



# FINANČNÍ A NEFINANČNÍ UKAZATELE V HODNOCENÍ PODNIKU

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Iveta Chaloupková**

*Vedoucí práce:* doc. Dr. Ing. Olga Hasprová





# FINANCIAL AND NON-FINANCIAL INDICATORS IN THE ASSESSMENT OF BUSINESS

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Iveta Chaloupková**

*Supervisor:* doc. Dr. Ing. Olga Hasprová



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Iveta Chaloupková**  
Osobní číslo: **E1200084**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Finanční a nefinanční ukazatele v hodnocení podniku**  
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**


### Zásady pro vypracování:

1. Teoretické vysvětlení finančních a nefinančních ukazatelů
2. Praktické využití finančních a nefinančních ukazatelů na vybraném podniku
3. Hodnocení firmy dle ukazatelů
4. Návrh doporučení pro podnik

Rozsah grafických prací:  
Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**  
Seznam odborné literatury:

HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza firmy. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008.  
ISBN 978-80-7357-392-8.  
HRDÝ, M. a M. HOROVÁ. Finance podniku. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer,  
2009. ISBN 978-80-7357-492-5.  
KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. Balanced Scorecard: Translating  
Strategy Into Action. 1th ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996.  
ISBN 0-87584-651-3.  
NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha:  
Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.  
RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 2. vyd.  
Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2481-2.  
SCHOLLEOVÁ, H. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 2. vyd. Praha:  
Grada Publishing, 2012. ISBN 978-247-2424-9.  
SYNEK, M., et al. Podniková ekonomika. 5. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010.  
ISBN 978-80-7400-336-3.  
VALACH, J. Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 3. vyd. Praha:  
Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-38-6.  
Elektronická dazabáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce: **doc. Dr. Ing. Olga Hasprová**  
Katedra financí a účetnictví  
Konzultant diplomové práce: **Ing. Alena Závadská**  
OSVČ, daňový poradce  
Ostatní konzultanti: **Lenka Kučerová**  
Tapiko s. r. o., účetní  
Datum zadání diplomové práce: **31. října 2014**  
Termín odevzdání diplomové práce: **7. května 2015**



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



doc. Dr. Ing. Olga Hasprová  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

## 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:

## **Poděkování**

Chtěla bych poděkovat doc. Dr. Ing. Olze Hasprové za pomoc, ochotu, vstřícnost a věcné připomínky při vypracování této práce.

Dále bych ráda poděkovala majiteli firmy Drahomíru Chaloupkovi a Šárce Chaloupkové za bezproblémové dodání potřebných dokumentů a informací o firmě Chako Trans s.r.o. a také Ing. Aleně Závadské a účetní firmy Ing. Renatě Ježkové za konzultace a pomoc.

A v poslední řadě chci poděkovat své rodině za podporu a hlavně trpělivost při studiu.

## **Anotace**

V současné době je hodnocení výkonnosti podniku nedílnou součástí každé firmy, nebo by alespoň mělo být. Mohou díky tomu analyzovat minulost a předpovídat budoucnost, což jim může pomoci v budoucích rozhodnutích. Diplomová práce se zabývá finančními a nefinančními ukazateli v hodnocení podniku. Popisuje ukazatele z teoretického hlediska a poté je analyzuje na konkrétní firmě. Finanční okolí se neustále mění, z toho důvodu je dobré používání i nových finančních a také nefinančních ukazatelů. Práce se zpočátku zabývá klasickou finanční analýzou, bankrotními a bonitními modely. Poté jsou popsány modernější metody hodnocení podniku jako ekonomická a tržní přidaná hodnota, a nakonec představuje nefinanční ukazatele – EFQM Excellent Model a Balanced Scorecard. Praktická část již analyzuje firmu Chako Trans s.r.o. Snaží se nastínit dopady využití Balanced Scorecard a poté analyzuje firmu z pohledu vybraných finančních ukazatelů. Poslední část obsahuje doporučení pro budoucí léta.

## **Klíčová slova**

Finanční ukazatele, nefinanční ukazatele, balanced scorecard, výkonnost podniku

## **Annotation**

### **Financial and Non-financial Indicators in the Assessment of Business**

Nowadays the business productivity evaluation is an inseparable component of every company or at least it should be. Thanks to that, the companies can analyse the past and predict the future which can help them in future decisions. The diploma thesis deals with the financial and non-financial indicators in business evaluation. It describes the indicators from the theoretical point of view and later analyses them in a specific company. The financial surroundings constantly change and therefore it is good to use new financial and non-financial indicators. At the beginning, the thesis deals with classical financial analysis, bankruptcy and solvency predictions. Later the modern methods for business evaluation as the economic value added and the market value added are described. At last it presents the non-financial indicator - EFQM Excellent Model a Balanced Scorecard. The practical part analyses the company Chako Trans s. r. o. It tries to outline the impact of Balanced Scorecard utilisation and later it analyses the company from the point of view of selected financial indicators. The last part contains the recommendations for the future.

## **Key Words**

Financial indicators, non-financial indicators, balanced scorecard, business performance



# Obsah

Úvod.....	14
1 Finanční ukazatele.....	16
1.1 Základní rozdělení finančních ukazatelů.....	16
1.2 Finanční analýza.....	19
1.3 Absolutní ukazatele.....	19
1.3.1 Analýza vývoje.....	19
1.3.2 Analýza struktury položek položek účetních výkazů.....	20
1.4 Rozdílové ukazatele.....	20
1.5 Poměrové ukazatele.....	21
1.5.1 Ukazatele rentability.....	22
1.5.2 Ukazatele likvidity.....	23
1.5.3 Ukazatele aktivity.....	24
1.5.4 Ukazatele zadluženosti.....	26
1.5.5 Systém ukazatelů Du Pont.....	27
1.5.6 Ukazatele kapitálového trhu.....	28
1.5.7 Ukazatele na bázi cash flow.....	29
1.6 Bonitní a bankrotní modely.....	30
1.6.1 Altmanův model.....	31
1.6.2 Index důvěryhodnosti – Model IN.....	32
1.6.3 Tafflerův model.....	33
1.6.4 Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy.....	34
1.6.5 Kralickův Quicktest.....	35
1.6.6 Tamariho model.....	35
1.7 Klasické ukazatele v hodnocení podniku.....	36
2 Moderní metody měření výkonnosti podniku.....	38
2.1 Ekonomická přidaná hodnota.....	38
2.2 Tržní přidaná hodnota.....	39
3 Nefinanční ukazatele v hodnocení podniku.....	40
3.1 EFQM Excellence model.....	40
3.2 Balanced Scorecard.....	41
4 Metodologie práce.....	46
5 Představení firmy CHAKO Trans s.r.o. ....	47

6 Strategie podniku před zavedením BSC.....	48
6.1 Zavedení Balanced Scorecard do firmy Chako Trans s.r.o.....	51
6.2 Navrhované strategie pro dosažení stanovených cílů .....	53
7 Analýza finančních ukazatelů .....	55
7.1 Analýza vývoje aktiv a pasiv .....	55
7.2 Analýza struktury aktiv a pasiv .....	57
7.3 Čistý pracovní kapitál .....	59
7.4 Ukazatele aktivity .....	59
7.5 Ukazatele likvidity .....	61
7.6 Ukazatele rentability .....	62
7.7 Ukazatele zadluženosti .....	64
7.8 Ekonomická přidaná hodnota .....	65
7.9 Altmanovo „Z – skóre“ .....	66
7.10 Index IN05 .....	67
7.11 Tafflerův modifikovaný model .....	69
7.12 Bilanční analýza I podle Douchy .....	70
8 Doporučení pro firmu Chako Trans s.r.o. ....	71
Závěr .....	73
Literatura .....	75
Přílohy .....	78

## Seznam obrázků

Obr. 1 Třídění ukazatelů.....	18
Obr. 2 Du Pontův pyramidový rozklad ROE.....	27
Obr. 3 EFQM Excellence model.....	41
Obr. 4 Zákaznická perspektiva – základní měřítka.....	43
Obr. 5 Řetězec příčin a důsledků BSC.....	45
Obr. 6 Návaznost mezi jednotlivými cíly a perspektivami BSC.....	51

## Seznam tabulek

Tab. 1 Třídění ukazatelů dle daných kritérií.....	17
Tab. 2 Používání nefinančních ukazatelů v České republice.....	40
Tab. 3 Ukazatelé a vzorce použité pro výpočty.....	46
Tab. 4 SWOT analýza firmy Chako Trans s.r.o.....	48
Tab. 5 Zisk před zdaněním, ukazatele rentability.....	49
Tab. 6 Přehled tržeb.....	49
Tab. 7 Ukazatel věřitelského rizika a úrokového krytí.....	49
Tab. 8 Strategické cíle firmy Chako Trans s.r.o., jejich měřítka a zdroje informací.....	52
Tab. 9 Analýza vývoje aktiv a pasiv.....	55
Tab. 10 Analýza struktury aktiv a pasiv.....	56
Tab. 11 Čistý pracovní kapitál.....	59
Tab. 12 Ukazatele aktivity .....	59
Tab. 13 Ukazatele likvidity.....	61
Tab. 14 Ukazatele rentability.....	62
Tab. 15 Ukazatele zadluženosti.....	64
Tab. 16 Ukazatel EVA.....	65
Tab. 17 Dílčí ukazatele výpočtu a hodnota Altmanova ukazatele.....	67
Tab. 18 Dílčí ukazatele výpočtu a hodnota IN05.....	68
Tab. 19 Dílčí ukazatele výpočtu a hodnota Tafflerova modelu.....	69
Tab. 20 Dílčí ukazatele výpočtu a hodnota Bilanční analýzy I.....	70

## Seznam grafů

Graf 1 Analýza struktury pasiv.....	58
Graf 2 Analýza struktury aktiv.....	58
Graf 3 Ukazatelé aktivity.....	61
Graf 4 Ukazatelé likvidity.....	62
Graf 5 Ukazatelé rentability.....	63
Graf 6 Ukazatelé zadluženosti.....	65
Graf 7 Ekonomická přidaná hodnota.....	66

## Seznam zkratek

A	aktiva
Ak	aktivita
CA	celková aktiva
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
ČPM	čistý peněžní majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
EAT	čistý zisk
EBIT	výsledek hospodaření před zdaněním plus nákladové úroky
EBT	zisk před zdaněním
EPS	čistý zisk na akcii
FM	finanční majetek
IN	index důvěryhodnosti
KBU	krátkodobé bankovní úvěry
KZ	krátkodobé závazky
L	likvidita
OA	oběžná aktiva
PN	provozní náklady
R	rentabilita

ROE rentabilita vlastního kapitálu  
ROA rentabilita aktiv  
ROI rentabilita celkového vloženého kapitálu  
ROS rentabilita tržeb  
S stabilita  
T tržby

## Úvod

V dnešní době, kdy jsou neustále ekonomické změny a konkurence firem je veliká, je důležité, aby se podnik zajímal o své finanční zdraví, výkonnost a platební schopnost firmy. Jestliže chce podnik dobře hospodařit a být konkurenceschopný, měl by investovat do svého růstu a možných inovací. Podnik by měl být i dostatečně flexibilní a rychlý v přizpůsobování se měnícím se podmínkám na trhu. V důsledku globalizace se konkurence podniků zvyšuje a podniky se snaží, co nejrychleji získávat informace o svých konkurentech a neustále zkoumat svou podnikatelskou činnost. Zaměřují se především na finanční výkonnost, kterou zjišťují pomocí vybraných finančních ukazatelů. Firmy se nověji zabývají i nefinančními ukazateli, díky kterým mohou získat nový pohled na své podnikání. Zaměřují se na své silné a slabé stránky, které se snaží odstranit nebo alespoň eliminovat, a pomocí silných stránek být více konkurenceschopné.

Cílem diplomové práce je hodnocení podniku z pohledu vybraných finančních a nefinančních ukazatelů. Stanovit strategické cíle a přínosy zavedení modelu Balanced Scorecard. Přínosy by měly být jasné a účinné, aby firma mohla, co nejrychleji dosahovat svých strategických cílů. Z pohledu finančních ukazatelů je nutné zjistit jejich vývoj a navrhnout firmě doporučení, která by mohla zlepšit její finanční zdraví a výkonnost.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. První kapitoly teoretické části jsou zaměřeny na finanční analýzu podniku a rozdělení finančních ukazatelů. Zahrnují vysvětlení absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Jedna z kapitol se zabývá bonitními a bankrotními modely. Nakonec jsou vysvětleny moderní finanční ukazatele – ekonomická přidaná hodnota a tržní přidaná hodnota.

Již bylo řečeno, že firmy se v posledních letech zabývají také nefinančními ukazateli hodnocení podniku, kterým je věnován konec teoretické části. Je představen EFQM Excellence Model, jež je možný využít ve všech organizacích. Jeho předpoklad je založen na spokojenosti zákazníků, zaměstnanců a respektování okolí. Skládá se z devíti hlavních kritérií, kde prvních pět je zaměřeno na vedení, lidi, politiku a strategii, partnerství a zdroje a procesy. Doporučuje, jak má být v organizaci postupováno, aby bylo dosaženo nejlepších možných výsledků. Další čtyři kritéria ukazují, co bylo v podniku dosaženo.



Nejkomplexnější metodou hodnocení výkonnosti podniku je Balanced Scorecard, která zahrnuje jak finanční, tak nefinanční ukazatele. Díky ní si podnik stanovuje své strategické cíle a způsob, jakým jich chce dosáhnout. Balanced Scorecard se zabývá čtyřmi perspektivami – finanční, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Při zavedení modelu je velice důležité si stanovit měřítka k měření konkrétních cílů a jejich jasné definování. Výhodou Balanced Scorecard při neustálých změnách v ekonomice i v podniku, je možnost průběžné aktualizace cílů a jejich měřítek.

Praktická část je již zaměřena na samotné podklady a výpočty potřebné k hodnocení výkonnosti podniku. Nejprve představuje firmu Chako Trans s.r.o., která podniká v silniční autodopravě. Poté je představena strategie firmy před zavedením modelu Balanced Scorecard a její SWOT analýza. Zavedením BSC jsou prezentovány cíle firmy, její měřítka a ukázka všech příčin a důsledků, které model přináší. Druhá část je orientována na vybrané ukazatele finanční analýzy v letech 2010 - 2014, kde je patrný vývoj podnikatelské činnosti firmy. Závěr přináší přínosy zavedení Balanced Scorecard, celkové hodnocení podniku Chako Trans s.r.o. a doporučení pro budoucí vývoj firmy.

# 1 Finanční ukazatele

Měření výkonnosti podniku je velice důležité. Výkonnost podniku je schopnost firmy, co nejlépe zhodnotit investice, jež vložila do podnikání (Šulák, Vacík, 2005).

Dle managementu firem je většinou nejdůležitější hledat optimální metody měření dlouhodobé efektivnosti strategických plánů. Jedná se například o nízké náklady, podíl na trhu, velikost zisku atd.

Vlastníci podniku obvykle chtějí, aby se jejich vložený kapitál, co nejrychleji a nejvíce zhodnotil. Zákazník považuje za výkonnou firmu tu, jež mu nabídne přesně, co si přeje, za nejlepší cenu a v nejkratším čase, dle jeho potřeb. Pokud je zákazník spokojený, může nákup u firmy opakovat nebo firmu doporučit dále, a tím jí může pomoci zvyšovat prodeje, výši zisku i prestiž firmy nebo splňovat její další strategické cíle, které má firma naplánované.

Výkonnost podniku ovlivňuje několik činitelů. Firma se musí snažit správně hospodařit a zároveň se přizpůsobovat změnám na trhu a požadavkům zákazníků. Záleží také na nákladech podniku nebo viditelnosti firmy zákazníky. Měření výkonnosti se postupem času liší a mění, proto dochází k vymýšlení nových způsobů měření výkonnosti podniku.

K měření a řízení výkonnosti podniku lze přistupovat více způsoby. Záleží na firmě jaký způsob si vybere nebo zda je bude kombinovat. Nejvíce je využívána finanční analýza jako základní nástroj finančního managementu. O dalších způsobech je pojednáno v následujících kapitolách.

## 1.1 Základní rozdělení finančních ukazatelů

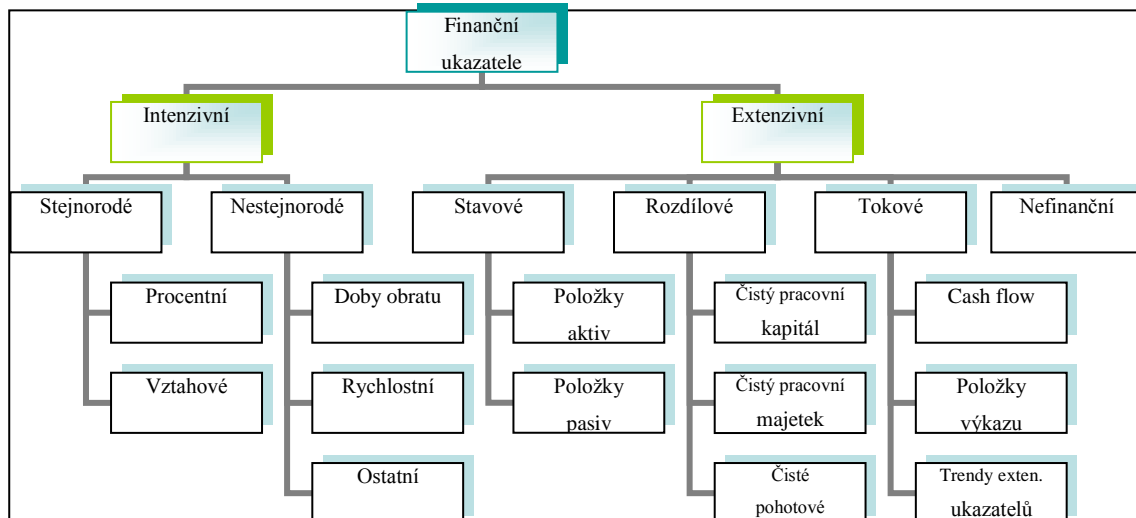
Nejběžnějším a nejpoužívanějším měřením výkonnosti podniku je měření na základě klasických finančních ukazatelů, jež vycházejí z finančních výkazů podniku. Finanční ukazatele je možno rozdělit dle určitých kritériích, která jsou popsána v následující tabulce.

Tabulka 1 Třídění ukazatelů dle daných kritérií

Kritérium	Třídění
Vztah k účetním výkazům	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ukazatele rozvahové (položky aktiv a pasiv)</li> <li>• ukazatele výsledkové (náklady, výnosy, zisk)</li> <li>• ukazatele peněžních toků (cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti)</li> <li>• ukazatele mezivýkazové (ukazatele vzájemného vztahu rozvahy, výsledovky a peněžních toků)</li> <li>• ostatní</li> </ul>
Způsob charakteristiky jevu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• extenzivní - přinášejí informaci o rozsahu (objemu), tj. udávají kvantitu</li> <li>• intenzivní - charakterizují míru, v jaké jsou extenzivní ukazatele podnikem využívány; ukazují, jak silně nebo rychle se tyto ukazatele mění</li> </ul>
Matematický způsob výpočtu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• absolutní - převzaté z údajů v účetnictví</li> <li>• rozdílové - vzniklé rozdílem dvou jiných ukazatelů</li> <li>• poměrové – vzniklé podílem dvou ukazatelů</li> <li>• procentní - poměr vyjádřený v procentech</li> </ul>
Čas (okamžik, interval)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• stavové - udávají stav k určitému okamžiku</li> <li>• tokové - udávají vývoj v určitém časovém intervalu</li> </ul>

Zdroj: SŮVOVÁ, H., SRPOVÁ, J., POLOPRUTSKÁ, R., PETR, J., KNAIFL, O., KOHOUT, P., JACKO, F., HUBÁLEK, K. a E. ŠPAČEK, *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1999. s. 20 - 21. ISBN: 80-7265-027-0, vlastní zpracování.

Na následujícím obrázku je vyobrazeno další dělení ukazatelů na extenzivní a intenzivní.



Obr. 1 Třídění ukazatelů

Zdroj: SŮVOVÁ, H., SRPOVÁ, J., POLOPRUTSKÁ, R., PETR, J., KNAIFL, O., KOHOUT, P., JACKO, F., HUBÁLEK, K. a E. ŠPAČEK, *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1999. s. 21. ISBN: 80-7265-027-0, vlastní zpracování.

Extenzivní ukazatele informují o rozsahu, jsou uváděny v objemových jednotkách. Jedná se tedy o kvantitu vyjádřenou v peněžních jednotkách. Patří sem rozdílové, tokové a nefinanční ukazatele. Tokové ukazatele informují o změně, ke které došlo za určitou časovou dobu. Rozdílové představují rozdíl stavu aktiv či pasiv ve stejném časovém okamžiku. Stavové veličiny zachycují stav majetku a zdrojů jeho krytí k určitému časovému okamžiku (Růčková, 2010).

Intenzivní ukazatele přináší informace o míře, s jakou jsou zdroje využívány a jak se mění. Zpravidla se jedná o podíly extenzivních ukazatelů, které k sobě mají nějaký vztah. Rozlišují se stejnorodé a nestejnorodé intenzivní ukazatele. Stejnorodé intenzivní ukazatele udávají poměry extenzivních ukazatelů, které jsou ve stejných jednotkách. Naproti tomu nestejnorodé jsou poměrem dvou ukazatelů vyjádřených v jiných jednotkách. Jedná se o obrátové a rychlostní ukazatele (Růčková, 2010).

## **1.2 Finanční analýza**

Podnik by si měl před každým důležitým rozhodnutím udělat finanční analýzu svého dosavadního hospodaření, své finanční výkonnosti a svého finančního zdraví. Finanční analýza by se měla v podniku dělat a vyhodnocovat minimálně jednou ročně. Scholleová (2008, s. 149) uvádí: „*Finanční analýza je soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku.*“

Uživateli finanční analýzy jsou tzv. stakeholders. Jsou to všechny osoby, které jsou nějakým způsobem spojené s podnikem. Patří sem vlastníci podniku, investoři, banky, věřitelé, dodavatelé, zákazníci, konkurenti, zaměstnanci, manažeři a také stát a orgány státní správy. Mezi základní zdroje pro finanční analýzu patří: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a výkaz cash flow (Scholleová, 2008).

Mezi základní techniky finanční analýzy se zařazuje analýza absolutních ukazatelů – časový vývoj a struktura položek účetních výkazů, analýza rozdílových ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, rozbor pracovního kapitálu a souhrnné ukazatele finančního zdraví firmy (Scholleová, 2008).

## **1.3 Absolutní ukazatele**

Extenzivní neboli absolutní ukazatele v této kapitole vychází z účetnictví firmy. Absolutní ukazatele jsou používány v analýze vývoje i analýze struktury položek účetních výkazů. Absolutní ukazatele se dělí na stavové a tokové. Stavové jsou ukazatele k určitému časovému okamžiku a ukazatele, jež vyjadřují určitý časový interval, se nazývají tokové veličiny (Hrdý, Horová, 2009).

### **1.3.1 Analýza vývoje**

Scholleová (2008) uvádí, že analýza vývoje neboli horizontální analýza sleduje časové změny položek v účetních výkazech. Nutností je vytvořit dostatečně dlouhou časovou řadu z důvodu menších nepřesností při interpretaci výsledků.

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1.1)$$

$$\text{procentní změna} = \text{absolutní změna} \times 100 / \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1.2)$$

kde:  $\text{ukazatel}_t$  je hodnota ukazatele ve sledovaném období

$\text{ukazatel}_{t-1}$  je hodnota ukazatele v období předcházejícím.

Mrkvička a Kolář píší (2006, s. 55): „Výstupy z horizontální analýzy lze vyjádřit formou bazických nebo řetězových indexů. Bazické indexy porovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele ve zvoleném stále stejném období, které je vzato za základní období. Řetězové indexy srovnávají hodnoty určitého ukazatele v jednotlivých obdobích s hodnotou téhož ukazatele v předcházejícím období.“

### **1.3.2 Analýza struktury položek účetních výkazů**

Analýza struktury položek účetních výkazů neboli vertikální analýza se dle Scholleové (2008) zabývá položkami účetních výkazů z hlediska proporcionality vzhledem k základní veličině. Nejčastěji se jedná o poměrování jednotlivých položek účetních výkazů k celkovým aktivům nebo pasivům (procentní rozbor).

## **1.4 Rozdílové ukazatele**

Hrdý a Horová (2009, s. 180) uvádí: „Rozdílové ukazatele představují rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Někdy jsou nazývány také jako finanční fondy nebo fondy finančních prostředků.“ Mezi rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál, čisté pohotovostní prostředky a čisté peněžně pohledávkové fondy.

### **Čistý pracovní kapitál**

Knihou Hrdého a Horové (2009) uvádí, že čistý pracovní kapitál (ČPK) je rozdíl mezi oběžnými aktivy (- dlouhodobé pohledávky) a krátkodobými závazky. ČPK kapitál jsou oběžná aktiva hrazená dlouhodobými zdroji.

$$\check{C}PK = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky} \quad (1.3)$$

nebo

$$\check{C}PK = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí dlouhodobý kapitál} - \text{stálá aktiva.} \quad (1.4)$$

Ukazatel čistého pracovního kapitálu indikuje platební schopnost podniku. Čím vyšší je ČPK (při dostatečné likvidnosti složek aktiv), tím by měla být větší schopnost podniku splácet své finanční závazky. Hodnota čistého pracovního kapitálu musí být kladná. Pokud je záporná, jedná se o tzv. nekrytý dluh. ČPK může být ovlivňován způsobem oceňování majetku. Ne vždy tedy růst ČPK znamená růst likvidity (Hrdý, Horová, 2009). Snahou vlastníků firmy je naopak čistý pracovní kapitál minimalizovat.

### **Čisté pohotové prostředky**

V knize Finance podniku od Hrdého a Horové (2009) se lze dočíst, že čisté pohotové prostředky (ČPP) představují rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Do pohotových peněžních prostředků patří peníze v hotovosti a na běžných účtech. Někdy je možno zařadit i krátkodobé směnky, krátkodobé šeky, krátkodobé cenné papíry a krátkodobé termínované vklady.

$$\check{C}PP = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (1.5)$$

### **Čistý peněžní majetek**

Hrdý a Horová (2009) se zabývají i čistým peněžním majetkem (ČPM). Čistý peněžní majetek zahrnuje do oběžných aktiv také krátkodobé pohledávky, kromě nevymahatelných. Vzorec pro výpočet čistého peněžního majetku:

$$\check{C}PM = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva.} \quad (1.6)$$

## **1.5 Poměrové ukazatele**

Poměrové ukazatele představují podíl dvou absolutních ukazatelů. Sleduje se celá řada poměrových ukazatelů seskupených do skupin – ukazatele rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti, kapitálového trhu a na bázi cash flow.

### 1.5.1 Ukazatele rentability

Podle Mrkvičky a Koláře (2006, s. 84): „*Rentabilita je měřítko schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, resp. dosahovat zisku pomocí investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku z podnikání. Rentabilita charakterizuje výdělek z podnikatelské činnosti za určité období pomocí základního vztahu: zisk / investovaný kapitál.*“

Pro výpočet ukazatelů rentability se používá účetní výsledek hospodaření v různých formách. Ve vzorcích uvedených níže je použit výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (EBIT). EBIT je složen z výsledku hospodaření před zdaněním a nákladových úroků.

#### **Rentabilita vlastního kapitálu (Return of Equity, ROE)**

$$ROE = EBIT / \text{vlastní kapitál} \quad (1.7)$$

Autorka Růčková (2008, s. 53) uvádí: „*Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku. Pomocí tohoto ukazatele mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice.*“

Pokud ROE roste, vyjadřuje to např. zlepšení výsledku hospodaření, zmenšení podílu vlastního kapitálu nebo zmenšení úročení cizího kapitálu.

#### **Rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA)**

$$ROA = EBIT / \text{aktiva celkem} \quad (1.8)$$

Rentabilita aktiv prezentuje, jak se daří společnosti z dostupných aktiv vytvářet zisk. Růčková (2008, s. 52) udává: „*ROA je celková výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány.*“ Dle Mrkvičky a Koláře (2006) rentabilita aktiv podniku umožňuje stanovovat mezní úrokovou míru, při které je firma ochotna přijmout úvěr. Úroková míra by měla být menší než ROA. Zvyšující se rentabilita aktiv může značit např. zvyšující se hospodářský výsledek či snižování aktiv v podniku.



### **Rentabilita celkového vloženého kapitálu (Return on Investment, ROI)**

$$ROI = EBIT \times (1 - t) / \text{aktiva} \quad (1.9)$$

Mrkvička a Kolář (2006, s. 85) uvádí: „*Rentabilita celkového vloženého jmění udává „čistou“ rentabilitu firmy z pohledu podnikatele nacházejícího se současně v pozici vlastníka i věřitele.*“ Pokud se zvyšuje výsledek hospodaření nebo se snižuje daň z příjmů rentabilita celkového vloženého kapitálu se zvyšuje.

### **Rentabilita tržeb (Return on Sale, ROS)**

$$ROS = EBIT / \text{tržby} \quad (1.10)$$

Dle Scholleové (2008) ukazatel rentability tržeb představuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb. Tzn. jaká je celková marže firmy po zvážení všech jejích nákladů. Samozřejmě při zvyšování výsledku hospodaření se rentabilita tržeb zvyšuje.

## **1.5.2 Ukazatele likvidity**

Dle Mrkvičky a Koláře (2006, s. 74): „*Likvidita je momentální schopnost podniku uhradit své splatné závazky a je měřítkem krátkodobé, resp. okamžité solventnosti. Solventnost je obecná schopnost podniku získávat prostředky na úhradu svých závazků a lze ji chápat jako relevantní přebytek hodnoty aktiv nad hodnotou závazků se současným posouzením likvidnosti těchto aktiv, tj. schopnosti převodu na peníze.*“

### **Pohotová likvidita (Quick Ratio)**

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky}) / \text{krátkodobá pasiva} \quad (1.11)$$

Autoři Mrkvička a Kolář (2006) píší, že ukazatel pohotové likvidity je přísnější než běžné likvidity. Při finanční analýze se používá srovnání těchto dvou ukazatelů. Pokud je pohotová likvidita podstatně nižší, znamená to, že má podnik nadměrnou výši zásob. Jestliže je ukazatel pohotové likvidity vysoký, pro vlastníky a manažery podniku to znamená, že část oběžného majetku je v podniku vázána v prostředcích, které vynášejí malý nebo žádný úrok. To může ovlivnit rentabilitu podniku. Při snižování krátkodobých pasiv a zvyšování finančního majetku a krátkodobých pohledávek se

pohotová likvidita zvyšuje. Dle Scholleové (2008) by však měla být hodnota pohotové likvidity 1 – 1,5.

### **Peněžní (hotovostní) likvidita (Cash Ratio)**

$$\text{Peněžní likvidita} = \text{finanční majetek} / \text{krátkodobá pasiva} \quad (1.12)$$

Mrkvička a Kolář uvádí (2006, s. 77): „Do čitatele zlomku se zahrnují peníze v hotovosti, účty v bankách a krátkodobý finanční majetek.“ Doporučená hodnota peněžní likvidity je 0,2 – 0,5. Pro její dosahování je důležitá velikost krátkodobých pasiv a finančního majetku, kdy se při snižování krátkodobých závazků a zvyšování finančního majetku hodnota peněžní likvidity zvyšuje. Vysoká hodnota svědčí o neefektivním využití financí podniku (Knápková, Pavelková, 2013).

### **1.5.3 Ukazatele aktivity**

Synek (2006, s. 238) definuje ukazatele aktivity: „Ukazatele aktivity měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy.“ Dle Holečkové (2008, s. 81): „Ukazatele aktivity jsou využívány pro řízení aktiv, umožňují vyjádřit a kvantifikovat, jak účinně, intenzivně a rychle podnik využívá svůj majetek.“

Dle Holečkové (2008) se ukazatele aktivity dělí na dva typy. Ukazatele měřící:

- rychlost obratu – kolikrát se položka přemění do jiné položky za určité období, kolikrát hodnota tržeb, výnosů převyšuje hodnotu položky aktiv
- doba obratu – délka období, jež je potřebné k uskutečnění jednoho obratu.

#### **Obrat celkových aktiv**

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva} \quad (1.13)$$

Dle Scholleové (2008) ukazatel říká, kolikrát se celková aktiva obrátí do tržeb za rok. Ukazatel by měl mít nejméně hodnotu 1. Při zvyšování tržeb nahoru se hodnota ukazatele zvyšuje.

### **Obrat dlouhodobého hmotného majetku**

$$\text{Obrat dlouhodobého hmotného majetku} = \text{tržby} / \text{dlouhodobý hmotný majetek} \quad (1.14)$$

Autorka Holečková (2008) ve své knize vysvětluje ukazatel dlouhodobého hmotného majetku. Ukazatel vypovídá o intenzitě a efektivnosti využívat zařízení podniku a o počtu obratu dlouhodobého majetku v tržby za rok. Ukazuje, jaká částka byla vyprodukována z 1 Kč dlouhodobého hmotného majetku. Když hodnota ukazatele klesá, neboli klesají tržby nebo se zvyšuje dlouhodobý hmotný majetek, efektivnost dlouhodobého hmotného majetku klesá.

### **Obrat zásob**

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby} \quad (1.15)$$

Kubičková a Kotěšovcová (2006, s. 75) uvádí: „*Ukazatel vypovídá, kolikrát se konečný či průměrný stav zásob obrátil v dosažených ročních tržbách. Čím kratší doba obratu, tím četnější obrat a tím vyšší úroveň hospodaření se zásobami.*“ Při snižování zásob, se obrat zásob zvyšuje a je vyšší úroveň hospodaření se zásobami.

### **Doba obratu zásob**

$$\text{Doba obratu zásob} = 365 / \text{obrat zásob} \quad (1.16)$$

Dle Scholleové (2008) zlomek udává počet dnů, kdy jsou v podniku vázány zásoby, než jsou dány do spotřeby. Čím kratší je doba obratu zásob, tím lepší je to situace pro podnik. Nelze však opomenout optimální velikost zásob.

### **Obrat pohledávek**

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{tržby} / \text{pohledávky} \quad (1.17)$$

Mrkvička a Kolář (2006, s. 95) ve své knize uvádí: „*Ukazatel udává počet obrátek za období, tj. jak rychle jsou pohledávky transformovány do hotovosti. Čím rychlejší obrat pohledávek, tím vyšší hodnota ukazatele a tím rychleji podnik inkasuje své pohledávky a může získanou hotovost použít k dalším nákupům nebo jiným investicím.*“

### **Obrat pohledávek**

$$\text{Doba obratu pohledávek} = 365 / \text{obrat pohledávek} \quad (1.18)$$

Dle Mrkvičky a Koláře (2006, s. 96): „Ukazatel vyjadřuje, jak dlouho se majetek podniku v průměru za rok vyskytuje ve formě pohledávek, resp. za jak dlouho jsou v podniku v průměru inkasovány pohledávky.“ Autoři Mrkvička a Kolář (2006) dále uvádějí, že hodnota ukazatele by se neměla přeceňovat, protože ne vždy pokles doby obratu pohledávek znamená, že dochází k rychlejším úhradám pohledávek. Platební chování odběratelů se nemusí měnit. Tyto chyby lze odstranit, pokud se zkrátí intervaly pro sledování vývoje tržeb a pohledávek.

### **Obrat závazků**

$$\text{Obrat závazků} = \text{nákupy na obchodní úvěr} / \text{závazky z obchodního styku} \quad (1.19)$$

### **Doba obratu závazků**

$$\text{Doba obratu závazků} = 365 / \text{obrat závazků} \quad (1.20)$$

## **1.5.4 Ukazatele zadluženosti**

### **Věřitelské riziko (Debt Ratio)**

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva} \quad (1.21)$$

Dle autorky Růčkové (2010) platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je riziko věřitelů vyšší. Ukazatel se však musí posuzovat i s ohledem na celkovou výnosnost podniku a strukturu cizího kapitálu. Pokud se cizí zdroje v podniku zvyšují, zvyšuje se i riziko pro věřitele.

### **Koeficient samofinancování (Equity Ratio)**

$$\text{Koeficient samofinancování} = \text{vlastní kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (1.22)$$

Dle Mrkvičky a Koláře (2006, s. 89): „Ukazatel je doplňkovým ukazatelem k ukazateli věřitelského rizika a jejich součet činí 100%. Vyjadřuje podíl, v jakém jsou celková aktiva podniku financována ze zdrojů jeho vlastníků.“ Ukazatel by měl dosahovat vyšších hodnot, protože tím pádem nemusí firma tolik využívat cizí zdroje a hradí více

svých aktiv z vlastního kapitálu. Zvyšování vlastní kapitálu, zvyšuje koeficient samofinancování a snižuje ukazatel věřitelského rizika.

### Úrokové krytí (Interest Coverage)

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky} \quad (1.23)$$

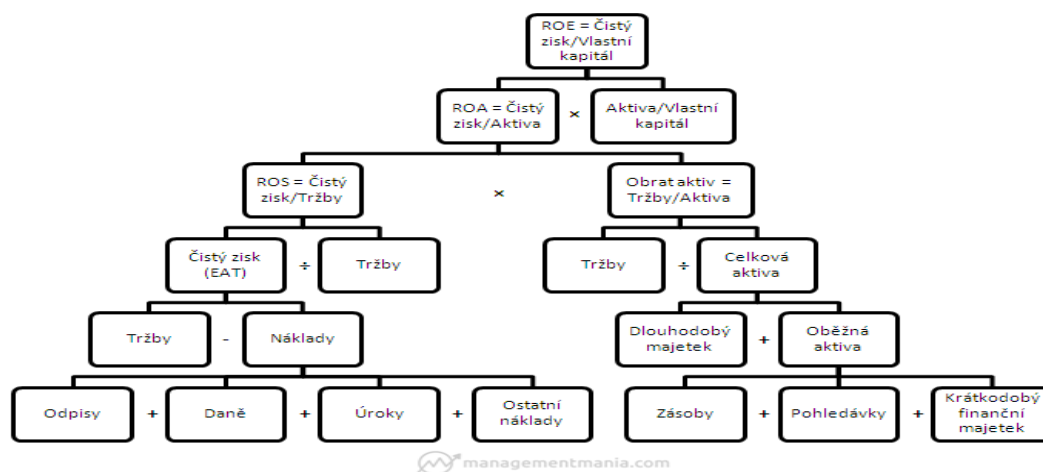
Autorka Růčková (2010) uvádí, že ukazatel úrokového krytí říká, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Ukazatel značí, jak velký je pro věřitele bezpečnostní polštář. Jako doporučená hodnota se v zahraničí označuje hodnota dosahující trojnásobku i více. Po zaplacení úroku by měl zůstat také nějaký efekt pro akcionáře. Tato podmínka je logická, protože firmy, jež dosahují většího růstu tržeb, jsou schopny více využívat cizí kapitál a jsou schopné platit fixní část úroků. Zvyšování ukazatele úrokové krytí značí zvyšování hospodářského výsledku nebo snižování nákladových úroků.

### 1.5.5 Systém ukazatelů Du Pont

Systém postihuje vzájemné vazby mezi poměrovými ukazateli. Je založen na základní Du Pontově rovnici:

$$\text{ROA} = (\text{čistý zisk} / \text{tržby}) \times (\text{tržby} / \text{aktiva}) = \text{čistý zisk} / \text{aktiva} \quad (1.24)$$

Z ní vychází rozšířená Du Pont rovnice, která je znázorněna na obr. 2.



Obrázek 2 Du Pontův pyramidový rozklad ROE

MANAGEMENTMANIA. Du Pontova analýza (Du Pont analysis). [online].

Managementmania, 2013-05-04 [vid. 2015-03-13]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>.

Pyramidový rozklad ROE značí, že firma má tři páky k zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu (Synek, 2006):

- ziskovou marži,
- obrat aktiv,
- finanční páku.

### **1.5.6 Ukazatele kapitálového trhu**

Pokud je podnik obchodován na kapitálovém trhu, investoři mohou pro posouzení výkonnosti využívat i ukazatele kapitálového trhu (Knápková, Pavelková, 2013). Ukazatele tržní hodnoty pracují s tržními hodnotami oproti ostatním ukazatelům. Vyjadřují hodnocení firmy pomocí burzovních ukazatelů. Jejich důležitost je zejména pro investory (Kovanicová, Kovanic, 1997).

#### **Účetní hodnota akcie**

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \text{vlastní kapitál} / \text{počet emitovaných akcií} \quad (1.25)$$

Vlastní kapitál je ve firmách především tvořen základním kapitálem, emisním áziem, hospodářským výsledkem a určitými fondy. Tedy při zvyšování těchto položek vlastního kapitálu se i účetní hodnota zvyšuje. Pokud firma emituje více akcií, účetní hodnota akcie se snižuje, jestliže se vlastní kapitál nemění. V čase by měla účetní hodnota akcie vykazovat rostoucí tendenci, poté se firma jeví jako finančně zdravá. Podstatou je porovnání účetní hodnoty akcie s hodnotou tržní a zjištění minulé výkonnosti podniku (Růčková, 2010).

#### **Zisk na akcii EPS**

$$\text{Zisk na akcii} = \text{hospodářský výsledek} / \text{počet vydaných akcií} \quad (1.26)$$

Ukazatel podává informaci o velikosti zisku na jednu vydanou akcii. Čím vyšší hodnotu ukazatel má (vyšší hospodářský výsledek), tím lépe. Akcionáře ukazatel informuje o tom, kolik by mohli přibližně získat na dividendách, pokud by zisk nebyl investován dále (Knápková, Pavelková, 2013).

### **Dividendový výnos**

$$\text{Dividendový výnos} = (\text{dividendový výnos na 1 akcii} / \text{tržní cena akcie}) \times 100 \quad (1.27)$$

Udává zhodnocení vložených finančních prostředků. Nelze jednoznačně definovat trend tohoto ukazatele, protože může nastat situace, že dividendový výnos bude klesat, ale dividendy se nezmění (Růčková, 2010).

### **Dividendové krytí**

$$\text{Dividendové krytí} = \text{EPS} / \text{dividenda na akcii} \quad (1.28)$$

Dle Růčkové (2010) dividendové krytí udává, kolikrát je dividendy kryta ziskem, který na ní připadá. Ukazatel je důležitý pro budoucí investory, protože vypovídá o tempu růstu podniku. Jestliže zisk na akciích zůstává stejný, ale zvyšuje se dividendy na akcii, dividendové krytí se snižuje. To samé platí, pokud se snižuje zisk na akciích.

### **Ukazatel P/E – price-earning ratio**

$$P/E = \text{tržní cena akcie} / \text{zisk po zdanění na 1 akcii} \quad (1.29)$$

Ukazatel má důležitost obzvláště pro investory, kteří neinvestují do akcií primárně kvůli dividendám. Investoři zejména očekávají nárůst tržní hodnoty akcie a z toho kapitálový výnos. Z ukazatele vyplývá, kolik jsou akcionáři ochotni zaplatit za 1 Kč zisku na akcii. Čím je ukazatel v čase nebo v porovnání s akciemi nižší, znamená to pravděpodobné podhodnocení akcie a levnější koupi pro investora (Růčková, 2010).

## **1.5.7 Ukazatele na bázi cash flow**

Dle Růčkové (2010) má analýza peněžních toků zachytit jevy, které by mohly signalizovat platební potíže. Musí posoudit, kam spěje finanční situace firmy. Účelem těchto ukazatelů je posouzení finančního potenciálu podniku. Pokud se cash flow z provozní činnosti u všech ukazatelů zvyšuje, zvyšuje se i velikost ukazatele.

### **Obratová rentabilita**

$$\text{Obratová rentabilita} = \text{cash flow z provozní činnosti} / \text{obrat} \quad (1.30)$$

Jedná se o ukazatel finanční rentability obratu, který udává finanční efektivitu podnikového hospodaření. Značí schopnost podniku vytvářet z obrátového procesu

finanční přebytky, které jsou nutné pro další posilování pozice podniku (Růčková, 2010).

### **Stupeň oddlužení**

$$\text{Stupeň oddlužení} = \text{cash flow z provozní činnosti} / \text{cizí kapitál} \quad (1.31)$$

Stupeň oddlužení říká, v jaké míře podnik vytváří peněžní prostředky na úhradu cizích zdrojů (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006). Jedná se o schopnost podniku vyrovnávat své závazky z vlastní finanční síly. Při snižování cizího kapitálu se stupeň oddlužení zvyšuje. Velikost ukazatele by měla být hodnota mezi 20 – 30%. Klesající tendence ukazatele znázorňuje rostoucí finanční napjatost finanční pozice podniku (Růčková, 2010).

### **Stupeň samofinancování investic**

$$\text{Stupeň samofinancování investic} = \text{cash flow z provozní činnosti} / \text{investice} \quad (1.32)$$

Ukazatel charakterizuje míru finančního krytí investic z vlastních interních finančních zdrojů. Pokud je jeho hodnota vyšší než 100%, má firma možnost využít tyto volné finanční prostředky. Je-li hodnota nižší, musí firma financovat externě (Růčková, 2010).

### **Úvěrová způsobilost z cash flow**

$$\text{Úvěrová způsobilost z cash flow} = \text{cizí zdroje} / \text{cash flow z provozní činnosti} \quad (1.33)$$

Růčková (2010, s. 65): „Úvěrová způsobilost z cash flow vyjadřuje, kolikrát musí podnik vytvořit sumu finančních zdrojů, aby vlastními silami pokryl všechny závazky. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím více musí podnik vydat na splátky úvěrů a tím méně zůstává na investování a rozvoj. Pokud firma cizí zdroje postupně snižuje, úvěrová způsobilost z cash flow se zlepšuje. Podnik nemusí vyplatit tolik peněz na splátky a zůstává mu více peněz v podniku, které může využít jinak.“

## **1.6 Bonitní a bankrotní modely**

Bankrotní modely informují o tom, zda je firma schopna dostát svým závazkům. Jestli není v nejbližší době ohrožena bankrotem. Jsou tedy určeny především věřitelům firmy (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006). Každá firma, která je ohrožena bankrotem, vykazuje předem symptomy, které jsou pro bankrot typické. Nejčastější problémy bývají



s likviditou, výší čistého pracovního kapitálu a rentabilitou celkového vloženého kapitálu (Růčková, 2010). Mezi bankrotní modely patří Altmanův model, Index důvěryhodnosti a Tafflerův model.

Bonitní modely se zajímají o finanční zdraví neboli kvalitu podniku podle její výkonnosti. Jsou důležité pro investory a vlastníky. Pomocí bodového ohodnocení si kladou za cíl stanovit, jestli se firma řadí mezi dobré nebo špatné firmy (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006). Řadí se sem Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy, Kralickův Quicktest a Tamariho model.

### 1.6.1 Altmanův model

Altmanův model se řadí mezi nejznámější a nejpoužívanější modely. Vypovídá o celkové finanční situaci podniku. Ukazatel se vypočítá jako součet pěti hodnot běžných poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha. Největší váhu má rentabilita celkového kapitálu (Knápková, Pavelková, 2013).

Dle Altmanova modelu je možné odhalit bankrotující firmy od těch, které mají pravděpodobnost bankrotu minimální. Dle Růčkové (2010, s. 73): „*Altmanův model lze vyjádřit rovnicí:*

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1 X_5 \quad (1.34)$$

kde:  $X_1$  – podíl pracovního kapitálu k celkovým aktivům

$X_2$  – rentabilita čistých aktiv

$X_3$  – EBIT / aktiva celkem

$X_4$  – tržní hodnota základního kapitálu / celkové závazky nebo průměrný kurz akcií / nominální hodnota cizích zdrojů

$X_5$  – tržby / aktiva celkem“

Hodnota vypočteného ukazatele nabývá obvykle hodnot -4 až po 8. Pokud je výsledek nižší než 1,8, situace firmy je znepokojivá a informuje o finančních potížích podniku. Pokud je výsledek 3 a výše, firma je považována za silnou a nehrozí jí žádné finanční potíže. Jestliže je hodnota ukazatele mezi 1,81 až 2,99, není možno s určitostí říci, zda

je firma uspokojivá či ne, může mít nějaké finanční problémy, které ale nejsou pravděpodobně vážné (Doucha, 1996).

Pokud není společnost obchodovatelná na burze, rovnice se liší pouze ve vahách jednotlivých poměrových ukazatelů. Dle Růčkové (2010, s. 73) vypadá takto:

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,998 X_5 \quad (1.35)$$

Hodnoty nižší než 1,2 jsou v pásmu bankrotu. Hodnoty mezi 1,2 – 2,9 jsou v šedé zóně a výsledky nad 2,9 jsou v pásmu prosperity (Růčková, 2010).

### 1.6.2 Index důvěryhodnosti – Model IN

Snahou indexu důvěryhodnosti je vyhodnotit finanční zdraví českých firem v českém prostředí. Model je vyjádřen rovnicí, kde jsou zařazeny poměrové ukazatele rentability, zadluženosti, likvidity a aktivity. Ukazatelům je přiřazena váha, která je váženým průměrem hodnot ukazatele v odvětví. Model tedy více přihlíží k jednotlivým odvětvím (Knápková, Pavelková, 2013). Vzorec dle Kubíčkové a Kotěšovcové (2006, s. 103) vypadá takto:

$$IN95 = V_1 \times A / CZ + V_2 \times EBIT / U + V_3 \times EBIT / A + V_4 \times (T / A) + V_5 \times OA / (KZ + KBU) + V_6 \times ZPL / T \quad (1.36)$$

*kde: A - aktiva*

*CZ - cizí zdroje*

*U – nákladové úroky*

*T – tržby*

*OA – oběžná aktiva*

*KZ – krátkodobé závazky*

*KBU – krátkodobé bankovní úvěry*

*ZPL – závazky po lhůtě splatnosti.*

Pokud je index vyšší než 2 podnik má dobré finanční zdraví. Je-li v intervalu 1 – 2 , jedná se o firmu s nejasnými výsledky a s možností potencionálních problémů. Hodnoty menší než 1 signalizují finanční problémy (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006).

S postupem času vznikl model vlastnický, který respektuje fakt, že z investorského hlediska je důležité, jak je nakládáno se svěřenými finančními prostředky. Váhy jednotlivých ukazatelů jsou identické pro všechny firmy (Růčková, 2010).

$$IN99 = -0,017 \times (CZ / A) + 4,573 \times (EBIT / A) + 0,481 \times (\text{výnosy} / A) + 0,015 \times (OA / (KZ + KBU)) \quad (1.37)$$

Jestliže jsou výsledky větší nebo rovny 2,07 podnik dosahuje ekonomického zisku a má dobré finanční zdraví. Naopak hodnota pod 0,684 značí záporný ekonomický zisk a špatné finanční zdraví podniku. Výsledek v intervalu 0,684 – 2,07, tzv. šedá zóna, značí potencionální problémy (Knápková, Pavelková, 2013).

S ohledem na to, že každý index zkoumá firmu z jiné stránky, byl v roce 2002 zkonstruován index IN01, jež spojuje oba dohromady a snaží se sledovat tvorbu ekonomické přidané hodnoty (Růčková, 2010).

### 1.6.3 Tafflerův model

Tafflerův model je založen na ukazatelích, jež odrážejí charakteristiky platební schopnosti společnosti. Jedná se o ziskovost, přiměřenost pracovního kapitálu, finanční riziko a likviditu (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006).

Dle Růčkové (2010, s. 76) je základní tvar Tafflerova modelu:

$$ZT(z) = 0,53 \times EBT / KZ + 0,13 \times OA / CZ + 0,18 \times KZ / CA + 0,16 \times ((FM - KZ) / PN) \quad (1.38)$$

*kde: EBT – zisk před zdaněním*

*KZ – krátkodobé dluhy (závazky, bankovní úvěry, finanční výpomoci)*

*OA – oběžná aktiva*

*CZ – cizí zdroje*

*CA – celková aktiva*

*FM – finanční majetek*

*PN – provozní náklady.*

Pokud je výsledek nižší než 0, je zde velké riziko finančních potíží a riziko bankrotu. Naopak při výsledku větším než 0, je firma platebně schopná a neměla by se během jednoho roku dostat do bankrotu (Kubíčková, Kotěšovcová, 2006).

Existuje i modifikovaná verze Tafflerova modelu, která má dle Růčkové (2010, s. 77) tento tvar:

$$ZT(z) = 0,53 \times EBT / KZ + 0,13 \times OA / CZ + 0,18 \times KZ / CA + 0,16 \times T / CA \quad (1.39)$$

Je-li při hodnocení výsledek nižší než 0,2 znamená to velkou pravděpodobnost bankrotu. Při výsledku vyšším než 0,3 je pravděpodobnost bankrotu malá (Růčková, 2010).

#### **1.6.4 Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy**

Jedná se o soustavu ukazatelů, která je použitelná v jakémkoliv podniku bez ohledu na velikost. Je vytvořena v podmínkách České republiky, proto by neměla obsahovat nějaké zkreslení dané jiným ekonomickým prostředím. Analýza je zpracována ve třech úrovních (Růčková, 2010).

Bilanční analýza I je soustava čtyř základních ukazatelů a jednoho celkového. Nejedná se o analýzu jako takovou, je to spíše pomůcka, která z obvyklých finančních analýz vychází. Je tedy pouze orientační. Posuzuje se zde ukazatel stability (S), likvidity (L), aktivity (A) a rentability (R) (Doucha, 1996). Celkový ukazatel je vážený průměr jednotlivých ukazatelů:

$$\text{Celkový ukazatel} = (2S + 4L + 1A + 5R) / 12 \quad (1.40)$$

Hodnota ukazatele větší než 1 značí dobrou firmu, hodnota blížící se nule značí zhoršující se stav firmy a hodnoty záporné jsou alarmující a u firmy ukazují závažné problémy (Doucha, 1996).

Větší vypovídací schopnost má Bilanční analýza II. Soustava má sedmnáct ukazatelů, čtyři dílčí a jeden celkový. Hodnotí podnik ve čtyřech základních směrech jako bilanční analýza I. Každý okruh obsahuje tři až pět ukazatelů. Celkový ukazatel je stejný jako u Bilanční analýzy I. Hodnocení je také stejné. Hodnoty větší než 1 jsou dobré. 0,5 – 1

jsou hodnoty v šedé zóně, kde není možno určit přesný vývoj firmy ve financích, a při hodnotách menších než 1 mohou ve firmě nastat problémy. Nejhorší možnost jsou hodnoty záporné, firma je v tomto případě nejspíše odsouzena k zániku (Doucha, 1996).

Bilanční analýza III je daleko rozsáhlejší, podrobnější, přesnější a poskytuje nejobjektivnější výsledky. Zahrnuje v sobě i výkaz cash flow, takže je možné částečně sledovat pohyb finančních prostředků. Bilanční systém není tedy pouze statickým, ale díky zahrnutí cash flow také dynamickým (Doucha, 1996).

### 1.6.5 Kralickův Quicktest

Podobně jako Douchova analýza se skládá ze čtyř rovnic a z jejich výsledků je hodnocena situace podniku. Kubičková a Kotěšovcová (2006, s. 110) uvádí:

$$R1 = \text{vlastní kapitál} / \text{aktiva celkem} \quad (1.41)$$

$$R2 = (\text{cizí zdroje} - \text{peníze} - \text{účty u bank}) / \text{provozní cash flow} \quad (1.42)$$

$$R3 = \text{EBIT} / \text{aktiva celkem} \quad (1.43)$$

$$R4 = \text{provozní cash flow} / \text{výkony} \quad (1.44)$$

Výsledkům uvedených dílčích ukazatelů se přiřazuje bodová hodnota. Hodnocení má poté tři kroky. Nejprve se zhodnotí finanční stabilita – hodnoty R1 a R2 dělené dvěma, a následuje hodnocení výnosové situace – součet R3 a R4 dělený dvěma. Naposled se zhodnotí situace jako celek – oba výsledky dělené dvěma. Pokud je takto vypočtená hodnota menší než 1, firma má potíže ve finančním hospodaření. Při výsledku 1 – 3 zapadá firma do šedé zóny a jestliže je výsledek větší než 3 je firma bonitní (Růčková, 2010).

### 1.6.6 Tamariho model

Model vychází z bankovní praxe hodnocení firem. Je převzatý ze zahraničí. Při aplikaci na českou firmu nelze jednoznačně konstatovat finanční situaci firmy či jejího finančního zdraví. Bonita podniku je hodnocena bodovým součtem výsledků z rovnic.

Rovnice hodnotí finanční samostatnost (T1), vázanost vlastního kapitálu a výsledku hospodaření (T2), běžnou likviditu (T3) a další tři hodnotí provozní činnost. Všem výsledkům jsou přiřazeny bodové hodnoty a maximum je 100 bodů. Vyšší číslo značí vždy vyšší bonitu sledované firmy v odvětví (Růčková, 2010).

Růčková (2010, s. 82) uvádí rovnice takto:

$$T1 = \text{vlastní kapitál} / \text{cizí kapitál} \quad (1.45)$$

$$T2 = \text{EAT} / \text{celková aktiva} \quad (1.46)$$

$$T3 = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (1.47)$$

$$T4 = \text{výrobní spotřeba} / \text{průměrný stav nedokončené výroby} \quad (1.48)$$

$$T5 = \text{tržby} / \text{průměrný stav pohledávek} \quad (1.49)$$

$$T6 = \text{výrobní spotřeba} / \text{pracovní kapitál} \quad (1.50)$$

## **1.7 Klasické ukazatele v hodnocení podniku**

Metody, které byly v předcházejících kapitolách uvedeny, mají své výhody a nevýhody při využití v podniku. Ukazatele finanční analýzy jsou nejstarší metody k zjišťování výkonnosti a finančního zdraví podniku. Díky finanční analýze podnik zjišťuje své slabé a silné stránky, a na ty by se měl zaměřit a zlepšovat je. Výhodou klasické finanční analýzy je její jednoduchost a srozumitelnost a odstranění subjektivity při výběru ukazatelů. Přesto má finanční analýza nějaká omezení. Patří jsem zejména vypovídací schopnost účetnictví a rozdílnost účetních praktik firem, vlivy mimořádných a sezónních faktorů na hospodářské výsledky, závislost tradičních metod a postupů finanční analýzy, srovnání výsledků s jinými subjekty, nezahrnutí rizika, nákladů obětované příležitosti a možnosti budoucích přínosů podnikatelských aktivit (Knápková, Pavelková, 2013).

Mezi problémy vypovídací schopnosti účetnictví a účetních praktik patří zejména orientace účetnictví na historické ceny, které nebere v úvahu změnu tržních cen majetku, změnu kupní síly peněžní jednotky a tím pádem zkresluje hospodářský

výsledek. Majetek a závazky jsou většinou oceňovány nominální hodnotou, kdy v průběhu času, vlivem inflace, je v účetnictví tato hodnota oproti skutečnosti nadhodnocena. Není respektován faktor času. Dalším problémem je inflace, při porovnávání v různých časových obdobích. Mezi další skutečnosti, které mohou zkreslovat hodnocení pomocí finanční analýzy dále patří změna úrovně technologií v čase, způsob vykazování dlouhodobých pohledávek nebo náhradních dílů, jež jsou používány déle než rok, různorodost účetní politiky firmy nebo její změna a vymezení majetku a kapitálu firmy a jejich struktury, protože v České republice přesné vymezení základních prvků účetních výkazů chybí (Knápková, Pavelková, 2013).

Finanční analýza také postrádá spojitost se strategií podniku, je spojena spíše s krátkodobými cíli, může být upravována, ukazuje důsledky chování firmy a ne příčiny změn atd. (Jáčová, 2012).

## 2 Moderní metody měření výkonnosti podniku

V poslední době jsou výpočty jen finančních ukazatelů nedostačující a proto se začaly hledat nové metody měření výkonnosti. Patří jsem např. ukazatele EVA, MVA, atd. a také ukazatele nefinančního charakteru. Ty jsou zaměřeny především na strategii a vize firmy, inovace firem, vnímání produktu zákazníkem, atd.

### 2.1 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota je konkrétním zpracováním myšlenky, že je třeba rozlišovat mezi účetním a ekonomickým ziskem. Dříve to byla spíše teoretická myšlenka, nyní jde o konkrétní prosazování ekonomických zájmů. Finanční cíle jsou dosud sledovány pomocí ukazatelů, které jsou odvozeny z účetních výkazů. Objevení ukazatele EVA bylo vyvoláno potřebou najít ekonomický ukazatel, který by vykazoval, co nejužší vazbu na hodnotu akcií. Dále umožňoval použití, co nejvíce informací a dat z účetnictví, překonal námitky proti účetním ukazatelům a hodnotil výkonnost a zároveň sloužil k ocenění podniků (Mařík, Maříková, 2001).

Ukazatel EVA vyjadřuje čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu (Mařík, Maříková, 2001). Dle Růčkové (2010, s. 65): „*Ústřední myšlenkou ekonomické přidané hodnoty je fakt, že investice vytváří svým investorům hodnotu pouze v tom případě, že její očekávaná výnosnost přesáhne její kapitálovou nákladovost.*“

Vzorec pro výpočet ekonomické přidané hodnoty dle Maříka, Maříkové (2001, s. 13):

$$EVA = NOPAT - C \times WACC, \quad (2.1)$$

kde: *NOPAT je zisk z operativní činnosti firmy po dani z příjmu*

$$NOPAT = EBIT \times (1 - \text{sazba daně z příjmu}), \quad (2.2)$$



*WACC jsou průměrné vážené náklady kapitálu*

$$WACC = (r_d \times (1-t) \times D/C) + (r_e \times E/C), \quad (2.3)$$

kde:  $r_e$  - náklady na vlastní kapitál,

E - vlastní kapitál,

$r_d$  - náklady na cizí kapitál,

D - cizí kapitál,

C - celkový kapitál (stejně jako v základním vzorci).

Pokud je EVA kladná, vytvořila se nová hodnota, je-li záporná dochází k poklesu hodnoty podniku. Přírůstek nebo ztráta hodnoty je založena na úvaze, že existuje normální výnos z kapitálu, který je přiměřený riziku. Jestliže je dosahován vyšší výnos, poté je částka, která by byla běžně investována navíc k dosažení stejného výnosu, nazývána jako zvýšení hodnoty kapitálu v důsledku větší výnosnosti. Problémem konceptu EVA je, že nejsme schopni určit „normální“ výnosnost k danému riziku (Mařík, Maříková, 2001).

## **2.2 Tržní přidaná hodnota**

Tržní přidaná hodnota je rozdíl mezi tržním oceněním majetku vloženého do podniku a upravené účetní hodnoty celkového investovaného kapitálu i se závazky. Čím je tržní hodnota podniku vyšší, tím lépe. Znamená to, že firma vytvořila podstatnou hodnotu pro své akcionáře. Pokud je tržní přidaná hodnota záporná, je to známkou snížené hodnoty podniku. Investiční aktivity managementu jsou hodnoceny kapitálovým trhem níže, než je jejich účetní hodnota. Cílem podniku by měla být maximalizace tržní přidané hodnoty. Nevýhodou tržní přidané hodnoty je, že nebere v úvahu náklady obětované příležitosti, neuvažuje o hotovostních výplatách pro akcionáře a nelze ji spočítat pro firmy, které nejsou kotované na veřejném akciovém trhu.

$$MVA = \text{tržní hodnota firmy} - \text{celkový vložený kapitál} \quad (2.4)$$

### 3 Nefinanční ukazatele v hodnocení podniku

Nedostatky finančních ukazatelů, které byly vyjmenovány v předešlém textu, mají za následek vytvoření nefinančních ukazatelů. Nefinanční ukazatele mají sloužit jako důkaz, že došlo ke splnění i dalších aspektů výkonnosti podniku, které vedou k dlouhodobé prosperitě (Kislingerová, 2011).

Za nejdůležitější z nefinančních ukazatelů se považují zejména ukazatele, které postihují postavení podniku na trhu, zákazníky, inovace, produktivitu, zaměstnance atd. Každá firma si vybere ukazatele, které jsou pro ni vhodné. Soustava vybraných ukazatelů se může měnit se změnou okolí podniku (Kislingerová, 2011).

V České republice je používání nefinančních ukazatelů malé. Přehled používání nefinančních ukazatelů v ČR ukazuje následující tabulka.

*Tabulka 2 Používání nefinančních ukazatelů v České republice (z 252 dotázaných)*

Počet nefinančních ukazatelů	Počet podniků
Méně než 5 ukazatelů	59
Více než 5, méně než 10	6
Více než 10 ukazatelů	9
Celkem	74

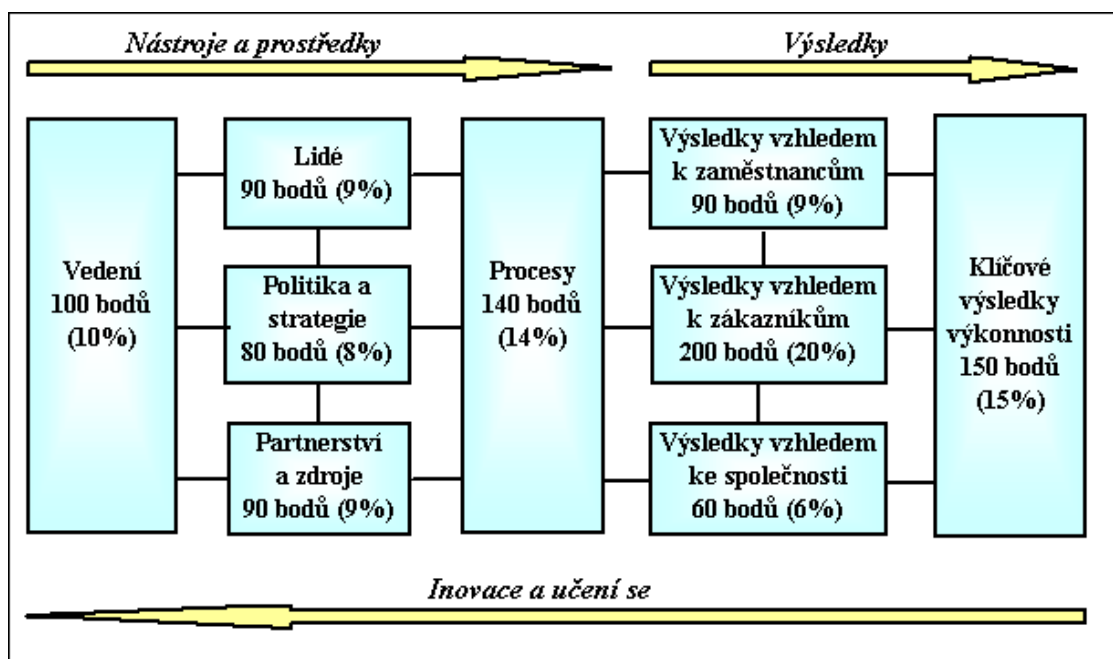
Zdroj: KISLINGEROVÁ, E. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. s. 194. ISBN 978-80-7400-403-2.

#### 3.1 EFQM Excellence model

Model EFQM byl vytvořen organizací European Foundation for Quality Management. Model má devět hlavních a třicet dva dílčích kritérií, procenta (body) určují váhu hlavních kritérií. Model přejímá všechny požadavky starších verzí a má i některé nové požadavky. Každé dva roky je přezkoumáván a aktualizován. Model je možno použít ve všech organizacích bez ohledu na velikost a charakter podniku. Vychází z předpokladu, že firma může být excelentní, pokud jsou maximálně spokojeni zákazníci, zaměstnanci a respektováno okolí. Prvních pět kritérií – vedení, lidé, politika a strategie, partnerství a zdroje, procesy – doporučuje, jak by mělo být v organizaci postupováno, aby bylo dosaženo maximálních výsledků. Další čtyři kritéria, výsledková, ukazují, co bylo

v podniku dosaženo. Pokud je firma řízena dobře, dosahuje hodnota modelu okolo 500 bodů. Excelentně řízená firma má okolo 800 bodů. (Nenadál, 2004).

Podniky tento model využívají pro strategické plánování a rozhodování v podniku. Díky modelu mohou firmy zjistit své slabé a silné stránky, které mohou využít. Naopak slabé se snaží odstranit. Model EFQM je zobrazen na obr. 3.



Obrázek 3 EFQM Excellence Model

Zdroj: NENADÁL J. *Inovovaný model EFQM – Orientace na výjimečnost*. [online]. Vysoká škola báňská – TU Ostrava, Katedra managementu kvality, 2009 -02-12 [vid. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm>.

### 3.2 *Balanced Scorecard*

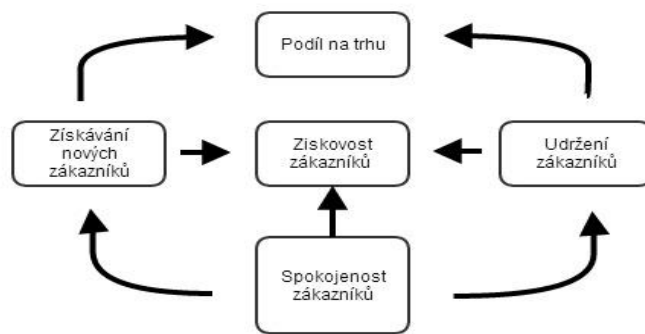
Balanced Scorecard patří mezi nejrozšířenější a nejpropracovanější systémy hodnocení podniku. Vychází z vize a strategie podniku, stanovuje cíle a měřítka pro hodnocení jejich plnění a stanovuje cílové hodnoty. Tvorba BSC má vést k propojení finančních cílů s podnikovou strategií. Každé měřítko hodnocení podniku by mělo vést ke zvýšení výkonnosti podniku. Pokud manažeři podniků začínají vyvíjet strategie, měli by si stanovit i způsob měření. Balanced Scorecard zachovává tradiční finanční ukazatele a

zavádí i další jako je hodnocení rizika a nákladově-užitkové ukazatele. Co se týče zákazníků jedná se hlavně o jejich spokojenost, která může tkvít v rychlém vyřízení reklamace či objednávky, ochotu pomoci při potížích s výrobky či službami atd. V oblasti interních procesů se zaměřuje na procesy vytvářející konkurenční schopnost podniku, např. kvalita výrobků a služeb, zvyšování produktivity nebo výrobní proces. V poslední oblasti učení se a růstu se zaměřuje na to, jak jsou podnik a jeho zaměstnanci schopni se učit a zdokonalovat. Dále se měří spokojenost a věrnost zaměstnanců, schopnost práce s informační technikou, sociální odpovědnost atd. V Balanced Scorecard jde hlavně o to, aby manažeři identifikovali činnosti, jež ovlivňují výkonnost firmy a postihli je potřebnými ukazateli (Kislingerová, 2011).

Balanced Scorecard má čtyři základní perspektivy měření výkonnosti podniku:

- **finance:** finanční perspektiva zahrnuje finanční cíle dlouhodobé a měřítka výkonnosti, která zhodnocují strategii podniku a její dopady na výkonnost a zlepšování firmy. Nejdůležitějšími fázemi jsou růst, udržení a výnosy. Při fázi růstu se podniky nacházejí v rané fázi životního cyklu. Hodně investují a proto jejich peněžní toky bývají záporné a mívají nízké ROCE. Cílem firmy v této fázi je růst prodeje a obratu. Ve fázi udržení firmy stále investují a očekávají, že si udrží svůj podíl na trhu a v lepším případě ho i zvýší. Zaměřují se na odstranění slabých stránek, zvyšování kapacity firmy a zlepšování dosavadních výrobků nebo služeb. Jejich finanční cíle jsou většinou zaměřeny na ziskovost. V poslední fázi již firmy dlouhodobě neinvestují. Dosáhnou fáze zralosti. Jejich investice spadají z většiny do údržby, ale nerozšiřují ani nevytvářejí nové. Cílem je maximalizace přítoku hotovosti do podniku (Kaplan, Norton, 1996).

- **zákazník:** perspektiva zákaznická je zaměřena na zákazníky a segmenty trhu, kde chtějí firmy podnikat. Firma sleduje spokojenost a loajalitu zákazníků, předpoklady k jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Může stanovovat výhody některým zákazníkům a segmentům. Základní měřítka zákaznické perspektivy jsou zobrazeny na obrázku 4.



Obrázek 4 Zákaznická perspektiva – základní měřítka

Zdroj: KAPLAN, R. S. a NORTON D. P. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 65. ISBN 80-7261-037-6, vlastní zpracování.

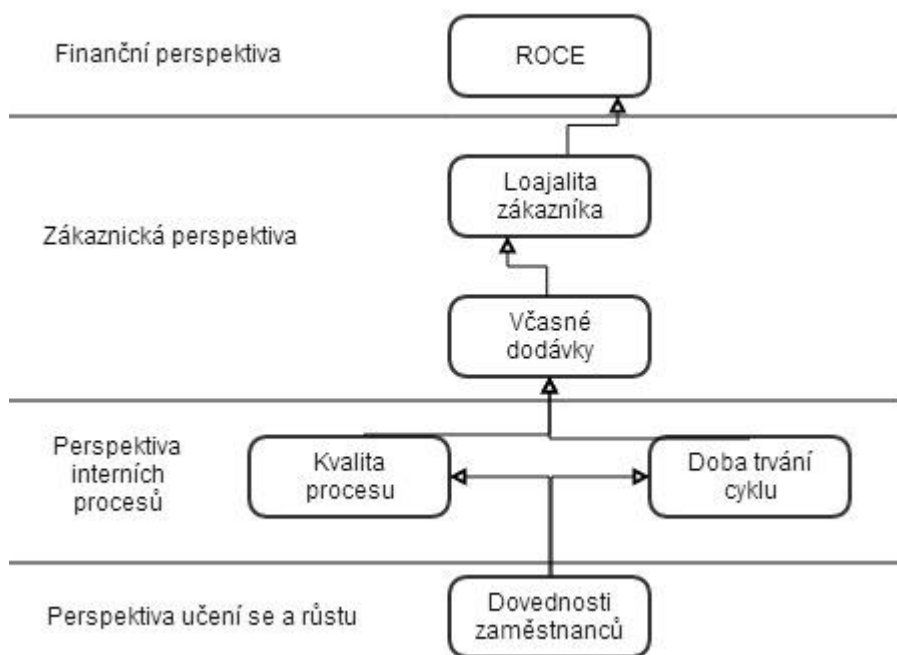
Jestliže má firma určenu cílovou skupinu zákazníků a segmenty trhu, je měřítkem podíl na trhu a obrát. Měřítka udržení zákazníků monitoruje již stávající zákazníky, jak si zákazníky udržet, péči o ně a vztahy se zákazníky. Cílem podniku je i získávání nových zákazníků, aby mohl růst jejich podíl na trhu a obrát. Měří se počtem nových zákazníků nebo prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech. Firma by se měla snažit o spokojenost zákazníků, aby si je udržela. Pokud je zákazník spokojen, nemá důvod měnit svého dodavatele výrobků a služeb. Proto firmy využívají všechny dostupné prostředky pro spokojenost zákazníků. Posledním měřítkem je ziskovost zákazníků. Pokud je firma úspěšná ve všech čtyřech předchozích měřítkách, nemusí to znamenat ziskovost zákazníků. Pomocí metody ABC podnik měří individuální nebo agregovanou ziskovost svých zákazníků. Podnik usiluje nejen o spokojené zákazníky, ale také o ziskové. Základem úspěšnosti podniku je také měření hodnotových výhod. Podnik se zaměřuje převážně na vlastnosti výrobku nebo služby, vztahy se zákazníky a image a pověst podniku (Kaplan, Norton, 1996).

- **interní podnikové procesy:** třetí perspektiva jsou interní podnikové procesy. Interní procesy jsou důležité pro dosažení zákaznických a podnikových cílů. Podnik vytváří hodnotový řetěz interních procesů, který se skládá z inovačního, provozního procesu a poprodejněho servisu. V inovačním procesu firma objevuje nové nebo skryté potřeby zákazníků a poté přetváří výrobek nebo službu, aby těmto potřebám vyhovovaly. Provozní proces se zaměřuje na snižování nákladů a bezporuchový provoz.

V poprodejním servisu se firma snaží např. pomoci zákazníkovi s obsluhou, při poruše atd. (Kaplan, Norton, 1996).

- **učení a růst:** poslední perspektiva se zaměřuje na učení se a růst. Pokud chce podnik dosahovat svých dlouhodobých finančních cílů, musí také investovat do své infrastruktury jako jsou lidé, systémy, procedury. Perspektiva učení se a růstu je rozdělena do tří základních procedur – schopnosti zaměstnanců, schopnosti informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Měří se spokojenost zaměstnanců, která se samozřejmě odráží na spokojenosti firmy a zákazníků. K měření se ve většině případech využívají dotazníky. Cílem je také udržení zaměstnanců. Stálí zaměstnanci jsou nositeli hodnot podniku, provozních procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků. Tento cíl se měří procentem obratu klíčových zaměstnanců. Posledním měřítkem je produktivita zaměstnance, která se jednoduše změní ziskem na zaměstnance. Pokud je podnik efektivnější v prodejkách, měl by se obrátit na zaměstnance zvyšovat. Firma by se měla zaměřit i na motivování zaměstnanců, nechat je rozhodovat a jednat. Pokud není zaměstnanec motivován k lepším výkonům, nemá k nim důvod. Dopomáhají k tomu různá měřítka. Měřítka vytvořených a implementovaných podnětů zachycuje účast zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku a sledování jejich podnětů, které bere vážně. Měřítka zlepšení se měří pomocí systému poločasů, který sleduje dobu potřebnou na zlepšení procesu o 50%. Měření osobní a podnikové angažovanosti je zaměřeno na to, zda jsou cíle jednotlivců i oddělení přizpůsobeny cílům podniku. Nakonec měřítka výkonnosti týmu, pro které jsou vytvořena tyto měřítka – přehled týmové práce, dosažení úrovně sdílení, počet integrovaných projektů, řízení rizika ztrát, procento podnikatelských plánů vytvořených týmy a procento týmů se sdíleným odměňováním (Kaplan, Norton, 1996).

Měřítka BSC by měla být pro každou firmu individuálně sestavena. Balanced Scorecard by měl zahrnovat soubor příčin a důsledků, které tvoří strategii podniku. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami BSC. Následující obrázek tento řetězec zobrazuje.



Obrázek 5 Řetězec příčin a důsledků BSC

Zdroj: KAPLAN, R. S. a NORTON D. P. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. s. 37. ISBN 80-7261-037-6, vlastní zpracování.

Strategie podniku je velice důležitá, ale bohužel firmy nedokážou formulovat své cíle na základě strategických. Podnik musí zvažovat výběr a hodnocení všech měřítek cílů, protože na vybraných cílech u každé perspektivy závisí celkový úspěch strategie firmy.

## 4 Metodologie práce

Druhá část práce je samotnou analýzou vybrané firmy. Jako metoda je vybrána analýza finančních ukazatelů a jejich srovnání v čase a analýza nefinančních ukazatelů představených v teoretické části práce. Je zde posuzována finanční výkonnost firmy a také nové metody hodnocení podniku z hlediska nefinančních ukazatelů. Dle vybraných ukazatelů je interpretován vlastní názor na finanční zdraví podniku a doporučení pro budoucí vývoj firmy.

Tabulka 3 Ukazatele a vzorce použité pro výpočty

Oběžná aktiva	Zásoby + krátkodobé pohledávky + finanční majetek
Krátkodobá pasiva	Krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry
EBIT	Výsledek hospodaření před zdaněním + nákladové úroky
Čistý pracovní kapitál	Oběžná aktiva – krátkodobá pasiva
Obrat aktiv	Výnosy celkem / aktiva celkem
Obrat DHM	Výnosy celkem / DHM
Doba obratu pohledávek	$365 / (\text{výnosy celkem} / \text{krátkodobé pohledávky})$
Doba obratu krátkodobých závazků	$\text{Krátkodobé závazky} \times 365 / (\text{celkové náklady} - \text{odpisy dlouhodobé majetku})$
Běžná likvidita	Oběžná aktiva / krátkodobá pasiva
Pohotová likvidita	$\text{Finanční majetek} + \text{krátkodobé pohledávky} / \text{krátkodobá pasiva}$
Peněžní likvidita	Finanční majetek / krátkodobá pasiva
Rentabilita aktiv	EBIT / aktiva celkem
Rentabilita vlastního kapitálu	EBIT / vlastní kapitál
Rentabilita tržeb	EBIT / výnosy celkem
Věřitelské riziko	Cizí zdroje / aktiva celkem
Koeficient samofinancování	Vlastní kapitál / aktiva celkem
Úrokové krytí	EBIT / nákladové úroky
Ekonomická přidaná hodnota	NOPAT - C x WACC

Zdroj: vlastní zpracování



## 5 Představení firmy CHAKO Trans s.r.o.

Firma CHAKO Trans s.r.o. byla založena 23. května 2001 za účelem podnikání v nákladní automobilové dopravě. Zakladateli a vlastníky podniku jsou Drahomír Chaloupka a Tomáš Kolář. Základní kapitál firmy činil 200 000,- Kč, každý z vlastníků vložil po 100 000,- Kč. Jejich rozdělení pravomocí je 50:50. Firma od začátku působení až do dnešní doby převáží cukr a sádrokarton pro firmy Rigips a.s. a Cukrovary TTD Dobruška a.s. V poslední letech začala vyvážet i do zahraničí. Při vzniku společnosti se disponovalo pouze jedním nákladním automobilem a dvěma zaměstnanci (vlastníky). V roce 2002, 2003 a 2004 přibylo do vlastnictví firmy po jedné nákladní soupravě. Do majetku podniku se také během těchto tří let zapsaly dva firemní osobní automobily. To je znamením, že se firmě dařilo a rozšiřování si mohla dovést. V roce 2007 se zvyšuje počet nákladních souprav na šest a firma již vlastní čtyři osobní automobily. Od roku 2008 se zvyšuje počet nákladních souprav:

- 2008 – sedm nákladních souprav – firma začala vyvážet do ciziny, především do Německa a Rakouska,
- 2009 – devět nákladních souprav – v tomto roce firma začíná vyvážet do Holandska,
- 2010 – devět nákladních souprav.

V roce 2011 přibývají dva osobní automobily a zároveň se prodávají 2 nákladní soupravy z důvodu opotřebování a jejich nevyužití. V roce 2014 se jedna nákladní souprava přikupuje, jeden osobní automobil se prodává a jeden nakupuje. S počtem souprav se zvyšoval i počet zaměstnanců firmy, nyní má podnik Chako Trans s.r.o. 10 zaměstnanců a vlastník Drahomír Chaloupka od roku 2003 přestal pracovat ve firmě jako řidič a začal pouze vést a řídit podnik.

## 6 Strategie podniku před využitím Balanced Scorecard

Firma Chako Trans s.r.o. je malá firma. Nemá manažery, ale pouze dva vlastníky. Jeden jezdí stále nákladním automobilem a druhý se stará o chod firmy a odběratelsko-dodavatelské vztahy. Cílem firmy je v průběhu času zvyšovat svou ziskovost a získávat nové zakázky, ať již v České republice nebo v zahraničí. To lze považovat za její strategii.

Podnik se v průběhu času musí přizpůsobovat měnícím se podmínkám v ekonomickém prostředí. Co se týče trhu, konkurence, svých odběratelů atd. Je v zájmu firmy zjišťovat své silné stránky, které může dále rozvíjet, a naopak slabé stránky, jež by měla odstraňovat nebo alespoň eliminovat. K tomu slouží firmám SWOT analýza. Pro firmu Chako Trans s.r.o. byla vypracována tato SWOT analýza:

*Tabulka 4 SWOT analýza firmy Chako Trans s.r.o.*

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"><li>- poměrně dlouhá existence firmy</li><li>- včasné placení svých závazků</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- žádná reklama</li><li>- nižší kvalifikace zaměstnanců</li></ul>
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"><li>- rozšíření působnosti v České republice i v zahraničí</li><li>- rozšíření svých služeb na servis automobilů</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- zvyšování nákladů (politika státu)</li><li>- platební morálka odběratelů</li><li>- ukončení spolupráce s důležitými odběrateli</li></ul>

Zdroj: vlastní zpracování

Před zavedením Balanced Scorecard musí firma stanovit své cíle a měřítka pro hodnocení pro konkrétní perspektivy. Tyto cíle se navzájem ovlivňují. Měřítka finanční perspektivy jsou předchozími léty odzkoušena, problém nastává u měřítek v nefinanční oblasti, se kterou firma nemá žádné zkušenosti.

Finanční perspektiva má za cíle zvýšení ziskovosti, tržeb a snížení zadluženosti. Pro měření ziskovosti jsou dána měřítka výsledku hospodaření před zdaněním a rentability, které jsou v následující tabulce.

*Tabulka 5 Zisk před zdaněním, ukazatele rentability*

	2010	2011	2012	2013	2014
Zisk před zdaněním	221,9	-750,6	607,3	27	377
ROA	9	-5	15	7	12
ROE	39	-41	15	29	43
ROS	5	-3	7	4	5

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

K měření tržeb je to růst tržeb ve sledovaném období. Tabulka 6 zahrnuje přehled tržeb z podrobného hlediska. Celkové tržby nemají stabilní růst, roky 2011 a 2013 značí poklesy, kdy se snižovaly tržby z prodeje služeb. V roce 2014 se výnosy zvyšují a firma doufá, že v příštích letech budou na stejné úrovni nebo vyšší.

*Tabulka 6 Přehled tržeb*

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za prodej služeb	14 162,6	11 270,3	14 550,5	11 588	14 056
Tržby z prodeje DHM	0	120	120	250	1 468
Ostatní provozní výnosy	25,5	5,5	95,4	4	34
Výnosové úroky	0,3	0,1	0,07	1	0
Ostatní finanční výnosy	23,5	83,2	15,5	37	34
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>14 211,9</b>	<b>11 479,1</b>	<b>14 781,5</b>	<b>11 880</b>	<b>15 592</b>

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Ke snížení zadluženosti slouží měřítka věřitelského rizika a úrokové krytí, jež jsou zobrazeny v tabulce 7. Je zde patrné, že podnik ve sledovaném období nesplňuje optimální čísla, které jsou v odborných literaturách. Od roku 2011 se ovšem zadluženost pomalu snižuje a také úrokové krytí ukazuje v posledním roce nárůst k lepšímu.

*Tabulka 7 Ukazatel věřitelského rizika a úrokového krytí*

	2010	2011	2012	2013	2014
věřitelské riziko	77	87	80	76	71
úrokové krytí	1,51	-0,96	2,27	1,07	1,86

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

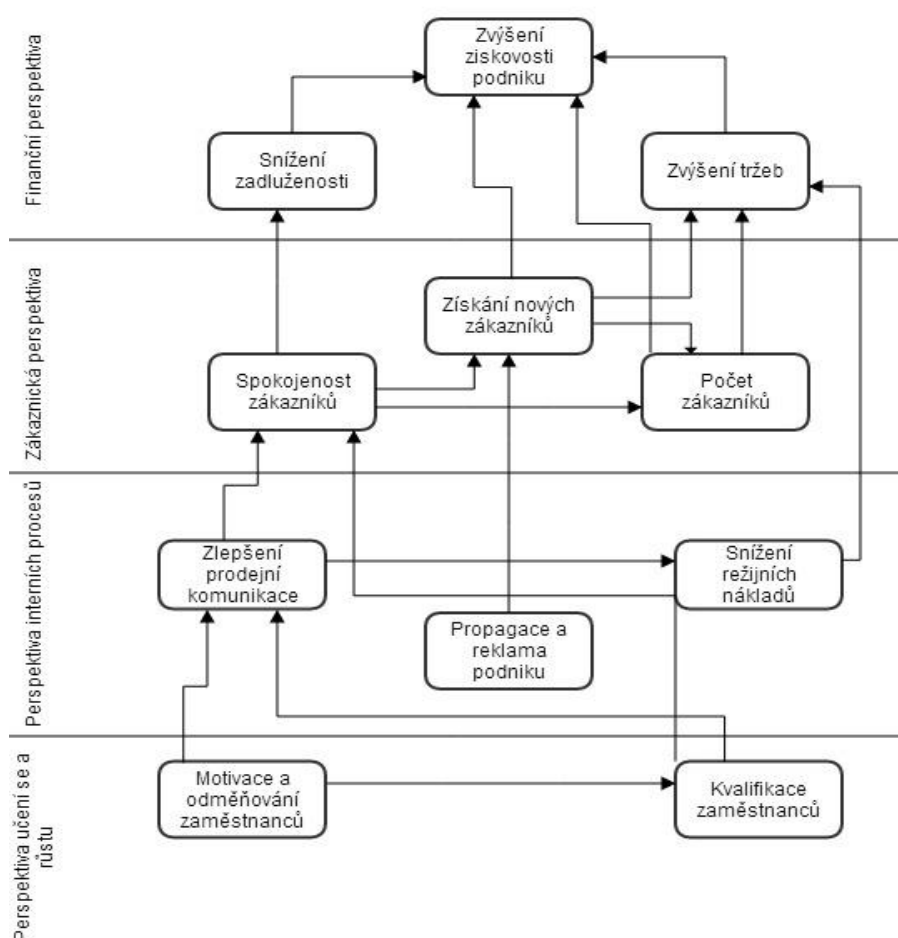
V oblasti zákaznické perspektivy, mělo by jít hlavně o spokojenost zákazníků, jejich počet a jejich přírůstek. Měřítkem počtu zákazníků a jeho přírůstku by zde mohla být velikost tržního podílu na trhu a jeho změna v čase. Měřítkem pro nové zákazníky je samozřejmě jejich počet. Z pohledu spokojenosti zákazníka jde především o rychlé vyřízení objednávky, ochotu přizpůsobit se zákaznickým požadavkům nebo minimum reklamací spojených s přepravou.

V perspektivě interních podnikových procesů jde o samotnou provozní činnost. Firma Chako Trans s.r.o. podniká v nákladní autodopravě, proto je důležitá hlavně včasná a jasná komunikace se zákazníky a se zaměstnanci. Jestliže firma najde vhodnou příležitost k přepravě nebo jí zákazník požádá o přepravu, musí se, co nejrychleji přizpůsobit a naplánovat pracovní den řidičů, aby přepravu zvládla a tím měla tržby. K vyhledávání přeprav firma využívá počítačový program, kde jsou všechny důležité údaje o nabízených přepravách a firmy se poté telefonicky dohadují, zda spolu přepravu uskuteční. Důležité pro firmu je také zůstat viditelná, zvýšení propagace a reklamy např. na internetových stránkách nebo každoročními novoročními přáníčky a malými pozornostmi pro své zákazníky. Měřítkem pro propagaci a reklamu jsou její náklady. Firma by měla mít danou určitou sumu na reklamu a sledovat zda jí to pomáhá ve zvyšování tržeb, jestliže náklady nezvyšuje.

Poslední perspektiva je perspektiva učení se a růstu. Podnik by měl mít kvalifikované zaměstnance, kteří jsou schopni plnit dané úkoly spojené s prací a nepotřebují k tomu další lidi nebo třeba i jen mnoho rad. Firma by se měla starat, aby zaměstnanci měli alespoň základní znalosti v dopravě a servisu nákladních automobilů, pokud by se jim na cestě přihodila nějaká nehoda. Měřítkem by mohla být velikost nákladů na servis automobilů, ale i provolané minuty při komunikaci. Firma naštěstí často zaměstnance nemění, takže nevynakládá náklady na jejich zaučení o chodu podniku. V zájmu podniku by mělo být motivovat a spravedlivě odměňovat zaměstnance. Jako měřítko lze použít průměrnou mzdu či velikost průměrných odměn.

## 6.1 Zavedení Balanced Scorecard do firmy Chako Trans s.r.o.

Při zavádění BSC by měla firma zvážit, jak spolu všechny strategické cíle souvisí. Stanovit si příčiny a důsledky jednotlivých cílů ve všech perspektivách. Jedná se o tzv. strategické mapy (Kaplan, Norton, 2001). Tato strategická mapa ukazuje vzájemnou návaznost mezi cíly a perspektivami. Na následujícím obrázku jsou tyto návaznosti vyobrazeny.



Obrázek 6 Návaznost mezi jednotlivými cíly a perspektivami BSC

Zdroj: vlastní zpracování

Zlepšením kvalifikace zaměstnanců a kontroly mzdy a motivačních složek firma docílí zlepšení prodejní komunikace a tím pádem ke snížení režijních nákladů. Je to tím, že se sníží potřebný čas na opravy, zkrátí proces objednávky a přepravy a firmě se zvyšují tržby. Může se snižovat i zadlužení a zvyšovat ziskovost podniku. Motivací zaměstnanců firma docílí zlepšení kvalifikace zaměstnanců, budou ochotni si svoji

kvalifikaci zvyšovat. Kvalitní propagace a reklama podniku, může firmě pomoci k získání nových zákazníků a i jejich udržení. Jestliže budou stávající zákazníci spokojeni, můžou firmu doporučit dále a tím pádem zvyšovat její působnost a velikost odběratelů. Všechny tyto dílčí cíle vedou ke zvyšování tržeb a mohly by snižovat zadluženost podniku a zvyšovat její ziskovost.

Jestliže si firma definuje měřítka k jednotlivým cílům a jejich návaznosti, stanoví si poté systém reportingu. Reporting bude podávat skutečné naměřené hodnoty v podniku. Firma tak může kontrolovat stanovené cíle se skutečností. Následující tabulka ukazuje strategické cíle firmy, jejich měřítka a zdroj informací pro jejich výpočet.

*Tabulka 8 Strategické cíle firmy Chako Trans s.r.o., jejich měřítka a zdroje informací*

Strategický cíl	Měřítka	Zdroj informací
Zvýšení ziskovosti	Zisk před zdaněním Ukazatele rentability	Rozvaha Výkaz zisku a ztráty
Zvýšení tržeb	Výnosy	Výkaz zisku a ztráty
Snížení zadluženosti	Ukazatel věřitelského rizika Ukazatel úrokového krytí	Rozvaha Výkaz zisku a ztráty
Počet zákazníků	Celkový počet zákazníků	Databáze zákazníků
Získání nových zákazníků	Počet nově získaných zákazníků	Databáze zákazníků
Spokojenost zákazníků	Počet reklamací Doba vyřízení objednávky	Interní sledování
Zlepšení prodejní komunikace	Počet objednávek Celkové výnosy	Interní sledování Výkaz zisku a ztráty
Propagace a reklama	Náklady na propagaci a reklamu Počet nových	Výkaz zisku a ztráty Databáze zákazníků
Snížení režijních nákladů	Velikost jednotlivých složek nákladů	Výkaz zisku a ztráty
Motivace a odměňování	Průměrná mzda Výše odměn	Výkaz zisku a ztráty Výplatní pásky
Kvalifikace zaměstnanců	Počet zaměstnanců, kteří si zvýšili svou kvalifikaci	Interní sledování

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud chce podnik dosahovat svých strategických cílů, musí si stanovit hodnotu, které chce v budoucnu dosáhnout, a také časový interval, ve kterém ho chce dosáhnout. Jestliže nebude cíle dosaženo, firma bude následně zjišťovat chyby a problémy, kvůli kterým se tak nestalo. Firma si stanoví předpokládaný počet přeprav za měsíc a tím pádem pravděpodobné tržby na konci sledovaného období. Dále si stanoví velikost nákladů na provoz podniku, nákladů potřebných na reklamu, propagaci, zvyšování kvalifikace atd. Tím pádem získá pravděpodobný výsledek hospodaření, který je potřebný k výpočtu firmou vybraných ukazatelů. Firma si pomocí českého statistického úřadu může zjistit průměrné hodnoty vybraných finančních ukazatelů ve svém odvětví, které jí mohou také pomoci v tom, kam by měly cíle směřovat, jak by jich mohla dosáhnout a určit, jak si stojí oproti jiným firmám v odvětví.

## **6.2 Navrhované strategie pro dosažení stanovených cílů**

Pro firmu Chako Trans s.r.o. zatím nejsou výsledky finančních ukazatelů v odvětví natolik důležité, aby se jimi zabývala. V jejích nynějších strategických cílech je tedy pouze postupné zlepšování sledovaných ukazatelů.

Celkovým ukazatelem, jak podnik funguje a jestli dosahuje svých cílů, je finanční perspektiva a její ukazatele. Zvyšování ziskovosti, zvyšování tržeb a snižování zadluženosti v podstatě závisí na splňování cílů v ostatních perspektívách.

Mezi nejdůležitější cíle v perspektivě zákaznické, učení se a růstu a interních procesů firma stanovila – získání nových zákazníků, zlepšení prodejní komunikace a reklamy a zvýšení kvalifikace zaměstnanců.

Při získávání nových zákazníků by se mohla firma zkusit zaměřit na nově vznikající firmy, které budou přepravu potřebovat. Sledovat nabídky přeprav ve svém počítačovém programu a zkusit se zaměřit také na zákazníky v zahraničí, kam již nyní občas vyváží. Získávání nových zákazníků rovněž souvisí i se spokojeností stálých. Pokud jsou zákazníci spokojeni, mohou firmu doporučit dále. Proto se firma musí snažit o eliminaci reklamací a rychlé vyřízení případných nových nebo nečekaných objednávek.

Zlepšení prodejní komunikace závisí na čase, který je potřebný k dohodnutí přepravy, a také na podávání jasných informací k objednavce mezi firmou a zaměstnanci. V zájmu firmy je tento čas zkrátit na minimum. Díky tomu sníží své náklady a zrychlí proces objednávání přeprav. Co se týče reklamy, firma nemá žádné internetové stránky, vizitky či reklamní cedule nebo samolepky. Bylo by vhodné si nechat vytvořit alespoň základní webové stránky. Na určitý čas je možnost zaplacení reklamy na internetu, kde se bude firma sama nabízet. Na své nákladní i osobní auta by bylo účelné nechat vytvořit samolepy s názvem firmy. Firma se zkrátka musí dostat více do podvědomí.

Posledního cíle, kterým je zvyšování kvalifikace zaměstnanců, firma dosáhne motivačními složkami. Jestliže bude mít zaměstnanec vyšší kvalifikaci, má pro firmu vyšší přínos a jeho plat bude zvýšen. V případě, že bude schopen dělat práci navíc, může získat i náhradní volno. Pokud si zaměstnanec zvýší kvalifikaci v oboru, bude to mít pro firmu přínos ve snížení nákladů, např. na potřebný servis automobilu.



## 7 Analýza finančních ukazatelů

Tato kapitola se již bude věnovat samotným finančním ukazatelům firmy CHAKO Trans s.r.o., které byly vybrány k analýze. Jedná se o analýzu vývoje a struktury aktiv a pasiv, čistý pracovní kapitál, ukazatele aktivity, likvidity, rentability, zadluženosti, ekonomickou přidanou hodnotu a bankrotní a bonitní modely.

### 7.1 Analýza vývoje aktiv a pasiv

Analýza vývoje aktiv a pasiv je vyjádřena pomocí řetězových indexů. Jsou zde srovnávány hodnoty položek aktiv a pasiv v daném roce s hodnotami v roce předcházejícím.

Tabulka 9 Analýza vývoje aktiv a pasiv

	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)	Absolutní (tis. Kč)	Relativní (%)
<b>PASIVA</b>	-314	-4,2	262,2	3,7	-980,7	-13,2	104	1,6
Vlastní kapitál	-768	-45,7	601,3	66,3	26,4	1,7	373	24,3
Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	-963	-442,4	1357,7	180,9	-580,3	-95,6	345	1277,8
Cizí zdroje	472	8,2	-339,1	-5,4	-1007,1	-17	-269	-5,5
Krátkodobé závazky	438	31,6	-493,7	-27	-552,8	-41,5	48	6,2
Dlouhodobé bankovní úvěry	-18	-0,7	319,1	11,8	-341,4	-11,3	226	8,4
Krátkodobé bankovní úvěry	52	3,5	85,6	5,8	-113	-7,2	-543	-37,6
<b>AKTIVA</b>	-302,1	-4	262,3	3,7	-980,8	-13,2	104	1,6
Dlouhodobý hmotný majetek	743,8	26,2	-251,8	-7	-54,7	-1,6	16,3	0,6
Oběžná aktiva	-1263,4	-29,3	731,4	23,9	-284	-7,5	31	0,9
Krátkodobé pohledávky	-1354,2	-31,6	-55,7	-1,9	140,3	4,9	-669	-22,2
Krátkodobý finanční majetek	54,2	75,3	787,1	623,7	-424,3	-46,5	700	143,1

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Tabulka 9 ukazuje absolutní a relativní změnu vybraných aktiv a pasiv ve sledovaném období. Absolutní změna je rozdíl vybraných položek v daném roce s předcházejícím rokem a relativní změna je změna vyjádřená v procentech. Vývoj aktiv a pasiv je nestabilní. Pouze u cizích zdrojů je znatelné jejich snižování od roku 2012, kdy se snižovaly celkové krátkodobé závazky a také krátkodobé bankovní úvěry. Výsledek hospodaření ukazuje znatelné výkyvy ve snížení či zvýšení. Procentní šoky jsou zde obrovské. Dlouhodobé bankovní úvěry se v roce 2014 zvýšily z důvodu nákupu nového osobního vozu a cisterny a tím pádem se zvýšil dlouhodobý hmotný majetek. Zvýšil se o nepatrnou část, protože jedno osobní auto bylo prodáno. Velký skok zažil také krátkodobý finanční majetek v roce 2012 a to až o 623,7%. Hospodaření firmy značí zlepšení po ztrátě v roce 2011. Vypočtené rozdíly aktiv a pasiv firmy nemají bohužel žádný vývoj a nelze z nich vyvodit závěry, jak by se mohly vyvíjet do budoucna.

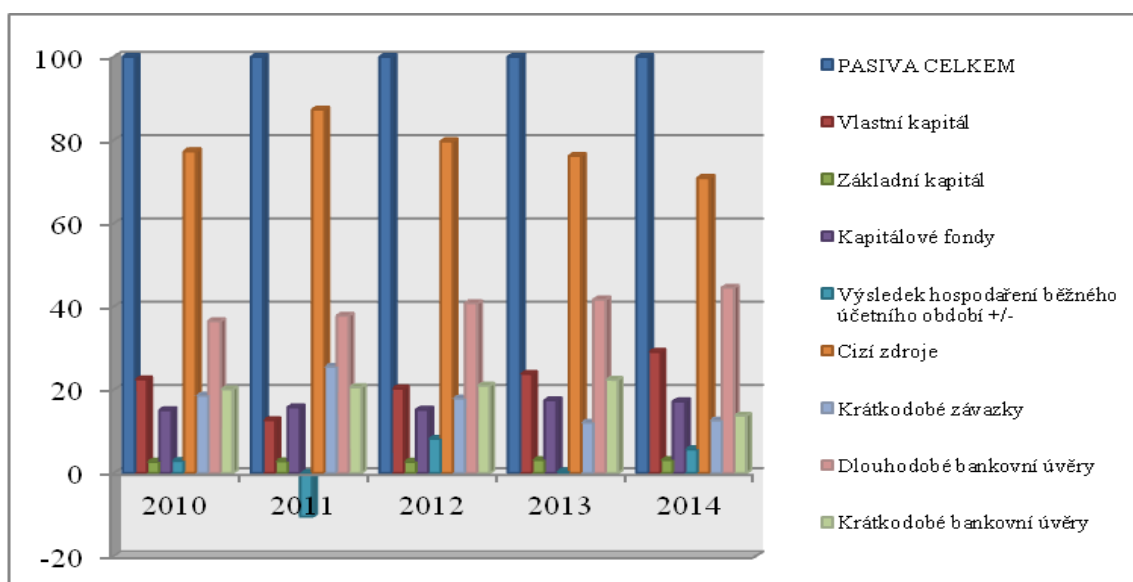
## 7.2 Analýza struktury aktiv a pasiv

Analýza struktury aktiv a pasiv ukazuje, jak je velký podíl dílčích položek na položkách celkových aktiv a pasiv. Jsou analyzovány jen nejdůležitější položky aktiv a pasiv.

Tabulka 10 Analýza struktury aktiv a pasiv (%)

	2010	2011	2012	2013	2014
<b>PASIVA CELKEM</b>	100	100	100	100	100
Vlastní kapitál	22,5	12,7	20,3	23,8	29,1
Základní kapitál	2,7	2,8	2,7	3,1	3,1
Kapitálové fondy	15,1	15,8	15,2	17,5	17,2
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ost. fondy ze zisku	1,1	0,9	0,8	0,9	0,9
Výsledek hospodaření minulých let	0,6	3,7	-6,5	1,9	2,3
Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	2,9	-10,5	8,2	0,4	5,7
Cizí zdroje	77,3	87,3	79,7	76,2	70,9
Krátkodobé závazky	18,6	25,5	17,9	12,1	12,6
Dlouhodobé bankovní úvěry	36,5	37,8	40,8	41,7	44,5
Krátkodobé bankovní úvěry	20,1	20,6	21	22,4	13,8
<b>AKTIVA</b>	100	100	100	100	100
Dlouhodobý hmotný majetek	37,9	49,9	44,8	43,2	45
Oběžná aktiva	57,9	42,7	51	54,4	54
Krátkodobé pohledávky	57,4	40,9	38,7	46,8	35,8
Krátkodobý finanční majetek	1	1,8	12,3	7,6	18,1

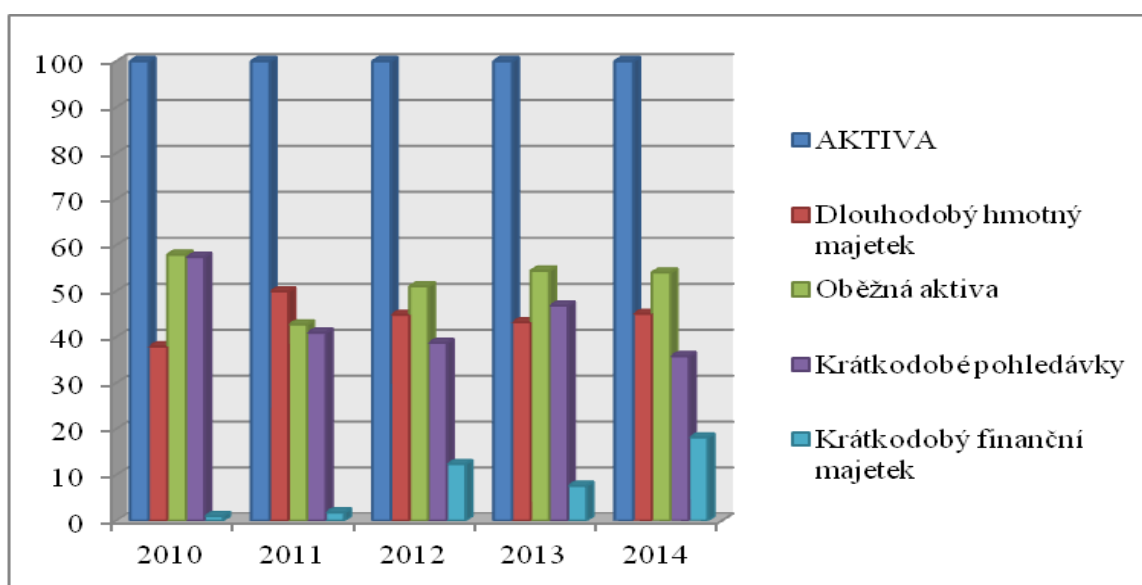
Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.



Graf 1 Analýza struktury pasiv

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Z tabulky 10 i grafu 1 je zřejmé, že největší podíl na pasivech firmy mají cizí zdroje a to v průměru okolo 80%. Od roku 2012 je však vidět postupné snižování cizích zdrojů, kdy se snižují krátkodobé závazky. Zvyšuje se vlastní kapitál firmy. Poměr cizího a vlastního kapitálu by měl být 1:2, což firma nesplňuje ani v jednom roce, i když se poměr pomalu zvyšuje.



Graf 2 Analýza struktury aktiv

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Velký podíl na celkových aktivech firmy má dlouhodobý hmotný majetek, oběžná aktiva a krátkodobé pohledávky. Krátkodobé pohledávky se od roku 2011 postupně

snížují, vyjma malého nárůstu v roce 2013. A naopak finanční majetek se zvyšuje z 1% až na 18% na konci sledovaného období.

### 7.3 Čistý pracovní kapitál

Tabulka 11 Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014
ČPK	2935,1	1233,1	2458,2	2727	2710

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Čistý pracovní kapitál se ve všech letech pohybuje v kladných číslech, což značí, že podnik vykazuje dobrou platební schopnost. Ve sledovaném období nemá tzv. nekrytý dluh, kdy dosahuje ČPK záporných hodnot. Čím vyšší je čistý pracovní kapitál, tím lepší je schopnost podniku hradit své závazky. U firmy Chako Trans se od roku 2011 ČPK zvyšuje, zlepšuje se tak její schopnost hradit své cizí zdroje.

### 7.4 Ukazatele aktivity

Tabulka 12 Ukazatele aktivity

	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	1,9	1,59	1,96	1,8	2,4
Obrat DHM	5,01	3,19	4,38	4,27	5,29
Doba obratu pohledávek	110	94	72	93	55
Doba obratu krát. závazků	37	56	36	25	21

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Ukazatel obratu aktiv by neměl být nižší než 1, firma to splňuje v každém roce. V průměru se celková aktiva obrátí dvakrát do roka do tržeb.

Jelikož většina tržeb je realizována pomocí dlouhodobého hmotného majetku, firmu by měla zajímat efektivnost jeho využití. Ukazatel značí, že z jedné koruny dlouhodobého hmotného majetku je vyprodukováno v průměru 4,5 koruny tržeb. Nejhorším rokem byl rok 2011, kdy měla firma nejnižší tržby. Naopak nejlepším je rok 2014. Firma

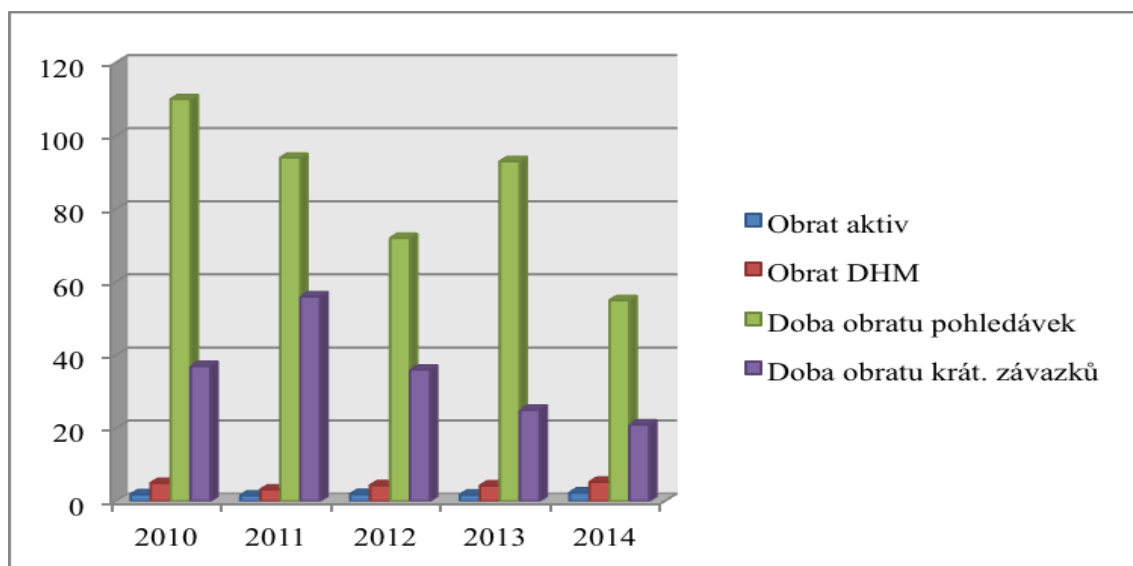
v průběhu sledovaného období zvyšuje efektivnost svého dlouhodobého hmotného majetku.

Doba obratu pohledávek udává, za jak dlouho jsou firmě splaceny pohledávky, neboli jak dlouho se ve firmě majetek vyskytuje ve formě pohledávek. Kromě roku 2013, kdy nastal nárůst, se obrat pohledávek snižuje. Firma má stanovenou splatnost většiny pohledávek 90 dnů, proto není obrat v roce 2011 a 2013 tak kritický, ale firmy jí platí se zpožděním. Roky 2012 a 2014 jsou z pohledu firmy nejlepší, protože jim odběratelé platí dříve než musí a firma může peníze použít dříve.

Ve firmě je doba splatnosti závazků daná dodavateli 30 dní, u některých až 140 dní. Druhé kritérium firma splňuje v celém sledovaném období. Co se týče prvních let 2010, 2011 a 2012 má firma se splácením potíže, nedodrží termín, a to až o 16 dní v roce 2011. To mohlo být způsobeno právě pozdějšími úhradami pohledávek od odběratelů, kdy firmě chyběly peněžní prostředky na úhradu závazků. Naopak roky 2013 a 2014 vykazují zlepšení a firma platí své závazky včas a to dokonce i o pár dní dříve než by musela.

### **Hodnocení ukazatelů aktivity**

Ukazatele aktivity jsou na zlepšující se úrovni. Obrat aktiv je v každém roce vyšší než jedna. Obrat dlouhodobého hmotného majetku se od roku 2011 zvyšuje a značí, že firma efektivně využívá svůj dlouhodobý majetek. Doba obratu pohledávek se zlepšuje a v letech 2012 a 2014 je dokonce nižší než je splatnost pohledávek ve firmě. U obratu krátkodobých závazků to není v prvních třech sledovaných letech dobré, firma platí až po splatnosti, z čehož jí můžou vznikat pokuty a penále. Naštěstí roky 2013 a 2014 značí zlepšení a je vidět, že firma je schopna splatit své závazky včas a dokonce i dříve.



Graf 3 Ukazatele aktivity

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

## 7.5 Ukazatele likvidity

Tabulka 13 Ukazatele likvidity

	2010	2011	2012	2013	2014
Běžná	1,42	0,86	1,31	1,58	2,04
Pohotová	1,43	0,86	1,31	1,58	2,04
Peněžní	0,02	0,04	0,32	0,22	0,69

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

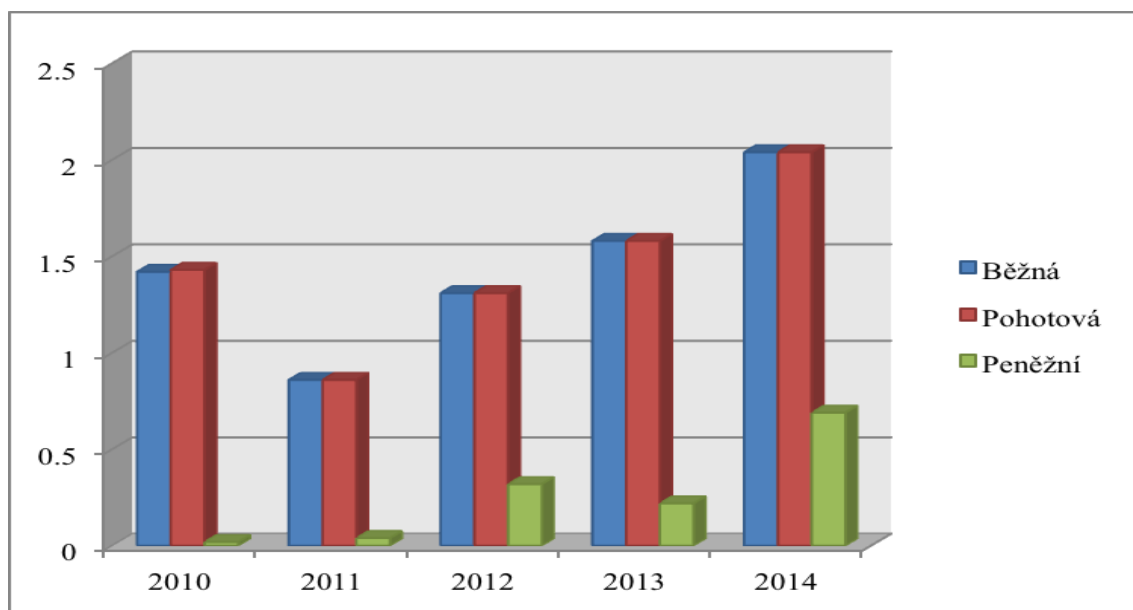
Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku hradit své závazky. Běžná likvidita by měla dosahovat hodnot mezi 1,5 – 2,5. Firma kritérium splňuje v letech 2013 a 2014, roky 2010 a 2012 se hodnotě velice přibližují. Pouze rok 2011 je z tohoto hlediska rizikovější.

Ukazatel pohotové likvidity je splněn v letech 2010 a 2012, kdy se pohybuje v rozmezí od 1 – 1,5. Pohotová likvidita je stejná jako hodnoty běžné likvidity, protože firma v podstatě nemá žádné zásoby.

Ideálním rozmezím pro peněžní likviditu je 0,2 – 0,5. Roky 2010 a 2011 jsou rizikovější, protože firma není schopna okamžitě splatit své závazky. Ovšem od roku 2012 se peněžní likvidita zlepšuje.

## Hodnocení ukazatelů likvidity

Nejhorších hodnot dosahuje podnik v letech 2010 a 2011, kdy nedosahuje v žádném stupni likvidity požadovaných hodnot. Jeho platební schopnost je ohrožena. Nejhuře je na tom rok 2011, kdy byla firma ve ztrátě a to se na její platební schopnosti odrazilo. Lze však říci, že od roku 2012 se vývoj ukazatelů zlepšuje a značí to pomalé zlepšení platební schopnosti firmy.



Graf 4 Ukazatele likvidity

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

## 7.6 Ukazatele rentability

Tabulka 14 Ukazatele rentability (%)

	2010	2011	2012	2013	2014
ROA	9	-5	15	7	12
ROE	39	-41	15	29	43
ROS	5	-3	7	4	5

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Nejdůležitějším ukazatelem je výnosnost celkového kapitálu, neboli rentabilita aktiv. Podle ní se posuzuje celková ziskovost a úspěšnost podnikání. Vývoj ROA je ve firmě nepravidelný, ale kromě roku 2011 je v kladných číslech. Největší výnosnost aktiv je v roce 2012, kdy byl v podniku nejvyšší dosažený zisk.

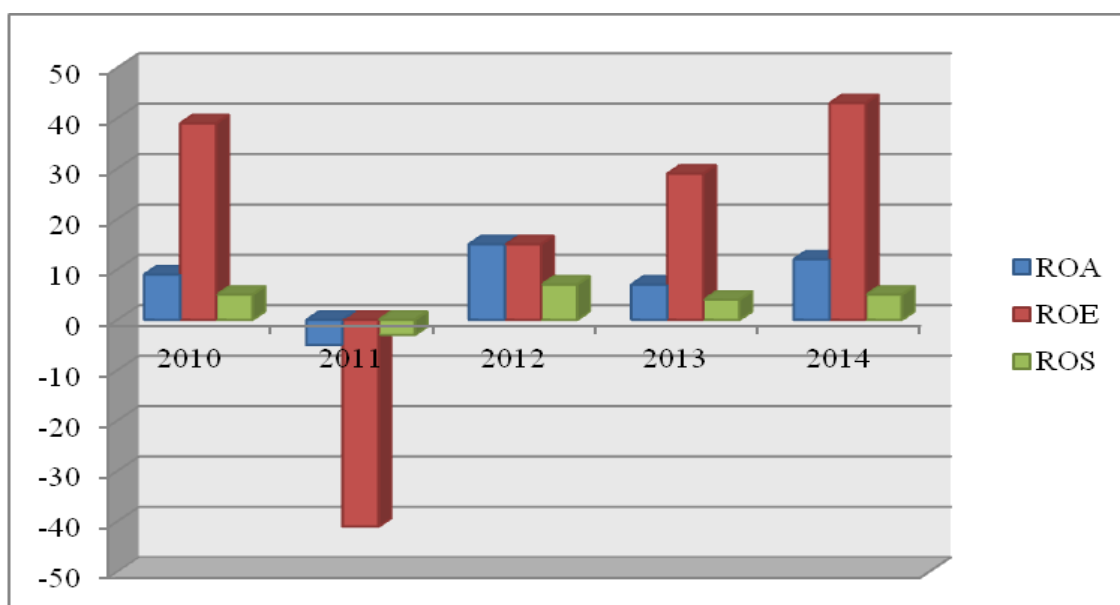


Rentabilita vlastního kapitálu je opět nejhorší roku 2011, ale od roku 2012 se zlepšuje, protože vlastní kapitál firmy se zvyšoval. Nejvyšších hodnot dosahuje v roce 2014.

Rentabilita tržeb ukazuje, zda je firma schopna dosáhnout zisku. Ve ztrátovém roce je tedy samozřejmě záporná. ROS je ve sledovaném období nízká, ale firma je schopna dosáhnout zisku ze svých tržeb, i když je nerovnoměrný, stejně jako vývoj jejich tržeb.

### Hodnocení ukazatelů rentability

Firma vykazovala nízké hodnoty rentability aktiv a tržeb. Rentabilita vlastního kapitálu dosahuje nejvyšších hodnot. Nejhorším rokem je 2011, kdy firma dosahovala ztráty a všechny ukazatele jsou v záporných hodnotách. Poté se firma pomalu zotavuje. Nejlépe hodnoceným rokem je rok 2014, firma se tedy postupně zlepšuje.



Graf 5 Ukazatele rentability

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

## 7.7 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 15 Ukazatele zadluženosti (%)

	2010	2011	2012	2013	2014
Věřitelské riziko	77	87	80	76	71
Samofinancování	22	13	20	24	29
Úrokové krytí	1,51	-0,96	2,27	1,07	1,86

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

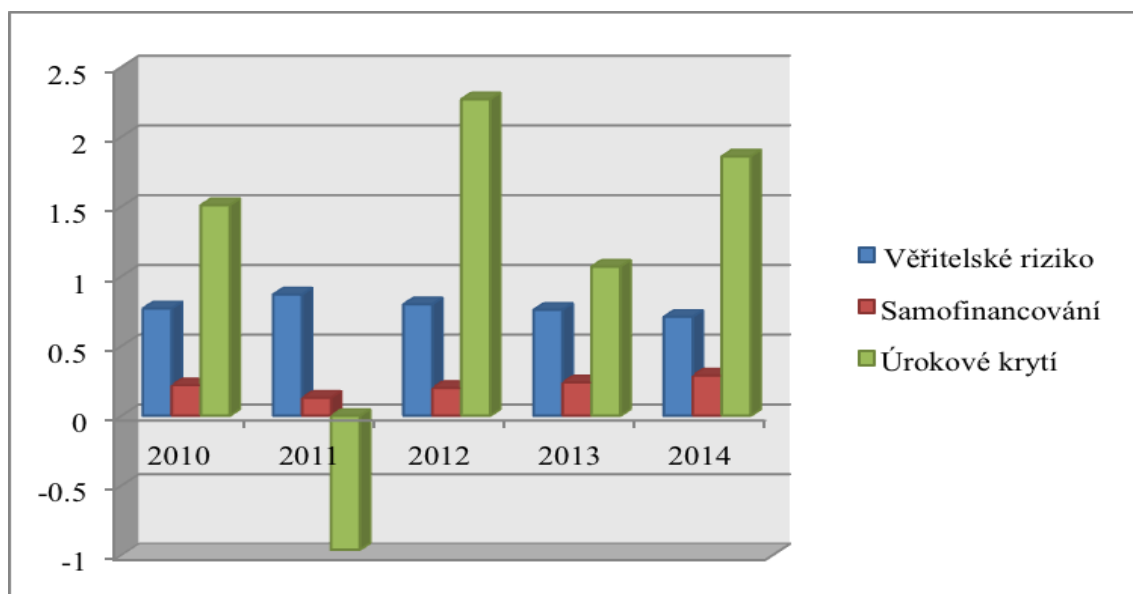
Nejdůležitějším ukazatelem zadluženosti je věřitelské riziko neboli celková zadluženost. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 30 – 60% (Knápková, Pavelková, 2010). Ve firmě je tedy nadměrná zadluženost, která v roce 2011 stoupla z důvodu nárůstu dlouhodobých cizích zdrojů, ale v dalších letech se snižuje, což by mohlo značit kladný vývoj.

Další ukazatel koeficient samofinancování udává, jak se vlastní kapitál podílí na financování firemních aktiv. Je to doplňující ukazatel k celkové zadluženosti a měl by dosahovat hodnot mezi 40 – 70%. Bohužel z důvodu velkého využívání cizích zdrojů, firma ani v jednom roce sledovaného období nedosahuje doporučených hodnot. I zde je však znát postupné zlepšování od roku 2011.

Poslední ukazatel úrokového krytí značí, jak je firma schopna splácet své úroky. Ukazatel by neměl klesnout pod 5 (Knápková, Pavelková, 2010), což firma nesplňuje. V roce 2011 má ukazatel dokonce zápornou hodnotu, protože firma neměla žádný zisk a dosahovala velké ztráty. Z pohledu úrokového krytí se firma jeví jako riziková.

### Hodnocení ukazatelů zadluženosti

Firma Chako Trans je velice zadlužená, ale její zadluženost od roku 2012 klesá. Zadluženost je dána strukturou cizího a vlastního kapitálu. Firma má nízkou úroveň vlastních zdrojů a to z důvodu malých zisků nebo ztráty, proto nedosahuje samofinancování doporučeného rozmezí. Úrokové krytí dosahuje hodně nízkých hodnot, což by mohlo v budoucnu způsobovat problémy se získáním dalších cizích zdrojů při náhlých mimořádných finančních problémech.



Graf 6 Ukazatele zadluženosti

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

## 7.8 Ekonomická přidaná hodnota

Ukazatel EVA je vypočítán dle matematických vzorců 2.1, 2.2 a 2.3 v teoretické části práce. Základní myšlenkou je, že investovaný kapitál musí mít větší přínos než náklady na tento kapitál. U firmy Chako Trans s.r.o. byly jako náklady cizího kapitálu použity úroky všech jejích úvěrů a jako náklady vlastního kapitálu, podíl vlastníků firmy na zisku.

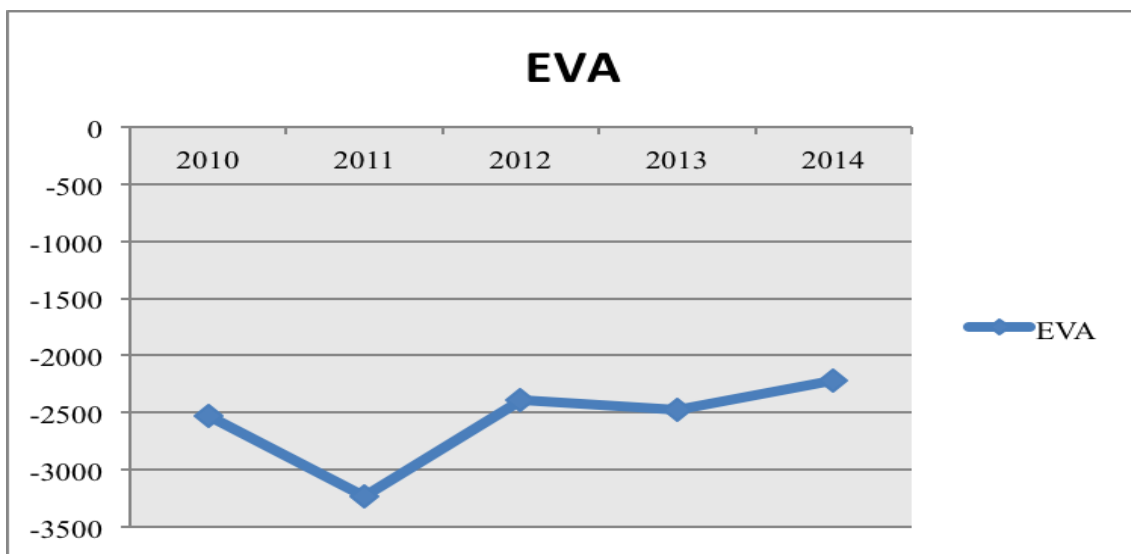
Tabulka 16 Ekonomická přidaná hodnota

	2010	2011	2012	2013	2014
NOPAT	533,87	-297,92	879,01	357,21	660,96
WACC (%)	41	41	44	44	44
EVA	- 2 528	- 3 236	- 2 390	- 2 480	- 2 222

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Jestliže je ekonomická přidaná hodnota vyšší než 0, podnik vytváří hodnotu. Pokud je EVA nižší než 0 dochází k poklesu hodnoty podniku. Jak je z tabulky zřejmé, firma ve sledovaném období hodnotu svého podniku nezvyšuje. Nevytváří žádnou hodnotu pro vlastníky firmy. Její ekonomický zisk je záporný. Za jediný klad u výsledků

ekonomické přidané hodnoty je možné považovat její pomalé zvyšování, i když je neustále v záporných číslech.



Graf 7 Ekonomická přidaná hodnota

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

## 7.9 Altmanovo „Z – skóre“

Ukazatel Altmanova modelu byl vypočítán dle vzorečku pro společnosti, které nejsou obchodovatelné na burze a které mají jinou právní formu než akciovou společnost. Jednotlivé rovnice dílčích ukazatelů byly vypočítány takto:

$X_1$ : pracovní kapitál / aktiva

$X_2$ : nerozdělený zisk minulých let / aktiva

$X_3$ : EBIT / aktiva

$X_4$ : vlastní kapitál / cizí zdroje

$X_4$ : výnosy / aktiva

V následující tabulce jsou již zapsány konečné výsledky dílčích ukazatelů a hodnota Altmanova modelu. Vzoreček použitý pro výpočet je v práci pod číslem 1.35.

Tabulka 17 Dílčí ukazatele výpočtu a hodnota Altmanova modelu

	2010	2011	2012	2013	2014
X <sub>1</sub>	0,38	0,17	0,33	0,42	0,41
X <sub>2</sub>	0,006	0,04	0,04	0,02	0,02
X <sub>3</sub>	0,09	-0,05	0,15	0,07	0,12
X <sub>4</sub>	0,29	0,14	0,25	0,31	0,41
X <sub>5</sub>	1,86	1,59	1,96	1,84	2,38
Z - skóre	2,54	1,65	2,8	2,5	3,23

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Firma se v letech 2010, 2012, 2013 nachází v tzv. šedé zóně (1,81 – 2,99). Není možno s určitostí říci, zda má firma nějaké finanční problémy či ne, ale pravděpodobně nejsou vážné. V roce 2011 je ukazatel pod hodnotou 1,8. Firma měla v tomto roce záporný výsledek hospodaření, nižší tržby a nárůst cizích zdrojů, což se v ukazateli promítlo. V posledním roce analýzy je výsledek ve fázi prosperity a firmě by neměly hrozit žádné finanční potíže.

### 7.10 Index IN05

Z důvodu, že od firmy nebyl dodány údaje o závazcích po lhůtě splatnosti, byl použit k výpočtu Index 05 (Zikmund, 2011). Základní rovnice pro výpočet dílčích ukazatelů jsou tyto:

X<sub>1</sub>: aktiva / cizí zdroje

X<sub>2</sub>: EBIT / nákladové úroky

X<sub>3</sub>: EBIT / aktiva

X<sub>4</sub>: tržby / aktiva

X<sub>5</sub>: oběžná aktiva / krátkodobé závazky + krátkodobé bankovní úvěry

IN05 je počítán dle následujícího vzorce:

$$IN05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5.$$

Tabulka 18 Dílčí ukazatele výpočtu a hodnota IN05

	2010	2011	2012	2013	2014
X <sub>1</sub>	1,33	1,14	1,25	1,31	1,41
X <sub>2</sub>	1,51	-0,96	2,27	1,07	1,86
X <sub>3</sub>	0,09	-0,05	0,15	0,07	0,12
X <sub>4</sub>	1,9	1,59	1,96	1,8	2,4
X <sub>5</sub>	1,49	0,93	1,31	1,58	2,04
IN05	1,12	0,41	1,38	1,01	1,42

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Index IN05 značí zda je podnik pravděpodobně rizikový nebo vytváří hodnotu. Pouze v roce 2011, kdy je hodnota pod hranicí 0,9 měl podnik potíže a s velkou pravděpodobností mohl být na hraně bankrotu. Bylo to způsobeno velkým množstvím cizích zdrojů, které se ale naštěstí postupně snižovaly. V letech 2010 a 2013 byly výsledky těsně nad hranicí, tím pádem podnik vytvářel minimální hodnotu. V roce 2014 je vidět výrazné zlepšení. Není možno s určitostí říci, zda by podnik mohl zkrachovat, ale jelikož je zde patrné zvýšení indexu, není to pravděpodobné. Podnik vytváří hodnotu, jeho výnosy se zvýšily a cizí zdroje snížily, což značí dobrý vývoj a podnik by měl být schopný nadále fungovat.

Porovnáme-li vývoj hodnot Altmanova modelu a ukazatele IN05 je zřejmé, že se tempo změn značně shoduje. Oba ukazatele značí zlepšující se tendenci. Je zřejmé, že pokud dle IN05 firmě nehrozí bankrot, neměla by mít ani žádné finanční problémy, které jsou vážné a mohly by jí ohrozit.

## 7.11 Tafflerův modifikovaný model

Při výpočtu Tafflerova modifikovaného modelu byly použity následující rovnice dílčích ukazatelů:

$X_1$ : EBT / krátkodobé závazky

$X_2$ : oběžná aktiva / cizí zdroje

$X_3$ : krátkodobé závazky / celková aktiva

$X_4$ : výnosy / celková aktiva

Tafflerův model byl vypočten dle matematického výrazu 1.38 zapsaného v teoretické části práce.

Tabulka 19 Dílčí ukazatele výpočtu a hodnota Tafflerova modelu

	2010	2011	2012	2013	2014
$X_1$	0,08	-0,23	0,21	0,01	0,22
$X_2$	0,75	0,49	0,64	0,71	0,54
$X_3$	0,38	0,46	0,51	0,54	0,54
$X_4$	1,86	1,59	1,96	1,84	2,38
Tafflerův model	0,51	0,279	0,6	0,49	0,66

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Dle Tafflerova modelu firmě ve sledovaném období bankrot nehrozí. Všechny hodnoty jsou nad hranicí 0,3. Opět pouze rok 2011 značí jisté finanční problémy, které však firma překonala a funguje nadále.

## 7.12 Bilanční analýza I podle Douchy

Při výpočtu bilanční analýzy I byly použity tyto rovnice pro základní výpočet dílčích ukazatelů:

S: vlastní kapitál / stálá aktiva

L: finanční majetek + pohledávky / (2,17 x krátkodobý cizí kapitál)

A: výnosy / (2 x cizí zdroje)

R: (8 x EBT) / základní kapitál

Bilanční analýza I byla vypočítána dle matematického vzorce 1.40.

Tabulka 20 Dílčí ukazatele výpočtu a hodnota Bilanční analýzy I

	2010	2011	2012	2013	2014
S	0,59	0,25	0,45	0,55	0,3
L	0,69	0,42	0,6	0,73	0,94
A	1,23	0,91	1,23	1,21	1,68
R	8,88	-30,02	24,29	1,08	15,08
Bilanční analýza I	4,13	-12,25	10,5	0,89	6,79

Zdroj: vlastní zpracování dle údajů firmy Chako Trans s.r.o.

Bilanční analýza I ukazuje, zda je podnik z hlediska výkonnosti průměrný, nadprůměrný nebo špatný. Pokud je hodnota celkového ukazatele záporná má podnik velmi nízkou výkonnost. V roce 2011, kdy byl podnik ve velké ztrátě, na tom byla firma velmi špatně. Naštěstí v dalších letech se již pohybuje v kladných číslech. Bohužel výsledky bilanční analýzy jsou zkresleny, z důvodu velmi nízkého základního kapitálu firmy, který nám nadhodnocuje dílčí ukazatel rentability. Celkový ukazatel díky tomu vychází ve vysokých číslech, což by značilo velmi nadprůměrný podnik, kterým firma Chako Trans s.r.o. není. Pouze v roce 2013 má ukazatel hodnotu kolem jedné, protože firma měla i nízký hospodářský výsledek. Velikost ukazatele v tomto roce, by značila, že podnik patří mezi průměrné firmy. Toto tvrzení odpovídá skutečnosti.



## **8 Doporučení pro firmu Chako Trans s.r.o.**

Poslední kapitola je věnována možné předpovědi budoucího vývoje firmy, možnostmi jeho ovlivnění a doporučení pro podnik. Firma Chako Trans s.r.o. je malá firma, proto neklade velký důraz na svou strategii a cíle, kterých chce dosáhnout. Zavedením Balanced Scorecard byly určité cíle a jejich provázanost nastíněny. Je v zájmu firmy, aby se na všechny perspektivy zaměřila a snažila se o naplnění daných cílů, což jí může pomoci v lepším postavení na trhu a zlepšení celkových finančních ukazatelů.

### **Ukazatele aktivity**

Firmě se v průměru obrátí aktiva dvakrát do tržeb ve sledovaném období, což je více než je doporučená hodnota. Jelikož má firma stanovenou splatnost pohledávek 90 dní, je znatelný klesající vývoj splácení od odběratelů. V roce 2014 jim odběratelé platí dokonce dříve a firma by měla usilovat o to, aby to takhle zůstalo. Stačí odběratele upozorňovat před koncem splatnosti. Co se týče doby obratu závazků, u kterých má firma stanovenou splatnost od dodavatelů 30 dní, měla firma v začátcích sledovaného období problémy své závazky hradit včas. Přinášelo jí to úroky z prodlení a pokuty, náklady navíc, čemuž se postupně snažila zamezit a kontrolovat si dobu splatnosti a prostředky na zaplacení. V posledních dvou letech firma platí dokonce s předstihem a kontrola se jí vyplatila. Teď už se jí musí jen nadále držet.

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele peněžní likvidity ze začátku nevykazovaly dobrou okamžitou schopnost podniku platit své závazky. Ovšem v posledních dvou letech se ukazatele zvýšily. Všechny ukazatele dosahují velice dobrých hodnot ke konci sledovaného období. Firma neplánuje zvyšování krátkodobých závazků, které likviditu ovlivňují. V budoucnu by neměla mít problémy hradit své závazky.

### **Ukazatele rentability**

Všechny ukazatele rentability byly v roce 2011 záporné, protože firma dosahovala ztráty. V ostatních letech jsou v kladných číslech, i když nejsou vysoké. Rentabilita závisí na vývoji hospodářského výsledku, proto je její vývoj nepravidelný. Firma je schopna ze svých tržeb dosáhnout zisku, jen se musí pokusit své tržby zvyšovat. K tomu jí mohou pomoci navržené strategie, díky kterým může získat nové zákazníky a

snížovat své náklady. Tím pádem by se mohla její celková ziskovost v budoucnu zvyšovat.

### **Ukazatele zadluženosti**

Firma je z pohledu věřitelského rizika nadměrně zadlužená. Je to z důvodu velkého množství cizích zdrojů a naopak malému množství vlastního kapitálu. Vlastní kapitál by se měl podílet na financování podnikových aktiv, protože by firmě odpadlo placení úroků a náklady s tím spojené. Ve sledovaném období se od roku 2012 cizí zdroje snižují a vlastní kapitál zvyšuje. Z pohledu věřitelského rizika se firma jeví jako velice riziková. Pokud by nastaly neočekávané situace, mohla by mít problém se získáním dalších cizích zdrojů. Je však důležité říci, že firma se v posledních třech letech snaží více hospodařit s tím co má a zatím nevynakládat další nové zdroje do svého podnikání. Je zde znát kladný vývoj všech ukazatelů, který by mohl pokračovat i v budoucnu.

### **Bankrotní modely**

Podle vypočtených bankrotních modelů, pokud nenastanou neočekávané situace, firmě bankrot nehrozí. Rok 2011 byl bankrotně rizikový, ale firma ho překonala a v dalších letech se pouze zlepšuje. Není možné s určitostí říci, zda má podnik nějaké finanční problémy, protože dle Altmanova modelu se nachází v tzv. šedé zóně. Firma je sice velice zadlužená, ale postupně se její zadluženost a cizí zdroje snižují, proto by i v budoucnu měla nadále prosperovat.

### **Přidaná ekonomická hodnota EVA**

Ekonomická přidaná hodnota je ve sledovaném období záporná. Podnik nevytváří žádnou hodnotu pro své vlastníky. V budoucím období by se firma měla snažit o postupné zvyšování ukazatele EVA. Může toho dosáhnout snižováním cizího kapitálu, který má pro firmu vysoké náklady nebo zvyšováním hospodářského výsledku. Ke zvýšení by jí mohlo pomoci zaměřit se na to, zda jsou všechny nákladní automobily zcela využity a zbytečně nezvyšují vlastní kapitál firmy, který přidanou ekonomickou hodnotu snižuje.

## Závěr

V současné době se většina firem snaží o měření své výkonnosti, což jim pomáhá při sledování jejich minulého a možného budoucího vývoje. V důsledku globalizace se firmám zvyšuje konkurence. Jestliže chce firma přežít musí se přizpůsobovat měnícím se podmínkám na trhu. Kromě klasických finančních ukazatelů se v posledních letech začaly vyvíjet i moderní finanční a nefinanční ukazatele, které mohou firmám pomoci při rozhodování o dlouhodobějších strategických cílech. Pomocí své strategie a vytyčených cílů se mohou stávat více konkurenceschopné.

Cílem diplomové práce bylo zhodnocení podniku z pohledu vybraných finančních a nefinančních ukazatelů popsanych v teoretické části práce. Stanovit strategii firmy Chako Trans s.r.o. a přínosy zavedení modelu Balanced Scorecard. Při analýze finančních ukazatelů zjistit jejich vývoj. Nakonec firmě navrhnout doporučení, která by mohla zlepšit její finanční zdraví a finanční výkonnost.

Teoretická část práce byla zaměřena na popis finančních a nefinančních ukazatelů. Nejprve se zaměřila na absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele. Dále byly vysvětleny bonitní a bankrotní modely. Poslední část se zabývala moderními finančními a nefinančními ukazateli v hodnocení podniku.

Samotná praktická část se zabývala zavedením modelu Balanced Scorecard do vybrané firmy a finanční analýzou vybraných ukazatelů, vypočtených pro období 2010 – 2014.

Před zavedením Balanced Scorecard v podniku byla ve firmě určena její strategie a vytvořena SWOT analýza. Následovalo určení strategických cílů ve čtyřech perspektivách Balanced Scorecard a jejich měřítek. Nakonec byla vytvořena strategická mapa firmy, kde byly zobrazeny konkrétní cíle ve všech perspektivách. Byly popsány příčiny a vzájemné vztahy mezi jednotlivými cíli a navrhnuty strategie pro dosažení určených strategických cílů podniku. Bylo navrženo zvyšování počtu zákazníků a počtu nových zákazníků, např. v zahraničí a u nově vznikajících firem. Podnik se musí snažit o spokojenost svých zákazníků rychlým vyřízením objednávky a eliminací reklamací. Mezi cíli interních procesů bylo doporučeno zlepšení prodejní komunikace, což závisí na jasném a rychlém podávání informací mezi firmou, zákazníky a zaměstnanci. Díky tomu by firma mohla snížit své náklady a zrychlit proces objednání. Dalším strategickým cílem je zlepšení své reklamy pomocí webových stránek, zaplacení

reklamy na internetových stránkách a vylepení samolep na firemních automobilech. Jako poslední cíl bylo doporučeno zlepšování kvalifikace zaměstnanců. Zaměstnanci budou schopni udělat více práce sami, zvýší se jejich přínos a mzda, což je pro ně motivací. Firmě mohou odpadnout např. náklady se servisem automobilů nebo s počtem provolaných minut. Dodržení všech dílčí cílů by mělo firmě dopomoci k zlepšení cílů ve finanční perspektivě, kde by mělo docházet ke zvýšení ziskovosti, snížení zadluženosti a zvyšování tržeb.

Dalším krokem v diplomové práci byla finanční analýza firmy. Podnik byl analyzován z pohledu vybraných absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů. Po provedení bylo zjištěno, že nejhorším rokem pro firmu byl rok 2011, kdy firma dosahovala ztráty a odrazilo se to ve všech vypočtených ukazatelích. Měla nízké tržby a platila své závazky se zpožděním. Podnik má nízkou rentabilitu a velkou zadluženost. Firma byl nerovnoměrný vývoj ukazatelů rentability, který je závislý na jejím výsledku hospodaření. Podnik má velké množství cizích zdrojů, což se odráží právě v zadluženosti podniku. Firma se proto jeví jako rizikovější a mohla by mít problém při náhlých finančních situacích, kdy by potřebovala cizí kapitál navýšit. Ve sledovaném období se však velikost cizích zdrojů snižovala a zvyšoval se vlastní kapitál, proto postupně celková zadluženost klesala. Tento trend snad bude pokračovat i v budoucnosti.

Na konci praktické části byly firmě navrženy doporučení, jak dosahovat navržených strategických cílů a postupně zlepšovat finanční výkonnost a zdraví podniku. Firma by se měla snažit o dodržování svých strategických cílů, které jí v důsledku mohou pomoci při zlepšování ukazatelů rentability a zadluženosti. Měla by se postupně snažit snižovat cizí kapitál, zvyšovat vlastní kapitál a tržby. Díky tomu by se měl zvyšovat hospodářský výsledek firmy, zvyšovat její ziskovost a snižovat celková zadluženost.

## Literatura

### Citace:

DOUCHA, R. *Finanční analýza podniku Praktické aplikace*, 1. vyd. Praha: VOX – ekonomické poradenství, 1996. ISBN 80-902111-2-7.

HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.

HRDÝ, M. a M. HOROVÁ. *Finance podniku*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2009. ISBN 978-80-7357-492-5.

JÁČOVÁ, H. *Current Tools and New Trends in Enterprise Performance Measurement*. ACC Journal. 1. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2012, roč. 18, č. 2. s. 55 – 63. ISSN 1803-9782.

KAPLAN, R. S. a NORTON D. P. *Balanced Scorecard – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-037-6.

KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. 1th ed. Boston: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 0-87584-651-3.

KISLINGEROVÁ, E. *Nová ekonomika. Nové příležitosti?*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2.

KOVANICOVÁ, D. a P. KOVANIC, *Poklady skryté v účetnictví, Finanční analýza účetních výkazů*. 3. vyd. Praha: Polygon, 1997. ISBN 80-85967-56-1.

KNÁPKOVÁ, A. a D. PAVELKOVÁ, *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-3349-4.

KUBÍČKOVÁ, D. a J. KOTĚŠOVCOVÁ, *Finanční analýza*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2006. ISBN 80-86754-57-X.

MAŘÍK, M. a P. MAŘÍKOVÁ, *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-36-X.

MRKVIČKA, J. a P. KOLÁŘ, *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: ASPI, a.s., 2006. ISBN 80-7357-219-2.

NENADÁL, J. *Měření v systémech management jakosti*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-110-0.

RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza*. 3. rozš. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, ISBN 978-247-2424-9.

SŮVOVÁ, H., SRPOVÁ, J., POLOPRUTSKÁ, R., PETR, J., KNAIFL, O., KOHOUT, P., JACKO, F., HUBÁLEK, K. a E. ŠPAČEK, *Finanční analýza v řízení podniku, v bance a na počítači*. 1. vyd. Praha: Bankovní institut, 1999. s. 21. ISBN: 80-7265-027-0.

SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. přepr. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-892-4.

ŠULÁK, M. a E. VACÍK, *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Eupress, 2005. ISBN 80-86754-33-2.

### **Bibliografie:**

Interní podklady od firmy Chako Trans s.r.o.

CHALOUPKOVÁ, Iveta. *Financování podniku a analýza financování vybraného podniku*. Praha, 2012. 52 s., 2 s. příl. Bakalářská práce (Bc.). Vysoká škola ekonomie a Managementu Praha, Podniková ekonomika.

VALACH, J. *Investiční rozhodování a dlouhodobé financování*. 3. Vyd. Praha: Ekopress, 2001, ISBN 80-86119-38-6.

### **Internetové zdroje:**

MANAGEMENTMANIA. *Du Pontova analýza (Du Pont analysis)*. [online]. Managementmania, 2013-05-04 [vid. 2015-03-13]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>.

NENADÁL J. *Inovovaný model EFQM – Orientace na výjimečnost*. [online]. Vysoká škola báňská – TU Ostrava, Katedra managementu kvality, 2009 -02-12 [vid. 2015-04-25]. Dostupné z: <http://katedry.fmmi.vsb.cz/639/qmag/mj02-cz.htm>.

ZIKMUND M. IN05 – *Bankrotní model z Česka, který funguje na České firmy*. [online]. Businessvize, 2011-02-03 [vid. 2015-04-13]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>.

## **Přílohy**

Příloha A – Rozvaha za rok 2011.....	79
Příloha B – Výkaz zisku a ztráty za rok 2011.....	81
Příloha C – Rozvaha za rok 2013.....	82
Příloha D – Výkaz zisku a ztráty za rok 2013.....	84
Příloha E – Rozvaha za rok 2014.....	85
Příloha F – Výkaz zisku a ztráty za rok 2014.....	87



# Příloha A Rozvaha za rok 2011

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

## ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Č
2011	12	26454408

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:  
Záloha z dat. uzáv. 31.12.2010 (001):CHAKO -  
Tr...

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

Rumburská 44

Liběchov

27721

Česko

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	10 708,80	-3 542,40	7 166,40	7 468,50
B.	Dlouhodobý majetek	003	7 119,90	-3 542,40	3 577,50	2 833,70
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	7 119,90	-3 542,40	3 577,50	2 833,70
B. II. 1.	Pozemky	014	68,10	0,00	68,10	68,10
B. II. 2.	Stavby	015	2 950,90	-406,00	2 544,90	2 706,40
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	4 100,90	-3 136,40	964,50	59,20
C.	Oběžná aktiva	031	3 058,60	0,00	3 058,60	4 322,00
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0,00	0,00	0,00	-36,60
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	x	0,00	0,00	-36,60
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	2 932,40	0,00	2 932,40	4 286,60
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	2 888,10	x	2 888,10	4 216,00
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	44,30	x	44,30	70,60
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	126,20	0,00	126,20	72,00
C. IV. 1.	Peníze	059	126,20	x	126,20	72,00
D. I.	Časové rozlišení	063	530,30	0,00	530,30	312,80
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	530,30	x	530,30	312,80

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	067	7 166,50	7 468,40
A.	Vlastní kapitál	068	907,30	1 680,20
A. I.	Základní kapitál	069	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	070	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	073	1 130,00	1 130,00
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	075	1 130,00	1 130,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	079	62,10	84,60
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	080	50,00	50,00
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	081	12,10	34,60
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	082	265,60	47,90
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	083	265,60	47,90
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	085	-750,40	217,70
B.	Cizí zdroje	086	6 259,20	5 770,20
B. III.	Krátkodobé závazky	103	1 825,50	1 386,90
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	104	987,30	378,30
B. III. 4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	107	0,00	20,10
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	108	238,50	196,30
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	109	185,80	202,40
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	110	406,70	571,00
B. III. 11.	Jiné závazky	114	7,20	18,80
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	115	4 433,70	4 383,30
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	116	2 710,30	2 729,20
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	117	1 473,40	1 504,10
B. IV. 3.	Krátkodobé finanční výpomoci	118	250,00	150,00
C. I.	Časové rozlišení	119	0,00	18,00
C. I. 1.	Výdaje příštích období	120	0,00	18,00

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
11.03.2012	26.03.2012	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

# Příloha B Výkaz zisku a ztráty za rok 2011

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

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2011

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Č
2011	12	26454408

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:  
Záloha z dat. uzáv. 31.12.2010 (001):CHAKO -  
Tr...

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

Rumburská 44

Liběchov

27721

Česko

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
II.	Výkony	004	11 270,30	14 162,60
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	11 270,30	14 162,60
B.	Výkonová spotřeba	008	7 129,10	9 129,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	4 953,90	5 477,10
B. 2.	Služby	010	2 175,20	3 651,90
+	Přidaná hodnota	011	4 141,20	5 033,60
C.	Osobní náklady	012	3 218,40	2 832,70
C. 1.	Mzdové náklady	013	2 387,80	2 125,80
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	780,20	664,60
C. 4.	Sociální náklady	016	50,40	42,30
D.	Daně a poplatky	017	693,10	735,80
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	323,90	377,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	120,00	0,00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	120,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů přístích období	025	-36,60	-58,50
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	5,50	25,50
H.	Ostatní provozní náklady	027	365,90	431,40
*	Provozní výsledek hospodaření	030	-298,00	740,70
X.	Výnosové úroky	042	0,10	0,30
N.	Nákladové úroky	043	382,80	437,20
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	83,20	23,50
O.	Ostatní finanční náklady	045	153,10	105,40
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-452,60	-518,80
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	0,00	4,30
Q. 1.	- splatná	050	0,00	4,30
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	-750,60	217,60
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	-750,60	217,60
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	-750,60	221,90

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
11.03.2012	26.03.2012	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

Příloha C Rozvaha za rok 2013

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

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:  
CHAKO - Trans s.r.o.

ke dni 31.12.2013

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

(v celých tisících Kč)

Rumburská 44

Liběchov

27721

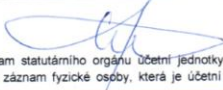
Česko

Rok	Měsíc	Č
2013	12	26454408

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	10 158,39	-3 709,40	6 448,99	7 428,75
B.	Dlouhodobý majetek	003	6 493,62	-3 709,40	2 784,22	3 325,74
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	6 493,62	-3 709,40	2 784,22	3 325,74
B. II. 1.	Pozemky	014	68,14	0,00	68,14	68,14
B. II. 2.	Stavby	015	2 950,86	-712,96	2 237,90	2 388,68
B. II. 3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	3 474,62	-2 996,44	478,18	868,92
C.	Oběžná aktiva	031	3 506,32	0,00	3 506,32	3 789,98
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	3 017,53	0,00	3 017,53	2 876,65
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	2 890,39	x	2 890,39	2 846,31
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	69,20	x	69,20	12,40
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	57,94	x	57,94	17,94
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	488,79	0,00	488,79	913,33
C. IV. 1.	Peníze	059	488,79	x	488,79	913,33
D. I.	Časové rozlišení	063	158,45	0,00	158,45	313,03
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	158,45	x	158,45	313,03

**CHAKO Trans s.r.o.**  
Rumburská 44 Liběchov 277 21  
CO:26454408, IČ: 6226454408  
tel./fax: 883 814 260  
777 809 883, 777 835 397

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	001	6 449,00	7 428,72
A.	Vlastní kapitál	002	1 535,93	1 508,58
A. I.	Základní kapitál	003	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	004	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	007	1 130,00	1 130,00
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	009	1 130,00	1 130,00
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	012	56,10	56,10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	013	50,00	50,00
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	014	6,10	6,10
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	015	122,48	-484,83
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	016	122,48	265,57
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let	017	0,00	-750,40
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	018	27,35	607,31
B.	Cizí zdroje	019	4 913,07	5 920,14
B. III.	Krátkodobé závazky	036	778,30	1 331,76
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	037	258,84	448,23
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	041	252,11	191,42
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	042	94,32	177,35
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	043	161,68	500,31
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	046	4,73	7,67
B. III. 11.	Jiné závazky	047	6,62	6,78
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	048	4 134,77	4 588,38
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	049	2 688,41	3 029,40
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	050	1 446,36	1 558,98

společnost s ručením omezeným	nákladní silniční autodoprava	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
08.03.2014	08.03.2014	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

**CHAKO Trans s.r.o.**  
Rumburská 44, Liběchov 277 21  
ICO: 26454408, DIČ: CZ 26454408  
tel./fax: 416 814 260  
- 777 807 833, 777 335 397

# Příloha D Výkaz zisku a ztráty za rok 2013

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

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:  
CHAKO - Trans s.r.o.

ke dni 31.12.2013

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

(v celých tisících Kč)

Rumburská 44


Liběchov

27721

Česko

Rok	Měsíc	Č
2013	12	26454408

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
II.	Výkony	004	11 587,79	14 550,52
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	11 587,79	14 550,52
B.	Výkonová spotřeba	008	6 663,86	8 576,06
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	5 030,29	6 315,76
B. 2.	Služby	010	1 633,57	2 260,30
+	Přidaná hodnota	011	4 923,93	5 974,46
C.	Osobní náklady	012	3 109,63	3 380,83
C. 1.	Mzdové náklady	013	2 317,57	2 547,42
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	732,01	785,43
C. 4.	Sociální náklady	016	60,05	47,98
D.	Daně a poplatky	017	653,00	745,29
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	543,82	478,37
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	250,00	120,00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	250,00	120,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	4,08	95,37
H.	Ostatní provozní náklady	027	407,39	409,92
*	Provozní výsledek hospodaření	030	464,17	1 175,42
X.	Výnosové úroky	042	1,29	0,07
N.	Nákladové úroky	043	413,70	477,88
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	36,66	15,52
O.	Ostatní finanční náklady	045	61,07	105,83
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-436,82	-568,12
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	27,35	607,30
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	27,35	607,30
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	27,35	607,30

společnost s ručením omezeným	nákladní silniční autodoprava	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
08.03.2014	08.03.2014	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou

**CHAKO Trans s.r.o.**  
Rumburská 44, Liběchov 277 21  
IČO:26454408, DIČ: CZ 26454408  
tel./fax: 416 814 260  
777 807 833, 777 335 397

# Příloha E Rozvaha za rok 2014

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

## ROZVAHA v plném rozsahu

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:  
CHAKO - Trans s.r.o.

ke dni 31.12.2014

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

(v celých tisících Kč)

Rumburská 44  
Liběchov  
27721  
Česko

Rok	Měsíc	Č
2014	12	26454408

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	001	9 971,00	-3 419,00	6 552,00	6 448,00
B.	Dlouhodobý majetek	003	6 360,00	-3 413,00	2 947,00	2 784,00
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	6 360,00	-3 413,00	2 947,00	2 784,00
B. II. 1.	Pozemky	014	68,00	0,00	68,00	68,00
B. II. 2.	Stavby	015	2 951,00	-867,00	2 084,00	2 238,00
B. II. 3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	3 341,00	-2 546,00	795,00	478,00
C.	Oběžná aktiva	031	3 543,00	-6,00	3 537,00	3 506,00
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	2 354,00	-6,00	2 348,00	3 017,00
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	2 342,00	-6,00	2 336,00	2 890,00
C. III. 7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	12,00	x	12,00	69,00
C. III. 9.	Jiné pohledávky	057	0,00	x	0,00	58,00
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	1 189,00	0,00	1 189,00	489,00
C. IV. 1.	Peníze	059	1 016,00	x	1 016,00	489,00
C. IV. 2.	Účty v bankách	060	173,00	x	173,00	0,00
D. I.	Časové rozlišení	063	68,00	0,00	68,00	158,00
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	68,00	x	68,00	158,00

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období	Minulé účetní období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM	001	6 552,00	6 448,00
A.	Vlastní kapitál	002	1 908,00	1 535,00
A. I.	Základní kapitál	003	200,00	200,00
A. I. 1.	Základní kapitál	004	200,00	200,00
A. II.	Kapitálové fondy	007	1 130,00	1 130,00
A. II. 2.	Ostatní kapitálové fondy	009	1 130,00	1 130,00
A. III.	Fondy ze zisku	012	56,00	56,00
A. III. 1.	Rezervní fond	013	50,00	50,00
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	014	6,00	6,00
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	015	150,00	122,00
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	016	150,00	122,00
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	018	372,00	27,00
B.	Cizí zdroje	019	4 644,00	4 913,00
B. III.	Krátkodobé závazky	036	827,00	779,00
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	037	187,00	259,00
B. III. 5.	Závazky k zaměstnancům	041	181,00	252,00
B. III. 6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	042	80,00	94,00
B. III. 7.	Stát - daňové závazky a dotace	043	372,00	162,00
B. III. 10.	Dohadné účty pasivní	046	-3,00	5,00
B. III. 11.	Jiné závazky	047	10,00	7,00
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	048	3 817,00	4 134,00
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	049	2 914,00	2 688,00
B. IV. 2.	Krátkodobé bankovní úvěry	050	903,00	1 446,00

s.r.o.	nákladní pozemní autodoprava	
Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
26.03.2015	26.03.2015	
Sestaveno dne:	Schváleno valnou hromadou dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou



# Příloha F Výkaz zisku a ztráty za rok 2014

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

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	Č
2014	12	26454408

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky:  
CHAKO - Trans s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání liší-li se od bydliště:  
Rumburská 44  
Liběchov  
27721  
Česko

Označení	T E X T	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			běžném	minulém
a	b	c	1	2
II.	Výkony	004	14 056,00	11 588,00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	005	14 056,00	11 588,00
B.	Výkonová spotřeba	008	8 028,00	6 664,00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	009	5 656,00	5 030,00
B. 2.	Služby	010	2 372,00	1 634,00
+	Přidaná hodnota	011	6 028,00	4 924,00
C.	Osobní náklady	012	3 046,00	3 110,00
C. 1.	Mzdové náklady	013	2 296,00	2 318,00
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	015	690,00	732,00
C. 4.	Sociální náklady	016	60,00	60,00
D.	Dané a poplatky	017	1 194,00	653,00
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	018	575,00	544,00
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	019	1 468,00	250,00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	020	1 468,00	250,00
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	022	1 331,00	0,00
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	023	1 331,00	0,00
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	025	6,00	0,00
IV.	Ostatní provozní výnosy	026	34,00	4,00
H.	Ostatní provozní náklady	027	455,00	407,00
*	Provozní výsledek hospodaření	030	923,00	464,00
X.	Výnosové úroky	042	0,00	1,00
N.	Nákladové úroky	043	439,00	414,00
XI.	Ostatní finanční výnosy	044	34,00	37,00
O.	Ostatní finanční náklady	045	141,00	61,00
*	Finanční výsledek hospodaření	048	-546,00	-437,00
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	049	5,00	0,00
Q. 1.	- splatná	050	5,00	0,00
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	052	372,00	27,00
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	060	372,00	27,00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	061	377,00	27,00