



Hodnocení výkonnosti podniku pomocí vybraných ukazatelů

Diplomová práce

Studijní

program:

N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce:

Bc. Lucie Saalová

Vedoucí

práce:

Ing. Zdeněk Brabec, Ph.D.



Tento list nahrad'te
originálem zadání.

Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum:

Podpis:

Anotace

Cílem diplomové práce je pomocí vybraných finančních i nefinančních ukazatelů vyhodnotit výkonnost podniku Vapos s.r.o. Hlavním motivem výběru tohoto tématu je možnost důkladně se seznámit s fungováním, řízením a procesy v podniku a následně zjistit, zda podnik vykazuje požadovanou výkonnost, či nikoli. V teoretické části je obecně pojednáno o metodách hodnocení výkonnosti podniku. K rozboru finančních ukazatelů je použita finanční analýza a k rozboru nefinančních ukazatelů je popsána metoda Balanced Scorecard, která se při hodnocení výkonnosti snaží zohlednit finanční i nefinanční ukazatele. V praktické části jsou poté tyto metody aplikovány na zvolený podnik. Závěr práce obsahuje nejdůležitější poznatky a návrhy na případná opatření pro zlepšení výkonnosti daného podniku.

Klíčová slova

Balanced Scorecard, finanční analýza, strategie, výkonnost

Annotation

Evaluation of company performance by using selected indicators

The aim of this thesis is to evaluate the efficiency of VAPOS Ltd. using specific financial and nonfinancial indicators. The main argument, when choosing this topic, was the opportunity to become thoroughly acquainted with company's business operations and management to, eventually, find out the results, whether or not this company reaches its required efficiency. In the theoretical part, the methods of efficiency evaluation are being described in general. Main financial ratios were used to evaluate company performance. To describe the nonfinancial indicators, the Balanced Scorecard was implemented. In the practical part, the above mentioned methods were applied to analyse the company. The most important results and proposals of potential corrective measures that shall improve the company's efficiency, are listed in the conclusion of the thesis.

Keywords

Balanced Scorecard, financial analysis, strategy, efficiency

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Zdeňkovi Brabcovi, Ph.D. za cenné rady a připomínky při psaní práce. Vedení podniku Vapos, s.r.o., které mi poskytlo potřebné informace a především mé rodině za velkou podporu při studiu.

Obsah

Úvod	13
1 Hodnocení výkonnosti podniku.....	15
1.1 Výkonnost.....	15
1.2 Hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů	18
2 Finanční analýza	21
2.1 Zdroje finanční analýzy	21
2.1.1 Účetní závěrka.....	21
2.2 Horizontální a vertikální analýza.....	23
2.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	24
2.3.1 Analýza rentability	24
2.3.2 Analýza likvidity	26
2.3.3 Analýza aktivity	27
2.3.4 Analýza zadluženosti.....	28
2.4 Modely hodnocení finančního zdraví podniku	30
2.4.1 Bonitní modely.....	30
2.4.2 Bankrotní modely.....	31
2.5 Ekonomická přidaná hodnota	33
3 Balanced Scorecard	35
3.1 Definice Balanced Scorecard.....	35
3.2 Jednotlivé perspektivy	37
3.2.1 Finanční perspektiva	37
3.2.2 Zákaznická perspektiva	38
3.2.3 Procesní perspektiva.....	40
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu	40
3.3 Sestavení Balanced Scorecard	41

3.4 Strategická mapa.....	43
3.5 Přínosy Balanced Scorecard	44
3.6 SWOT analýza.....	45
4 Představení podniku Vapos spol. s r.o.....	47
4.1 Historie podniku	48
4.2 Výrobní činnost podniku	49
5 Finanční analýza podniku Vapos spol. s r.o.	51
5.1 Horizontální a vertikální analýza	51
5.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	59
5.2.1 Analýza rentability	59
5.2.2 Analýza likvidity	60
5.2.3 Analýza aktivity	62
5.2.4 Analýza zadluženosti.....	63
5.3 Bonitní a bankrotní analýza	64
5.4 Shrnutí výsledků finanční analýzy.....	67
6 Rozbor nefinančních ukazatelů podniku Vapos spol. s r.o.....	70
6.1 Vize, současná situace a cíle.....	70
6.2 SWOT analýza.....	73
6.3 Balanced Scorecard.....	75
6.3.1 Finanční perspektiva	75
6.3.2 Zákaznická perspektiva	77
6.3.3 Procesní perspektiva.....	78
6.3.4 Perspektiva učení se a růstu	80
6.4 Navržení strategické mapy.....	84
Závěr.....	86
Seznam použité literatury	89

Seznam příloh.....	93
--------------------	----

Seznam ilustrací

<i>Obr. 1: Typologie měrných veličin pro měření výkonnosti (Wagner, 2009, s. 256)</i>	18
<i>Obr. 2: Koncepce Balanced Scorecard (Kaplan, 2002, s. 20)</i>	36
<i>Obr. 3: Příklad strategické mapy (Kaplan, 2002, s. 37)</i>	43
<i>Obr. 4: SWOT analýza (Jakubiková, 2013, s. 129)</i>	46
<i>Obr. 5: Vertikální analýza aktiv v % (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obr. 6: Vertikální analýza pasiv v % (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Obr. 7: Altmanův model – šedá zóna (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obr. 8: Strategická mapa (vlastní zpracování)</i>	85

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Zkrácená rozvaha aktiv (tis. Kč)</i>	51
<i>Tab. 2: Horizontální analýza aktiv (tis. Kč)</i>	52
<i>Tab. 3: Vertikální analýza aktiv (%)</i>	53
<i>Tab. 4: Zkrácená rozvaha pasiv (tis. Kč)</i>	54
<i>Tab. 5: Horizontální analýza pasiv (tis. Kč)</i>	55
<i>Tab. 6: Zkrácený výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)</i>	56
<i>Tab. 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (%)</i>	57
<i>Tab. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (%)</i>	58
<i>Tab. 9: Ukazatele rentability (%)</i>	59
<i>Tab. 10: Ukazatele likvidity</i>	61
<i>Tab. 11: Ukazatele aktivity</i>	62
<i>Tab. 12: Ukazatele zadluženosti</i>	63
<i>Tab. 13: Altmanův model</i>	65
<i>Tab. 14: Index IN05</i>	66
<i>Tab. 15: Index bonity</i>	67
<i>Tab. 16: SWOT analýza</i>	74
<i>Tab. 17: Finanční perspektiva</i>	76
<i>Tab. 18: Zákaznická perspektiva</i>	77
<i>Tab. 19: Procesní perspektiva</i>	79
<i>Tab. 20: Perspektiva učení se a růstu</i>	80
<i>Tab. 21: Fluktuace zaměstnanců (%)</i>	81

Seznam použitých zkratk

BSC	(Balanced Scorecard)
C	investovaný provozní kapitál
EAT	(Earnings after Taxes) - čistý zisk po zdanění
EBIT	(Earnings before Interests and Taxes) - zisk před úroky a zdaněním
EVA	(Economic Value Added) – ekonomická přidaná hodnota
IB	index bonity
NOPAT	(Net Operating Profit after Taxes) - zdaněný provozní hospodářský výsledek
PEST	politické, ekonomické, sociální a technologické faktory
r_e	alternativní náklad na vlastní kapitál
ROA	(Return on Assets) - rentabilita aktiv
ROCE	(Return on Capital Employed) - rentabilita investovaného kapitálu
ROE	(Return on Equity) - rentabilita vlastního kapitálu
ROS	(Return on Sales) - rentabilita tržeb
SWOT	silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby
THP	technicko-hospodářský pracovník
WACC	(Weighted Average Cost of Capital) – vážený průměr nákladů na kapitál

Úvod

Tématem diplomové práce je hodnocení výkonnosti podniku pomocí vybraných ukazatelů. Výkonnost je analyzována ve společnosti Vapos s.r.o., která je tradičním českým výrobcem obráběcích strojů a aktuálně se zabývá především obráběním kovů. V dnešní době je důležité nejenom zjišťovat současnou finanční situaci, ale také pohlížet do budoucnosti a napomáhat vývoji podniku směrem, který přinese prosperitu a udržení se na trhu. Vapos spol. s.r.o. je vhodnou společností pro zpracování tohoto tématu, jelikož management nevyhodnocuje finanční situaci a nevytváří strategické plány do budoucnosti. Zpracované výsledky by mohly být přínosem a návodem, jak tyto nástroje v podniku implementovat.

Cílem diplomové práce je vyhodnotit výkonnost podniku Vapos spol. s.r.o. pomocí vybraných finančních a nefinančních ukazatelů. Toto vyhodnocení by mělo managementu pomoci si uvědomit, jaká je momentální situace a jaké jsou jeho předpoklady budoucího úspěchu. Měření finanční výkonnosti podniku je provedeno prostřednictvím zpracování finanční analýzy. V současném prostředí je třeba si uvědomit, že orientace pouze na finanční ukazatele je již nedostačující. Je třeba porozumět a využívat také ukazatele nefinančního charakteru, jež zásadním způsobem ovlivňují dosahování finančních cílů podniku. Z tohoto důvodu je použita metoda Balanced Scorecard, která zdůrazňuje vzájemnou provázanost finančních i nefinančních ukazatelů.

Diplomová práce se v rámci finanční analýzy zaměřuje na finanční výsledky daného podniku za sledované období 2011 – 2015. Mezi použité metody finanční analýzy patří jednak horizontální analýza vývoje finančních ukazatelů, tak i vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Dále jsou analyzovány poměrové ukazatele a za účelem zhodnocení stávající situace jsou zpracovány vybrané bonitní a bankrotní modely. Finanční měřítka však nezachycují s dostatečnou přesností většinu hodnot, které manažeři v daném účetním období vytvořili. Vytvářejí pouze část představy o minulých aktivitách a nemohou se proto stát vodítkem pro současné aktivity vytvářející budoucí finanční hodnoty. Z tohoto důvodu je v rámci této práce představena SWOT analýza, která analyzuje podnik a jeho okolí a nástroj Balanced Scorecard, který má pomoci s implementací podnikové strategie. Hlavním úkolem je vytvořit strategickou mapu, která

přehledně zobrazí provázanost jednotlivých podnikových cílů. Účelem této strategické mapy je komunikace napříč podnikem tak, aby stávající strategii pochopil každý zaměstnanec podniku a věděl, jakým způsobem se má při výkonu své práce chovat, aby pomáhal strategii podniku naplnit.

Jednou z prvních metod, která je v rámci této diplomové práce použita, je metoda komparace. Je použita v teoretické části jako obecné srovnání přístupů k problematice hodnocení výkonnosti, finanční analýzy a modelu Balanced Scorecard. Další použitou metodou je analýza, tedy rozbor zkoumaného objektu na jednodušší části tak, aby mohlo dojít ke stanovení podstatných znaků. Cílem je poznat jednotlivé části podniku Vapos spol. s r.o. jako prvky složitého celku. Konkrétně bude provedena finanční analýza, která představí a zhodnotí jednotlivé finanční ukazatele. Na základě získaných poznatků z této analýzy bude použita metoda indukce, která vychází z empiricky zjištěných faktů a dospívá k obecným závěrům. Další použitou metodou v této diplomové práci je syntéza, která je myšlenkovým spojením poznatků získaných analytickými metodami v celek. V rámci metody Balanced Scorecard se syntéza stane sumarizací poznatků vedoucí k získání nových poznatků, vztahů a zákonitostí v podniku Vapos spol. s r.o.

1 Hodnocení výkonnosti podniku

Výkonnost podniku je v dnešní době velmi důležité téma, které zajímá mnohé subjekty spolupracující s podnikem. Pro úspěšné podnikání by měl management tuto problematiku sledovat, měřit a vyhodnocovat.

1.1 Výkonnost

Na pojem výkonnost lze nahlížet v několika pohledech. Výkonnost dle Wagnera (2009, s. 17) představuje „*charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace zmíněné charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.*“ Díky měření výkonnosti se zaznamenávají informace o objektu za určité časové období. Je možné porovnávat charakteristiky různých objektů v různých časových horizontech. Výsledky měření výkonnosti dále umožňuje poznání zkoumaného objektu a zjištění, zda určitý jev nastal nebo nenastal.

Podle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 13) se pohledy na výkonnost u různých zainteresovaných skupin liší. Důležitým faktorem pro majitele investovaného kapitálu je především návratnost jejich kapitálu, který vložili do podnikání. Pro zákazníky je důležitá cena produktu, kvalita a dodací podmínky a pro státní instituce, aby podnik dostal svým daňovým povinnostem.

Uživatelé informací o výkonnosti

Měření výkonnosti by mělo být základní dovedností subjektů zainteresovaných na výkonu společnosti. O výsledky získané měřením výkonnosti, resp. výstupy z finanční analýzy, se zajímá mnoho subjektů, především ty které přicházejí do kontaktu s podnikem. Podle Kislíngerové (2010, s. 48) se dělí na interní a externí uživatele. Mezi interní uživatele lze zařadit:

- Manažery, kteří využijí informace získané pomocí finanční analýzy pro strategické i operativní plánování, rozhodování a finanční řízení podniku. Nejvíce se zabývají a sledují rentabilitu, likviditu, zadluženost, strukturu zdrojů a snaží se o zajištění

prosperity budoucího vývoje. BREALEY (2011, s. 704) uvádí, že dobří finanční manažeři vytváří plány do budoucnosti a starají se o dostatek finančních prostředků k zaplacení veškerých nákladů a závazků. Promyšlejší, do čeho budou investovat, z čeho se tyto investice budou financovat a reflektují situaci na trhu a v podniku např. ohledně vývoje poptávky či výrobních nákladů.

- Zaměstnance, kteří sledují finanční zdraví a stabilitu podniku v souvislosti s jistotou příjmu a zaměstnání.
- Odboráře.

Mezi externí subjekty patří:

- Bankovní instituce a jiní věřitelé poskytující úvěr, si pomocí externí analýzy mohou ověřit, v jaké finanční situaci se podnik nachází a podle toho rozhodnout o podmínkách a velikosti úvěru. Mezi sledované ukazatele patří dlouhodobá solventnost, ziskovost a stabilní cash flow. Důležitý pro schválení a poskytnutí úvěru je i ukazatel zadluženosti.
- Investoři, které lze rozdělit do dvou skupin. Do první skupiny lze zařadit ty, kteří se rozhodují, zda investují do podniku své volné prostředky. Tito investoři sledují v první řadě rizikovost a výnosnost investice. Do druhé skupiny patří ti, kteří již do podniku investovali a kontrolují, jak je s jejich kapitálem nakládáno. Zajímají se především o stabilitu, likviditu a zhodnocení kapitálu.
- Konkurenti využívající výstupy z finanční analýzy k porovnávání jejich výsledků s konkurenčními. Jde jim většinou o porovnání rentability, velikosti tržeb a výše ziskové marže.
- Obchodní partneři, kteří se dělí na dodavatele a odběratele. Dodavatele zajímá především solventnost, tedy zda je podnik schopný splatit své závazky. Odběratelé sledují, zda je podnik stabilní, aby jim při dlouhodobé spolupráci neohrozil chod jejich vlastního podniku, který je závislý na jejich dodávkách.
- Stát a jeho orgány se zajímají o účetní data z různých důvodů jako je např. daňová povinnost nebo k vytváření různých statistik.

Proces měření výkonnosti

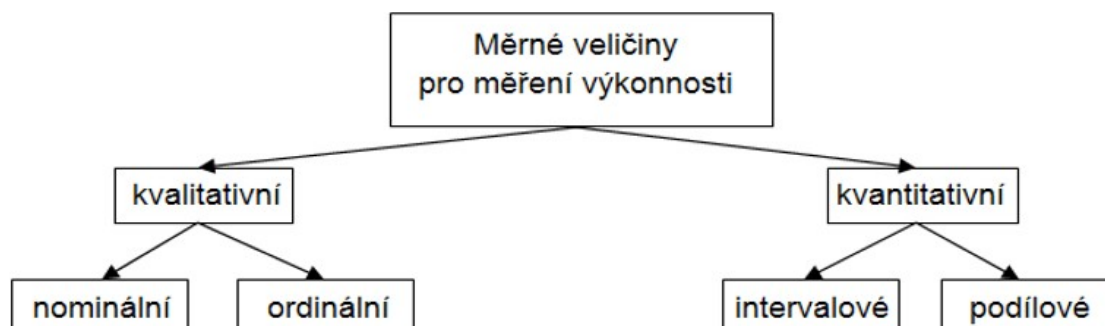
Pojem měření se dá identifikovat jako proces, pomocí kterého se zjistí požadované informace o zkoumaném objektu, jež jsou podstatné pro uživatele. Fáze procesu měření podle Wagnera (2009, s. 36) jsou:

- tvorba modelu – podstatou je výběr charakteristik, které se mají zkoumat resp. předmět zkoumání,
- výběr metod a nástrojů – zjištění, jakým způsobem bude měření prováděno,
- zajištění požadovaných hodnot – postupné poznávání a přibližování se zkoumanému objektu pomocí potřebných nástrojů,
- zapsání a uchování získaných hodnot – vhodné zajištění získaných informací, které budou nadále využity,
- třídění a interpretace hodnot – protřídění primárních údajů pomocí různých postupů (třídění, analýza, syntéza, porovnání),
- ověřovatel procesu měření – subjekt, který ověřuje, zda nejsou sesbírané hodnoty a informace nějak zkresleny,
- objekt měření – to, co se bude zkoumat (jev, děj, stav, proces,...),
- zkoumaná charakteristika objektu měření – představuje určitou vlastnost či charakteristiku, která se bude v rámci měření zkoumat,
- subjekt odpovědný za objekt měření nebo zkoumanou charakteristiku – subjekt, který nese zodpovědnost za proces měření,
- model pro měření a interpretaci výkonnosti,
- měřítko a systém měřítek – určení veličin potřebných pro měření,
- metoda měření výkonnosti – jedná se o způsob práce, který je zvolen pro dosažení cílů,
- systém měření výkonnosti – tvoří uspořádání měření výkonnosti pomocí částí, subjektů a měřítek celého měření výkonnosti.

Typy měrných veličin v měřítkách výkonnosti

V chápání výkonnosti se pro měření musí stanovit měrné veličiny a jejich měrné jednotky. Měrná veličina se používá pro definování charakteristiky zkoumaného objektu. Rozděluje se na kvantitativní a kvalitativní veličiny. Podle Wagnera je v následujícím obrázku vidět,

že kvalitativní veličiny se rozdělují na nominální a ordinální. Mezi kvantitativní veličiny se řadí intervalové a podílové veličiny.



Obr. 1: Typologie měrných veličin pro měření výkonnosti (Wagner, 2009, s. 256)

Kvalitativní nominální veličiny zjišťují, zda byla výkonnost vyhodnocena, ale nelze zjistit jak dobře. Výsledné hodnoty nelze mezi sebou porovnat. Je možné zjistit pouze spojitost mezi hodnotami, jestli jsou stejné nebo odlišné. Kvalitativní ordinální veličiny mají lepší vypovídací schopnost, jelikož lze určit pořadí a porovnat výsledné hodnoty v čase i mezi sebou.

U kvantitativních měrných veličin nelze určit, zda existuje nějaká spojitost mezi hodnotami. Intervalové vypovídají o tom, o kolik je jedna hodnota větší než druhá. Pomocí podílových veličin se zjistí, kolikrát je jedna hodnota větší než druhá. Obecně lze říci, že mají kvantitativní veličiny lepší vypovídací schopnost než kvalitativní.

1.2 Hodnocení výkonnosti podniku pomocí finančních a nefinančních ukazatelů

K hodnocení výkonnosti podniku se v minulých letech využívaly zejména tradiční nástroje, které jsou založeny na výsledku hospodaření. Svou charakteristikou patří mezi tradiční nástroje hodnocení finanční výkonnosti podnikatelských subjektů finanční analýza, která hledá odpověď na otázku, zda je analyzovaný podnik finančně zdravý. Posuzování finančního zdraví je prováděno na základě výsledků různých metod finanční analýzy, např. horizontální a vertikální analýzy účetních výkazů, analýzy poměrových ukazatelů

(rentability, likvidity, aktivity či zadluženosti). Tradiční nástroje hodnocení výkonnosti jsou v dnešní době doplňovány moderními metodami měření, které odstraňují řadu nedostatků finanční analýzy a jsou zaměřeny na hodnocení výkonnosti společnosti pomocí nefinančních ukazatelů. V rámci této diplomové práce bude přestavena metoda Balanced Scorecard.

Výkonnost podniku pomocí finančních ukazatelů lze měřit sledováním ukazatelů finanční analýzy, která je součástí řízení podniku. Tato analýza rozebírá finanční hospodaření společnosti pomocí dat z účetní dokumentace. Jejím hlavním úkolem je vyvozování závěrů z výsledků finančního hospodaření minulých období, posouzení vyhlídek na finanční situaci podniku v budoucím období včetně zjišťování slabých a silných stránek a případná příprava podkladů pro zlepšení ekonomické situace dané společnosti. Uživatelé, zdroje pro její zpracování a základní metodické nástroje finanční analýzy jsou představeny a popsány ve druhé kapitole této diplomové práce. Na základě těchto teoretických poznatků je v páté kapitole zpracována finanční analýza sledovaného podniku.

Během posledních desítek let se pohled na finanční výkonnost podniku liší. Podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 13) se v minulosti management podniku soustředil hlavně na velikost ziskové marže, dále na maximalizaci zisku a růst rentability podniku. Vlivem působení rizik se pozornost přemístila hlavně na hodnotu pro vlastníka. V současnosti je tedy podstatným cílem maximalizace hodnoty podniku, která se měří pomocí ekonomické přidané hodnoty.

Metoda Balanced Scorecard, neboli systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, byla poprvé publikována v roce 1992 a jejími autory jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Patří mezi moderní metody zabývající se měřením výkonnosti podniku. Běžně se používá zkratka BSC, jež je odvozena od počátečních písmen, tzn. Balanced Scorecard. Metoda BSC je propracovaná do nejmenších detailů a rovněž patří mezi jeden z nejnámějších přístupů zabývající se problematikou měření výkonnosti. Velkou výhodou je skutečnost, že se měření výkonnosti snaží přímo zasadit do systému řízení výkonnosti společnosti. Původní myšlenkou této metody je dle Wagnera (2009, s. 230) sledování takových parametrů výkonnosti podniku, které toho vypovídají o výsledné výkonnosti

mnohem více, než nabízí souhrnná hodnota rentability. Tato metoda je představena a popsána v rámci třetí kapitoly této práce.

2 Finanční analýza

Finanční analýza představuje velmi podstatnou část podnikového řízení, která odhalí finanční situaci a výkonnost podniku. Vychází z údajů minulých let a poskytuje manažerům obraz o současné situaci podniku, ale také pomáhá při následném plánování a rozhodování budoucího vývoje. Údaje pro finanční analýzu vychází většinou z finančního účetnictví a zjištěné ukazatele jsou využívány jak interními, tak externími subjekty. Existují různé pohledy a teorie, které se většinou shodují v tom, že je tato analýza podstatou finančního řízení v podniku.

Jak uvádí Synek (2007, s. 237): „*Jakékoliv finanční rozhodování musí být podloženo finanční analýzou, na jejichž výsledcích je založeno řízení majetkové i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd.*“.

Podle Kislíngerové (2010, s. 46) je finanční analýza uměním zejména finančních manažerů a představuje soubor činností, které odhalí zdraví firmy, tedy komplexní finanční situaci podniku. Výsledky finanční analýzy slouží jak ke krátkodobému, tak dlouhodobému investičnímu či finančnímu rozhodování, tak interním uživatelům a externím uživatelům.

2.1 Zdroje finanční analýzy

Základním zdrojem finanční analýzy je finanční účetnictví a jeho veřejně dostupné účetní výkazy sloužící hlavně externím uživatelům. Dalším důležitým zdrojem především pro interní uživatele jsou výkazy vnitropodnikového účetnictví, které jsou součástí manažerského účetnictví a jiné nefinanční informace.

2.1.1 Účetní závěrka

Účetní závěrku upravuje § 18 zákona 563/1991 Sb., o účetnictví. Je tvořena souborem účetních výkazů, které se řídí přílohami vyhlášky Ministerstva financí ČR č. 500/2002 Sb. Výkazy se sestavují za účetní období a vykazují výsledky hospodaření podniku. Účetní závěrka je tvořena rozvahou, výkazem zisků a ztrát, přílohou k účetní závěrce a může obsahovat i přehled o peněžních tocích a změnách vlastního kapitálu.

Rozvaha

Podle Březinové (2014, s. 73) je rozvaha účetní výkaz, který znázorňuje stav majetku k určitému rozvahovému dni. Rozvaha je na levé straně tvořena stavem majetku podniku = (AKTIVA) a na druhé straně jsou zdroje financování majetku = (PASIVA). Při sestavení rozvahy musí platit bilanční rovnice:

$$\text{AKTIVA} = \text{PASIVA} \quad (1)$$

Levá strana rozvahy zahrnuje majetek podniku, který se dělí na dlouhodobý majetek, oběžná aktiva a časové rozlišení. Dlouhodobý majetek se využívá déle jak jeden rok a zahrnuje hlavně budovy a zařízení včetně majetku ve formě patentů a autorských práv. (Brigham a Houston, 2009, s. 56). Oběžná aktiva jsou podle Grünwalda a Holečkové (2009, s. 37) tvořena zásobami (materiál, nedokončená výroba, výrobky a zboží) dlouhodobými a krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem, kam patří především hotovostní peníze a účty v bankách. Jedná se o krátkodobý majetek, který rychle, tedy do jednoho roku, mění svoji podobu a zajišťuje tak v podniku určitý koloběh. Pasiva se dělí na vlastní a cizí zdroje krytí majetku. Vlastní zdroje zahrnují základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, výsledek hospodaření minulých let a výsledek hospodaření za účetní období. Mezi cizí zdroje patří rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky, bankovní úvěry a finanční výpomoci.

Výkaz zisku a ztráty

Výkaz zisku a ztráty neboli výsledovka je další účetní výkaz podle zákona o účetnictví. Podle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 28) informuje o nákladech a výnosech, tedy o výsledcích a úspěšnosti hospodaření společnosti za dané období. Zjišťuje, zda podnik dosáhl zisku či ztráty. Výkaz lze uspořádat buď horizontálně, nebo vertikálně v plném či zkráceném rozsahu.

Novela vyhlášky č. 500/2002 Sb. pro podnikatelské subjekty přinesla řadu změn v souvislosti se změnou zákona o účetnictví. Jednou z podstatných změn je, že ve výkazu zisku a ztráty zůstává pouze provozní a finanční výsledek hospodaření. Mimořádný výsledek hospodaření se ruší a jeho položky se stávají součástí ostatních provozních či finančních výnosů.

Příloha k účetní závěrce

Příloha k účetní závěrce se řídí § 39 vyhlášky Ministerstva financí ČR č. 500/2002 Sb. a podle tohoto zákona by měla obsahovat různé údaje a informace:

- obecné informace o účetní jednotce,
- informace o účetních zásadách a metodách, oceňování a odpisování, které se v podniku používají,
- doplňující informace k rozvaze a výkazu zisků a ztrát,
- důležité informace týkající se majetku a závazků, atd.

Některé účetní jednotky musí sestavovat jako součást účetní závěrky přehled o peněžních tocích, který je upraven v Českém účetním standardu pro podnikatele a přehled o změnách vlastního kapitálu.

2.2 Horizontální a vertikální analýza

Kislingerová a Hnilica (2008, s. 9) uvádějí, že velmi důležitou součástí finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza účetních výkazů. Výsledky těchto analýz zachycují vývoj veličin v základních výkazech finančního účetnictví. Horizontální analýza sleduje změny jednotlivých veličin výkazu za určité časové období. Vertikální analýza se snaží odhalit strukturu finančních výkazů vůči základní veličině.

Horizontální analýza

Horizontální analýza zjišťuje absolutní nebo relativní vyjádření změny jednotlivých položek aktiv, pasiv a položek výkazů zisků a ztrát v čase. Absolutní změna je vyjádřena rozdílem hodnot běžného období s minulým obdobím. Vyjádření relativní změny je uvedeno v následujícím vzorci a je výhodnější z hlediska porovnávání podniků.

$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} \cdot 100 \quad (2)$$

Vertikální analýza

Vertikální analýza rozebírá strukturu hlavních výkazů finančního účetnictví, tedy rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Zjišťuje podíl jednotlivých položek na hodnotu vybraného základu. Základ je většinou tvořen celkovými aktivy a celkovými pasivy v rozvaze a ve výkazu zisku a ztráty je tvořen celkovými výnosy a celkovými tržbami. Vertikální analýza je vyjadřována v procentech, tudíž je vhodné ji využít i pro mezipodnikové nebo meziodvětvové srovnání.

2.3 Analýza poměrových ukazatelů

Jedním ze základních metodických nástrojů finanční analýzy jsou poměrové ukazatele. Vycházejí z podílu dvou absolutních hodnot z účetních výkazů, mezi nimiž existuje vazba. Některé ukazatele mají stanovené rozmezí hodnot, kterých by měly dosahovat, a podle zjištěných výsledků se podnik poté může porovnávat s jinými podniky.

2.3.1 Analýza rentability

Rentabilita bývá někdy označována jako výnosnost. Ukazatele rentability jsou vyjádřeny poměrem hospodářského výsledku, který se dosazuje do čitatele. Do jmenovatele jsou většinou dosazovány veličiny jako aktiva, kapitál, nebo tržby. Výsledné hodnoty mají podobnou interpretaci, neboť určují, kolik Kč zisku připadne na 1 Kč vloženého kapitálu. Analýza rentability zahrnuje podle Vochozky (2011, s. 22) 4 hlavní ukazatele:

- rentabilita aktiv,
- rentabilita investovaného kapitálu,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita tržeb.

Rentabilita aktiv (ROA)

Podle Kislingerové (2007, s. 72) je rentabilita aktiv jedním z hlavních měřítek výkonnosti podniku. Tento ukazatel je také znám jako návratnost aktiv nebo míra výnosu na aktiva. Do čitatele se dosazuje hodnota EBIT (zisk před úroky a zdaněním) a ve jmenovateli je hodnota aktiv, u kterých se nerozlišuje, zda jsou financována z vlastních či cizích zdrojů, jak uvádí vzorec (3).

$$ROA = \frac{EBIT}{aktiva} \quad (3)$$

Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)

Tento ukazatel poskytuje informace o tom, jak efektivně podnik využívá vlastní i cizí zdroje z dlouhodobého hlediska. Určuje kolik Kč zisku, přinese 1 Kč investovaného kapitálu. V uvedeném vzorci je vidět, že se počítá s dlouhodobým kapitálem, protože krátkodobý kapitál je využíván především k financování provozu podniku.

$$ROCE = \frac{EBIT}{Vlastní kapitál + Rezervy + Dlouhodobé závazky + Dlouho \quad é bankovní úvěry} \quad (4)$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Jedná se o ukazatel, který je velmi důležitý pro společníky, investory a akcionáře, jelikož vyjadřuje efektivitu zhodnocování vložených prostředků a tvorbu zisku. Určuje, kolik Kč zisku po zdanění (EAT) připadne na 1 Kč investovaného vlastního kapitálu.

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

Rentabilita tržeb (ROS)

Grünwald a Holečková (2006, s. 37) uvádějí, že rentabilita tržeb "vyjadřuje, kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb". Může být vyjádřena dvěma vzorci, podle toho zda se do čitatele dosazuje EBIT nebo EAT (čistý zisk, neboli zisk po zdanění), který vyjadřuje ziskovou marži. Tento ukazatel nám tedy udává, jak velké musí podnik vytvořit výnosy, aby dosáhl 1 Kč zisku.

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby} \quad (6)$$

$$ROS = \frac{EAT}{Tržby} \quad (7)$$

2.3.2 Analýza likvidity

Ukazatelé likvidity vyjadřují momentální schopnost podniku dostát svým závazkům takovým způsobem, že promění svá aktiva, tedy majetek, na peněžní prostředky. Likviditu lze také nazvat jako solventnost podniku. Podle Synka (2011, s. 354) lze likviditu rozdělit na tři základní typy:

Běžná likvidita

Je označována jako likvidita 3. stupně. Vyjadřuje schopnost podniku dostát svým závazkům v krátkém období. Vypočítá se jako poměr oběžných aktiv a závazků splatných do jednoho roku. Optimální hodnota pro průmyslové podniky se pohybuje mezi 1,5 - 2,5. Obecně lze říci, že pokud má společnost stálé příjmy zajištěné např. pomocí rámcových smluv, tak se může hodnota likvidity blížit 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (8)$$

Pohotová likvidita

Je označována jako likvidita 2. stupně. U pohotové likvidity se nepočítá s nejméně likvidní částí aktiv, což jsou zásoby¹, jak je uvedeno v následujícím vzorci. Optimální výsledná hodnota se doporučuje v rozmezí 1,0 - 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (9)$$

Okamžitá likvidita

Je označována jako likvidita 1. stupně. Ve jmenovateli se počítá s nejvíce likvidní částí oběžných aktiv - finančním majetkem, kam patří hotovost, bankovní účty a krátkodobé obchodovatelné cenné papíry. Doporučená výsledná hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 - 0,5.

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (10)$$

¹ Někdy se uvádí i nedobytné pohledávky.

2.3.3 Analýza aktivity

Vochozka (2011, s. 24) uvádí, že analýza aktivity hodnotí efektivnost hospodaření podniku s jeho aktivity. Ukazatele aktivity zjišťují dobu obratu aktiv (kolik dní je majetek vázán v určité formě) a počet obrátů (kolikrát za rok se aktiva obrátí). Podle Sedláčka (2009, s. 33) větší než účelné množství aktiv v podniku zvyšuje náklady a snižuje zisk. Na druhou stranu malé množství aktiv zvyšuje riziko ztráty výnosů a nevyužité podnikatelské příležitosti. V rámci analýzy aktivity se zjišťují následující ukazatele.

Obrat aktiv

Tento ukazatel zjišťuje, zda jsou aktiva v podniku efektivně využívána. Obratovost aktiv udává množství tržeb vyjádřených v Kč připadajících na 1 Kč aktiv, neboli jak často se majetek obrátí za sledované období. Hodnota ukazatele by měla dosahovat minimálně 1. Kislingerová (2007, s. 93) doporučuje výslednou hodnotu v intervalu 1,6 - 3.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (11)$$

Obrat a doba obratu zásob

Ukazatel obratu zásob vyjadřuje likviditu zásob, tedy kolikrát se zásoby přemění v hotovostní prostředky a opět uskladní za určité časové období.

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (12)$$

Doba obratu zásob udává, kolik dní jsou zásoby vázány v podniku. Níže uvedený vzorec lze použít pro různé druhy zásob. Tento ukazatel vyjadřuje zároveň i likviditu zásob. Obecně platí, čím kratší je tato doba, tím vyšší efektivita pro podnik, jelikož tolik nedochází k zastarávání zásob a vyšším nákladům spojených se skladováním.

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/365} \quad (13)$$

Obrat a doba obratu pohledávek

Obrat pohledávek vyjadřuje počet obrátek, tedy rychlost splacení pohledávek odběrateli.

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad (14)$$

Ukazatel doby obratu pohledávek nebo také splatnost pohledávek, vyjadřuje dobu mezi vystavením faktury podnikem a jejím přeměněním na peněžní prostředky, tedy zaplacením odběrateli jak uvádí Vochozka (2011, s. 25).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/365} \quad (15)$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků vyjadřuje poměr krátkodobých závazků a denních tržeb. Jeho výsledek vyjadřuje dobu, kterou společnost potřebuje ke splacení svých závazků vůči dodavateli a měla by být delší než doba obratu pohledávek. Pro podnik je výhodnější delší doba obratu pohledávek, než je doba obratu závazků. Pokud je toto tvrzení dodrženo, tak je podniku poskytnuta bezúročná krátkodobá půjčka pro běžný provoz a naopak.

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}/365} \quad (16)$$

2.3.4 Analýza zadluženosti

Údaje pro ukazatele analýzy zadluženosti vychází především z rozvahy a vyjadřují vztah vlastních a cizích zdrojů, tedy jak moc jsou aktiva financována z cizích zdrojů. Majitelé většinou prosazují cizí kapitál, protože je levnější. Podle Kislingerové a Hnilici (2005, s. 96) může použití většího množství cizího kapitálu s malým množstvím vlastního kapitálu na financování investice dovést podnik k vyšší rentabilitě vlastního kapitálu. Pavelková a Knápková (2009, s. 302) tvrdí, že optimální finanční struktura má pozitivní vliv jak na výnosnost podniku, tedy rentabilitu, tak na likvidní ukazatele podniku.

Ukazatel věřitelského rizika

Tento ukazatel vyjadřuje celkovou zadluženost podniku a vzorec znázorňuje poměr celkových cizích zdrojů a celkových aktiv. Je podstatným měřítkem především pro věřitele a rozhoduje o bonitě podniku. Podle Růčkové (2011, s. 58) obecně platí, že *"čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů"*. Věřitelé proto prosazují spíše menší zadluženost firmy, aby snížili riziko možnosti ztráty vlastního kapitálu.

$$\text{Věřitelské riziko} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (17)$$

Ukazatel samofinancování (Equity Ratio)

Ukazatel poměruje vlastního kapitál k celkovým aktivům podniku. Vyjadřuje tedy, jaká část aktiv podniku je financována z vlastních zdrojů. Jedná se o schopnost podniku financovat své investice z vlastních zdrojů. Je to doplňkový ukazatel k věřitelskému riziku a součet těchto ukazatelů by se měl rovnat 1, protože investice, na které nemá podnik vlastní kapitál, jsou financovány z cizích zdrojů.

$$\text{Samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (18)$$

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí, který má v čitateli hospodářský výsledek před zdaněním a ve jmenovateli nákladové úroky vypovídá o tom, zda je úrokové zatížení pro podnik únosné a neohrozí jeho existenci, tedy zda je zisk větší než úroky. Minimální dosažená hodnota by měla být alespoň 1. Při menší hodnotě by podnik nebyl schopen uhradit ze zisku ani úroky. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je schopnost podniku platit své úroky. Podle Mrkvičky a Koláře (2006, s. 90) by se měly hodnoty pohybovat v limitu 3 – 8.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Celkové nákladové úroky}} \quad (19)$$

2.4 Modely hodnocení finančního zdraví podniku

Modely hodnocení finančního zdraví podniku posuzují finanční situaci podniku i její predikci budoucího vývoje. Zjišťují, zda je podnik dostatečně bonitní, nebo směřuje spíše k úpadku. Tyto modely jsou rozdělovány na bonitní a bankrotní. Podle Kaloudy (2015, s. 64) jsou označovány jako „*modely včasné výstrahy, modely identifikace symptomů budoucí nesolventnosti, predikční modely či jiným obdobným způsobem*“.

Jak uvádí Mrkvička a Kolář (2006, s. 145), tak se liší především v tom, že bonitní vychází z teoretických a pragmatických poznatků, kdežto bankrotní modely vznikají na základě skutečných údajů. Zpravidla je využívají bankovní instituce, které si s jejich pomocí ohodnotí společnost a zjistí tak, jak na tom podnik z hlediska finanční stránky je a jaké riziko by nesly, pokud by mu schválily úvěr. Modelů tohoto charakteru existuje velké množství a mohou mít také několik forem. Obsahují určitý vzorec, kam se dosazují různé finanční ukazatele. Každý takto dosazený ukazatel nese určitou váhu. Výsledek je poté porovnán s danou stupnicí, která snadno a rychle ukáže, jak si příslušný podnik stojí. Mezi oběma typy modelů neexistuje striktně vymezená hranice. Jejich shodným cílem je přisoudit podniku jeden výsledný hodnotící koeficient, který by charakterizoval jeho finanční situaci. Rozdíl mezi nimi spočívá hlavně v účelu, ke kterému byly sestrojeny.

2.4.1 Bonitní modely

Bonitní modely klasifikují podniky podle stupně finančního zdraví a mají odrážet kvalitu podniku podle jeho výkonnosti. Jedná se o analýzu ex post. To znamená, že se dívají spíše do minulosti než na aktuální finanční situaci podniku a snaží se rozpoznat příčiny, které k současné situaci vedly. Do této skupiny se řadí například index bonity.

Index bonity

Tento bonitní model se využívá především v německy hovořících zemích a funguje na principu vícenásobné diskriminační analýzy. Rozděluje výsledné hodnoty na sedm oblastí, kam se vybraný podnik se svou výslednou hodnotou může dostat. Tyto oblasti jsou charakterizovány v rozmezí od extrémně špatné situace podniku přes určité problémy po extrémně dobrou finanční situaci. Index bonity se vypočítá podle následujícího vzorce (20).

$$IB = 1,5x_1 + 0,08x_2 + 10x_3 + 5x_4 + 0,3x_5 + 0,1x_6, \quad (20)$$

Kde:

IB = index bonity

x_1 = cash flow (zjednodušeně = čistý zisk + odpisy) / cizí zdroje

x_2 = aktiva / cizí zdroje

x_3 = EBIT / aktiva

x_4 = EBIT / tržby

x_5 = zásoby / tržby

x_6 = tržby / aktiva

Pravidla pro vyhodnocení Indexu bonity:

- $IB < -2$ – extrémně špatná ekonomická situace podniku
- $-2 \leq IB < -1$ – velmi špatná ekonomická situace podniku
- $-1 \leq IB < 0$ – špatná ekonomická situace podniku
- $0 \leq IB < 1$ – podnik má určité ekonomické problémy
- $1 \leq IB < 2$ – dobrá ekonomická situace podniku
- $2 \leq IB < 3$ – velmi dobrá ekonomická situace podniku
- $IB \geq 3$ – extrémně dobrá ekonomická situace podniku

2.4.2 Bankrotní modely

Bankrotní (nazývány také predikční) modely slouží k predikci finanční tísně podniku a jsou důležité především pro věřitele. Odpovídají na otázku, zda je podnik zdravý nebo náchylný k úpadku. Typickým představitelem této skupiny je Altmanův model.

Altmanův model

Altmanův model, někdy také nazývaný Z-skóre nebo Altmanova formule bankrotu, je podle Mrkvičky a Koláře (2006, s. 145) založen na diskriminační analýze, kterou E. I. Altman uskutečnil v 60. a 80. letech 20. století u několika desítek zbankrotovaných a nebankrotovaných podniků. Na základě provedené analýzy identifikoval pět ukazatelů, které významně ovlivňují úpadek firmy a stanovil jejich přesné koeficienty. Existuje

několik verzí tohoto modelu. Pro společnosti s ručením omezeným, které nemají své akcie umístěné na burze, tedy neobchodují na kapitálovém trhu, vznikl následující vzorec.

$$Z = 0,717 \cdot X_1 + 0,847 \cdot X_2 + 3,107 \cdot X_3 + 0,420 \cdot X_4 + 0,998 \cdot X_5 \quad (21)$$

Kde:

X_1 – Čistý pracovní kapitál / Aktiva

X_2 – Zadržené výděvky / Aktiva

X_3 – Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) / Účetní hodnota dluhu

X_4 – Základní kapitál / Celkové dluhy

X_5 – Tržby / Aktiva

Pravidla pro vyhodnocení Z faktoru:

- $Z \leq 1,2$ podnik je bezprostředně ohrožený bankrotem
- $1,2 < Z \leq 2,9$ šedá zóna – nelze jednoznačně určit kam podnik směřuje
- $2,9 < Z$ podnik se nachází v zóně prosperity

To, že mezi těmito dvěma typy modelů existuje jen tenká hranice, dokazují i modely, které v sobě spojují hledisko bonity podniku a možnost predikce jeho úpadku. Typickým příkladem těchto modelů je český index IN01 a jeho pozdější modifikace IN05.

Index IN05

Index IN05 je spojením bankrotního a bonitního modelu. Jedná se o poslední modifikaci IN indexu podle Inky a Ivana Neumaierových. Vznikal již od devadesátých let dvacátého století a je čtvrtou aktualizací indexu IN01 podle testů na průmyslových datech z roku 2004. Byl vytvořen pro potřeby průmyslových podniků v ČR jak z pohledu vlastníků, tak věřitelů. Vychází z veřejně dostupných účetních výkazů a zhodnocuje, zda se podnik blíží k bankrotu a taky zda tvoří hodnotu pro své majitele.

$$IN\ 05 = 0,13 \times X_1 + 0,04 \times X_2 + 3,97 \times X_3 + 0,21 \times X_4 + 0,09 \times X_5 \quad (22)$$

Kde:

$X_1 = \text{Aktiva} / \text{Cizí zdroje}$

$X_2 = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$

$X_3 = \text{EBIT} / \text{Aktiva}$

$X_4 = \text{Výnosy} / \text{Aktiva}$

$X_5 = \text{Oběžná aktiva} / (\text{Krátkodobé závazky} + \text{Krátkodobé bankovní úvěry})$

Pravidla pro vyhodnocení indexu IN05:

- $1,6 < \text{IN}$ podnik tvoří hodnotu, předpoklad uspokojivé finanční situace
- $0,9 < \text{IN} \leq 1,6$ šedá zóna
- $\text{IN} \leq 0,9$ podnik netvoří hodnotu, ohrožení finančními problémy

2.5 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota je moderní metoda hodnocení výkonnosti podniku, která vychází z ekonomického zisku. Na rozdíl od účetního zisku zahrnuje náklady na vlastní kapitál. Podle Pavelkové a Knápkové (2009, s. 47) zní definice takto: „*ekonomický zisk respektuje všechny náklady na vynaložený kapitál, náklady vlastního kapitálu a náklady na cizí kapitál.*“ Ukazatel EVA vyjadřuje, jestli je podnik schopný vytvořit hodnotu pro své vlastníky a je nástroje motivace zaměstnanců podniků. (Mařík, 2005, s. 13).

EVA pomocí nákladů

Účetní zisk je upravován o náklady na investovaný kapitál a účetní data o určité položky z výkazů, aby lépe odrážely reálnou situaci. Pokud je jeho výsledná hodnota kladná, podnik tvoří hodnotu pro své vlastníky. V případě záporné hodnoty podnik nepokryje ani náklady na kapitál. Základním vzorcem pro výpočet hodnoty EVA je podle Kislingerové (2010, s. 121):

$$EVA = NOPAT - C \cdot WACC \quad (23)$$

$$NOPAT = \text{provozní hospodářský výsledek} \cdot (1 - \text{sazba daně}) \quad (24)$$

$$WACC = n_{VK} \cdot \frac{VK}{K} + n_{CK} \cdot \frac{CK}{K} \cdot (1 - d) \quad (25)$$

Kde:

NOPAT zdaněný provozní hospodářský výsledek

C investovaný provozní kapitál

WACC průměrné náklady na kapitál,

n_{VK} = náklady na vlastní kapitál

n_{CK} = náklady na cizí kapitál

Výpočet ukazatele EVA pomocí spread

Tento ukazatel vychází z metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu a byl definovaný manželi Neumaierovými. Umožňuje mezipodnikové srovnání a oproti základnímu modelu není potřeba upravovat položky z rozvahy. Jedním ze zásadních faktorů ovlivňujících hodnotu EVA je podle Strnadové (2013, s. 170) rentabilita vlastního kapitálu a lze ji označit jako generátor hodnoty.

$$EVA = (ROE - r_e) \cdot \text{vlastní kapitál} \quad (26)$$

$$r_e = \frac{WACC \cdot \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} \cdot UM \cdot \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A}\right)}{\frac{VK}{A}} \quad (27)$$

Kde:

ROE rentabilita vlastního kapitálu

r_e alternativní náklad na vlastní kapitál

- A = aktiva
- VK = vlastní kapitál
- UZ = úplatné zdroje (VK + bankovní úvěry + dluhopisy)
- CZ = výsledek hospodaření po zdanění
- Z = výsledek hospodaření před zdaněním
- UM = úroková míra z cizích zdrojů

3 Balanced Scorecard

Vznik metody Balanced Scorecard spadá do 90. let dvacátého století a za jeho vznikem stojí dvojice autorů David P. Norton a Robert S. Kaplan. Prvotním impulzem ke vzniku tohoto konceptu byl názor, že měření výkonnosti podniku pouze na základě finančních měřítek je v současné době již nedostačující. Ačkoliv nefinanční měřítka byla již v té době v řízení firem využívána, chyběl zde komplexní přístup, který by propojil nefinanční měřítka s finančními.

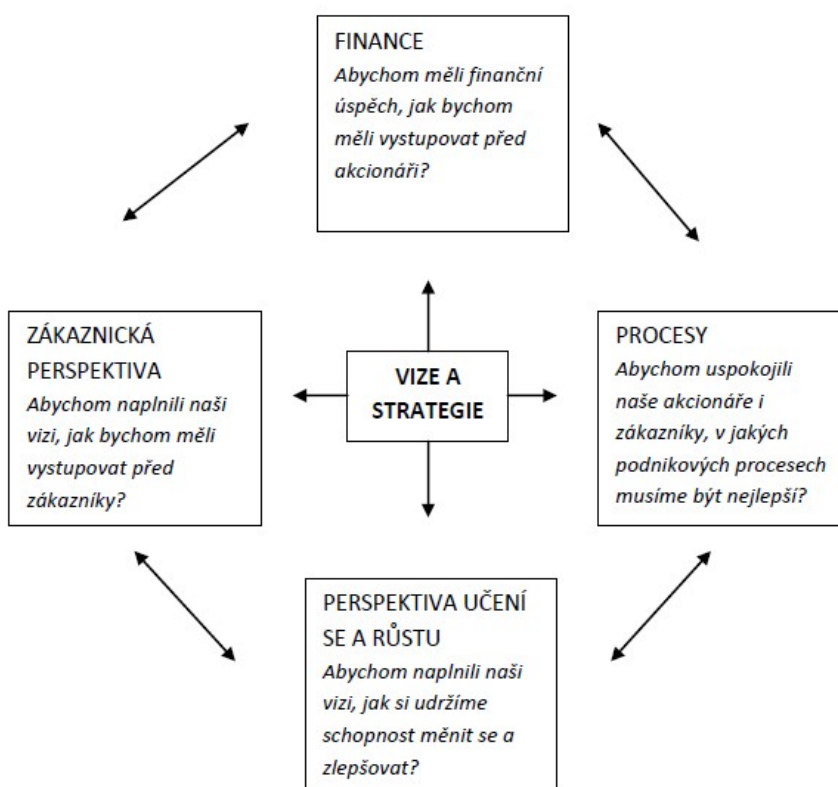
K tomu, aby byl podnik v dnešním konkurenčním prostředí úspěšný, musí mít jasně stanovené strategické cíle a metody k jejich dosažení. Díky metodě Balanced Scorecard lze transformovat poslání a strategii podniku do souboru měřítek výkonnosti, které umožňují posuzovat jeho strategie a systém řízení. Měřítka dle Kaplana a Nortona (2005, s. 21) slouží jako rovnováha mezi vnějšími měřítky pro akcionáře a zákazníky a vnitřními měřítky kritických procesů, inovacemi, učením se a růstem. Balanced Scorecard sleduje nejen finanční výsledky, ale také schopnosti podniku zajišťovat a získávat nehmotná aktiva potřebná k budoucímu růstu.

3.1 Definice Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je nástrojem, který dokáže převést strategii podniku do přehledné tabulky měřítek výkonnosti, která jsou uspořádána do čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních podnikových procesů, učení se a růstu. BSC tedy zachovává finanční měřítka, která se sledují u většiny podniků a jsou obrazem minulých finančních transakcí, ale zároveň tato finanční měřítka doplňuje o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Za ně lze považovat například nové pracovní postupy, distribuční kanály, dovednosti pracovníků, loajalita zákazníku či podnikový informační systém.

Je třeba si uvědomit, že většina společností pracuje s finančními i nefinančními ukazateli. Nefinanční ukazatele jsou však používány pouze pro operativní zlepšení, nikoliv pro strategické řízení. Důvodem není to, že si podniky neuvědomují význam spokojenosti svých zákazníků, rychlé distribuční cesty a dalších nefinančních ukazatelů. Problém jim však způsobuje propojit finanční ukazatele s těmi nefinančními. Neznají způsob jak

ohodnotit zlepšení nefinančního ukazatele v peněžním vyjádření a určit tak dopad změny nefinančního ukazatele na výši zisku. S tímto problémem může právě pomoci Balanced Scorecard, který pomocí vazeb mezi jednotlivými ukazateli dokáže určit, jaké dopady budou mít na vybraný finanční ukazatel změny různých nefinančních ukazatelů. BSC tedy zjišťuje vazby mezi finančními i nefinančními ukazateli, a to na základě vztahu příčina – důsledek. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami a měl by doslova vyprávět příběh o strategii.



Obr. 2: Koncepce Balanced Scorecard (Kaplan, 2002, s. 20)

Kaplan a Norton (2005, s. 21) uvádějí, že měřítka napomáhají ke stanovení vize a strategie podniku a jejich převedení do konkrétních cílů, k plánování a komunikaci, ke zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se. Jak již bylo zmíněno, cíle a měřítka Balanced Scorecard sledují výkonnost podniku ze čtyř perspektiv. Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že kromě finančního pohledu se výkonnost posuzuje i z hlediska zákazníků, interních procesů a učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy poté tvoří rámec Balanced Scorecard.

3.2 Jednotlivé perspektivy

Pro stanovení cílů a měřítek jejich dosažení, je důležitá podmíněnost jednotlivých perspektiv, která vyjadřuje směr odvozování cílů a dále také směr naplňování stanovených cílů. Jako první by měly být stanoveny finanční cíle, z kterých se bude vycházet při stanovování cílů v zákaznické perspektivě. Poté, co jsou vymezeny cíle v zákaznické perspektivě, je třeba určit cíle týkající se firemních procesů tak, aby byly splněny jak finanční cíle, tak požadavky zákazníků. Na konec jsou stanoveny cíle určené pro zaměstnance, které povedou k zajištění trvalého zlepšování podnikových procesů.

Směr naplňování cílů je poté přesně opačný. Společnost musí mít angažované zaměstnance, kteří budou zabezpečovat podnikové procesy. Výstupy z podnikových procesů mají přesvědčit zákazníky k opakovanému nákupu a jejich loajalita a spokojenost by měly mít za následek finanční úspěch podniku.

3.2.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva představuje v modelu Balanced Scorecard vrchol řetězce, neboť finanční cíle a měřítka jsou vyústěním všech ostatních cílů ze zbývajících perspektiv. Význam finanční perspektivy spočívá v sumarizaci finančních měřítek, které vypovídají o minulém a současném finančním hospodaření daného podniku. Měřítka finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením.

Finanční cíle a měřítka zařazená do modelu BSC podniku se určují na základě zvolené strategie a fáze životního cyklu, ve které se daný podnik momentálně nachází. Nejjednodušší členění rozlišuje strategie dle Kaplana a Nortona (2005, s. 49):

- **Strategie růstu** - v tomto případě má podnik silný potenciál růstu, jsou uskutečňovány rozsáhlé investice, jejichž následkem je vyšší míra zadlužení. Tato strategie je typická pro nové, začínající podniky, které mohou nabídnout zákazníkům něco nového a speciálního, a tím je získat na svou stranu. Mezi nejčastější měřítka spojená se sledováním této strategie je považován růst obrátu nebo prodejů.
- **Strategie udržení** – strategie charakteristická zejména důrazem na ziskovost stávajících aktivit podniku, rozšíření kapacit a neustálé zlepšování. Tuto strategii

aplikují především zavedené podniky se stálou klientelou a určitým postavením na trhu. Ve fázi udržení jsou finanční cíle zaměřeny na tradiční finanční metody, jako jsou návratnost investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) nebo přidaná hodnota (EVA).

- **Strategie sklízení plodů** – vyznačuje se velmi nízkou mírou investic, podnik v podstatě investuje pouze do údržby. Tato strategie je využívána a aplikována především mateřskými společnostmi, které po akvizici musely vložit potřebné finanční prostředky do zakoupené firmy či skupiny firem, provést jejich restrukturalizaci a vyladění s mateřskou společností a nyní se rozhodly sklízet plody svého úsilí, práce a strategie. Nejběžnějším měřítkem využívaným při sledování této strategie je ukazatel provozního cash flow.

Měřítko finanční výkonnosti se tedy využívají pro shrnutí snadno měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Do finančních cílů směřují cíle a měřítko ostatních perspektiv Balanced Scorecard.

3.2.2 Zákaznická perspektiva

Po definování finančních cílů si musí podnik vyjasnit, kteří zákazníci jsou klíčoví pro naplnění zvolených cílů ve finanční perspektivě. Základní otázka zákaznické perspektivy by měla dle Horvátha & Partners (2002, s. 78) znít takto:

„Jaké cíle týkající se struktury a požadavků zákazníků by měl podnik stanovit, aby dosáhl svých stanovených finančních cílů?“

Tato perspektiva se soustřeďuje na cíle, které jsou spojeny se vstupem na trh a získání určitého podílu na trhu. Dále identifikuje zákaznické a tržní segmenty, na které se chce podnik zaměřit. Tyto vybrané segmenty představují pro podnik zdroj obrátů, které jsou součástí jeho finančních cílů. Podnik zde musí určit, které zákazníky chce obsluhovat, jaký užitek jim chce nabídnout, resp. jak by chtěl, aby byl zákazníkem vnímán. V dnešním vysoce konkurenčním prostředí je pro podnik klíčové, aby pochopil a identifikoval potřeby svých zákazníků, aby je mohl lépe uspokojovat a vytvořil si tak náskok před svými konkurenty. Kromě úsilí zaměřeného na uspokojování potřeb zákazníků by měli řídicí

pracovníci společnosti v zákaznické perspektivě BSC převést strategické poslání do konkrétních, tržně a zákaznický orientovaných cílů. Mezi základní strategické cíle zákaznické perspektivy lze zařadit:

- vybudování stabilní tržní pozice,
- zvýšení spokojenosti zákazníků,
- zvýšení úrovně opětovných nákupů,
- aktivní obsluhování zákazníků,
- zvýšení tržního podílu,
- posílení provázanosti zákazníků a podniku.

Dosažení těchto cílů zákaznické perspektivy je důležitým signálem pro to, zda bude moci podnik dosáhnout plánovaných cílů finanční perspektivy.

Klíčová výstupní měřítka této perspektivy jsou zejména tato:

- *Podíl na trhu* – zpravidla vyjádřen počtem zákazníků, objemem utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek.
- *Ziskovost zákazníků* – lze vyhodnocovat individuálně, na základě tržních segmentů či dle distribučních kanálů. Při analýze je nutné zjistit veškeré příjmy přicházející od zákazníků a odečíst od nich kompletní náklady (výrobní a distribuční náklady na výrobky a služby, náklady na telefonní hovory návštěvníkům, cestovní náklady na návštěvy zákazníků, dárky atd.).
- *Udržení zákazníků* – využívá se především u podniků, které mohou své zákazníky snadno identifikovat (průmyslové společnosti, distributoři, velkoobchodníci atd.) a mohou za každé období změřit, zda si počet svých zákazníků udržely či ne.
- *Spokojenost zákazníků* – bývá hodnocena na základě průzkumů spokojenosti zákazníků. Průzkumy se zpravidla provádí buď formou dotazníků rozesílaných poštou či elektronicky, nebo telefonickými či osobními pohovory.
- *Získávání nových zákazníků* – absolutní nebo relativní míra získávání nových zákazníků je měřena buď počtem nových zákazníků, nebo celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech.

3.2.3 Procesní perspektiva

V perspektivě interních procesů musí manažeři identifikovat kritické procesy, ve kterých musejí dosahovat dobrých výsledků, pokud chtějí realizovat představy akcionářů a cílových zákaznických segmentů. Obvykle se cíle pro tuto perspektivu stanovují až po určení cílů ve finanční a zákaznické perspektivě. Tímto způsobem je totiž možné soustředit se na ty cíle, které jsou pro zákazníky a akcionáře důležité. Základní otázka perspektivy interních podnikových procesů by měla dle Horvátha & Partners (2002, s. 81) znít takto:

„Jaké cíle týkající se interních podnikových procesů by si měl podnik stanovit, aby mohl splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“

Mezi základní cíle perspektivy interních podnikových procesů lze zařadit:

- zvýšení efektivity klíčových procesů,
- zkrácení doby vývoje nových produktů,
- dosáhnout zvýšení kapacity,
- zkrácení dodacích lhůt,
- zavedení ISO norem pro zajištění kvality,
- rychlejší sestavování nabídek.

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva může být také označována jako „Perspektiva znalostí“, „Perspektiva potenciálu“ či jako „Perspektiva budoucnosti“. Základní otázka této perspektivy by mohla dle Horvátha & Partners (2002, s. 84) znít takto:

„Jaké cíle týkající se potenciálu podniku by měly být stanoveny, aby podnik dokázal reagovat na současné a budoucí výzvy?“

Balanced Scorecard zdůrazňuje důležitost investování do budoucnosti, a to nejen do výzkumu a vývoje nových produktů, nového zařízení ale také do své infrastruktury v podobě lidí a informačních systémů. Zaměstnanci, znalosti, inovace, kreativita, technologie, informace a informační systémy patří mezi zdroje, které neslouží pouze pro

realizaci strategie, nýbrž vytvářejí předpoklady pro schopnost přizpůsobit se a měnit v závislosti na okolních změnách.

Mezi základní strategické cíle perspektivy učení se a růstu patří:

- udržení a spokojenost zaměstnanců,
- zvýšení podílu kvalifikovaných pracovníků,
- zvyšování produktivity zaměstnanců,
- dostupnost strategických informací,
- omezení poruch informačních systémů.

3.3 Sestavení Balanced Scorecard

Samotné sestavení BSC je poměrně komplikované a v praxi i zdlouhavé a vyžaduje dobrou orientaci v procesech týkajících se daného podniku. Jeho implementace může být v praxi velmi nákladná a personálně a organizačně náročná. Pro lepší přehlednost je možné sestavení BSC rozdělit do následujících kroků.

1. Provedení analýzy

Prvním krokem je provedení analýzy, neboli kritické zhodnocení současného stavu dané organizace či území. Pro úspěšné zavedení metody BSC je nezbytné získat podporu vedení a zapojit do procesu tvorby klíčové pracovníky. Z tohoto důvodu je velice důležité věnovat zvýšenou pozornost seznámení a přijetí metody celou organizací. V rámci tohoto kroku by měl být také sestaven řešitelský tým projektu a zpracován plán uskutečnění metody. Nezbytné je také stanovit rozsah zavedení metody BSC (top-level, rozložení na útvary, oddělení, až jednotlivce).

2. Zhodnocení vizí a poslání podniku

V této fázi je nezbytné co nejpřesněji definovat a vymezit vize podniku, neboli určit směr, kterým se má podnik dlouhodobě ubírat a čeho chce dosáhnout. Při definování vize podniku je důležité, aby byla stanovena jasně, srozumitelně a specificky, tak aby z ní bylo možné vycházet v dalších krocích. Bez správně definovaných vizí může být velice obtížné až nemožné úspěšně a efektivně přistoupit k dalším krokům sestavování BSC.

3. Vymezení strategických oblastí

Poté co jsou definovány vize a poslání podniku, je možné je začít promítat do jednotlivých perspektiv BSC. V rámci této fáze je důležité, co možná nejpřesněji popsat a vymežit obsah jednotlivých oblastí a zjistit, jakým způsobem se podílejí na naplňování vizí podniku a jeho poslání. V rámci těchto strategických oblastí je pak dle Sharma (2009, s. 10) nutné popsat a objasnit mechanismy a procesy v podniku i jeho okolí.

4. Stanovení strategických cílů v daných oblastech

Po vymezení jednotlivých strategických oblastí v podniku a jejich vlivu na naplňování dlouhodobých strategických cílů, vizí a poslání podniku, je možné začít v těchto oblastech stanovovat jednotlivé strategické cíle. Naplňování těchto cílů bude směřovat k rozvoji dané oblasti tak, aby tento rozvoj přispíval a směřoval k naplňování v prvním kroku definovaných vizí. V této fázi je důležité, aby jednotlivé strategické cíle byly definovány přesně a byly srozumitelné a uskutečnitelné.

5. Provázání zjištěných strategických cílů

Po vymezení jednotlivých strategických cílů je nutné pochopit vztahy mezi nimi a ověřit jejich kompatibilitu, tedy to, zda naplňování jednoho cíle nevyklučuje svojí podstatou úspěšné plnění jiného cíle. K tomu by došlo zpravidla nemělo, pokud byly předchozí kroky provedeny správně, zejména pokud byly jasně stanoveny vize a poslání podniku. (Sharma, 2009, s. 9)

6. Sestavení strategické mapy

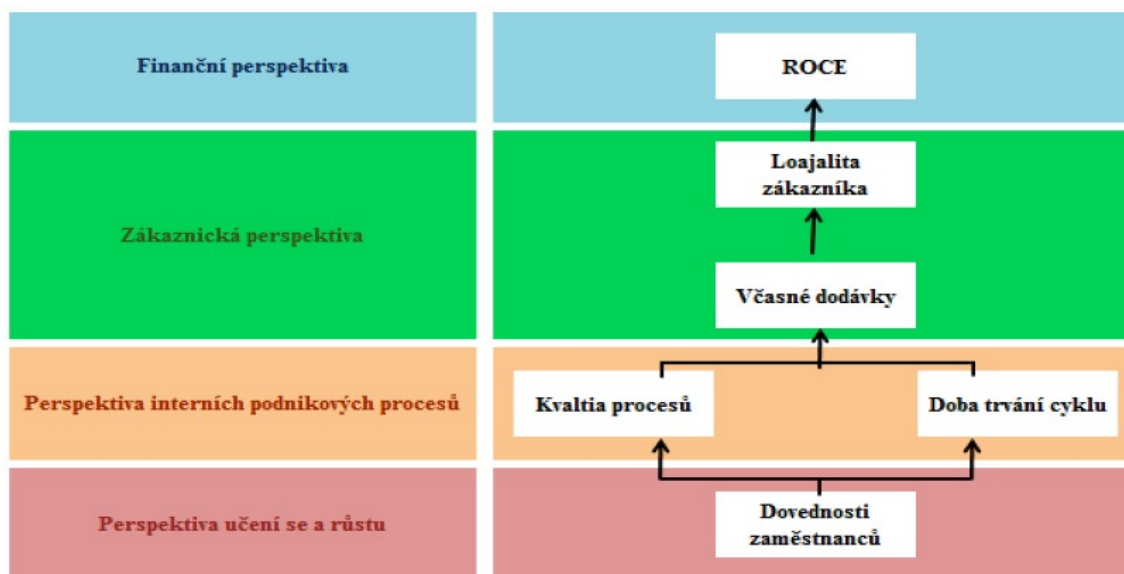
Pokud se podaří popsat souvislosti mezi jednotlivými strategickými cíli, je možné sestavit tzv. strategickou mapu, která tyto souvztažnosti mezi nimi popisuje a znázorňuje, jak jejich plnění povede k naplnění stanovených vizí a poslání podniku. Strategická mapa umožňuje vizualizaci strategie na základě grafického znázornění propojení jednotlivých elementů BSC (může se jednat jak o strategická témata, tak i strategické cíle či měřítka). Hlavním důvodem tvorby strategické mapy je jednodušší znázornění a lepší komunikace vztahů příčin a důsledků mezi prvky BSC. Tato komunikace umožňuje potvrdit či vyvrátit spekulace o jejich vzájemném ovlivňování a současně poskytuje možnost ověřit

potenciální riziko protichůdnosti jednotlivých témat či cílů. Více informací o strategické mapě je uvedeno v následující kapitole.

3.4 Strategická mapa

Strategická mapa je důležitým výstupem Balanced Scorecard a napomáhá k rychlé implementaci podnikové strategie. Strategická mapa je dle Wagnera „*Nástroj, který umožňuje rozpoznání řetězců příčin a následků ve vazbě na strategickou orientaci podniku, ale i komunikaci těchto vztahů uvnitř podniku*“ (2009, s. 222). Tato mapa přehledně zobrazuje systém cílů a vztahy mezi nimi. Díky vizualizaci cílů se všichni zaměstnanci při výkonu své práce mohou v systému podnikových cílů lépe orientovat a rozhodovat se v souladu s danou strategií. Strategická mapa tedy pomáhá přiblížit strategii všem zaměstnancům, komunikovat strategii napříč podnikem a dosáhnout větší identifikace zaměstnanců s konceptem Balanced Scorecard.

Strategická mapa zahrnuje také čtyři perspektivy cílů, měří se nejen ukazatele výkonnosti uvnitř jednotlivých perspektiv, ale také se sleduje vztah příčina – následek mezi cíli jednotlivými perspektiv. Tento model slouží ke zjištění, jak lze dosáhnout cílů a zvýšit hodnotu podniku (Fotr, 2012, s. 120). Příklad strategické mapy zobrazuje níže uvedený obrázek



Obr. 3: Příklad strategické mapy (Kaplan, 2002, s. 37)

Strategická mapa v podniku vykonává dle Horvátha & Partners (2002, s. 78) tyto následující funkce:

- Strategická mapa vyjadřuje v grafické podobě vztahy mezi cíli podniku a pomáhá přiblížit strategii všem pracovníkům. Z tohoto důvodu je možné považovat tuto mapu za prostředek komunikace strategie. Jednou z nejdůležitějších funkcí strategické mapy je tak její funkce komunikační.
- Strategická mapa vypráví tzv. příběh o strategii jako řetězec příčin a následku. Objasnění vztahu mezi jednotlivými dílčími i vrcholovými cíli podniku je další důležitou funkcí strategické mapy. Tuto funkci lze tak nazvat funkcí vysvětlující. Díky lepšímu pochopení strategie se zlepší i spolupráce mezi jednotlivými manažery a odděleními či středisky v daném podniku.
- Strategická mapa přehledně znázorňuje všechny cíle podniku včetně jejich vztahu mezi sebou navzájem a v rámci jednotlivých perspektiv. Velmi významnou funkcí tohoto nástroje je tedy proto i jeho funkce vizualizační.
- Díky vizualizaci cílů společnosti ve strategické mapě a jejímu vyvěšení na významných místech v kancelářích lze dosáhnout větší identifikace zaměstnanců s konceptem Balanced Scorecard. Ti pak mají strategii podniku neustále na očích a strategická mapa tak naplňuje i funkci motivační.
- Kromě výše uvedených funkcí umožňuje strategická mapa také měřit stupeň dosažení strategie. Za poslední nikoliv však neméně důležitou funkcí strategické mapy, je tedy možné zmínit funkci měřící.

3.5 Přínosy Balanced Scorecard

Uplatňování metody Balanced Scorecard při strategickém řízení přináší konkrétní pozitiva. To platí ale pouze tehdy, pokud je metoda BSC skutečně organizačně upevněna do kultury řízení a jednání. Autoři Kaplan a Norton (2005, s. 247) uvádějí, že již samotný vývoj výchozího Balanced Scorecard, zvláště určování cílů, měřítek a záměrů odhalí mnohem širší a srozumitelnější způsoby jeho využití, než bylo původně zamýšleno. Metoda Balanced Scorecard se pak podle výše uvedených autorů stává jádrem manažerského systému, neboť sladí a podporuje procesy včetně:

Mezi hlavní přínosy úspěšné implementace Balanced Scorecard patří:

- vyjasnění a aktualizace strategie,
- stanovení a realizace strategických iniciativ,
- propojení cílů útvarů a jednotlivců s celkovou strategií,
- identifikace, analýza a zavedení důsledného řízení rizik,
- získání zpětné vazby o stavu a výkonnosti procesů pro jejich další zlepšování,
- zvládnutí procesu učení se a trvalého zvyšování výkonnosti,
- komplexní pohled na výkonnost podniku,
- zajištění provázanosti výsledků v čase – zobrazení minulého, současného i budoucího vývoje,
- vysoký image firmy, či zajištění dlouhodobé úspěšnosti firmy.

Budování systému Balanced Scorecard usnadňuje spolupráci na problematice strategie. Zároveň sleduje různé perspektivy a pohlíží na ně jako na rovnocenné, čímž zahrnuje do procesu tvorby strategie i další již zmíněné aspekty, jako např. znalosti, pracovní kapacity a klíčové procesy. Díky metodě BSC lze tak získat hlubší znalosti o tom, co a jak ovlivňuje fungování dané organizace a jak lépe pochopit vzájemné souvislosti mezi jednotlivými strategickými prvky. Proces tvorby a implementace metody BSC však není jednoduchý a vyžaduje mnoho času a úsilí, ale také prokazatelnou podporu a oddanost manažerů všech úrovní a navíc také změnu myšlení.

3.6 SWOT analýza

Autorem strategické analýzy je americký poradce a konzultant Albert S. Humphrey, který tuto analýzu vymyslel v letech 1960-1970. (Fotr, 2012, s. 39) Před vytvořením nástroje BSC by měl podnik identifikovat a reflektovat současnou situaci podniku. Existuje mnoho analýz, které charakterizují prostředí, ve kterém se podnik nachází. Jednou z nejběžnějších a nejznámějších strategických analýz je SWOT analýza. Cílem tohoto jednoduchého nástroje je identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby podniku. Podnik by měl omezit své slabé stránky, rozvíjet a podporovat silné stránky, využít příležitosti a předcházet hrozbám. Na základě těchto doporučení zvýší svoji pozici na trhu a vzroste

jeho konkurenceschopnost. V následujícím obrázku 4 jsou graficky upraveny 4 základní oblasti se stručným popisem podle Jakubíkové (2013, s. 129).

<p>Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p>Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p>Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p>Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Obr. 4: SWOT analýza (Jakubíková, 2013, s. 129)

Při vytváření SWOT analýzy by se mělo začít tzv. OT analýzou. Vychází z vnějšího prostředí, analyzuje makroprostředí i mikroprostředí a na základě zjištěných informací identifikuje příležitosti a hrozby. Makroprostředí zahrnuje politicko-právní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které se dají zjistit pomocí další strategické analýzy PESTE. Do mikroprostředí se řadí zákazníci, dodavatelé, odběratelé, konkurence a veřejnost. Všechny tyto ukazatele se dají identifikovat prostřednictvím Porterovy analýzy pěti sil. Po OT analýze následuje SW analýza, která se zaměřuje na interní prostředí podniku a zjišťuje silné a slabé stránky respektive v čem podnik vyniká, na co by se měl do budoucna zaměřit a vyvíjet. Slabé stránky vyhodnocují oblasti, v kterých je podnik slabý a měl by tyto slabiny zlepšit nebo ze své činnosti vypustit. Interní prostředí zahrnuje veškeré aktivity v podniku, jako jsou cíle, podnikové procesy a systémy, firemní kultura, vztahy, organizační struktura, atd.

Strategie SWOT analýzy:

- SO strategie (strategie využití) – používá silné stránky podniku k využití příležitostí
- WO strategie (strategie hledání) – zdoání slabých stránek pomocí příležitostí
- ST strategie (strategie konfrontace) – konfrontace s hrozbami
- WT strategie (strategie vyhýbání) – odstranění slabých stránek a uniknout ohrožení

4 Představení podniku Vapos spol. s r.o.

Vapos společnost s ručením omezeným byla založena 4 společníky společenskou smlouvou dne 26.10.1990 podle ust. § 106 n/ zák. č. 103/90 Sb. a do obchodního rejstříku zapsána 1.11.1990. Společnost sídlí na adrese Soudná 62 v Jičíně. Předmětem podnikání je stavba strojů s mechanickým pohonem, obrábění kovů, výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd, nebo společenských věd. Základní kapitál společnosti činí 20 296 000,- Kč a je v celé výši splacen. Společnost se zabývá výrobou přesných dílů a výrobků pro cizí organizace v České republice a v zahraničí.

Nejdůležitější zákazník je společnost ZF TRW, která sídlí v Jablonci nad Nisou. Tento zákazník zajišťuje hlavní příjem pro podnik, protože téměř 99 % všech zakázek je od této společnosti. V současných podmínkách trhu je však velmi obtížné zajistit odbyt závaznou hospodářskou smlouvou na delší období, proto je snahou společnosti udržet si dlouhodobou spolupráci s tímto odběratelem pomocí rámcových smluv. Mezi další obchodní partnery patří PROF SVAR, Škoda Auto a TRW Pontypool.

Organizační struktura

V čele společnosti stojí ředitel a zároveň jednatel Josef Bernard. Statutární zástupci jsou současně jejími zaměstnanci a podílejí se na jejím řízení a kontrole. V podniku je zavedena funkční struktura. Tato struktura se podle Vebera (2009, str. 227) používá především v malých a středních podnicích. Což znamená, že zaměstnanci s podobnými úkoly, aktivitami či kvalifikací jsou zařazeni do stejného specializovaného úseku a útvary na nižších úrovních jsou podřízeny útvarům na vyšší úrovni. Zároveň zde platí tradiční dělba kompetencí neboli centralizace. Odpovědnosti a pravomoci mají pracovníci na vyšších úrovních řízení.

Podnik je rozdělen na 11 oddělení sídlících v Jičíně a zakoupenou výrobní halu v Nové Pace. Vapos se svým počtem zaměstnanců řadí mezi střední podniky a k 1.10.2016 má 145 zaměstnanců, z toho je 18 THP. Organizační schéma společnosti z roku 2015 je v příloze A.

4.1 Historie podniku

V prvních letech svého podnikání se podnik soustředil na výrobu dřevoobráběcích strojů a nástrojů na dřevo. Postupně rozšiřoval svoji výrobu, pronajaté prostory a počet zaměstnanců. V roce 1995 se přestěhoval do vlastních prostor na stávající adresu a rozšiřoval svoje aktivity o výrobu automobilových dílů a dalších strojních součástí. Díky tomu získal svou první velkou zakázku od Škoda auto Mladá Boleslav. Z důvodu velkého objemu zakázek začal podnik vyvíjet a vyrábět vlastní obráběcí centra. Tyto stroje získaly zlatou medaili na Mezinárodním strojírenském veletrhu v Brně v letech 1997 a 1998. V roce 1998 zahájil vývoj horizontálních obráběcích center na obrábění kovových součástí, výrobu přesných strojních součástí a výrobu přesných kluzných ložisek pro francouzského zákazníka a prodej vertikálních center FVC 2 x 710 CNC. V roce 1999 získal certifikát dle požadavků normy ČSN EN ISO 9002:1995.

V roce 2000 zaměřil svoji činnost na obrábění držáků brzd pro firmu ZF TRW a výroba se postupem dalších let rozšiřovala. Podnik získal v roce důležité osvědčení o jakosti ISO 9001:2001. V roce 2003 navázal spolupráci s novým zákazníkem PROF SVAR Mnichovo Hradiště, pro kterého obráběl a montoval tažná ramena vozů Škoda Auto. V roce 2004 se výroba navýšila o 12 % díky spolupráci s PROF SVAR Mnichovo Hradiště a započaly společný vývoj vertikálního centra FCV 1450. Během let 2006-2009 podnik Vapos dokončil systém jakosti pro automobilový průmysl ISO/TS 16949:2002, zrekonstruoval staré a vybudoval nové výrobní haly i nevýrobní prostory (kanceláře, šatny, WC). Začal používat moderní technologie, počítačovou síť a moderní informační systém Helios-Orange a celkem 19 CNC strojů. Objem výroby se neustále zvyšoval. Např. v roce 2007 o 36 % oproti roku 2006. Začátek roku 2008 byl pozitivní, protože podnik získal další zakázky od firmy ZF TRW pro konečné zákazníky (BMW, Peugeot, VW a Renault), ale z důvodu recese v automobilovém průmyslu se ve 4. čtvrtletí tohoto roku snížil objem zakázek o 25 %, což způsobilo i snížení počtu zaměstnanců. V roce 2010 podnik zakoupil výrobní halu v Nové Pace z důvodu rozšíření výrobního prostoru a o dva roky později zde zahájil vývoj tažného zařízení pro automobilový průmysl. Tento nový produkt začal podnik vyrábět na základě nedostatečné nabídky tažných zařízení pro méně luxusní vozy na trhu. Z tohoto důvodu začal podnik vyrábět tažné zařízení za nižší cenu, bez elektronicky řízených mechanismů a svoji výrobu rozjel v roce 2013 pro vozy ŠKODA.

4.2 Výrobní činnost podniku

Hlavní současné výrobní činnosti se orientují do třech hlavních oblastí. Nejdůležitější oblastí pro podnik je výroba držáku třmene brzdy. Jedná se o jeho hlavní činnost, která zaručuje příjem podniku. Novinkou ve výrobní činnosti je výroba tažného zařízení a poslední oblastí je výroba vertikálních a horizontálních center, která se v současnosti využívají pro vlastní potřebu. Aby mohl podnik provádět tyto svoje výrobní činnosti, musí svoji činnost provádět na základě určitých certifikátů a norem. Výrobci pro strojní průmysl musí splňovat standard ČSN EN ISO 9001:2009. Systém managementu kvality je systémově orientovaná norma, která je zaměřená na systém řízení firmy. Certifikace prokazuje především kvalitu a stabilitu celkového systému. Výrobci pro automobilový průmysl musí splňovat standard ISO/TS 16949:2009. Tento standard definuje požadavky na systém managementu kvality výrobců dílů pro automobilový průmysl.

Držák třmenu brzdy

Díl, který je součástí brzdového systému ve vozidle. Jedná se o zakázkovou výrobu pro automobilový průmysl, která probíhá ve vertikálních a horizontálních centrech vlastní konstrukce a výroby. Konkrétně se vyrábí cca 18 typů držáku a podle zadaných parametrů se výrobek odesílá zákazníkovi ZF TRW do Jablonce nad Nisou, kde se tento držák zkompletuje s brzdovým systémem a odešle výrobci vozidel značek BMW, VW, Rolls Royce, Peugeot, Renault.

Výroba výklopných a pevných tažných zařízení

Produkt je určen pro vozidla střední a nižší střední třídy, konkrétně pro vozy Škoda Octavia a Škoda Rapid. Prozatím nemá podnik Vapos zajištěn odbyt výrobků do automobilové společnosti Škoda a výrobek prodává pouze přes podnikový internetový obchod koncovým zákazníkům.

Výroba vertikálních a horizontálních center ve vlastní režii

V současné době se tato výroba využívá pouze pro vlastní potřebu. Prodej těchto center je pozastaven z důvodu vyčerpání kapacit.

Nástroje pro obrábění dřeva a pro upevnění dřevoobráběcích prvků

Tyto nástroje jsou vhodné např. pro truhlářské firmy a opracování dodávaného materiálu dle požadavků zákazníka. V současné době se tyto nástroje již nevyrábí. Podnik pouze udržuje sklad náhradních dílů u vybraného sortimentu.

5 Finanční analýza podniku Vapos spol. s r.o.

Jedním z hlavních cílů diplomové práce je vyhodnotit výkonnost podniku Vapos, s.r.o. pomocí tradičních finančních ukazatelů. Prostředkem ke zjištění finanční situace a výkonnosti je vytvoření finanční analýzy. Veškeré podklady pro výpočet ukazatelů finanční analýzy jsou čerpány z účetních výkazů podniku z let 2011 – 2015.

5.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální analýza patří mezi podstatné výchozí části finanční analýzy. V rámci těchto analýz je provedena horizontální analýza rozvahy v extenzivních (absolutních) změnách, vertikální analýza rozvahy v procentuálních změnách a horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty. Tímto bude sledován vývoj položek z rozvahy a výkazu zisku a ztráty v časové řadě od roku 2011 do roku 2015. Pro účely diplomové práce se vychází ze zkrácených forem těchto účetních výkazů.

5.1.1 Horizontální a vertikální analýza aktiv

Zkrácená rozvaha aktiv je zobrazena v níže uvedené tabulce 1. Obsahuje podstatné položky aktiv z rozvahy, u kterých je sledován jejich vývoj v letech 2011 – 2015.

Tab. 1: Zkrácená rozvaha aktiv (tis. Kč)

AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
dlouhodobý majetek	135 343	131 524	116 900	103 802	97 648
oběžná aktiva	68 803	64 641	65 395	75 407	68 959
zásoby	5 206	7 127	8 631	13 080	14 844
krátkodobé pohledávky	55 380	55 909	55 692	61 191	49 774
krátkodobý finanční majetek	8 217	1 605	1 072	1 136	4 341
časové rozlišení	1 551	2 186	12747	16 600	12 723
aktiva celkem	205 697	198 351	195 042	195 809	179 330

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Horizontální analýza aktiv je zobrazena v tabulce 2 pomocí extenzivního (absolutního) vyjádření změny jednotlivých položek aktiv oproti předchozímu roku. Hodnota celkového majetku (aktiv) podniku má klesající tendenci. Celkový propad aktiv mezi roky 2011 - 2015

je 26 367 tis. Kč především kvůli poklesu hodnoty dlouhodobého majetku. Dlouhodobý majetek je tvořen hlavně dlouhodobým hmotným majetkem zahrnujícím stavby a strojní zařízení výrobních budov. Jeho hodnota se postupem času snižuje vlivem opotřebení, respektive odpisům majetku.

V podniku Vapos mají největší podíl na oběžných aktivech krátkodobé pohledávky. Většinu hodnoty tvoří pohledávky k hlavnímu zákazníkovi se smluvenou splatností 90 dnů. Zásoby zaznamenaly po celé období rostoucí tendence a celkově se zvýšily o 9 638 tis. Kč. Jednou z příčin je zvyšování objemu výroby, což je možné ověřit a vidět ve výkazech zisku a ztrát u položky výkony, která se postupem let také zvyšuje. Velký skok nastal především v roce 2014, kdy vzrostly o 4 449 tis. Kč. Důvodem je výstavba investičního celku, který se zaúčtoval na účet nedokončené výroby a polotovarů.

Časové rozlišení zaznamenalo velký růst v roce 2013, kdy vzrostlo o 10 561 tis. Kč oproti předchozímu roku. Důvodem je vývoj nového produktu (tažné zařízení), jelikož podniku vznikaly pouze velké náklady a žádné výnosy. V roce 2015 se rozpustila první část a v následujících 5 letech by se tato položka měla rozpustit úplně.

Tab. 2: Horizontální analýza aktiv (tis. Kč)

AKTIVA	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
dlouhodobý majetek	-3 819	-14 624	-13 098	-6 154
oběžná aktiva	-4 162	754	10 012	-6 448
zásoby	1 921	1 504	4 449	1 764
krátkodobé pohledávky	529	-217	5 499	-11 417
krátkodobý finanční majetek	-6 612	-533	64	3 205
časové rozlišení	635	10 561	3 853	-3 877
aktiva celkem	-7 346	-3 309	767	-16 479

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Vertikální analýza aktiv je vytvořena v následující tabulce 3 a obrázku 5 pomocí relativní změny, která vyjadřuje podíl hodnoty dlouhodobého majetku, oběžných aktiv, nebo časového rozlišení k hodnotě celkových aktiv. Výsledné hodnoty jsou vyjádřeny procentuálně.

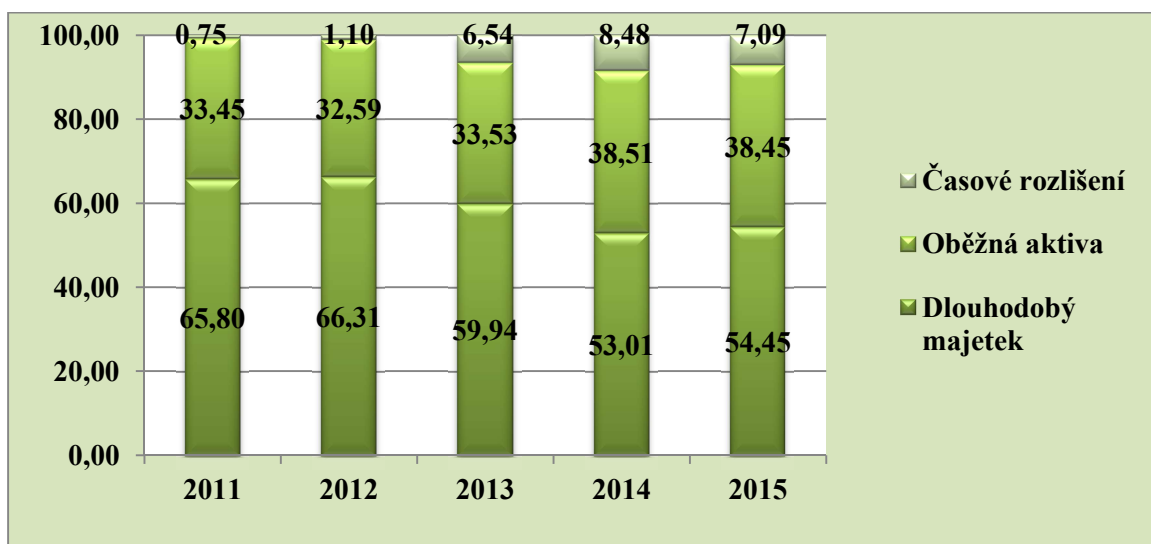
V podniku Vapos se na celkových aktivech nadpolovičně podílí dlouhodobý majetek, ale tento podíl se postupem času snižuje. Největší snížení je zaznamenáno v roce 2014 o 6,93 % oproti předchozímu roku. Oběžná aktiva mají oproti dlouhodobému majetku nižší podíl okolo 35 %. Během sledovaných let se jejich procentuální podíl zvyšuje z důvodu investiční výstavby. Časové rozlišení je téměř nepatrnou položkou podílející se na celkových aktivech podniku.

Tab. 3: Vertikální analýza aktiv (%)

AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
dlouhodobý majetek	65,80	66,31	59,94	53,01	54,45
oběžná aktiva	33,45	32,59	33,53	38,51	38,45
časové rozlišení	0,75	1,10	6,54	8,48	7,09
aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Pro přehlednější zobrazení vertikální analýzy aktiv je vytvořen obrázek 5, kde je graficky zobrazen podíl jednotlivých položek rozvahy na celkových aktivech.



Obr. 5: Vertikální analýza aktiv v % (vlastní zpracování)

5.1.2 Horizontální a vertikální analýza pasiv

Stejně jako u aktiv je vytvořena zkrácená rozvaha pasiv v tabulce 4, která obsahuje pouze hlavní položky pasiv z rozvahy, tedy zdroje krytí majetku, na kterých jsou sledovány jejich vývojové změny v letech 2011 – 2015.

Tab. 4: Zkrácená rozvaha pasiv (tis. Kč)

PASIVA	2011	2012	2013	2014	2015
vlastní kapitál	66 517	67 509	68 144	68 998	71 144
základní kapitál	20 296	20 296	20 296	20 296	20 296
fondy ze zisku	2 030	2 030	2 030	2 030	2 030
VH minulých let	44 170	44 191	45 183	45 818	46 672
VH běžného období	21	992	635	854	2 146
cizí zdroje	138 586	130 354	126 335	126 178	107 678
dlouhodobé závazky	2 632	2 469	2 470	2 476	977
krátkodobé závazky	47 058	42 130	39 878	45 029	37 436
bank. úvěry a výpomoci	88 896	85 755	83 987	78 673	69 265
časové rozlišení	594	488	563	633	508
pasiva celkem	205 697	198 351	195 042	195 809	178 822

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Horizontální analýza pasiv je zobrazena v tabulce 5 jako absolutní změna jednotlivých položek oproti předchozímu období. Rostoucí hodnota vlastního kapitálu podniku dosahuje největšího růstu v roce 2015 o 2 146 tis. Kč oproti předchozímu roku. Tento růst je způsoben vyšším výsledkem hospodaření hlavně díky zvyšování objemu výroby na základě rámcových smluv s hlavním zákazníkem ZF TRW Jablonec nad Nisou. Hodnotově se základní kapitál a fondy ze zisku během let nemění a neovlivňují zásadním způsobem velikost vlastního kapitálu.

Cizí zdroje se na rozdíl od vlastních zdrojů snižují. Rok 2015 zaznamenal největší pokles oproti předchozímu roku o 18 500 tis. Kč a v tomto roce je podnik nejméně zadlužen. Nejvýznamnější položku cizích zdrojů tvoří bankovní úvěry a výpomoci. Jedná se o dlouhodobé investiční úvěry od společnosti Raiffeisenbank, a.s., které jsou čerpány na

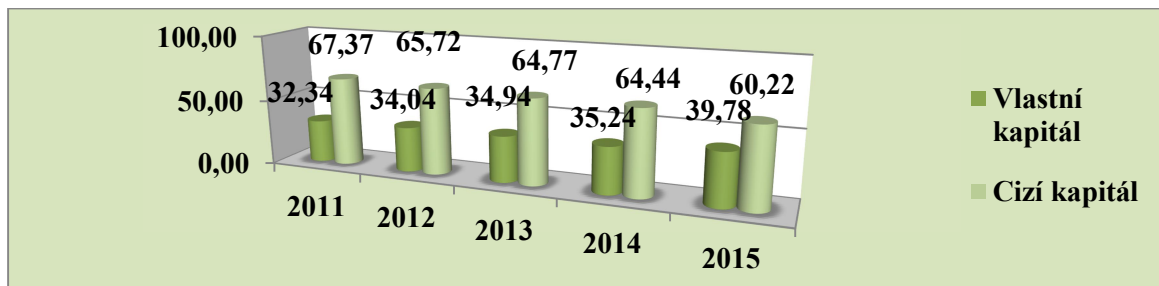
pořízení výrobní haly v Nové Pace, výrobu strojů ve vlastní režii a vývoj nového produktu. Krátkodobé úvěry jsou využívány k zajištění prodlení v provozní činnosti. Tyto úvěry se díky pravidelnému splácení během sledovaných let snižují. Dlouhodobé závazky se snižují vlivem splácení závazků vůči společníkům na základě splátkového kalendáře.

Tab. 5: Horizontální analýza pasiv (tis. Kč)

PASIVA	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
vlastní kapitál	992	635	854	2 146
základní kapitál	0	0	0	0
fondy ze zisku	0	0	0	0
VH minulých let	21	992	635	854
VH běžného období	971	-357	219	1 292
cizí zdroje	-8 232	-4 019	-157	-18 500
dlouhodobé závazky	-163	1	6	-1 499
krátkodobé závazky	-4 928	-2 252	5 151	-7 593
bankovní úvěry a výpomoci	-3 141	-1 768	-5 314	-9 408
časové rozlišení	-106	75	70	-125
pasiva celkem	-7 346	-3 309	767	-16 479

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Při pohledu na obrázek 6 vertikální analýzy pasiv, který graficky znázorňuje podíl vlastních a cizích zdrojů na celkových pasivech, je zřejmé, že podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech je po celé zkoumané období nižší než cizí zdroje. Zaznamenává však mírný růst, který je největší v roce 2015, kdy se tento podíl zvýšil o 4,54 %. Cizí kapitál má opačnou tendenci a největší propad zaznamenal v roce 2015 a o 4,22 % oproti roku 2014.



Obr. 6: Vertikální analýza pasiv v % (vlastní zpracování)

5.1.3 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

V rámci analýzy výkazu zisku a ztráty je důležité vědět, z jakých položek je tvořen hospodářský výsledek. V následující tabulce 6 je zobrazen zkrácený výkaz zisku a ztráty v letech 2011 – 2015.

Tab. 6: Zkrácený výkaz zisku a ztráty (tis. Kč)

POLOŽKY	2011	2012	2013	2014	2015
tržby za prodej zboží	16	18	9	83	0
náklady vynaložené na zboží	10	30	-	74	0
obchodní marže	6	-12	9	9	0
výkony	197 846	193 880	201 583	219 887	223 952
výkonová spotřeba	138 610	135 494	145 520	157 573	158 291
spotřeba materiálu a energie	125 169	125 599	135 681	146 871	148 203
služby	13 441	9 895	9 839	10 702	10 088
přidaná hodnota	59 242	58 374	56 072	62 323	65 661
osobní náklady	43 354	43 331	44 943	47 366	47 705
daně a poplatky	177	137	208	163	148
odpisy DHM a DNM	14 865	10 065	18 059	15 748	10 974
ostatní provozní náklady	868	708	53	595	646
provozní výsledek hospodaření	6 086	6 080	5 656	5 083	5 884
nákladové úroky	3 970	4 257	3 377	2 985	2 460
finanční výnosy	121	79	105	105	87
finanční náklady	1 336	1 299	1 600	1 120	1 094
daň z příjmů	327	38	18	230	271
VH za běžnou činnost	348	1 030	653	1 084	2 417
VH za účetní období	21	992	635	854	2 146

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Hlavním pozitivem je, že ve všech letech dosahuje podnik kladný výsledek hospodaření, což znamená, že je ziskový. Nejvyšších hodnot dosahuje položka výkony, která je tvořena z tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Jedná se hlavně o tržby za výrobky držáku

brzdy pro ZF TRW. Procentuální vyjádření změn položek oproti minulému roku je v tabulce 7.

Tab. 7: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (%)

POLOŽKY	2012/2011	2013/2012	2014/2013	2015/2014
tržby za prodej zboží	12,50	-50,00	822,22	-100,00
náklady vynaložené na zboží	200,00	-	-	-100,00
obchodní marže	-300,00	-175,00	0,00	-100,00
výkony	-2,00	3,97	9,08	1,85
výkonová spotřeba	-2,25	7,40	8,28	0,46
spotřeba materiálu a energie	0,34	8,03	8,25	0,91
Služby	-26,38	-0,57	8,77	-5,74
přidaná hodnota	-1,47	-3,94	11,15	5,36
osobní náklady	-0,05	3,72	5,39	0,72
daně a poplatky	-22,60	51,82	-21,63	-9,20
odpisy DHM a DNM	-32,29	79,42	-12,80	-30,31
ostatní provozní náklady	-18,43	-92,51	1 022,64	8,57
provozní výsledek hospodaření	-0,10	-6,97	-10,13	15,76
nákladové úroky	7,23	-20,67	-11,61	-17,59
finanční výnosy	-34,71	32,91	0,00	-17,14
finanční náklady	-2,77	23,17	-30,00	-2,32
daň z příjmů	-88,38	-52,63	1 177,78	17,83
VH za běžnou činnost	195,98	-36,60	66,00	122,97
VH za účetní období	97,88	-35,99	34,49	151,29

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Položka výkony od roku 2012 zaujala rostoucí trend a nejvíce vzrostla o 9,08 % v roce 2013. Nejvyšších výkonů podnik dosáhl v roce 2015 a to 223 952 tis. Kč. Výkonová spotřeba roste analogicky s výkonovou položkou a zahrnuje hlavně náklady na spotřebu materiálu a energie. Nejvyšší nárůst je zaznamenán v roce 2014 o 8,28 %. Změny nákladů vynaložených na zboží nejsou v letech 2013/2012 a 2014/2013 vyjádřeny, protože ve výkazu zisku a ztráty není údaj za rok 2013 vyplněn.

Položka přidaná hodnota vyjadřuje rozdíl tržeb a nákladů vynaložených na dosažení těchto tržeb. V závislosti na rostoucích tržbách a rostoucích nákladech se zvyšuje, nejvíce v roce 2014 o 11,15 %. Dochází také k nárůstu osobních nákladů vlivem zvyšujících se mezd a s tím souvisejícího sociálního a zdravotního pojištění. V roce 2012 se zvýšily odpisy dlouhodobého hmotného majetku o 79,42 %. V roce 2015 se vynaložilo 47 705 tis. Kč na osobní náklady. Nákladové úroky jsou velkou zátěží pro podnik, ale díky splácení úvěrů zaznamenává meziroční pokles.

Tab. 8: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (%)

POLOŽKY	2011	2012	2013	2014	2015
výkony	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
výkonová spotřeba	70,06	69,89	72,19	71,66	70,68
spotřeba materiálu a energie	63,27	64,78	67,31	66,79	66,18
Služby	6,79	5,10	4,88	4,87	4,50
přidaná hodnota	29,94	30,11	27,82	28,34	29,32
osobní náklady	21,91	22,35	22,30	21,54	,30
daně a poplatky	0,09	0,07	0,10	0,07	0,07
odpisy DHM a DNM	7,51	5,19	8,96	7,16	4,90
ostatní provozní náklady	0,44	0,37	0,03	0,27	0,29
provozní hospodářský výsledek	3,08	3,14	2,81	2,31	2,63
nákladové úroky	2,01	2,20	1,68	1,36	1,10
finanční výnosy	0,06	0,04	0,05	0,05	0,04
finanční náklady	0,68	0,67	0,79	0,51	0,49
daň z příjmů	0,17	0,02	0,01	0,10	0,12
VH za běžnou činnost	0,30	0,53	0,32	0,49	1,08
VH za účetní období	0,01	0,51	0,32	0,39	0,96

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty je zobrazena v tabulce 8. Jako vztažná veličina je zvolena položka výkony, protože má největší podíl na výsledném výsledku hospodaření. Je to nejvýznamnější položka pro podnik z důvodu tvorby zisku. Poměr nákladových položek k výnosům vyjadřuje, kolik nákladů musí podnik vynaložit na 1 Kč výkonů. Nákladovost, co do procentuálního podílu v letech 2011 – 2015, osciluje kolem hodnoty 70,89 %. V roce

2013 dosahuje výkonová spotřeba nejvyšší hodnoty a to 72,19 %. U dalších položek nejsou ve vykazovaných letech žádné velké výkyvy v podílu na výkonech.

5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrová analýza je v praxi velice využívána pro zjišťování finančního zdraví podniku. Jedná se o relativně jednoduchou analýzu, která se zaměřuje na podílové vyjádření jednotlivých položek z účetních výkazů mezi sebou a zjištění výnosnosti, solventnosti, efektivnosti hospodaření či zadluženosti podniku.

5.2.1 Analýza rentability

Vývoj výsledných hodnot rentability aktiv (ROA), rentability vlastního kapitálu (ROE), rentability tržeb (ROS) a rentability investovaného kapitálu (ROCE) v letech 2011 – 2015 je zaznamenán v tabulce 9. Tabulka je doplněna o průměrnou rentabilitu v odvětví „výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kr. strojů a zařízení“ získanou ze statistických údajů Ministerstva průmyslu a obchodu a Českého statistického úřadu.

Tab. 9: Ukazatele rentability (%)

Ukazatel	2011		2012		2013		2014		2015	
	podnik	odvětví	podnik	odvětví	podnik	odvětví	podnik	odvětví	podnik	odvětví
ROA	2,10	7,41	2,67	8,02	2,07	8,79	1,81	10,88	2,72	10,89
ROE	0,03	16,46	1,47	16,80	0,93	17,92	1,24	21,39	3,02	15,33
ROS	2,21	5,67	2,76	6,16	1,97	6,89	1,61	8,37	2,21	9,47
ROCE	3,19	* ²	4,02	* ²	3,45	* ²	3,41	* ²	4,99	* ²

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o., statistických dat MPO a Českého statistického úřadu

Rentabilita aktiv se zjišťuje z hodnoty EBIT, která je velmi ovlivněna zadlužením podniku, respektive vysokými nákladovými úroky oproti výsledku hospodaření. Rentabilita se zvyšuje s rostoucím ziskem před zdaněním a hodnotou nákladových úroků až do roku 2012, pak dochází k poklesu o 0,6 % a v dalším roce o 0,26 %. Toto snížení způsobuje

² * hodnoty nejsou k dispozici

klesající hodnota aktiv vlivem odpisů a snížení zisku před zdaněním a úroky. V roce 2014 dosahovala rentabilita nejnižší hodnoty 1,81 %. V roce 2015 dosáhnul podnik maximální rentability aktiv a to 2,72 %, což vypovídá o efektivnějším využívání majetku podniku o 0,91 % oproti předchozímu roku bez ohledu na zdroj financování.

Rentabilita vlastního kapitálu vychází na rozdíl od rentability aktiv z hodnoty EAT a dosahuje v celkové rentabilitě nejnižších hodnot až na rok 2015. Konkrétně 0,03 % v roce 2011, kdy na 1 Kč investovaného kapitálu vyprodukoval podnik pouze 0,0003 Kč zisku důsledkem nízkého čistého zisku. V dalších letech se rentabilita vlastního kapitálu zvyšuje a nejvyšší dosažená hodnota je 3,02 % v roce 2015.

Rentabilita celkových tržeb vychází z hodnoty EBIT a nejlépe se dařilo podniku v roce 2012, kdy vyprodukoval 0,0276 Kč zisku na 1 Kč tržeb. V dalších 2 letech zaznamenává rentabilita tržeb klesající tendenci a v roce 2015 vzrostla na 2,21 %.

Posledním ukazatelem je rentabilita investovaného kapitálu. Tento ukazatel vykazuje proměnlivý trend. Nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2015 4,99 %. Nejnižších hodnot dosahuje v roce 2011, kdy 1 Kč investovaného kapitálu vynesla pouze 0,0319 Kč.

V porovnání s rentabilitou v odvětví se výsledné hodnoty podniku pohybují pod průměrem odvětvových hodnot. Nejlépe je na tom rentabilita tržeb, která dosahuje v podniku průměrných hodnot 2,13 % a nejméně se tak přibližuje průměrné hodnotě 6,77 % v odvětví. Hůře je na tom rentabilita aktiv a nejhůře je na tom rentabilita vlastního kapitálu, která se nachází hluboko pod průměrem.

5.2.2 Analýza likvidity

Výsledné hodnoty běžné, pohotové a hotovostní likvidity v podniku Vapos jsou vyčísleny v následující tabulce 10. Tato tabulka je doplněna ještě o průměrné hodnoty v odvětví „výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků, kr. strojů a zařízení“ získané ze statistických údajů Ministerstva průmyslu a obchodu. Na základě těchto hodnot je možné podnik porovnat, jak je na tom s likviditou v porovnání s odvětvím

Tab. 10: Ukazatele likvidity

likvidita	2011		2012		2013		2014		2015	
	podnik	odvětví	podnik	odvětví	podnik	odvětví	podnik	odvětví	podnik	odvětví
běžná	1,46	1,68	1,53	1,68	1,66	2,35	1,67	1,76	1,84	1,87
pohotová	1,35	1,03	1,37	1,03	1,44	1,62	1,38	1,15	1,45	1,18
hotovostní	0,17	0,24	0,04	0,24	0,03	0,41	0,03	0,23	0,12	0,26

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o. a statistických dat MPO

Běžná likvidita se v podniku pohybuje téměř ve všech letech v doporučeném rozmezí. Vypovídá to o schopnosti podniku dostát svým krátkodobým závazkům a pokrýt tyto závazky oběžným majetkem podniku. Během sledovaných let vykazuje rostoucí trend způsobený rostoucí hodnotou oběžných aktiv, zejména zásob a klesající hodnotou krátkodobých závazků. V roce 2011 se hodnota běžné likvidity dostala pod hranici doporučené hodnoty o nepatrných 0,04. Je to způsobeno vyšší hodnotou krátkodobých závazků z obchodních vztahů oproti nadcházejícím rokům. V tomto případě se podnik dostává do situace, kdy by neměl být schopný dostát svým závazkům pomocí oběžných aktiv a musí prodat nějaká aktiva, aby tento dluh mohl splatit. V porovnání s průměrnou hodnotou v odvětví vykazuje podnik v každém roce nižší likviditu. Největší rozdíl je zaznamenán v roce 2013, kdy běžná likvidita podniku byla menší o 0,69 než likvidita odvětví.

Pohotová likvidita se ve všech letech pohybuje v doporučeném limitu. Podnik je schopný hradit své splatné závazky, aniž by musel prodat své zásoby. Celkově lze pohotovou likviditu podniku shrnout jako uspokojující. Podnik je solventní, nemá problém se splácením svých závazků. Nejlikvidnější je v roce 2015 s hodnotou 1,45. Na rozdíl od likvidity odvětví, kdy je průměrná hodnota nejvyšší v roce 2013 a to 1,62.

Peněžní likvidita je velice nízká a ve všech sledovaných letech se pohybuje pod doporučenou hranicí. Nejlépe je na tom podnik v roce 2011, kdy se hodnota nejvíce přibližuje doporučené hranici o 0,03. V roce 2012 – 2014 vykazuje velice nízké hodnoty. Je to způsobeno tím, že má podnik málo hotovostních prostředků i peněz na běžných účtech v bankách. V porovnání s odvětvím je na tom z hlediska peněžní likvidity hůře, jelikož průměrné hodnoty odvětví jsou v souladu s doporučenými hodnotami.

5.2.3 Analýza aktivity

Analýza aktivity vypovídá o efektivním hospodaření s majetkem podniku. Tato analýza spadá do poměrových ukazatelů a poměřuje položky z rozvahy a položky z výkazu zisku a ztráty. Výsledkem je zjištění doby obratu a rychlost obratu jednotlivých položek.

Tab. 11: Ukazatele aktivity

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
obrat aktiv	0,95	0,97	1,05	1,13	1,23
obrat zásob	37,55	26,91	23,65	16,87	14,90
doba obratu zásob	9,72	13,56	15,44	21,64	24,50
doba obratu pohledávek	103,40	106,40	99,60	101,21	82,15
doba obratu krátkodobých závazků	87,86	80,18	71,32	74,48	61,79

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Průměrně se aktiva obrátí jednou za sledované období. Pozitivem je zvyšující se hodnota tohoto ukazatele, jelikož značí efektivnější využívání výrobní kapacity v podniku. Je to tím, že klesá celková hodnota aktiv vlivem poklesu dlouhodobého majetku a rostou tržby podniku vlivem zvýšení objemu výroby. V roce 2015 dosahuje nejvyšší hodnoty 1,23 a je nejbližší spodní hranici doporučené hodnoty. Znamená to, že podnik vyprodukuje na 1 Kč vázanou v aktivech 1,23 Kč tržeb. Jednou z možností zvýšení obratu aktiv je zvýšení tržeb podniku, nebo zbavení části svých aktiv.

Během sledovaných let se obrat zásob snižuje, což je způsobeno rostoucím množstvím zásob a tržeb v podniku. Čím nižší tento ukazatel je, tím podnik neefektivněji využívá svoje zásoby. Může to mít dopad na zhoršení běžné likvidity. Nejlepšího obratu dosáhl podnik v roce 2011, kdy se každá položka zásob obrátila v podniku 37,55 krát. To znamená, že každá položka zásob byla 37,55 krát prodána a znovu naskladněna. Nejhůře na tom byl podnik v roce 2015, kdy se položka zásob obrátila v podniku pouze 14,9 krát, což je o víc jak polovinu méně než v roce 2011.

Doba obratu zásob má opačnou tendenci než obrat zásob. Během sledovaných let se zvyšuje doba, po kterou leží zásoby na skladě, což není pro podnik úplně ideální. Nejhorší

situace je v roce 2015, kdy se kapitál váže v určité formě zásob zhruba 24,50 dnů. Vypovídací schopnost ukazatele je ovlivněna zaúčtováním investiční výstavby na účet nedokončené výroby. Nejlépe je na tom v roce 2011, kdy trvá zhruba 9,72 dnů, než se položka zásob přemění na peněžní prostředky či pohledávku.

Splatnost pohledávek v podniku je nastavena na 90 dnů. Při pohledu do tabulky 11 je zřejmé, že tato doba není vždy dodržena a podniku tím vznikají pohledávky po splatnosti. Ve sledovaných letech má tento ukazatel kolísavý vývoj. V roce 2015 je doba obratu pohledávek nejnižší a podnik váže své peněžní prostředky v pohledávkách zhruba 82,15 dnů. V roce 2012 je doba obratu nejdelší a čeká se necelých 107 dní na zaplacení pohledávek. Během vykazovaných let je průměrná doba inkasa 99 dnů.

Doba obratu závazků je nižší než u pohledávek. Ideální by byla opačná situace, kdy by podnik nejdříve inkasoval za svoje pohledávky a tím by pak splácel své závazky. Tento ukazatel dokonce v průběhu sledovaných let klesá a to o 26,07 dnů. Nejrychleji splácel své závazky v roce 2015 a to za 61,79 dnů. Pokud se porovnají hodnoty doby obratu a pohledávek v roce 2015, tak je vidět, že podnik Vapos poskytuje obchodní úvěr svým odběratelům zhruba 20,36 dnů.

5.2.4 Analýza zadluženosti

Analýza zadluženosti zjišťuje zadluženost podniku a poměr, v jakém je majetek podniku financován vlastními a cizími zdroji. Vypočítané hodnoty jednotlivých ukazatelů zadluženosti jsou vyčísleny v tabulce 12. Na základě zkrácené rozvahy pasiv v tabulce 4 bylo zjištěno, že převažují cizí zdroje nad vlastními zdroji.

Tab. 12: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
ukazatel věřitelského rizika	0,67	0,66	0,65	0,64	0,60
ukazatel samofinancování	0,32	0,34	0,35	0,35	0,40
ukazatel úrokového krytí	1,09	1,24	1,19	1,19	1,98

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Během sledovaných let se ukazatel věřitelského rizika snižuje v závislosti na snižování celkového majetku podniku, krátkodobých a dlouhodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů. Nejnižšího zadlužení 60 % dosahuje v roce 2015.

Ukazatel samofinancování se rok od roku zvyšuje, což je logické s ohledem na ukazatel věřitelského rizika, který se během let snižuje. Jejich součet by měl být roven 1. Ukazatel se zvyšuje v návaznosti na rostoucí vlastní kapitál, který je ovlivňován zvyšujícím se výsledkem hospodaření podniku. Nejvíce je majetek podniku financován z vlastních zdrojů v roce 2015 a to 40 %.

Hodnoty ukazatele úrokového krytí jsou v podniku Vapos velice nízké a nesplňují ani minimální hranici doporučení. Je to především z důvodu vysokých nákladů na koupi výrobní haly, vývoj a zavedení nového produktu, který ve sledovaných letech nevykazoval zisk a spíše podnik úvěrově zatížil. Hospodářský výsledek kryje úroky nejvíce v roce 2015 a to 1,98 krát. V posledních dvou letech se hodnota ukazatele zvyšuje díky umořování dluhu a růstu hospodářského výsledku.

5.3 Bonitní a bankrotní analýza

V rámci bonitní a bankrotní analýzy jsou vytvořeny modely, které zjistí, zda podnik tvoří hodnotu, je na tom neutrálně, či se blíží k bankrotu. Bonitním modelem je v práci využit index bonity a v rámci analýzy bankrotních modelů se zjistí Altmanův model a index IN05.

Altmanův model

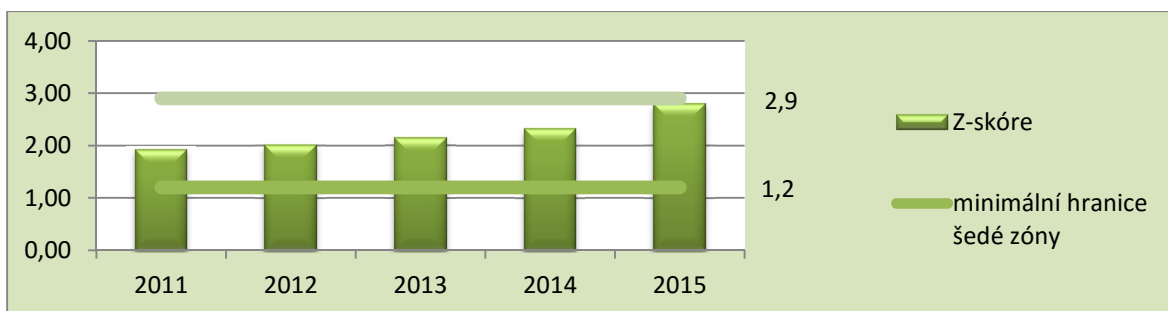
Altmanův bankrotní model zjišťuje finanční stabilitu či nestabilitu. Jelikož je Vapos společnost s ručením omezeným, je zde využit model pro společnosti, které neobchodují na kapitálových trzích. Pozitivem je rostoucí hodnota Z-faktoru v následující tabulce 13 během sledovaných let.

Tab. 13: Altmanův model

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
$x_1 = \text{čistý pracovní kapitál} / \text{aktiva}$	0,11	0,11	0,13	0,16	0,18
$x_2 = \text{zadržené výděly} / \text{aktiva}$	0,22	0,24	0,25	0,25	0,28
$x_3 = \text{EBIT} / \text{aktiva}$	0,02	0,03	0,02	0,02	0,03
$x_4 = \text{základní kapitál} / \text{celkové dluhy}$	0,48	0,52	0,54	0,55	0,66
$x_5 = \text{tržby} / \text{celkové dluhy}$	1,45	1,51	1,61	1,77	2,11
Z-faktor	1,98	2,09	2,20	2,37	2,84

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Na obrázku 7 je vidět, že všechny hodnoty spadají do šedé zóny (1,2 – 2,9). Není možné přesně vyjádřit, v jaké momentální situaci se podnik nachází. V závislosti na růstu hodnot lze předpokládat, že se podnik blíží spíše k prosperitě než k bankrotu. V roce 2015 se podnik nejvíce přiblížil hraniční hodnotě 2,9, za kterou lze podnik označit jako prosperující. Hodnota Z-faktoru vzrostla o 0,47 na hodnotu 2,84. Altmanův model je nejvíce ovlivněn rostoucím poměrem tržeb a celkových dluhů a nejméně položkami x_1 a x_3 po vynásobení vahami k jednotlivým poměrům.



Obr. 7: Altmanův model – šedá zóna (vlastní zpracování)

Index IN05

Index IN05 vychází z podmínek na území ČR a řadí se do skupiny bankrotních modelů. Zjišťuje, zda podnik tvoří hodnotu, nebo směřuje k bankrotu. V tabulce 14 je zaznamenán vývoj tohoto indexu v letech 2011-2015.

Tab. 14: Index IN05

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
$x_1 = \text{aktiva} / \text{cizí zdroje}$	1,48	1,52	1,54	1,55	1,67
$x_2 = \text{EBIT} / \text{nákladové úroky}$	1,09	1,24	1,19	1,19	1,98
$x_3 = \text{EBIT} / \text{aktiva}$	0,02	0,03	0,02	0,02	0,03
$x_4 = \text{výnosy} / \text{aktiva}$	0,96	0,98	1,03	1,12	1,25
$x_5 = \text{ob. aktiva} / (\text{kr. závazky} + \text{kr. úvěry})$	0,78	0,71	0,77	0,81	0,82
IN05	0,59	0,62	0,62	0,63	0,74

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Vypočítané výsledky signalizují, že v žádném sledovaném roce nevytváří hodnotu a nenachází se v uspokojivé finanční situaci. Hodnoty leží pod spodní hraniční hodnotou 0,9, která značí bankrotní situaci. Malým pozitivem je rostoucí tendence indexu. Nejlepší hodnotu vykazuje v roce 2015, kdy dosahuje 0,74 a přibližuje se nejvíce šedé zóně. Nejvíce tento index ovlivňuje poměr x_1 a poměr x_4 po vynásobení příslušnou vahou každému poměru. Tyto dva poměry vykazují nejvyšších výsledků a mají rostoucí charakter. Pro podnik je důležité, aby se neustále zvyšovaly výnosy a snižovalo zadlužení. Při porovnání indexu IN05 s Altmanovým modelem se zjistí, že Altmanův model není stavěný, na rozdíl od modelu IN05 na podmínky České republiky, proto má každý trochu jinou vypovídající schopnost a nepotvrzuje výsledky z modelu IN05.

Index bonity

Index bonity je bonitním modelem, který zjišťuje, v jaké situaci se podnik nachází a jakým směrem se posouvá. Vypočtené dílčí hodnoty indexu jsou uvedeny v tabulce 15. Index bonity narostl v roce 2012 o 0,21 a v dalším roce byl téměř identický jako v roce 2012. V roce 2014 mírně poklesl o 0,08. Výsledné hodnoty do roku 2014 se pohybují v rozmezí 0 a 1, což podle pravidel vyhodnocení indexu znamená, že má podnik určité ekonomické problémy. Nejlépe je na tom v roce 2015, kdy vzrostl o 0,22 a vykazuje hodnotu indexu bonity 1,05. Index se dostal za hranici 1, což je interpretováno jako dobrá ekonomická situace podniku. Výše ukazatele je ovlivněna nejvíce podílem EBIT a aktiv. V tomto roce dosahuje podnik nejvyššího zisku a snižuje tak své dluhové zadlužení. Tento ukazatel se vyvíjí téměř analogicky s Altmanovým modelem, jelikož jeho hodnoty se pohybují v šedé

zóně, kdy podnik neví, jak na tom je, ale oba modely mají rostoucí tendenci a přibližující se k hranici, která značí dobrou ekonomickou situaci a prosperitu podniku.

Tab. 15: Index bonity

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015
$x_1 = \text{čistý zisk} + \text{odpisy} / \text{cizí zdroje}$	0,11	0,08	0,15	0,13	0,12
$x_2 = \text{aktiva} / \text{cizí zdroje}$	1,48	1,00	1,00	1,00	1,00
$x_3 = \text{EBIT} / \text{aktiva}$	0,02	0,04	0,03	0,03	0,05
$x_4 = \text{EBIT} / \text{tržby}$	0,02	0,03	0,02	0,02	0,02
$x_5 = \text{zásoby} / \text{tržby}$	0,03	0,04	0,04	0,06	0,07
$x_6 = \text{tržby} / \text{aktiva}$	0,98	1,51	1,77	1,77	2,11
index bonity	0,70	0,91	0,91	0,83	1,05

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

5.4. Shrnutí výsledků finanční analýzy

Po celé sledované období se podniku dařilo vykazovat zisk, který se od roku 2013 zvyšoval vlivem zvyšování objemu výroby. Nejvyššího výsledku hospodaření bylo dosaženo v roce 2015, a to 2 146 tis. Kč. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají největší podíl na kladném výsledku hospodaření. Jedná se hlavně o tržby za držák třmenu brzdy pro největšího zákazníka ZF TRW. Náklady podniku jsou nejvíce vynaloženy na spotřebu materiálu a energie a v závislosti na zvyšování objemu výroby a zvyšujících se tržeb za prodané výrobky se také zvyšují. V rámci bilanční sumy aktiv dochází až na rok 2014 k poklesu. Což je způsobeno hlavně poklesem dlouhodobého majetku, který se snižuje vlivem odpisů. Podnik je financován z větší části z cizích zdrojů, které mají klesající tendenci. V roce 2015 se rapidně snížily cizí zdroje o 18 500 tis. Kč oproti roku 2014. Tento pokles způsobilo splacení části bankovních úvěrů na vývoj nového produktu i krátkodobých závazků svému největšímu odběrateli. Vlastní kapitál má rostoucí tendenci, což je způsobeno hlavně rostoucím výsledkem hospodaření běžného období a rostoucím výsledkem hospodaření minulých let.

Ukazatele rentability jsou velice důležitým hlediskem pro podnik, jelikož zjišťují výnosnost prostředků vložených do podnikání. Analýza rentability vykazuje ve

sledovaných letech kladné hodnoty. V letech 2013 a 2014 jsou mírné výkyvy, které jsou způsobeny poklesem hospodářského výsledku. V porovnání s odvětvím jsou hodnoty nižší, ale je důležité, že je podnik výnosný a všechny ukazatele rentability vykazují zisk. Nejnižší hodnotu v celkové rentabilitě vykazuje rentabilita vlastního kapitálu 0,03 v roce 2011. Je to způsobeno velice nízkým výsledkem hospodaření. V následujících letech vykazuje rostoucí tendenci a v roce 2015 dosahuje hodnoty 3,02. Vyšší rentability vlastního kapitálu by mohl podnik docílit pomocí zvyšování hospodářského výsledku nebo větším využíváním cizího kapitálu. Nejvyšších hodnot dosahuje rentabilita investovaného kapitálu a to 4,99 % v roce 2015.

Ukazatele likvidity se pohybují celkem uspokojivě v rámci doporučených hodnot až na peněžní likviditu. Podnik má v letech 2012 – 2014 velice nízkou peněžní likviditu, jelikož nevykazuje dostatečné množství peněžních prostředků v hotovosti a na běžných účtech. Řešením je možnost čerpání kontokorentního úvěru na běžném účtu u bank, aby byl schopný v případě nutnosti splácet okamžitě své závazky, k překlenutí krátkodobých potřeb peněžních prostředků, aby byl schopný v případě nutnosti okamžitě splácet své závazky. V porovnání s odvětvím je běžná a peněžní likvidita nižší. Pohotová solventnost vykazuje až na rok 2013 vyšších hodnot než je průměr v odvětví. Podnik musí zvýšit objem hotovostních prostředků v pokladě nebo peníze na běžných účtech, aby byl schopný okamžitě splácet své závazky z peněžních zdrojů.

Obrat aktiv vykazuje pozitivní trend a během sledovaných let se zvyšuje a přibližuje doporučeným hodnotám. Jednou z možností zvýšení obratu aktiv je růst tržeb, nebo prodej části aktiv. Obrat zásob a doba obratu zásob mají v podniku protichůdné tendence. Obrat zásob je nejlepší v roce 2011 a pak se snižuje. Doba obratu zásob podniku je nejhorší v roce 2011 a v dalších letech se zvyšuje. Ideální by bylo, kdyby se obrat zásob zvyšoval a doba obratu zásob snižovala, což v podniku neplatí. Tyto dva ukazatelé jsou ovlivněny zaúčtováním investiční výstavby na účet nedokončené výroby v roce 2014, díky čemuž se tato položka navýšila zhruba o 4 000 tis. Kč. Po rozpuštění této položky, budou tyto ukazatele lépe vypovídat o efektivním využívání zásob v podniku. Doba obratu pohledávek a závazků není nastavena v podniku úplně nejlépe, jelikož doba obratu pohledávek je větší než doba obratu závazků. Ideálně by měl podnik nejdříve inkasovat za svoje pohledávky

a pak splácet závazky. Doba obratu pohledávek byla nejnižší v roce 2015 a to 82,15 dnů. Podnik splácel své závazky nejrychleji v roce 2015 za 61,79 dnů.

V dnešní době je obvyklé financování podnikových investic z cizích i vlastních zdrojů. Podnik je nejvíce zadlužený v roce 2011 a využívá z 67 % cizí zdroje ke své činnosti. V dalších letech se mu daří toto zadlužení snižovat až na 60 % v roce 2015. S protichůdnou tendencí je na tom ukazatel samofinancování, který určuje financování podniku z vlastních zdrojů. Nejméně podnik využívá svoje prostředky v roce 2011 a nejvíce je podnik samofinancován 40 % v roce 2015. Důsledkem vysokých nákladových úroků dosahuje ukazatel úrokového krytí nízkých hodnot. Pozitivem je, že ukazatel roste a podnik snižuje své úvěrové zatížení. Měl by se zaměřit na brzké splacení těchto dluhů, aby ho nákladové úroky moc nezatěžovaly a na zvýšení zisku.

Při zjišťování bankrotních a bonitních ukazatelů dochází ke zjištění různých výsledků. Altmanův model a index IN05 se rozcházejí v interpretaci výsledků. Podle Altmanova modelu se podnik nachází v šedé zóně. V závislosti na růstu tohoto ukazatele lze předpokládat, že se podnik dostane za hranici šedé zóny do oblasti prosperity. Na rozdíl od Altmanova modelu se podnik podle indexu IN05 nachází pod hranicí šedé zóny a signalizuje tak bankrotní situaci. Index bonity potvrzuje výsledky Altmanova modelu v tom, že má podnik v současné době nějaké ekonomické problémy, ale s těmito problémy se dokáže popasovat a blíží se k prosperitě. Důležité je udržet růst zisku a celkový rozvoj společnosti.

6 Rozbor nefinančních ukazatelů podniku Vapos spol. s r.o.

Nefinanční ukazatele podniku jsou další oblastí přispívající k zlepšení celkové výkonnosti podniku. Hlavním cílem nefinančních ukazatelů je na základě metody Balanced Scorecard definovat strategické cíle, ke kterým by měl podnik směřovat a vytvořit přehlednou strategickou mapu obsahující strategické cíle podniku a jejich provázanost. V úvodu této části je vyjasněna současná situace podniku, vytvořena vize a aktuální cíle podniku. Dále je analyzováno prostředí podniku pomocí SWOT analýzy, která vytyčí důležité oblasti pro podnik.

6.1 Vize, současná situace a cíle

Vapos spol. s.r.o. nemá oficiální nadefinovanou vizi. Po konzultaci s vedením by se dalo říct, že vize představující dlouhodobý pohled do budoucnosti, by mohla znít takto:

„Přizpůsobením naší výroby vašim požadavkům zajistíme spokojenost a dlouhodobou spolupráci.“

Vize určuje směr vývoje podniku a s tím spojené veškeré jeho strategické cíle pomáhající k docílení této vize. Pro management je důležitá prosperita a finanční zdraví podniku v dlouhodobějším horizontu. Pro upřesnění současné situace lze hlavní cíle rozdělit do 4 kategorií. Jedná se o cíle finanční, zákaznické, výrobně-procesní a zaměstnanecké. Tyto cíle byly také vytvořeny na základě konzultace s vedením podniku.

Současná finanční situace v podniku a finanční cíle:

Finanční situace je zhodnocena v kapitole shrnutí finanční analýzy. V současné době si podnik nevytváří žádnou finanční analýzu, aby se informoval o své finanční výkonnosti. Důležitým ukazatelem pro management je vykazovaný zisk v účetních výkazech. Aplikuje především strategii udržení, což znamená, že je pro něj důležité dosahování zisku v zaběhlých výrobních aktivitách zaměřujících se na svého hlavního zákazníka. Ve sledovaných letech podnik čerpal dotace z EU na nákup zařízení a vývoj strojů, která byla

z 60 % financována ze zdrojů EU. V současné době žádnou dotaci nečerpá. Finanční cíle, na které se podnik zaměřuje, jsou:

- zvyšovat tržby,
- zajistit ziskovost podniku.

Současní zákazníci společnosti a cíle orientované na zákazníky:

V současnosti je nejdůležitějším zákazníkem společnost ZF TRW generující podniku zisk. Odbyt si podnik pojišťuje na základě sepsání rámcových smluv sjednávaných na 8 let. Jedním z hlavních cílů firmy je péče o stávajícího zákazníka. Výhodou oproti konkurenci je poskytování nadstandardní péče v několika oblastech:

- komunikace 7 dní v týdnu/24 hodin denně,
- údržba upínacích přípravků zdarma – upínací přípravky jsou ve vlastnictví zákazníka, jejich údržba vyjde zhruba na 30 – 50 tisíc ročně a jejich životnost je zhruba 8 let,
- snižování cen – tento požadavek si zákazník prosadil po krizi v roce 2010 a požadoval snižování cen výrobků o 1,5 – 3 % ročně po dobu tří let,
- zajištění dvou důležitých činností pro zákazníka - obrábění výrobků a údržba upínacích přípravků, které jsou k obrábění potřeba (jiné společnosti by trvalo zhruba 2 roky, než by tyto 2 činnosti dokázala poskytnout).

Distribuci výrobků si zajišťuje zákazník sám. Je zavedeno tzv. logistické kolečko, kdy je každý den dodáván materiál od zákazníka a vydáváno sjednané množství výrobků. Hrubý objem vyráběných produktů se plánuje zhruba týden dopředu a dvakrát týdně si zákazník upravuje objednávku. Spokojenost zákazníka by se měla zkoumat na základě podmínek normy ISO/TS16949. Podnik má vytvořenou příručku jakosti a spokojenosti, která je v příloze B. V rámci svých povinností ji zasílá zákazníkovi k vyplnění, ale nijak tento dotazník nevyhodnocuje. V rámci své propagace se management účastní strojírenských veletrhů především ve Frankfurtu, Lipsku a Brně. Hlavní cíle lze definovat následovně:

- udržet stávajícího zákazníka a uspokojit jeho potřeby,
- zajistit výrobky pro zákazníky v požadované kvalitě a množství.

Současná situace ve výrobních procesech a jejich cíle

Hlavní výrobní činností je výroba držáku třmenu brzdy pro ZF TRW. Vývoj a návrh výrobku realizuje zákazník. Podnik pouze přizpůsobuje svoji výrobu a obrábění požadavkům zákazníka. Na základě dotace z EU se stal vývojářem a výrobcem obráběcích strojů. Tyto stroje se měly prodávat, ale jsou používány pro vlastní potřebu. V současné době jsou veškeré podmínky dotace splněny a podnik již stroje nevyrábí, jelikož má vytižené kapacity. Reklamace se řeší podle 8 D reportu, většinou se jedná o reklamaci špatného rozměru nebo špatného počtu dodaných kusů a náklady na reklamaci se pohybují řádově v 10 tis. Kč za rok. Podnik poskytuje záruční i pozáruční opravy. Zmetkové zboží se neopravuje, ale rovnou likviduje. Hlavní současné cíle podniku v této oblasti jsou:

- dodržování strategického programu v obrábění přesných strojírenských výrobků a dílů pro automobilový průmysl podle získaných certifikací dle ČSN EN ISO 9001:2009 a dle ISO/TS 16949:2009,
- provádět vhodné změny v organizaci a zefektivňovat výrobu a jiné procesy za účelem zlepšování jakosti a zvyšování produktivity práce,
- udržovat vývoj stávajících i nových produktů.

Orientace na zaměstnance a cíle

V zaměstnanecké oblasti nejsou nastaveny téměř žádné cíle přispívající k lepší výkonnosti. Není nastavený fungující motivační program, který by motivoval a udržel zaměstnance v pracovním poměru. Jednou z mála výhod je např. 50% příspěvek na stravu ve stravovacím zařízení podniku, částečně zrekonstruované zázemí (šatny a sprchy) pro výrobní dělníky a administrativní budova pro THP. Odborná způsobilost zaměstnanců zahrnuje základní druhy školení (zaučení nových zaměstnanců, bezpečnost práce) a povinná školení nutná pro výkon práce (zavedení nového softwaru, stroje či pravidelné školení pro THP v rámci jejich náplně práce). Současným cíle lze definovat:

- péče o zaměstnance – vytvářet dobré pracovní podmínky

6.2 SWOT analýza

Každý podnik by měl analyzovat svoje vnější i vnitřní prostředí, ve kterém podniká. Základním strategickým nástrojem je SWOT analýza identifikující oblasti, na které by se měl více či méně. Analýza definuje 4 základní oblasti, které by měl management sledovat a přizpůsobovat jim svoje činnosti. Jedná se o silné a slabé stránky podniku, dále o příležitosti, které by mohl využít a hrozby, kterým by měl předcházet.

Silnou stránkou podniku je jeho dlouhodobá tradice, během které si dokázal vytvořit silnou pozici na trhu, dobré jméno a vybudovat stabilní sídlo s několika výrobními halami a administrativní budovou. V současné době se zaměřuje především na péči o jeho nejdůležitějšího zákazníka ZF TRW, kterému rychle a efektivně zajišťuje podle přesných požadavků zakázkovou výrobu produktu. Podnik se snaží zařadit do své činnosti i nové výrobní aktivity, aby nebyl z 99 % závislý pouze na jednom odběrateli. Vlastní vývojové centrum, které vyvinulo v roce 2013 nový produkt – tažné zařízení. Pro zajištění odbytu spouští v současné době internetový obchod zaměřující se na koncové zákazníky. V jednání je navázání spolupráce s automobilkou Škoda auto v Mladé Boleslavi. Další důležitou silnou stránkou je zajištění servisu výrobních strojů svépomocí, díky čemuž není závislý na jiných společnostech poskytujících servis strojů. Podnik je certifikovanou společností, která se řídí podle standardu ČSN EN ISO 9001:2009 a ISO/TS 16949:2009.

Slabou stránkou podniku je především orientace na jednoho zákazníka. Vzájemná spolupráce s tímto zákazníkem je pojištěna rámcovou smlouvou, která se vytváří na 8 let. V případě ztráty tohoto zákazníka by se podnik dostal do velkých potíží, jelikož by negeneroval zisk a neměl by z čeho platit své závazky. Další velmi slabou stránkou podniku je péče o zaměstnance. Neexistuje zde žádný motivační program, zaměstnanecké benefity nebo odborný rozvoj nad rámec povinných školení a kvalifikací. Tento faktor způsobuje odchod kvalifikovaných pracovníků, kteří se cítí nedoceni a nemotivováni. Jelikož se jedná o průmyslový podnik poskytující produkty pro automobilový průmysl, je velice závislý na finančním a ekonomickém vývoji v této oblasti. Naposled byl podnik negativně ovlivněn klesající poptávkou v důsledku ekonomické krize v roce 2009.

Tab. 16: SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • dlouhodobá tradice společnosti • vlastní výroba strojů • vlastní vývoj výrobků • certifikace podniku • stabilní zázemí podniku • přizpůsobení se zákazníkům • zajištění servisu a oprav výrobních zařízení 	<ul style="list-style-type: none"> • orientace na jednoho zákazníka • péče o zaměstnance • velká závislost na vývoji automobilového průmyslu
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • expanze na nové trhy • využití dotací • odbyt produktu 	<ul style="list-style-type: none"> • nedostatečné množství kvalifikovaných pracovníků • nezabezpečený odbyt nového produktu • vyjednávací síla odběratele

Zdroj: Vlastní zpracování

Pro svůj rozvoj a upevnění tržní pozice by měl podnik využít expanzi na nové trhy, respektive zahraniční trhy. Konkrétně se jedná o rozšíření spolupráce s Francií, kde sídlí podnik Bouzonville. Tento francouzský podnik spolupracuje s podnikem ZF TRW, který mu zprostředkovává produkty z Vaposu. Velkou příležitostí je navázat spolupráci a dodávat produkty napřímo do této společnosti. Vhodnou příležitostí by mohlo být i využití dostupných dotací z EU, které by mohly pomoci s financováním nových aktivit. Další velkou příležitostí a víceméně povinností podniku je vyhledat zákazníky pro nově vzniklý výrobek. Zajistit odbyt tohoto výrobku a tím produkovat zisk ke splácení čerpaných úvěrů na tento produkt.

Jednou z aktuálních hrozeb je nedostatek kvalifikovaných a zkušených pracovníků na specifická místa jako obráběči kovů, vedoucí metrologie, seřizovači atd. Většina lidí, kteří vystudují učňovský obor obráběč kovů, nemají po dokončení studia potřebné znalosti pro

tuto profesi. V okrese je velmi nízká nezaměstnanost a je zde situováno velké množství mezinárodních společností, které jsou schopné nabídnout lepší pracovní podmínky a finanční ohodnocení než podnik Vapos. Další hrozbou je prozatím nezabezpečený odbyt nového produktu, jehož vývoj byl pro podnik velice nákladný. Dalším negativním faktorem je velká vyjednávací síla odběratele. Mohou si dovolit větší nátlak na zlepšení podmínek, jelikož vědí, že jsou hlavním zdrojem zisku pro podnik.

6.3 Balanced Scorecard

Nástroj BSC slouží k převedení vize a strategie podniku do souboru měřítek výkonnosti. Podnik by měl vědět, jakých cílů chce dosáhnout a jakým způsobem může tyto cíle naplnit. Hlavním cílem nástroje Balanced Scorecard je vytvoření strategických cílů, měřítek a činností k dosažení těchto cílů a tím zlepšení celkové výkonnosti podniku. Navržené cíle by měly ulehčit budoucí vývoj a vytvořit ucelený obraz o tom, kam má podnik směřovat a jakým způsobem. Výsledkem implementace BSC je vytvořená strategická mapa zobrazující přehledný grafický obraz o strategických cílech ve 4 perspektivách

6.3.1 Finanční perspektiva

Finanční, je z těchto 4 uvedených perspektiv nejpodstatnější, protože zahrnuje zisk, bez kterého by podnik nemohl v delším časovém období fungovat. Všechny strategické cíle z finanční perspektivy spolu souvisí a jsou provázané. Snižování nákladů podniku je jednou z příčin zvyšování zisku. Na základě růstu tohoto ukazatele dochází s nejvyšší pravděpodobností ke zvyšování rentability vlastního kapitálu.

Zvyšování rentability vlastního kapitálu je jedním z hlavních strategických cílů. Zhodnocují se tím vložené prostředky do podnikání, zvyšuje se spokojenost vedení a celková hodnota podniku. Podnik by se měl soustředit na aktivity, které mu zajišťují stálý příjem a hledat nové aktivity, které se stanou dalším zdrojem pravidelného příjmu. Další možností zvyšování rentability vlastního kapitálu je využívání cizího kapitálu, který je do určité míry levnější zásluhou fungování principu finanční páky a efektu daňového štítu. Měřítkem dosažení tohoto cíle je růst ukazatele ROE, který poměřuje zisk po zdanění a vlastní kapitál. Podle vytvořené finanční analýzy dosahuje ukazatel ROE velice nízkých

hodnot, a proto je zvyšování rentability vlastního kapitálu zvoleno jako klíčový strategický cíl.

Tab. 17: Finanční perspektiva

Strategický cíl	Měřítko	Strategická akce
zvyšování rentability vlastního kapitálu	- ROE (viz vzorec 5)	- zvyšování zisku po zdanění - využívání cizího kapitálu
zvyšování zisku	- meziroční růst EAT - marže (EBIT/ výnosy)	- zvýšený prodej - snižování nákladů - růst tržeb
snižování nákladů	- pokles provozních nákladů	- zvyšování produktivity práce - snižování zmetkovosti - inovace - automatizace procesů

Zdroj: Vlastní zpracování

Zvyšování zisku je další strategický cíl ve finanční perspektivě. Objem prodaných výrobků není možné ovlivnit u hlavního zákazníka, jelikož je podnik závislý na jeho požadavcích, a proto by se měl v tomto cíli zaměřit především na nové zákazníky. Může využít různé způsoby dosažení tohoto cíle. Jedním z nich je zajištění odbytu nového produktu, který by zaručil další zdroj příjmu. U nových zákazníků může zisk zvyšovat pomocí velikosti marže buď zvyšováním objemu prodeje výrobků, nebo snižováním nákladů na výrobu a distribuci.

Třetím strategickým cílem je snižování nákladů podniku. Důležité je neustálé monitorování všech činností, aby měl management přehled o tom, zda jsou prováděny účinně s nejnižšími náklady. Na základě zjištěných nedostatků by měl podnik

minimalizovat zbytečně vynaložené náklady. Pomocí zefektivnění a zjednodušení podnikových činností působit na zlepšení výrobních procesů, zvýšení produktivity práce, minimalizování chyb pracovníků a zmetkovosti atd.

6.3.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická oblast je v podniku relativně dobře podchycena. Management si uvědomuje, že se musí neustále starat o své zákazníky a být konkurenceschopný. V tabulce 18 jsou v rámci zákaznické perspektivy definovány dva podstatné strategické cíle.

Tab. 18: Zákaznická perspektiva

Strategický cíl	Měřítko	Strategická akce
udržení a spokojenost stávajících zákazníků	- průzkum zájmu ohledně spokojenosti zákazníka	- vytyčení problémových oblastí - poskytování nadstandardní péče
získávání nových zákazníků	- obrat - počet zákazníků - počet rámcových smluv	- integrace se zahraníčními zákazníky - zajištění odbytu pro nové produkty

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavním strategickým cílem v zákaznické perspektivě je spokojenost hlavního zákazníka, který se nejvíce podílí na tržbách. Obecně platí, že udržení stávajících zákazníků je mnohem efektivnější a méně nákladnější než získávání nových. Ztráta tohoto klíčového zákazníka by byla pro podnik zničující, jelikož zajišťuje 99 % celkových tržeb. Důležitým krokem je monitorování jeho spokojenosti. S tím souvisí upravení stávajícího dotazníku, který je vytvořen a zasílán zákazníkovi na základě povinnosti plynoucí z normy ISO/TS16949. Tento dotazník by měl být upraven přímo na míru zákazníkovi, aby byly získané informace přínosné pro zlepšení tohoto obchodního vztahu. Správným nastavením

a vyhodnocením by se měly vytyčit problémové oblasti, ve kterých je zákazník nespokojen a těmto oblastem musí být věnována větší pozornost. Dobrou péčí o své obchodní vztahy a zajištěním zpětné vazby v komunikaci dopomůže k větší spokojenosti.

Zvyšování počtu zákazníků souvisí jak se stávajícími výrobky, tak s nově vytvořeným produktem. Podnik by měl rozvíjet i další aktivity, které mu zajistí zisk v případě ztráty hlavního zákazníka, a proto je důležité získávat nové zákazníky na nových trzích. Management by se měl zaměřit na kooperaci se zahraničním podnikem Bouzonville sídlící ve Francii, kam by mohl dodávat stejné výrobky jako do ZF TRW v Jablonci nad Nisou. Cílem je navázat dlouhodobou spolupráci a zajistit kvalitní distribuci výrobků. Dalším důležitým strategickým cílem podniku, který zvýší obrát a získá nového zákazníka, je navázání spolupráce a zajištění kontraktu s automobilkou Škoda Auto v Mladé Boleslavi. Dodávat tam nově vyvinutý produkt tažné zařízení a zajistit tak odbyt a splacení nákladů, které byly na tento vznik a vývoj vynaloženy.

6.3.3 Procesní perspektiva

Interní procesy a výrobní činnosti spadají do další důležité perspektivy, ve které by měl mít podnik nastaveny strategické cíle. Důležité je, aby management věděl na co se v podniku zaměřit a být úspěšný a výkonný. V tabulce 19 jsou definovány 3 hlavní strategické cíle.

Zvýšení výrobní kapacity souvisí se strategickým cílem ze zákaznické perspektivy, kterým je získávání nových zákazníků. Podnik musí navýšit svoji výrobní kapacitu, která je v současné době téměř využita, aby mohl dodávat svoje stávající výrobky na nové trhy. Tento krok je ulehčen vlastní výrobou výrobních strojů, která poskytne rozšířené možnosti výroby. Část výrobních aktivit může být přesunuta do nevyužitých prostor v Nové Pace a podnik bude muset přibrat nové pracovníky.

Optimalizace výrobních procesů je další důležitý strategický cíl. Management by měl být neustále aktivní ve vývojové a inovační činnosti svých současných výrobních zařízení a procesů. V dnešní rychlé a pokrokové době je důležité neustálé zlepšování, zjednodušování a zrychlování veškerých aktivit v podniku. Z výrobního procesu by měly

být odstraněny nebo obměněny ty činnosti, které nejsou podstatné nebo jsou zbytečné zdlouhavé.

Kvalita a včasnost dodání výrobků a služeb je dalším důležitým strategickým cílem podniku souvisejícím hlavně se spokojeností zákazníků a ziskovostí. Podnik by se měl zaměřit na snižování zmetkovosti, jelikož právě zmetkové výrobky brzdí celkový proces výroby a dodání výrobků zákazníkovi. Východiskem je průzkum jakosti, který zjistí příčiny vzniku zmetkových výrobků a dopomůže k vytvoření nástrojů pro odstranění těchto příčin.

Tab. 19: Procesní perspektiva

Strategický cíl	Měřítko	Strategická akce
zvýšení výrobní kapacity	- počet vyrobených výrobků (ks)	- využití nevyužitých výrobních prostor - příjem nových zaměstnanců - výroba nových výrobních strojů
optimalizace výrobních procesů	- průměrná doba výrobního procesu	- zeštíhlení a automatizace výroby - zefektivnění a urychlení pracovních procesů
zajištění kvalitních a včasných výrobků	- zmetkovost - průměrná doba dodání	- snižování zmetkovosti - motivace pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

6.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Důležitou a dosti opomíjenou oblastí je péče o zaměstnance podniku. Tato oblast není vůbec podchycena a rozvíjena, a proto je nutné se na ni v diplomové práci více zaměřit. V tabulce 20 jsou vymezeny základní strategické cíle, na které by se měl podnik v budoucnu soustředit, aby zlepšil celkovou výkonnost podniku. Jedná se o udržení schopných zaměstnanců, neustálé zvyšování kvalifikace stávajících zaměstnanců a zavedení motivačního a odměňovacího programu, který v podniku velice chybí.

Tab. 20: Perspektiva učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Strategická akce
udržení schopných zaměstnanců	- míra fluktuace - průzkum spokojenosti	- viz motivační a odměňovací program - zvyšování průměrné mzdy
vzdělávání zaměstnanců	- průměrný počet školení na zaměstnance	- zajištění školících a vzdělávacích kurzů - příspěvky na vzdělávací kurzy
zavedení motivačního a odměňovacího programu	- průměrná mzda - míra fluktuace	- nastavení odměn - zavedení indispozičního volna

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve SWOT analýze bylo zjištěno, že je v okrese Jičín velice nízká nezaměstnanost. Tento faktor přispívá k odchodu stávajících, zaučených zaměstnanců za lépe placenou práci a lepšími podmínkami. S tím souvisí zvýšené náklady pro podnik v důsledku časté fluktuace pracovníků. Míra fluktuace je částečně odrazem nespokojenosti v podniku a je zobrazena v tabulce 21. Fluktuace je podle Armstronga (s. 339, 2007) pohyb zaměstnanců z podniku a vypočítá se jako podíl celkového počtu rozvázaných pracovních poměrů

a průměrného stavu zaměstnanců. Průměrný počet zaměstnanců je vypočítán jako aritmetický průměr, tzn. součet zaměstnanců na začátku a na konci sledovaného roku, který se vydělí dvěma. Průměrná míra fluktuaci by se měla pohybovat zhruba mezi 7-10 %, ale liší se samozřejmě v závislosti na odvětví a potřebách podniků. Na základě zjištěných výsledků je důležitým strategickým cílem zvoleno snížení míry fluktuace v podniku, s čímž souvisí další strategické cíle. Podnik by si měl uvědomit, že lepší motivací a ohodnocením stávajících zaměstnanců, by ušetřil finanční prostředky související s častou fluktuací a přispěl k vytvoření stabilního týmu a tím i lepší výkonnosti podniku.

Tab. 21: Fluktuace zaměstnanců (%)

Fluktuace	2011	2012	2013	2014	2015
prům. počet zaměstnanců	144	142	142	152	153
počet odchodů	31	36	19	18	48
míra fluktuace	21,53	25,35	13,38	11,84	31,37

Zdroj: Vlastní zpracování

Zvyšování kvalifikace a vzdělávání zaměstnanců je důležité vzhledem k neustálé inovaci výrobních technologií. Aby byla implementovaná inovace efektivní a prospěšná pro podnik, je důležité s ní seznámit zaměstnance a proškolit je. Vzdělání zaměstnanci jsou velice důležitým prvkem pro úspěšné podnikání. Návrhem je nabídnutí pracovníkům různé kurzy, kde si zlepší svoji kvalifikaci a budou mít větší šanci na kariérní růst, či přesun na jiné pracovní místo.

Vytvoření motivačních prostředků je potřebné pro další výkonnost podniku. Jedním z návrhů ke splnění tohoto cíle, je vytvoření dotazníku v příloze C na téma průzkum spokojenosti zaměstnanců. Cílem je na základě jeho vyhodnocení vytyčit oblasti, na které by se mělo vedení podniku zaměřit a snažit se je zlepšit.

Dotazník – spokojenost zaměstnanců

Jedná se o standardizovaný dotazník, který vytvořen v příloze C. V první části dotazníku jsou uzavřené identifikační otázky rozdělující respondenty do skupin podle pohlaví, věku, vzdělání a pracovní pozice. V další části jsou polootevřené otázky zaměřené na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Dotazníkové šetření probíhalo od 3. 10. - 28. 11. 2016 v podniku Vapos. Ze 145 zaměstnanců dotazník vyplnilo 96 respondentů, z toho 12 THP, 67 směnových výrobních dělníků a 18 výrobních dělníků. Téměř 61 % respondentů jsou muži. Nejvíce respondentů je ve věkové skupině 30-50 let. Zaměstnanci ve věku 18-30 let tvoří 27,8 % a lidé nad 50 let mají nejmenší podíl v podniku zhruba 17,5 %. Podnik zaměstnává 47,4 % respondentů, kteří se vyučili. Vysokoškolsky vzdělaní pokrývají pouze 5,2 %, což je 5 zaměstnanců.

Z dotazníku vyplynulo, že 66 % respondentů je ve svém zaměstnání relativně spokojeno, ale chtějí změnit výši své mzdy. Dále nejsou spokojeni s náplní práce (23,7 % respondentů) a pracovní podmínky zvolilo 20,6 % respondentů. Se svým zaměstnáním je spokojeno pouze 18 respondentů a 7 respondentů není vůbec spokojeno se svým zaměstnáním.

Velkým problémem podniku jsou nemotivovaní zaměstnanci. Nejvíce respondentů zvolilo odměnu jako motivační nástroj, následovala mzda, podnikové benefity, nebo možnost využití indispozičního volna. Mezi připsanými možnostmi zvýšení motivace se objevilo navýšení doby dovolené a 13. plat. Naopak respondenti, kteří zvolili, že jsou v práci motivovaní, nejčastěji volili mzdu, která motivuje 15 respondentů k lepším pracovním výkonům, dále je to odměna, kterou zvolilo 6 respondentů. Jedná se hlavně o vedoucí pracovníky a THP.

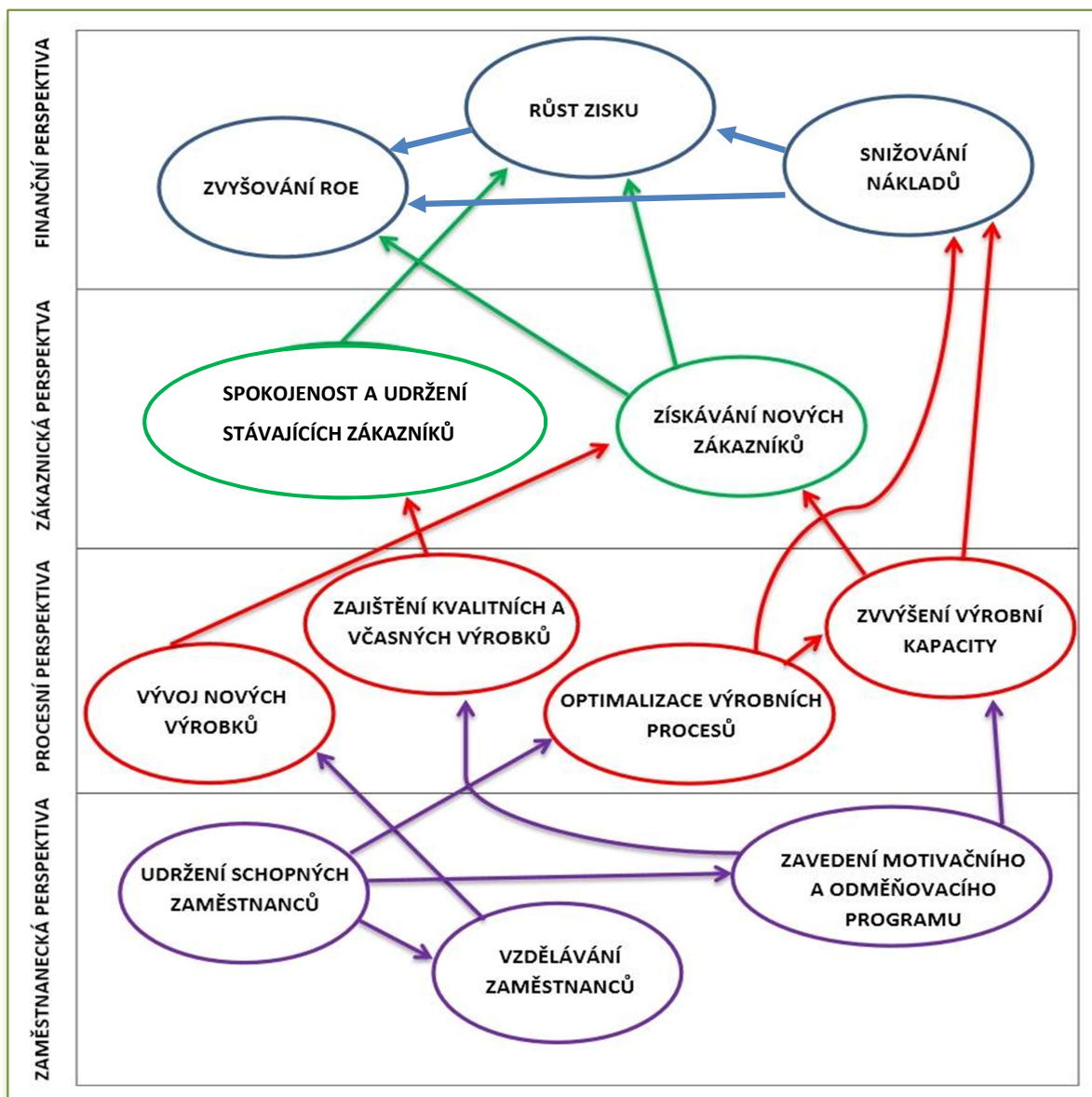
Pouze 23,7 % respondentů je spokojeno se zaměstnaneckými benefity. Těmito benefity mají na mysli závodní stravování v areálu podniku a příspěvky na tuto stravu. Zbylých 77,3 % respondentů není spokojeno s nabídkou. 30 respondentů si myslí, že jsou za svou práci adekvátně ohodnoceni, zbytek není spokojen se svou mzdou.

Pracovní prostředí a sociální zařízení je v podniku na dobré úrovni. 77,3 % respondentů je s tímto prostředím spokojeno. 22,7 % respondentů je nespokojeno a stěžují si hlavně na zápach, hluk a špatný stav sprch. Bezpečnost práce je podle respondentů dobře zajištěna, ale 23,7 % respondentů z 84,5 % si stěžují na nepravidelné proškolení. V rámci bezpečnosti a ochrany na pracovišti jim jsou v dostatečném množství poskytovány ochranné pomůcky.

6.4 Navržení strategické mapy

Se zavedením BSC do řízení podniku je podstatné sestrojít strategickou mapu. V následujícím obrázku 8 je znázorněna pro podnik Vapos. Jedná se o jednoduchou a srozumitelnou mapu, která vytyčuje strategické cíle podniku v jednotlivých perspektivách a patrné vztahy mezi nimi. Napomáhá komunikaci a zprostředkování cílů všem zaměstnancům pomocí přehledného obrázku. Pro vyšší účinnost by měla být vyvěšena na viditelných místech v podniku, aby měli všichni zaměstnanci o těchto cílech přehled a vryly se jim do paměti. Vytyčené strategické cíle na sebe nejsou přímo závislé ani podmíněné, ale vytváří určitý propojený celek a vazby mezi konkrétními cíli, které společně napomáhají úspěšnému podnikání a splnění vize.

Základ tvoří kvalitní, dobře motivovaní a vzdělaní zaměstnanci, s jejichž pomocí se plní další strategické cíle mnohem lehčeji. Prostřednictvím podpory jejich osobního a kariérního rozvoje si podnik zajistí zpětnou vazbu přinášející inovativní nápady a návrhy v činnostech podniku. Tito zaměstnanci mohou být nositeli nových a přínosných myšlenek pro vývoj a výrobu nových produktů, postupů a procesů. Na základě motivačního a odměňovacího programu kladou důraz na kvalitu a včasnost odvedené práce. Pokud si podnik vychová zaměstnance s tímto myšlením, má pak v procesní perspektivě jednodušší úlohu, jelikož se na všech cílech podílí tito zaměstnanci a je v jejich zájmu, aby byly všechny strategické cíle naplněny. Důležité je neustále zdokonalovat a zjednodušovat tyto výrobní procesy, aby byl podnik konkurenceschopný, udržel si stávajícího spokojeného zákazníka a získával nové zákazníky, kteří zajistí vyšší odbyt výrobků a s tím spojený růst zisku a snižování nákladů. Všechny strategické cíle směřují ke zvyšování rentability vlastního kapitálu.



Obr. 8: Strategická mapa (vlastní zpracování)

Závěr

V současné, rychle se rozvíjející době plné překážek a nástrah, je důležité mít management podniku monitorující aktuální situaci a současně plánující budoucnost. Měl by využívat nejenom tradiční nástroje hodnocení, které vycházejí z finančních údajů, zejména hospodářského výsledku, ale zaměřit se také na další oblasti, které by měl rozvíjet a dopomocť tak lepším finančním výsledkům. Cílem diplomové práce bylo komplexně vyhodnotit výkonnost podniku Vapos spol. s.r.o. za období 2011 – 2015. Na výkonnost podniku Vapos s.r.o. bylo nahlíženo jak z finančního, tak nefinančního pohledu. Vapos s.r.o. je stabilní a úspěšný podnik, který na trhu existuje již 25 let. Ve všech sledovaných letech generuje zisk. Vedení si dobře uvědomuje závislost na 1 odběrateli, a tudíž usiluje o nové zákazníky a expanzi na nové trhy. Na základě této závislosti bylo investováno do rozvoje vlastní výrobní činnosti tím, že byl vyvinut a vyroben nový produkt. V současnosti nelze zatím zhodnotit, zda byl tento krok úspěšný, jelikož ještě není zajištěna návratnost investice.

Pomocí metodiky zmíněné v teoretické části byla představena finanční analýza a její tradiční metody výpočtu, prostřednictvím kterých byla provedena horizontální a vertikální analýza, poměrová analýza a bonitní a bankrotní modely. V praktické části práce byla tato analýza aplikována na podnik Vapos s.r.o. a v rámci jednotlivých ukazatelů následně vyhodnocena. Veškerá data pro výpočty byla čerpána z veřejně dostupných účetních výkazů podniku, zejména z účetních závěrek a výročních zpráv. Jelikož se data dohledávají ve veřejně dostupných výkazech, je na problematiku nahlíženo spíše z pohledu externího uživatele a tím pádem je vypovídací schopnost nižší. V rámci základních metod finanční analýzy byly vypočtené ukazatele okomentovány a v některých případech i porovnány s hodnotami v odvětví.

Na základě zjištěných výsledků lze identifikovat u analyzovaného podniku zlepšující se finanční situaci. Během sledovaných let nedocházelo k extrémním výkyvům a téměř u všech ukazatelů byla zaznamenána pozitivní tendence. Pro budoucí vývoj podniku je doporučeno nadále snižovat zadluženost, resp. podíl cizích zdrojů pravidelným splácením závazků podniku. Zlepšit celkovou rentabilitu, která je oproti průměrné hodnotě odvětví velice nízká, pomocí snižování nákladů podniku, které způsobí růst VH. Podstatou je

zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu, který je oproti odvětví hluboko pod průměrem. Podnik je solventní až na velmi nízkou peněžní likviditu. Jedním z doporučení je snížení doby obratu pohledávek, která převyšuje dobu obratu podnikových závazků. Jelikož podnik čerpá kontokorentní úvěr, neohrožuje tato likvidita výrazným způsobem splácení závazků podniku. Obrat aktiv vykazuje kladný rostoucí trend a pozitivně ovlivňuje rostoucí rentabilitu vlastního kapitálu. Naopak obrat zásob vykazuje klesající trend a doba obratu zásob rostoucí trend. Tedy přesně naopak než by mělo být. Vázaný kapitál snižuje běžnou likviditu a prodlužuje dobu, po kterou leží zásoby v podniku. Jelikož je tento ukazatel zkreslen zaúčtováním investiční výstavby na účet nedokončené výroby, je doporučeno co nejdříve rozpustit tuto položku, aby byla hodnota transparentnější. Dále by se měl podnik zaměřit na zkrácení doby splácení pohledávek, aby inkasoval peněžní prostředky dříve, než splátí své závazky. Predikční ukazatele vypovídají o špatné situaci s pozitivním vývojem ukazatele. Dle indexu IN05 spěje podnik ve všech letech k bankrotu, ale přibližuje se šedé zóně. Výsledné hodnoty Altmanova modelu se nacházejí v šedé zóně a index bonity se vyvíjí podobně jako Altmanův model a směřuje k prosperitě. V rámci všech modelů je na tom podnik nejlépe v roce 2015.

Koncept Balanced Scorecard byl velmi potřebným a přínosným nástrojem, jelikož podnik neměl sestaveny téměř žádné strategické dokumenty, které by určovaly směr a budoucí vývoj. Chyběla vize, strategické cíle a způsoby dosažení těchto cílů. Nejprve bylo potřeba definovat vizi, nastínit současnou situaci a na základě zjištěných informací byla vytvořena strategická analýza. Podstatou této analýzy bylo prozkoumat vnější a vnitřní prostředí podniku a zjistit, jaký mají tyto faktory vliv na jeho činnost. SWOT analýza byla vodítkem k vytvoření strategických cílů. Hlavním úkolem nástroje BSC v podniku bylo navrhnout a graficky znázornit strategickou mapu, která vychází ze strategických cílů obsažených ve 4 základních perspektivách. V každé perspektivě byly vytvořeny cíle, těmto cílům přiřazena měřítka, prostřednictvím kterých se zjistí, zda byl naplněn a naplánovány akce, jak těchto cílů dosáhnout. Přínosem zavedení nástroje BSC v podniku je vyjasnění strategických cílů ve všech perspektivách, které napomůžou managementu podniku při řízení a dosahování lepší výkonnosti. Strategická mapa pomůže všem zaměstnancům a managementu zorientovat se v hlavních cílech podniku a měli by sami participovat na dosažení těchto cílů.

Zaměstnanci jsou nejvíce opomíjenou oblastí. Návrhem na zlepšení péče o zaměstnance bylo vytvoření a vyhodnocení dotazníku o spokojenosti, na základě kterého bylo zjištěno, že jsou v podniku nemotivovaní pracovníci, což může být příčinou vysoké fluktuace. Doporučením je vytvořit motivační a odměňovací program, který zvýší u zaměstnanců lepší mínění o podniku a sníží fluktuaci. U spokojených zaměstnanců se zvýší angažovanost na chodu podniku a ochota vzdělávat se v rámci zavedení kvalifikačních a vzdělávacích kurzů. V procesní oblasti byly definovány 3 hlavní cíle. Je důležité, aby podnik inovoval ve své výrobní činnosti a snižoval náklady na výrobu. Návrhem bylo zefektivnit a zeštíhlit výrobu, což je částečně závislé na motivaci a vzdělávání zaměstnanců podniku, kteří jsou vodítkem k naplnění tohoto cíle. Kvalitní výrobky a dodržení smluvních dodacích podmínek bylo dalším strategickým cílem závislým na zaměstnancích podniku, který ovlivňuje spokojenost zákazníků. Doporučením je zjišťování příčin zmetkovosti a motivace zaměstnanců k lepším pracovním výkonům. V rámci strategie růstu bylo navrženo zvýšení výrobní kapacity a rozšíření výroby, aby podnik zajistil odbyt nového produktu a získal nové zákazníky, kteří by mu vynesli zisk. Zákaznická perspektiva byla zaměřena hlavně na udržení stávajícího zákazníka ZF TRW, zajištění jeho spokojenosti a tím i pravidelného příjmu. Z hlediska vývoje nových výrobků a snahy o expanzi na nové trhy bylo zvoleno získávání nových zákazníků jako další strategický cíl, který má zvýšit zisk podniku a potlačit závislost na jednom zákazníkovi. Vrcholovým strategickým cílem podniku je zvyšování rentability vlastního kapitálu. Tento cíl je zvolen na základě rostoucí globalizace, neustálých změn a nátlaku na výkonnost podniků a odklání se od tradičního cíle, který vypovídá o maximalizaci zisku. Tento cíl byl zvolen s ohledem na velmi nízké zhodnocení vlastního kapitálu v porovnání s odvětvím. Lepším a modernějším cílem by mohlo být zvyšování ekonomické hodnoty pro vlastníky podniku. Tento cíl nebyl zvolen, jelikož se podnik musí nejdřív zaměřit na zvýšení ROE a v dalším kroku na růst ukazatele EVA. Zvyšování zisku podniku a snižování nákladů jsou další důležité finanční cíle.

Seznam použité literatury

Citace

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 9788024714073.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. c2011. *Principles of corporate finance*. 10th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin. McGraw-Hill/Irwin series in finance, insurance, and real estate. ISBN 0073530735.

BRIGHAM, Eugene F. and F. Joel HOUSTON. 2009. *Fundamentals of financial management*. 12th ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning. ISBN 03-242-3596-8.

BŘEZINOVÁ, Hana. 2014. *Rozumíme účetní závěrce podnikatelů*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 9788074786402.

FOTR, Jiří. 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování*. Praha: Grada. ISBN 9788024739854.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. 2006. *Finanční analýza a plánování podniku*. Vyd. 3. Praha: Oeconomica. ISBN 8024511088.

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. 2009. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 9788086929262.

HORVÁTH, Péter. 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 8072590189.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. 2013. *Strategický marketing*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024746708.

KALOUDA, František. 2015. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 9788073805265.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2002. *Balanced scorecard*. 3. vyd. Praha: Management Press. ISBN 8072610635.

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. 2005. *Balanced scorecard*. 4. vyd. Praha: Management Press. ISBN 8072611240.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. 2005. *Finanční analýza*. Praha: C.H. Beck. ISBN 8071793213.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2007. *Manažerské finance*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788071799030.
- KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. 2008. *Finanční analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788071797135.
- KISLINGEROVÁ, Eva. 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788074001949.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck. ISBN 9788074005381.
- MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. Praha: Ekopress. ISBN 8086119610.
- MRKVIČKA, Josef a Pavel KOLÁŘ. 2006. *Finanční analýza*. 2. přeprac. vyd. Praha: ASPI. ISBN 8073572192.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. ISBN 9788086131856.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 9788072018727.
- RŮČKOVÁ, Petra. 2011. *Finanční analýza*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024739168.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. 2007. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025118306.

SHARMA, Ashu. 2009. Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement. *The Icfai University Journal of Business Strategy*, Vol. VI, No. 1. [online]. [cit. 2015-12-15]. Dostupné z: <https://brainmass.com/file/319238/Performance+Measurement.pdf>

STRNADOVÁ, Michaela a Michal KARAS. 2013. Identifikace faktorů ovlivňujících výkonnost podniku na bázi ROE v období 2003-2012, *Trendy Ekonomiky a Managementu* [online]. 7(17), 169-178 [cit. 2016-11-11]. ISSN 18028527. Dostupné z databáze Proquest: <http://search.proquest.com/docview/1511020626?accountid=17116>

SYNEK, Miloslav. 2007. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024719924.

SYNEK, Miloslav. 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024734941.

VOCHOZKA, Marek. 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada. ISBN 9788024736471.

VEBER, Jaromír. 2009. *Management*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612000.

WAGNER, Jaroslav. 2009. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 9788024729244.

Internetové a další zdroje

Ekonomické výsledky průmyslu ČR - 2014. [online]. Český statistický úřad, 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/ekonomicke-vysledky-prumyslu-cr-2014>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2012 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>

Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2013 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>

Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2014 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2015 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument157262.html>

Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015. [online]. Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221

Účetní závěrka [online]. Zákon o účetnictví, 2016 [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto/>

Vyhláška č. 500/2002, Prováděcí vyhláška k podvojnému účetnictví, 2016[online]. [cit. 2015-10-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/ucto-v2002-500/>

Výroční zprávy a interní dokumenty společnosti Vapos, s.r.o za období 2011, 2012, 2013, 2014 a 2015.

Seznam příloh

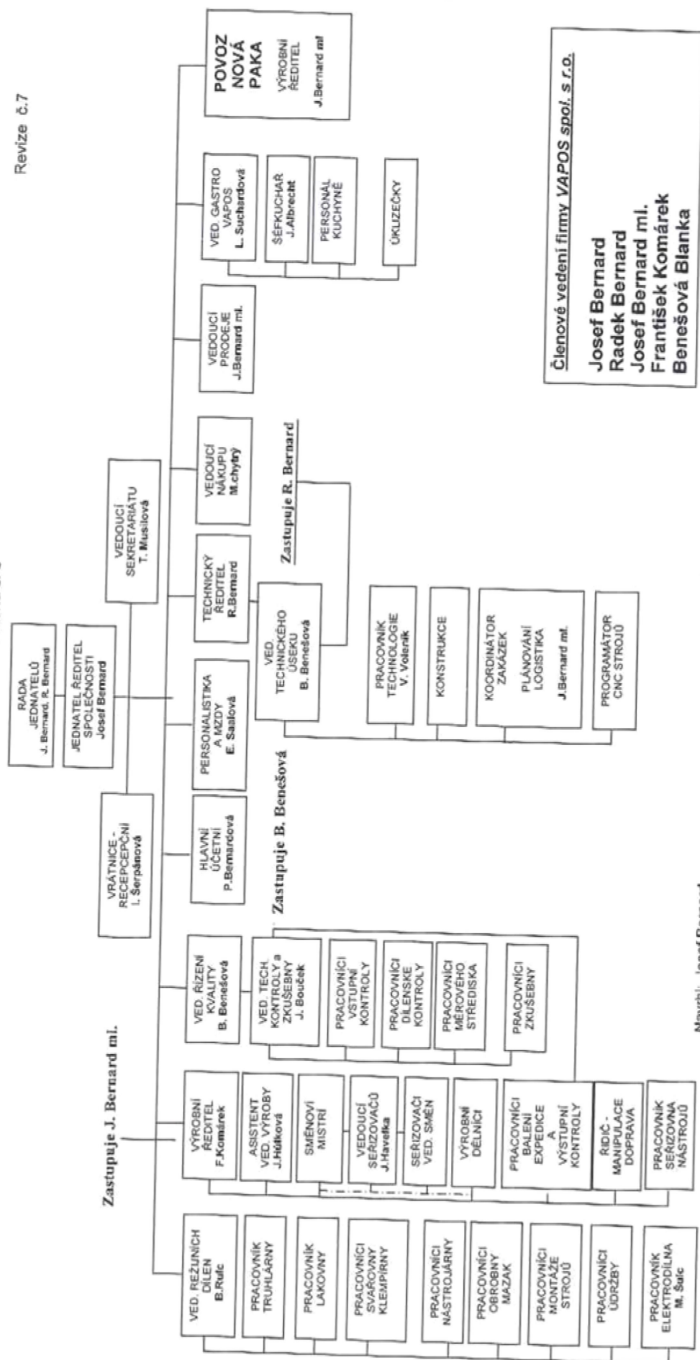
Příloha A: Organizační schéma společnosti Vapos s.r.o.	94
Příloha B: Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti Vapos s.r.o.	95
Příloha C: Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vapos s.r.o.	97
Příloha D: Rozvaha společnosti Vapos, s.r.o. z let 2011 – 2015.....	100
Příloha E: Výkaz zisku a ztráty společnosti Vapos, s.r.o. z let 2011 – 2015	102

Příloha A: Organizační schéma společnosti Vapos s.r.o.

ORGANIZAČNÍ SCHEMA SPOLEČNOSTI VAPOS spol. s r.o.

Příloha č. 3

Revize č.7



Navrhl: Josef Bernard
ředitel společnosti

Schválil: J. Bernard
jednatel společnosti

Platnost od 1.10.2015

Zdroj: Interní dokumenty podniku Vapos s.r.o.

Příloha B: Dotazník spokojenosti zákazníků společnosti Vapos s.r.o.

Identifikace zákazníka: (adresa)		
Spokojenost s jakostí		
1.Spokojen		6 bodů
2.Spokojen s výhradami		4 body
3.Nespokojen		0 bodů
Poznámky – náměty na zlepšování:		
Spokojenost s termínem dodání		
1.Spokojen		6 bodů
2.Spokojen s výhradami		4 body
3.Nespokojen		0 bodů
Poznámky – náměty na zlepšování:		
Spokojenost s cenou (v porovnání s jinými dodavateli)		
1.Spokojen		3 body
2.Spokojen s výhradami		2 body
3.Nespokojen		0 bodů
Poznámky – náměty na zlepšování:		
Spokojenost s konzervací a obalem		
1.Spokojen		3 body
2.Spokojen s výhradami		2 body
3.Nespokojen		0 bodů
Poznámky – náměty na zlepšování:		
Spokojenost s konečným vzhledem výrobku (čistota, opracování, povrchová úprava ...)		
1.Spokojen		3 body
2.Spokojen s výhradami		2 body
3.Nespokojen		0 bodů
Poznámky – náměty na zlepšování:		
Spokojenost se způsobem dodávky		
1.Spokojen		3 body

2.Spokojen s výhradami		2 body
3.Nespokojen		0 bodů
Zkušenosti s vyřizováním reklamací		
1.Spokojen		3 body
2.Spokojen s výhradami		2 body
3.Nespokojen		0 bodů
Poznámky – náměty na zlepšování:		
Zajištění komunikace		
1.Spokojen		3 body
2.Spokojen s výhradami		2 body
3.Nespokojen		0 bodů
Poznámky – náměty na zlepšování:		
Jiná vyjádření zákazníka, případné náměty k zlepšení:	Celkové hodnocení: 25-30 považováno za spokojeného zákazníka 18-24 průměr méně než 18 nespokojený zákazník !!!!	
Datum:		Zpracoval:
Podpis:		

Zdroj: Interní dokumenty podniku Vapos s.r.o.

Příloha C: Dotazník spokojenosti zaměstnanců ve společnosti Vapos s.r.o.

1. Zvolte pohlaví.

- a) žena
- b) muž

2. Uveďte Váš věk.

- a) 18 – 30
- b) 30 – 50
- c) 50 a více

3. Jaké je Vaše vzdělání?

- a) základní
- b) vyučen
- c) středoškolské
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Na jaké pozici pracujete?

- a) THP (technicko-hospodářský pracovník)
- b) směnový výrobní dělník (nepřetržitý směnový provoz)
- c) výrobní dělník (jednosměnný provoz)

5. Jste vedoucí pracovník?

- a) ano
- b) ne

6. Jak dlouho pracujete pro podnik?

- a) 0 – 1 rok
- b) 1 – 5 roky
- c) 5 – 10 let
- d) 10 a více

7. Jste ve svém zaměstnání spokojen/a?

- a) ANO, jsem spokojen/a a nic bych neměnil/a.

b) ANO, jsem spokojen/a, ALE rád/a bych pár věcí změnil/a.

Pokud zvolíte možnost b) zakroužkujte, co byste změnil/a:

- i. mzda
- ii. pracovní prostředí a bezpečné podmínky
- iii. náplň práce
- iv. kolektiv, vztahy
- v. jiné, dopište.....

c) Ne, nejsem vůbec spokojen/a.

8. Jste v práci nějakým způsobem motivován/a?

a) Ano

Pokud ano, zakroužkujte, jakým způsobem jste motivován/a k lepším pracovním výkonům či při zvažování odchodu z podniku?

- i. mzda
- ii. odměny
- iii. vzdělávání a zvyšování kvalifikace
- iv. možnost kariérního růstu
- v. podnikové benefity
- vi. jiné, dopište.....

b) Ne

Pokud ne, zakroužkujte, co by Vás motivovalo k lepším pracovním výkonům či při zvažování odchodu z podniku?

- i. mzda
- ii. odměny
- iii. vzdělávání a zvyšování kvalifikace
- iv. možnost kariérního růstu
- v. podnikové benefity (stravenky, životní pojištění)
- vi. indispozicí volno (jedná se o pár dní volna za kalendářní rok nad rámec dovolené, které zaměstnanec může čerpat, když je nemocný)
- vii. jiné, dopište.....

9. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity? (např. stravování,...)

a) ANO, jsem spokojen a některé využívám.

- b) Nevím o žádných benefitech.
- c) NE, nejsem spokojen s nabídkou benefitů.

10. Myslíte si, že jste za svou práci adekvátně mzdově ohodnocen/a?

- a) ANO
- b) NE

11. Je v podniku dobře zajištěna bezpečnost práce?

- a) ANO, v podniku Vapos jsou dobré a zdravotně nezávadné pracovní podmínky a jsem pravidelně proškolen/a.
- b) ANO, ale nejsem pravidelně proškolen/a.
- c) NE, v podniku není dobře zajištěna bezpečnost práce.

12. Dostáváte ochranné pracovní pomůcky k výkonu své práce, či finanční prostředky ke koupi těchto pomůcek?

- a) ANO, dostávám.
- b) NE, nedostávám nic.

13. Jste spokojen s pracovním prostředím a sociálním zařízením?

- a) ANO, je dostačující pro výkon mé práce.
- b) NE, nejsem spokojen/a.

Pokud nejste spokojen/a, tak vypište, co Vám vadí:

.....

Zdroj: Vlastní zpracování

Příloha D: Rozvaha společnosti Vapos, s.r.o. z let 2011 – 2015

Označení	AKTIVA	2011	2012	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	205 697	198 351	195 042	195 809	179330
B.	Dlouhodobý majetek	135 343	131 524	116 900	103 802	97648
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	208	184	143	188
	1. Software	0	115	75	34	0
	2. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	79
	3. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	93	109	109	109
B II.	Dlouhodobý hmotný majetek	135 343	131 316	116 716	103 659	97460
	1. Pozemky	2 355	2 355	2 355	2 355	2477
	2. Stavby	60 735	82 455	82 795	81 647	78960
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	34 560	26 171	28 975	14 502	7275
	4. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	37 693	20 335	2 591	4 841	8434
C.	Oběžná aktiva	66 803	64 641	65 395	75 407	68959
C. I.	Zásoby	5 206	7 127	8 631	13 080	14844
	1. Materiál	167	1 312	1 663	1 318	493
	2. Nedokončená výroba a polotovary	2 265	2 201	4 838	10 196	10814
	3. Výrobky	2 356	3 208	1 724	1 230	3201
	4. Zboží	418	406	406	336	336
C. III.	Krátkodobé pohledávky	55 380	55 909	55 692	61 191	49774
	1. Pohledávky z obchodních vztahů	54 269	54 520	53 748	59 743	48080
	2. Krátkodobé poskytnuté zálohy	809	976	1 880	1 379	803
	3. Stát - daňové pohledávky	282	348	0	0	0
	4. Jiné pohledávky	20	65	64	69	891
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	8 217	1 605	1 072	1 136	4341
	1. Peníze	2 012	26	85	61	80
	2. Účty v bankách	6 205	1 579	987	1 075	4261
D. I.	Časové rozlišení	1 551	2 186	12 747	16 600	12723
	1. Náklady příštích období	1 464	2 087	1 735	1 525	1524
	2. Komplexní náklady příštích období	0	0	11 012	14 932	11199
	3. Příjmy příštích období	87	99	0	143	0
Označení	PASIVA					
	PASIVA CELKEM	205697	198351	195 042	195 809	179330
A.	Vlastní kapitál	66 517	67 509	68 144	68 998	71144
A. I.	Základní kapitál	20 296	20 296	20 296	20 296	20296
A. I. 1.	Základní kapitál	20 296	20 296	20 296	20 296	20296
A. III. 1.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	2 030	2 030	2 030	2 030	2030
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	44 170	44 191	45 183	45 818	46672

A.	IV.	1.	Nerozdělený zisk minulých let	44 170	44 191	45 183	45 818	46672
A.	V.		Výsledek hospodaření běžného účetního období	21	992	635	854	2146
B.			Cizí zdroje	138 586	130 354	126 335	126 178	1E+05
B.	II.		Dlouhodobé závazky	2 632	2 469	2 470	2 476	977
B.	II.	1.	Jiné závazky	2 632	2 469	2 470	2 476	977
B.	III.		Krátkodobé závazky	47 058	42 130	39 878	45 029	37436
B.	III.	1.	Závazky z obchodních vztahů	43 561	37 516	35 420	38 703	29610
		2.	Závazky k zaměstnancům	2 096	2 050	2 200	2 260	2382
		3.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 159	1 104	1 147	1 225	1225
		4.	Stát - daňové závazky a dotace	-417	157	227	1 335	1464
		5.	Krátkodobé přijaté zálohy	351	1 017	666	1 350	2535
		6.	Dohadné účty pasivní	35	20	50	-13	50
		7.	Jiné závazky	273	266	168	169	170
B.	IV.		Bankovní úvěry a výpomoci	88 896	85 755	83 987	78 673	69265
		1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	47 913	36 459	39 273	30 905	22945
B.	IV.	2.	Krátkodobé bankovní úvěry	40 983	49 296	44 714	47 768	46320
C.	I.		Časové rozlišení	594	488	563	633	508
C.	I.	1.	Výdaje příštích období	594	488	563	633	508

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.

Příloha E: Výkaz zisku a ztráty společnosti Vapos, s.r.o. z let 2011 – 2015

Označení	Text	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	16	18	9	83	0
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	10	30	0	74	0
+	Obchodní marže	6	-12	9	9	0
II.	Výkony	197846	193880	201583	219887	223952
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	195484	191774	204090	220585	221144
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1043	788	-2507	-852	2581
3.	Aktivace	3405	1318	0	154	227
B.	Výkonová spotřeba	138610	135494	145520	157573	158291
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	125169	125599	135681	146871	148203
B.2.	Služby	13441	9895	9839	10702	10088
+	Přidaná hodnota	59242	58374	56072	62323	65661
C.	Osobní náklady	43354	43331	44943	47366	47705
C. 1.	Mzdové náklady	32680	32543	33995	35666	35967
C. 2.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	10578	10751	10929	11450	11487
C. 3.	Sociální náklady	96	37	19	250	251
D.	Daně a poplatky	177	137	208	163	148
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	14865	10065	18059	15748	10974
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2057	2111	1813	2541	3129
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	395	3	0	663
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	2057	1716	1810	2541	2466
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	177	0	0	178
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	-3626	0	-11012	-3871	3684
IV.	Ostatní provozní výnosy	425	13	22	220	429
H.	Ostatní provozní náklady	868	708	53	595	646
*	Provozní výsledek hospodaření	6086	6080	5656	5083	5884
X.	Výnosové úroky	15	0	0	0	0
N.	Nákladové úroky	3970	4257	3377	2985	2460
XI.	Ostatní finanční výnosy	121	792	105	105	87
O.	Ostatní finanční náklady	1336	1299	1600	1120	1094
*	Finanční výsledek hospodaření	-5170	-5477	-4872	-4000	-3467
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	327	38	18	230	271
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	589	565	766	853	2146
XIII.	Mimořádné výnosy	1126	427	-131	1	0

R.	Mimořádné náklady	0	0	0		0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-568	427	-131	1	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období	21	992	635	854	2146
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	348	1030	653	1084	2417

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů podniku Vapos s.r.o.