

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky (PEF)



Bakalářská práce

Analýza výkonnosti vybraného projektu

Milan Čáp

© 2024 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Milan Čáp

Inovativní podnikání

Název práce

Analýza výkonnosti vybraného projektu

Název anglicky

Performance analysis of the selected project

Cíle práce

Cílem práce je zhodnocení výkonnosti vybraného projektu a provedení návrhů pro zlepšení stávajícího stavu.

Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část práce bude vytvořena za pomoci literární rešerše relevantní odborné literatury. Tato část bude zaměřena na definování výkonnosti, faktory výkonnosti ovlivňující, kategorizaci a dále popis metod pro měření výkonnosti. V praktické části práce bude provedena charakteristika vybraného projektu a následně analýza jeho výkonnosti prostřednictvím vybraných metod. Využívány budou účetní a interní materiály. Poté bude provedeno vyhodnocení získaných výsledků vybraných ukazatelů výkonnosti. Na závěr bude prostřednictvím syntézy zjištěných poznatků a skutečností vypracován návrh pro zlepšení stávajícího stavu analyzovaného projektu.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Analýza výkonnosti vybraného projektu" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 3. 2024

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Renatě Aulové Ph.D. za její vedení, odborné rady, trpělivost a vstřícnost při vedení bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat společnosti JBS – cooperative, družstvo za poskytnutí veškerých informací.

Analýza výkonnosti vybraného projektu

Abstrakt

Tato bakalářská práce se zabývá analýzou a hodnocením výkonnosti družstva JBS – cooperative během prvních dvou let hospodaření (2022 a 2023), identifikací slabých míst a návrhem řešení. JBS – cooperative je neobvyklý podnik bez stálých aktiv a zásob, financovaný převážně krátkodobými závazky a příspěvky členů. První rok podnikání skončil ztrátou, ve druhém roce byl zaznamenán zisk, což vedlo k obnovení kladného vlastního kapitálu. Hlavní oblasti podnikání se týkají poskytování služeb bez větší potřeby kapitálových investic. Družstvo využívá osobní vybavení členů přičemž projekty jsou vedeny s využitím externích dodavatelů čímž udržuje nízké fixní náklady. Pro hodnocení výkonnosti byly vybrány tradiční metody měření. Z výsledků vyplynula potřeba zlepšit projektové řízení, finanční plánování a analýzu rizik. Možností ke zvýšení ziskovosti je přeorientování z externích zdrojů na zdroje interní tj. investovat do rozvoje dovedností členů družstva. Tento fakt povede mimo jiné i k zefektivnění pracovních procesů.

Klíčová slova: Měření výkonnosti, finanční analýza, účetní výkazy, efektivita práce, strategické řízení, finanční řízení

Performance analysis of the selected project

Abstract

This bachelor's thesis focuses on the analysis and evaluation of the performance of the JBS – cooperative during its first two years of operation (2022 and 2023), identifying weaknesses, and proposing solutions. JBS – cooperative is an unusual enterprise without permanent assets and inventory, funded mainly by short-term liabilities and member contributions. The first year of business ended in a loss, but the second year recorded a profit, leading to the restoration of positive equity. The main business areas involve providing services without the need for significant capital investments. The cooperative uses personal equipment of its members and manages projects using external suppliers, thus maintaining low fixed costs.

Traditional measurement methods were selected for performance evaluation. The results highlighted the need to improve project management, financial planning, and risk analysis. An option to increase profitability is to shift from external resources to internal ones, i.e., invest in the development of the cooperative members' skills. This fact will also lead to the optimization of work processes.

Keywords: Performance measurement, Financial analysis, Financial statements, Work efficiency, Strategic management, Financial management

Obsah

1	Úvod.....	9
2	Cíl práce a metodika	10
2.1	<i>Cíl práce.....</i>	<i>10</i>
2.2	<i>Metodika</i>	<i>10</i>
3	Teoretická východiska	11
3.1	<i>Obecný pohled na analýzu výkonnosti.....</i>	<i>11</i>
3.2	<i>Definice pojmu výkonnost</i>	<i>12</i>
3.3	<i>Faktory ovlivňující výkonnost</i>	<i>12</i>
3.4	<i>Kategorizace výkonnosti</i>	<i>13</i>
3.4.1	<i>Přístupy k měření výkonnosti a efektivity podniků</i>	<i>14</i>
3.5	<i>Měřítka výkonnosti.....</i>	<i>15</i>
3.6	<i>Ukazatele finanční výkonnosti</i>	<i>17</i>
	<i>Finanční ukazatele:</i>	<i>18</i>
3.7	<i>Tradiční ukazatele měření výkonnosti</i>	<i>18</i>
3.7.1	<i>Finanční analýza.....</i>	<i>19</i>
	<i>Horizontální analýza.....</i>	<i>19</i>
	<i>Vertikální analýza.....</i>	<i>20</i>
3.7.2	<i>Poměrové ukazatele</i>	<i>20</i>
3.8	<i>Moderní ukazatele výkonnosti.....</i>	<i>30</i>
3.8.1	<i>Ekonomické ukazatele</i>	<i>30</i>
3.8.2	<i>Tržní ukazatele výkonnosti</i>	<i>34</i>
3.9	<i>Value drivers</i>	<i>34</i>
3.10	<i>Komplexní metody měření výkonnosti</i>	<i>35</i>
3.11	<i>Efektivita a efektivnost</i>	<i>36</i>
3.11.1	<i>Efektivita</i>	<i>37</i>
3.11.2	<i>Efektivnost.....</i>	<i>39</i>
4	Vlastní práce	42
4.1	<i>Představení analyzovaného podniku.....</i>	<i>42</i>
4.2	<i>Aplikace klasických metod měření výkonnosti</i>	<i>43</i>
4.2.1	<i>Horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv</i>	<i>44</i>

4.2.2	Horizontální a vertikální analýza nákladů.....	46
4.2.3	Horizontální a vertikální analýza výnosů.....	46
4.2.4	Analýza výsledku hospodaření dle projektů	48
4.3	<i>Poměrové ukazatele</i>	50
4.4	<i>Vyhodnocení výkonnosti a efektivnosti vybraného projektu v rámci družstva JBS</i>	51
4.4.1	Nástroje projektového řízení Asana a Everhour	52
5	Výsledky a diskuse	55
6	Závěr	57
7	Seznam použitých zdrojů	59
7.1	<i>Seznam obrázků</i>	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
7.2	<i>Seznam tabulek</i>	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>
Přílohy	<i>Chyba! Záložka není definována.</i>

1 Úvod

Výkonnost podniku představuje klíčový ukazatel, který umožňuje hodnotit, jak efektivně a efektivně podnik využívá své zdroje k dosažení svých cílů. Ve vysoce konkurenčním a neustále se měnícím podnikatelském prostředí se výkonnost stává základním stavebním kamenem úspěchu každého podniku. Analýza výkonnosti umožňuje podnikům identifikovat oblasti, ve kterých excelují, stejně jako oblasti, které vyžadují zlepšení, a poskytuje základ pro strategické rozhodování a dlouhodobé plánování. Výkonnost je možné posuzovat z různých perspektiv, včetně finanční výkonnosti, což umožňuje komplexní pohled na podnik z mnoha úhlů pohledu. Finanční ukazatele, jako ziskovost a likvidita poskytují informace o finančním zdraví a stabilitě podniku.

Význam analýzy výkonnosti spočívá v její schopnosti poskytnout manažerům a zainteresovaným stranám cenné informace, které pomáhají v informovaném rozhodování, identifikaci příležitostí pro růst a inovace, a nakonec ve zvyšování hodnoty pro akcionáře a další zúčastněné strany. V dnešní době, kdy se podniky musí vyrovnávat s rychlými změnami trhu, technologickým pokrokem a rostoucími požadavky zákazníků, se stává schopnost měřit a zlepšovat výkonnost klíčovým faktorem, který ovlivňuje dlouhodobou udržitelnost a úspěch podniku.

Tato bakalářská práce se zaměřuje na analýzu výkonnosti vybraného projektu, s cílem prozkoumat, jak teoretické koncepty a metody měření výkonnosti lze aplikovat v praktickém kontextu, a identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují výkonnost v konkrétním podnikatelském prostředí. Prostřednictvím této analýzy práce přispěje k lepšímu porozumění dynamiky výkonnosti v podniku a poskytne ucelený pohled na to, jak mohou podniky efektivně řídit a optimalizovat své zdroje k dosažení lepších výsledků.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení výkonnosti vybraného projektu a provedení návrhů pro zlepšení stávajícího stavu.

2.2 Metodika

Bakalářská práce bude rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část bude zaměřena na vymezení a popis pojmů pojednávajících o výkonnosti podniku a na samotné metody měření výkonnosti.

Praktická část bakalářské práce bude vycházet z finančních výkazů, těmito výkazy jsou rozvaha a výkaz zisků a ztrát. Na počátku praktické části bude charakterizována společnost JBS – cooperative, družstvo.

Nejdříve budou použity klasické (tradiční) metody pro měření výkonnosti, kde bude provedena analýza absolutních ukazatelů za využití horizontální analýzy dle vzorců č. (1) a (2) a vertikální analýzy dle vzorce č. (3) aktiv, pasiv a výkazu zisků a ztrát. V analýze poměrových ukazatelů budou vyjádřeny ukazatele rentability a likvidity a zadluženosti a aktivity. V rámci ukazatele rentability budou výpočty provedeny na základě vzorců č. (5), (7), (8), u likvidity bude počítána likvidita běžná, pohotová a peněžní. Podle vzorců č. (9), (10). Ukazatel úrokového krytí bude spočítán na základě vzorců č. (15). Ukazatele aktivity budou spočítány podle vzorců č. (21) a (22). Hodnoty poměrových ukazatelů budou ve společnosti JBS – cooperative, družstvo porovnávány meziročně v letech 2022 a 2023. Dále bude proveden výpočet efektivit práce v projektu IZPP za měsíc prosinec 2023. Výsledek bude vypočítán na základě vzorce č. (33).

Na závěr bude prostřednictvím syntézy zjištěných poznatků a skutečností vypracováno shrnutí s návrhy pro zlepšení stávajícího stavu analyzovaného podniku.

3 Teoretická východiska

Tato kapitola je věnována odborné literární rešerši, kde jsou představeny teoretické přístupy a základní informace o analýze výkonnosti, uživatelích analýzy, zdrojích, metodách a postupech. Tyto informace slouží k porozumění účelu výkonnostní analýzy a jejímu správnému využití v praxi.

3.1 Obecný pohled na analýzu výkonnosti

Ve výzkumu faktorů ovlivňujících výkonnost je základem prohloubené pochopení definic a teoretických konceptů. Výkonnost projektu, jako multidimenzionální konstrukt, je možné hodnotit z různých perspektiv, kde finanční výkonnost často slouží jako hlavní indikátor úspěchu (Wagner, 2009). Efektivita a efektivnost jsou zásadními složkami hodnocení výkonnosti, přičemž se zaměřují na optimalizaci zdrojů a dosažení cílů s maximálním výkonem.

Finanční řízení a rozhodovací procesy jsou nezbytné pro určení úspěšnosti projektu, zahrnují analýzu, investice, oceňování a řízení rizik, což má přímý dopad na finanční zdraví projektu. Finanční řízení a rozhodování má nezastupitelnou pozici v celkovém řízení, plánování a rozhodování podniku. Podnikové finance nepostradatelným ukazatelem z důvodu jejich schopnosti kategorizace, což nám umožňuje převést jednotlivé činnosti na společné “jednotky“ (Dluhošová a kol., 2021). Schopnost finančního řízení adaptovat se na proměnlivé podmínky a udržet flexibilitu je klíčové.

Výkonnost projektu je mnohvrstevnatý konstrukt, který lze měřit z různých úhlů pohledu, přičemž finanční výkonnost často figuruje jako primární měřítko úspěchu projektu. Efektivita a efektivnost v dosažení stanovených cílů jsou centrálními pilíři hodnocení výkonnosti, kde se klade důraz na optimalizaci zdrojů a maximální dosažení výsledků (Wagner, 2009).

Finanční řízení a rozhodovací procesy jsou zásadní pro určení úspěšnosti projektu. Tyto procesy zahrnují nejen analýzu a investice, ale také oceňování a řízení rizik, které mají přímý vliv na finanční zdraví projektu (Dluhošová a kol., 2021). Významným aspektem finančního řízení je jeho schopnost přizpůsobit se

proměnlivým podmínkám a udržovat flexibilitu v dynamickém podnikatelském prostředí.

V následujících kapitolách budou tyto koncepty dále rozvedeny a aplikovány na konkrétní projekt, aby bylo možné poskytnout detailní analýzu jeho výkonnosti a identifikovat oblasti pro zlepšení.

3.2 Definice pojmu výkonnost

Výkonnost je klíčovým ukazatelem úspěšnosti podniku, projektu nebo jednotlivce. Wagner (2009) definuje podstatu výkonnosti jako efektivní (hospodárné) a efektivní (účelné) využívání zdrojů k dosažení cílů, s důrazem na kvalitu, rychlost a nákladovou efektivitu. Výkonnost podle něj nelze zcela objektivně uchopit, není tedy nerozporovatelnou univerzální charakteristikou, kterou lze vyjádřit průběh činností v organizaci. Kiseľáková a Šoltés (2017) upozorňují, že výkonnost je dynamický koncept, který podléhá změnám ovlivněným externími i interními faktory, jako je technologický pokrok, tržní dynamika nebo interní procesy podniku (Wagner, 2009).

Rolstadas (1998) označuje výkonnost jako souhrn více faktorů, kdy v podniku představuje širokospektrální pojem. Pod pojem výkonnost zahrnuje efektivitu a hospodárnost všech podnikových procesů, které vedou k uskutečnění vymezeného cíle (Rolstadas, 1998).

Závadský (2011) říká, že výkonnost je abstraktní pojem a nedá se řídit, poněvadž se jedná o ekonomickou kategorii, ve které se prostřednictvím ukazatelů porovnává aktuální stav se stavem cílovým. Závadský upozorňuje, že bez soustavy nefinančních ukazatelů není možné dosáhnout komplexního měření a následného vyhodnocení výkonnosti vybraného podniku (Závadský, 2011).

3.3 Faktory ovlivňující výkonnost

Při nastavování cílů finančního řízení podniku platí, že mezi hlavní cíle patří potřeba neustálého zvyšování výkonnosti podniků. Na podnikovou sféru mají vliv, globalizační trendy, vyšší konkurence, prostor vstupu na nové trhy, fúze, akvizice

a další. V oblasti hodnocení se úspěšní majitelé a manažeři podniků zaměřují právě na výkonnost a její měření. Tyto ukazatele pomáhají majitelům řídit hodnotu firmy.

V posledních letech došlo ke změně přístupu, kdy se místo na tradiční ukazatele výkonnosti dává důraz na růst tržní hodnoty podniku. (Dluhošová a kol., 2021)

Faktory, které ovlivňují výkonnost, lze rozdělit do několika kategorií, jako jsou interní faktory (např. management, organizace práce, zaměstnanecké dovednosti) a externí faktory (např. tržní podmínky, legislativa). Fotr a Souček (2020) i Kisel'áková a Šoltés (2017) se shodují a zdůrazňují, že významným faktorem výkonnosti je schopnost adaptace podniku na měnící se podmínky a efektivní využití dostupných zdrojů.

Fotr a Souček (2020) doplňují, že adaptace podniku na měnící se podmínky a efektivní využití dostupných zdrojů je jedním z klíčových prvků pro udržení vysoké výkonnosti podniku (Fotr a Souček, 2020).

3.4 Kategorizace výkonnosti

Výkonnost lze kategorizovat podle různých kritérií, což umožňuje hlubší analýzu a porozumění. Hanzelková a kol. (2017) rozlišují mezi finanční a nefinanční výkonností, krátkodobou a dlouhodobou výkonností a interní a externí výkonností. Finanční výkonnost se zaměřuje na ekonomické ukazatele jako ziskovost, rentabilitu, likviditu, zatímco nefinanční výkonnost zahrnuje ukazatele jako spokojenost zákazníků, kvalita produktů či efektivita interních procesů (Hanzelková a kol., 2017).

Dluhošová a kol. (2021) rozebírá výkonnost podniku s důrazem na finanční rozhodování. Kategorizuje výkonnost také z hlediska schopnosti podniku generovat hodnotu pro akcionáře a z hlediska udržitelnosti, která se stává stále důležitějším aspektem hodnocení podnikové výkonnosti (Dluhošová a kol., 2021).

Fotr a Souček (2020) a Kisel'áková a Šoltés (2017) se věnují výkonnosti s ohledem na schopnost podniku reagovat na hrozby a příležitosti. Kategorizují výkonnost podle toho, jak podnik plní své strategické cíle, a jak je schopen se adaptovat na změny v externím prostředí. Zdůrazňují význam prognostických ukazatelů a scénářového plánování jako nástrojů pro zvyšování výkonnosti

Wagner (2009) analyzuje výkonnost s ohledem na procesy a výstupy. Rozlišuje mezi procesní výkonností, která se zaměřuje na efektivitu a efektivnost

interních procesů, a výstupní výkonností, jež je hodnocena na základě výsledků těchto procesů a jejich přínosu pro zákazníky a další zúčastněné strany. Wagner dále zdůrazňuje význam metod jako Six Sigma a Lean management, které se soustředí na optimalizaci procesů a minimalizaci plýtvání, což přispívá ke zlepšení celkové výkonnosti organizace (Wagner, 2009).

3.4.1 Přístupy k měření výkonnosti a efektivity podniků

„Každý podnikatelský subjekt, který produkuje výrobky uspokojující požadavky trhu, přičemž optimálně kombinuje výrobní faktory, vyrábí hospodárně, tedy efektivně. Tyto dva postupy můžeme následně označit za synonyma.“ (Kiselačková, D., Šoltés, 2017)

Samuelson a Nordhaus (1992) efektivitu řadí mezi klíčové ekonomické faktory, efektivita podle nich znamená, že nedochází k plýtvání (Samuelson, Nordhaus, 1992).

Vochozka, Mulač a kol. (2012) zdůrazňují, že *„měřítkem efektivity je poměr vytvořené hodnoty k hodnotě vstupů a tato metrika je konkrétně definována.“* Znamená to, že rozhodující není jen souhrnná efektivita všech výrobních faktorů, ale i částečná, dílčí efektivita pořadí, která vyjadřuje smysluplnost činnosti podniku (Vochozka, Mulač a kol., 2012).

Kotulič, Király a Rajčániová (2010) ve své publikaci uvádí, že: *„Efektivita na rozdíl od hospodárnosti zahrnuje kromě racionálního poměru vstupů a výstupů také užitečnost produkce.“*

Efektivita má dvě stránky:

- *hospodárnost, tedy vztah výstupů ke vstupům,*
- *užitečnost, tedy užitečnost, vztah smysluplnosti rozsahu a struktury trhu (poptávky), vyplývající i z toho, zda má výroba smysl (zda existuje poptávka po výstupech, společenská potřeba, obydlí).“*

Efektivita je považována za relativní veličinu, kterou lze vyjádřit poměrem vstupů a výstupů. Za zachování efektivity lze považovat situaci, kdy je poměr vstupů a výstupů větší než 1.

Maximální efektivitu podnikových procesů lze dosáhnout za předpokladu, že poklesne spotřeba zdrojů a zvýší se objem výroby. V hodnocení efektivitu finančního řízení porovnáváme především poměrové ukazatele (Kiselačková, D., Šoltés, 2017).

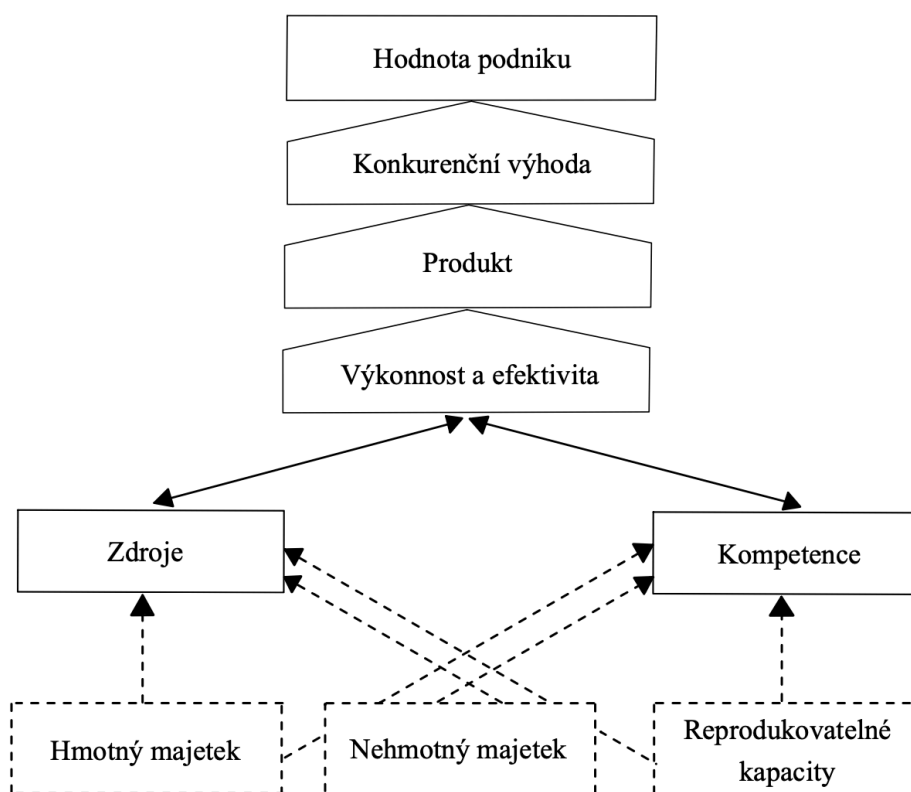
Durkáčová a Kalafusová (2012) říkají, že efektivní řízení podniku a zvládnutí faktorů (jako náklady, čas, kvalita a potenciální změny v podniku) jsou schůdným východiskem v problematice zvyšování výkonnosti. U těchto faktorů dochází taktéž k pozitivnímu zlepšení a konečnému o výsledku. (Durkáčová, Kalafusová, 2012)

3.5 Měřítko výkonnosti

Mezi měřítko výkonnosti podniku lze považovat i růst nebo pokles hodnoty podniku, a to z důvodu nutnosti zjištění kompletních informací o podniku. Řízení hodnoty tak obsahuje kompletní systém, strategii, procesy, techniky a výkonnostní měřítko

Využívá se široká škála metod pro posouzení výkonnosti společnosti. Dluhošová a kol. (2021) identifikuje rozdělení těchto metod na účetní, ekonomické a tržní, což reflektuje vliv finančního trhu a orientaci na hodnotové proměnné. Wagner (2009) tyto metody kategorizuje na základě jejich rozsahu na analytické, zkoumající specifické aspekty výkonnosti, a na syntetické, posuzující celkový výkon. Kocmanová, Hřebíček a Dočekalová (2013) je rozčleňují na tradiční, moderní a komplexní ukazatele, poukazující na různorodost metodik hodnocení výkonnosti. Tato práce využívá rozdělení podle Dluhošové a kol. (2021).

Obrázek 1: Znáznornění hodnoty podniku (zdroj: zpracováno podle Kiseľáková, D., Šoltés (2017))



Tři kroky, ze kterých se skládá samotný proces hodnocení podle Klučky (2006)

1. definovat ukazatele výkonnosti
2. aplikovat ukazatele výkonnosti v analyzovaném podnikatelském subjektu
3. vyhodnotit výsledky a následně zavést opatření

Kiseľáková, Horváthová a Šofranková (2015) upozorňují, že hodnocení výkonnosti je spjato s řízením rizik a předcházení krizím v podniku. Krizím se předchází způsobem, že ukazatele hodnocení výkonnosti vytvářejí rámec pro identifikaci rizik v přijaté strategii, stanovení přípustných dolních a horních limitů a systému upozorňování s dostatečným předstihem.

Kotulič, Király a Rajčániová (2010) zastávají teorii řízení tvorby hodnoty podniku a rozlišují dvě kategorie výkonnosti.

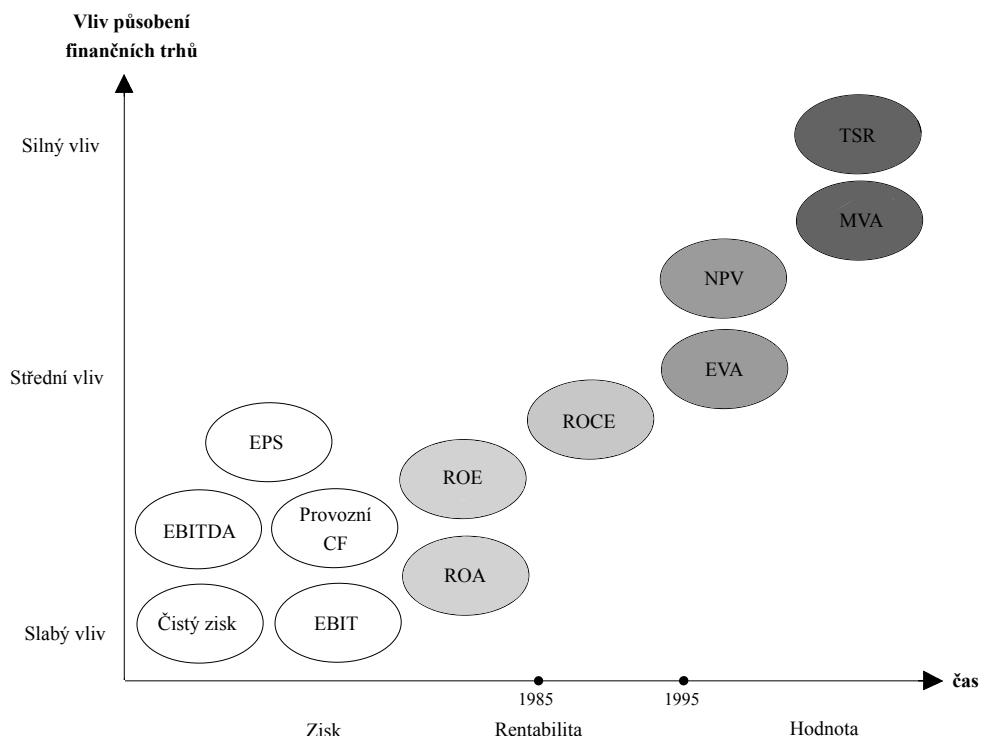
1. Výkonnost podniku jako celku, kterou představují především typické ukazatele výkonnosti.

2. Výkonnost podniku z pohledu jeho vlastníků, která je představována moderními ukazateli výkonnosti podle teorie řízení hodnoty.

Pod pojmem výkonnost podniku se skrývají finanční, ale i nefinanční ukazatele, které společně dávají dohromady dynamickou představu o konkurenceschopnosti podniku a zároveň ukazují nové možnosti zvyšování výkonnosti podniku (Závorská, 2012). Durkáčová a Kalafusová (2012) analyzují a rozebírají více možností, jakým způsobem členit ukazatele výkonnosti podle různých autorů. Zároveň autoři zmiňují, že přístupy k hodnocení výkonnosti podniku stojí výhradně na dvou typech ukazatelů:

3.6 Ukazatele finanční výkonnosti

Obrázek 2. Vývoj finančních ukazatelů výkonnosti podniků (Dluhošová a kol., 2021)



Ukazatele výkonnosti Dluhošová a kol. (2021) rozdělují na účetní (tradiční), ekonomické a tržní (moderní) a komplexní (BSC a ESQM).

Finanční ukazatele:

a) Ukazatele orientované na ziskovost – klasické (tradiční):

- ukazatele absolutní hodnoty zisku (výsledek hospodaření)
- ukazatele hotovostních toků

poměrové ukazatele vycházející z klasických finančních výkazů podniku (ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity, rentability, tržní hodnoty atd.) (Kiselařáková a Šoltés, 2017).

b) Ukazatele orientované na růst hodnoty podniku – moderní:

- měření výkonnosti podniku z pohledu zvýšení jeho hodnoty pro vlastníky podniku – hodnotové řízení podniku, nástroje založené na principu matematického modelování – soubory ukazatelů finanční výkonnosti (Kiselařáková a Šoltés, 2017).

Komplexní ukazatele:

Tyto ukazatele vycházejí z podnikové strategie a definovaných strategických cílů (Kiselařáková a Šoltés, 2017).

Příklady komplexních ukazatelů:

- Benchmarking – mezipodnikové srovnávání
- Balanced Scorecard (BSC) – strategický a manažerský systém pro hodnocení a řízení podniku
- Outsourcing – převedení vnitropodnikových aktivit, které zpravidla nesouvisejí s hlavní činností podniku na externí subjekt
- Data Envelopment Analysis (DEA) – nástroj používaný na k měření relativní efektivity organizačních jednotek na principu lineárního programování. (Kiselařáková a Šoltés, 2017).

3.7 Tradiční ukazatele měření výkonnosti

Vývoj tradičních absolutních ukazatelů finanční výkonnosti lze sledovat časem. Mezi tyto ukazatele lze zařadit hrubý zisk, tržby, náklady, přidanou hodnotu, čistý cash flow atd. (Zalai a kol., 2013) Durkáčová a Kalafusová (2012) poukazují také na nevýhodu, která spočívá v nemožnosti použití k mezipodnikovému srovnání. Tuto

skutečnost lze změnit za předpokladu, že hodnocení ukazatelů bude probíhat v porovnání s hodnotou známou jako index, přičemž do mezipodnikového porovnávání je nutné zahrnout také odvětví, ve kterém podnik působí (Závadský, 2011).

Absolutní ukazatele jsou hodnoty odvozené přímo z finančních výkazů a jsou rozděleny do dvou hlavních kategorií: stavové a tokové ukazatele (Hrdý a Krechovská, 2017). Stavové ukazatele znázorňují situaci k určitému datu a jsou zahrnuty v bilanci na konkrétní den, zatímco tokové ukazatele jsou zaznamenány ve výkazu zisků a ztrát a v Cash Flow statement. Tokové ukazatele reflektují finanční pohyby v průběhu času. (Kocmanová, 2013) Součástí studia absolutních ukazatelů je také hodnocení jejich vývoje v čase, známé pod pojmem horizontální analýza a hodnocení jejich struktury, známé jako vertikální (Růčková, 2019).

3.7.1 Finanční analýza

Finanční analýza je důležitým prvkem komplexního řízení financí podniku, nezbytným pro hodnocení finančního zdraví a výkonnosti firmy. Skládá se z několika kritérií, jejichž účelem je zhodnotit aktuální situaci a navrhnout doporučení pro budoucí směřování podniku.

Hlavním úkolem finanční analýzy je poskytnout komplexní hodnocení současného finančního zdraví firmy, s cílem připravit strategie pro zlepšení a udržení finančního zdraví a prosperity podniku. To zahrnuje aktualizaci ekonomických předpovědí, zajistit další kapitál pro potřeby podniku a zajmout se o jeho dlouhodobou udržitelnost a růst (Dluhošová a kol., 2021)

Horizontální analýza

Kocmanová (2013) definuje horizontální analýzu následovně. Horizontální analýza, nebo analýza trendů, poskytuje přehled o vývoji finančních ukazatelů v průběhu času skrze absolutní nebo procentní změny, což pomáhá identifikovat trendové změny v položkách účetních výkazů. Hrdý a Krechovská, (2017) a Kotulič, Király a Rajčániová. (2010) zmiňují, že tato analýza využívá bazické a řetězové indexy pro porovnání vývoje finančních položek s předchozími obdobími, což usnadňuje meziroční srovnání nebo srovnání s pevně stanoveným referenčním obdobím

$$\text{Procentní podíl ukazatele} = \text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1} \quad (1)$$

$$\text{Procentní změna} = \frac{\text{hodnota}_t - \text{hodnota}_{t-1}}{\text{hodnota}_{t-1}} * 100 \quad (2)$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza se soustředí na rozdělení jednotlivých položek účetních výkazů ve vztahu k základní hodnotě. (Růčková, 2019). Vertikální analýza obsahuje celková aktiva nebo pasiva pro rozbor rozvahy a celkové výnosy nebo tržby pro výkaz zisku a ztráty. Výsledky analýzy se vyjadřují v procentech těchto vztahů. (Knápková, 2010) Tato metoda umožňuje porovnání finančních výkazů mezi různými obdobími a zjednodušuje porovnání mezi podniky ve stejném odvětví (Hrdý a Krechovská, 2017)

$$\text{Procentní podíl ukazatele} = \frac{\text{Absolutní hodnota}_t}{\text{Společný jmenovatel}} * 100 \quad (3)$$

3.7.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele tvoří nejobsáhlejší a nejčastěji používanou kategorii ukazatelů, charakterizovaných jako výsledek podílu dvou vybraných položek, typicky získaných z primárních finančních dokumentů (Hrdý a Krechovská, 2017). Tyto ukazatele zprostředkovávají porovnání mezi různými položkami nebo skupinami položek z finančních výkazů, které jsou vzájemně propojeny (Růčková, 2019). Studium poměrových ukazatelů se považuje za nejrozšířenější techniku hodnocení finančního zdraví a efektivity podniku. Toto hodnocení představuje základní prvek finanční analýzy (Kubičková a Jindřichovská, 2015). Využití výstupů z analýzy poměrových ukazatelů umožňuje posoudit aktuální finanční stav společnosti, evaluovat trend jejího hospodářského vývoje. Výstupy slouží rovněž jako nástroj pro srovnání mezi různými podniky (Blaha a Jindřichovská, 2006). Do této kategorie zahrnujeme zejména ukazatele rentability, aktivity a likvidity, jedná se o poměrové ukazatele finanční analýzy ex post (Kiselačková a Šoltés, 2017).

Rentabilita

V případě ukazatelů rentability je nutné vhodně zvolit druh cizího zisku, aby analýzy výkonnosti a efektivity. V procesu výpočtu ukazatelů rentability je centrálním prvkem právě zisk, jehož specifika se mohou lišit v závislosti na typu zisku použitém pro analýzu. Důležité jsou především tři kategorie zisku, které mají klíčový význam pro finanční analýzu: EAT, neboli čistý zisk po zdanění; EBT, zisk před zdaněním; a EBIT, což je zisk před úroky a daněmi, jenž se rovná EBT plus úrokové náklady (Růčková, 2019). Výběr konkrétního typu zisku pro daný ukazatel rentability je závislý na cíli, kterého má analýza dosáhnout. Růčková (2019) uvádí, že zisk před úroky a daněmi (EBIT) se preferuje pro některé ukazatele rentability díky jeho imunitě vůči fluktuacím daňových a úrokových sazeb a změnám ve struktuře financování. Tento ukazatel je často využíván pro srovnání mezi různými firmami. Na druhou stranu, čistý zisk (EAT) se obvykle uplatňuje při posuzování výkonnosti podniku a zisk před zdaněním (EBT) je výhodný pro porovnání firem s odlišným daňovým zatížením (Dluhošová a kol., 2021)

Ukazatel EPS (Earnings per Share) neboli “čistý zisk na kmenovou akcii“ je považován za klíčový výkonnostní ukazatel. Jak z níže uvedeného vzorce vyplývá, vyjadřuje poměr čistého zisku k počtu vydaných kmenových akcií. Ambice zlepšit tento ukazatel mohou vést k použití různých účetních technik zaměřených na zvýšení čistého zisku po zdanění, což může zahrnovat použití kreativního účetnictví. (Dluhošová a kol., 2021)

$$EPS = \frac{EAT}{\text{počet vydaných akcií}} \quad (4)$$

Ukazatel ROE (Return of Equity) neboli rentabilita vlastního kapitálu udává celkovou výnosnost vlastního kapitálu. Hodnota ROE udává investorům, s jakou intenzitou je jejich kapitál reprodukován vzhledem k riziku investice. Změna hodnoty tohoto ukazatele může znamenat například pozitivní či negativní změnu výsledku

hospodaření, úbytek nebo nárůst podílu vlastního kapitálu ve společnosti nebo také změnu úročení vlastního kapitálu. (Knápková a kol., 2017)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad (5)$$

Ukazatel rentability dlouhodobě investovaného kapitálu (Return on Capital Employed, ROCE) je dalším ukazatelem ze sledovaných ukazatelů rentability. Tento ukazatel znázorňuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných cizím i vlastním dlouhodobým kapitálem. (Dluhošová a kol., 2021) Obecně lze říci, že ROCE vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti. Tento ukazatel se využívá především k meziodvětvovému porovnání. (Knápková a kol., 2017)

$$ROCE = \frac{\text{zisk}}{(\text{dlouhodobé dluhy} + \text{vlastní kapitál})} \quad (6)$$

Rentabilita aktiv (Return on Total Assets, ROA) nebo také **ROI (Return of Investments)** odráží celkovou výnosnost investovaného kapitálu, nebere v potaz zdroje financování podnikatelské činnosti. Ani nadprůměrně vysoká hodnota ROA negarantuje zvýšení hodnoty společnosti. Před porovnáním hodnoty ROA s náklady firmy, které se vztahují na celkový používaný kapitál, není možné spolehlivě posoudit, zda hodnota firmy roste či klesá. Ukazatel ROA se považuje za zásadní měřítko výkonnosti firmy. Tento ukazatel respektuje skutečnost, že získané výnosy z cizích zdrojů pokrývají i úroky a zajišťují přínos dalších zisků pro firmu. (Dluhošová a kol., 2021)

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

Mezi důvody kritiky tradičních ukazatelů výkonnosti patří: nízká korelace k změně hodnoty na kapitálovém trhu, absence promítnutí nákladů na kapitál,

zaměření na minulost, absence zohlednění nehmotného majetku, opomenutí ekonomických vlivů po ukončení monitorovaného období. (Dluhošová a kol., 2021)

Rentabilita tržeb (Return of Sales, ROS) reflektuje, kolik zisku generuje jedna koruna tržeb firmy, a je ukazatelem ziskové marže nebo efektivity řízení nákladů. Výpočet ukazatele ROS se odvíjí od poměru čistého zisku po zdanění (EAT) k celkovým tržbám, jak vyplývá z formulace (Šiman a Petera, 2010) Tržby zde znamenají příjmy z prodeje produktů a služeb, přičemž pro účely této analýzy se berou v úvahu pouze příjmy z prodeje produktů a služeb, neboť předmětná firma nezaznamenává příjmy z prodeje zboží. Využitím zisku po zdanění v tomto výpočtu ukazatel zobrazuje čistou ziskovou marži (Hrdý a Krechovská, 2017).

$$ROS = \frac{zisk}{tržby} \quad (8)$$

Zisková marže, vyjádřená prostřednictvím ukazatele ROS, je klíčovým indikátorem úspěšnosti podniku, přičemž je doporučeno porovnávat její hodnotu s hodnotami v jiných, obdobných podnicích (Knápková a kol., 2017). Pokud je zisková marže nižší než průměr v daném odvětví, může to signalizovat, že ceny produktů jsou nastaveny příliš nízko nebo že náklady jsou nadměrně vysoké (Růčková, 2019). Obvykle vyšší hodnota tohoto ukazatele naznačuje lepší finanční zdraví podniku. Nicméně, situace může být vnímána jako příznivější i při nižší rentabilitě tržeb, pokud je toto kompenzováno rychlým obratem aktiv a velkým objemem tržeb (Hrdý a Krechovská, 2017).

Likvidita

Termín likvidita označuje schopnost firmy včas splácet své dluhy, což je zásadní pro udržení finanční stability podniku. Je nezbytné, aby byla likvidita podniku vyvážená, umožňující jak splácení závazků, tak efektivní zhodnocení aktiv. Tato schopnost závisí na rychlosti, s jakou může firma proměnit svá aktiva na hotovost, ať už prostřednictvím inkasa pohledávek, prodeje výrobků nebo případného prodeje zásob (Dluhošová a kol., 2021). Od pojmu likvidita je důležité odlišit solventnost

podniku, což je schopnost firmy splácet své dlouhodobé závazky (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

Pro ukazatele likvidity je doporučeno udržovat jejich hodnoty konzistentní, aby nedocházelo k významným výkyvům. Interpretace těchto ukazatelů se liší v závislosti na adresátech analýzy, zatímco věřitelé preferují vyšší hodnoty ukazující na silnější likvidní pozici, majitelé podniku mohou preferovat nižší hodnoty, které naznačují efektivnější využití kapitálu (Růčková, 2019). Vysoká likvidita znamená držení značného objemu likvidních aktiv, což však může vést k nízkým výnosům a efektivně "zmrazit" investovaný kapitál, což může snížit rentabilitu podniku (Knápková a kol., 2017).

Existují tři základní varianty ukazatelů likvidity, které se odlišují na základě stupně likvidity aktiva zahrnutého do výpočtu (Šiman a Petera, 2010).

V závislosti na likvidnosti majetku se likvidita dělí na následující tři stupně. (Grünwald a Holečková, 2007)

- Peněžní likvidita (Likvidita I. stupně, Cash Ratio)
- Pohotová likvidita (Likvidita II. stupně, Quick Ratio, Acid Test Ratio)
- Běžná likvidita (Likvidita III. stupně, Current Ratio)

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity ukazuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky firmy, čímž poskytuje přehled o schopnosti firmy splnit své krátkodobé finanční závazky přeměnou oběžných aktiv na hotovost. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele naznačují lepší platební schopnost a tím vyšší pravděpodobnost, že firma bude schopna včas uspokojit požadavky svých věřitelů (Růčková, 2019). Tento ukazatel tedy reflektuje, v jaké míře oběžná aktiva pokrývají krátkodobé finanční závazky firmy, a vypočítává se pomocí vzorce, který určuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Optimální hodnota ukazatele běžné likvidity se pohybuje mezi 1,5 a 2,5, ale skutečná hodnota může být ovlivněna řadou faktorů, včetně specifík odvětví, fáze hospodářského cyklu, podmínek na relevantním trhu a finanční politiky vedení společnosti (Kubíčková a Jindřichovská, 2015). Situace, kdy hodnota ukazatele běžné likvidity dosahuje právě jedné, což znamená, že oběžná aktiva jsou na stejné úrovni jako krátkodobé závazky, představuje pro podnik vysoké finanční riziko (Knápková a kol., 2017). Příliš vysoké hodnoty ukazatele na druhé straně mohou ukazovat na neefektivní správu finančních prostředků a mohou vést k nižší rentabilitě. Při hodnocení ukazatele je důležité zohlednit také možnou přítomnost neprodejných zásob nebo pohledávek, které se nemusí podařit vymoci (Šiman a Petera, 2010).

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity je definován jako poměr mezi peněžními prostředky a pohledávkami vůči krátkodobým závazkům. Tento ukazatel poskytuje informaci o schopnosti firmy rychle splatit své krátkodobé závazky bez nutnosti prodeje dalších aktiv. Výpočet tohoto ukazatele se provádí dle vzorce uvedeného níže. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

Je doporučováno, aby hodnota ukazatele pohotové likvidity dosahovala alespoň 1 nebo ideálně 1,5, což naznačuje, že firma má dostatečné prostředky na pokrytí svých krátkodobých závazků bez potřeby likvidace zásob (Růčková, 2019). V případě, že hodnota tohoto poměru je nižší než 1, znamená to, že firma by se mohla ocitnout v situaci, kdy by bylo nutné uchýlit se k prodeji zásob, aby splnila své finanční závazky (Knápková a kol., 2017).

Peněžní likvidita

Ukazatel peněžní (okamžité) likvidity poskytuje informace o schopnosti firmy splácet své krátkodobé závazky okamžitě, za využití dostupných hotovostních zdrojů a krátkodobých finančních aktiv (Knápková & Pavelková, 2017).

$$\text{Peněžní likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (11)$$

Ukazatel peněžní likvidity je považován za nejstříktnější měřítko likvidity, stanovující, jak dobře je firma schopná splácet své krátkodobé závazky s použitím svých nejlikvidnějších aktiv. V České republice se obvykle doporučuje, aby hodnota tohoto ukazatele nespádala pod hranici 0,6. Metodika Ministerstva průmyslu a obchodu však tuto doporučenou hranici upravuje na minimum 0,2, které je považováno za kritickou úroveň (Růčková, 2019).

Ukazatele zadluženosti

Indikátory finanční zadluženosti poskytují přehled o úrovni dluhů firmy. Je obecně doporučováno, aby podniky upřednostňovaly určitou míru financování z cizích zdrojů, protože díky daňovým výhodám to může být výhodnější než financování z vlastních zdrojů. Nicméně s rostoucím podílem cizího kapitálu narůstá i riziko finanční nestability. Náklady na kapitál se zvyšují s rizikem, které investoři přijímají, a s délkou splatnosti kapitálu – delší splatnost obvykle znamená vyšší náklady (Knápková a kol., 2017) Tyto metriky jsou rovněž označovány jako ukazatele finanční stability, které odrážejí míru využití dluhového financování firmou. Zatímco finanční manažeři a vlastníci mohou považovat vysokou míru zadlužení za faktor zvyšující rentabilitu kapitálu, a ne nutně jako známku problémů, věřitelé, často banky, mohou mít na tuto situaci odlišný názor a vnímat ji jako negativní (Knápková a kol., 2017).

Celková zadluženost

Celková zadluženost reflektuje poměr, v jakém jsou celková aktiva podniku financována prostřednictvím cizích zdrojů, tedy udává, kolik cizího kapitálu připadá na jednu korunu hodnoty celkových aktiv (Knápková a kol., 2017).

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktivita}} \quad (12)$$

Míra zadluženosti (koeficient zadluženosti)

Podle Knápkové a kol. (2017) míra zadluženosti, známá též jako koeficient zadluženosti, je vypočítána jako vztah mezi cizím a vlastním kapitálem, což ilustruje, kolik korun cizího kapitálu připadá na jednu korunu vlastního kapitálu.

$$\text{míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (13)$$

Koeficient samofinancování

Sedláček (2011) definuje koeficient samofinancování jako přesný protiklad k pojmu celkové zadluženosti, přičemž tento ukazatel specifikuje míru, do jaké jsou celková aktiva podniku kryta z vlastních zdrojů.

$$\text{koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (14)$$

Úrokové krytí

Scholleová (2017) zdůrazňuje význam ukazatele úrokového krytí pro podniky, které se spoléhají na financování z cizích zdrojů, jelikož tento ukazatel signalizuje schopnost podniku splácet úroky z dluhu. Knápková a kol. (2017) navíc doporučují, aby optimální hodnota tohoto ukazatele přesahovala hodnotu 5, což naznačuje dostatečnou kapacitu firmy pokrýt své úrokové závazky.

$$\text{úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad (15)$$

Úrokové zatížení

Úrokové zatížení - ukazatel udává procentuální vyjádření placených úroků ze zisku, jejichž hodnota by neměla překročit 40 % (Synek, 2011).

$$\text{úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{VH \text{ za běžné období} + \text{nákladové úroky}} \quad (16)$$

$$\text{úrokové zatížení} = \frac{\text{nákladové úroky}}{VH \text{ za běžné období} + \text{nákladové úroky}} \quad (16)$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity umožní podniku posoudit, jak efektivně nakládají se svými aktivy a jak optimálně využívají jednotlivé části svého majetku. Tyto ukazatele se rozdělují na dvě základní kategorie: dobu a rychlost obratu. Zatímco rychlost obratu vyjadřuje počet obrátů aktiva v určitém časovém období, typicky během jednoho roku, doba obratu specifikuje počet dní potřebných k realizaci jedné obrátky (Kislingarová, 2010).

Obrat aktiv

Obrat aktiv poskytuje informaci o tom, jak je vztah mezi tržbami a aktivy společnosti. Tento ukazatel umožňuje společnosti odhadnout, kolikrát za rok dokáže svá celková aktiva pokryta tržbami. Ideální hodnota tohoto ukazatele se považuje za 1, což značí, že tržby společnosti se rovnají hodnotě jejích aktiv za rok. Pokud je hodnota ukazatele nižší než 1, interpretuje se to jako známka neefektivního využívání majetku a naznačuje, že společnost možná drží majetek, který nepřináší adekvátní výnosy ve vztahu k jeho hodnotě (Kubíčková a Jindřichovská, 2015).

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad (17)$$

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku je ukazatelem, který odhaluje, kolikrát za rok dokázal dlouhodobý majetek, jako jsou budovy, stroje a další zařízení, generovat tržby. Tento ukazatel je důležitý pro hodnocení efektivity využití dlouhodobého majetku v rámci podnikových procesů. Je třeba poznamenat, že výsledky tohoto ukazatele mohou být významně ovlivněny odpisy. Při vysoké míře odepsaného majetku totiž může výpočet ukazovat na lepší výkon, což může být do jisté míry zavádějící. Navíc, majetek financovaný formou leasingu může rovněž zkreslovat

výsledný obrázek, protože neodráží plně vlastnické vztahy k aktivům. Tento aspekt je nutné brát v úvahu při interpretaci výsledků obratu dlouhodobého majetku (Knápková a kol., 2017).

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{obrat}}{\text{dlouhodobý majetek}} \quad (18)$$

Obrat zásob

Tento ukazatel, jak popisuje Kislingerová (2010), vyjadřuje frekvenci, s jakou jsou zásoby v průběhu času spotřebovány a znovu doplněny. Zásoby, které přesahují potřeby podniku, nejsou považovány za produktivní, neboť představují vázaný kapitál, který v daném okamžiku nevytváří žádné výnosy.

$$\text{obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}} \quad (19)$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob je ukazatelem, který měří průměrnou dobu, po kterou jsou zásoby skladovány před tím, než jsou spotřebovány nebo prodány, jak uvádí Sedláček (2011). Tento ukazatel tedy poskytuje informace o délce období, po které jsou zásoby vázány ve skladu. Pro společnost je žádoucí, aby doba obratu zásob byla co nejkratší, což naznačuje rychlé využívání zásob. Nicméně, je důležité zvážit i optimální velikost zásob, která zajišťuje plynulý chod výroby a zároveň minimalizuje náklady na skladování. Výrazné překročení výše zásob není pro společnost nikterak vhodné (Růčková, 2019).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (20)$$

Doba obratu pohledávek znázorňuje dobu od vystavení faktury za prodej výrobků, zboží nebo služeb do momentu, kdy jsou prostředky inkasovány na účet společnosti. Jak uvádí Vochozka (2011), tento ukazatel je často označován jako doba splatnosti pohledávek a poukazuje na období, po které je majetek společnosti vázán

v pohledávkách. Ručková (2019) doporučuje, aby výsledná hodnota tohoto ukazatele odpovídala období splatnosti faktur, což by mělo společnosti pomoci v efektivnějším řízení jejích finančních toků a minimalizaci období, po které jsou finance vázány mimo hotovostní tok společnosti.

$$\text{doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (21)$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků je ukazatel podobný době splatnosti pohledávek, avšak zaměřuje se na období mezi vznikem závazku a jeho splacením, jak zdůrazňují Pavelková a Knápková (2012). Pro zachování finanční stability společnosti Ručková (2019) doporučuje, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek. Tímto způsobem může společnost lépe zvládat své finanční toky a zajišťovat dostatečný čas na splacení svých závazků bez toho, aby došlo k negativnímu dopadu na její likviditu.

$$\text{doba obratu závazků} = \frac{\text{krátkodobé závazky}}{\frac{\text{tržby}}{360}} \quad (22)$$

3.8 Moderní ukazatele výkonnosti

3.8.1 Ekonomické ukazatele

Na rozdíl od účetních ukazatelů zahrnují ekonomické ukazatele všechny náklady na investovaný kapitál. Do výpočtu ekonomických ukazatelů se promítá rizikovost a časový horizont. Mezi nejdůležitější ekonomické ukazatele patří následující ukazatele (Dluhošová a kol., 2021):

Čistá současná hodnota *NPV*

Ukazatel *NPV* je bezpochyby nejhodnějším ukazatelem tvorby hodnoty. (Knápková a kol., 2017) Výpočet *NPV* vychází z diskontovaného cash flow a kapitálového výdaje na investici:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (23)$$

Nevýhodou využití tohoto ukazatele je skutečnost, že musí být predikovány volné finanční toky do budoucna. Z tohoto důvodu může být obtížné využití ukazatele *NPV* pro analytiku, kteří nemají přístup k interním informacím. Kladný výsledek ukazatele *NPV* by měl garantovat přijetí investice, která pomůže zvýšit hodnotu podniku. (Dluhošová a kol., 2021)

Ekonomická přidaná hodnota *EVA*

Podstata ukazatele *EVA* je založena na konceptu ekonomického zisku, který je již po delší dobu součástí ekonomické a finanční teorie. (Kiselačková a Šoltés, 2017). Zalai a kol. (2013) upozorňuje na fakt, že i po 20 letech je tento ukazatel řazen mezi moderní ukazatele, a to z důvodu inovace v přístupu k hodnocení výkonnosti a faktu, že se začíná ve slovenských podnicích využívat až v poslední době. Aplikace tohoto principu je podmíněna překonáním několika metodologických problémů souvisejících s určitou dostupností účetních dat, měřením a interpretací v dané společnosti. Důsledkem těchto problémů je, že teprve nedávno se podařilo zavést tento ukazatel do hlavního proudu využívání v podnikové praxi ve vyspělých tržních ekonomikách. Od ostatních ukazatelů ho odlišuje to, že při hodnocení výkonnosti zohledňuje nejen náklady na cizí kapitál, ale i cenu vlastního kapitálu. (Dluhošová a kol., 2021)

Ukazatel *EVA* se řídí základním pravidlem, že minimální obnos, který musí firma vyprodukovat, se rovná nákladům kapitálu z investovaných prostředků. Tyto náklady kapitálu zahrnují jak vlastní kapitál, tak dluh. (Knápková a kol., 2017) Z jiného pohledu se může koncept *EVA* interpretovat jako způsob, kterým akcionáři měří výdělečnost firmy po úhradě alternativních nákladů na kapitál. (Dluhošová a kol., 2021)

Tento ukazatel představuje rozdíl mezi operativním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál. (Dluhošová a kol., 2021) Obecný koncept ukazatele *EVA* tedy vyjadřuje nadzisk firmy po odečtení oportunitních nákladů na úplný kapitál. (Knápková a kol., 2017)

Autoři tohoto modelu Stern a Stewart (1991) popsali 164 různých úprav tohoto ukazatele, avšak běžně se v praxi využívá pouze několik z nich. Obecně je lze rozlišit na dva základní koncepty výpočtu: na bázi provozního zisku (také *EVA-Entity*) a hodnotového rozpětí (*Value Spread*). (Knápková a kol., 2017)

EVA na bázi provozního zisku se vyjadřuje takto:

$$EVA = NOPAT - WACC \cdot C \quad (24)$$

kde *NOPAT* je čistý prvotní zisk po zdanění, *C* je hodnota celkového firemního kapitálu a *WACC* představuje náklady na celkový kapitál. (Dluhošová a kol., 2021)

Na ukazatel *EVA* mají vliv tři důležité oblasti rozhodování ve společnosti, které ovlivňují vstupující elementy pro výpočet. Těmito oblastmi jsou operativní, investiční a finanční rozhodnutí. Operativní rozhodnutí ovlivňují *NOPAT* a týkají se podnikových výkonů. Investiční rozhodování má vliv na použitý kapitál *C*, kdy tato rozhodnutí stanovují rozsah a strukturu majetku, a tím zároveň stranu aktiv bilance. Finanční rozhodnutí ovlivňují *WACC*. (Dluhošová a kol., 2021)

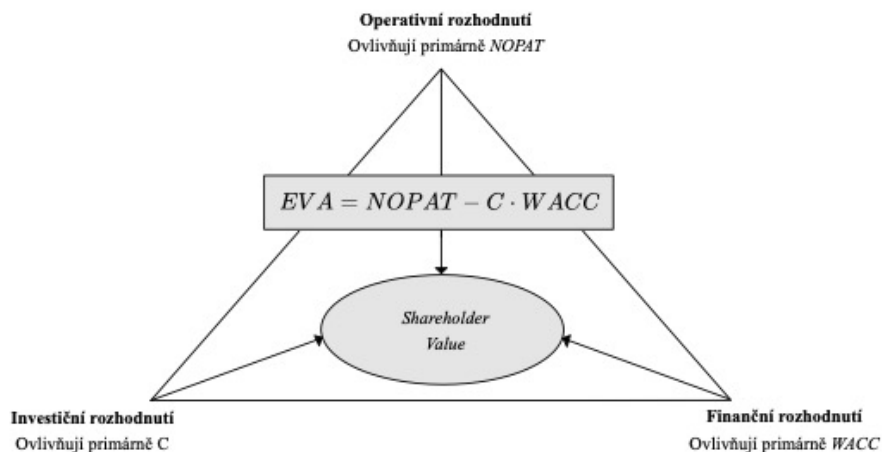
Druhou možností výpočtu *EVA* je hodnotové rozpětí (*Value Spread*), které představuje takzvanou ekonomickou rentabilitu, která je vypočítána jako rozdíl mezi dosaženou rentabilitou a náklady na kapitál. (Dluhošová a kol., 2021)

EVA na bázi hodnotového rozpětí se vyjadřuje takto:

$$EVA = (ROC - WACC) \cdot C \quad (25)$$

kde *ROC* je výnos investovaného kapitálu. Z tohoto vztahu je zřejmé, že v tomto případě je *EVA* závislá především na takzvaném reziduálním výnosu kapitálu, který je ve vztahu představen jako (*ROC-WACC*). (Dluhošová a kol., 2021)

Obrázek 3: Základní komponenty EVA a Shareholder Value (Dluhošová a kol., 2021)



Ukazatel *CF* z investic *CFROI*

Ukazatel *CFROI* vyjadřuje vnitřní výnosovou míru za společnost jako komplex dílčích investic. Základní princip tohoto ukazatele se minimálně liší od ukazatele *EVA*. Jediným rozdílem je porovnávání vnitřního výnosového procenta s průměrnými náklady na kapitál. (Wagner, 2009) Tento ukazatel nebere ohled na strukturu financování, obdobně jako ukazatel *ROA*. (Dluhošová a kol., 2021)

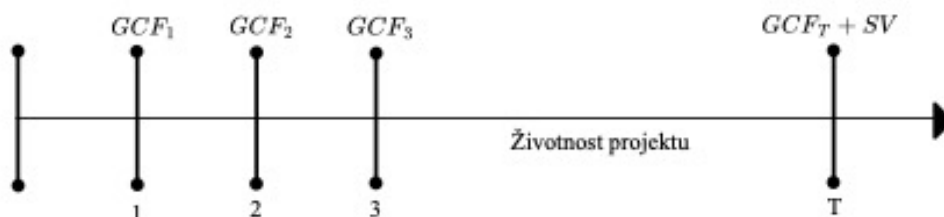
Výpočet ukazatele *CFROI* je vyjadřován takto:

$$\sum_{t=1}^T GCF_t(1 + CFROI)^{-t} + SV(1 + CFROI)^{-T} = GCE \quad (26)$$

kde *GCE* představuje provozní aktiva v pořizovací ceně, která se vypočítají jako provozní aktiva v zůstatkové ceně a oprávkou. Tato cena musí zohledňovat inflaci od nákupu aktiv po možnost vyhodnocení, a proto musí být transformována na aktuální hodnotu. *GCF* je *CF* z provozních aktiv, která je považována jako annuita se stejným obdobím jako předpokládaná doba životnosti aktiv. *SV* vyjadřuje zbytkovou hodnotu aktiv po skončení doby jejich životnosti. (Dluhošová a kol., 2021)

CFROI ukazatel je porovnáván s *WACC*, kdy hodnota $CFROI > WACC$ znamená, že společnost tvoří hodnotu. V opačném případě, kdy $CFROI < WACC$, je hodnota společnosti ničena. (Dluhošová a kol., 2021)

Obrázek 4: Finanční toky ukazatele CFROI (Dluhošová a kol., 2021)



3.8.2 Tržní ukazatele výkonnosti

Tržní ukazatele jsou vysoce senzitivní na vývoj akciového trhu, přičemž zohledňují výkonnost podniku z pohledu trhu a ceny akcií, které reflektují očekávání investorů. (Dluhošová a kol., 2021) K nejdůležitějším tržním ukazatelům patří tržní přidaná hodnota (*Market Value Added, MVA*) nebo tržní výnos akciového kapitálu (*Total Shareholder Return, TSR*). (Knápková a kol., 2017)

MVA (Market Value Added)

Ukazatel Market Value Added (MVA) a Economic Value Added (EVA) sdílí společný původ, neboť oba byly vyvinuty společností Stern Stewart & Co. MVA měří rozdíl mezi tržní hodnotou firmy a hodnotou kapitálu, který byl do firmy investován, a reprezentuje tak externí posouzení výkonnosti společnosti, kde její hodnota je určena trhem (Wagner, 2009). Vochozka (2011) uvádí, že MVA je indikátorem účinnosti, s jakou manažeři zvyšují bohatství akcionářů, avšak jeho použití je omezeno na společnosti kotované na burze. Vyšší MVA signalizuje, že investovaný kapitál generuje větší výnosy než je celkový náklad kapitálu společnosti.

$$MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (27)$$

3.9 Value drivers

Value drivers jsou vedle účetních, finančních a tržních ukazatelů výkonnosti podniku další sledovanou skupinou. Value drivers tvoří ukazatele, které předpovídají výkonnost firmy. Je často využíván v managementu, který potřebuje vědět, jakým

směrem se bude firma ubírat v budoucnosti. Zvláštní samostatnou skupinu value drivers tvoří takzvané klíčové ukazatele, které jsou typické pro všechna odvětví. Tyto klíčové ukazatele výkonnosti se dělí na operativní a strategické. V praxi je často zvykem provádět analýzu value drivers deagregací *ROCE* na původní komponenty. Value drivers je velké množství, protože jsou specifické pro jednotlivé firmy a různá odvětví, a proto je nezbytné mít konkrétní value drivers pro každou specifickou výrobní jednotku. (Dluhošová a kol., 2021)

3.10 Komplexní metody měření výkonnosti

Klíčem k celostnímu posuzování výkonnosti společností je výběr odpovídajících hodnotících faktorů. Pro zajištění prosperujícího rozvoje je nezbytné, aby společnost analyzovala jak finanční, tak i nefinanční aspekty (například tržní pozici, kvalitu zaměstnanců atd.). V devadesátých letech minulého století byly vyvinuty různé metody zaměřené na stanovení kritérií, která by podpořila úspěch podniků. Mezi tyto komplexní přístupy patří EFQM model a strategie Balanced Scorecard (Šulák a Vacík, 2005).

Model EFQM

Model EFQM (European Foundation for Quality Management) představuje analytický a dynamický přístup, jenž cílí na vylepšení celkového stavu organizace. Implementace tohoto modelu zahrnuje důkladnou a systematickou analýzu, především prostřednictvím procesu sebehodnocení vycházejícího z osvědčených principů. Hodnocení podle tohoto modelu využívá devět klíčových kritérií, která poskytují rámec pro vyhodnocení pokroku organizace ve směru ke zlepšení výkonnosti, managementu lidských zdrojů a vztahů se zákazníky (Šulák a Šimonová, 2013).

Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard byl vyvinut na konci 20. století Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem. Dnes je považován za jednu z nejvyspělejších metod hodnocení výkonnosti podniku (Wagner, 2009). Tato metoda je využívána současnými firmami pro strategické řízení. Nabízí nástroje pro správu zásadních firemních operací, včetně cílů a plánování, komunikace, integrace strategických

iniciativ, objasnění a implementace vizí do specifických cílů, a posílení strategického feedbacku. Díky Balanced Scorecard mohou manažeři posoudit, jak firma přináší hodnotu stávajícím i potenciálním zákazníkům, a získávají přehled o oblastech, které je třeba vylepšit pro zvýšení budoucí výkonnosti (Lang, 2007).

3.11 Efektivita a efektivnost

Efektivita a efektivnost jsou často používané pojmy v oblastech managementu a ekonomie, avšak mají odlišné významy. Přestože jsou tyto termíny v běžném jazyce někdy zaměňovány, je důležité rozumět jejich specifickým definicím a kontextům, ve kterých se používají, aby bylo možné správně aplikovat principy, které reprezentují.

Při porovnávání přístupů k efektivitě a efektivnosti podle vybraných autorů lze identifikovat jak společné rysy, tak i rozdíly v jejich perspektivách, které společně tvoří komplexní rámec pro analýzu a zlepšení výkonnosti podniku.

Dluhošová a kol. (2021) se ve své práci zaměřuje na finanční aspekty řízení a rozhodování, což přináší důraz na kvantitativní hodnocení efektivity a efektivnosti. Přístup Dluhošové je analytický, s významným důrazem na finanční ukazatele, což podnikům umožňuje přesně měřit výkonnost a identifikovat oblasti pro zlepšení. Tento přístup je nezbytný pro efektivní finanční řízení a rozhodování v kontextu různých investičních a finančních strategií.

Na druhé straně, Fotr a Souček (2020) přistupují k efektivitě a efektivnosti z pohledu strategického rozhodování, zdůrazňují význam předvídání a adaptace na budoucí hrozby a příležitosti. Jejich práce ukazuje, jak efektivita a efektivnost mohou pomoci podnikům lépe navigovat v nejistém a dynamickém prostředí. Tento přístup zdůrazňuje význam strategické flexibility a schopnosti podniku efektivně využívat své zdroje k dosažení dlouhodobých cílů.

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017) se soustředí na strategické řízení s důrazem na integraci efektivity a efektivnosti do procesu strategického plánování. Zdůrazňují, že efektivita a efektivnost jsou základními pilíři úspěchu v konkurenčním podnikatelském prostředí a že jejich kontinuální hodnocení a zlepšování je klíčové pro udržitelný rozvoj podniku.

Kiselačková a Šoltés (2017) přistupují k efektivitě a efektivnosti se zvláštním zaměřením na malé a střední podniky, což přináší unikátní perspektivu na výzvy

a příležitosti, kterým tyto podniky čelí. Jejich práce podtrhuje, jak mohou malé a střední podniky optimalizovat své procesy a finanční výkonnost prostřednictvím inovativních přístupů k řízení a měření efektivity a efektivnosti.

Růčková (2019), ve své práci na téma finanční analýza a plánování, zdůrazňuje význam finančních ukazatelů a metod hodnocení výkonnosti pro efektivní finanční řízení. Tento přístup umožňuje manažerům provádět informovaná rozhodnutí a optimalizovat finanční zdraví podniku, což je klíčové pro zlepšení efektivity a efektivnosti.

Wagner (2009) nabízí komplexní pohled na měření výkonnosti, včetně efektivity a efektivnosti, a zdůrazňuje význam správně zvolených ukazatelů pro řízení a zlepšování podnikových procesů. Jeho přístup zdůrazňuje, jak kvalitativní a kvantitativní analýza výkonnosti může podnikům pomoci identifikovat klíčové oblasti pro zlepšení a efektivnější využití zdrojů.

Společným jmenovatelem těchto autorů je uznání, že efektivita a efektivnost jsou kritické aspekty úspěšného podnikání. Rozdíly v jejich přístupech a zaměřeních poskytují podnikům různorodé nástroje a perspektivy, které mohou využít k optimalizaci své výkonnosti v rámci širší strategie pro dosažení dlouhodobého úspěchu.

3.11.1 Efektivita

Efektivita se obvykle vztahuje k míře, s jakou jsou vstupy (zdroje jako čas, peníze, materiál) proměňovány na výstupy (produkty, služby) s minimálními ztrátami nebo plýtváním (Wagner, 2009). Efektivita je tedy měřítkem toho, jak dobře organizace nebo jednotlivec využívá dostupné zdroje k dosažení stanovených cílů. Efektivita (produktivita) je často spojována s otázkou "děláme věci správně?" ve smyslu optimalizace procesů a snižování nákladů. (Dluhošová a kol., 2021)

Obecně lze efektivitu (produktivitu) popsat jako poměr hodnoty výstupu a hodnoty výrobního vstupu (Kozler a Matějka, 2002)

$$efektivita (produktivita) = \frac{výstupy}{vstupy} \quad (28)$$

Produktivita se zvyšuje buď snížením množství vstupů potřebných k výrobě daného množství výstupů, zvýšením množství výstupů získaných ze stejného množství vstupů, nebo efektivní kombinací obou těchto přístupů. Zlepšení produktivity vede k redukci jednotkových nákladů, což umožňuje zvýšení ziskovosti produktu nebo umožňuje jeho cenovou konkurenceschopnost, což posiluje tržní postavení společnosti. Je také důležité si uvědomit, že zvyšování mezd, platů a výnosů z investic vyžaduje zvýšení produktivity práce. Současně je kritické, aby zvyšování produktivity nebylo na úkor kvality výrobků, což by mohlo vést ke ztrátě důvěry ze strany zákazníků. Produktivita se vždy hodnotí v konkrétním časovém období, jako je rok, měsíc, týden, den nebo hodina, a zaměřuje se na specifický výrobní systém charakterizovaný určitým typem výstupu, vstupu a procesu (Hyršlová a Klečka, 2008).

Podle Kozlera a Matějky (2002) se produktivitou práce rozumí počet hodnot vyrobených jedním pracovníkem za časové období, jedná se ekonomická účinnost práce člověka nebo také schopnost člověka produkovat užitnou hodnotu. Základní vzorec pro výpočet produktivity práce je:

$$\text{produktivita práce} = \frac{Q}{t} \quad (29)$$

Kdy Q zastupuje veličiny typu, výnosy, přidaná hodnota, tržby, zisk. Objem může být také vyjádřen jednotkami jako ks, m a dalšími, případně jednotkou hod.

Písmeno t zastupuje zužitkovaný pracovní fond nutný na objem výroby Q . Hodnotu t je možné vymezit objemem mezd nebo osobních nákladů (peněžně), nicméně lze vyjádřit i počtem pracovníků, pracovními dny nebo hodinami (Kozler a Matějka, 2002).

Ze základního vzorce (29) vycházejí následující vzorce (Kozler a Matějka, 2002):

$$\begin{aligned} & \text{Produktivita práce z tržeb za výrobky a služby} \\ & = \frac{\text{tržby za výrobky a služby}}{\text{průměrný evidenční počet pracovníků}} \end{aligned} \quad (30)$$

$$\begin{aligned} & \text{Produktivita práce z přidané hodnoty} \\ & = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{průměrný evidenční počet pracovníků}} \end{aligned} \quad (31)$$

$$\text{produktivita práce z výkonu} = \frac{\text{výkony}}{\text{průměrný evidenční model zákazníků}} \quad (32)$$

Klečka (2008) dále uvádí často používané ukazatele produktivity (efektivity).

$$\begin{aligned} & \text{produktivita (efektivita) práce podniku} \\ & = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)}} \end{aligned} \quad (33)$$

$$\begin{aligned} & \text{produktivita (efektivita) práce vnitropodnikového útvaru} = \\ & \frac{\text{čistá produkce (tj. přidaná hodnota bez odpisů)}}{\text{pracovníci (jejich počet či počet odpracovaných hodin)}} \end{aligned} \quad (34)$$

Přidaná hodnota se vypočítá jako rozdíl mezi celkovou hodnotou vyrobených produktů a služeb a náklady na materiály, suroviny a služby zakoupené od jiných společností. Tržby reprezentují celkovou hodnotu produkce, zatímco náklady na nakupované materiály a služby tvoří mezispotřebu. Alternativně lze přidanou hodnotu definovat jako agregát mezd, sociálních příspěvků, amortizace a zisku před odečtením úroků a daní, nebo případně ztrát (Kozler a Matějka, 2002).

Pracovní produktivita je klíčovým měřítkem efektivity pro většinu firem. Avšak v určitých případech mohou být pro firmu relevantnější specifické ukazatele produktivity jednotlivých faktorů. V situacích, kdy je podíl lidské práce na výrobě minimální, se firmy obvykle zaměřují na produktivitu nejvíce významného faktoru účastnícího se na výrobě (Klečka, 2008).

3.11.2 Efektivnost

Efektivnost se na druhou stranu zaměřuje na to, do jaké míry jsou cíle a výsledky dosahovány, a to bez přímého zřetele k efektivitě využití zdrojů. Efektivnost

se ptá otázkou "děláme správné věci?" s důrazem na dosažení výsledků, cílů nebo dopadů.

Literatura potvrzuje tyto definice. Například Dluhošová a kol. (2021) zdůrazňuje důležitost rozlišování mezi efektivitou a efektivností v kontextu finančního řízení a rozhodování podniku, kde efektivní využívání zdrojů a dosahování cílů jsou klíčové pro dlouhodobý úspěch podniku. Wagner (2009) se věnuje měření výkonnosti podniku s ohledem na efektivitu procesů a efektivnost dosahování strategických cílů.

V praxi je důležité najít rovnováhu mezi efektivitou a efektivností, protože maximalizace jedné může vést k poklesu druhé (Dluhošová a kol., 2021) Optimální výkonnost podniku je dosažena, když jsou zdroje využívány efektivně k dosažení efektivně stanovených cílů, což znamená, že podnik nejenže "dělá věci správně", ale také "dělá správné věci" (Wagner, 2009)

V kontextu podnikové účelnosti není dostatečné soustředit se pouze na produktivitu práce; klíčovým měřítkem je celková produktivita zahrnující všechny výrobní zdroje, známá také jako TFP (Total Factor Productivity). Celková produktivita odhaduje účinnost, s jakou jsou všechny dostupné zdroje, nejen práce, ale také kapitál, energie a materiály, které byly využity k vytvoření výstupů (Klečka, 2008).

$$\text{celková produktivita} = \frac{\text{výstup}}{\text{práce} + \text{kapitál} + \text{energie} + \text{materiál}} \quad (35)$$

ROI (Return on Investment) neboli návratnost investice je finanční ukazatel používaný k měření efektivity investice nebo k porovnání efektivity několika různých investic. ROI vyjadřuje, jaký zisk nebo ztrátu investice přináší ve vztahu k celkové investované částce, a je obvykle vyjádřen jako procento. Tento ukazatel umožňuje investorem i manažerům hodnotit výkonnost investičních projektů, finančních produktů, podnikových divizí či jiných podnikatelských aktivit (Knápková a kol., 2017). Výpočet ROI je relativně jednoduchý a je definován následujícím vzorcem:

$$ROI = \frac{\textit{zisk}}{\textit{dlouhodobý kapitál}} \quad (36)$$

Dalšími ukazateli, prostřednictvím kterých lze hodnotit efektivnost fungování podniku jsou ukazatele ROE (5) a ROA (7), kapitole 3.8.2. Metody finanční analýzy.

4 Vlastní práce

V praktické části bakalářské je provedena analýza výsledků společnosti JBS – cooperative, družstvo ve dvou po sobě jdoucích účetních obdobích. Dále rozbor výkonnosti a doporučení k vybraným projektům za využití relevantních metod popsaných v části zaměřené na teoretická východiska.

4.1 Představení analyzovaného podniku

Společnost JBS – cooperative, družstvo bylo založeno 2. 12. 2022 jako součást konceptu Tiimiakatemia, družstvo zakládalo celkem 18 studentů. V rámci JBS – cooperative, družstva probíhalo několik projektů, které vstupují do výsledného vyhodnocení výkonnosti. Pro vyhodnocení efektivit je vybrán samostatně pouze projekt IZPP, z hlediska výkonnosti je však družstvo hodnoceno jako celek.

V podniku převažuje hlavně obchodní činnost se zaměřením na zprostředkování služeb prostřednictvím třetích stran v oblasti komunikace na sociálních sítích, vývoji webů a webových aplikací.

Základní informace o společnosti

Následující informace o společnosti vychází z údajů v nalezených v obchodním rejstříku.

Název podniku: JBS – cooperative, družstvo

Právní forma podniku: družstvo

Sídlo podniku: Kamýcká 959, Suchdol, 165 00 Praha

Identifikační číslo: 14028433

Datum vzniku: 2.12.2021

Základní kapitál: 36 000,- Kč

Počet zaměstnanců: 0

Předmět podnikání: Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

Prodej kvasného lihu, konzumního lihu a lihovin

Tabulka 1: Přehled a popis projektů družstva JBS – cooperative, vlastní zpracování

Název projektu	Základní charakteristika projektu
AIS – Zfound	Nábor, oslovení a komunikace generace Z do středně velkých a velkých podniků. Dlouhodobý projekt
Birthgiving	Kreativní řešení problémů v omezeném rámci 8-24 hodin. Celotýmový ad-hoc zákaznický projekt
For fishing	Správa profilu veletrhu For Fishing na sociálních sítích pro zákazníka PVA Expo Praha
Howl	Marketingová komunikace pro vybrané zákazníky ze zahraničí
IZPP	Tvorba obsahu a správa profilu na sociálních sítích pro spolek IZPP. Dlouhodobý projekt.
Kooperativa	Zákaznický projekt implementace nové služby
Příhořivá	Tvorba a distribuce nové karetní hry "Příhořivá". Dlouhodobý projekt.
RRRR – podtácky	Výroba plastových podtácků a jiných výrobků z recyklovaných plastových víček. Dlouhodobý projekt
Serene	Projekt zaměřený na komunikaci a marketingová na sociálních sítích a organizace společenských událostí. Dlouhodobý projekt
Seznamovák	Jednorázový projekt organizace setkání studentů Tiimiakatemia
Svařáčky do ručky	Jednorázový projekt prodeje na vánočních trzích.
Virtual Lab	Správa sociálních sítí, vývoj webových stránek a webových aplikací. Dlouhodobý projekt složený s dílčími úkoly.
Vy.nyly	Výroba dekorovaných designových gramofonových desek. Dlouhodobý projekt.
Weby	Projekt zaměřený na tvorbu webových stránek na míru zákazníkovi.
Zažij vejšku	Pomoc studentům středních škol vyzkoušet si prostředí vysoké školy a správně se rozhodnout při volbě vysoké školy

4.2 Aplikace klasických metod měření výkonnosti

V této kapitole je provedena analýza rozvahy a vybraných dat z výkazu zisků a ztrát společnosti JBS – cooperative, družstvo za využití horizontální a vertikální analýzy. Absolutní ukazatele zohledňují období za roky 2022 a 2023. Podklady pro analýzy, tj. rozvaha a výkaz zisku a ztrát společnosti za výše uvedená období jsou uvedeny v příloze č. 1 a 2.

4.2.1 Horizontální a vertikální analýza aktiv a pasiv

Tabulka 2: Horizontální a vertikální analýza aktiv družstva JBS – cooperative, vlastní zpracování

Položka	TEXT	2023		2022		Meziroční změna 2023/2022	
		v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
	AKTIVA CELKEM	425	100%	34	100%	391	↑ 1143%
C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	425	100%	34	100%	391	↑ 1143%
C.II.	Pohledávky	346	81%	6	17%	341	↑ 5939%
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	346	81%	6	17%	341	↑ 5939%
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	346	81%	5	15%	340	↑ 6423%
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	1	0%	0	1%	0	↑ 48%
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0%	0	1%	-	0%
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	0	0%	-	0%	0	-
C.IV.	Peněžní prostředky	79	19%	28	83%	50	↑ 177%
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	-	0%	16	46%	- 16	↓ -100%
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	79	19%	13	37%	66	↑ 523%

Na základě dat v tabulce č. 2 vycházejících z přílohy č. 1 lze říci, že družstvo zaznamenala výrazný meziroční nárůst bilanční sumy.

Družstvo nevlastní majetek ani zásoby, hlavní položkou aktiv jsou oběžná aktiva, která z hlediska struktury tvoří celých 100 %. Nárůst krátkodobých pohledávek značí posun společnosti v oblasti prodeje služeb na fakturu. Vysoký stav pohledávek z obchodních vztahů ke konci období tvoří fakturace dokončených projektů realizace projektu, na kterých se pracovalo několik předešlých měsíců. Hlavními příjmovými projekty jsou IZPP a Virtual Lab. V projektu IZPP se podniku v polovině roku 2023 podařilo uzavřít partnerství na dobu určitou, a to do konce roku 2023 s potenciálem prodloužení spolupráce na rok 2024. V projektu Virtual Lab naopak došlo k opakovanému zakázkovému prodeji služeb v oblasti vývoje webových stránek a aplikací.

Tabulka 3: Horizontální a vertikální analýza pasiv družstva JBS – cooperative, vlastní zpracování

Položka	TEXT	2023		2022		Meziroční změna 2023/2022	
		v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %	v tis. Kč	v %
	PASIVA CELKEM	425	100%	34	100%	391	↑ 1143%
A.	Vlastní kapitál	171	40%	14	-42%	185	↑ 1301%
A.I.	Základní kapitál	35	8%	35	102%	-	⇒ 0%
A.I.1.	Základní kapitál	35	8%	35	102%	-	⇒ 0%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	- 49	N/A	N/A	N/A	N/A	N/A
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	185	44%	- 49	-143%	234	↑ 478%
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	254	60%	48	142%	206	↑ 425%
C.	ZÁVAZKY	254	60%	48	142%	206	↑ 425%
C.II.	Krátkodobé závazky	254	60%	48	142%	206	↑ 425%
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	35	8%	20	60%	15	↑ 72%
C.II.8.	Závazky ostatní	219	52%	28	82%	191	↑ 682%
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	162	38%	28	82%	134	↑ 477%
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	14	3%	-	0%	14	-
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	43	10%	-	0%	43	-

Suma pasiv společnosti meziročně vzrostla o stovky procent, zejména díky vkladům společníků družstva.

Na základě průběžných rozborů hospodaření, neuspokojivé výkonnosti v projektech byla ohrožena finanční stabilita společnosti. Členská schůze poté rozhodla o poskytnutí finančních prostředků družstvu členy družstva. Viz položka pasiv Závazky ke společníkům. Tato suma činí 38 % celkové sumy pasiv.

Z horizontální analýzy pasiv družstva JBS – cooperative v tabulce č. 3 vycházející z přílohy č.1 dále vyplývá, že došlo k meziročnímu nárůstu výsledku hospodaření. Tento výsledek odráží zvýšení obchodní aktivity družstva a zároveň potvrzuje úspěšné realizace projektů. Vzhledem k tomu, že v projektech IZPP a Virtual Lab působí družstvo jako dodavatel služeb, přičemž aktivně spolupracuje se subdodavateli, lze nárůst pasiv vnímat jako potvrzení zvýšení podnikatelské aktivity společnosti, a to zejména v těchto dvou výše zmíněných projektech, viz položka Závazky z obchodních vztahů.

Závazky k zaměstnancům z titulu mezd pro členy pracující na dohodu o provedení práce činily ke konci roku 2023 14 tis. Kč. Ke konci minulého období byly zůstatky nulové.

Daňový závazek – daň z příjmů právnických osob vznikl poprvé v roce 2023. Rok 2022 družstvo končilo ve ztrátě.

4.2.2 Horizontální a vertikální analýza nákladů

Horizontální analýza nákladů a výnosů znázorňuje u jednotlivých položek meziroční změny, tyto změny jsou vyjádřeny absolutně a procentuálně podle vzorců (1) a (2). Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti JBS – cooperative, družstvo v letech 2022 – 2023 je vypracována v tabulce č. 4. vycházející z přílohy č. 2.

Tabulka 4: Horizontální analýza nákladů družstva JBS – cooperative, vlastní zpracování

	TEXT	2023		2022		Meziroční změna	
		tis. Kč	% podíl	tis. Kč	% podíl	v tis. Kč	v %
A.	Výkonová spotřeba	710	92%	115	73%	596	19%
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	13	2%	27	18%	-14	-16%
A.3.	Služby	697	91%	87	56%	610	35%
D.	Osobní náklady	14	2%	34	22%	-20	-20%
D.1.	Mzdové náklady	14	2%	34	22%	-20	-20%
F.	Ostatní provozní náklady	2	0%	4	2%	-2	-2%
F.3.	Daně a poplatky	2	0%	4	2%	-2	-2%
F.5.	Jiné provozní náklady	0	0%	0	0%	0	0%
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	-	0%	5	3%	-5	-3%
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné nákl	-	0%	5	3%	-5	-3%
L.	Daň z příjmů	43	6%	-	0%	43	6%
L.1.	Daň z příjmů splatná	43	6%	-	0%	43	6%
	Náklady celkem	770	100%	157	100%	1 226	

Největší položka nákladů roku 2023 byly služby subdodavatelů a účetní služby. Celkově služby činily 91 % nákladů roku 2023. Novou nákladovou položkou roku 2023 je daň z příjmu právnických osob. V roce 2022 činily největší položkou také služby (56 %) následované mzdovými náklady (22 %).

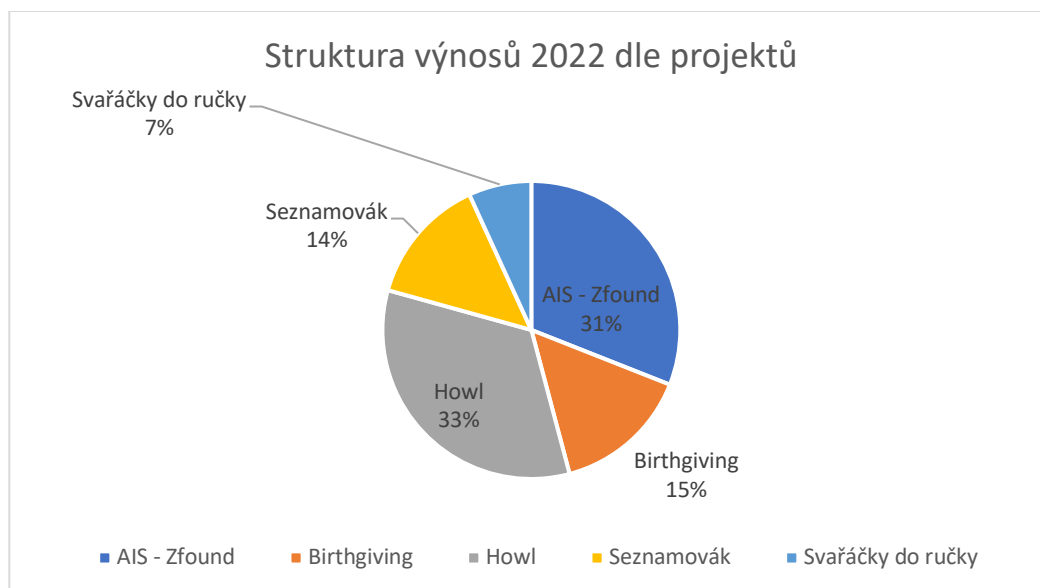
4.2.3 Horizontální a vertikální analýza výnosů

Tabulka 5: Horizontální a vertikální analýza výnosů, vlastní zpracování

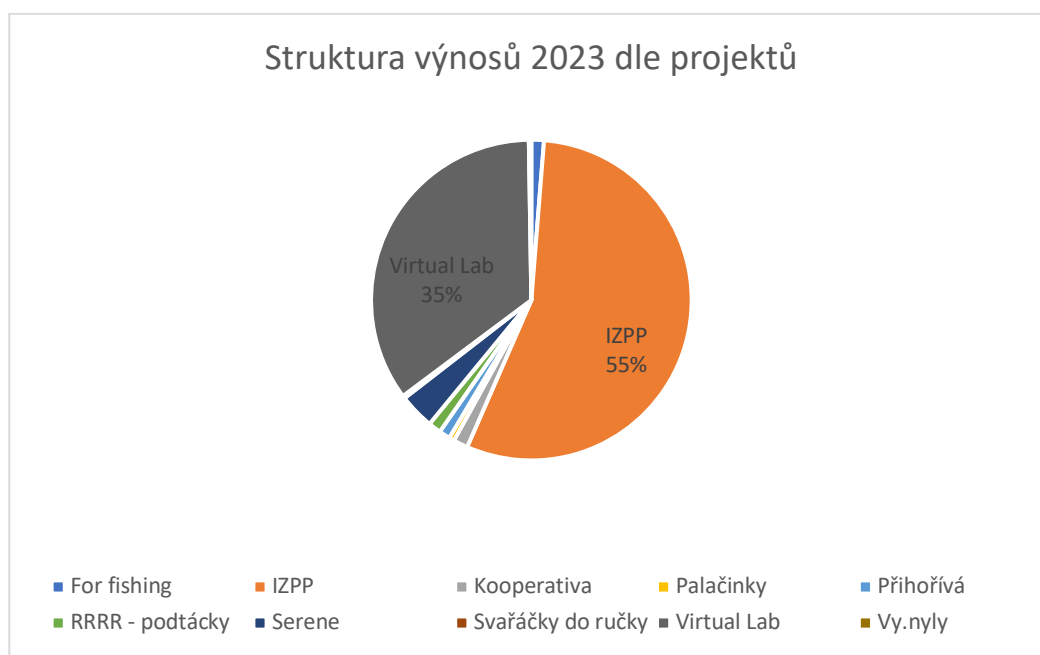
	TEXT	2023		2022		Meziroční změna	
		tis. Kč	% podíl	tis. Kč	% podíl	v tis. Kč	v %
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	955	100%	108	100%	847	788%
*	Čistý obrat za účetní období	955	100%	108	100%	847	788%

Vzhledem k povaze podnikání tvoří ze 100 % výnosů tržby z prodeje služeb. Pro bližší zkoumání skladby výnosů jsou v obrázcích č. 5 a 6 znázorněny struktury výnosů dle projektů v letech 2022 a 2023. Hodnoty vycházejí z podkladů v příloze č. 3 a 4.

Obrázek 5: Struktura výnosů družstva 2022 dle projektů, vlastní zpracování



Obrázek 6: Struktura výnosů družstva 2023 dle projektů, vlastní zpracování



Hlavním nositelem příjmů 2022 byl projekt Howl a AIS – Zfound, které přinesly do společných financí 64 % příjmů (viz graf č. 1). Z obrázku č. 6 vyplývá, že celkem 90 % z celkových výnosů roky 2023 družstva JBS – cooperative bylo získáno ze dvou projektů, a to IZPP a Virtual Lab, zbylé projekty se podílely na zbylých 10 % výnosů. Tento fakt znamená, že úspěch družstva stojí z příliš velké části pouze na dvou projektech, ve kterých je velmi podobné složení projektových týmů. Vzhledem

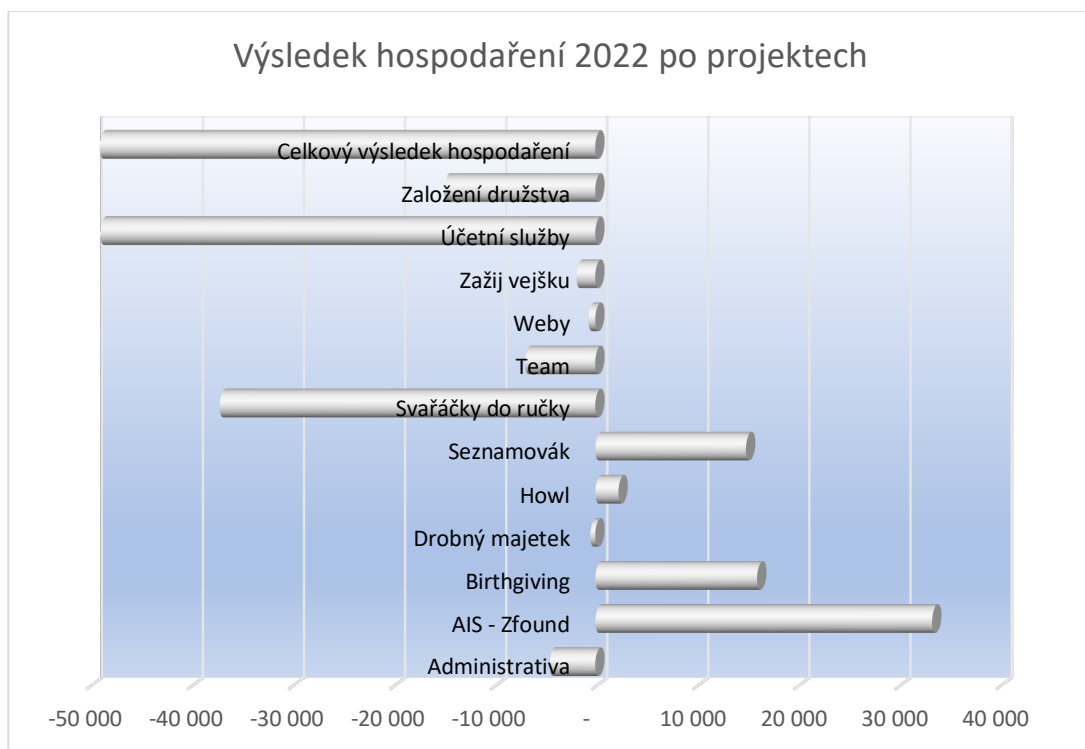
k počtu členů, nákladech a závazků značí poměrně vysoké riziko pro družstvo v případě, že by projekty IZPP a Virtual Lab přestaly generovat tak velké výnosy. Aby družstvo snížilo rizikovost, mělo by v nejbližší době dojít k navýšení výnosů a tím i k rozmělnění výnosů mezi více projektů v družstvu.

4.2.4 Analýza výsledku hospodaření dle projektů

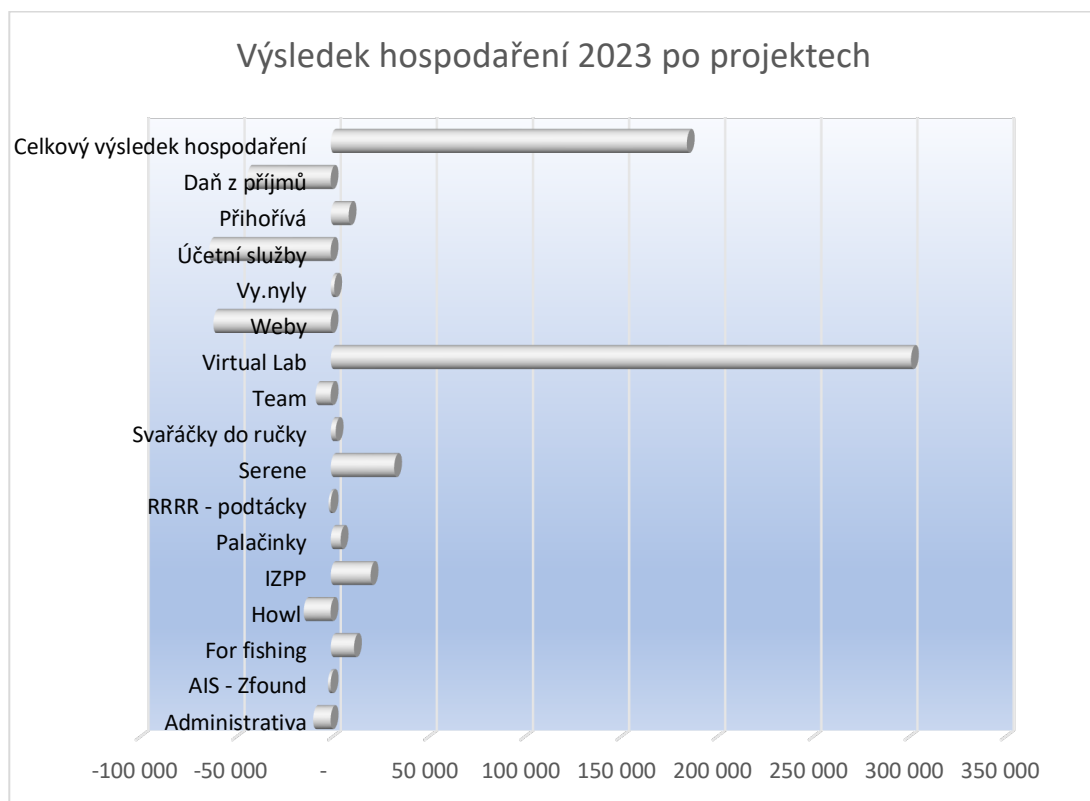
Pro představu výkonnosti jednotlivých projektů jsou v obrázcích č. 7 a 8 na základě podkladů v příloze č. 5 a 6 znázorněny rozpady výsledků hospodaření let 2022 a 2023 v detailu projektů. Z níže uvedeného opět vyplývá, že nejlepších výsledků dosáhly projekty AIS - Zfound, IZPP a Virtual Lab.

Fixní náklady jsou evidovány pod samostatnými kategoriemi projektů (Účetní služby, Administrativa, Team, příp. Založení družstva). Z největší části jsou tvořeny externími účetními službami. V roce 2022 vznikly navíc náklady na založení družstva. Úroveň fixních nákladů zůstává na podobné úrovni v obou letech.

Obrázek 7: Výsledek hospodaření 2022 po projektech, vlastní zpracování



Obrázek 8: Výsledek hospodaření 2023 po projektech, vlastní zpracování



4.3 Poměrové ukazatele

V této části proběhla analýza poměrových ukazatelů výsledků družstva. Analýza poměrových ukazatelů zahrnuje ukazatele likvidity, zadluženosti, aktivity a rentability. Na základě dat z let 2022 a 2023 jsou vybrány a zhodnoceny pouze relevantní a směrodatné ukazatele. Výpočty byly provedeny dle vzorců č. (5), (7), (8), (9), (10), (15), (21) a (22) v teoretické části. Výsledky jsou zaznamenány v tabulce č. 6 vycházející z přílohy č. 1 a 2 a účetního deníku JBS – cooperative, družstvo.

Tabulka 6: Analýza poměrových ukazatelů, zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel	2023	2022
ROE (Return on equity)	1,08	-
ROA (Return on Asset)	0,44	- 1,43
ROS (Return on sales)	0,19	- 0,46
Likvidita běžná	1,67	0,71
Likvidita pohotová	1,67	0,71
Úrokové krytí	-	- 0,09
Doba obratu krátkodobých pohledávek	13,02	19,20
Doba obratu krátkodobých závazků	1,47	15,44

Jak již bylo uvedeno v komentáři k pasivům, na základě ekonomické situace v družstvu v roce 2022, kdy úroveň likvidity společnosti klesla pod hodnotu 1, družstvo nebylo schopné hradit závazky z podnikání. Dočasná platební neschopnost byla v první fázi pokryta úročenou krátkodobou půjčkou z řad společníků.

V roce 2023 se finanční situace stabilizovala a úroveň likvidity se dostala na přijatelnou hodnotu, a to především díky úspěšnému náběhu ziskových projektů a hospodaření družstva. V roce 2023 byly zároveň ukončeny nevýdělečné projekty.

Při výpočtu doby obratu krátkodobých pohledávek v roce 2023 nebyly využity zůstatky ke konci období, jelikož ukazatel by byl velmi zkreslen. A to z důvodu fakturace dokončení dlouhodobých projektů na konci účetního období. Při použití průměrné výše pohledávek činí doba obratu pohledávek 13 dní (pro rok 2022 19,2 dny).

Podobně ukazatel doby obratu krátkodobých závazků ke konci roku 2022 by byl zkreslen nerovnoměrnou fakturací ze strany dodavatelů. Ukazatel při použití průměrného stavu závazků v roce 2023 činil 1,47 dní (pro rok 2022 činil 15,44 dní).

Na rozdíl od roku 2022, kdy družstvo na 1 Kč aktiv ztrácelo 1,43 Kč, v roce 2023 generovalo zisk 0,44 Kč na jednu korunu aktiv. Z této skutečnosti vyplývá, že se společnosti začalo poměrně dařit.

Hodnota ROS v roce v 2022 ukazuje, že se společnost JBS – cooperative v tomto roce byla v záporných číslech. V roce 2023 z důvodu rozběhnutí projektů, především IZPP a Virtual Lab, došlo k navýšení hodnoty tohoto ukazatele a zisková marže se dostala na požadovanou úroveň. K tomuto faktu došlo z důvodu předešlých zkušeností se špatně nastavenou cenotvorbou, která neodpovídala kvalitě služeb ani časové dotaci nutné k realizaci projektů. Opatřením tak bylo navýšení ceny, stavba prodejní strategie a intenzivnější kontakt s již stávajícími zákazníky, za účelem budování dlouhodobého partnerství.

4.4 Vyhodnocení výkonnosti a efektivnosti vybraného projektu v rámci družstva JBS

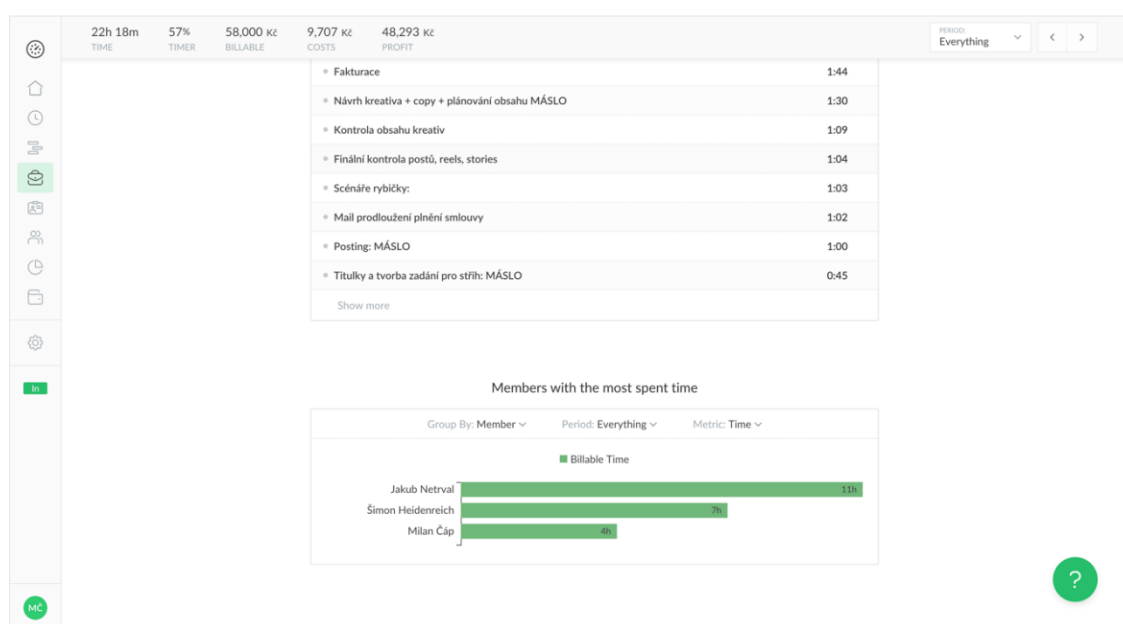
Jako vzorový příklad měření výkonnosti projektu je projekt IZPP, ve kterém se prostřednictvím projektových nástrojů Asana a Everhour monitoruje efektivita práce jednotlivce a celého projektového týmu. Systém funguje na principu průběžného vyhodnocování časových investic členů projektového týmu do jednotlivých úkolů. Tyto hodnoty se porovnávají s očekávanou dobou realizace jednotlivých úkolů. Na konci každého období proběhne interní vyhodnocení projektu. Na základě vyhodnocení se poté stanovují úpravy v práci pro následující období, navýšení rozpočtu nebo naopak zásah do rozsahu poskytovaných služeb. Tento systém vyhodnocování pomáhá ve finančním řízení projektu, projektové managementu a zároveň tak lze velmi jednoduše tvořit výkazy práce pro zákazníka a monitorovat objem provedených víceprací nad rámec původního zadání. Jde o velmi účinný nástroj na kontrolu efektivity i efektivnosti.

Obrázek č. 10 ukazuje měsíční přehled projektu IZPP. V levém horním rohu (záložka Time) lze vidět celkový čas strávený na realizaci projektu za dané časové období, hned vedle (záložka Timer) je procentuálně znázorněno, kolik času z plánované časové dotace se opravdu využilo. Záložka Billable představuje měsíční domluvenou fakturovanou částku, celkový rozpočet na měsíc. Záložka costs představuje náklady v daném měsíci na projektové nástroje, reklamní podporu apod., v záložce profit poté už vidíme celkový profit projektu v daném období.

Tabulka uprostřed obrázku ukazuje jednotlivé úkoly, v pravé části tabulky je vidět čas strávený nad tímto konkrétním úkolem.

Tabulka níže uprostřed poté ukazuje jednotlivé členy podle nejvíce času stráveného prací na projektu v daném časovém období.

Obrázek 10: Everhour projektu IZPP za měsíc prosinec, vlastní zdroj



Výpočet efektivity projektu IZPP

Jako modelový příklad pro výpočet efektivity v projektu IZPP byl zvolen měsíc prosinec. Výpočet byl proveden podle vzorce č. (33), kdy přidaná hodnota odpovídá částce 20 tis. Kč, tržby činily 58 tis. Kč, náklady na nakoupené vstupy 38 tis. Kč. Ve sledovaném období na projektu bylo odpracováno celkem 22,25 hodiny.

$$\begin{aligned} \text{Efektivita práce projektu prosinec 2023} &= \frac{20\,000}{22,25} \\ &= 898,9 \text{ Kč/hodinu práce} \end{aligned}$$

Z výpočtu vyplývá, že jedna hodina práce na daném projektu přinesla společnosti 898,9 Kč. Při současných nízkých fixních nákladech je cenotvorba projektu IZPP nastavena na rentabilní úroveň. V současné době jsou minimální náklady na nájem, práce jsou vykonávané z prostředí mimo kanceláře, jsou používány osobní elektronická zařízení apod. Využívané nástroje na řízení projektu (Asana, Everhour) jsou koncipovány na mnohem vyšší kapacitu, než jsou aktuálně využívány. Stejně tak fixní část nákladů na vedení účetnictví, bankovní služby a další jsou hrazeny bez ohledu na intenzitu využití.

Společnost by měla dlouhodobě usilovat o získání více ziskových projektů na pokrytí fixních nákladů a dosažení vyšší ziskovosti k tvorbě nových zdrojů. Propočet efektivit je základem pro rozhodování, zda jsou aktuální projekty a cena za práci nastaveny dlouhodobě udržitelně, nebo je třeba cenotvorbu upravit, případně práci zefektivnit.

5 Výsledky a diskuse

Tato sekce bakalářské práce se zaměřuje na souhrn zjištění z praktické části analyzovaných výsledků společnosti JBS – cooperative, družstvo za období 2022 a 2023.

Družstvo JBS – cooperative je specifická společnost, což vyplývá z výsledků analýz, tj. fakt, že se nejedná o klasický podnikatelský subjekt lze vyčíst i bez hlubší znalosti záměru založení společnosti.

Společnost nemá stálá aktiva, disponuje pouze oběžnými aktivy, tj. peněžními prostředky, krátkodobými pohledávkami. Na straně zdrojů (pasiv) představují největší položku krátkodobé závazky. Dalším zdrojem financování prostředků družstva jsou vklady a příspěvky členů. V prvním roce byla vygenerována ztráta, která vrhla hodnotu vlastního kapitálu do záporných čísel. V druhém roce podnikání bylo docíleno zisku v dostatečné výši, takže vlastní kapitál je ke konci tohoto období opět v kladných hodnotách.

Společnost nemá stálé zaměstnance, výkony jsou podávány členy družstva. Větší projekty využívají ve velké míře subdodavatele. K výplatám odměn za práci v projektech docházelo pouze výjimečně, s účastníky byla sjednána dohoda o provedení práce.

Jde o nízkonákladovou společnost, členové družstva využívají pro výkon činnosti pro družstvo svá osobní zařízení (počítače, telefony, kancelářské potřeby apod.). Společné kancelářské prostory jsou na půdě univerzity, zároveň využívané ke studiu a vzdělávání, tj. není účtován pronájem prostor.

Obory podnikání družstva zpravidla nejsou rizikové, bez potřeby investice do kapitálu. Jedná se většinou o poskytování služeb jiným podnikatelským subjektům nebo neziskovým organizacím.

Při hodnocení výkonnosti byly použity tradiční metody měření vybrané v závislosti na relevantnosti pro podnik – ROE, ROA, ROS, likvidita, úrokové krytí a ukazatelé aktivity, doba obratu krátkodobých pohledávek a závazků.

Moderní metoda EVA ani CFROI nebyly počítány z důvodu specifického rozložení aktiv, pasiv a celkového charakteru společnosti, kde není stanoven jednotný řídicí systém rozmanitých projektů ani konkrétní zaměření podnikání.

Práce je zaměřená na faktor efektivity/produktivity. Na vybraném projektu IZPP byl demonstrován výpočet efektivity práce, což je klíčový ukazatel pro většinu činností družstva. Projekt IZPP je prakticky pilotní projekt v rámci družstva využívající pokročilé nástroje řízení, vč. měření investovaného času do projektu. Výstupy z nástrojů slouží k okamžitému vyhodnocování výkonnosti, reportingu zákazníkovi i ověření správnosti nastavení cenotvorby.

6 Závěr

Cílem bakalářské práce byla analýza výkonnosti společnosti JBS – cooperative, družstvo od počátku jeho činnosti, tj. od roku 2022, identifikovat nedostatky a doporučit opatření k jejich eliminaci. Při analýze došlo k porovnání výkonnosti projektů uvnitř družstva. Jelikož se jedná o mladou společnost, dostupná byla pouze dvě ukončená účetní období, která byla analyzována a porovnávána.

Práce byla rozdělena na teoretickou část, která se věnovala vysvětlení klíčových pojmů souvisejících s výkonností firem, metodám jejího měření a vývoji finančních ukazatelů výkonnosti. Druhou část tvořila praktická část, kde byly uplatněny tradiční metody pro měření a hodnocení výkonnosti společnosti.

Klíčem k efektivnímu zvýšení výkonnosti a reakce na tato zjištění bylo nalezení faktorů, které jsou pro hodnocení výkonnosti JBS – cooperative, družstva relevantní a nejlépe znázorní situaci společnosti. I z tohoto důvodu byly pečlivě vybrány pro posuzovanou společnost pouze některé metody měření výkonnosti.

Analýzy využívaly účetní výkazy – výkaz zisku a ztrát, rozvahu, dále byly využity informace z účetních záznamů pro účely identifikace projektů a separování souvisejících nákladů a výnosů.

Kromě neuspokojivých příjmů, byl v roce 2022 velkým varovným signálem ukazatel likvidity, kdy dlouhodobě vykazoval hodnotu nižší než 1, tj. družstvo nebylo schopno hradit své závazky a bez okamžité akce by se dostalo do finanční nestability. Členové družstva zareagovali schválením příspěvků, což sice odvrátilo riziko nesolventnosti, nicméně to nebylo systémové řešení.

Rozbor výsledků po projektech ukázal reálný obraz hospodaření jednotlivých projektů. Hlavním důvodem byla nedostatečná aktivita vedoucích projektů, slabé nástroje projektového managementu a absence pravidelného vyhodnocování a finančního plánování.

Na základě analýzy a zjištěných faktů jsou formulována následující doporučení pro zlepšení stávající praxe. Je vhodné zavést používání nástrojů projektového řízení pro každý jednotlivý projekt, přičemž společnost by měla využít již dostupných nástrojů jako jsou Asana a Everhour. Dále je důležité zaměřit se na precizní finanční plánování, což zajistí lepší kontrolu nad rozpočtem a optimalizaci výdajů. Rovněž je potřebná důslednější analýza rizik, která pomůže předvídat a minimalizovat

potenciální problémy a nejistoty spojené s realizací projektů. Dalším klíčovým aspektem je zavedení pravidelného reportingu výstupů relevantním orgánům družstva, což zajistí transparentnost a usnadní rozhodovací procesy.

Navíc je zásadní provádět detailní hodnocení cenotvorby a kvality dodávaných služeb a výrobků, včetně zajištění, aby kvalita dodávaných výstupů nebyla vyšší, než je stanoveno v smluvních podmínkách, což může předcházet zbytečným výdajům. Sledování hodnoty Return on Sales (ROS) i na úrovni jednotlivých projektů poskytne důležitý přehled o jejich ziskovosti a efektivitě. Nakonec je nezbytné včas identifikovat a ukončit projekty, které se ukážou jako nerentabilní, aby se zabránilo dalším ztrátám a umožnilo přerozdělení zdrojů na perspektivnější iniciativy. Tato doporučení jsou klíčová pro zlepšení výkonnosti a efektivitu řízení projektů ve společnosti.

Z provedených analýz a studií vyplývá, že pro udržení a rozvoj společnosti jsou klíčové strategicky založený finanční plán, promyšlená prodejní taktika, důraz na zákaznický servis a efektivní správa projektů, včetně neustálého sledování jejich rentability, efektivitu a likviditních ukazatelů. Zohlednění slabých výsledků některých projektů a významného objemu služeb zajišťovaných prostřednictvím outsourcingu naznačuje potřebu reorientace na využívání interních kapacit. To implikuje investice do rozvoje a vzdělávání stávajícího personálu pro úkoly, jež dosud zabezpečovaly externí firmy, což by vedlo ke snížení výdajů za tyto služby a současně zlepšilo efektivitu a ziskovost firmy.

7 Seznam použitých zdrojů

BLAHA, Zdenek Sid a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Jak posoudit finanční zdraví firmy. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-726-1145-3.

DLUHOŠOVÁ, Dana. Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita, interakce. Čtvrté vydání. Osnice: Ekopress, 2021. ISBN 978-80-87865-71-2.

DURKÁČOVÁ, Michaela a Lenka KALAFUSOVÁ. Tradičné a moderné prístupy k hodnoteniu výkonnosti podniku [online]. In: . The 15th International Scientific Conference: Trends and Innovative Approaches in Business Processes “2012”, 2012 [cit. 2024-02-28]. Dostupné z: <https://www.sjf.tuke.sk/umpadi/taipvpp/2012/index.files/clanky/39%20Michaela%20DurkACovA%20TRADICNE%20A%20MODERNE.pdf>

FOTR, Jiří; SOUČEK, Ivan. *Scénáře pro strategické rozhodování a řízení : jak se efektivně vyrovnat s budoucími hrozbami a příležitostmi*. Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-2020-8.

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

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ. Podnikové finance v teorii a praxi. 2. vydání. Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-450-8.

HYRŠLOVÁ, Jaroslava a Jiří KLEČKA. Ekonomika podniku. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. ISBN 978-80-86730-36-3.

KISELÁKOVÁ, Dana, Jarmila HORVÁTHOVÁ a Beáta ŠOFRANKOVÁ. Controlling rizík podnikania v modeloch ovplyvňujúcich výkonnosť a prognózovanie rizík v EÚ. Prešov: Bookman, 2015. ISBN 978-80-8165-139-7.

KISELÁKOVÁ, Dana; ŠOLTĚS, Miroslava. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0680-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize: jak se nedostat do potíží a jak se dostat z potíží - zkušenosti ze světové recese let 2007 až 2009*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3136-0.

KLUČKA, Jozef. *Riadenie rizika a hodnotenie výkonnosti podniku*. Biatec, 2006, 14: 22-25.

KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Prosperita firmy. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2.

KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013. Monografie (Linde). ISBN 978-80-7201-932-8.

KOTULIČ, Rastislav, Peter KIRÁLY a Miroslava RAJČÁNIOVÁ. *Finančná analýza podniku*. 2. prepracované a doplnené vydanie. Bratislava: Iura Edition, spol. s.r.o, 2010. ISBN 978-80-8078-342-6.

KOTULIČ, Rastislav; RAJČÁNIOVÁ, Miroslava a KIRÁLY, Peter. *Finančná analýza podniku*. Tretie, prepracované a doplnené vydanie. Wolters Kluwer, 2018. ISBN 978-80-8168-888-1.

KOZLER, Josef a Jan MATĚJKA. *Ekonomika, marketing, management v kostce: [pro střední školy : aktualizováno pro rok 2002]*. 3. vyd. Havlíčkův Brod: Fragment, 2002. ISBN 80-720-0579-0.

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

LANG, Helmut. *Management: trendy a teorie*. V Praze: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-683-1.

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

PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie, KOCMANOVÁ, Alena a HŘEBÍČEK, Jiří (ed.). Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

ROLSTADÅS, Asbjørn. Enterprise performance measurement. Online. International Journal of Operations & Production Management. 1998, roč. 18, č. 9/10, s. 989-999. ISSN 0144-3577. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/01443579810225577>. [cit. 2024-02-28].

Rozbor výkonnosti firem. V Plzni: Západočeská univerzita, 2012. ISBN 978-80-2610-146-8.

RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SAMUELSON, Paul Anthony a NORDHAUS, William D. Economics. 14th ed. New York: McGraw-Hill, 1992. ISBN 00-705-4879-X.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

STEWART, G. Bennett. The Quest for Value: A Guide for Senior Managers. Ilustrované vydání, dotisk. HarperCollins Publishers, 1991. ISBN 9780887304187.

SYNEK, Miloslav. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠIMAN, Josef a Petr PETERA. Financování podnikatelských subjektů: teorie pro praxi. V Praze: C.H. Beck, 2010. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-117-8.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. Měření výkonnosti firem. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-867-5433-2.

VOCHOZKA, Marek a MULAČ, Petr. Podniková ekonomika. Finanční řízení. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4372-1.

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

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

ZALAI, Karol. Finančno-ekonomická analýza podniku. 8. Sprint2, 2013. ISBN 978-80-8939-380-0.

ZÁVADSKÝ, Ján a KOVALOVÁ, Marcela. Operatívna a strategická výkonnosť podnikových procesov. Bratislava: Slovenský komitét pre vedecké riadenie ZSVTS, 2011. ISBN 978-80-970684-1-7.

ZÁVARSKÁ, Zuzana. Manažment kapitálovej štruktúry pri financovaní rozvoja podniku ako nástroj zvyšovania finančnej výkonnosti. Prešovská univerzita v Prešove, 2012. ISBN 978-80-555-0553-4.

8 Seznam obrázků a tabulek

8.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Znárodnění hodnoty podniku (zdroj: zpracováno podle Kiseřáková, D., Šoltés (2017)).....	16
Obrázek 2: Vývoj finančních ukazatelů výkonnosti podniků (Dluhořová a kol., 2021).....	17
Obrázek 3: Základní komponenty EVA a Shareholder Value (Dluhořová a kol., 2021)....	33
Obrázek 4: Finanční toky ukazatele CFROI (Dluhořová a kol., 2021).....	34
Obrázek 5: Struktura výnosů družstva 2022 dle projektů, vlastní zpracování	47
Obrázek 6: Struktura výnosů družstva 2023 dle projektů, vlastní zpracování	47
Obrázek 7: Výsledek hospodaření 2022 po projektech, vlastní zpracování.....	49
Obrázek 8: Výsledek hospodaření 2023 po projektech, vlastní zpracování.....	49
Obrázek 9: Asana náhled projektu IZZP, zdroj: Asana.com, vlastní zpracování.....	52
Obrázek 10: Everhour projektu IZZP za měsíc prosinec, vlastní zdroj	53

8.2 Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled a popis projektů družstva JBS – cooperative, vlastní zpracování	43
Tabulka 2: Horizontální a vertikální analýza aktiv družstva JBS – cooperative, vlastní zpracování.....	44
Tabulka 3: Horizontální a vertikální analýza pasiv družstva JBS – cooperative, vlastní zpracování.....	45
Tabulka 4: Horizontální analýza nákladů družstva JBS – cooperative, vlastní zpracování	46
Tabulka 5: Horizontální a vertikální analýza výnosů, vlastní zpracování.....	46
Tabulka 6: Analýza poměrových ukazatelů, zdroj: vlastní zpracování	50

9 Přílohy

Příloha 1 - Rozvaha aktiv a pasiv společnosti JBS – cooperative, družstvo v letech 2022-2023 (v tis. Kč), zdroj: účetní výkazy společnosti JBS – cooperative, družstvo, vlastní zpracování

Řádek	Položka	TEXT	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce (+)	Netto [brutto - korekce]	Netto
1		AKTIVA CELKEM	425	-	425	34
37	C.	OBĚŽNÁ AKTIVA	425	-	425	34
46	C.II.	Pohledávky	346	-	346	6
57	C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	346	-	346	6
58	C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	346	-	346	5
61	C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	1	-	1	0
65	C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	-	0	0
67	C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	0	-	0	-
71	C.IV.	Peněžní prostředky	79	-	79	28
72	C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně		-	-	16
73	C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	79	-	79	13
Řádek	Položka	TEXT	Běžné účetní období		Minulé období	
		PASIVA CELKEM		425	34	
79	A.	Vlastní kapitál		171	- 14	
80	A.I.	Základní kapitál		35	35	
81	A.I.1.	Základní kapitál		35	35	
95	A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)		- 49	-	
98	A.IV.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		- 49	-	
99	A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		185	- 49	
101	B. + C.	CIZÍ ZDROJE		254	48	
107	C.	ZÁVAZKY		254	48	
123	C.II.	Krátkodobé závazky		254	48	
129	C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů		35	20	
133	C.II.8.	Závazky ostatní		219	28	
134	C.II.8.1.	Závazky ke společníkům		162	28	
136	C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům		14	-	
138	C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace		43	-	

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty společnosti JBS – cooperative, družstvo v letech 2022-2023 (v tis. Kč), zdroj: účetní výkazy společnosti JBS – cooperative, družstvo, vlastní zpracování

	TEXT	Běžné období	Minulé období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	955	108
A.	Výkonová spotřeba	710	115
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	13	27
A.3.	Služby	697	87
D.	Osobní náklady	14	34
D.1.	Mzdové náklady	14	34
F.	Ostatní provozní náklady	2	4
F.3.	Daně a poplatky	2	4
F.5.	Jiné provozní náklady	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	229	- 44
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	-	5
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	-	5
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-	- 5
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	229	- 49
L.	Daň z příjmů	43	-
L.1.	Daň z příjmů splatná	43	-
**	Výsledek hospodaření po zdaněním (+/-)	185	- 49
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	185	- 49
*	Čistý obrat za účetní období	955	108

Příloha 3: Tabulka výnosů společnosti JBS – cooperative, družstvo za rok 2022 (v Kč), zdroj: účetní výkazy společnosti JBS – cooperative, družstvo, vlastní zpracování

Projekt	Výnosy 2022	% podíl výnosů
AIS - Zfound	33 316	31%
Birthgiving	16 000	15%
Howl	35 962	33%
Seznamovák	14 900	14%
Svařáčky do ručky	7 347	7%
Celkem	107 525	100%

Příloha 4: Tabulka výnosů společnosti JBS – cooperative, družstvo za rok 2023 (v Kč), zdroj: účetní výkazy společnosti JBS – cooperative, družstvo, vlastní zpracování

Projekt	Výnosy 2023	% podíl výnosů
For fishing	12 100	1%
IZPP	527 976	55%
Kooperativa	14 000	1%
Palačinky	5 132	1%
Příhořívá	10 677	1%
RRRR - podtácky	12 220	1%
Serene	34 032	4%
Svařáčky do ručky	2 563	0%
Virtual Lab	333 822	35%
Vy.nyly	2 400	0%
Celkem	954 921,84	100%

Příloha 5: Tabulka výsledků hospodaření po projektech společnosti JBS – cooperative, družstvo za rok 2022 (v Kč), zdroj: účetní deník společnosti JBS – cooperative, družstvo, vlastní zpracování

Výsledek hospodaření po projektech	Výsledek 2022
Administrativa	- 4 509
AIS - Zfound	33 316
Birthgiving	16 000
Drobný majetek	- 478
Howl	2 284
Seznamovák	14 900
Svařáčky do ručky	- 37 154
Team	- 6 937
Weby	- 669
Zažij vejšku	- 1 850
Účetní služby	- 48 945
Založení družstva	- 14 952
Celkový výsledek hospodaření	- 48 993

Příloha 6: Tabulka výsledků hospodaření po projektech společnosti JBS – cooperative, družstvo za rok 2023 (v Kč), zdroj: účetní deník společnosti JBS – cooperative, družstvo, vlastní zpracování

Výsledek hospodaření po projektech	Výsledek 2023
Administrativa	- 9 082
AIS - Zfound	- 1 450
For fishing	12 100
Howl	- 14 000
IZPP	20 711
Palačinky	5 132
RRRR - podtácky	- 1 113
Serene	32 980
Svařáčky do ručky	2 563
Team	- 7 854
Virtual Lab	301 822
Weby	- 61 002
Vy.nyly	1 800
Účetní služby	- 63 223
Příhořívá	9 300
Daň z příjmů	- 43 450
Celkový výsledek hospodaření	185 234