



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra ekonomiky

Diplomová práce

# **Klíčové ukazatele výkonnosti v rámci Corporate Performance Managementu (CPM)**

Vypracovala: Bc. Eva Houdková  
Vedoucí práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

České Budějovice 2018

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

Jméno a příjmení: **Bc. Eva HOUDKOVÁ**  
Osobní číslo: **E17753**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Klíčové ukazatele výkonnosti v rámci Corporate Performance Managementu (CPM)**  
Zadávající katedra: **Katedra ekonomiky**

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

Cílem práce je zhodnocení přístupu k měření výkonnosti v kontextu historického vývoje s důrazem na hodnotové řízení a Corporate Performance Management (CPM). Shrnutí nástroje pro měření hodnoty podniku a identifikovat strategické faktory ovlivňující výslednou hodnotu firmy s cílem optimalizovat podnikové procesy a maximalizovat konečný efekt. Na vybraném podniku analyzovat výkonnost a tvorbu hodnoty. Navrhnout opatření pro její růst.

Osnova:

1. Měření a řízení výkonnosti firem - definice, přístupy, historický kontext
2. Výkonnost a konkurenceschopnost firmy
3. Klíčové ukazatele výkonnosti podniku
4. Identifikace a analýza tržní pozice firmy
5. Vize, strategie, plán
6. Corporate Performance Management (CPM)
7. Případová studie - analýza tvorby hodnoty v podniku a návrh opatření pro její zvýšení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50 stran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

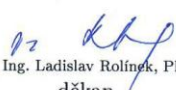
- Fibířová, J., & Šoljaková, L. (2005). Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku (1. vyd.). Praha: ASPI Publishing.
- Marr, B. (2015). Key performance indicators for dummies. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
- Mantone, P., S. (2013). Using analytics to detect possible fraud: tools and techniques. Hoboken: Wiley & Sons.
- Orwig, R., Pendley, J., Baker, J. and Flather, W. (2015). Capturing Process Knowledge and Measuring Systems' Cost Savings Through Business Activity Modeling and Activity-Based Costing. Knowledge and Process Management. 22(4), 297-304.
- Parmenter, D. (2008). Klíčové ukazatele výkonnosti: rozvíjení, implementování a využívání vítězných klíčových ukazatelů výkonnosti (KPI) (1. vyd.). Praha: Česká společnost pro jakost.
- Suchánek, P. (2011). Kvalita jako faktor konkurenceschopnosti podniku (1. vyd.). Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko - správní fakulta.
- Škodová - Parmová, D. (2012). Konkurenceschopnost a služby pro podnikatele: význam řízení služeb pro podnikatele při zvyšování konkurenceschopnosti vybraných národních ekonomik (1. vyd.). Praha: Alfa Nakladatelství.
- Wagner, J. (2009). Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti (1. vyd.). Praha: Grada.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Antonín Šmejkal, Ph.D.

Katedra ekonomiky

Datum zadání diplomové práce: 20. ledna 2017

Termín odevzdání diplomové práce: 30. dubna 2018

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Studentská 13  
370 05 České Budějovice



Ing. Robert Zeman, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 8. března 2017

## **Prohlášení:**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci na téma Klíčové ukazatele výkonnosti v rámci Corporate Performance Managementu (CPM) jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 13. dubna 2018

.....

Bc. Eva Houdková

## **Poděkování**

Tímto bych chtěla vyjádřit svůj velký dík vedoucímu diplomové práce Ing. Antonínu Šmejkalovi, Ph.D., který se mnou vždy jednal ochotně a vstřícně, za cenné připomínky, rady a odborné vedení, bez nichž by tato práce nemohla vzniknout.

## Obsah

Úvod.....	3
Literární rešerše .....	5
1. Měření a řízení výkonnosti firem.....	5
1.1. Výkonnost podniku.....	5
1.2. Přístupy měření a řízení výkonnosti firem .....	7
1.3. Historický kontext .....	8
1.4. Výkonnost a konkurenceschopnost firmy.....	10
1.5. Klíčové faktory ovlivňující výkonnost podniku .....	12
2. Tradiční (klasické) ukazatele výkonnosti podniku.....	17
2.1. Analýza absolutních ukazatelů .....	17
2.2. Analýza rozdílových ukazatelů .....	18
2.3. Analýza poměrových ukazatelů .....	18
2.4. Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku.....	21
3. Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku.....	22
4. Nástroje měření podnikové výkonnosti.....	28
5. Identifikace a analýza tržní pozice firmy.....	31
5.1. Bonitní modely .....	31
5.2. Bankrotní modely .....	33
6. Corporate Performance Management.....	36
6.1. CPM technologie .....	37
6.2. Business Intelligence a Corporate Performance Management .....	38
6.3. Procesy CPM.....	39
6.4. Řešení finanční stránky dle významných oblastí CPM .....	40
6.4.1. Finanční konsolidace a close management.....	41
6.4.2. Finanční reporting a management reporting.....	41
6.4.3. Finanční rozpočtování, plánování a prognózy .....	41
6.4.4. Strategické plánování a předpovědi .....	42
6.4.5. Modelování a optimalizace ziskovosti .....	42
6.5. Softwarové nástroje CPM .....	42
Cíl a metodika diplomové práce .....	45
Praktická část.....	49
7. Charakteristika vybraného podniku.....	49
8. Tradiční ukazatele výkonnosti podniku.....	51

8.1.	Analýza absolutních ukazatelů .....	51
8.2.	Analýza rozdílových ukazatelů .....	55
8.3.	Analýza poměrových ukazatelů .....	56
8.4.	Bankrotní modely .....	58
8.4.1.	Altmanův model (Z-skóre) .....	58
8.4.2.	Index IN05 .....	59
8.4.3.	Tafflerův model .....	59
8.5.	Bonitní modely .....	60
8.5.1.	Kralickův rychlý test (Q-test) .....	60
8.5.2.	Index bonity .....	61
9.	Moderní metody hodnocení výkonnosti .....	62
9.1.	Ekonomická přidaná hodnota .....	62
9.1.1.	Čistá operativní aktiva (NOA) .....	62
9.1.2.	Vymezení operativního hospodářského výsledku (NOPAT) .....	65
9.1.3.	Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) .....	66
9.2.	Shrnutí tradičních a moderních ukazatelů .....	68
10.	Praktická aplikace CPM .....	69
10.1.	CPM ve společnosti Rosenberg s.r.o. ....	69
10.2.	ERP systém proALPHA .....	69
10.3.	Představení nasazeného systému proALPHA ve společnosti Rosenberg s.r.o. ....	72
10.4.	Oblasti CPM využívané v systému proAPLHA .....	74
10.5.	Porovnání aplikace systému CPM v podniku Rosenberg s.r.o. a Rosenberg GmbH .....	76
10.6.	Systémové odlišnosti Rosenberg s.r.o. a Rosenberg GmbH .....	76
11.	Doporučené změny .....	78
	Závěr .....	80
I.	Summary .....	83
II.	Seznam použitých zdrojů .....	84
III.	Seznam tabulek a obrázků .....	89
IV.	Seznam příloh .....	90

## Úvod

Pro současný svět je typická existence obrovského množství podniků nejrůznějších velikostí a zaměření. Pro jejich vlastníky znamenají podniky zejména zdroj peněz a moci. V současné době neustálých nároků a změn (např. zvyšování cen výrobních vstupů, technologických pokroků, zvyšování konkurence, apod.) dochází k silnému rozvoji podnikatelského prostředí, který je provázen vysokou mírou nejistoty. Pro udržení si konkurenčně výhodného postavení na trhu jsou podniky nuceny efektivně reagovat na aktuální změny a soustředit se na svoje správné fungování. Pro adekvátní určení postoje podniku na trhu je nezbytné znát jeho současnou pozici, ale zároveň mít ponětí i o jeho budoucím vývoji. Pomocí optimalizace jednotlivých procesů v podniku a zavádění nových technologií lze zvyšovat výkon společnosti. Aby si podnik tedy udržel konkurenceschopnost, je nezbytné si stanovit podnikatelskou strategii, cíle a postupy pro její dosažení.

Výkonnost je v dnešní době hojně skloňované slovo, na které lze nahlížet různými způsoby. Odlišný pohled na ni mohou mít manažeři, zákazníci i vlastníci podniku, jelikož každý z nich má rozličná a specifická měřítka pro hodnocení výkonnosti. Pro snazší porozumění lze výkonnost popsat jako schopnost podniku ocenit investice vložené do podnikání nejlepším možným způsobem.

Na počátku devadesátých let se objevila teorie řízení hodnoty (shareholder value), která s sebou přinesla nástroje pro měření a řízení výkonnosti v podniku. Jejich hlavním úkolem je zvyšovat efektivnost podniku a vytvářet tak pozitivní hodnoty pro vlastníky. Metod pro zjištění výkonnosti podniku existuje celá řada. Mezi ty jednodušší, ale zato velmi rozšířené nástroje pro měření výkonnosti, patří tradiční ukazatele. Do těch spadají ukazatele: zisku, rentability, zadluženosti apod. Postupem času se však prokázalo, že tradiční ukazatele samy o sobě nejsou dostatečným nástrojem pro měření výkonnosti, jelikož vzhledem k absenci spojitostí disponují pouze omezenou vypovídací schopností. V posledních letech se tedy začínaly více uplatňovat propracovanější nástroje, jejichž cílem je sloučit a zapojit veškeré podnikové procesy. Jedná se o moderní měřítka výkonnosti, za které lze považovat například ekonomickou přidanou hodnotu.

Cílem diplomové práce je posouzení jednotlivých přístupů k měření výkonnosti v souvislosti historického vývoje s důrazem na hodnotové řízení a Corporate Performance Management (CPM), sumarizovat nástroje pro měření hodnoty podniku



a identifikovat tak strategické faktory, které působí na výslednou hodnotu firmy. To vše má za cíl optimalizovat podnikové procesy a maximalizovat konečný efekt. Práce má v neposlední řadě za úkol na základě finančních výkazů vybrané společnosti analyzovat výkonnost a tvorbu hodnoty včetně navržení opatření pro její růst.

CPM je termín, který je v současnosti poměrně neznámý, avšak do jisté míry se začíná dostávat do povědomí společností. CPM se od ostatních ukazatelů liší tím, že se zaměřuje na optimalizaci výkonu, kterou řeší komplexně. Tento systém klade větší důraz zejména na monitorování a kontrolu a získané výsledky se snaží vhodným způsobem uchovat a interpretovat. Pozitivními faktory tohoto systému je formulace analýz a predikcí, napomáhání k signalizaci klíčových dat, která jsou záhy reportována napříč celou společností, a konečné rozhodování o dalším vývoji společnosti.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí – teoretické a praktické. V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy, přístupy a historický kontext měření a řízení výkonnosti firem. Dále je blíže nastíněna výkonnost a konkurenceschopnost podniku a klíčové ukazatele výkonnosti podniku. Na následující kapitole, která je věnována tradičním a moderním metodám měření výkonnosti podniku, je spolu s bonitními a bankrotními modely kladen největší důraz. Stěžejní kapitolou této diplomové práce je přiblížení pojmu Corporate Performance Management (CPM).

V praktické části bude nejprve představena společnost Rosenberg s.r.o. Na základě poznatků z teoretické části se tato část práce bude zabývat především analýzou a stanovením ekonomické přidané hodnoty podniku.

Závěr této práce je věnován návrhům a doporučením, na základě kterých by podnik mohl případně zlepšit svoji výkonnost. Veškerá data a informace potřebné k analýze a závěrečným shrnutím byly získány od vybraného podniku.

## Literární rešerše

### 1. Měření a řízení výkonnosti firem

V současné době působí na většině trhů silná konkurence, která s sebou přináší neustálé změny podmínek v podnikatelském prostředí, a proto musí podnik nepřetržitě dbát na udržování a zlepšování své tržní pozice. Toho lze dosáhnout pouze za předpokladu, že bude podnik pružně reagovat na změny a průběžně sledovat úroveň výkonnosti. Měření a řízení výkonnosti firmy spolu významně souvisejí a jsou předpokladem dosažení úspěchu v podnikání. Měření podnikové výkonnosti se tedy stává primárním předpokladem pro její řízení (Wagner, 2009).

#### 1.1. Výkonnost podniku

Výkonnost podniku lze vymezit jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit své zdroje vložené do podnikatelských aktivit, vytvářet dlouhodobou prosperitu, zachovat stabilní podíl na trhu a i v neposlední řadě si udržovat loajální zákazníky. Výkonným podnikem lze považovat subjekt, který dokáže předvídat přání a potřeby zákazníků a následně je uspokojovat kvalitními a dostupnými produkty (Šulák a Vacík, 2003).

*„Výkonnost je závěrečný test jakékoliv organizace“ P.F.Drucker (1992). Výkonnost firmy charakterizuje také Souček (2005) jako „schopnost vyprodukovat za určité období souhrn statků a služeb“. V současné době se tomuto často omílanému tématu věnují také Pavelková a Knápková (2009), podle nichž „výkonnost pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je potřebné skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou existence“.*

Při hledání odpovědi na otázku, co je výkonnost podniku a co má být měřítkem výkonnosti, je zapotřebí brát v úvahu skutečnost jejího odlišného hodnocení z pozice subjektů, které jsou s fungováním podniku spjaty (Pavelková a Knápková, 2009). Šulák a Vacík (2003) hodnotí výkonnost podniku z pohledu zákazníka, manažera a vlastníka.

Podle těchto autorů zákazník posuzuje výkonnost podniku na základě uspokojování přání a potřeb, nabídky kvalitních produktů a odpovídající ceny.

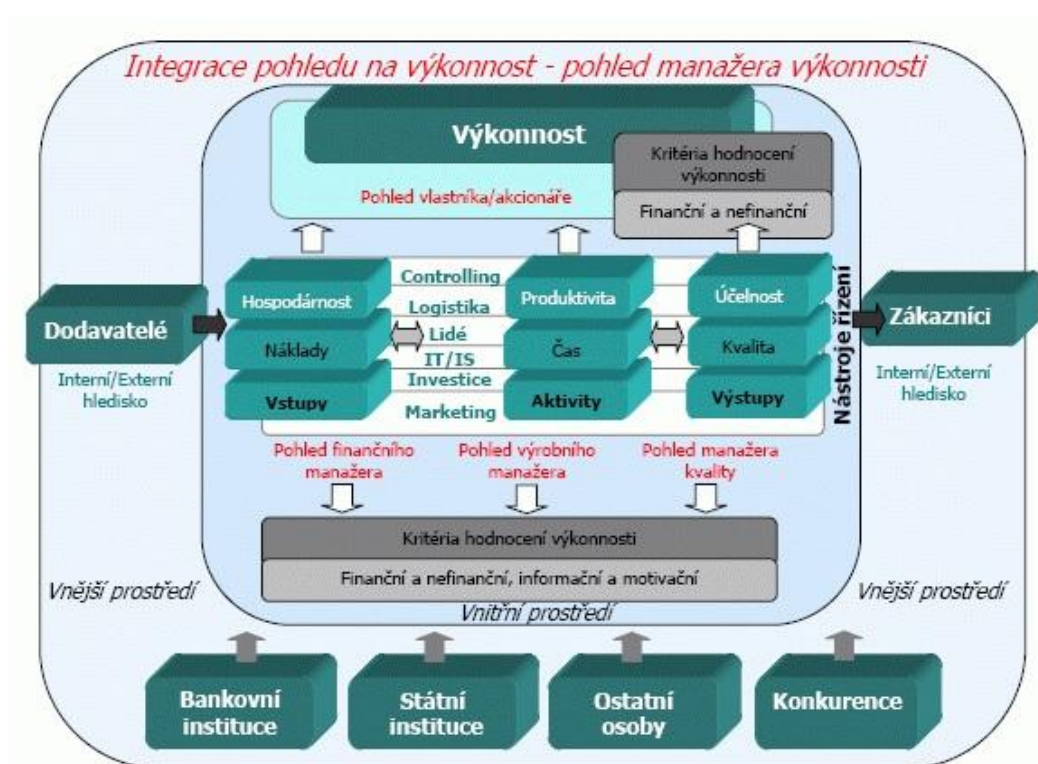
Manažer cílí své schopnosti k tomu, aby podnik prosperoval. Snaží se udržet stabilní podíl na trhu a loajální zákazníky, udržovat nízké náklady a mít vyrovnané peněžní toky. Manažer sleduje a zkoumá konkurenceschopnost prostřednictvím rychlosti reakce na změny vnějšího prostředí, na jejichž základě vznikají nové podnikatelské příležitosti.

Vlastníci se zaměřují především na zhodnocení vložených kapitálových aktiv do podniku. Výkonný podnik je vlastníky označován ten, který dokáže jejich kapitál nadhodnotit v co možné největší míře a v co nejkratším čase.

Pavelková a Knápková (2009) mají na výkonnost podniku odlišný náhled a výše zmíněný přístup rozšiřují o pohled dalších významných skupin, jako jsou: zaměstnanci, stát, banky a dodavatelé.

Tyto skupiny jsou vnějším pohledem na výkonnost podniku. Z vnitřního prostředí lze sledovat manažery či vlastníky podniku. Na Obrázku 1 je zobrazeno schéma znázorňující integraci pohledu na výkonnost a konkurenceschopnost podniku, které mají vliv na všechny subjekty (Aschenbrennerová, 2010).

Obrázek 1: Koncept měření a řízení výkonnosti malých a středních průmyslových podniků



Zdroj: Aschenbrennerová (2010)

## 1.2. Přístupy měření a řízení výkonnosti firem

Měření a řízení výkonnosti firem jsou pojmy, které spolu bezesporu souvisejí, a proto se v odborné literatuře objevují ve vzájemném kontextu. Neely a kol. (1995) uvádí, že měření výkonnosti zahrnuje mimo jiné i vytváření měřitelných indikátorů, které se využívají ke kvantifikaci účinnosti a efektivnosti podnikových činností, neboli pro zhodnocení operativních, taktických a strategických cílů podniku. Obrázek 2 ilustruje měření výkonnosti podniku dle Robbinse a Coultera (2004).

Obrázek 2: Význam měření výkonnosti podniku



Zdroj: Robbins a Coulter, 2004

Wagner (2005) považuje za hlavní úkol výkonnosti podniku a jejího měření informovat o rozhodnutích a činech organizace přispívajících k budoucímu prospěchu, a zároveň o směru, kterým by se měl podnik orientovat, resp. na jaké oblasti by se měl soustředit. Jak uvádí Marr (2004), řízení výkonnosti podniku zahrnuje nejen metodologii, ale i systémový rámec a ukazatele, jejichž hlavním účelem je napomáhat organizacím při formulování a posuzování strategií, motivovat zaměstnance, komunikovat a předávat informace o výkonnosti podniku externím subjektům.

V současné době se moderní přístupy k měření výkonnosti zaměřují zejména na vlastníky, jelikož právě oni vkládají do podnikání svoji myšlenku a především peníze, a zároveň očekávají odpovídající zhodnocení vložených prostředků. Pokud vlastníci naplní svá očekávání ohledně návratnosti vložených investic podléhajících riziku, budou do firmy i nadále investovat. Jedná se o koncepci označovanou jako „shareholder value“ (Pavelková a Knápková, 2009).

Koncepce shareholder value respektuje pravidlo, že čím větší je riziko, tím větší by měl být výnos. Jelikož se shareholdeři ocitají v největším riziku, měli by vždy obdržet největší výnos. Právo vlastníků očekávat výnos ze svých investic je legitimní stejně tak jako právo zaměstnanců na mzdy apod. (Neumaierová a Neumaier, 2002). Tato koncepce je používána v prostředí angloamerických trhů a je zaměřována na výkonnost podniku dle tržní ceny akcií. Na jejím základě se prodávají a nakupují akcie na burzách a následně pak dochází k přesunu kapitálu z méně výkonných podniků do výkonnějších. Shareholder value nevyklučuje koncepci stakeholder value, jež obsahuje subjekty spjaté a zúčastněné na chodu podniku (Pavelková a Knápková, 2009).

### **1.3. Historický kontext**

Lze konstatovat, že potřeba měřit výkonnost je stejně stará jako nezbytnost cílevědomě ovládat a řídit lidskou činnost. Rozvoj ekonomického prostředí je z velké části propojen s rozvojem přístupů a metod řízení výkonnosti, který se odráží ve vývoji všech složek systémů měření výkonnosti (Wagner, 2009).

Na základě změn vzniklých v podnikatelských podmínkách nastávají současně i změny ve strategických cílech podniku. V minulosti se za obvyklý podnikatelský cíl považovala tvorba maximální výše zisku, tedy přebytek výnosů nad vynaloženými náklady. Cílem podniků bylo neustálé zvyšování tržeb za současného snižování nákladů. I v současné době se tento cíl stal pro některé podniky sledující výhradně tradiční finanční měřítko primárním. Zaměření na tento hlavní cíl je však krátkodobé, jelikož nebere v potaz časovou hodnotu peněz ani vliv rizika (Synek a kol., 2002). Historický pohled na měření výkonnosti se podle Pavelkové a Knápkové (2009) s vývojem jednotlivých názorů v průběhu let měnil. Vývoj a změny nastaly od měření ziskových marží a růstu zisku, přes měření rentability investičního kapitálu až k moderním přístupům založeným na hodnotové tvorbě pro vlastníky. V následující Tabulce 1 je znázorněn historický pohled na měření výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2009).

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku působících v určitém prostoru  
 Snahou je vysvětlit roli všech dalších relevantních a aktivních činitelů.

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výkonnost kapitálu“ (ROA, ROE, ROI)	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
Zisk / Tržby	Maximalizace zisku	Zisk / Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF

Zdroj: Pavelková a Knápková (2009)

V dnešní době existuje celá řada teoretických přístupů a v praxi ověřených metod a způsobů pro optimální plánování a řízení výroby v podniku, jež je součástí jedné z tradičních oblastí řízení podnikové výkonnosti. Teorie řízení výroby je dnes dostupná a propracovaná ze strany IS/ICT, která se pro velkou řadu procesů blíží k řízení podnikové výkonnosti (např. efektivita, minimalizace ztrát a nákladů, optimalizace výrobních procesů apod.). Zobrazení řízení podnikové výkonnosti v historických souvislostech je uvedeno níže v Tabulce 2 (Neumann, 2004).

Tabulka 2: Řízení podnikové výkonnosti v historických souvislostech dle Neumanna (2004)

Koncepce	Typické oblasti	Období	Charakter. přístupy
Tradiční produktově orientovaný rámec finančního a manaž. řízení	Plánování a řízení výrobních procesů	20 – 80 léta 20. st.	
	Plánování a řízení nákupních a zásobovacích procesů	40 – 80 léta 20. st.	
	Plánování a řízení distribučních a logistických procesů	80 – 90 léta 20. st.	Reinženýring podnikových procesů

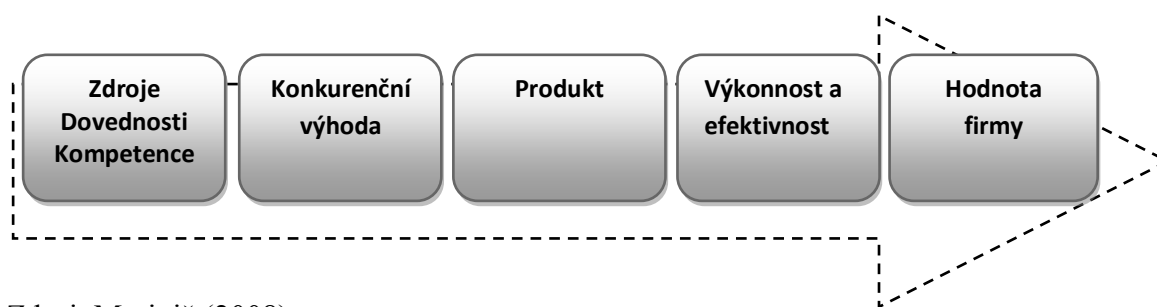
Koncepce	Typické oblasti	Období	Charakter. přístupy
Rozšířený rámec integrovaného finančního a manažerského řízení	Plánování a řízení marketingu, obchodu a péče o zákazníky, efektivní řízení zákaznických interakcí – interakčního workflow	Konec 20. a začátek 21. st.	Inovace CRM
	Plánování a řízení spolupracujících partnerských řetězců (mezipodniková integrace a spolupráce na bázi materiálových toků, více méně oddělené procesy)	První dekáda 21. st.	Business Networking
	Plánování a řízení spolupráce směrem k transparentnímu poskytování služeb koncovému zákazníkovi (mezipodniková integrace a spolupráce na bázi SOA (Service Oriented Architecture))	Druhá dekáda 21. st.	SOE (Service Oriented Enterprise) RTE (Realtime Enterprise)

#### 1.4. Výkonnost a konkurenceschopnost firmy

Konkurenceschopnost se řadí mezi klíčové faktory výkonnosti podniku a na základě toho i mezi základní předpoklady tvorby výsledné hodnoty podniku (Marinič, 2008). Na konkurenceschopnost lze nahlížet jako na jednu z podob podnikatelského potenciálu, jak uvádí Mikoláš (2005) „*konkurenceschopná firma musí mít potenciál vnímatelný konkurencí, jinak nemůžeme hovořit o konkurenceschopnosti*“. Trnka a kol. (2004) označuje konkurenceschopnost jako „*schopnost podniku udržet si nebo zvýšit svůj podíl na domácím trhu a na vnějších trzích*“. Marinič (2008) konkurenceschopnost chápe jako schopnost vyrábět a následně prodávat produkty za podmínek zachování rentability. Firma, jež chce být konkurenceschopná, musí být schopná v případě potřeby snížit cenu a zajistit vyšší kvalitu produktů než její konkurenti (Marinič, 2008).

Produkt je řazen mezi zásadní pilíře konkurenční výhody a rozhoduje (konkrétně jeho cena a kvalita vnímány zákazníky) tedy o úspěšnosti podniku. Podniky disponující konkurenční výhodou jsou schopny realizovat zisk, pokud vyrábí svoje produkty s nižšími náklady, než je tržní cena jejich výrobků. Zároveň však musí vyrábět produkty s nižšími náklady, než jsou schopny ostatní konkurenční subjekty. Neopomenutelnými zdroji konkurenční výhody jsou originální dovednosti a kompetence, které jsou charakteristické pro konkrétní firmu nebo v ojedinělých případech pro více firem. Jedná se zejména o stroje, zařízení, technologie, know-how a mnoho dalších. Jednotlivé prvky, jež jsou navzájem propojeny, vedou k tvorbě podnikové hodnoty. V následujícím schématu (Obrázek 3) je znázorněna konkurenční výhoda a tvorba hodnoty (Marinič, 2008).

Obrázek 3: Konkurenční výhoda a tvorba hodnoty



Zdroj: Marinič (2008)

Dle Pitry (2001) má větší šanci ten, kdo umí vhodně a včas uplatnit určitou konkurenční výhodu a získat tak převahu nad svými konkurenty. Aby byl podnik trvale konkurenceschopný, je nezbytné „vytvářet zítřejší konkurenční výhody rychleji než soupeři stačí okopírovat jejich dnešní konkurenční výhody“ (Pitry, 2001).

Konkurenční výhodu chápe Veber (2000) jako využití určitých faktorů ve fungování organizace, které jí umožní vytvořit a především udržet úspěšnou existenci. Podle jiné z mnoha charakteristik Porter (1980) označuje za firmu s konkurenční výhodou tu, která dosahuje v rámci určitého odvětví nadprůměrné rentability. Na základě toho tedy lze usoudit, že firma disponuje konkurenční výhodou většinou tehdy, pokud jí její převaha nad ostatními konkurenty zajistí dostatečný počet zákazníků a tím jí chrání před silou konkurence (Porter, 1980).

Konkurenceschopnost a konkurenční výhoda patří mezi základní z klíčových faktorů výkonnosti firmy. Konkurenceschopnost ovlivňuje v dlouhodobém časovém horizontu zejména charakter konkurenční výhody a dosažená ekonomická či technologická úroveň



působící především na konkurenční charakteristiky. Ty se v jednotlivých fázích rozvoje liší. Ty stránky, které se na počátku jeví jako silné, se mohou postupem času změnit na slabiny a naopak. Problém však nastává tehdy, když staré návyky dlouhou dobu přinášejí relativně vysoký zisk, který následně snižuje motivaci ke změnám (Porter, 1980).

### **1.5. Klíčové faktory ovlivňující výkonnost podniku**

Na růstu výkonnosti podniku se nejvíce podílí vrcholový management. Na nižší pozici se vyskytují manažeři, kteří mohou ovlivňovat pouze ty změny, které se odehrávají v rámci jejich úrovně. Je důležité rozpoznat, které faktory ovlivňují výkonnost a jejich dopady (Pavelková a Knápková, 2009).

### **Generátory hodnoty**

Mařík (2011) vymezuje generátory hodnoty neboli value drivers jako „*soubor několika základních podnikohospodářských veličin, které ve svém souhrnu určují hodnotu podniku.*“

Existuje celá řada přístupů a konceptů hodnotového řízení a každý z nich vymezuje odlišné generátory hodnoty (Pavelková a Knápková, 2009). O těchto přístupech se zmiňuje i Abraham (2010) ve své práci, kde poukazuje na existenci osmi klíčových generátorů hodnoty, kterými jsou:

- finanční historie,
- intenzita managementu,
- rozmanitost zákazníků,
- zapojení vlastníků,
- konkurence,
- spokojenost zákazníků,
- věrnost zákazníků,
- vlastní technologie.

Podle Režňákové (2012) mají generátory zásadní vliv na tvorbu hodnoty podniku, jež tkví v růstu příjmů, řízení nákladů a efektivním financování. Také Marinič (2008) považuje za zásadní generátory hodnoty především tržby, finanční výkonnost a náklady kapitálu.

Jeden z nejvýznamnějších ukazatelů konceptu hodnotového řízení je EVA. Tento koncept má výhodu v tom, že ho lze využít na všech úrovních řízení. Nicméně konstrukce ukazatele EVA není příliš vhodná pro měření výkonnosti nižších úrovní řízení, jelikož jde v tomto případě velmi těžko vyjádřit (Pavelková a Knápková, 2009).

### **Výnosy, náklady, zisk**

Účetnictví v podniku klasifikuje výnosy provozní, finanční a mimořádné. U nákladů se používá identické dělení. U nefinančních společností se největší hodnota přiřazuje provozním výnosům, do kterých jsou zahrnovány např. tržby za prodané výrobky, služby nebo zboží. Pro efektivní řízení výnosů a nákladů je neméně důležité i manažerské účetnictví, které napomáhá manažerům ke správnému rozhodování. Tato oblast se věnuje zejména zvyšování tržeb v důsledku tvorby cen, řízení nákladů na výkonnost podniku a rozdělování zisku (Pavelková a Knápková, 2009).

### **Analýza využití majetku**

Jedná se o analýzu, která zkoumá využití majetku a jeho individuální druhy vázané v podnikání. Nejvíce se pro ni využívají ukazatele typu obrat aktiv, obrat dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, obrat zásob a doba obratu pohledávek. Pakliže vyjde hodnota obratu aktiv vysoká, znamená to, že podnik pracuje efektivně. Pokud ovšem nastane rozšiřování výroby při zvýšené poptávce, může docházet k obtížnému zapojení dodatečně investovaného kapitálu. U nízké hodnoty obratu aktiv je zejména vhodné realizovat analýzu obratu dlouhodobého majetku, zásob a pohledávek. Nízká hodnota je naopak žádoucí u doby obratu aktiv. Pokud je však příliš nízká, může dojít k problémům spojeným s odbytem. To by znamenalo, že podnik nabízí svým zákazníkům nevyhovující platební podmínky (Pavelková a Knápková, 2009).

Co se týče rozhodování o výši majetku, musíme brát podle Valacha (1999) v úvahu především výkony, cenu majetku a stupeň jeho využití. *„Růst podnikových výkonů zvyšuje požadavky na velikost majetku podniku při stejném stupni jeho využití a stejných cenách. Lepší (horší) využití majetku snižuje (zvyšuje) potřebu tohoto majetku. Z toho důvodu ne každý růst výkonů musí nutně znamenat zvýšenou potřebu majetku podniku.“* (Valach, 1999).

### **Strategické dlouhodobé investiční rozhodování**

Investiční rozhodování se řadí mezi nejvýznamnější druhy podnikového rozhodnutí a jeho hlavní náplní je rozhodovat o přijetí či zamítnutí jednotlivých investičních

projektů. Čím jsou tyto projekty rozsáhlejší, tím větší mohou mít dopady na podnik a jeho okolí. Úspěšné projekty mohou nastartovat a významně zlepšit prosperitu firmy. Pokud však nastane opačný případ a projekt se stane neúspěšným, může dojít k značným obtížím, které mohou mít za následek i zánik podniku.

Investiční rozhodování, zejména strategického charakteru, by mělo vycházet z firemní strategie. Ta stanovuje základní strategické cíle podniku a způsob zvolený pro jejich dosažení. Nelze však opomíjet ani cíle finanční, které hrají rovněž významnou roli a lze je formulovat jako dosažení určité míry zisku rentability vynaloženého kapitálu a růstu hodnoty firmy. Na základě toho lze usoudit, že investiční rozhodování představuje významný prostředek, jímž lze přispět k většímu (menšímu) růstu hodnoty podniku (Fotr a Souček, 2005).

### **Řízení jednotlivých složek čistého pracovního kapitálu**

**Řízení zásob** tkví zejména v hledání jejich optimální velikosti, frekvenci dodávek, kontroly a hodnocení efektivnosti jejich řízení. Význam této složky je dán především nutností samotné existence zásob, jelikož nelze za všech situací vždy dodat včas zboží, materiál nebo nedokončené či hotové výrobky a zaručit tak plynulý chod podniku. Problematiku včasného dodání nelze však vyřešit naskladněním velkého množství zásob, čímž by se mimochodem zároveň snížily i např. náklady za dopravu. Je to způsobeno zejména náklady na skladování zásob a jejich obsluhování, ve kterém jsou zahrnuty např. energie a odpisy skladů. Rovněž je důležité podotknout, že zásoby na sebe vážou finanční prostředky, které by mohly být využity mnohem efektivněji (Kislingerová, 2010).

Pro stanovení průměrné velikosti zásob je důležité zohledňovat:

- denní spotřebu zásob,
- dobu, od kdy jsou zásoby vázány od vstupu do doby jejich spotřeby,
- průběh spotřeby zásob (Kislingerová, 2010).

Optimální velikost zásob lze vyjádřit vztahem:

$$Q_{opt} = \sqrt{\frac{2 * D * F}{a * K}}, \quad (1)$$

kde  $D$  předpokládaná roční spotřeba,  
 $F$  pořizovací náklady na jednu objednávku,

$a * K$  skladovací náklady na kus a rok (Vaněček, 2008).

**Řízení pohledávek** je činnost, která vede především k ideálnímu usměrňování objemu, struktury a vývoje pohledávek, které vznikají z pozdní úhrady za poskytnuté produkty, zboží či služby. V dnešní době se hojně využívá skonto, které představuje slevu z ceny za dřívější nákup a podnik tuto slevu umožňuje ze své ziskové marže. Pro podnik je velmi důležité se rozhodnout, zda slevu poskytnout a získat tak výhodu a jistotu zaplacení, nebo zda ji neposkytnout a počítat tak s možností pozdního či žádného zaplacení. Pro optimalizaci pohledávek je důležitá identifikace takové výše, která bude spojována s co nejvyšším obratem společnosti, zároveň však i s co nejkratší dobou úhrady odběratelů (Kislingerová, 2010).

### **Řízení peněžních prostředků**

V praxi existují minimálně dva příklady, jakým způsobem a proč řídit peněžní prostředky, zejména kladné zůstatky běžných účtů a hotovost v pokladně.

1. Peněžní prostředky se řadí mezi nejlikvidnější část podnikového majetku, jejich prostřednictvím podnik hradí své závazky. V tomto případě řízení peněžních prostředků zaručuje solventnost podniku.
2. Peněžní prostředky mají svojí cenu a na základě toho tedy neřízené kladné saldo dočasně volných peněžních prostředků snižuje rentabilitu podnikání. Řízení peněžních prostředků tedy zvyšuje rentabilitu podniku a to prostřednictvím výnosů z finančního majetku (Šiman a Petera, 2010).

### **Krátkodobé finanční zdroje**

Tyto finanční zdroje slouží především k financování krátkodobého majetku a snižují výši pracovního kapitálu. Do krátkodobých finančních zdrojů se řadí například obchodní úvěr, zálohy, krátkodobé bankovní úvěry (např. běžný úvěr, revolvingový úvěr, kontokorentní úvěr), závazky vůči zaměstnancům, závazky, které vznikly odložením daňových povinností, emise krátkodobých cenných papírů, faktoring (Pavelková a Knápková, 2009).

### **Náklady na kapitál**

U kteréhokoliv zdroje financování lze s většími či menšími obtížemi odhadnout náklady, které jsou spojené s jeho získáním či užíváním. Na každý kapitál se váže náklad. Z hlediska ekonomického využití budou brány v úvahu náklady jednotlivých

druhů kapitálu, ale i výše průměrných nákladů kapitálu, které podnik přináší, a které významným způsobem ovlivňují investiční a finanční rozhodnutí celého podniku. Náklady, jež se vážou na kapitál, představují cenu zdrojů, které podnik využívá především pro financování svých aktivit. Z jiného pohledu se může jednat o náklady, které jsou definovány jako míra výnosu požadovaná investory. Kapitál a jeho jednotlivé druhy lze uspořádat dle nákladovosti. Mezi nejlevnější se řadí krátkodobý cizí kapitál, mezi nejdražší vlastní kapitál (Pavelková a Knápková, 2009).

### **Finanční a kapitálová struktura podniku**

Finanční struktura svědčí o tom, z jakých zdrojů je majetek podniku pořízen. Jedním ze základních cílů finanční struktury podniku je vyhodnotit složení všech zdrojů financování, kterými společnost disponuje. Co se týče majetkové struktury firmy, hodnotí se zejména složení dlouhodobého a krátkodobého majetku, které je závislé na předmětu činnosti a také na finanční politice podniku (Růčková, 2015).

Aby byla udržena finanční stabilita podniku, je velmi důležité sloučit finanční a majetkovou strukturu. Na základě zlatého pravidla by měl podnik financovat dlouhodobý majetek z vlastních zdrojů či z dlouhodobých cizích zdrojů. Zlaté pravidlo vyrovnání rizika je založeno na skutečnosti, že vlastní zdroje by měly převyšovat cizí zdroje (Kislingerová, 2001).

Podle Pavelkové a Knápkové (2009) existují v praxi tři přístupy vztahů mezi majetkovou a finanční strukturou:

- **neutrální financování:** dlouhodobý majetek a neměnná část oběžného majetku jsou financovány především dlouhodobým kapitálem. Menší a tedy pohyblivá část oběžného majetku je naopak financována krátkodobým cizím kapitálem.
- **konzervativní financování:** menší, pohyblivá část oběžného majetku je financována výhradně dlouhodobými finančními zdroji a tudíž přináší podniku vyšší náklady na financování.
- **agresivní financování:** neměnná část oběžného majetku (popř. dlouhodobého majetku) je financována pouze krátkodobě, což s sebou přináší nižší náklady, ale o to větší riziko.

## 2. Tradiční (klasické) ukazatele výkonnosti podniku

V praxi se vyskytují dva základní přístupy pro měření výkonnosti v podniku - tradiční a moderní. Jejich existence vyplývá z polemiky mezi ekonomickými odborníky a manažery podniků a rozhoduje se o volbě vhodnějšího z těchto dvou konceptů řízení a měření výkonnosti podniku. Tradiční přístupy vycházejí především z maximalizace zisku jakožto základního cíle podnikání. Tyto přístupy se zaměřují zejména na využití jednotlivých metod a postupů finanční analýzy. Mezi tradiční ukazatele výkonnosti podniku se řadí ukazatele rentability, zisku a cash flow (Pavelková a Knápková, 2009).

Klasické (tradiční) ukazatele finanční výkonnosti jsou schopny vyjádřit komplexní výsledky činnosti podniku. Jejich analýzou ale nelze dostatečně kvantifikovat příčiny tohoto vývoje a hybné síly budoucích úspěchů (Pecinová a kol., 2012).

### 2.1. Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatele lze rozpoznat na základě údajů, které je možno přímo použít (např. údaje v účetních výkazech) (Pavelková a Knápková, 2009). Analýza absolutních ukazatelů je složena z horizontální analýzy (analýzy trendů) a vertikální analýzy (procentní analýzy) (Mrkvička a Kolář, 2006).

#### Horizontální analýza

Horizontální analýza podniku zjišťuje odpovědi na otázky typu: o kolik se změnil jednotlivé položky finančních výkazů nebo o kolik % se změnil jednotlivé položky a to vše měřeno v čase. Absolutní vyjádření je možno charakterizovat následujícím postupem:

$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota v běžném období} - \text{hodnota v předchozím období}$$

Procentuální vyjádření změny je možno ohodnotit přehledněji, neboť zahrnuje také mezifiremní srovnání, což lze vidět u následujícího vzorce:

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100 \text{ (Růčková, 2015). (2)}$$

#### Vertikální analýza

Vertikální analýza popisuje jednotlivé položky v účetních výkazech formou procentuálního podílu ke zvolené základně, která je rovna 100 %. U rozboru aktiv je zvolenou základnou výše celkových aktiv (respektive celkových pasiv). Při rozboru

výkazu zisku a ztráty je za základnu vybrána velikost celkového obrátu (výnosy celkem) (Mrkvička a Kolář, 2006).

## 2.2. Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a procesu finanční situace podniku a to s orientací na jeho likviditu (Knápková a kol., 2013). Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří **čistý pracovní kapitál (ČPK)**, který má značný vliv na platební schopnost podniku (Knápková a kol., 2013). ČPK lze vyjádřit vztahem podle Mrkvičky a Koláře (2006):

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobá pasiva} \quad (3)$$

**Za čisté pohotové prostředky (ČPP)** se pokládají peníze v hotovosti či na běžných účtech (Hrdý a Horová, 2009).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (4)$$

**Čistý peněžní majetek (ČPM)** je kompromisem mezi výše uvedenými ukazateli (Hrdý a Horová, 2009).

$$\text{ČPM} = \text{oběžná aktiva} - \text{zásoby} - \text{nelikvidní pohledávky} - \text{krátkodobá pasiva} \quad (5)$$

## 2.3. Analýza poměrových ukazatelů

Značnými výhodami těchto ukazatelů jsou jejich jednoduchost, rychlost zpracování, rozmanitost využití a možnost získat s jejich uplatněním rychlou představu o finanční situaci v podniku (Knápková a kol., 2013). Podle Pavelkové a Knápkové (2009) je možno poměrové ukazatele rozdělit do skupin – ukazatel rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti.

### Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost kapitálu je kritériem schopnosti podniku vytvářet nové efekty a dosahovat tak zisku za použití investovaného kapitálu (Scholleová, 2008). Všechny ukazatele rentability tedy informují o tom, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč vloženého kapitálu (Kislingerová, 2010).

**Rentabilita aktiv (ROA – Return on Assets)** porovnává zisk s celkovými aktivy, které byly investovány do podnikání bez ohledu na zdroje jejich financování (vlastní, cizí, krátkodobé, dlouhodobé) (Sedláček, 2011).

$$\text{ROA} = \text{EBIT} / \text{aktiva} \quad (6)$$

**Rentabilita vlastního kapitálu** (ROE – Return on Equity) neboli míra ziskovosti z vlastního kapitálu vyjadřuje, kolik čistého zisku náleží na 1 Kč kapitálu investovaného vlastníkem (Vochozka, 2011).

$$ROE = \text{čistý zisk} / \text{vlastní kapitál} \quad (7)$$

**Rentabilita tržeb** (ROS – Return on Sales) vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč tržeb (Vochozka, 2011).

$$ROS = \text{čistý zisk} / \text{tržby} \quad (8)$$

**Rentabilita investovaného kapitálu** (ROCE – Return on Capital Employed) vyjadřuje, kolik provozního hospodářského výsledku před zdaněním podnik získal z 1 Kč investované akcionáři či věřiteli (Kislingerová, 2010).

$$ROCE = EBIT / (\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) \quad (\text{Dluhošová, 2010}). \quad (9)$$

### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity měří schopnost podniku dostát svým závazkům a uhradit tak krátkodobé závazky (Synek a kol., 2011).

**Ukazatel běžné likvidity** (current ratio, likvidita III. stupně) vyjadřuje, kolikrát oběžný majetek podniku převyšuje jeho krátkodobé závazky (Režňáková a kol., 2010). Standardní výsledná hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 2 – 2,5. Tato hodnota vyjadřuje, kolikrát mají být oběžná aktiva větší než krátkodobé závazky (Kalouda, 2016).

$$\text{Běžná likvidita} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (10)$$

**Ukazatel pohotové likvidity** (quick ratio, likvidita II. stupně) je poměrem oběžných aktiv bez zásob a krátkodobých závazků. Optimální je, pokud nabývá hodnot v rozmezí 0,7 – 1, u konzervativní strategie se uvádí hodnota 1,1 – 1,5, u velice agresivní strategie se uvádí hodnota v rozmezí 0,4 – 0,7 (Kislingerová, 2010).

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé závazky} \quad (11)$$

**Ukazatel finanční (okamžité) likvidity** (cash position ratio, likvidita I. stupně) je velice nekompromisní ukazatel, jelikož bere v úvahu jen pohotové platební prostředky, tedy peníze na účtech, v pokladně, ale i šeky a volně obchodovatelné krátkodobé cenné papíry. Jako optimální hodnota okamžité likvidity se uvádí 0,2 (Kislingerová, 2010).

$$\text{Finanční likvidita} = \text{pohotové peněžní prostředky} / \text{krátkodobé závazky} \quad (12)$$



## Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat své zdroje (Kislingerová, 2001). V praxi existují dvě formy ukazatele aktivity - ukazatel doby obratu (počet dní), ukazatel počtu obrátů (za rok) (Vochozka, 2011).

**Obrat aktiv** hodnotí jejich celkové využití. Výsledná hodnota vypovídá o tom, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Tento ukazatel by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, minimálně by měl být roven 1 (Vochozka, 2011).

$$\text{Obrat aktiv} = \text{tržby} / \text{aktiva celkem} \quad (13)$$

**Obrat dlouhodobého majetku** uvádí, do jaké míry podnik využívá efektivně jednotlivé části dlouhodobého majetku. Na základě tohoto ukazatele lze zjistit, kolikrát se dlouhodobý majetek obrátí za rok (Vochozka, 2011).

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \text{tržby} / \text{dlouhodobý majetek} \quad (14)$$

**Obrat zásob** hodnotí, kolikrát se jednotlivá položka zásob během účetního období prodá a následně znovu naskladní (Vochozka, 2011).

$$\text{Obrat zásob} = \text{tržby} / \text{zásoby} \quad (15)$$

## Ukazatele zadluženosti

Finanční stabilita podniku se vyznačuje strukturou zdrojů financování. Cílem je zejména dosažení optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů financování, tedy optimální zadluženosti (Dluhošová, 2010).

**Ukazatel věřitelského rizika** (celkové zadluženosti) představuje výši zadluženosti podniku. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím více roste i riziko věřitelů. Optimální hodnota zadlužení se pohybuje v rozmezí 30 – 60 % podle odvětví hospodaření podniku (Dluhošová, 2010).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \text{cizí kapitál} / \text{celková aktiva} \quad (16)$$

**Ukazatel úrokového krytí** vyjadřuje, kolikrát jsou úroky kryty hodnotou zisku před zdaněním a úroky – tedy kolikrát je zabezpečeno placení úroků. Čím je výsledná hodnota ukazatele a tedy i úrokové krytí vyšší, tím lepší (Mrkvička a Kolář, 2006).

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky} \quad (17)$$

## **2.4. Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku**

Kritika tradičních ukazatelů plyne zejména ze zaměření na účetní údaje a především na účetní výsledky hospodaření. U těchto výsledků není zohledňováno riziko, vliv inflace, časová hodnota peněz ani jiné faktory. Různorodé účetní politiky v podniku mohou ovlivňovat výsledek hospodaření. Konkrétně se může jednat o různorodost v technice oceňování majetku, tvorbu rezerv a opravných položek, způsob odepisování majetku či časové rozlišení apod. Dalším podnětem pro kritiku tradičních ukazatelů je správnost vymezení kapitálu v podniku a jeho struktury. Může se jednat např. o hmotná aktiva, jež se nezahrnují do vlastnictví podniku, ale slouží k podnikání (např. majetek financovaný leasingem, majetek v osobním vlastnictví aj.). Dále může jít o nehmotná aktiva, která rovněž nejsou zahrnuta do vlastnictví podniku a to z důvodu obtížného posuzování přínosu (např. vytvořené dodavatelsko-odběratelské vztahy, kvalifikovaná pracovní síla aj.) (Pavelková a Knápková, 2009).

Dluhošová (2007) ve své publikaci kriticky hodnotí tradiční ziskové veličiny a na nich postavené ukazatele výkonnosti, které shrnuje do následujících bodů: nízká závislost na vývoji hodnoty na kapitálovém trhu, nedostatečné přihlížení k nákladům na kapitál, nezachycení nehmotného majetku, opomenutí ekonomických účinků po ukončení sledovaného období apod.

### 3. Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku

Kritika nedostatků tradičních ukazatelů výkonnosti vedla k zavedení modernějších měřítek hodnocení v podniku. Tyto nové, modernější ukazatele již berou v potaz vliv inflace, rizika a hospodaří s náklady kapitálu. Moderní měřítka by měla zahrnovat údaje z účetnictví a ukazatele, které jsou postaveny především na účetních výkazech. Dále by měla obsahovat kalkulace rizika a brát v potaz vázaný kapitál společnosti. Měřítka by měla poskytovat hodnocení výkonnosti a současně i ocenění společnosti a provádět jasnou a přehlednou identifikaci ukazatelů. Navrhnout ukazatel, jenž by splňoval všechna vyjmenovaná kritéria, je však velmi obtížné. Z tohoto důvodu se využívají různé kombinace ukazatelů řízení výkonnosti.

Podle Pavelkové a Knápkové (2009) se moderní přístupy hodnocení výkonnosti snaží eliminovat nedostatky klasických (tradičních) metod hodnocení výkonnosti (např. nepřihlédnutí k rizikům, vliv inflace, časové hodnoty peněz aj.). Moderní přístupy se tedy zaměřují zejména na hodnotu prostředků vložených vlastníky podniku a na jejich zvyšování.

#### **Diskontované cash flow** (Discounted Cash Flow, **DCF**)

Diskontované cash flow bere v úvahu na rozdíl od cash flow čas a riziko, na základě čehož se stává příznivým měřítkem výkonnosti podniku a používá se při oceňování podniku a hodnocení efektivnosti investic. Při posuzování investic je důležité určit tzv. čistou současnou hodnotu nebo vnitřní výnosové procento (Knápková a kol., 2013).

**Čistá současná hodnota** (Net Present Value, **NPV**) vypovídá o hodnotě, kterou mají v současné době peněžní toky plynoucí z budoucí realizace investičního projektu (Pavelková a Knápková, 2009).

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K, \quad (18)$$

kde	$CF_t$	peněžní toky z realizace investičního projektu v jednotlivých letech,
	$K$	kapitálový výdaj spojený s investicí,
	$n$	doba životnosti investice,
	$i$	diskontní míra (Pavelková a Knápková, 2009).

V případě, že výsledek:

$NPV > 0$  investice je pro podnik přijatelná,

$NPV < 0$  investice není pro podnik přijatelná,

$NPV = 0$  investice je z hlediska tvorby hodnoty indiferentní (Pavelková a Knápková, 2009).

**Vnitřní výnosové procento** (Internal Rate of Return, **IRR**) lze charakterizovat jako úrokovou míru, při níž se současná hodnota peněžních příjmů z investice rovná kapitálovým výdajům na investici. Pokud tato situace nastane, čistá současná hodnota je rovna nule (Valach, 1999). Výpočet výnosnosti investic pomocí vnitřního výnosového procenta se provádí následujícím postupem:

1. spočítat NPV při zvolené diskontní sazbě,
2. výsledek NPV kladný → zvolit vyšší diskontní sazbu a vypočítat novou NPV,
3. výsledek NPV záporný → vypočítat IRR pomocí následujícího vztahu:

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} * (i_V - i_N), \quad (19)$$

kde  $i_V$  diskontní sazba, při níž NPV je kladná ( $NPV_N$ )

$i_N$  diskontní sazba, při níž NPV je záporná ( $NPV_V$  se do vzorce dosazuje v absolutní hodnotě) (Pavelková a Knápková, 2009).

Pokud je při první zvolené diskontní sazbě NPV záporná, je zapotřebí pro další výpočty volit nižší sazbu, při které vyjde NPV kladná (Pavelková a Knápková, 2009).

**Tržní přidaná hodnota** (Market Value Added, **MVA**) se zjistí výpočtem rozdílu mezi tržní hodnotou podniku a kapitálu investovaného do podniku (Pavelková a Knápková, 2009). Jedná se tedy o tu část hodnoty, o kterou jsou akcionáři bohatší, díky kapitálu investovanému do výkonného podniku. Avšak předpokladem je, že tržní hodnota cizího kapitálu se rovná jeho účetní hodnotě. Výsledná hodnota tohoto ukazatele může být pozitivní i negativní (Šulák a Vacík, 2005).

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (\text{Pavelková a Knápková, 2009}). \quad (20)$$

Hlavním cílem tedy je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA. Toho však nelze dosáhnout prostým navýšením vloženého kapitálu. Jen u investovaného kapitálu, který vydělá více, než představují náklady na kapitál, dochází k požadovanému navýšení MVA (Pavelková a Knápková, 2009).

**Rentabilita investic založená na peněžních tocích** (Cash Flow Return on Investment, **CFROI**) znázorňuje vnitřní výnosovou míru podniku jako soubor jednotlivých investic. Ty s sebou přináší jak provozní peněžní toky z investičních projektů, tak i čistou hodnotu neodepisovaných aktiv k datu likvidace investice (Wagner, 2009). Pro stanovení rentability investice založené na peněžních tocích je nezbytné určit hodnotu aktiv v pořizovací hodnotě a upravit ji o inflaci. Nutné je však o inflaci upravit i výši hotovosti, která během své ekonomické výkonnosti utvořila aktiva. V závěrečné fázi nesmí být opomenuta hodnota neodepisovaných aktiv, která setrvává na konci ekonomické životnosti odepisovaných aktiv. CFROI tedy používá výpočet výnosnosti aktiv podniku za pomoci vnitřního výnosového procenta (Pavelková a Knápková, 2009).

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1+CFROI)^t} + \frac{NA}{(1+CFROI)^n}, \quad (21)$$

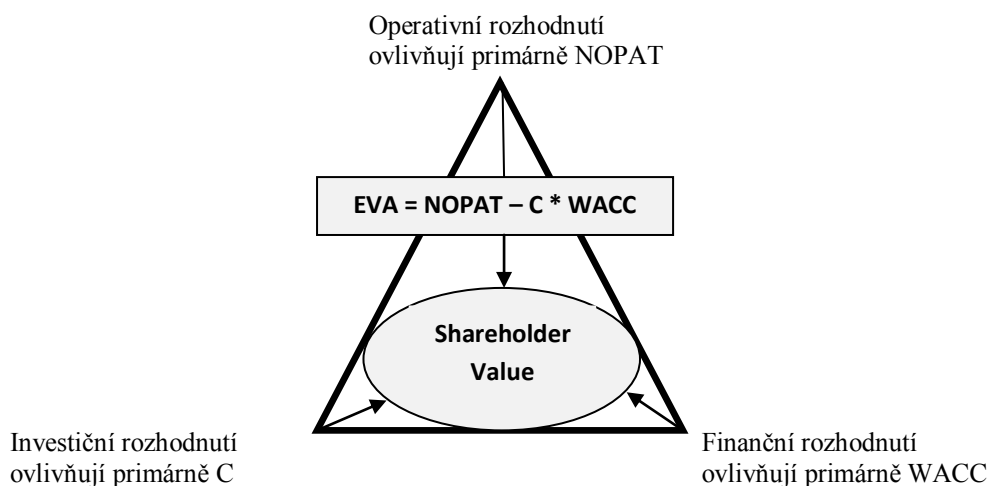
kde  $I$  investice (brutto),  
 $BCF$  brutto cash flow v jednotlivých letech upravené o inflaci,  
 $NA$  hodnota neodepisovaných aktiv,  
 $n$  doba ekonomické životnosti,  
 $t$  jednotlivé roky budoucího období  $n$ .

**Ekonomická přidaná hodnota** (Economic Value Added, **EVA**) je jedním z nejvyužívanějších ukazatelů pro měření výkonnosti podniku, který se orientuje především na růst hodnoty. Ukazatel EVA vyhodnocuje, jak se společnost za určité období podílela svými aktivitami na zvýšení či snížení své hodnoty pro vlastníky (Pavelková a Knápková, 2009). Za hlavní funkci ukazatele je považováno měření ekonomického zisku, kterého podnik může dosáhnout jedině za předpokladu, že vedle splacení běžných nákladů uhradí i náklady spojené s kapitálem (Kiselařová a Šoltés, 2017).

Řízení podniku na základě ukazatele EVA zajišťuje vzájemnou komunikaci na všech podnikových úrovních řízení a umožňuje tak managementu rozhodovat za současného splnění podmínky zvyšování ekonomické přidané hodnoty. Tím lze dosáhnout propojení operativních, investičních a finančních rozhodnutí v podniku. Na podnikové výkony mají vliv zejména operativní rozhodnutí, která ovlivňují výsledný efekt NOPAT. U investičního kapitálu se uvažuje o použití kapitálu  $C$ . V oblasti financování podniku ovlivňují její kapitálovou strukturu WACC (Dluhošová, 2007).

Na následujícím Obrázku 4 jsou znázorněny základní komponenty EVA a Shareholder Value.

Obrázek 4: Základní komponenty EVA a Shareholder Value



Zdroj: Dluhošová (2007)

Mařík a Maříková (2005) vyjadřují ukazatel EVA jako čistý výnos z provozní činnosti podniku, jenž je snížený o náklady kapitálu. Tento ukazatel se stanoví podle vztahu:

$$EVA = NOPAT - WACC * C, \quad (22)$$

kde *NOPAT* (Net Operating Profit After Taxes) je čistý zisk z provozní činnosti po zdanění,

*WACC* (Weighted Average Costs of Capital) jsou průměrné vážené náklady kapitálu,

*C* je celkový investovaný kapitál, který je využíván v hlavní (operativní) činnosti = *NOA* (Net Operating Assets) (Knápková a kol., 2013).

*NOPAT* podle Dluhošové (2004) znázorňuje hospodářský výsledek vytvořený v souvislosti s hlavní činností podniku, který lze zjednodušeně vyjádřit pomocí vzorce:

$$NOPAT = EBIT * (1 - t), \quad (23)$$

kde *EBIT* zisk před úroky a zdaněním,

*t* sazba daně z příjmu právnických osob.

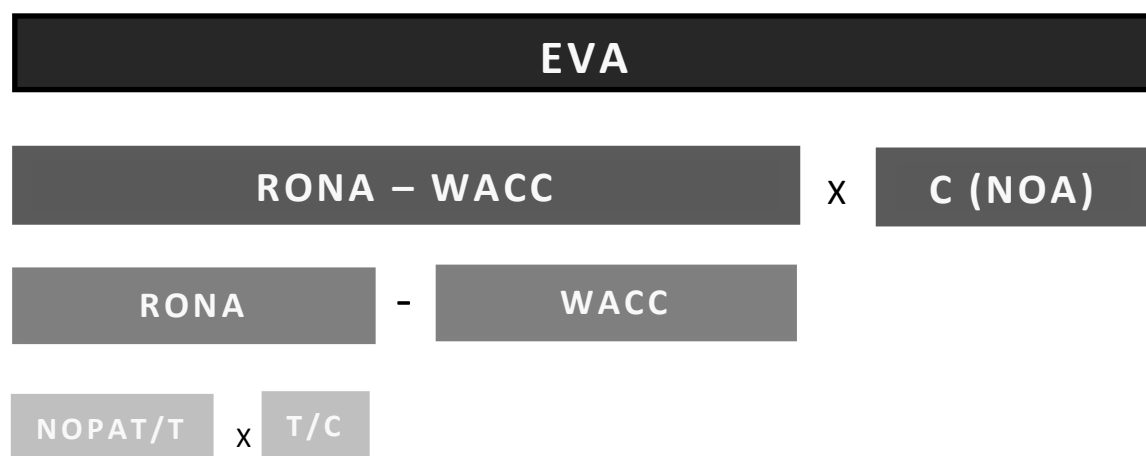
Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je nezbytné určit náklady na kapitál. Při její kalkulaci je zapotřebí vycházet z vážených průměrných nákladů na kapitál neboli *WACC*. Tyto náklady lze určit pomocí vzorce:

$$WACC = N_{CK} * \frac{CK}{C} + N_{VK} * \frac{VK}{C}, \quad (24)$$

kde  $WACC$  vážená průměrná hodnota nákladů kapitálu,  
 $CK$  tržní hodnota úročeného cizího kapitálu,  
 $VK$  tržní hodnota vlastního kapitálu,  
 $N_{CK}$  náklady na cizí kapitál,  
 $N_{VK}$  náklady na vlastní kapitál (Knápková a kol., 2013).

Ekonomickou přidanou hodnotu však lze vyjádřit i jinými způsoby, např. pomocí pyramidového rozkladu EVA podle ekonomického modelu. Na následujícím Obrázku 5 je tento rozklad znázorněn (Knápková a kol., 2013).

Obrázek 5: Pyramidový rozklad EVA podle ekonomického modelu



Zdroj: Knápková a kol., 2013

### Zhodnocení ukazatele EVA jako měřítka výkonnosti

Tento ukazatel je založen zejména na snaze překonat tradiční ukazatele, jež vychází z účetních údajů podniku. Zobrazení ekonomického zisku podniku vytváří pro management reálnější informaci o výkonnosti podniku a zároveň jej motivuje ke stanovením vedoucím k růstu tržní hodnoty firmy. Využití tohoto ukazatele přispívá v neposlední řadě k odstraňování konfliktů zájmů mezi manažery a vlastníky (Sedláček, 2011). Za nevýhodu ukazatele EVA se dá považovat nutnost vycházet z účetních dat a výkazů, které je nutné upravovat. Další problém s možným negativním dopadem na firmu nastává v případě, kdy podniky počítají pouze roční změny tohoto ukazatele a nezaměří tak svoji pozornost na odhad současné hodnoty budoucích ukazatelů EVA. To vše může vést až ke snižování hodnoty podniku. Pokud s růstem ukazatele EVA

souvisí zvýšení nákladů na kapitál, může hodnota podniku klesnout i při současném navýšení EVA (Pavelková a Knápková, 2009).



## 4. Nástroje měření podnikové výkonnosti

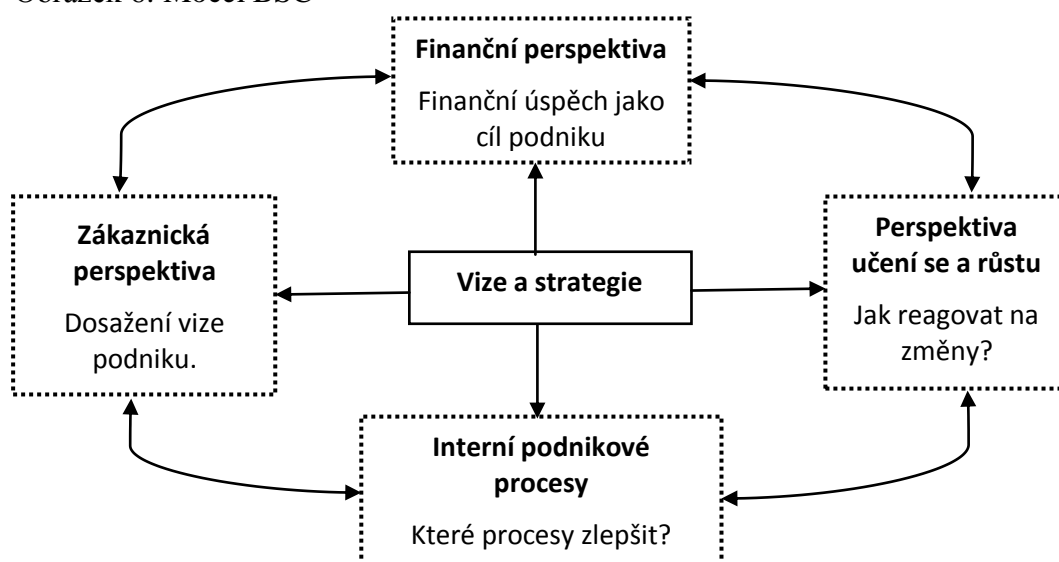
Katic a kol. (2011) rozlišují dvě skupiny modelů, které považují za nejdůležitější a nejvyužívanější. Jedná se o:

- modely, u kterých je kladen důraz na vlastní hodnocení – např. model Excellence (EFQM),
- modely, jež jsou určeny na podporu řízení a zlepšování podnikových procesů – např. Balanced Scorecard (BSC).

### Balanced Scorecard

V současné době se stále více prosazují nefinanční měřítka výkonnosti podniku. Orientace jiných finančních měřítek je zaměřena zejména na minulost. Podnikatelské prostředí však v současnosti nabízí pohled na budoucnost, kde hrají důležitou roli nefinanční ukazatele. Zmiňovaný přístup nabízí právě koncept BSC, který příhodně sjednocuje finanční a nefinanční měřítka. Je tak vytvářen komplexní systém, jenž se zaměřuje na výkonnost podniku (Halachmi, 2005). Jak uvádí Sedláková (2007), společnost nemůže úspěšně existovat bez strategie a procesu strategického plánování. BSC není jen strategie, ale i manažerská úloha zaměřující se na finanční a nefinanční cíle společnosti. Na následujícím Obrázku 6 je podle Bártové a Kohouta (2010) zobrazen model BSC.

Obrázek 6: Model BSC



Z Obrázku 6 je zřejmé, že cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a zobrazují tak jeho výkonnost ze čtyř odlišných perspektiv:

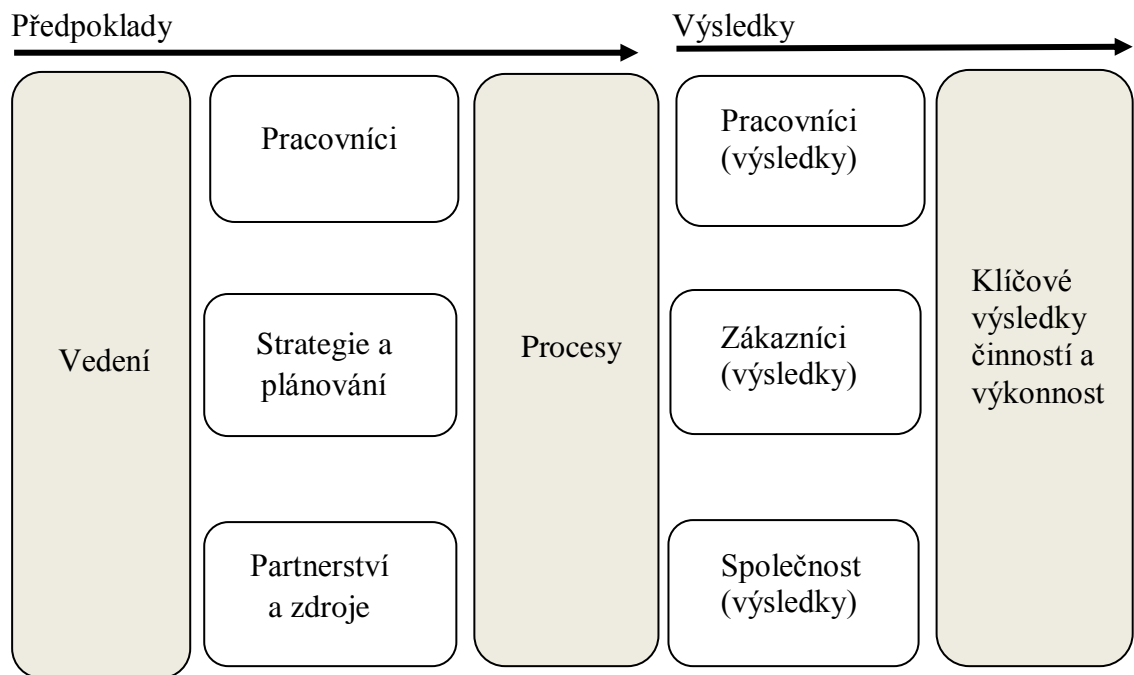
- Finanční perspektiva – zahrnuje zejména uspokojení zájmů vlastníků podniku (např. zvyšování hodnoty podniku) a obsahuje finanční cíle, které jsou v blízké souvislosti s podnikovou strategií.
- Zákaznická perspektiva – pohlíží na aspekty, které se týkají vnímání zákazníků. Podnik se snaží identifikovat cíle, kterých u zákazníků dosahuje. Tyto cíle pak vedou k růstu podílu na trhu a zvyšování podnikového zisku.
- Perspektiva interních procesů – zaměřuje se na všechny klíčové procesy, jež jsou podstatné pro dosažení zákaznických cílů.
- Perspektiva učení se a růstu – tato perspektiva má největší vliv na budoucnost celého podniku. Cíle této perspektivy se rozšiřují s ohledem na zaměstnance podniku a celkové uspořádání organizace (Kaplan a Norton, 2002).

Pandey (2005) udává, že není zapotřebí omezovat BSC pouze na tyto perspektivy, ale je možné zohlednit i další, které si stanoví podnik sám.

### **Model Excellence**

Model excellence je pokládán za jeden z nejkompexnějších nástrojů hodnocení výkonnosti podniku. Priorita je věnována především výsledkům a to zejména těm finančním. Tento model je uspořádán do devíti základních kritérií, kde pět z nich reprezentuje nástroje respektive postupy, které by se měly stát součástí podniku za účelem maximalizace výsledků. Zbylé čtyři výsledky představují, čeho již podnik dosáhl (Watts a Connolly, 2012; Nenadál, 2004). Podle Nenadála (2002) je hlavní podstatou dosahovat výborných výsledků, tedy takových, které jsou pro podnikový management přijatelné a podtrhují tak strategii firmy. Dále uvádí, že model excellence úzce souvisí s principy TQM (Total Quality Management), jež obsahují složky orientace na zákazníka, stálé zlepšování, účast všech zúčastněných a sociální ohleduplnost. Na následujícím Obrázku 7 je zobrazen Model excellence neboli ve zkratce EFQM.

Obrázek 7: Model excellence



Zdroj: Nenadál, 2002

## 5. Identifikace a analýza tržní pozice firmy

Předpoklad pro správné stanovení podnikových cílů a definování strategie jejího rozvoje je identifikovat tržní pozici firmy ve srovnání s konkurencí a odhalovat tak možnosti organizace. Pro rozpoznání jednotlivých pozic firem na trhu slouží mnoho nástrojů měření. Jedním z nich jsou i bonitní a bankrotní modely (Marinič, 2008).

Bonitní a bankrotní modely jsou často označovány také jako predikční modely a jsou velmi důležité, neboť napomáhají predikovat bonitu, či případný bankrot podniku. Tyto údaje jsou nezbytné zejména pro bankovní instituce a určování, zda podniku pomoci s půjčkou či nikoliv, ale i pro manažery a investory. Pomocí těchto modelů je možné popsat celkovou charakteristiku podniku a tak případně určit směřování podniku (Scholleová, 2008).

### 5.1. Bonitní modely

Bonitní modely hodnotí finanční zdraví podniku, na základě něhož rozlišují podniky na dobré a špatné. Smyslem hodnocení bonity společnosti je analyzovat zejména její předpoklady a schopnost dostát včas a v plné výši svým splatným závazkům a tím tak uspokojit věřitele. Pro určení důvěryhodnosti podniku jsou nejvíce využívány bonitní modely Kralickův rychlý test, Tamariho model, index bonity či Grünwaldův index (Vochozka, 2011).

#### - Kralickův rychlý test (Q-test, Quick test)

Využití Kralickova testu představuje jednoduchý a rychlý způsob analýzy podniku. Tento test definuje čtyři ukazatele, které mají za úkol reprezentovat jednotlivé analyzované oblasti v podniku. Konkrétně se jedná o oblast likvidity, rentability, stability a výsledku hospodaření. Po dosažení výsledků jsou jednotlivým firmám přiřazeny body a zároveň výsledná známka, stanovená na základě aritmetického průměru získaných bodů (Kislingerová a Hnilica, 2005).

Marinič (2008) ve své publikaci uvádí na základě Kralickova testu následující ukazatele:

- kvóta vlastního kapitálu (X1) = vlastní kapitál / aktiva,
- doba splácení dluhu (X2) = (cizí zdroje – pen. prostředky) / provozní CF,
- cash flow v tržbách (X3) = provozní CF / tržby,
- entabilita aktiv (X4) = zisk před úroky a zdaněním / aktiva.

V Tabulce 3 je znázorněno bodové hodnocení Kralickova rychlého testu.

Tabulka 3: Bodové hodnocení - Kralickův test

Ukazatel	Bodové hodnocení				
	4 velmi dobrý	3 dobrý	2 průměrný	1 špatný	0 v ohrožení
<b>Kvóta vlastního kapitálu</b>	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	záporná
<b>Doba splácení dluhu</b>	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
<b>Cash flow v tržbách</b>	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	záporný
<b>Rentabilita aktiv</b>	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	záporná

Zdroj: Marinič, 2008

Podniku jsou přiřazeny body na základě výsledných hodnot jednotlivých ukazatelů tak, jak předepisuje Tabulka 3. Poté se určí aritmetický průměr výsledných hodnot všech stanovených ukazatelů. Pro vyhodnocení finanční stability podniku se využívá průměr bodů za ukazatele kvóty vlastního kapitálu a doby splácení dluhu, pro výnosovou situaci podniku se stanovuje průměr bodů z ukazatelů cash flow v tržbách a rentability aktiv (Marinič, 2008).

$$\text{Hodnocení finanční stability} = \frac{\text{kvóta vlastního kapitálu} + \text{doba splácení dluhu}}{2} \quad (25)$$

$$\text{Hodnocení výnosové situace} = \frac{\text{cash flow v tržbách} + \text{rentabilita aktiv}}{2} \quad (26)$$

$$\text{Hodnocení celkové situace} = \frac{\text{finanční stabilita} + \text{výnosová situace}}{2} \quad (27)$$

Pokud konečná hodnota podniku dosahuje bodového hodnocení 3 a více – jedná se o velmi prosperující podnik. V opačném případě, pokud je výsledné bodové hodnocení 1 a méně – podnik se zařazuje do kategorie špatných podniků (Marinič, 2008).

## 5.2. Bankrotní modely

Úkolem bankrotních modelů je predikovat finanční problémy podniku, respektive informovat o hrozícím bankrotu firmy. Mezi tyto modely, jež se snaží zhodnotit finanční postavení podniku, patří zejména Altmanovo Z-skóre, IN indexy, Tafflerův model, Beaverova profilová analýza a Beermanova diskriminační funkce (Vochozka, 2011).

### - Altmanovo Z-skóre

Altmanovo Z-skóre se řadí mezi bankrotní modely a pojednává o diskriminační analýze, jejímž výsledkem jsou především váhy, které jsou následně prisuzovány k určitým poměrovým ukazatelům. Hlavním důvodem využívání Altmanova modelu je odlišení podniků s vysokou pravděpodobností úpadku a vyloučení podniků, kterým toto nebezpečí nehrozí. Altman definoval více druhů Z-skóre, v této práci bude využíván model, který je určen přímo pro podniky neobchodované na trhu (Mrkvička a Kolář, 2006).

Altmanův model (neboli pouze Z-skóre) se stanovuje na základě propočtů z indexů, které vyplývají ze součtu hodnot pěti poměrových ukazatelů, kterým je následně přiřazena určitá váha. Podniky, které veřejně neobchodují na burze, mají následující podobu Z-skóre:

$$Z\text{-skóre} = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,998 * X5, \quad (28)$$

kde

$X1$	pracovní kapitál / aktiva,
$X2$	nerozdělené zisky / aktiva,
$X3$	EBIT / aktiva,
$X4$	vlastní kapitál / cizí zdroje,
$X5$	tržby / aktiva (Pavelková a Knápková, 2009).

Na základě výsledků se stanoví finanční situace podniku. V případě, že je vypočítaná hodnota vyšší než 2,99, lze o podnicích říci, že dosahují uspokojivé finanční situace. V situaci, kdy se výsledná hodnota podniku nachází v intervalu 1,81 – 2,99, má podnik nevyhraněnou finanční situaci. Tato situace značí, že se podnik nachází v tzv. šedé zóně. Pokud vypočtená hodnota dosahuje nižší úrovně než 1,81, podnik je vystaven vážné finanční situaci (Pavelková a Knápková, 2009).

## - In indexy

Pro odhad finanční tísně podniků vznikly tzv. indexy IN, které definovali manželé Neumaierovi. Ti sestrojili index IN95, který slouží zejména věřitelům. Následovalo sestavení indexu IN99, jenž akceptuje pohled vlastníků, a následně sestrojili index IN01, který vznikl spojením obou předchozích indexů. Poslední úpravou je komplexní varianta indexu IN05, který bude v této práci blíže specifikován dále (Vochozka, 2011). Index IN05 je definován jako vícerozměrný model, který na základě výsledné hodnoty zjistí finanční situaci podniku. Výhodou tohoto indexu je přizpůsobení koncepce podmínkám českého podnikatelského trhu, čímž roste jeho vypovídací schopnost ve srovnání s bankrotními i bonitními modely. Naopak nevýhodou tohoto indexu je získávání dat z účetních výkazů, jelikož tato data neberou ohled na ostatní vlivy, které působí na podnik (např. situace na trhu, dodavatelé, odběratelé, konkurence apod.) (Kislingerová, 2010). Podle Scholleové (2008) lze IN05 vyjádřit takto:

$$IN05 = 0,13 * X1 + 0,04 * X2 + 3,97 * X3 + 0,21 * X4 + 0,09 * X5, \quad (29)$$

kde	<i>X1</i>	aktiva / cizí zdroje,
	<i>X2</i>	EBIT / nákladové úroky,
	<i>X3</i>	EBIT / aktiva,
	<i>X4</i>	výnosy / aktiva,
	<i>X5</i>	oběžná aktiva / krátkodobé závazky.

Pokud je výsledná hodnota vyšší než 1,6, znamená to, že je podnik tzv. finančně zdravý. V případě, že se hodnota nachází v intervalu 0,9 – 1,6, jedná se o nevyhraněnou finanční situaci a nelze jednoznačně říci, zda se podnik jeví jako finančně stabilní nebo zda spěje k bankrotu (tzv. šedá zóna). Pokud je naopak výsledná hodnota nižší než 0,9, má podnik finanční potíže a hrozí mu bankrot (Scholleová, 2008).

## Vize, strategie, plán

Vize, strategické cíle, strategie a plán jsou nedílnou součástí podnikového řízení. Jedná se o důležité ekonomické pojmy, jejichž pochopení má pro fungující a prosperující podnik klíčový význam (Srpková a kol., 2011).

**Vize** se zahrnuje mezi jednu z mnoha součástí komplexního procesu strategického řízení podniku a zároveň patří mezi důležitou součást fungování každé organizace. Vize znázorňuje představu žádoucího cílového stavu, kterého chce podnik v budoucnu dosáhnout prostřednictvím realizace strategie. Jedním z nejvíce motivujících faktorů je

pro podnik především pozitivně formulovaná vize, která má za cíl podněcovat stakeholdery k podílení se na rozvoji podniku (Košťan a Šuleř, 2002).

**Strategické cíle** představují podle Sedláčkové a Buchty (2006) především žádoucí stavy, kterých se snaží každý podnik za dob své existence prostřednictvím svých činností a schopností dosáhnout. Vymezené strategické cíle je zapotřebí zabezpečit na základě splnění specifických cílů, kterých lze dosáhnout především ve střednědobém a krátkodobém časovém horizontu. Aby vybrané specifické cíle plnily svůj účel, je zapotřebí řídit se pravidly SMART pro jejich určování. Tyto cíle by měly být:

- specifické (specific),
- měřitelné (measurable),
- akceptovatelné (acceptable),
- reálné (realistic),
- termínované (timed).

**Strategie** patří mezi základ dlouhodobého řízení podniku a stanovuje cesty, na základě kterých dochází k naplnění jak poslání, tak i vize a strategických cílů. Strategie tedy tvoří koncept celkového chování podniku a determinuje nezbytné činnosti a alokaci zdrojů, které jsou důležité pro dosažení podnikatelských cílů a záměrů. Výchozím bodem pro tvorbu strategie jsou zejména výsledky strategické analýzy. Definování a celková formulace strategie je složitým procesem, který vyžaduje systematický přístup s identifikací a analýzou vnějších faktorů působících na organizace. Jde tedy o kontinuální procesy, při nichž dochází ke změnám ve vnějším prostředí, na které podnik aktivně reaguje pro dosažení strategických cílů (Sedláčková a Buchta, 2006).

**Podnikový plán** patří mezi základní nástroje strategického, taktického a operativního řízení. Úkolem podnikového plánu je především vymezovat dílčí cíle, stanovit měřitelné úkoly a finanční rozpočet a realizovat časový harmonogram tak, aby bylo naplněno poslání podniku. Cíle, které jsou přesně definované, jsou základním předpokladem podnikového plánu. Pro podnik je nezbytné jejich plnění, vedoucí k efektivnímu fungování a prosperitě firmy (Marinič, 2008).



## 6. Corporate Performance Management

Corporate Performance Management (dále jen CPM) je pojem, který se v současné době hojně využívá především v oblasti podnikové informatiky a představuje další posun ve vývoji podpůrných systémů pro řízení podnikové výkonnosti (Bárta, 2007). Se vznikem pojmu CPM se doposud objevila celá řada definic, avšak nejvíce používaná je definice od společnosti Gartner Inc., která charakterizovala CPM již v roce 2001 a od té doby zůstala nepozměněná:

*„CPM je souhrnný pojem, který popisuje metodiky, metriky, podnikové procesy a systémy, které se používají pro monitorování a řízení výkonnosti celého podniku“* (Rayner a kol., 2007). CPM lze také charakterizovat jako soubor aplikací, které poskytují organizacím IT prostředky a technologie, na základě nichž mohou efektivně přistupovat k formulování, modifikaci a realizaci podnikové strategie (Wolfgang a kol., 2008). CPM je založeno na podnikově orientovaném pohledu organizace a musí být chápáno jako samotný proces, který zajišťuje velmi těsnou integraci mezi úkoly definování strategie společnosti (Melchert a kol., 2004). Existuje mnoho způsobů, jak definovat řízení výkonnosti, veškeré definice CPM se však zaměřují na společný cíl a to na propojení celkové podnikové strategie pomocí klíčových ukazatelů výkonnosti. Každá ze zmíněných definic je postavena na primární konstrukci, kterou sestavila již zmíněná společnost Gartner, složenou z metodiky, metrik, procesů a systémů, neboť se jedná o základní složky pro úspěšné řízení podnikové výkonnosti (Coveney, 2003).

Základní pilíře CPM jsou následující:

- **Metodiky** – systematické a trvale udržitelné procesy pro pozorování, měření a zdokonalování výkonnosti podniku. Tyto manažerské metody zahrnují zejména Balances Scorecard (BSC), Economic Value Added (EVA), Activity Based Costing (ABC), Six Sigma a další.
- **Metriky** – jsou charakterizovány metodikami a zahrnují ukazatele v reálném čase, které mohou být k dispozici například na webových dashboardech. Tyto ukazatele se orientují zejména na klíčové problémy v podniku a kritické hodnoty a jsou určeny pro flexibilní rozhodování, čímž napomáhají managementu v podniku. Konkrétně se jedná o ukazatele návratnosti investic (ROI), řízení vztahu se zákazníky (CRM) a řízení dodavatelského řetězce (SCM).

- **Procesy** – navazují na uvedené manažerské metody a zobrazují uzavřenou smyčku výkonu podniku, která je spojena strategickou a operační úrovní, a jsou schopny reagovat na silné tržní podmínky.
- **Systémy** – zahrnují technologická řešení, která jsou budována na základech daných metodik, metrik a procesů. Jejich určení je důležité pro podporu managementu podniku na všech úrovních (Coveney, 2003).

CPM tedy představuje kombinaci nejrozdílnějších technologií a ověřených obchodních metod, které umožňují jednoduchou formulaci strategie podniku, čímž se snaží navýšit kvalitu rozhodovacích procesů. Jedním z hlavních cílů CPM je zformovat jednotné, integrované manažerské prostředí, které bude podporovat navýšení výkonnosti celého podniku (Šilha, 2006).

Pro správné stanovení CPM je důležité si uvědomit, z jakých komponentů se skládá. CPM znázorňuje především schopnost proměnit strategii podniku ve skutečnost, efektivně ji vyhodnotit a případně přizpůsobovat reálnému prostředí. Základní myšlenku CPM lze definovat následujícími kroky:

1. formulace strategie,
2. plánování,
3. monitorování,
4. korekce.

Jednotlivé kroky CPM jsou navzájem provázané a vytváří uzavřený cyklus. Formulace strategie a plánování (první dva kroky cyklu) podporují především vytváření podnikové strategie. Monitorování a korekce (zbylé dva kroky cyklu) podporují realizaci strategie (Axson, 2007).

### **6.1. CPM technologie**

CPM vychází z technologií, které byly řadu let zkoumány a ověřovány. Tou nejdůležitější technologií je Business Intelligence (dále jen BI). Pod tímto termínem si lze představit výkonné analytické nástroje, na základě kterých je podnik schopen transformovat svá interní a externí data na informace a následně je tak využít jak k analýze, tak i k predikcím budoucího vývoje. Přesné znění definice je podle Novotného a kol. (2005): „*Business Intelligence představuje komplex přístupů a aplikací IS/ICT, které téměř výlučně podporují analytické a plánovací činnosti*

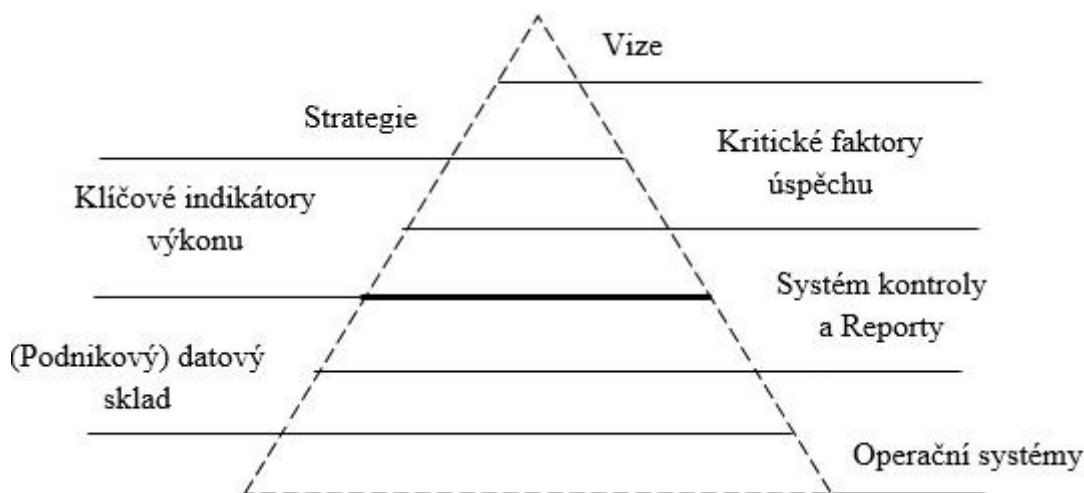
podniku a organizací a jsou postaveny na principu multidimenzionality, kterým zde rozumíme možnost pohlízet na realitu z několika možných úhlů“.

Slánský (2004) definuje BI podobně a to: „*Business Intelligence je široká kategorie aplikací a technologií pro sběr, ukládání, analýzu a poskytování dat za účelem pomoci uživatelům dělat lepší podnikatelská rozhodnutí. Aplikace BI zahrnují funkcionalitu systémů pro podporu rozhodování, dotazovacích a aprotovacích systémů, OLAP systémů, statické analýzy, prognostických systémů a úloh dat.*“

## 6.2. Business Intelligence a Corporate Performance Management

Termíny Business Intelligence a Corporate Performance Management se mohou jevit jako synonyma, ve skutečnosti se však od sebe značně liší. Jak již bylo zmíněno výše, BI je technologické řešení, které umožňuje organizacím upevňovat a působit na obrovské množství dat, a to pomocí prostředků dotazování, reportingu a jednotlivých analýz. To vše vede k pozitivním změnám v podniku, zejména ke zlepšování podpory rozhodování v dané společnosti. BI je tedy důležitou součástí CPM a poskytuje jí technologickou infrastrukturu a aplikace potřebné pro zavedení (Aho, 2010). Na následujícím Obrázku 8 je znázorněn koncept CPM jako celek.

Obrázek 8: CPM



Zdroj: Aho, 2010

Horní část pyramidy zobrazuje to, co se pod pojmem CPM často rozumí. Naopak dolní část ukazuje vše, co je zahrnuto v BI (Aho, 2010).

Pojmy BI a CPM jsou v dnešní době široce využívány, bývají však mnohdy špatně pochopeny. BI je charakterizováno jako podmnožina CPM. Na druhou stranu CPM

přináší nové koncepty a oblasti, kterých běžný BI nedosahuje. Dá se říci, že BI a CPM tvoří společný most, na základě něhož jsou propojována data potřebná pro kvalitní rozhodování uvnitř společnosti. Na následující Tabulce 4 je přehledné rozdělení vlastností BI a CPM.

Tabulka 4: Shrnutí vlastností CPM a BI

	<b>Business Intelligence (BI)</b>	<b>Corporate Management Performance (CPM)</b>
Strategie	- nabízí nástroje pro zlepšení podpory rozhodování, nejsou provázány se strategií společnosti	- nabízí podporu řešení pomocí uzavřené smyčky, spojitost se strategií pomocí KPIs
Účel	- nastavení a sledování cílů v podniku	- nastavení podnikových směrů pro dosažení jejich cílů
Rozhodovací podpora	- strategická a taktická	- strategická, taktická a operativní
Rozsah působení	- jedno či více oddělení resp. funkčních oblastí	- celá organizace
Typy dat	- historická	- aktuální
Orientace aplikací	- reaktivní: zjednodušené rozhodování založené na archivovaných datech	- proaktivní: v organizacích zlepšuje aktuální obchodní operace a procesy

Zdroj: Aho, 2010

### 6.3. Procesy CPM

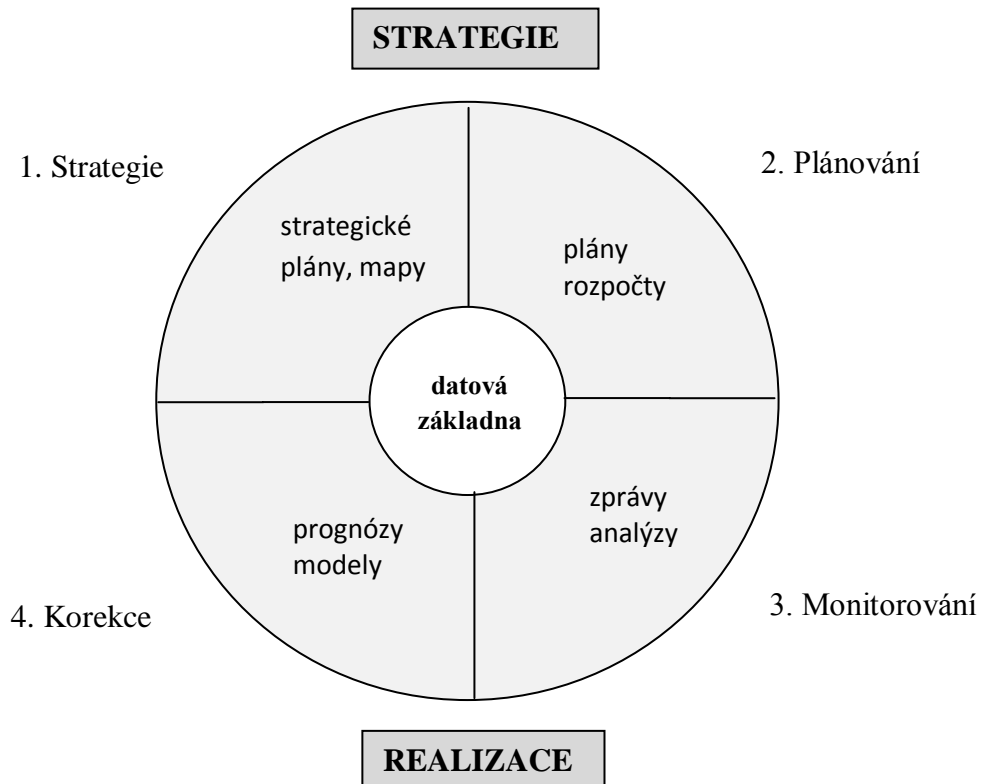
CPM představuje uzavřený cyklus, jenž je složen ze čtyř vzájemně propojených procesů:

1. formulace strategie,
2. plánování,

3. monitorování,
4. konání a korekce (Eckerson, 2004).

Všechny tyto procesy jsou zobrazené na následujícím Obrázku 9.

Obrázek 9: Proces CPM



Zdroj: Eckerson, 2004

Formulace strategie a plánování, tedy první dva kroky v uzavřeném cyklu, představují vytváření strategie. Zbylé dva kroky, tedy monitorování a korekce, podporují realizaci strategie. Pro každý z jednotlivých kroků jsou využity nejrůznější techniky a technologie. Podstatnou a neméně důležitou součástí tohoto uzavřeného cyklu CPM je integrovaná datová základna, jejíž hlavním úkolem je podporovat jednotlivé kroky či procesy (Eckerson, 2004).

#### 6.4. Řešení finanční stránky dle významných oblastí CPM

Podle Gartnera (2015) by měl systém CPM řešit alespoň těchto pět významných oblastí:

1. finanční konsolidaci a close management,
2. finanční reporting a management reporting,
3. finanční rozpočtování, plánování a prognózy,

4. strategické plánování, předpovědi,
5. modelování, optimalizace ziskovosti podniku.

#### **6.4.1. Finanční konsolidace a close management**

Tato oblast se řadí mezi klíčovou složku CPM, jelikož je zásadní z hlediska legislativy a odpovědnosti vůči finančním úřadům. Je tomu tak neboť vytváří audity, podnikové výhledy na finanční ukazatele na různých úrovních, externí reporty, manažerské reporty a v neposlední řadě provádí i analýzy odchylek od cílů. Aplikace finanční konsolidace a close managementu poskytují organizacím možnost konsolidovat a sumarizovat finanční data, jež jsou založená na účetních standardech. Cílem je dosáhnout konsolidovaných finančních výsledků a finanční uzávěrky. Funkce těchto aplikací primárně obsahují vylepšení zejména v procesním řízení, řízení v podnikových směrnících, ověřování finanční kontroly, daňových dat a opravných položek (Gartner, 2015).

#### **6.4.2. Finanční reporting a management reporting**

Finanční procesy CPM vykazují specifické požadavky na zveřejňování jednotlivých zpráv a informací a to za pomoci specializovaných nástrojů pro reporting. U aplikací CPM, jež přispívají finanční konsolidaci a rozpočtům, požadují například výstup, který musí mít určitý formát a strukturované informace pro účetní závěrky podniku. Na základě toho nástroje pro reporting vyžadují další logiku a prezentační schopnosti, podle kterých se tyto požadavky řídí. Jedná se například o výpočetní postupy pro vytvoření výkazů cashflow, výkazů zisku a ztrát a také rozvahy. Všechny tyto postupy by měly podporovat všeobecně uznávané účetní zásady (GAAP), dále prezentační pravidla (US GAAP) a mezinárodní standardy pro finanční výkaznictví (IFRS). To vše by mělo vést k přípravě roční účetní závěrky příslušného podniku s možnými komentáři a doplňujícími poznámkami (Gartner, 2015).

#### **6.4.3. Finanční rozpočtování, plánování a prognózy**

Proces CPM sestavování rozpočtů vytváří především krátkodobé cíle na základě stanovení příjmů a výdajů obvykle na jeden rok. Pro stanovení rozpočtu je zapotřebí zapojit i podkladové finanční systémy. Tento proces při vytvoření rozpočtu nepůsobí jako nástroj pro plánování a prognózování, ale zejména jako kontrolní mechanismus v podniku. Procesy plánování a prognóz řeší CPM především z vycházejících metod

finančního modelování v návaznosti na výkaz zisku a ztrát, účetní závěrku a cash-flow (Gartner, 2015).

#### **6.4.4. Strategické plánování a předpovědi**

Strategické plánování či předpovědi a jejich aplikace by neměla pouze podporovat strategické plánování, měla by zaručit především spojitost se strategickými mapami v scorecard aplikacích. U těchto aplikací lze využít i další podrobné plánovací funkce, jako je plánování pracovních sil, lidských zdrojů, prodejů, kapitálu, poptávky či finančního plánování apod. Cílem strategického prognózování je v neposlední řadě vytvořit přesnější odpovědi na základě zkušeností, ale i predikovat alternativní výsledky v případě změny podmínek v podnikání. Tyto prognózy mohou zahrnovat statistické techniky, které napomáhají ke zjištění jednotlivých výkonů a strategií. Do strategického plánování se zahrnuje i strategický management, který má zpravidla vazbu na strategické mapy a metodiky, jako je například Balanced Scorecard (Gartner, 2015).

#### **6.4.5. Modelování a optimalizace ziskovosti**

Tato oblast ziskovosti zahrnuje zejména Activity-based costing (ABC) a Activity based management (ABM) aplikace, které mají za úkol určovat a rozdělovat náklady na vysoké úrovni. Na základě těchto údajů lze použít různé nákladové objekty, a to včetně produktů, zákazníků a zákaznických segmentů, aby přispěly k ocenění produktů a ziskovosti zákazníků (Gartner, 2015).

### **6.5. Softwarové nástroje CPM**

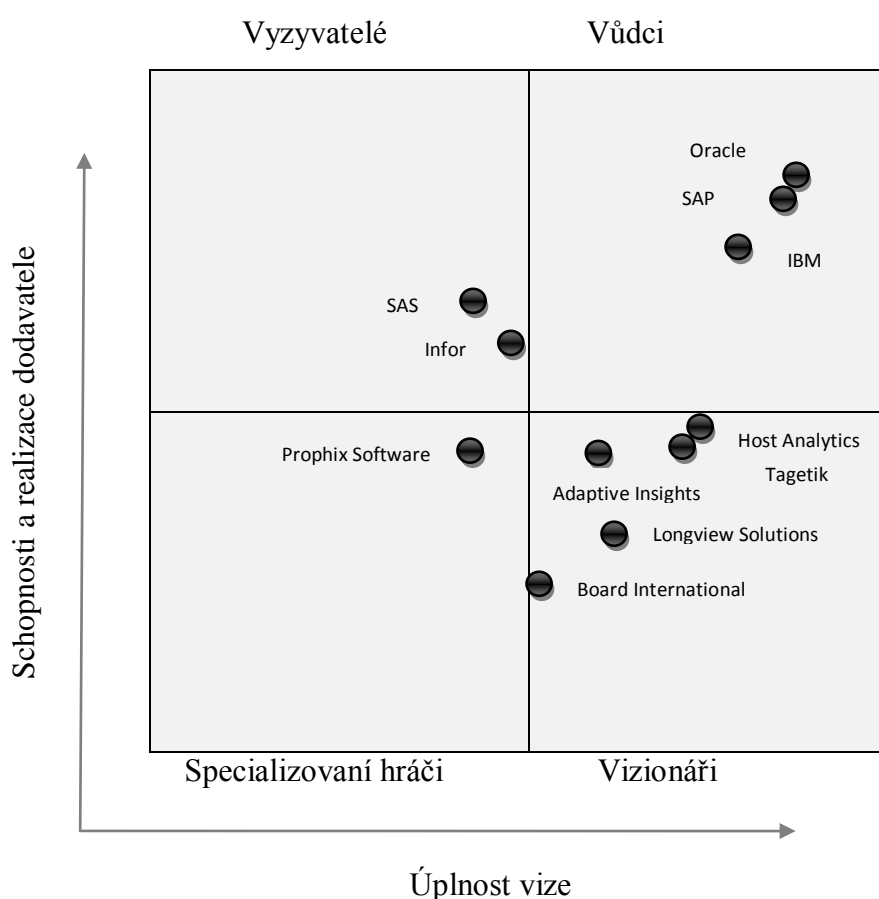
Softwarové nástroje CPM jsou důkladně hodnoceny ve studii společnosti Gartner, která i tyto jednotlivé nástroje navzájem porovnává. Gartner ve svých výzkumech využívá mnoho různých metodik a jednou z nich je tzv. Magic quadrant (magický čtverec). Hlavním cílem této společnosti je realizovat zejména kvalitativní průzkum trhu a odhadnout jeho budoucí vývoj. Hodnotí se zde dodavatelé dle ucelenosti jejich vize, která je znázorněna na ose x. Na ose y jsou vyznačeny schopnosti a realizace dodavatele. Podle výsledné hodnoty se dodavatelé zařadí do jednoho ze čtyř kvadrantů:

- **Leader (vůdci)** – Tato skupina se nachází v Magickém čtverci v horním pravém kvadrantu. Jedná se o systémy, které mají vyšší skóre, neboli vyšší výslednou hodnotu jak v oblasti vize, tak i v ose její realizace. Do tohoto kvadrantu často spadají větší a vyspělé podniky.

- **Challengers (vyzyvatelé)** – Kategorie, která se vyznačuje větší schopností realizace, ale menší vizí. Často se jedná o větší podniky, které v daném odvětví nemají mnoho budoucích plánů.
- **Visionaries (vizionáři)** – Skupina, kde dodavatelé ve většině případů mají dobré nápady a směr, ale menší schopnost tyto výkony realizovat – jedná se spíše o menší firmy.
- **Niche players (specializovaní hráči)** – U této kategorie je výsledné skóre nejnižší, umístění specializovaných hráčů se tedy nachází v levém dolním kvadrantu. Typicky se do Magického kvadrantu zařazují nováčci (Gartner, 2015).

Pro lepší porozumění je na následujícím Obrázku 10 zobrazen Magický čtverec.

Obrázek 10: Magický čtverec a rozdělení softwarových aplikací CPM do kvadrantů



Zdroj: Gartner, 2015

V Magickém čtverci na Obrázku 10 jsou znázorněny nejen jednotlivé kvadranty, ale i softwarové aplikace CPM a jejich rozdělení. Je z něj patrné, že mezi pět nejsilnějších hráčů patří společnosti, jako jsou: Oracle, SAP, IBM, Infor a SAS. Dalšími



společnostmi jsou například: Prophix Software, Adaptive Insights, Host Analytics, Tagetik, Longview Solutions, Board International. Pro bližší specifikaci byly vybrány nejvýznamnější dodavatelé CPM řešení dostupných na území České republiky a přehledně porovnány jejich největší výhody a nevýhody. Jedná se o společnosti: Oracle, SAP, SAS, IBM, Infor a Longview, které jsou blíže popsány v Tabulce 5 (Gartner, 2015).

Tabulka 5: Nejvýznamnější dodavatelé CPM v ČR

	<b>Výhody +</b>	<b>Nevýhody -</b>
<b>Oracle</b>	Integrace MS Office, různé zdroje dat	Vysoké celkové náklady na pořízení a vlastnictví
<b>SAP</b>	Propojení na systémy SAP	Ovládání není intuitivní, propojenost na konkurenční IS
<b>SAS</b>	Vhodný zejména pro: banky, pojišťovny, veřejnou správu apod.	Není příliš vhodný pro výrobu a průmysl
<b>IBM</b>	Různé zdroje dat, možnost škálovatelnosti a přizpůsobení, jasná BSC, pro průmyslovou výrobu	Webové analýzy, dolování dat
<b>Infor</b>	Finanční konsolidace, operativní plánování a rozpočetnictví	Účetní schvalování
<b>Longview</b>	Finanční přístup, možnost propojení s MS Excel	Nejasná budoucnost - odkoupení investičním fondem Marlin Equity Partners, menší podpora v EU

Zdroj: Gartner (2015), Longview (2017), SAS (2017), SAP (2017)

## **Cíl a metodika diplomové práce**

### **Cíl**

Cílem diplomové práce je posouzení jednotlivých přístupů k měření výkonnosti v souvislosti historického vývoje s důrazem na hodnotové řízení a Corporate Performance Management (CPM), sumarizovat nástroje pro měření hodnoty podniku a identifikovat tak strategické faktory, které působí na výslednou hodnotu firmy. To vše má za cíl optimalizovat podnikové procesy a maximalizovat konečný efekt. Práce má v neposlední řadě za úkol na základě finančních výkazů vybrané společnosti analyzovat výkonnost a tvorbu hodnoty včetně navržení opatření pro její růst. Informace zejména finančního charakteru potřebné pro sestavení klíčových ukazatelů výkonnosti poskytla společnost Rosenberg s.r.o., která je blíže specifikována v praktické části.

### **Hypotézy**

Ze získaných poznatků literární rešerše jsou stanoveny hypotézy H1, H2 a H3, které na základě zjištěných výsledků budou v závěrečné části potvrzeny či vyvráceny.

**Hypotéza H1:** Hodnota ekonomické přidané hodnoty (EVA) je v posledním sledovaném roce vyšší, než v roce 2012.

**Hypotéza H2:** Analyzovaná společnost využívá alespoň tři prvky Corporate Performance Management (CPM).

**Hypotéza H3:** Používání ERP systému proALPHA ve vybrané společnosti je spojeno kromě jednorázových pořizovacích nákladů i s dalšími pravidelnými provozními náklady.

### **Metodika**

Prvním bodem je krátké představení analyzované společnosti, která poskytla potřebné údaje pro zhotovení praktické části této práce. Pro zjištění finanční a ekonomické výkonnosti podniku byly výchozími údaji především výroční zprávy za sledované období 2012 – 2016. Po představení společnosti následuje hodnocení její podnikové výkonnosti provedeno na základě tradičních a moderních ukazatelů výkonnosti.

## Tradiční metody hodnocení výkonnosti podniku

Nejprve je čtenář seznámen s nejdůležitějšími položkami z rozvahových a výsledkových položek prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy sledovaného období. Dále je provedena analýza vybraných tradičních ukazatelů. Konkrétně se jedná o ukazatele rozdílové (ČPK) a poměrové (rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti). Neméně důležité hledisko dlouhodobé výkonnosti podniku mohou nabízet souhrnné ukazatele, které se řadí na bankrotní a bonitní modely, jež byly rovněž hodnoceny.

Z bankrotních modelů byly vybrány: Altmanův model, Index IN05 a Tafflerův model, do bonitních modelů pak: Kralickův rychlý test a Index bonity. Vzorce pro výpočet Kralickova rychlého testu, Altmanova modelu a Indexu IN05 byly již uvedeny v teoretické části této práce. Tafflerův model a Index bonity nebyly v teoretické části zmiňovány a jejich vzorce jsou následující:

### **Tafflerův model:**

$$T = 0,53 * X1 + 0,13 * X2 + 0,18 * X3 + 0,16 * X4, \quad (30)$$

kde

$X1$	EBT/krátkodobé závazky,
$X2$	oběžná aktiva/cizí kapitál,
$X3$	krátkodobé závazky/celková aktiva,
$X4$	tržby/celková aktiva (Vochozka, 2011).

Pokud hodnota T vyjde vyšší než 0,3, znamená to, že u daného podniku je malá pravděpodobnost bankrotu a podnik se může těšit z finančního zdraví. Hodnoty, jež se pohybují v rozmezí 0,2 až 0,3, představují pro podnik tzv. šedou zónu. Nejhorším možným výsledkem T je pod úrovní 0,2. Takto nízká hodnota by pro podnik znamenala vysokou pravděpodobnost bankrotu (Vochozka, 2011).

### **Index bonity:**

$$IB = 1,50 * X1 + 0,08 * X2 + 10 * X3 + 5 * X4 + 0,30 * X5 + 0,10 * X6, \quad (31)$$

kde

$X1$	cash flow/cizí zdroje,
$X2$	celková aktiva/cizí zdroje,
$X3$	EBT/celková aktiva,
$X4$	EBT/výkony,
$X5$	zásoby/výkony,

Výsledná hodnota IB menší či rovna 0 představuje špatnou až velmi špatnou finanční a ekonomickou situaci společnosti. Naopak výsledná hodnota 2 a vyšší představují dobrou až velmi dobrou finančně-ekonomickou situaci v podniku, respektive platí, že čím vyšší výsledná hodnota IB, tím lepší podmínky pro podnik (Sedláček, 2011).

#### Moderní metody hodnocení výkonnosti podniku

Pro zhodnocení výkonnosti podniku je nezbytné provést i širší analýzu využívající moderních měřítek. Z moderních metod hodnocení výkonnosti byla vybrána ekonomická přidaná hodnota (EVA), která se obecně těší vysoké oblibě. Existuje více možností, jak EVA spočítat, v této práci byl pro výpočet použit model CAPM. Pro úspěšné stanovení EVA je zapotřebí přetransformovat účetní data do relevantního tvaru. Z upravených dat jsou poté určovány hodnoty čistých operativních aktiv (NOA), čistého operativního výsledku hospodaření (NOPAT) a vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC). Model CAPM, využitý ke stanovení nákladů na vlastní kapitál, vychází z rovnice:

$$n_{VK} = r_f + \beta_Z * RPT + RPZ, \quad (32)$$

kde  $r_f$  bezriziková úroková míra,  
 $\beta_Z$  zadlužený koeficient beta,  
 $RPT$  tržní riziková prémie,  
 $RPZ$  riziková prémie určité země (Pavelková a Knápková, 2009).

Rovnice pro výpočet zadluženého  $\beta$  má tvar:

$$\beta_Z = \beta_N * \left[ 1 + (1 - d) * \frac{CK}{VK} \right] \text{ (Pavelková a Knápková, 2009). } (33)$$

Hodnoty bezrizikové úrokové míry (české desetileté státní dluhopisy) jsou převzaty z údajů poskytovaných Českou národní bankou. Hodnoty pro stanovení koeficientu beta a rizikové prémie trhu a země byly získány z internetových stránek prof. Damodarana.

Pro stanovení průměrných nákladů na kapitál je dále potřebné stanovit náklady na cizí kapitál. Úroková sazba je počítána jako 12měsíční PRIBOR navýšený o 3,05 procentního bodu. Data potřebná pro stanovení úrokové sazby byla získána ze stránek České národní banky a na základě konzultace s vedením podniku.

Poslední kapitola je věnovaná softwarovým nástrojům, které podporují Corporate Performance Management (CPM) v dané společnosti. Základní funkcionalita softwaru CPM, využívaného v daném podniku, je blíže specifikována v praktické části. Dále jsou v této části zhodnoceny přínosy a nevýhody již používaného CPM softwaru a jeho praktické využití. Na základě zjištěných informací o daném systému jsou závěrem navrženy změny, které by vedly k případnému zefektivnění podnikových činností.

## Praktická část

### 7. Charakteristika vybraného podniku

Název společnosti: Rosenberg s.r.o.

Sídlo: Klenčí pod Čerchovem 101, okres Domažlice

Rozloha výrobních prostor: 14 545 m<sup>2</sup>

Počet zaměstnanců: k 1. 1. 2017 – 289

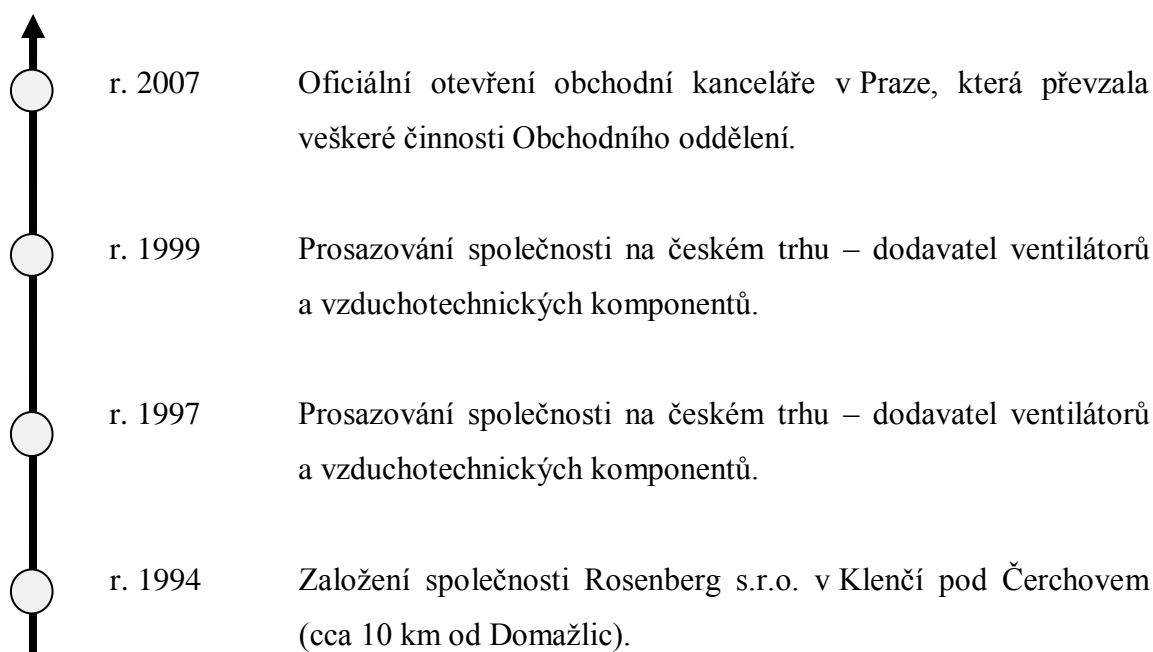
Základní kapitál: 1 905 000 Kč

IČO: 00870226

Společnost Rosenberg s.r.o. vznikla zapsáním do obchodního rejstříku (oddíl C 4984 vedený u Krajského soudu v Plzni) roku 28. dubna 1994. Byla založena jako produkční závod mateřského podniku Rosenberg GmbH s cílem zaměřit se na komplexní výrobu a montáž elektromotorů. Hlavním předmětem podnikání společnosti je podle obchodního rejstříku:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- montáž součástí pro výrobu elektromotorů a klimatizačních zařízení a jejich součástí v režimu živností volných,
- povrchové úpravy a svařování kovů a dalších materiálů.

Obrázek 11: Časová osa historie Rosenberg s.r.o.



Zdroj: Rosenberg s.r.o.

V současné době je ve společnosti Rosenberg zaměstnáno cca 300 zaměstnanců, kteří jsou rozmístěni do deseti výrobních hal:

- hala A – pro administrativní účely,
- hala B – motory ECOFIT, motory LMAG, ventilátory CompAir,
- hala C – ventilátory a jejich pláště, vrtulová kola, svařované rámy, apod.,
- hala D, D1, D2 a D3 – dýzy, ráfky pro oběžná kola, střešní ventilátory, zero boxy, filtrační skříně apod.,
- hala E1, E2 a E3 – klimatizační jednotky a střešní ventilátory.

Společnost deklaruje kvalitu poskytovaných služeb certifikáty kvality, jimiž jsou ISO 9001:2015 a ISO 1401:2015. Certifikace byly postupem času rozšířeny o ČSN EN ISO 3834-3 a 14554-1, DIN EN 15085-2, které poukazují na proces svařování.

Stanovené cíle společnosti pro rok 2017 byly zejména dokončení a přesun výrobních motorů AC 80/160 z mateřské firmy (Rosenberg GmbH) do Klenci pod Čerchovem, posílení kapacity výroby (především u motorů, unoboxů a střešních ventilátorů) a zajištění modernizace výroby, v rámci níž by mělo dojít k nákupu nových strojů (kovotlačení a svařovací robot).

Z oblasti referenčního hlediska lze výrobky společnosti Rosenberg nalézt například v automobilovém průmyslu, ve zdravotnických zařízeních, průmyslových a výrobních budovách, v nákupních centrech i v řadě jiných objektů. Za zmínku stojí například bytové domy v Praze Letňanech, ČVUT v Praze, fotbalový stadion SK SLAVIA Praha, Nové divadlo v Plzni či nemocnice v Klatovech a Liberci.

## 8. Tradiční ukazatele výkonnosti podniku

Tato část diplomové práce bude zaměřena na komplexní zpracování finanční analýzy podniku. Zvláštní pozornost bude věnována rozboru konkrétních ukazatelů a výsledné finanční situaci podniku. Jako hlavní zdroj dat pro výpočty posloužily údaje z účetních výkazů společnosti za období 2012-2016.

### 8.1. Analýza absolutních ukazatelů

Základní metoda pro hodnocení výkonnosti podniku je analýza výkazů společnosti. Konkrétně se jedná o zhodnocení meziročních změn podstatných položek z rozvahy a výkazu zisků a ztrát. Jednotlivé položky budou zkoumány jak z hlediska absolutních, tak i procentuálních výkyvů.

#### Horizontální analýza rozvahy

Tabulka 6: Horizontální analýza vybraných položek aktiv

AKTIVA	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%
<b>Aktiva celkem</b>	37 828	19,45	46 720	20,11	19500	6,99	2656	0,89	29242	9,71
DNM	-246	-49,3	-20	-7,91	-142	-60,94	-78	-85,71	144	1108
DHM	35523	33,17	8398	5,89	-3396	-2,25	-3058	-2,07	8016	5,55
DFM	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	1757	2,03	38897	44,03	22739	17,87	5793	3,86	21631	13,89
Zásoby	-738	-1,6	13599	29,93	5049	8,55	-850	-1,33	4763	7,53
Dlouhodobé pohledávky	0	0	4125	0	-450	-10,91	-1935	-52,65	-1740	0
Krátkodobé pohledávky	69	0,18	14671	39,1	-257	-0,49	20571	39,61	1996	2,75
KFM	2426	82,29	6502	121	18397	154,9	-11993	-39,62	16522	90,38

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

V Tabulce 6 jsou uvedeny hodnoty horizontální analýzy aktiv ve zkráceném znění za pět účetních období, jejímž výchozím obdobím je rok 2012. Při pohledu na aktiva společnosti lze usuzovat, že docházelo k poměrně stabilnímu růstu až do roku 2013. Po tomto roce aktiva stále rostla, avšak ne takovým tempem jako v předchozích letech.



U oběžných aktiv došlo v průběhu několika let k mírným výkyvům, nelze tedy hovořit o kontinuálním růstu či poklesu. Tento proces je ovlivněn vývojem krátkodobého finančního majetku a to zejména nárůstem objemu peněz na bankovních účtech podniku.

Zajímavostí je prudký nárůst hodnoty dlouhodobého nehmotného majetku v roce 2016. Její zvýšení o 1108 % lze přisuzovat výstavbě nové haly a s tím spojenému pořizování nejmodernějších technologií a softwarů. Značná suma peněz taktéž putovala na zkvalitňování informačního systému společnosti.

Tabulka 7: Horizontální analýza vybraných položek pasiv

PASIVA	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%
<b>Pasiva celkem</b>	37828	19,45	46720	20,11	19500	6,99	2656	0,89	29242	9,71
VK	14318	13,20	17955	14,63	42882	30,47	32582	17,75	30613	1,14
ZK	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VH min. let	6827	7,02	13595	13,07	17501	14,88	42263	31,27	32156	18,13
VH běžn. obd.	7768	113,78	3906	26,76	24761	133,84	-10105	-23,36	-2104	-6,35
<b>Cizí zdroje</b>	25342	30,15	28609	26,15	-24516	-17,76	-29525	-26,01	-884	-1,05
Dlouhod. závazky	-1398	-32,14	-790	-26,76	-279	-12,90	-102	-5,42	-4955	-14,29
Krátkod. závazky	-5313	-12,42	33333	88,95	-14866	-21	-19048	-34,05	4071	8,26
Bank. úv. a výpomoci	34053	97,49	-3935	-5,70	-9371	-14,41	-10375	-18,63	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

Finanční struktura podniku (resp. pasiva) od roku 2012 do roku 2013 mírně rostla, ale od roku 2014 do roku 2015 společnost vykazovala drobný pokles, který byl způsoben vlivem prudkého snižování cizích zdrojů. Cizí zdroje podniku každoročně klesaly především díky splácení svých dlouhodobých a krátkodobých závazků či bankovních úvěrů. Výjimkou je rok 2013, kdy krátkodobé závazky vykazovaly hodnotu vyšší o téměř 89 %, a rok 2012, kdy se bankovní úvěry oproti roku 2011 navýšily o téměř 98 %. Vlastní kapitál ve sledovaném období od roku 2012 stabilně

rostl do roku 2014, za toto období se zvýšil o více než 30 %. Vše je patrné z Tabulky 7 výše.

### Vertikální analýza rozvahy

Tabulka 8: Vertikální analýza vybraných položek aktiv

AKTIVA	Podíl na celkových aktivech v %				
	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva celkem	100	100	100	100	100
Dlouhodobý majetek	61,51	54,21	49,48	48,01	46,23
DNM	0,11	0,08	0,03	0,01	0,05
DHM	61,41	54,13	49,45	48	46,18
DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	38,03	45,60	50,24	51,72	53,69
Zásoby	19,56	21,16	21,47	21	20,58
Dlouhodobé pohledávky	0	1,48	1,23	0,58	0
Krátkodobé pohledávky	16,15	18,71	17,40	24,08	22,55
KFM	2,31	4,26	10,14	6,07	10,53
Časové rozlišení	0,47	0,19	0,28	0,27	0,08

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

Vertikální analýza vybraných položek aktiv dané společnosti za účetní období 2012 – 2016 zobrazena v Tabulce 8 poukazuje mimo jiné na stabilní podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech. Od roku 2013 je u této položky zaznamenán každoroční mírný pokles. U oběžných aktiv je patrná změna v podílu krátkodobého finančního majetku na celkových aktivech, jejichž podíl se zvýšil z 2,31 % v roce 2013 na 10,53 % v roce 2016.

Tabulka 9: Vertikální analýza vybraných položek pasiv

PASIVA	Podíl na celkových pasivech v %				
	2012	2013	2014	2015	2016
Pasiva celkem	100	100	100	100	100
VK	52,85	50,44	61,51	71,78	74,70
ZK	0,82	0,68	0,64	0,63	0,58
VH minulých let	44,79	42,16	45,27	58,91	63,42
VH běžného období	6,28	6,63	14,49	11,01	9,40
Cizí zdroje	47,10	49,47	38,02	27,88	25,15
Dlouhodobé závazky	1,27	0,77	0,63	0,59	8,99
Krátkodobé závazky	16,13	25,38	18,74	12,25	16,15
Bankovní úvěry a výpomoci	29,70	23,31	18,65	15,04	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

Z Tabulky 9 je dle struktury vlastního kapitálu patrné, že financování z vlastních zdrojů od roku 2012 významně roste, výjimkou je však rok 2013. V roce 2016 hodnota vlastního kapitálu společnosti vykazuje téměř 75% nárůst z celkových pasiv. Naopak je tomu u cizích zdrojů, které se současně s růstem vlastního kapitálu snižují. Z původní hodnoty 47 % v roce 2012 klesly cizí zdroje na hodnotu 25,15 %, kde převažující část tvoří krátkodobé závazky.

### Horizontální analýza VZZ

Tabulka 10: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisků a ztrát

VZZ	2011/2012		2012/2013		2013/2014		2014/2015		2015/2016	
	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%	rozdíl (tis. Kč)	%
Výkony	49931	12,81	70357	16	63441	12,44	-23937	-4,17	17028	3,1
Přidaná hodnota	-1549	-3,63	10243	24,94	28896	56,31	-10220	-12,74	-8148	-11,64
Osobní náklady	-1047	-5,48	1320	7,31	267	1,38	575	2,93	1669	8,26
Provozní VH	7965	74,43	6665	34,71	30337	119,76	-10445	-18,76	-4754	-10,51
Finanční VH	1630	-71,33	-1836	280,31	349	-14,01	-2090	97,57	2181	-51,54
VH za běž. činnost	7768	113,78	3906	26,76	24761	133,84	-10105	-23,36	-2104	-6,35
VH za úč.jednotku	9595	114,01	4829	26,81	30687	134,36	-12536	-23,42	-2573	-6,28

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

V Tabulce 10 jsou uvedeny hodnoty horizontální analýzy výkazu zisků a ztrát za účetní období 2012 – 2016. Celkové výkony společnosti za sledované období měly nejlepší rostoucí výsledky od roku 2012 do roku 2013. Nejlepší hodnota byla vykázána v roce 2013 (16 %). Osobní náklady se za sledované období vyznačovaly významnou kolísavostí, což byl následek snižování a následného zvyšování personální náročnosti provozu v daném podniku. O provozním výsledku hospodaření lze hovořit jako o nerovnoměrné položce, která dosáhla nejlepšího výsledku v roce 2014 s rozdílem oproti roku 2013 o téměř 120 %.

## Vertikální analýza VZZ

Tabulka 11: Vertikální analýza vybraných položek výkazu zisků a ztrát

VZZ	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Celkové výnosy (tis. Kč)</b>	<b>484258</b>	<b>540551</b>	<b>606231</b>	<b>589281</b>	<b>616724</b>
Podíl na celkových výnosech v %					
Celkové výnosy	100	100	100	100	100
Výkony	90,78	94,34	94,59	93,25	91,86
Přidaná hodnota	8,48	9,49	13,23	11,88	10,03
Osobní náklady	3,73	3,58	3,24	3,43	3,55
Provozní VH	3,85	4,69	9,18	7,67	6,56
Finanční VH	-0,14	-0,46	-0,35	-0,72	-0,33
VH za běžnou činnost	3,01	3,42	7,14	5,63	5,04
VH za účetní jednotku	3,72	4,23	8,83	6,96	6,23

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

Tabulka 11 vyjadřuje, jak jednotlivé položky výkazu zisků a ztrát ovlivňují celkové výnosy. Výsledné hodnoty výkonů na celkové výnosy nesou podíl za sledované období od roku 2012 do roku 2016 přibližně kolem 93 %. Neméně významnou položkou výkazu zisků a ztrát je provozní výsledek hospodaření, který vykazoval od roku 2012 mírně rostoucí tendenci a jeho podíl na celkových výnosech se pohyboval zhruba kolem 4 – 9 %.

### 8.2. Analýza rozdílových ukazatelů

#### Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál je spojován s likviditou společnosti jako základní ukazatel pro zefektivnění podniku, aby dostal svým závazkům. Na základě níže uvedené Tabulky 12 lze konstatovat, že ČPK společnosti Rosenberg po celé sledované období roste. Největší meziroční nárůst byl zaznamenán mezi roky 2013 a 2014, kdy vedlo zvyšování peněžních prostředků na bankovních účtech podniku ke zvyšování hodnoty ČPK o 37 605 tis. Kč. Po celé analyzované období společnost dosahovala kladných hodnot čistého pracovního kapitálu a je tedy velice nepravděpodobné, že by nebyla schopna dostát svých závazků. V posledním meziročním nárůstu byla zaznamenána hodnota ČPK, která vykazovala zvýšení pouze o 4 %.

Tabulka 12: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)

Ukazatel	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	88 336	127 233	149 972	155 765	177 396
Krátkodobé závazky	37 472	70 805	55 939	36 891	53 373
<b>Čistý pracovní kapitál</b>	<b>50 864</b>	<b>56 428</b>	<b>94 033</b>	<b>118 874</b>	<b>124 023</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

### 8.3. Analýza poměrových ukazatelů

#### Ukazatele rentability

Efektivnost a výkonnost společnosti Rosenberg lze na základě ukazatelů rentability hodnotit pozitivně. Obzvláště se to týká sledovaného období od roku 2012 do roku 2014, kde je znatelný vzrůstající trend vývoje všech stanovených ukazatelů rentability. Hodnota ukazatele ROE od roku 2014 nepřetržitě klesá, v tomto roce však dosahovala i svého maximálního výsledku 29,15 %. Tato skutečnost je způsobena pozvolným poklesem ukazatelů zisku od roku 2014 a současným posilováním podílu vlastního kapitálu na financování podniku.

Tabulka 13: Vývoj ukazatelů rentability (v %)

Ukazatele rentability	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	8,04	9,08	18,65	15,02	12,25
ROE	14,67	16,23	29,15	18,96	15,57
ROCE	14,85	17,73	30,01	20,75	14,64
ROS	3,93	4,47	9,22	7,39	6,71

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

#### Ukazatele likvidity

Výsledné hodnoty ukazatelů běžné a pohotové likvidity společnosti Rosenberg po celé sledované období s výjimkou roku 2013 převyšují hodnoty doporučené literaturou, které jsou uvedeny v literární rešerši této práce na str. 17. Toto zjištění vypovídá o dostatečné míře likvidity, kdy podnik není povinen k eventuální okamžité úhradě závazků využívat prodeje svých zásob. Nejlepší běžné likvidity společnost dosáhla v roce 2015, kdy kryla své krátkodobé závazky oběžným majetkem téměř 4x. Obdobně je tomu u pohotové likvidity, která značně převyšuje doporučenou hodnotu 1,1 – 1,5 v letech 2015 a 2016, kdy činila 2,51 a 2,05. V neposlední řadě je důležité zmínit okamžitou likviditu, která je rovněž znázorněná v Tabulce 14. Tato likvidita vypovídá o schopnosti podniku hradit splatné závazky. Z tabulky je patrné, že zjištěné

výsledky převyšovaly doporučovanou hodnotu 0,2 pouze v letech 2014 – 2016. Zaznamenaný pokles v roce 2012 a 2013, kdy nebylo dosaženo optimálních hodnot, je způsoben malým množstvím pohotových platebních prostředků.

Tabulka 14: Vývoj ukazatelů likvidity (v tis. Kč)

Ukazatele likvidity	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	2,36	1,8	2,68	4,22	3,32
Pohotová likvidita	1,14	0,96	1,54	2,51	2,05
Okamžitá likvidita	0,14	0,17	0,54	0,5	0,65

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

### Ukazatele aktivity

Ukazatel obratu aktiv demonstruje efektivnost podniku využívat svá aktiva. V průběhu sledovaného období se tento ukazatel extrémně neměnil a převyšoval doporučovanou hodnotu 1. Při pohledu na položku obrat zásob lze zjistit klesající tendenci jejich hodnot s výjimkou roku 2013. Doba obratu zásob je charakterizována vázaností zásob v podniku, přičemž snahou je docílit co nejnižší hodnoty, tedy nejnižší doby vázanosti. Ve sledovaném období se nejnižšího výsledku dosáhlo v roce 2012 (36,17).

Tabulka 15: Vývoj ukazatelů aktivity (v tis. Kč)

Ukazatele aktivity	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv	1,97	1,83	1,94	1,84	1,73
Obrat zásob	10,09	8,66	9,05	8,77	8,42
Doba obratu aktiv	184,87	199,23	187,75	198,15	210,7
Doba obratu zásob	36,17	42,16	40,31	41,61	43,37

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

### Ukazatele zadluženosti

Vývoj ukazatele celkové zadluženosti ve sledovaném období 2012 – 2016 lze hodnotit jako pozitivní. Ze zjištěných hodnot podle Tabulky 16 vyplývá, že ve společnosti Rosenberg došlo k výraznému poklesu celkové zadluženosti z původních 47,1 % (r. 2012) na 25,15 % (r. 2016). Ve sledovaných letech byla činnost tohoto podniku financována především z vlastních zdrojů, na což poukazuje koeficient samofinancování. U ukazatele úrokového krytí je brán v potaz EBIT, který pokrývá nákladové úroky podniku. V jednotlivých letech společnost vykazuje vyšší a příznivější výsledky.

Tabulka 16: Vývoj ukazatelů zadluženosti (v tis. Kč)

<b>Ukazatele zadluženosti</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Celková zadluženost (v %)	47,1	49,47	38,02	27,88	25,15
Koeficient samofinancování (v %)	52,85	50,44	61,51	71,78	74,7
Úrokové krytí	6,86	8,5	21,54	21,68	25,29

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

## Souhrnné ukazatele

### 8.4. Bankrotní modely

Cílem bankrotních modelů je posuzovat a rozpoznat finanční zdraví analyzovaného podniku. Z těchto modelů bude na společnost Rosenberg aplikován: Altmanův model, Index IN05 a Tafflerův model.

#### 8.4.1. Altmanův model (Z-skóre)

Výsledky z Altmanova modelu pro analyzovaný podnik Rosenberg s.r.o. se pohybovaly v zóně prosperity, což je patrné z Tabulky 17. Podniky, které vykazují vyšších výsledných hodnot než 2,99, lze klasifikovat jako podniky s uspokojivou finanční situací. Tak je tomu i u analyzované společnosti, kdy hodnoty od roku 2012 do roku 2016 kontinuálně rostou, s výjimkou let 2013 a 2016, kdy došlo k mírnému poklesu. Na základě vyhodnocených výsledků lze společnost Rosenberg označit za finančně zdravý podnik, u kterého lze do budoucna předpokládat podnikovou prosperitu.

Tabulka 17: Altmanův model (Z-skóre) (v tis. Kč)

<b>Proměnná</b>	<b>Koeficient</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
X1	0,717	0,22	0,20	0,32	0,39	0,38
X2	0,847	0,45	0,42	0,45	0,59	0,63
X3	3,107	0,08	0,09	0,19	0,15	0,12
X4	0,420	1,12	1,02	1,62	2,57	2,97
X5	0,998	0,97	1,83	1,94	1,84	1,73
<b>Z-skóre</b>		<b>3,22</b>	<b>3,03</b>	<b>3,82</b>	<b>4,16</b>	<b>4,15</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

### 8.4.2. Index IN05

Na základě zjištěných výsledků lze konstatovat, že index IN05 společnosti Rosenberg (Tabulka 18) vykazuje pozitivní růstový trend. V případě, že hodnota tohoto indexu dosahuje vyšší úrovně než 1,6, která byla uvedena dle doporučené literatury v literární části, dosahuje podnik stabilní finanční situace. Naopak pokud podnik vykazuje hodnotu indexu nižší než 1,6, řadí se do tzv. šedé zóny, jako je tomu u analyzovaného podniku v roce 2012 a 2013. Nejedná se o nikterak vyhraněnou finanční situaci a nelze tedy jednoznačně říci, zda se podnik jeví jako finančně stabilní, neboť úroveň jednotlivých hodnot se každoročně významně zvyšují. Mimo to lze ale konstatovat, že podnik na základě výsledků IN05 za rok 2014 až 2016 vytváří hodnotu pro své vlastníky.

Tabulka 18: Index IN05 (v tis. Kč)

Proměnná	Koeficient	2012	2013	2014	2015	2016
X1	0,13	2,12	2,02	2,63	3,59	3,98
X2	0,04	6,86	8,50	21,54	21,68	25,29
X3	3,97	0,08	0,09	0,19	0,15	0,12
X4	0,21	1,97	1,83	1,94	1,84	1,73
X5	0,09	2,36	1,80	2,68	4,22	3,32
<b>IN05</b>		<b>1,49</b>	<b>1,51</b>	<b>2,61</b>	<b>2,70</b>	<b>2,67</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

### 8.4.3. Tafflerův model

Posledním z bankrotních modelů, který bude aplikován na data společnosti Rosenberg, je Tafflerův model (Tabulka 19). Stanovenou hranicí, která určuje nízkou pravděpodobnost bankrotu, je hodnota 0,3. Analyzovaná společnost vykazuje za celé sledované období velice pozitivní hodnoty, které vypovídají o vysoké stabilitě finančního zdraví podniku a jeho prosperitě. Nejvyššího dosaženého výsledku dosáhla společnost Rosenberg v roce 2015, kdy činila výsledná hodnota 1,26.



Tabulka 19: Tafflerův model (v tis. Kč)

Proměnná	Koeficient	2012	2013	2014	2015	2016
X1	0,53	0,57	0,38	1,14	1,32	0,86
X2	0,13	0,81	0,92	1,32	1,85	2,14
X3	0,18	0,16	0,25	0,19	0,12	0,16
X4	0,16	1,97	1,83	1,94	1,84	1,73
<b>T</b>		<b>0,75</b>	<b>0,66</b>	<b>1,12</b>	<b>1,26</b>	<b>1,04</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

## 8.5. Bonitní modely

Pro predikci budoucí situace podniku je vhodné využít naopak modely bonitní, které jsou schopné posoudit prosperitu podniku. V této diplomové práci se bude jednat zejména o: Kralickův rychlý test a Index bonity.

### 8.5.1. Kralickův rychlý test (Q-test)

K analýze finančního zdraví pomocí Kralickova rychlého testu je zapotřebí si stanovit hodnoty jednotlivých ukazatelů, které jsou uvedeny v následující Tabulce 20 a jež budou následně vstupovat do konečného hodnocení. Souhrnné hodnocení zobrazené Tabulkou 21 představuje škálu známek, přičemž platí, že od bodového hodnocení 3 a více se jedná o velmi prosperující podnik. Podle Kralickova rychlého testu lze společnost Rosenberg obecně hodnotit jako velice prosperující podnik, jelikož nejnižší celková dosažená bodová hodnota byla 3 a to v letech 2012 a 2013.

Tabulka 20: Kralickův rychlý test (Q-test)

Proměnná	2012	2013	2014	2015	2016
X1 (v %)	52,85	50,44	61,51	71,78	74,70
X2 (v letech)	3,41	3,39	1,23	1,22	0,97
X3 (v %)	6,65	7,28	11,63	9,67	8,70
X4 (v %)	8,04	9,08	18,65	15,02	12,25

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

Tabulka 21: Kralickův rychlý test - výsledky bodového hodnocení

Proměnná		2012	2013	2014	2015	2016
Finanční stabilita	X1	4	4	4	4	4
	X2	3	3	4	4	4
Průběžná známka		3,5	3,5	4	4	4
Výnosová situace	X3	3	3	4	3	3
	X4	2	2	4	4	3
Průběžná známka		2,5	2,5	4	3,5	3
<b>Celkové bodové hodnocení</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3,75</b>	<b>3,5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

### 8.5.2. Index bonity

Index bonity pro podnik Rosenberg s.r.o. (Tabulka 22) vychází po celé analyzované období větší než 2, což vypovídá o velmi dobré finanční situaci podniku. Zejména pak roky 2012, 2014, 2015 a 2016 vykazují výsledné hodnoty větší než 3. Dle doporučené literatury takto vysoká hodnota vypovídá o extrémně dobré bonitě podniku, a tedy lze říci, že se společnost Rosenberg řadí mezi finančně nadprůměrně zajištěné podniky. Na základě vyhodnocených výsledků indexu bonity lze poznamenat, že první dva ukazatele, jež se zabývají cash flow na cizích zdrojích a ziskem před zdaněním na aktivech, tvoří při výpočtu značně vyšší procentuální část celkového výsledku, a tedy jej i podstatně ovlivňují. Nejlepšího indexu bonity analyzovaná společnost dosáhla v roce 2014, kdy se zjištěná hodnota blížila číslu 4.

Tabulka 22: Index bonity (v tis. Kč)

Proměnná	Koeficient	2012	2013	2014	2015	2016
X1	1,50	0,28	0,27	0,59	0,64	0,60
X2	0,08	2,12	2,02	2,63	3,59	3,98
X3	10	0,20	0,10	0,21	0,16	0,14
X4	5	0,05	0,05	0,11	0,09	0,08
X5	0,30	0,10	0,12	0,11	0,12	0,12
X6	0,10	1,89	1,83	1,92	1,82	1,71
<b>IB</b>		<b>3,06</b>	<b>2,04</b>	<b>3,97</b>	<b>3,52</b>	<b>3,23</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

## 9. Moderní metody hodnocení výkonnosti

### 9.1. Ekonomická přidaná hodnota

V následující kapitole bude zjišťován jeden z hlavních představitelů moderních ukazatelů – ekonomická přidaná hodnota (EVA). Tento ukazatel lze počítat dle různých metodik, v této práci bude však stanoven na bázi provozního zisku tzv. EVA Entity. Pro sestavení tohoto modelu je zapotřebí si nejdříve stanovit propočtem operativní aktiva (NOA), operativní hospodářský výsledek (NOPAT) a průměrné vážené náklady (WACC). Pro stanovení nákladů na vlastní kapitál podniku Rosenberg s.r.o. byla zvolena metoda oceňování kapitálových aktiv CAPM.

#### 9.1.1. Čistá operativní aktiva (NOA)

Vyčíslení čistých operativních aktiv je založeno především na úpravě položek z rozvahy. Pro jejich výpočet je zapotřebí aktivovat položky, které úzce souvisejí s provozní činností, ale v účetních výkazech nejsou zaznamenány. Dále je zapotřebí vyčlenit položky, které se nepřímo vztahují k hlavní činnosti podniku a následně snížit aktiva o neúročené cizí zdroje.

#### Aktivace nevykázaných položek v rozvaze

U rozvahových aktiv je zapotřebí v tomto případě přičíst položky podílející se na provozní činnosti podniku, jelikož v rozvaze nejsou započítány. Příkladem mohou být položky týkající se leasingu, výzkumu a vývoje, goodwillu apod. Do této práce byly do aktivačních položek na základě konzultace s vedoucí účetní podniku zařazeny pouze náklady spojené se školením a jiným vzděláváním, které jsou zobrazeny v Tabulce 23.

Tabulka 23: Aktivace položek (v tis. Kč)

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Školení a vzdělávání	138	142	158	161	162

Zdroj: Vlastní zpracování dle vedení společnosti Rosenberg s.r.o.

#### Vyčlenění neoperativních aktiv v rozvaze

Za sledované období společnost Rosenberg vykazovala krátkodobý finanční majetek v podobě peněz v pokladně a na běžném účtu. Tento majetek je zapotřebí pro stanovené výpočty vyloučit pouze za předpokladu, že je hodnota krátkodobého finančního majetku vyšší, než je provozně nutné. Pro stanovení provozně nezbytného krátkodobého finančního majetku lze využít ukazatel okamžité likvidity, který posuzuje krátkodobý

finanční majetek s krátkodobými cizími zdroji. Bude-li překročena hodnota ukazatele 0,5, je zapotřebí nadbytečný finanční majetek vyloučit. Výše nezbytného krátkodobého finančního majetku potřebného pro stanovení čistých neoperativních aktiv je uvedena v následující Tabulce 24.

Tabulka 24: Vymezení nadbytečného krátkodobého finančního majetku (v tis. Kč)

<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Krátkodobý finanční majetek	5 374	11 876	30 273	18 280	34 802
Krátkodobé závazky	37 472	70 805	55 939	36 891	53 373
Okamžitá likvidita	0,14	0,17	0,54	0,5	0,65
<b>Úprava KFM</b>	<b>5 374</b>	<b>11 876</b>	<b>-2242</b>	<b>18 280</b>	<b>-8 031</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

Další aktiva nepotřebná k operativním činnostem jsou pohledávky po splatnosti. Tato položka, jež je zahrnuta do sledovaného období, nepřispívá k výsledku hospodaření podniku, a musí být tedy rovněž vyloučena. Pohledávka po splatnosti za roky 2012 až 2016 je vyčíslena v Tabulce 25.

Tabulka 25: Vymezení pohledávky po splatnosti (v tis. Kč)

<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Pohledávky po splatnosti</b>	<b>33 288</b>	<b>47 869</b>	<b>47 250</b>	<b>68 871</b>	<b>65 165</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

Po úpravě aktiv nelze opomenout jejich snížení o hodnotu pasiv, respektive o neúročený cizí kapitál. Pro podnik Rosenberg s.r.o. to znamená vyčlenění položek krátkodobých závazků, časového rozlišení z pasivních položek a rezerv, které lze mimo jiné spatřit v Tabulce 26.

Tabulka 26: Vymezení neúročeného cizího kapitálu (v tis. Kč)

<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Rezervy	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	37 472	70 805	55 939	36 891	53 373
Časové rozlišení	117	274	1 408	1 006	519
<b>Neúročený cizí kapitál</b>	<b>37 589</b>	<b>71 079</b>	<b>57 347</b>	<b>37 897</b>	<b>53 892</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

## Výpočet čistých operativních aktiv (NOA)

Hodnota čistých operativních aktiv je získána na základě předešlých úprav stanovených celkových aktiv. Výsledná hodnota NOA je zaznamenána v následující Tabulce 27.

Tabulka 27: Čistá operativní aktiva (NOA) (v tis. Kč)

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Aktiva	232 286	279 006	298 506	301 162	330 404
Aktivované položky	138	142	158	161	162
Pohledávky po splatnosti	33 288	47 869	47 250	68 871	65 165
Neúročený cizí kapitál	37 589	71 079	57 347	37 897	53 892
<b>Čistá operativní aktiva (NOA)</b>	<b>161 547</b>	<b>160 200</b>	<b>194 067</b>	<b>194 555</b>	<b>211 509</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

V nadcházející Tabulce 28 je blíže charakterizována upravená strana aktiv rozvahy.

Tabulka 28: Čistá operativní aktiva (NOA) - úprava aktiv v rozvaze (v tis. Kč)

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	142 869	151 247	147 709	144 573	152 733
DNM	253	233	91	13	157
DHM	142 616	151 014	147 618	144 560	152 576
DFM	0	0	0	0	0
ČPK	18 678	8 953	46 358	49 982	58 776
Zásoby	45 442	63 165	70 007	64 980	76 124
Krátkodobé pohledávky	4 232	4 322	4 684	3 634	9 336
KFM	5 374	11 876	28 031	18 280	26 771
Časové rozlišení	1 081	527	825	824	275
Aktivované položky	138	142	158	161	162
Neúročený cizí kapitál	37 589	71 079	57 347	37 897	53 892
<b>NOA</b>	<b>161 547</b>	<b>160 200</b>	<b>194 067</b>	<b>194 555</b>	<b>211 509</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

Pro zachování bilanční rovnosti, je zapotřebí upravit i stranu pasiv a to v souvislosti s modifikovanou majetkovou strukturou. Pro stanovení těchto úprav je nezbytné do pasiv přiřadit novou položku ekvivalenty vlastního kapitálu, která zahrnuje již dříve

stanovené aktivované položky, nadbytečný krátkodobý finanční majetek a pohledávky po splatnosti. Ucelené položky pasivní rozvahové části jsou uvedeny v Tabulce 29.

Tabulka 29: Vymezení celkového invest. kapitálu (C) - úprava pasiv v rozvaze (v tis. Kč)

<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
VK	92 566	95 154	138 392	149 255	172 285
ZK	1 905	1 905	1 905	1 905	1 905
Zákonný rezervní fond	191	191	191	191	191
VH minulých let	104 041	117 636	135 137	177 400	209 556
VH účetního období	14 595	18 501	43 262	33 157	31 053
Ekvivalenty VK	28 166	43 079	42 103	63 398	70 420
Cizí zdroje	68 981	65 046	55 675	45 300	39 224
Bankovní úvěry	68 981	65 046	55 675	45 300	39 224
<b>C</b>	<b>161 547</b>	<b>160 200</b>	<b>194 067</b>	<b>194 555</b>	<b>211 509</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

### 9.1.2. Vymezení operativního hospodářského výsledku (NOPAT)

Pro sestavení ekonomické hodnoty je nedílnou součástí zjištění čistého operativního výsledku hospodaření, který vychází z výsledku hospodaření upraveného navýšením, v tomto případě pouze z nákladových úroků, a zároveň sníženého o výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku. Výčet nákladových položek za roky 2012 – 2016 je zobrazen v Tabulce 30.

Tabulka 30: Nákladové úroky (v tis. Kč)

<b>Položka</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Nákladové úroky</b>	<b>2 722</b>	<b>2 980</b>	<b>2 584</b>	<b>2 086</b>	<b>1 600</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

Všechny úpravy výsledku hospodaření jsou charakterizovány v Tabulce 31. Je však ještě zapotřebí snížit výsledek hospodaření o dodatečně vypočtenou daň z příjmu právnických osob, jejíž výše je stanovena rozdílem mezi původním a upraveným výsledkem hospodaření, jenž je vynásobený aktuální vyměřenou sazbou daně.

Tabulka 31: Čistý operativní výsledek hospodaření (NOPAT) (v tis. Kč)

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
VH za běž. činnost před zdaněním	18 011	22 840	53 527	40 991	38 418
Nákladové úroky	2 722	2 980	2 584	2 086	1 600
VH z prodeje DM	457	414	2 200	4	8
Aktivované náklady	138	142	158	161	162
Odpisy aktivovaných nákladů	20	35	35	47	62
VH před zdaněním po úpravách	20 394	25 513	54 034	43 187	40 110
Rozdíl	2 383	2 673	507	2 196	1 692
Původní daň	3 415	4 339	10 264	7 834	7 385
Sazba daně	19	19	19	19	19
Dodatečně vypočtená daň	453	508	96	417	321
<b>NOPAT</b>	<b>16 526</b>	<b>20 666</b>	<b>43 674</b>	<b>34 936</b>	<b>31 954</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

### 9.1.3. Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC)

Po vykonání všech předchozích výpočtů je možné přistoupit k výpočtu vážených průměrných nákladů. Aby bylo možné jejich hodnotu stanovit, je zapotřebí si nejprve určit náklady na vlastní a cizí kapitál.

#### Náklady na vlastní kapitál

Možností a způsobů výpočtů nákladů na vlastní kapitál je mnoho. V této diplomové práci byl použit model pro oceňování kapitálových aktiv CAPM. Tento model je hojně využíván ve vyspělých kapitálových trzích a bývá celosvětově uznáván. Pro vyhodnocení je nezbytné zjistit bezrizikovou úrokovou míru, hodnotu koeficientu beta a rizikovou prémii trhu i země. Bezrizikové úrokové míry sledovaného období jsou stanoveny jako výnosnost desetiletých státních dluhopisů, jež udává Česká národní banka. Hodnoty pro stanovení koeficientu beta a rizikové prémie trhu a země jsou převzaty z internetových stránek prof. Damodarana. Všechny hodnoty jsou patrné z následující Tabulky 32.

Tabulka 32: Náklady na vlastní kapitál - metoda CAPM (v %)

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
$r_f$	2,31	2,26	1,58	0,58	0,48
Nezadlužené $\beta$	1,04	0,98	1,08	1,02	0,94
Zadlužené $\beta$	1,7	1,55	1,45	1,28	1,12
Riziková prémie trhu (RPT)	7,08	6,05	6,8	7,36	6,69
Riziková prémie země (RPZ)	1,28	1,05	1,05	1,11	1
<b><math>n_{vk}</math></b>	<b>15,63</b>	<b>12,69</b>	<b>12,49</b>	<b>11,11</b>	<b>8,97</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

### Náklady na cizí kapitál

V tomto případě se jedná především o úrokové náklady, jež souvisí s dlouhodobými závazky. Úroková sazba je zde počítána jako 12měsíční PRIBOR navýšený o 3,05 procentního bodu, který je vykazován Českou národní bankou.

Tabulka 33: Náklady na cizí kapitál (v %)

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
12M PRIBOR	1,48	0,75	0,53	0,48	0,45
Riziková přírážka	3,05	3,05	3,05	3,05	3,05
<b>Úroková sazba dlouhod. závazků</b>	<b>4,53</b>	<b>3,8</b>	<b>3,58</b>	<b>3,53</b>	<b>3,5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

### Výpočet průměrných nákladů na kapitál (WACC)

Po zhotovení výše potřebných výpočtů je možné dosadit výsledky do vzorce pro stanovení průměrných nákladů na kapitál. Z Tabulky 34 je patrné, že výše WACC je do jisté míry ovlivňována snižujícím se podílem cizího kapitálu společnosti na celkovém kapitálu C.

Tabulka 34: Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) (v %)

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
$N_{ck}$	4,53	3,8	3,58	3,53	3,5
$N_{vk}$	15,63	12,69	12,49	11,11	8,97
CK/C	42,7	40,6	28,69	23,28	18,54
VK/C	57,3	59,4	71,31	76,72	81,46
<b>WACC</b>	<b>10,89</b>	<b>9,08</b>	<b>9,93</b>	<b>9,35</b>	<b>7,96</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016



## Výpočet ekonomicky přidané hodnoty EVA

Po vyměření všech příslušných ukazatelů – čistých operativních aktiv, čistého provozního výsledku hospodaření a průměrných vážených nákladů na kapitál lze přistoupit k výpočtu ekonomické přidané hodnoty, který je uveden v Tabulce 35.

Tabulka 35: Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA) (v tis. Kč)

Položka	2012	2013	2014	2015	2016
NOA	161 547	160 200	194 067	194 555	211 509
NOPAT	16 526	20 666	43 674	34 936	31 954
WACC	10,89	9,08	9,93	9,35	7,96
<b>EVA</b>	<b>-1 066,47</b>	<b>6 119,84</b>	<b>24 403,15</b>	<b>16 745,11</b>	<b>15 117,88</b>

Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv společnosti z let 2012-2016

Z výsledných hodnot je patrné, že podnik ve všech sledovaných letech vytvářel hodnotu, vyjma roku 2012. V tomto roce byla vyčíslená ekonomická přidaná hodnota záporná ve výši -1 066,47 tis. Kč. Záporné vyčíslení je způsobeno nižší hodnotou čistého operativního zisku a vyšší hodnotou čistých operativních aktiv, než tomu bylo v nadcházejícím roce 2013. V dalších letech se ekonomická přidaná hodnota výrazně zvyšuje až do roku 2014 a poté nastává její mírný pokles, hodnoty se však udržují stále na velice dobré kladné pozici. V těchto letech jsou jednotlivé dosažené výsledky kladné, což vypovídá o pozitivním vytvoření hodnoty podniku.

### 9.2. Shrnutí tradičních a moderních ukazatelů

Podnik Rosenberg s.r.o. byl analyzován za období 2012 – 2016. Sledované období lze pro společnost hodnotit jako velice prosperující, podnik má již ustálenou pozici na trhu a vysoce hodnocené postavení mezi konkurencí. Na základě výsledků jednotlivých analýz je možno podotknout, že společnost nemá problémy s likviditou, jelikož jsou za všechna sledovaná období překračovány doporučené hodnoty. Z analýzy poměrových ukazatelů byla věnována větší pozornost rentabilitě vlastního kapitálu, která ve sledovaném období značně kolísala, přičemž nejvyšší hodnoty nabývala v roce 2014. Nadprůměrných výsledků společnost dosáhla i při stanovení souhrnných modelů, na základě kterých ji lze označit jako finančně zdravý podnik s předpokládanou prosperitou. Rovněž při generování zisku společnost nevykazuje významné problémy, které by ji měly ohrožovat, a za analyzované období společnost hodnotu generovaného zisku stabilně zvyšuje.

## 10. Praktická aplikace CPM

Další část praktické části bude věnována aplikaci CPM. Kapitola bude určena zejména samotnému nasazení systému a jeho využití ve společnosti Rosenberg s.r.o. Kromě bližší specifikace používaného systému zde budou zahrnuty i identifikace konkrétních přínosů či případných nevýhod využívané aplikace CPM v této společnosti.

### 10.1. CPM ve společnosti Rosenberg s.r.o.

Po vzniku společnosti (28. dubna 1994) byl preferován výlučně účetní systém MRP, jenž byl využíván pouze pro skladové hospodářství a finanční účetnictví. Se zvyšující se poptávkou po výrobcích a vzrůstající výrobou rostly taktéž nároky na zpracování dokumentace. Na základě této skutečnosti se společnost v roce 2002 rozhodla pro koupi systému proALPHA, tedy systému, jenž byl rovněž využíván mateřskou společností Rosenberg GmbH. Se vstupem do roku 2003 společnost Rosenberg zahájila činnost již v nové verzi systému.

### 10.2. ERP systém proALPHA

Systémem, jenž využívá společnost Rosenberg, je již zmiňovaný ERP systém proALPHA poskytovaný firmou SPC solutions s.r.o. Tato firma se specializuje na poskytování kvalitních řešení zejména v oblasti informační technologie. Její základní prioritou je vývoj a realizace podnikových informačních systémů. ERP systém proALPHA ve svých standardních funkcích poskytuje zejména logistické, finanční, účetní a controllingové činnosti.

Jedna z velmi užitečných funkcí, kterými tento systém disponuje, je možnost automatické obnovy za předpokladu, že by došlo k výpadku systému. **Workflow Automation** neboli automatizační proces řízení pracovních činností je celopodnikový nastavitelný systém, který napomáhá k pracovním výkonům. Automatizační proces vystihuje průběh jednotlivých prací, což v praxi znamená, že pracovníci jsou informováni o nedokončených činnostech v souvislosti s jejich konáním.

Další z funkcí, které lze v tomto systému využít, je **CRM** neboli Správa vztahů se zákazníky. Tato oblast zahrnuje servis, reklamační požadavky a v neposlední řadě také systém včasného varování, který upozorňuje na možná nebezpečí a poskytuje informace o negativním či pozitivním vývoji uvnitř podniku.

Systém **DMS** neboli Správa dokumentů představuje činnost archivační a veškerou dokumentaci, která plyne z každodenního provozu.

Posledním z blíže specifikovaných funkcí tohoto systému je **MIS** neboli Manažerský informační systém, který napomáhá k okamžitému přístupu do veškeré uložené dokumentace a poskytuje tak souhrnná data všech modulů proALPHA ostatním pravomocným uživatelům tohoto systému CPM (SPC solutions s.r.o., 2018).

Pro lepší pochopení a přehlednou demonstraci parametrů systému proALPHA jsou v následujících Tabulkách 36 – 40 vybrané funkce, kterými tento systém disponuje či nikoliv. Jedná se o důležité aspekty, kterými by se měl zabývat každý podnik z toho důvodu, aby vybral vhodný systém, jenž bude provázán celým podnikovým systémem v rámci CPM.

V následující Tabulce 36 jsou znázorněny funkce, kterými systém proALPHA disponuje, a které jsou (+) či nejsou (-) vykonatelné.

Tabulka 36: Funkčnost systému proALPHA

<b>Funkčnost</b>	
+	–
finanční účetnictví	účetování - obchody na peněžním a kap. trhu
řízení hotovosti a předpověď likvidity	řízení tržního rizika
finanční plánování a rozpočty	výpočet a účtování mezd
plánování nedokončených investic	řízení lidských zdrojů - nábor zaměstnanců
skladové hospodářství a řízení zásob	-
správa odpadů a nebezpečného mater.	-

Zdroj: proALPHA, 2018

Tabulky 37 a 38 zobrazují, pro který typ a sériovost výroby je systém proALPHA vhodný. Jak lze vyčíst, pro kontinuální typ výroby tento systém není příliš vhodný a společnost s takovýmto typem výroby by se měla poohlížet po jiné vnitropodnikové aplikaci.

Tabulka 37: Typy výrob vhodné (+) a nevhodné (-) pro systém proALPHA

<b>Typ výroby</b>	
+	-
diskrétní	kontinuální
zakázková	-
dle prognózy	-

Zdroj: proALPHA, 2018

Tabulka 38: Sériovost výroby vhodná (+) a nevhodná (-) pro systém proALPHA

<b>Sériovost výroby</b>	
+	-
kusová	-
sériová	-
hromadná	-

Zdroj: proALPHA, 2018

ERP systém proALPHA jednomyslně využívají především průmyslová odvětví, která jsou vyjmenována v Tabulce 39. Z té je rovněž patrné, že pro textilní, obuvnický a hutní průmysl není tento systém ideální volbou. Z odvětví, které má systém reference, je naopak vhodný pro obchod a výrobní podniky, jak je znázorněno v Tabulce 40.

Tabulka 39: Průmyslová odvětví vhodná (+) a nevhodná (-) pro systém proALPHA

<b>Průmyslové odvětví</b>	
+	-
strojírenský	textilní a obuvnický
automobilový	hutní
chemický a farmaceutický	-

Zdroj: proALPHA, 2018

Tabulka 40: Odvětvové reference vhodné (+) a nevhodné (-) pro systém proALPHA

<b>Odvětvové reference</b>	
+	-
obchod	distribuce
výrobní podniky	finance
-	veřejný a státní sektor

Zdroj: proALPHA, 2018

### **10.3. Představení nasazeného systému proALPHA ve společnosti Rosenberg s.r.o.**

Jak již bylo zmíněno, od začátku roku 2003 byl využíván ERP systém proALPHA, který plnil roli CPM v podniku. Tento systém poskytuje firma SPC solutions s.r.o. jakožto německý producent, avšak výrobcem tohoto systému je jeden z nejvýznamnějších dodavatelů v ČR – IBM sídlící v New Yorku, USA.

#### Cena

Ceny vnitropodnikového systému se mohou lišit v závislosti na velikosti, struktury podniku apod. Společnost Rosenberg systém zakoupila v roce 2002 za částku 32 000 eur.

#### Instalace

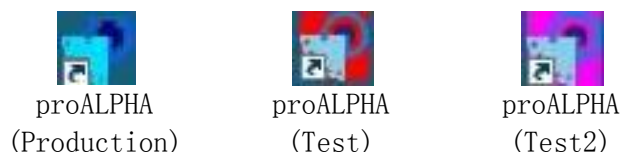
Instalaci systému proALPHA obstarala stejná firma, od které byl systém i zakoupen – SPC solutions s.r.o.

#### Ikony proAlpha zastoupené ve společnosti Rosenberg

Na Obrázku 12 jsou znázorněné ikony systému, které jsou využívány ve společnosti. Jedná se celkem o tři ikony, kde každá plní jinou úlohu.

- Modrá ikona – představuje ostrou verzi.
- Červená ikona – představuje verzi, která slouží pro zaškolování nových pracovníků a konstruktéry. Aktuálnost dat v tomto systému má jednodenní zpoždění.
- Fialová ikona – představuje verzi, v níž jsou data zpožděná minimálně o jeden měsíc a jsou určena pro testovací účely.

Obrázek 12: Ikony systému proALPHA 5.2



Zdroj: proALPHA, 2018

### Licence

Licenční smlouva zahrnuje mimo jiné předmět, který se týká systému ERP a jeho modulů. Je zde rovněž uvedena cena za pořízení licence, která byla uhrazena jednorázově. S pořízením jsou i spjaty veškeré poplatky za jednotlivé moduly, které činí 2 900 eur. Záruka jednotlivých poskytnutých licencí spjatých se systémem je platná po dobu 6 měsíců.

### Upgrade

Společnost Rosenberg v roce 2010 přešla na aktuálnější verzi systému proALPHA, která je označována jako verze 5.2. Nejedná se však o nejaktuálnější dostupnou verzi. V současné době je již možné zakoupit nejnovější verzi, která je dostupná téměř 3 roky a nese označení 6. Společnost Rosenberg prozatím neuvažuje nad její koupí, neboť by přechod na novější verzi znamenal pro společnost cca 2 měsíce testování, což by s sebou mohlo přinést určitá rizika. V neposlední řadě by nákup a instalace novější licence znamenal pro podnik vysokou finanční náročnost.

### Technická podpora

Technickou podporu na programové úrovni zajišťuje firma SPC solutions s.r.o., od které je tento systém zakoupen. Dále jsou společnosti nabízeny standardní služby jako např. hot-line a servis IS, které jsou poskytovány 24 hodin denně, či různé aktualizace a odborné konzultace.

### Připojené moduly systému

Pro společnost Rosenberg a její mateřskou společnost byly speciálně sestaveny nové moduly sestaveny dle specifických požadavků. Jedná se o nové moduly:

- IC (Intercompany) neboli elektronická výměna dat, která spojuje jednotlivá data mezi podnikem Rosenberg s.r.o. a její mateřskou společností.
- Typenschild neboli centralizovaný tisk štítků na výrobky.

## Servis

Servis je spravován vyškolenými IT pracovníky společnosti Rosenberg.

## Zálohování systému

Veškerá dokumentace ohledně zboží je archivována a zálohována v systému proALPHA. Zálohování v tomto systému má 3 fáze:

- zálohování dílčích dat, které probíhá každých 30 minut,
- zálohování celé databáze, které probíhá denně v nočních hodinách,
- zálohování operačního systému, které probíhá cca hodinu po zálohování celé databáze.

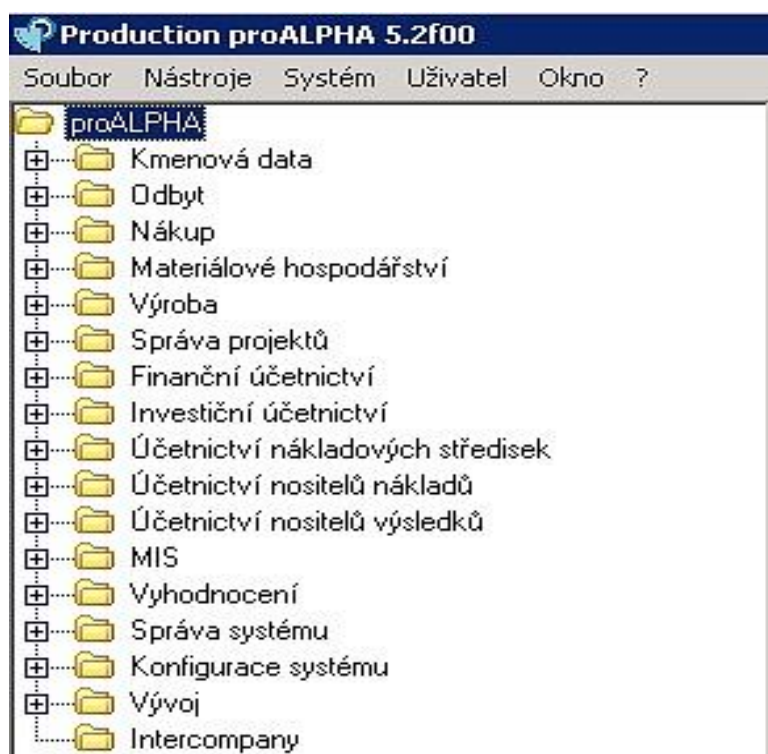
### **10.4. Oblasti CPM využívané v systému proALPHA**

Oblasti, jež jsou zahrnovány do ERP systému proALPHA ve společnosti Rosenberg jsou následující:

- e-commerce,
- odbyt a nákup,
- spravování majetku,
- plánování a řízení výroby,
- management podniku,
- finanční účetnictví,
- vytyčení nákladů a výkonů společnosti,
- správa investic.

Z těchto oblastí budou vybrány a blíže specifikovány pouze některé položky, o nichž bylo získáno dostatečné množství informací od společnosti Rosenberg. Jednotlivé oblasti CPM jsou zahrnuty v systému pod tzv. moduly systému proALPHA. Ty, jimiž podnik disponuje, lze vidět na následujícím Obrázku 13.

Obrázek 13: Využívané moduly proALPHA



Zdroj: proALPHA, 2018

### Manažerský informační systém (MIS)

Manažerský informační systém obsahuje jednotlivé údaje ze všech programů, na základě nichž lze kontrolovat kmenová data a veškeré údaje o pohybech podnikové dokumentace. Tato oblast zahrnuje taktéž statistická data, historii jednotlivých cen, rabaty či provize uskutečněné v daném podniku.

### Materiálové hospodářství

Materiálové hospodářství obsahuje položky související se zásobováním materiálem v daném podniku a jeho řízením. Co se týče řízení stavu zásob, systém proALPHA nabízí modul s názvem Sklady, jenž poskytuje informace o údržbě stavu zásob a údaje o přeskladnění. Pokud nastane situace, kdy na jednom ze skladů klesne hodnota materiálu potřebného k výrobě pod stanovený limit, modul Přeskladnění tento stav ohlásí a dojde tak k potřebnému přeskladnění zásob z jiného skladu, který disponuje nadlimitním množstvím zásob. Jednou z dalších funkcí v této oblasti je modul s názvem Inventury, na základě kterého lze porovnávat skutečný stav se stavem vedeným v systému proALPHA.



## Výroba

Systém proALPHA nabízí modul s plánováním výroby, avšak v podniku Rosenberg není tato funkce využívána. Při plánování výroby v podniku je používán tabulkový procesor MS Excel, který lze propojit s kmenovými daty v systému proALPHA. Další součástí modulu Výroba je funkce s vytvářením Kalkulace. Ta je rovněž tvořena v tabulkovém procesoru MS Excel. Důvodem, proč nejsou tyto činnosti vytvářeny pouze v systému proALPHA, je skutečnost, že pro podnik jsou tabulkové procesory přehlednější a využívají možnosti seřazení jednotlivých produktových cen vedle sebe.

### **10.5. Porovnání aplikace systému CPM v podniku Rosenberg s.r.o. a Rosenberg GmbH**

Tato kapitola bude věnována porovnání CPM systému, o jehož zavedení bylo analyzovanou společností Rosenberg rozhodnuto. Toto rozhodnutí bylo učiněno po vzoru její mateřské společnosti Rosenberg GmbH, která rovněž používá systém proALPHA, byť s jistými odchylkami. Na základě toho je možná implementace přestoupení na jiný systém podporující oblasti CPM vyloučena.

Jak již bylo řečeno, ERP systém proALPHA je využíván ve společnosti Rosenberg, i její mateřské společnosti Rosenberg GmbH. Díky implementaci stejného systému v obou firmách je možný přístup do systému druhé společnosti. Avšak tento přístup je z hlediska ochrany dat do určité míry omezen.

Z důvodu snižování vstupních nákladů společnost Rosenberg zaujímá větší pozici výrobního závodu ve srovnání s mateřskou společností, která plní spíše roli obchodní pobočky. Rosenberg GmbH rovněž vytváří již zmiňované oblasti CPM řízené systémem proALPHA, avšak v mnohem menším měřítku. Hlavní roli má v tomto vnitropodnikovém systému společnost Rosenberg sídlící v Klenčí pod Čerchovem.

### **10.6. Systémové odlišnosti Rosenberg s.r.o. a Rosenberg GmbH**

#### Systém kvality

Jednou z největších odlišností v používaném systému je využití aplikace, která zajišťuje kvalitu produktů, tzv. Babtec. Ve společnosti Rosenberg nebyla tato aplikace zajišťující kvalitu výroby doposud zakoupena z důvodu vysoké finanční náročnosti a neúplně kompatibility se systémem proALPHA, zatímco společnost Rosenberg GmbH aplikaci používá. Tato aplikace je propojena se systémem proALPHA, díky němuž

využívá podnikových dat. Babtec se využívá zejména k vyřízení reklamace či generování protokolů o neshodě. Funkce této aplikace spočívá ve výpočtu tzv. algoritmu, kdy na základě složitosti výrobního procesu jednotlivých produktů aplikace generuje četnost nařízených kontrol. Kontrola se tedy může týkat všech vyrobených kusů či pouze jednoho z celé zakázky. Řídící kontroly výroby na základě hodnocení uskutečněného systémem rozpozná, u jakých výrobků je povinen provést kontrolu včetně stanoveného termínu.

### Systém kontroly

Kontroly probíhající ve výrobním procesu společnosti Rosenberg (například vstupní, průběžné či výstupní kontroly) jsou uvedeny ve vnitropodnikových směrnících. Tyto směrnice jsou součástí standardu ISO 9001, který mimo jiné zahrnuje postupy a způsoby jednotlivých kontrolních činností v podniku. Kontroloři výrobních procesů zde využívají systém proAPLHA, z něhož čerpají informace o technických výkresech, produktech a jejich cenách, dostupnosti na skladech apod.

### Typenschild

Typenschild neboli již zmiňovaný centralizovaný tisk štítků na výrobky je další odlišností mezi Rosenberg s.r.o. a mateřskou společností Rosenberg GmbH. V mateřské společnosti je Typenschild využíván v daleko širším měřítku než ve společnosti sídlící v Klenčí, jelikož je zde kladen větší důraz na konfiguraci daného softwaru.

## 11. Doporučené změny

Vzhledem k možnostem, jimiž implementovaný systém proALPHA disponuje, lze podotknout, že daný systém ve společnosti není stoprocentně využíván. Zejména pro sestavení kalkulací, podnikového plánování či jiných podnikových činností se používá tabulkový procesor MS Excel. Neúplné využití potenciálu systému je dáno především absencí modulů, které by spolupracovaly a využívaly data ze systému proALPHA. Pro společnost Rosenberg by bylo vhodné uvažovat nad koupí těchto chybějících modulů, jelikož by mohly snížit vstupní náklady a případně zefektivnit výrobní proces.

### Práce s dokumenty

Další doporučovanou inovací by mohlo být pořízení modulu DMS neboli Správa elektronických dokumentů. Jelikož jsou ve společnosti Rosenberg veškeré přijaté faktury archivovány ve fyzické podobě, bylo by vhodné o koupi modulu uvažovat. Tištěná podoba dokumentů není vhodnou volbou pro jinak prosperující podnik v mnoha ohledech, např.:

- nemožnost sdílet dokumenty,
- ztráta jejich aktuálnosti
- životnost,
- dohledatelnost.

Fyzická archivace dokumentů, která je využívána i ve společnosti Rosenberg, sebou mimo jiné přináší určité náklady na skladování či finanční a časovou náročnost. Nákup nového modulu DMS by pro společnost mohl znamenat především úsporu času a peněz. Výhody spojené se správou elektronických dokumentů by byly následující:

- úspora času a nákladů,
- přístupnost pro všechny uživatele,
- sloučení dokumentů.

### CRM

CRM neboli vztah se zákazníky probíhá v podniku Rosenberg s.r.o. prostřednictvím e-mailu či telefonicky. Možnost navázání kontaktu pomocí implementovaného systému proALPHA není využita. Při koupi modulu VIS neboli veřejné informační služby by bylo možné kontaktovat zákazníky za pomoci systému proALPHA. Pořízení nového

modulu by tak pro podniky mohlo znamenat zlepšení komunikační úrovně se zákazníky a případné získání nových klientů, což by bylo jistě výhodou.

### Plánování výroby

Jak již bylo zmíněno, k plánování výroby se nevyužívá systém proALPHA, ale tabulkový procesor MS Excel. Důvody od vedení společnosti Rosenberg zněly jasně - přehlednost a srozumitelnost. Tento postup je však zdlouhavý, náročný a velmi časově náročný. Společnost by mohla uvažovat nad koupí modulu APS, který by spolupracoval s údaji v systému proALPHA a tak by došlo především k eliminaci časové náročnosti a ke zvýšení produktivity práce v daném podniku.

### Novější verze systému proALPHA

Podnik Rosenberg s.r.o. aktuálně využívá verzi 5.2. Bylo by vhodné uvažovat nad aktuálnější verzí, která poskytuje pro uživatele příhodnější prostředí. Současný nainstalovaný systém proALPHA nabízí uživateli tři okna, avšak novější verze veškerá data shromažďuje pouze v jediném hlavním okně. Nákup vyšší, rychlejší a propracovanější verze 6.1 by však znamenal pro podnik Rosenberg značnou finanční náročnost, jejíž význam by bylo zapotřebí důkladně analyzovat.

Doporučené změny by mohly přispět k zefektivnění podnikových procesů ve společnosti Rosenberg. Je však nutné podotknout, že se navrhované moduly, které by bylo vhodné zakoupit jako doplňky k již implementovanému systému proALPHA, vyznačují vysokou finanční náročností. Cena jednotlivých modulů se pohybuje v řádu tisíců až desetitisíců eur, což pro společnost znamená jednu z největších překážek pro jejich pořízení. Nově pořízené moduly by však pro podnik Rosenberg s.r.o. znamenaly vyšší produktivitu práce, snížení vstupních nákladů, úsporu času či zefektivnění výroby a podnikových činností.

## Závěr

Diplomová práce se zabývala klíčovými ukazateli výkonnosti v rámci CPM u společnosti Rosenberg s.r.o. s cílem optimalizovat podnikové procesy a maximalizovat tak konečný efekt. Hodnocení podnikové výkonnosti bylo založeno na údajích z účetních výkazů společnosti za období 2012 – 2016, vnitropodnikových materiálech a diskusi s vedením společnosti.

Úvodní část literární rešerše byla věnována základům hodnocení ekonomické výkonnosti podniku, jeho přístupům a historickému kontextu. Následně byl čtenář seznámen s tradičními a moderními ukazateli výkonnosti. Poslední stěžejní kapitolou v literární rešerši bylo objasnění CPM systému, jeho procesů a významných oblastí využití.

V praktické části byla nejprve popsána analyzovaná společnost a její činnost ve sledovaném období byla zhodnocena prostřednictvím vertikální a horizontální analýzy. Díky této analýze byl čtenář obeznámen s majetkovou a finanční strukturou podniku a jejím vývojem. Následně byla vypracována finanční analýza za pomoci poměrových ukazatelů. Společnost Rosenberg byla ve všech klíčových oblastech stabilní nebo dosahovala doporučených hodnot. Výsledky klasických poměrových ukazatelů lze shrnout následovně:

- Výsledky ukazatele rentability lze zhodnotit pozitivně, zejména od roku 2012 do roku 2014 lze spatřit vzrůstající trend vývoje všech stanovených ukazatelů. Skutečnost, že hodnota ukazatele ROE od roku 2014 klesá, lze přisuzovat posilování podílu vlastního kapitálu na financování podniku.
- Výsledky běžné a pohotové likvidity za celé sledované období s výjimkou roku 2013 převyšují hranice doporučené v literatuře. To vypovídá o dostatečné míře likvidity, kdy podnik není povinen k eventuální okamžité úhradě závazků využívat prodeje svých zásob. Průměrné hodnoty likvidit průmyslového odvětví za rok 2016 činily za běžnou likviditu 1,98, za pohotovou likviditu 1,54 a za okamžitou likviditu 0,32, stanovené hodnoty likvidit podniku je tedy výrazně převyšovaly. Nejlepší běžné likvidity bylo dosaženo v roce 2015, kdy podnik kryl své krátkodobé závazky oběžným majetkem 4x. Optimálních hodnot nedosahovala okamžitá

likvidita v roce 2012 a 2013 z důvodu malého množství pohotových platebních prostředků.

- U ukazatele aktivity je stěžejním výpočtem ukazatel obratu aktiv, který se za sledované období výrazně neměnil a převyšoval doporučovanou hodnotu.
- Na základě výsledků ukazatelů zadluženosti lze podotknout, že činnost podniku za sledované období byla financována zejména z vlastních zdrojů, na což poukazuje koeficient samofinancování.

Pro zjištění podnikové výkonnosti byly použity i vybrané bankrotní a bonitní modely. Výsledky hodnocení bankrotních modelů poukázaly na prosperitu společnosti, kterou lze tedy označit za finančně zdravou. Kralickův rychlý test jakožto hlavní zástupce bonitních modelů vykazoval za sledovaná období bodového hodnocení 3 a více, lze tedy hovořit o velmi prosperujícím podniku. To lze rovněž říci i o Indexu bonity, na základě jehož výpočtu lze podnik klasifikovat jako finančně nadprůměrně zajištěný.

Z moderních metod podnikové výkonnosti byl vybrán ukazatel EVA, u něhož bylo zapotřebí vymezit čistá operativní aktiva (NOA), čistý operativní výsledek hospodaření (NOPAT) a náklady na vlastní kapitál (WACC) za pomoci modelu CAPM. Výkonnost podniku Rosenberg s.r.o. z pohledu orientovaného modelu EVA vychází v letech 2013 – 2016 velmi dobře. Pouze roku 2012 měl tento ukazatel zápornou hodnotu. Tímto byla stanovená hypotéza H1 potvrzena.

Stěžejní kapitola praktické části byla věnována specifikaci CPM softwaru v dané společnosti. Konkrétně se zabývala vnitropodnikovým CPM systémem proALPHA využívaným ve společnosti Rosenberg. Nejprve byla popsána aplikace CPM v daném podniku a následně byly navrženy změny pro zefektivnění podnikových činností. Na základě zjištěných informací lze konstatovat, že podnik Rosenberg s.r.o. využívá alespoň tři prvky CPM, což stanovenou hypotézu H2 potvrzuje. Konkrétně se jedná o celoplošné působení využívaného softwarového nástroje podporujícího CPM, poskytování aktuálních dat z oblasti logistické, finanční, účetní a controllingové činnosti a působení aplikace CPM v dané společnosti orientované na zlepšování aktuálních podnikových procesů.

Pro uvedení bylo zapotřebí charakterizovat moduly proALPHA společnosti Rosenberg s.r.o. a porovnat je s moduly využívanými mateřskou společností Rosenberg GmbH, která rovněž pracuje se systémem proALPHA. Z hodnocení bylo zjištěno, že společnost Rosenberg s.r.o. systém proALPHA nevyužívá na 100 %, jak se předpokládalo. Systém není plně využíván např. při plánování výroby, které je řešeno v tabulkovém procesoru MS Excel. Navrhovanou změnou, která by mohla vést k zefektivnění podnikových činností, je dokoupení dalších modulů.

Jak již bylo řečeno v praktické části, používání systému proALPHA v podniku Rosenberg s.r.o. není spojeno pouze s pořizovací investicí, ale je nutno počítat i s licenčními poplatky za využívání jednotlivých modulů, které činí 2 900 eur, a s ostatními náklady, např. náklady na zaškolení pravomocných zaměstnanců. Stanovenou hypotézu H3 lze tedy potvrdit.

## **I. Summary**

The diploma thesis deals with the key performance indicators within the CPM at Rosenberg s.r.o. in order to optimize business processes which leads to the maximization of the final effect. The performance evaluation was made based on the data from the company's financial statements for the period 2012-2016.

The introductory part of the literary research is devoted to the basics of assessing the economic performance of an enterprise, its approaches and the historical context. The reader is subsequently introduced to traditional and modern performance indicators. The last key chapter in the literary research is the clarification of the CPM system, its processes and significant areas of use.

In the practical part, the analysed company was first introduced and its activity in the monitored period was evaluated through vertical and horizontal analysis. Subsequently, a financial analysis was developed using ratio indicators. The company was stable or reached the recommended values in all key areas. Some selected bankruptcy and creditworthy models have been used to identify business performance. The results of the evaluation of the bankruptcy models have shown the prosperity of the company, which can be described as financially sound.

From modern business performance methods, an EVA indicator has been selected and assessed through CAPM model. The company's performance was very good in 2013-2016 based on the EVA model. The indicator was negative only in 2012.

The core chapter of the practical part was dedicated to CPM software specification in the selected company. Specifically, it dealt with the in-house CPM system called proALPHA used by the company. At first, the company's CPM application was described and then the changes were proposed to perform the business activities more efficiently.



## II. Seznam použitých zdrojů

### Literatura

1. Aho, M. (2010). The distinction between Business Intelligence and Corporate Performance Management-A Literature Study Combined with Empirical Findings. In Proceedings from the sixth annual Mini Conference on Scientific Publishing (MCSP).
2. Axson, D. A. J. (c2007). Best practices in planning and performance management: from data to decisions (2nd ed). Hoboken, N.J.: Wiley.
3. Blaha, Z. S., & Jindřichovská, I. (2006). Jak posoudit finanční zdraví firmy (3., rozš. vyd). Praha: Management Press.
4. Dluhošová, D. (2004). Nové přístupy a finanční nástroje ve finančním rozhodování. Ostrava: VŠB-Technická univerzita.
5. Dluhošová, D. (2010). Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita (3., rozš. vyd). Praha: Ekopress.
6. Druker, P. F. (1992). Managing the Non-Profit Organization: Principles and Practices. HarperBusiness, New York, NY.
7. Eckerson, W. (2004). Best practices in business performance management: Business and technical strategies. TDWI.
8. Fotr, J., & Souček, I. (2005). Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing.
9. Fotr, J., Vacík, E., Špaček, M., & Souček, I. (2017). Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: Grada Publishing.
10. Halachmi, A. (2005). Performance measurement is only one way of managing performance. International journal of productivity and performance management
11. Hrdý, M., & Horová, M. (2009). Finance podniku. Wolters Kluwer Česká republika.
12. Kalouda, F. (2016). Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.
13. Kaplan, S., & Norton, D. (2002). Balanced scorecard: Strategicky system merania vykonnosti podniku. Praha: Management Press
14. Katic, D., Majstorovic, V., & Colak, I. (2011). Performance measurement review. Annals of DAAAM & Proceedings
15. Kiseľáková, D., & Šoltés, M. (2017). Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing.
16. Kislingerová, E. (2001). Oceňování podniku, 2. přepracované a doplněné vydání. Nakladatelství CH Beck
17. Kislingerová, E. (2010). Manažerské finance (3. vyd). V Praze: C.H. Beck.

18. Kislingerová, E., & Hnilica, J. (2005). Finanční analýza krok za krokem. 1. vyd. Praha: CH Beck
19. Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada
20. Košťan, P., & Šuleř, O. (2002). Firemní strategie: plánování a realizace. Computer Press.
21. Marinič, P. (2008). Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada.
22. Marr, B. (2004). Business performance management: current state of the art. A survey report.
23. Mařík, M. (2011). Metody oceňování podniku: Proces ocenění, základní metody a postupy. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress.
24. Mařík, M., & Maříková, P. (2005). Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI: přepracované a rozšířené vydání. Ekopress.
25. Melchert, F., Winter, R., & Klesse, M. (2004). Aligning process automation and business intelligence to support corporate performance management. Association for Information Systems.
26. Mikoláš, Z. (2005). Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku. 1. vyd. Praha.
27. Mrkvička, J., & Kolář, P. (2006). Finanční analýza. 2., přeprac. vyd. Praha: ASPI
28. Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review and research agenda. International journal of operations & production management
29. Nenadál, J. (2002). Moderní systémy řízení jakosti: Quality management. 2. vyd. Praha: Management Press
30. Nenadál, J. (2004). Měření v systémech managementu jakosti. Management press.
31. Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vydání, Praha: Grada.
32. Neumann, J. (2004). Řízení hodnot v kontextu inovace CRM. Systémové integrace.
33. Novotný, O., Pour, J., & Slánský, D. (2005). Business Intelligence. Jak využít bohatství ve vašich datech. Praha: Grada Publishing.
34. Pandey, I. M. (2005). Balanced scorecard: myth and reality. Vikalpa.
35. Pavelková, D., & Knápková, A. (2009). Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. LINDE nakladatelství, sro.
36. Pecinová, Z., Lošťáková, H., & Havránek, P. (2012). The Company Performance from the Point of View of the Customers in the Context of the Company Performance. In CLC 2012–Congress Proceedings.
37. Pitra, Z. (2001). Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: Ekopress.

38. Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*. 1. vydání. New York
39. Rayner, N., Buytendijk, F., & Geishecker, L. (2007). *Magic Quadrant for CPM Suites*, 2006. Gartner, Stamford, CT.
40. Režňáková, M. (2010). *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada.
41. Režňáková, M. (2012). *Efektivní financování rozvoje podnikání*. GRADA Publishing
42. Robbins, S. P., & Coulter, M. K. (2004). *Management*. Praha: Grada.
43. Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi* (5., aktualizované vydání). Praha: Grada Publishing.
44. Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press.
45. Sedláčková, H., & Buchta, K. (2006). *Strategická analýza* (2., přeprac. a dopl. vyd). V Praze: C.H. Beck.
46. Scholleová, H. (2008). *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada.
47. Slánský, D. (2004). *Řešení úloh Business Intelligence se zaměřením na prostředí telekomunikačních společností*. Disertační práce. Praha.
48. Souček, Z. (2005). *Firma 21. století:(Předstihneme nejlepší!!!)*. Professional publishing.
49. Srpová, J., Svobodová, I., Skopal, P., & Orlík, T. (2011). *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing
50. Synek, M. (2002). *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: CH Beck.
51. Synek, M., & kol. (2011). *Manažerská ekonomika* 5. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada.
52. Šiman, J., & Petera, P. (2010). *Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck.
53. Šulák, M., & Vacík, E. (2003). *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita.
54. Šulák, M., & Vacík, E. (2005). *Měření výkonnosti firem*. Vysoká škola finanční a správní.
55. Trnka, F., & kol. (2004). *Konkurenční schopnost českých průmyslových výrobců. Výzkum konkurenční schopnosti českých průmyslových výrobců: souhrnná zpráva o řešení výzkumného záměru a dílčích úkolů za období 1999-2004*.
56. Valach, J. (1999). *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha.
57. Vaněček, D. (2008). *Logistika*, 3. přepracované vydání. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích. Ekonomická fakulta.
58. Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. Management press.
59. Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada.

60. Wagner, J. (2005). Potenciál účetních informací pro měření výkonnosti. In Sborník konference Moderní přístupy k řízení výkonnosti podniku a jejich informační podpora
61. Wagner, J. (2009). Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada.
62. Watts, T., & McNair-Connolly, C. J. (2012). New performance measurement and management control systems. *Journal of Applied Accounting Research*
63. Wolfgang, M., & Nußdorfer, R. (2007). CPM–Corporate Performance Management. Wolfgang Martin Team/CSA Consulting, Annecy.

### Internetové zdroje

1. Abraham, G. D. (2010). Business Value Drivers. The Haeefele Flanagan Newsletter. Dostupné na: [http://www.imakenews.com/epi\\_hfco/e\\_article001913744.cfm?x=bhK5qKv](http://www.imakenews.com/epi_hfco/e_article001913744.cfm?x=bhK5qKv).
2. Aschenbrennerová, H. (2010). Měření a řízení výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti malých a středních průmyslových podniků v období globální finanční krize. Časopis Úspěch – produktivita a inovace v souvislostech. Výrobní systémy pro 21. století. Dostupné na: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize-2823.html>.
3. Bárta, T. (2007). CPM: Podniková živá voda. Dostupné na: <https://businessworld.cz/aktuality/cpm-podnikova-ziva-voda-2750>.
4. Bártová, A., & Kohout, J. (2010). Moderní trendy. Balanced Scorecard. Dostupné na: [http://www.analyzujaproved.cz/ApDefault2.aspx?rid=7314&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID\\_INT\\_245&p2=RoundPanel\\_BOOL\\_True&p3=VPath\\_STRING\\_wKmg9k9vZ9jdPrUOcGE%2fw%3d%3d&acode=7e93fc0d5d09b5bd75423d064675b798](http://www.analyzujaproved.cz/ApDefault2.aspx?rid=7314&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_245&p2=RoundPanel_BOOL_True&p3=VPath_STRING_wKmg9k9vZ9jdPrUOcGE%2fw%3d%3d&acode=7e93fc0d5d09b5bd75423d064675b798).
5. Cnb.cz (2003-2018). Sazby PRIBOR – měsíční a roční průměry. Dostupné na: [https://www.cnb.cz/cs/financni\\_trhy/penezni\\_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2016&show=Spustit+sestavu](https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne.jsp?year=2016&show=Spustit+sestavu)
6. Coveney, M. (2003). Corporate performance management (CPM): Systems and steps to CPM. Dostupné na: <http://www.businessforum.com/comshare01.html>
7. Damodaran, A. (2018). Damodaran Online: Home Page for Aswath Damodaran. Dostupné na: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
8. Dluhošová, D. (2007). Nové přístupy a metody měření finanční výkonnosti. Dostupné na: [http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/rocnik-2007/prispevky/dokumenty/S154\\_Dluhosova\\_Dana.pdf](http://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/frpfi/cs/rocnik-2007/prispevky/dokumenty/S154_Dluhosova_Dana.pdf).

9. Gartner.com (2015). Magic quadrant for CPM suites. Dostupné na: <https://www.gartner.com> implementácia. Dostupné na: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/sedlakova.pdf>
10. Longview.com (2017). Dostupné na: <http://www.longview.com>
11. Mpo.cz (2007). Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. Dostupné na: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/benchmarkingovy-diagnosticky-system-financnich-indikatoru-infa--30195/>
12. Mpo.cz (2015). Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. Dostupné na: <https://www.mpo.cz/dokument157262.html>
13. Mpo.cz (2017). Finanční analýza podnikové sféry za rok 2016. Dostupné na: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2016--228985/>
14. Or.justice.cz (2012 – 2016). Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Sběrka listin Rosenberg s.r.o. Dostupné na: <https://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>
15. Rosenberg (2017). Společnost. Profil společnosti: Rosenberg s.r.o. Dostupné na: <http://www.rosenberg.cz/cs/spolecnost/profil-spolecnosti>.
16. Rosenberg (2017). Společnost. Reference: Rosenberg s.r.o. Dostupné na: <http://www.rosenberg.cz/cs/spolecnost/reference>.
17. SAP SE.com (2017). Dostupné na: <https://www.sap.com/index.html>
18. SAS.com (2017). Business Analytics and Business Intelligence software. Dostupné na: <http://www.sas.com>
19. Sedláková, E. (2007). Balanced Scorecard: prvotná a súčasná podoba Balanced Scorecard a jeho úspešná implementácia. Dostupné na: <http://semafor.euke.sk/zbornik2007/pdf/sedlakova.pdf>
20. SPC Solutions (2006 – 2018). Řešení. ERP systém proALPHA: SPC Solutions s.r.o. Dostupné na: <http://www.spc.cz/erp-system-proalpha/>
21. SPC Solutions (2018). Kompletní řešení: SPC Solutions s.r.o. Dostupné na: <http://www.spc.cz/wp-content/uploads/2013/07/Kompletnireseniweb.pdf>
22. Šilha, L. (2006). Business performance management - kvalitnější rozhodování. Dostupné na: <http://www.systemonline.cz/business-intelligence/business-performance-management-kvalitnejsi-rozhodovani.htm>.

### III. Seznam tabulek a obrázků

#### Tabulky

Tabulka 1: Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku působících v určitém prostoru .....	9
Tabulka 2: Řízení podnikové výkonnosti v historických souvislostech dle Neumanna (2004) ....	9
Tabulka 3: Bodové hodnocení - Kralickův test .....	32
Tabulka 4: Shrnutí vlastností CPM a BI .....	39
Tabulka 5: Nejvýznamnější dodavatelé CPM v ČR .....	44
Tabulka 6: Horizontální analýza vybraných položek aktiv .....	51
Tabulka 7: Horizontální analýza vybraných položek pasiv (v tis. Kč) .....	52
Tabulka 8: Vertikální analýza vybraných položek aktiv .....	53
Tabulka 9: Vertikální analýza vybraných položek pasiv .....	53
Tabulka 10: Horizontální analýza vybraných položek výkazu zisků a ztrát .....	54
Tabulka 11: Vertikální analýza vybraných položek výkazu zisků a ztrát .....	55
Tabulka 12: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč).....	56
Tabulka 13: Vývoj ukazatelů rentability (v %) .....	56
Tabulka 14: Vývoj ukazatelů likvidity (v tis. Kč) .....	57
Tabulka 15: Vývoj ukazatelů aktivity (v tis. Kč).....	57
Tabulka 16: Vývoj ukazatelů zadluženosti (v tis. Kč) .....	58
Tabulka 17: Altmanův model (Z-skóre) (v tis. Kč) .....	58
Tabulka 18: Index IN05 (v tis. Kč).....	59
Tabulka 19: Tafflerův model (v tis. Kč) .....	60
Tabulka 20: Kralickův rychlý test (Q-test).....	60
Tabulka 21: Kralickův rychlý test - výsledky bodového hodnocení.....	61
Tabulka 22: Index bonity (v tis. Kč).....	61
Tabulka 23: Aktivace položek (v tis. Kč).....	62
Tabulka 24: Vymezení nadbytečného krátkodobého finančního majetku (v tis. Kč).....	63
Tabulka 25: Vymezení pohledávky po splatnosti (v tis. Kč).....	63
Tabulka 26: Vymezení neúročeného cizího kapitálu (v tis. Kč).....	63
Tabulka 27: Čistá operativní aktiva (NOA) (v tis. Kč) .....	64
Tabulka 28: Čistá operativní aktiva (NOA) - úprava aktiv v rozvaze (v tis. Kč) .....	64
Tabulka 29: Vymezení celkového invest. kapitálu (C) - úprava pasiv v rozvaze (v tis. Kč) .....	65
Tabulka 30: Nákladové úroky (v tis. Kč).....	65
Tabulka 31: Čistý operativní výsledek hospodaření (NOPAT) (v tis. Kč).....	66
Tabulka 32: Náklady na vlastní kapitál - metoda CAPM (v %) .....	67
Tabulka 33: Náklady na cizí kapitál (v %) .....	67
Tabulka 34: Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) (v %) .....	67
Tabulka 35: Výpočet ekonomické přidané hodnoty (EVA) (v tis. Kč).....	68
Tabulka 36: Funkčnost systému proALPHA.....	70
Tabulka 37: Typy výrob vhodné (+) a nevhodné (-) pro systém proALPHA .....	71
Tabulka 38: Sériovost výroby vhodná (+) a nevhodná (-) pro systém proALPHA .....	71
Tabulka 39: Průmyslová odvětví vhodná (+) a nevhodná (-) pro systém proALPHA.....	71
Tabulka 40: Odvětvové reference vhodné (+) a nevhodné (-) pro systém proALPHA .....	72

## Obrázky

Obrázek 1: Koncept měření a řízení výkonnosti malých a středních průmyslových podniků .....	6
Obrázek 2: Význam měření výkonnosti podniku .....	7
Obrázek 3: Konkurenční výhoda a tvorba hodnoty .....	11
Obrázek 4: Základní komponenty EVA a Shareholder Value.....	25
Obrázek 5: Pyramidový rozklad EVA podle ekonomického modelu .....	26
Obrázek 6: Mocel BSC .....	28
Obrázek 7: Model excelence .....	30
Obrázek 8: CPM .....	38
Obrázek 9: Proces CPM .....	40
Obrázek 10: Magický čtverec a rozdělení softwarových aplikací CPM do kvadrantů .....	43
Obrázek 11: Časová osa historie Rosenberg s.r.o. ....	49
Obrázek 12: Ikony systému proALPHA 5.2 .....	73
Obrázek 13: Využívané moduly proALPHA .....	75

## IV. Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha 2012 – 2016

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty 2012 – 2016

## Příloha 1

ROZVAHA (v tis. Kč)					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>232 286</b>	<b>279 006</b>	<b>298 506</b>	<b>301 162</b>	<b>330 404</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>142 869</b>	<b>151 247</b>	<b>147 709</b>	<b>144 573</b>	<b>152 733</b>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>253</b>	<b>233</b>	<b>91</b>	<b>13</b>	<b>157</b>
Software	253	233	91	13	157
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>142 616</b>	<b>151 014</b>	<b>147 618</b>	<b>144 560</b>	<b>152 576</b>
Pozemky	23 647	28 042	25 842	25 842	25 836
Stavby	92 947	92 596	88 852	86 132	82 937
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	25 655	27 396	30 651	28 966	34 747
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	7	2 981	188	2 905	18
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	360	0	2 085	715	9 036
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>88 336</b>	<b>127 233</b>	<b>149 972</b>	<b>155 765</b>	<b>177 396</b>
<b>Zásoby</b>	<b>45 442</b>	<b>59 041</b>	<b>64 090</b>	<b>63 240</b>	<b>68 003</b>
Materiál	36 390	43 888	46 025	40 676	43 818
Výrobky	8 796	14 823	17 598	22 164	24 074
Zboží	256	330	467	400	111
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>37 520</b>	<b>52 191</b>	<b>51 934</b>	<b>72 505</b>	<b>74 501</b>
Pohledávky z obchodních vztahů	32 586	47 187	46 568	68 166	64 830
Stát – daňové pohledávky	5 206	4 538	4 941	3 976	8 492
Ostatní poskytnuté zálohy	136	476	433	369	266
Dohadné účty aktivní	-408	0	0	0	0
Jiné pohledávky	0	-9	-8	-6	1 003
<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>5 374</b>	<b>11 876</b>	<b>30 273</b>	<b>18 280</b>	<b>34 302</b>
Peníze	81	42	81	91	86
Účty v bankách	5 293	11 834	30 192	18 189	34 716
<b>Časové rozlišení</b>	<b>1 081</b>	<b>527</b>	<b>825</b>	<b>824</b>	<b>275</b>
Náklady příštích období	463	678	892	774	212
Příjmy příštích období	618	-151	-67	50	63



<b>ROZVAHA (v tis. Kč)</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>232 286</b>	<b>279 006</b>	<b>298 506</b>	<b>301 162</b>	<b>330 404</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>122 764</b>	<b>140 719</b>	<b>183 601</b>	<b>216 183</b>	<b>246 796</b>
<b>Základní kapitál</b>	<b>1 905</b>	<b>1 905</b>	<b>1 905</b>	<b>1 905</b>	<b>1 905</b>
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>
<b>Emisní ážio</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>42</b>
<b>Rezervní fondy, neděl. fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>181</b>	<b>2 634</b>	<b>3 254</b>	<b>3 679</b>	<b>4 240</b>
Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	191	191	191	191	191
Statutární a ostatní fondy	190	2444	3063	3488	4049
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>104 041</b>	<b>117 636</b>	<b>135 137</b>	<b>177 400</b>	<b>209 556</b>
Nerozdělený zisk minulých let	104 041	117 636	135 137	177 400	209 556
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	<b>14 595</b>	<b>18 501</b>	<b>43 262</b>	<b>33 157</b>	<b>31 053</b>
<b>Cizí zdroje</b>	<b>109 405</b>	<b>138 014</b>	<b>113 498</b>	<b>83 973</b>	<b>83 089</b>
<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>2 952</b>	<b>2 162</b>	<b>1 883</b>	<b>1 781</b>	<b>2 413</b>
Jiné závazky	433	0	0	0	3 759
Odložený daňový závazek	2 519	2 162	1 883	1 781	2 413
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>37 472</b>	<b>70 805</b>	<b>55 939</b>	<b>36 891</b>	<b>53 373</b>
Závazky z obchodních vztahů	34 162	67 157	47 656	34 844	39 224
Závazky k zaměstnancům	830	869	945	960	1 010
Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	451	462	531	552	627
Stát – daňové závazky a dotace	2016	2348	6 827	516	238
Krátkodobé přijaté zálohy	0	11	13	13	825
Dohadné účty pasivní	13	0	8	5	8
Jiné závazky	0	-40	-40	0	0
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>68 981</b>	<b>65 046</b>	<b>55 675</b>	<b>45300</b>	<b>53373</b>
Bankovní úvěry dlouhodobé	68981	65046	55675	32890	53373
<b>Časové rozlišení</b>	<b>117</b>	<b>274</b>	<b>1408</b>	<b>1006</b>	<b>519</b>
Výdaje příštích období	117	274	1408	1006	519

## Příloha 2

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT (v tis. Kč)					
	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>20 264</b>	<b>7 209</b>	<b>9 682</b>	<b>10483</b>	<b>7 872</b>
<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	<b>16 109</b>	<b>4 738</b>	<b>8 228</b>	<b>7672</b>	<b>5 869</b>
<b>Obchodní marže</b>	<b>4155</b>	<b>2471</b>	<b>1453</b>	<b>2811</b>	<b>2003</b>
Výkony	439 625	509 982	573 423	549 486	566 514
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	438 357	503 955	570 643	544 276	564 498
Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 265	6 027	2 775	-4 566	-2 016
<b>Aktivace</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>5</b>	<b>-644</b>	<b>0</b>
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>402 703</b>	<b>461 133</b>	<b>194 660</b>	<b>489 972</b>	<b>506 669</b>
Spotřeba materiálu a energie	300 670	343 667	367 539	362 691	368 036
Služby	102 034	117 466	127 121	119 609	132 764
<b>Přidaná hodnota</b>	<b>41 077</b>	<b>53 320</b>	<b>80 216</b>	<b>69 996</b>	<b>61 848</b>
<b>Osobní náklady</b>	<b>18 046</b>	<b>19 366</b>	<b>19 633</b>	<b>20 208</b>	<b>21 877</b>
Mzdové náklady	13 442	14 468	14 595	20 208	16 196
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	4 404	4 691	4 823	5 220	5 681
Sociální náklady	200	208	215	220	228
<b>Daně a poplatky</b>	<b>68</b>	<b>173</b>	<b>164</b>	<b>159</b>	<b>203</b>
<b>Odpisy dlouh. nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>14 351</b>	<b>14 372</b>	<b>13 956</b>	<b>12 644</b>	<b>11 754</b>
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	9 046	7 042	10573	18 075	20421
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	457	414	2200	4	8
Tržby z prodeje materiálu	8 589	6 627	8373	19944	25645
<b>Zůstatková cena prod. dlouh. majetku a materiálu</b>	<b>7 774</b>	<b>5796</b>	<b>9172</b>	<b>14416</b>	<b>18586</b>
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	126	659	2200	0	6
Prodaný materiál	7 618	5137	6972	16865	12212
<b>Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období</b>	<b>-1881</b>	<b>-20</b>	<b>0</b>	<b>23</b>	<b>0</b>
Ostatní provozní výnosy	8291	8 161	9 286	26 686	20 429
Ostatní provozní náklady	1 420	1 505	1 482	18 586	14 416
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	<b>18 666</b>	<b>25 331</b>	<b>55 668</b>	<b>45 223</b>	<b>40 469</b>
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	-1218	0	0	0	0

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT (v tis. Kč)</b>					
	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Výnosové úroky	3	81	102	84	39
Nákladové úroky	2722	2980	2584	2086	1600
Ostatní finanční výnosy	7 029	8 076	3 165	2 541	1 449
Ostatní finanční náklady	6 183	7 668	2 824	4 773	1 939
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	<b>-655</b>	<b>-2 491</b>	<b>-2142</b>	<b>-4 232</b>	<b>-2 051</b>
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	<b>3 145</b>	<b>4339</b>	<b>10264</b>	<b>7 834</b>	<b>7 365</b>
- splatná	3089	4696	10543	7936	6733
- odložená	326	-357	-279	-102	632
<b>Výsledek hospodaření za běžnou činnost</b>	<b>14 595</b>	<b>18 501</b>	<b>43 262</b>	<b>33 157</b>	<b>31 053</b>
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	<b>18 011</b>	<b>22 840</b>	<b>53 527</b>	<b>40 991</b>	<b>38 418</b>