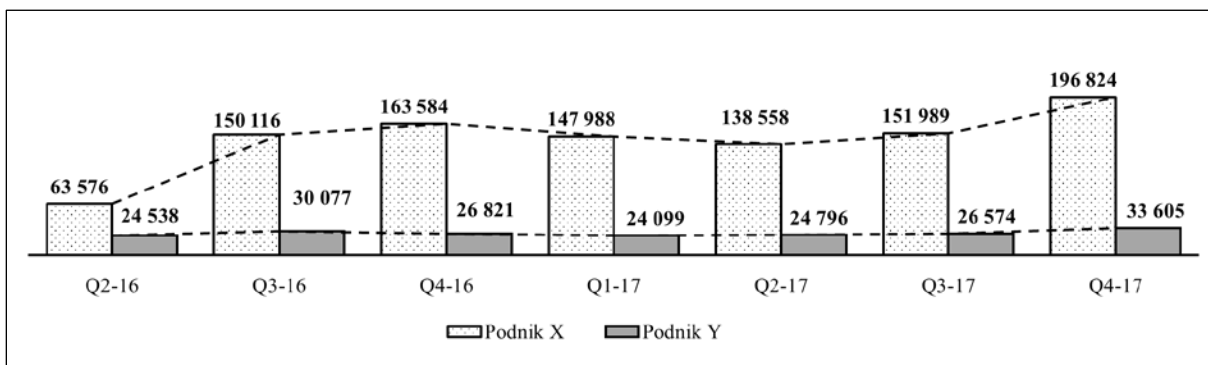


Obrázek 17 Vývoj dlouhodobých závazků ve společnosti X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Vývoj krátkodobých závazků je zachycen na obrázku 18. Patrná je rostoucí tendence u podniku X, zejména ve Q3 2016, kdy došlo k růstu závazků ke společníkům korporace (viz výkaz CF). K výraznému nárůstu závazků došlo i ve Q4 2017, který byl vyvolán růstem závazků se spřízněnými stranami a zvýšením rezerv na daň z příjmů. Nejvýznamnějšími položkami krátkodobých závazků jsou na konci 2017 závazky z obchodních vztahů (51 %), přijaté zálohy (38 %) a závazek z daně příjmů (11 %).

Podnik Y má ve sledovaném období téměř neměnnou výši krátkodobých závazků. Závazky z obchodních vztahů činí ve Q4 2017 39 % krátkodobých závazků. 25 % tvoří výnosy příštích období, 16 % závazky z DPH, 13 % ostatní závazky vůči státním orgánům a 5 % závazky k zaměstnancům.



Obrázek 18 Vývoj krátkodobých závazků ve společnosti X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

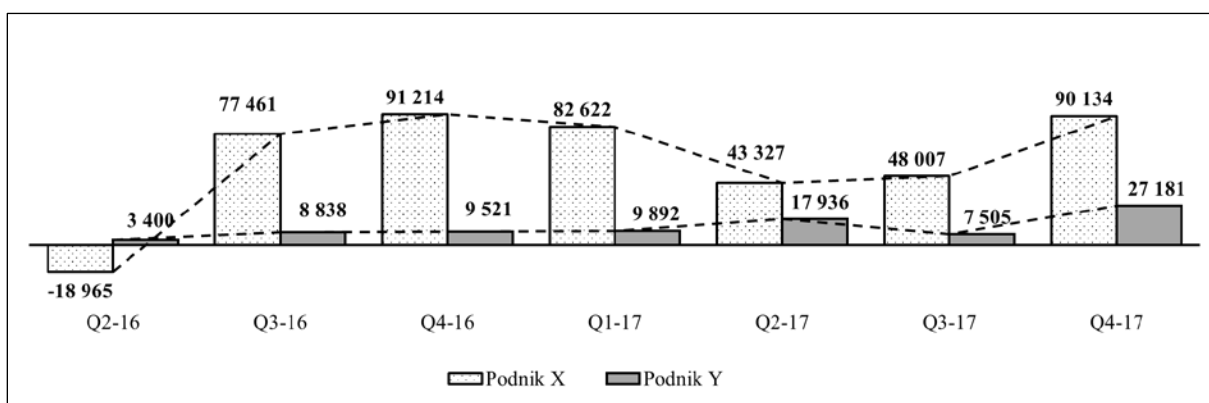
Výkaz cash flow

Výkaz cash flow slouží pro monitoring příjmů a výdajů v daném období. Vzhledem k rozsahu tabulky je výkaz uveden v přílohách 4 a 5 diplomové práce. Cash flow je pro obě společnosti sestaveno dle CAS, který se v praxi příliš nevyužívá z důvodu přílišné univerzálnosti, která snižuje efektivitu analýzy uskutečněných finančních toků. Větší firmy si vytváří vlastní strukturu cash flow pro interní řízení a financování společností. Pro komparaci je však jednotná struktura dle CAS ideální.

Níže bude analýza zaměřena na 3 části výkazu – provozní, investiční a finanční cash flow.

Obrázek 19 zobrazuje vývoj provozního cash flow. Je patrné, že u podniku X bylo ve Q2 2016 záporné, k čemuž došlo v důsledku úhrady krátkodobých závazků spřízněným osobám a snížení stavu dohadných účtů pasivních (viz výkaz cash flow). V ostatních kvartálech má provozní cash flow pozitivní vývoj.

Provozní CF společnosti Y dosahuje v celém průběhu kladných hodnot. Ve Q4 2017 vzrostlo díky vyššímu účetnímu zisku a změně stavu časového rozlišení.

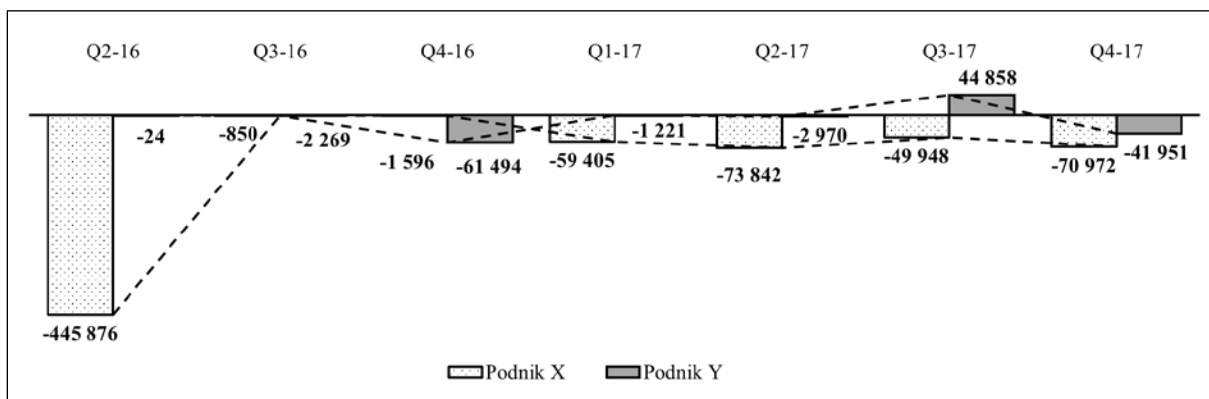


Obrázek 19 Vývoj provozního CF ve společnosti X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Obrázek 20 zobrazuje vývoj investičního cash flow. Je zřejmé, že společnosti velmi investují do dlouhodobého majetku. Největší část investičního cash tvoří zápůjčky poskytnuté spřízněným stranám. Společnost X má ve Q2 2016 prudký výkyv v investičním CF z důvodu navýšení nehmotného majetku v květnu 2016. Podnik Y má ve Q3 2017 kladnou hodnotu

investičního cash flow z důvodu částečného splacení dlouhodobého úvěru od spřízněné strany v září 2017 (viz výkaz CF).

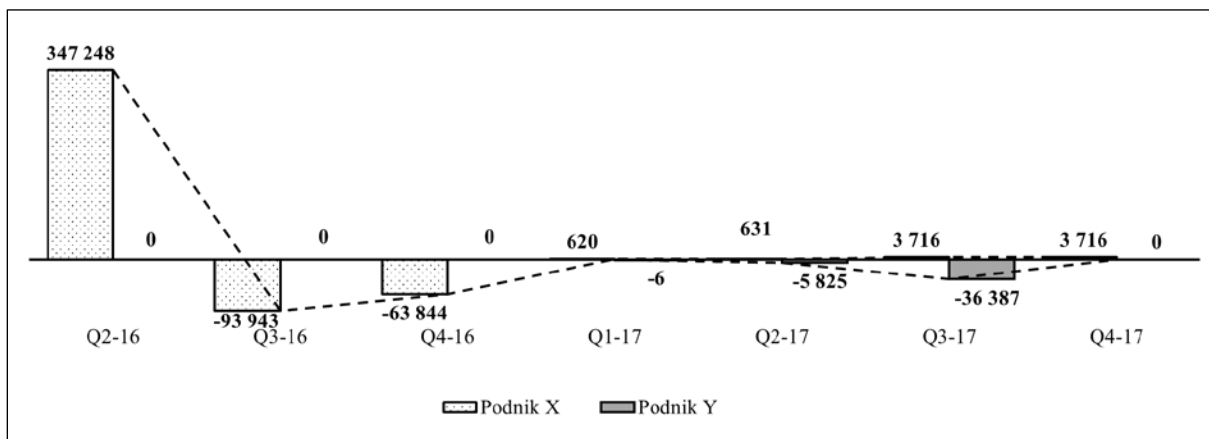


Obrázek 20 Vývoj investičního CF ve společnosti X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Obrázek 21 znázorňuje vývoj finančního CF v podnicích X a Y. U společnosti X finanční CF kolísá. Ve Q2 2016 došlo ke změně ostatních kapitálových fondů. V dalších čtvrtletích se na průběhu finančního CF podepisuje zejména čerpání akcionářského úvěru.

Vzhledem k tomu, že podnik Y nemá žádnou výpůjčku od akcionářů, banky ani jiné spřízněné strany, finanční cash flow je po většinu období nulové až na Q2 a Q3 2017, kdy došlo ke změně nerozděleného zisku.



Obrázek 21 Vývoj finančního CF ve společnosti X a Y

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

8.7 Finanční plán a analýza odchylek

Analyzované společnosti sestavují plán pro výnosové a nákladové položky výkazu zisku a ztráty. Vývoj rozvahy a cash flow nepredikují. Plán se sestavuje na následující hospodářský rok dopředu. Zhotovení plánu je v kompetenci CFO. Proces vyžaduje kooperaci všech vedoucích pracovníků z každého oddělení ve společnosti. Po validaci a schválení plánu se následně skutečné výsledky porovnávají s plánovanými a zjišťují se odchylky, jak bylo popsáno v manažerském výkazu zisku a ztráty (viz tabulka 50). Pro zajištění komparace se při sestavování plánu vychází ze struktury manažerského výkazu P&L. Kontrola dodržování finančního plánu probíhá na měsíční bázi.

Konkrétní podobu finančního plánu si management podniku nepřál v práci uvádět. V tabulce 46 je proveden rozbor odchylek od plánu u nejvýznamnějších položek P&L ve společnosti X a Y. Vzhledem k odlišnému formátu reportingu je toto srovnání možno provést pouze u fiskálního roku 2018.

Z tabulky je patrné, že společností se daří dodržovat plán, neboť odchylky jsou minimální. U obou společností byla účetní EBITDA ve Q4 2017 vyšší než plánovaná. V tomto období byly tržby vyšší než předpokládané, a zároveň došlo k úspoře nákladů. Podniku Y se podařilo dosáhnout výrazně vyšší EBITDA oproti plánu už ve Q3 2017.

Tabulka 46 Analýza odchylek v podniku X a Y

		Q2-17	Q3-17	Q4-17
Celkové výnosy	Podnik X	-1 %	3 %	5 %
	Podnik Y	0 %	5 %	5 %
OPEX	Podnik X	7 %	-5 %	16 %
	Podnik Y	4 %	1 %	-1 %
Ostatní náklady	Podnik X	-2 %	10 %	15 %
	Podnik Y	0 %	2 %	8 %
Účetní EBITDA	Podnik X	8 %	0 %	29 %
	Podnik Y	9 %	22 %	13 %

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Ze zjištěných dat je evidentní, že v obou podnicích se daří s minimálními odchylkami plnit očekávání společnosti, které v předvánočním období dokonce předčili.

Minimální odchylky od plánu byly způsobeny především časovým posunům plánovaných operací.

Zhodnocení výkonnosti podniků na základě manažerských výkazů

Jak již naznačily ukazatelé rentability, oba dva podniky jsou ziskové. Z rozboru manažerských výkazů zisku a ztráty je evidentní, že společnosti dosahují vysokých celkových tržeb a nízkých nákladů na prodej služeb po eliminaci IC transakcí. Podnik X má 3x vyšší tržby a 11,3x vyšší COS. Průběh marketingových nákladů více kolísá během sledovaného období. Všechny tři výkazové položky dosahují nejvyšších hodnot v předvánočním období. Personální náklady a náklady na pronájem jsou ve společnosti X průměrně 2x vyšší než ve společnosti Y. Společnost X má zároveň 2x více zaměstnanců (viz kapitola 8.5.2 Nefinanční KPI).

Manažerská rozvaha je ovlivněna IC transakcemi, které znesnadňují srovnání společností. Vývoj dlouhodobého majetku je u obou podniků téměř konstantní. Zatímco podnik X nemá dlouhodobý finanční majetek, podnik Y poskytuje dlouhodobou zápůjčku spřízněné straně, která tvoří 25 % hodnoty dlouhodobých aktiv na konci roku 2017. Výše oběžného majetku je v podniku Y ve sledovaném období téměř konstantní, v podniku X prudce roste, což je dáno krátkodobou poskytnutou zápůjčkou spřízněné osobě, která tvoří 58 % hodnoty OA (pro Q4 2017). Zatímco podnik Y nemá žádné dlouhodobé závazky, podnik X má dlouhodobou výpůjčku od spřízněné strany a odložený daňový závazek, které na konci 2017 činí 443.429 tis. Kč. Průběh krátkodobých závazků je u společnosti Y téměř konstantní, u společnosti X roste v čase. Mezi nejvýznamnější kategorie krátkodobých závazků patří závazky z obchodních vztahů a výnosy příštích období. Největší podíl na vlastním kapitálu mají u obou podniků ostatní kapitálové fondy, které tvoří přibližně 80 % hodnoty VK. Zbývající část tvoří zisk současného účetního období a nerozdělený zisk minulých let. ZK společností netvoří ani 1 % z hodnoty VK.

Obě společnosti mají dlouhodobě kladné provozní CF s výjimkou podniku X ve Q2 2016, kdy došlo k úhradě krátkodobých závazků spřízněným osobám a snížení stavu dohadných účtů pasivních. Ve stejném období měl podnik X prudký výkyv v investičním CF z důvodu navýšení

nehmotného majetku. Podnik Y měl ve Q3 2017 kladnou hodnotu investičního CF z důvodu částečného splacení poskytnutého dlouhodobého úvěru. Finanční CF společnosti X je ovlivněn zejména čerpáním akcionářského úvěru a rozdíly v ostatních kapitálových fondech. Vzhledem k tomu, že podnik Y nemá přijaté úvěry, dosahuje finanční CF po většinu doby téměř nulové hodnoty.

Oběma společnostem se daří plnit finanční plán, v předvánočním období obě společnosti dokonce předčily svá očekávání.

8.8 Shrnutí analýzy výkonnosti a doporučení

Na základě provedené analýzy je možno konstatovat, že oba dva podniky jsou velmi výkonné. V tabulkách 47 a 48 je uvedeno shrnutí ukazatelů, které je možné komparovat mezi analyzovanými podniky. Z pohledu nefinančních klíčových ukazatelů výkonnosti a ukazatelů rentability je výkonnější podnik X. Podnik Y má nižší výnosy z prodeje služeb, zároveň ale i nižší COS a nepatrně vyšší hrubou marži. Oba dva podniky byly schopné vytvářet z obrátového procesu finanční přebytky nutné pro rozvoj podnikání s výjimkou Q2 2016 u společnosti X, kdy byl splacen dluh spřízněné osobě. Zároveň měly obě společnosti relativně vysoký finanční potenciál VK dle ukazatele finanční využití VK.

Likvidita v průběhu sledovaného období u obou podniků kolísá, přesto ani jedna ze společností nevykazuje větší problémy. Zatímco ukazatelé ČPK a běžné likvidity upozorňují shodně na problematická období, ukazatel likvidity provozního cash flow znázorňuje jiný průběh likvidity u upozorňuje na skutečnosti, které nejsou u ostatních ukazatelů patrné. Je nutné zdůraznit, že likvidita podniku X z krátkodobého pohledu sice nevykazuje větší problémy, nicméně společnost má vysoký dlouhodobý úvěr od spřízněné strany ve výši 270 mil. Kč za úrokovou sazbu 5 % p. a. + 12M PRIBOR, který v ukazatelích likvidity není zohledněn. Naopak zde jsou zohledněny krátkodobé poskytnuté zápůjčky spřízněným stranám, které dosahují ke konci roku 2017 výše 244.501 tis. Kč. Podnik Y nemá žádné dlouhodobé závazky a disponuje větším množstvím peněžních prostředků, než kolik potřebuje k úhradě krátkodobých závazků. Společnost by měla přebytkové prostředky investovat do svého rozvoje.

Z tabulek je patrný vztah mezi finančními a nefinančními ukazateli. V období vyšší návštěvnosti na webových stránkách dochází k růstu výnosů. U obou těchto ukazatelů je zjevná růstová

tendence v čase. U podniku X je zároveň evidentní, že v předvánočním období zvyšuje počet pracovníků.

Otázka, která se nabízí v souvislosti s vyšší výkonností podniku X, je větší stupeň integrace podniků pro zvýšení výkonnosti podniku Y. Vzhledem k velmi dobrým výsledkům ukazatelů obou podniků však není nezbytně nutné provádět zásahy pro zvýšení ekonomické výkonnosti.

Tabulka 47 Shrnutí analýzy výkonnosti podniku X

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Návštěvnost ¹³	86.897	83.883	110.971	91.292	82.341	82.090	114.391
Počet zákazníků ¹⁴	19.523	19.904	19.971	20.362	20.412	20.117	19.638
Počet pracovníků ¹⁵	85	88	93	94	91	95	102
Výnosy z prodeje služeb	151.737	144.313	246.668	175.878	160.283	160.077	259.094
COS	-1.612	-1.516	-2.329	-1 549	-1 403	-1 450	-2 359
Hrubý zisk	150.125	142.797	244.339	174.330	158.880	158.627	256.735
Hrubá marže	99 %	99 %	99 %	99 %	99 %	99 %	99 %
EBITDA	47.203	49.132	84.779	52.524	65.465	56.844	113.930
ROA	4,5 %	4,4 %	7,5 %	4,6 %	5,6 %	4,7 %	8,8 %
ROS	31,0 %	34,0 %	34,4 %	29,9 %	37,2 %	32,3 %	40,0 %
Obratová rentabilita	-12,5 %	53,7 %	37,0 %	47,0 %	27,0 %	30,0 %	34,8 %
VK	662.700	641.946	731.782	761.425	585.960	612.768	685.595
Fin. využití VK	-2,7 %	10,9 %	11,7 %	10,1 %	6,7 %	7,4 %	12,1 %
ČPK	86.256	-14.384	36.840	78.751	133.329	176.053	266.215
Okamžitá likvid.	1,23	0,19	0,38	0,65	0,41	0,38	0,42
Provozní CF	-18.965	77.461	91.214	82.622	43.327	48.007	90.134

¹³ Návštěvnost na internetových stránkách patřící společnosti. Údaje v tisících.

¹⁴ Údaje v jednotkách.

¹⁵ Údaje v jednotkách.

Likvidita provoz. CF	-0,59	0,66	0,72	0,75	0,43	0,41	0,57
-------------------------	-------	------	------	------	------	------	------

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Analýza je do velké míry ovlivněna IC transakcemi, jejichž zahrnutí může být na jednu stranu přínosné kvůli sledování vývoje úvěrů mezi spřízněnými stranami a úroků, na druhou stranu mohou výkonnost podniku zkreslovat. V manažerských výkazech zisku a ztráty společnosti tyto transakce očišťují. Nečiní tak v manažerských rozvahách. Stejně tak finanční plán se soustředí pouze na P&L, nikoli na rozvahu a cash flow. Přestože společnosti prosperují a žádný z ukazatelů nenaznačuje potenciální problémy v budoucím vývoji, je v zájmu controllingu získání komplexního pohledu na výkonnost podniku.

Komparace výkonnosti společností by byla značně usnadněna, pokud by obě společnosti účtovaly podle mezinárodních účetních standardů. Aktuálně se podniky zabývají otázkou jejich implementace.

Tabulka 48 Shrnutí analýzy výkonnosti podniku Y

	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Návštěvnost ¹⁶	42.276	46.910	69.087	55.236	48.990	52.452	75.172
Počet zákazníků ¹⁷	3.388	3.437	3.550	3.734	3.883	4.039	4.076
Počet pracovníků ¹⁸	57	58	55	59	56	62	61
Výnosy z prodeje služeb	36.661	38.477	60.381	43.640	70.660	48.115	79.241
COS	-88	-98	-160	-121	-211	-150	-256
Hrubý zisk	36.573	38.379	60.220	43.519	70.448	47.965	78.985
Hrubá marže	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
EBITDA	6.511	4.782	14.538	10.662	18.268	9.463	21.439

¹⁶ Návštěvnost na internetových stránkách patřící společnosti. Údaje v tisících.

¹⁷ Údaje v jednotkách.

¹⁸ Údaje v jednotkách.

ROA	2,5 %	1,8 %	5,4 %	3,9 %	6,6 %	3,8 %	8,1 %
ROS	17,8 %	12,3 %	23,8 %	24,1 %	25,7 %	19,2 %	27,5 %
Obratová rentabilita	9,3 %	22,8 %	15,6 %	22,4 %	25,6 %	15,8 %	36,0 %
VK	230.859	236.394	244.378	251.737	253.374	221.691	231.996
Finanční využití VK	1,5 %	3,7 %	3,9 %	3,9 %	7,1 %	3,4 %	11,7 %
ČPK	43.000	46.064	-424	9.473	18.415	37.077	13.811
L3	2,93	2,65	0,58	1,24	1,70	2,55	1,08
Provozní CF	3.400	8.838	9.521	9.892	17.936	7.505	27.181
Likvidita provoz. CF	0,18	0,37	0,47	0,60	1,06	0,43	1,08

Zdroj: vlastní zpracování na základě podnikových dat

Závěr

Měření výkonnosti pomáhá v hodnocení dosažených výsledků a v predikci budoucího vývoje. Tvoří neoddělitelnou součást práce controllingu, jejíž výstup slouží managementu pro každodenní rozhodování a řízení společnosti způsobem, kterým se dosáhne cílů.

Cílem práce bylo zhodnocení výkonnosti dvou podniků z pohledu vybraných finančních a nefinančních ukazatelů, vzájemná komparace firem a navržení opatření pro zvýšení ekonomické výkonnosti podniků.

Teoretická část byla zaměřena na definici výkonnosti podniku z pohledu controllingu. Měření výkonnosti provádí controlling pomocí různých nástrojů, které byly blíže vysvětleny v jednotlivých kapitolách. Jedná se o ukazatele finanční analýzy, klíčové ukazatele výkonnosti, manažerské výkazy, finanční plánování a analýzu odchylek.

Praktická část byla ztížena výběrem podniků, které sice mají stejný obor činnosti, ale operují na různých trzích a účtují dle odlišných účetních standardů. Pro splnění dílčího cíle ohledně určení možnosti komparace a stanovení vhodných indikátorů pro srovnání, bylo nutné před analýzou výkonnosti provést rozbor rozdílů v účetních legislativách a vymezit vlivy národních specifik mající vliv na účetnictví. Ze zjištěných dat vyplývá, že mezi českým a maďarským účetnictvím neexistují významné rozdíly a za předpokladu zohlednění rozdílných vlivů bylo možné u několika ukazatelů výkonnosti komparaci provést.

Z provedené analýzy vyplývá, že analyzované podniky jsou rentabilní a nemají problém s likviditou. Společnostem se podařilo ve sledovaném období držet finančního plánu a v předvánočním období dokonce oba podniky předčily očekávání. Minimální odchylky od plánu byly způsobeny časovým posunem plánovaných operací. Firmám se zároveň podařilo dosáhnout stanovených cílů. Podnik X rozvíjel služby související s poradenstvím a prováděl změny webového portálu. Pracoval současně na mobilním zobrazení a na přiblížování se zákazníkům. Podnik Y se soustředil na vývoj produktů a marketing.

Podnik Y uplatňuje při řízení krátkodobého finančního majetku konzervativní přístup a disponuje více likvidními prostředky, než kolik potřebuje k úhradě svých krátkodobých závazků. Společnost nemá dlouhodobé závazky, kvůli kterým by potřebovala uchovávat

vyšší hotovost. Přebytečné prostředky by měla investovat do svého rozvoje, neboť se delší dobu potýká se stagnací tržního podílu.

Z analyzovaných podniků je výkonnější společnost X, přestože působí na méně trzích než společnost Y. Dosahování lepších výsledků může souviset s vyšší efektivitou v nakládání s peněžními prostředky, s velikostí podniků a trhů, legislativou v daných zemích, konkurencí, odlišnou cenovou politikou, fází životního cyklu produktu, odlišnými cíli, přístupem k inovacím a riziku, marketingem, managementem nebo motivací zaměstnanců. Analýza velikosti vlivů uvedených faktorů na úspěšnost podniku by mohla být předmětem dalšího zkoumání.

V souvislosti s vyšší výkonností podniku X se nabízí otázka většího stupně integrace podniků pro zvýšení výkonnosti podniku Y.

Z provedené analýzy je patrný nejen vzájemný vztah mezi ukazateli likvidity a rentability, ale také mezi finančními a nefinančními KPI. Bylo zjištěno, že v období vyšší návštěvnosti webových stránek dochází k růstu výnosů. Měření velikosti závislosti by mohlo být předmětem dalšího výzkumu.

Komparace výkonnosti společností by byla do budoucna značně usnadněna, pokud by došlo ke sjednocení účetních pravidel a implantaci IFRS. V současné době se management podniku touto otázkou zabývá.

Seznam použité literatury

BRAGG, Steven M. *Financial Analysis: A Business Decision Guide*. 2014. Centennial, Colorado: AccountingTools, 2014. ISBN 978-1-938910-46-3.

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

ESCHENBACH, Rolf. *Controlling*. Praha: Codex, 2000. ISBN 80-85963-86-8.

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

FREIBERG, František. *Finanční controlling: koncepce finanční stability firmy*. Praha: Management Press, 1996. ISBN 80-85943-03-4.

HAMMER, Michael. *Agenda 21: co musí každý podnik udělat pro úspěch v 21. století*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-074-0.

HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Robert HOLMAN. *Ekonomický slovník*. Praha: C.H. Beck, 2003. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-819-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Controlling*. Brno: PC-DIR, 1997. Učební texty vysokých škol. ISBN 8021409711.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.

MARKOVÁ, Hana. *Daňové zákony: úplná znění platná k 1.1.2018*. 26. vydání. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-7488-268-5.

MARR, Bernard. *Key performance indicators for dummies*. Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons, 2015. --For dummies. ISBN 978-1-118-91325-3.

NIVEN, Paul R. *Balanced Scorecard Diagnostics: Maintaining Maximum Performance*. 2005. Hoboken, N.J: Wiley, 2005. ISBN 978-04-71681-23-7.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-6701-7.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice: investiční proces jako základ budoucí prosperity, nástroje a metody investičního controllingu, volba financování a technologie, monitoring průběhu investice a postaudit*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2952-7.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Controlling: nový nástroj řízení*. 2. upr. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 978-80-85235-54-8.

VOLLMUTH, Hilmar J. *Nástroje controllingu od A do Z*. 2005. Přeložil Jiří VYSUŠIL, přeložila Ludmila SLADKÁ. Praha: Profess Consulting, 2004. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-032-4.

Seznam internetových zdrojů

Aktuální výkonnost organizací v ČR. In: *Inesan.eu* [online]. Praha: INESAN, 2013, 2013 [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.inesan.eu/files/aktualni-vykonnost-organizaci-v-cr.pdf>

BOHUŠOVÁ, Hana. *Komparace české právní úpravy účetnictví a IFRS*. Brno, 2009. [cit. 2017-08-03] Dostupné z: http://www.agris.cz/Content/files/main_files/74/152633/022Bohusova.pdf

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Nové přístupy a metody k měření finanční výkonnosti podniku* [online]. Ostrava, 2007 [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/archiv/rocnik-2007/prispevky/dokumenty/S154_Dluhosova_Dana.pdf

Historic inflation Hungary – CPI inflation. *Inflation.eu* [online]. Utrecht, 2018 [cit. 2018-03-23]. Dostupné z: <http://www.inflation.eu/inflation-rates/hungary/historic-inflation/cpi-inflation-hungary.aspx>

Inflace, spotřebitelské ceny. *Český statistický úřad* [online]. Praha: ČSÚ, 2018. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/isc_cr

Kupní síla. *Gfk.com* [online]. Praha: Gfk.com, 2018 [cit. 2018-04-15]. Dostupné z: <http://www.gfk.com/cz/search/search-results/?q=kupn%C3%AD+s%C3%ADla>

STRNADOVÁ, Michala a Michal KARAS. Identifikace faktorů ovlivňujících výkonnost podniku na bázi ROE v období 2003–2012. *Proquest* [online]. 2013, 2013, 169-178 [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1511020626/5DBF7924CEAE4596PQ/1?accountid=17116>

VUKO, Tina a Ivica OJVAN. CONTROLLING AND BUSINESS EFFICIENCY: Croatian Operational Research. *ProQuest*. [online]. 2013, 2013, 44-52 [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: <https://search.proquest.com/docview/1509212656/69E06E6AA05A48A0PQ/1?accountid=17116>

Zákon č. 563/1991 Sb.: Zákon o účetnictví. *Zakonyprolidi.cz* [online]. Zlín: AION CS, 2018, Aktuální znění 1.1.2018 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-563>

2000. évi C. törvény a számvitelről. *Jogtar.hu* [online]. Budapest: Wolters Kluwer, 2018, [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://net.jogtar.hu/jogszabaly?docid=A0000100.TV#1bj0id4e17>

Seznam příloh

Příloha 1: Struktura manažerského výkazu zisku a ztráty v podnicích X a Y

Příloha 2: Struktura manažerské rozvahy v podniku X

Příloha 3: Struktura manažerské rozvahy v podniku Y

Příloha 4: Výkaz cash flow podniku X

Příloha 5: Výkaz cash flow podniku Y