



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



Finanční a nefinanční ukazatele v hodnocení podniku.

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Simona Dvořáková, DiS.**

Vedoucí práce: doc. Dr. Ing. Olga Hasprová



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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona Dvořáková, DiS.**
Osobní číslo: **E15000577**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Finanční a nefinanční ukazatele v hodnocení podniku.**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Charakteristika vybraných finančních a nefinančních ukazatelů v hodnocení podniku z teoretického hlediska
2. Aplikace ukazatelů v podnikatelském subjektu
3. Zhodnocení závislostí mezi jednotlivými ukazateli
4. Opatření vedoucí ke zlepšení situace



Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **65 normostran**

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

Seznam odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a aj. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

ELLIOTT, Barry a Jamie ELLIOT. Financial Accounting and Reporting. 14th ed. London: Harlow: Pearson Education Limited, 2011. ISBN 978-0-273-74444-3.

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

KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a aj. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013. ISBN 978-80-85763-77-5.

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

PHUSAVAT, Kongkiti. Productivity Management in an Organization: Measurement and Analysis. Lublin: ToKnow Press, 2013. ISBN 978-961-6914-04-8.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ. Úvod do podnikového hospodářství. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-897-2.

Databáze článků ProQuest (<http://knihovna.tul.cz/>).

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

Katedra financí a účetnictví

Konzultant diplomové práce: **Ing. Erika Šafránková**


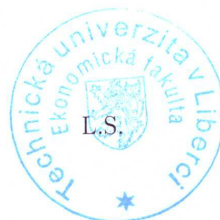
MPSV ČR, projektový manažer

Datum zadání diplomové práce: **31. října 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **31. května 2018**



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



doc. Dr. Ing. Olga Hasprová
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2016

Prohlášení

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

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

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

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

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

Datum: 16.2.2018

Podpis: *Olivera Dostálová*

Anotace

Tématem diplomové práce jsou finanční a nefinanční ukazatele a jejich úloha v hodnocení výkonnosti podniku. Teoretická část práce obsahuje v jednotlivých kapitolách popis přístupů k hodnocení výkonnosti podniku, postupů získávání a ověřování informací pro hodnocení podniku, vybrané metody finanční analýzy a charakteristiku nefinančních ukazatelů včetně postupu jejich zjišťování a hodnocení. V praktické části práce, která je samostatnou kapitolou diplomové práce, jsou popsány způsoby hodnocení podniku využívané managementem vybraného podniku i jeho akcionáři. Na základě teoretických východisek jsou aplikovány vybrané ukazatele v letech 2010 až 2015, včetně jejich hodnocení a sledování závislosti mezi vybranými ukazateli. Současně jsou využity testy hypotézy o korelačních koeficientech. Součástí práce jsou také doporučená opatření pro zlepšení současného stavu dané problematiky ve vybraném podniku především v oblasti stanovení vhodných ukazatelů a jejich komunikaci směrem k akcionářům.

Klíčová slova

Analýza závislostí, ekonomická přidaná hodnota, EVA, finanční ukazatele, kvalitativní metody, nefinanční ukazatele, výkonnost.

Annotation

Financial and Non-Financial Indicators of a Company's Rating.

The topic of the diploma thesis is the evaluation of financial and non-financial indicators and their role within the selected company. The theoretical part consists in each chapter of the description of approaches to the company performance evaluation, processes of gaining and verifying information for the company evaluation, selected methods of the financial analysis and characteristics of non-financial indicators including the process of their determination and evaluation. The practical part, which is a separate chapter of the diploma thesis, describes the methods of company evaluation used by the management and shareholders of the selected company. The selected indicators are applied between the years from 2010 to 2015, including their evaluation and monitoring of dependence between the selected indicators with the use of the test of the correlation coefficients hypothesis. The diploma thesis also comprises of recommended measures for improvement of the current situation of the issue in the selected company, particularly in the area of determination of proper indicators and their communication towards the shareholder.

Keywords

Dependence analysis, economic added value, EVA, financial indicators, qualitative methods, non-financial indicators, performance.

Obsah

Anotace.....	5
Annotation	6
Seznam ilustrací.....	9
Seznam tabulek.....	10
Seznam zkratk.....	12
Úvod	13
1 Hodnocení podniku	15
2 Výkonnost podniku	18
2.1 Systém managementu kvality a měření výkonnosti.....	21
2.2 Balanced Scorecard.....	23
2.3 Trvale udržitelný rozvoj.....	24
2.4 Benchmarking	25
2.5 Model 7S firmy McKinsey	28
2.6 Informace pro hodnocení podniku	28
3 Ukazatele výkonnosti podniku	32
3.1 Vybrané metody finanční analýzy	33
3.1.1 Analýza výsledku hospodaření.....	33
3.1.2 Ukazatele rentability.....	36
3.1.3 Ukazatele zadluženosti	37
3.1.4 Ukazatele likvidity.....	38
3.1.5 Ukazatele aktivity	39
3.2 Hodnotově orientovaný management	40
3.2.6 Ekonomická přidaná hodnota - EVA.....	41
3.3 Nefinanční (nemonetární) ukazatele	45
4 Specifikace vybraného podniku	47
4.1 Finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti v podniku.....	48

4.2	Vývoj tržeb a výsledku hospodaření ve vybraném podniku.....	50
4.3	Vývoj poměrových ukazatelů ve vybraném podniku.....	51
4.4	Výpočet ukazatele EVA ve vybraném podniku	56
4.4.1	Vymezení čistých operativních aktiv (NOA).....	56
4.4.2	Vymezení čistého operativního zisku (NOPAT)	60
4.4.3	Výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC).....	62
4.4.4	Výpočet ekonomické přidané hodnoty v jednotlivých letech a její vývoj	64
4.4.5	Zhodnocení EVA v podniku	65
4.5	Nefinanční ukazatele v podniku	65
4.5.1	Ukazatele objemu výroby.....	66
4.5.2	Ukazatele zaměřené na zákazníka.....	66
4.5.3	Ukazatele zaměřené na kvalitu.....	69
4.5.4	Vztah podniku k jeho okolí	71
4.6	Analýza a zhodnocení závislostí mezi vybranými ukazateli	73
4.7	Doporučení vedoucí ke zlepšení situace v podniku.....	76
	Závěr.....	78
	Seznam použité literatury	80
	Seznam příloh.....	85

Seznam ilustrací

<i>Obr. 1: Předmět zájmu vybraných uživatelů finanční analýzy.....</i>	<i>16</i>
<i>Obr. 2: Základní algoritmus měření výkonnosti.....</i>	<i>19</i>
<i>Obr. 3: Schéma vazeb mezi jednotlivými úrovněmi zisku.....</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 4: Čistý pracovní kapitál.....</i>	<i>39</i>
<i>Obr. 5: Porovnání rentability vlastního kapitálu v odvětví a ve sledovaném podniku</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 6: Porovnání rentability aktiv vlastního kapitálu v odvětví a ve sledovaném podniku</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 7: Porovnání celkových tržeb v jednotlivých letech.....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 8: Porovnání poměru zakázek pro mateřskou společnost, zahraniční zákazníky a ostatní odběratele v ČR</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 9: Vývoj počtu neshod ve výrobě a počtu uznaných reklamací zákazníků.....</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 10: Vývoj nákladů na odstranění neshod a reklamací v letech 2012 – 2015.....</i>	<i>70</i>
<i>Obr. 11: Vývoj počtu neshod ve výrobě a počtu uznaných reklamací zákazníků přepočítaný na 1 mil. Kč fakturace za vlastní výrobky</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 12: Vývoj nákladů na odstranění neshod ve výrobě a uznaných reklamací zákazníků přepočítaný na 1 mil. Kč fakturace za vlastní výrobky (v tis. Kč)</i>	<i>71</i>

Seznam tabulek

<i>Tab. 1: Kategorie zisku</i>	<i>35</i>
<i>Tab. 2: Přehled ukazatelů rentability.....</i>	<i>36</i>
<i>Tab. 3: Přehled ukazatelů zadluženosti.....</i>	<i>37</i>
<i>Tab. 4: Přehled ukazatelů likvidity</i>	<i>38</i>
<i>Tab. 5: Přehled ukazatelů aktivity.....</i>	<i>39</i>
<i>Tab. 6: Vývoj tržeb v letech 2010 – 2015</i>	<i>50</i>
<i>Tab. 7: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2010 – 2015</i>	<i>51</i>
<i>Tab. 8: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010 – 2015</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 9: Porovnání rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv s údaji v odvětví v letech 2010 – 2015</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 10: Míra zadluženosti a ziskový účinek finanční páky v letech 2010 – 2015.....</i>	<i>54</i>
<i>Tab. 11: Ukazatele likvidity v letech 2010 – 2015</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 12: Ukazatele aktivity v letech 2010 – 2015</i>	<i>55</i>
<i>Tab. 13: Majetek pořízený formou leasingu v letech 2010 - 2015 (v tis. Kč)</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 14: Nedokončené investice v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč).....</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 15: Pohledávky po lhůtě splatnosti v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 16: Neúročené cizí zdroje v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)</i>	<i>57</i>
<i>Tab. 17: Náklady spojené s účastí na veletrhu v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč).....</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 18: Vymezení NOA v letech 2010 - 2015 (v tis. Kč).....</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 19: Úprava položek majetkové části rozvahy v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 20: Upravená majetková část rozvahy v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč).....</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 21: Ekvivalenty vlastního kapitálu v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč).....</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 22: Upravená pasivní část rozvahy v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč).....</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 23: Vývoj nákladových úroků v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč).....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 24: Vývoj VH z prodeje dlouhodobého majetku v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč).....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 25: Náklady na reklamu v letech 2010 – 2015.....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 26: Vymezení NOPAT v letech 2010 - 2015(v tis. Kč).....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 27: Náklady na bankovní úvěry v letech 2010 – 2015</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 28: Odhadnutá úroková sazba leasingu v letech 2010 – 2015</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 29: Náklady na cizí kapitál v letech 2010 – 2015</i>	<i>63</i>
<i>Tab. 30: Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví v letech 2010 – 2015</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 31: Stanovení WACC v letech 2010 – 2015</i>	<i>64</i>

<i>Tab. 32: Ekonomická přidaná hodnota podniku v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 33: Struktura tržeb v letech 2010 - 2015.....</i>	<i>67</i>
<i>Tab. 34: Údaje o počtu neshod a reklamací a nákladů na jejich odstranění v letech 2010 – 2015</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 35: Údaje o produkci odpadu (v tunách) v letech 2012 – 2015.....</i>	<i>72</i>
<i>Tab. 36: Údaje o spotřebě energií v letech 2010 – 2015</i>	<i>73</i>
<i>Tab. 37: Údaje o hodnotě ukazatele EVA a aktiv podniku v letech 2010 – 2015.....</i>	<i>74</i>
<i>Tab. 38: Údaje o hodnotě ukazatele EVA a EBT v podniku v letech 2010 – 2015</i>	<i>75</i>
<i>Tab. 39: Údaje o výši tržeb z prodeje výrobků a služeb a spotřebě el. energie v letech 2010 – 2015.....</i>	<i>75</i>

Seznam zkratek

CFROI	ukazatel výnosnosti investic
CVA	ukazatel peněžní přidané hodnoty
EAC	dividendy na preferenční akcie
EAT	zisk po zdanění
EBT	zisk před zdaněním
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	zisk před úroky, odpisy a zdaněním
EVA	ekonomický ukazatel přidané hodnoty
MVA	ukazatel tržní přidané hodnoty
NOA	čistý operační (provozní) aktiva
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
ROA	rentabilita aktiv
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROI	rentabilita investovaného kapitálu
ROS	rentabilita tržeb
WACC	průměrné náklady na kapitál

Úvod

Hodnocení podniku představuje nedílnou součást jeho řízení, které umožňuje rozhodování o míře úspěšnosti strategického plánování managementu. Hodnocení by mělo vždy vycházet z předem stanovených strategických cílů, které mohou být stanoveny pomocí finančních nebo nefinančních ukazatelů, na jejichž základě jsou činěna rozhodnutí managementu za účelem dosažení požadovaných cílových hodnot. Zásadní je přitom skutečnost, že cíle vychází z vrcholového vedení a jsou dále komunikovány a rozpracovávány do dílčích cílů pro nižší úrovně řízení tak, aby byly srozumitelné pro všechny zaměstnance podniku i jejich návaznost na jednotlivé úkoly. Zároveň by měli být v potřebném rozsahu s výsledky vyhodnocování plnění cílů seznamováni zaměstnanci podniku.

Základní informace k hodnocení podniku poskytuje účetní závěrka a výroční zpráva společnosti. Tyto dokumenty jsou veřejně dostupné a slouží nejen jako zdroj informací pro akcionáře, dodavatele, odběratele, zaměstnance, ale také další zájmové skupiny, kterými jsou především bankovní instituce, potenciální investoři či věřitelé. Nejdůležitější informací není hospodářský výsledek společnosti, ale informace o majetku a závazcích společnosti a výkaz o peněžních tocích. Tyto položky účetní závěrky informují o schopnosti účetní jednotky financovat svou činnost, dostát svým závazkům a zvyšovat hodnotu společnosti. Tyto údaje jsou uživateli dále zpracovávány, výkazy se stávají základem pro provádění finančních analýz, které umožní hodnotit finanční stav a předpovídat vývoj firmy. Ve výroční zprávě je možné získat i další informace o účetní jednotce, a to jak v oblasti jejích obchodních aktivit, výrobních možností, personálního zajištění i vývojových projektů.

Sestavit vhodný soubor finančních a nefinančních ukazatelů navazujících na cíle podniku vyžaduje po managementu velmi dobré pochopení procesů v podniku, zohlednění potřeb a cílů jednotlivých zájmových skupin (vlastníků, akcionářů, odběratelů, dodavatelů, zaměstnanců a dalších) i vzájemných vztahů a omezení mezi dílčími cíli tak, aby plnění dílčích cílů neohrožovalo plnění strategických cílů podniku či nezpůsobovalo vnitřní napětí mezi jednotlivými podnikovými útvary.

Diplomová práce se zabývá problematikou finančních a nefinančních ukazatelů výkonnosti podnikatelských subjektů a jejich vyhodnocováním. V práci jsou specifikovány obecné zásady a různé přístupy k měření výkonnosti podniku. Dále jsou popsány vybrané ukazatele výkonnosti podniku, a to jak z hlediska finanční analýzy, tak i z oblasti nefinančních ukazatelů. V samostatné kapitole jsou u zvoleného podniku aplikovány a vyhodnocovány dílčí finanční a nefinanční ukazatele a provedena analýza závislostí mezi vybranými ukazateli.

Teoretický základ pro zpracování diplomové práce poskytlo studium odborné literatury věnující se problematice hodnotového managementu, finančních analýz a měření výkonnosti podniků jak v teoretické rovině, tak v případě některých monografií také s konkrétními příklady, které pomáhají pochopení praktického uplatnění ukazatelů, jejich výpočtu a vzájemných souvislostí.

Cílem diplomové práce je po prozkoumání teoretických východisek provést v praktické části analýzu aplikací finančních i nefinančních ukazatelů u vybrané společnosti a ověření a zhodnocení závislostí mezi vybranými ukazateli. Přínosem diplomové práce jsou doporučení směřující k efektivnějšímu stanovení dílčích ukazatelů na základě cílů společnosti a jejich komunikaci.

Za účelem dosažení těchto cílů je diplomová práce rozdělena do čtyř kapitol, jejichž obsahová náplň odpovídá plnění výše uvedených cílů.

Pro dosažení cílů byly použity tyto postupy a metody:

- Na základě rešerše literatury a studia dostupných domácích a zahraničních informačních zdrojů jsou charakterizovány různé přístupy k hodnocení podniku a konkrétní finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti podniku.
- V další části jsou na základě dat získaných z vybraných informačních zdrojů podniku vybrané ukazatele vypočítány, sestaveny do přehledů a vyhodnoceny včetně vzájemných závislostí mezi ukazateli.
- V rámci čtvrté kapitoly jsou uvedena doporučená opatření na základě dílčích zjištění.

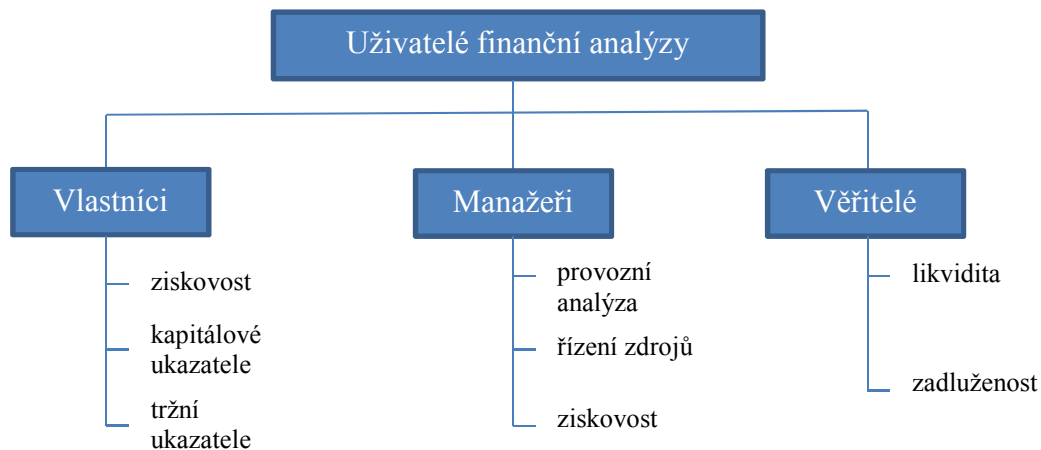
1 Hodnocení podniku

V otázce hodnocení podniku by mělo být zvaženo, z jakého pohledu a časového horizontu se hodnota podniku posuzuje. Důležité je zvážení účelu, za jakým byl podnik založen a plnění tohoto účelu je určitou základnou. Další vstupní položkou pro stanovení hodnotících kritérií je určení, z hlediska které zájmové skupiny bude podnik hodnocen. Janišová a Křivánek (2013, s. 16) uvádějí jako primární zájmovou skupinu vlastníky firmy (společníky, shareholders), jako neméně důležitou primární zájmovou skupinu firmy označují její zákazníky a třetí primární zájmovou skupinou zaměstnance firmy. Tyto zájmové skupiny mají různá očekávání.

V primární zájmové skupině je nutné neopomenout vrcholový management, jelikož jak uvádí Wagnerová (2008, s. 47): „*To, co nemůžeme změřit, nemůžeme ani řídit*“ a doplňuje, že vhodné výkonnosti ukazatele zjistí nejen finanční míru jako nejdůležitější zhodnocení pracovního výkonu, ale zároveň zdůrazní více obecný a integrovaný soubor měření, který spojuje současného zákazníka s vnitřními procesy, zaměstnanci a výkonností systému a vede k dlouhodobému finančnímu úspěchu (Wagnerová, 2008, s. 47).

Různé zájmové skupiny vnímají hodnotu podniku a výkonnost podniku dle míry splnění vlastních očekávání. Vlastníky firmy zajímá návratnost prostředků vložených do podnikání. Management společnosti se zaměřuje na zajištění dostatečného množství zakázek a zvyšování obratu společnosti a zároveň zajištění její finanční stability. Zákazník hodnotí stupeň uspokojování svých požadavků na výrobek nebo službu, cenu výrobků a služeb a kvalitu. Zaměstnanci požadují stabilitu podniku s neklesajícím počtem pracovních míst a rostoucí úrovní mezd, zaměstnaneckých benefitů i zlepšování pracovních podmínek.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 206) vyjmenovává subjekty se zájmem o finanční situaci podniku, kdy kromě investorů (akcionářů a vlastníků), manažerů a zaměstnanců uvádějí také obchodní partnery (odběratele a dodavatele), banky a jiné věřitele, konkurenční podniky, auditory, účetní znalce a daňové poradce, burzovní makléře, stát a státní orgány. Zároveň specifikují předmět zájmu vybraných uživatelů finanční analýzy (viz obr. 1).



Obr. 1: Předmět zájmu vybraných uživatelů finanční analýzy (Hrdý, 2013, s. 206)

Janišová a Křivánek (2013, s. 280-281) uvádějí kritiku vůči zisku jakožto měřítku úspěšnosti firmy. Přestože je zisk významným ukazatelem hospodaření firmy a zajišťuje prostředky pro fungování či další rozvoj podniku, neříká nic o tom, zda byly prostředky vloženy do podnikání, které dlouhodobě přináší návratnost investic. Přesnější údaje spatřují v hodnocení hospodaření firmy na základě tzv. ekonomického zisku, tj. rozdílem mezi účetním ziskem a alternativními náklady, tj. náklady „obětované“ příležitosti. V tomto pojetí je ekonomický zisk dosahován v případě, jsou-li ziskem uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady kapitálu.

Janišová a Křivánek (2013, s. 283) usuzují, že hodnota pro akcionáře roste, pokud je návratnost kapitálu vyšší než náklady na kapitál a pokud je firma schopna růst bez toho, že by snižovala tuto návratnost.

Eschenbach označuje hodnotou podniku především subjektivně stanovitelné finanční cílové veličiny a uvádí, že podniky nejsou samy o sobě žádnou hodnotou, ale jsou systémem pro vytváření hodnoty (Rolf Eschenbach/Helmut Siller, 2012, s. 241).

Základní kroky k budování společnosti s vysokou hodnotou specifikuje Janišová a Křivánek (2013, s. 282-283): „*pochopit vnitřní ekonomiku firmy, tedy které činnosti uvnitř firmy přinášejí hodnotu a které naopak vedou k jejímu snižování, a rozhodovat tak, abychom získali pozitivní efekty; rozumět vnějšímu ekonomickému prostředí, v němž se s firmou pohybujeme, a použít naše zdroje tam, kde mohou vytvořit největší hodnotu. Zároveň se umět vyhnout rizikům, která by ohrozila hodnotu naší firmy. Na základě znalostí vnitřního i vnějšího prostředí rozvíjet firmu takovým směrem, aby její hodnota*

mohla růst. Transformovat vnitřní prostředí do takových jednotek, jež budou efektivně fungovat. Využít znalost trhů k rozvoji podnikání v místech, kde jsou největší příležitosti.“

Z uvedeného je zřejmé, že nároky na osobnostní a odborné schopnosti manažera jsou veliké, nutné je skutečně podrobné poznání vnitřních i vnějších vlivů a vzájemných souvislostí.

2 Výkonnost podniku

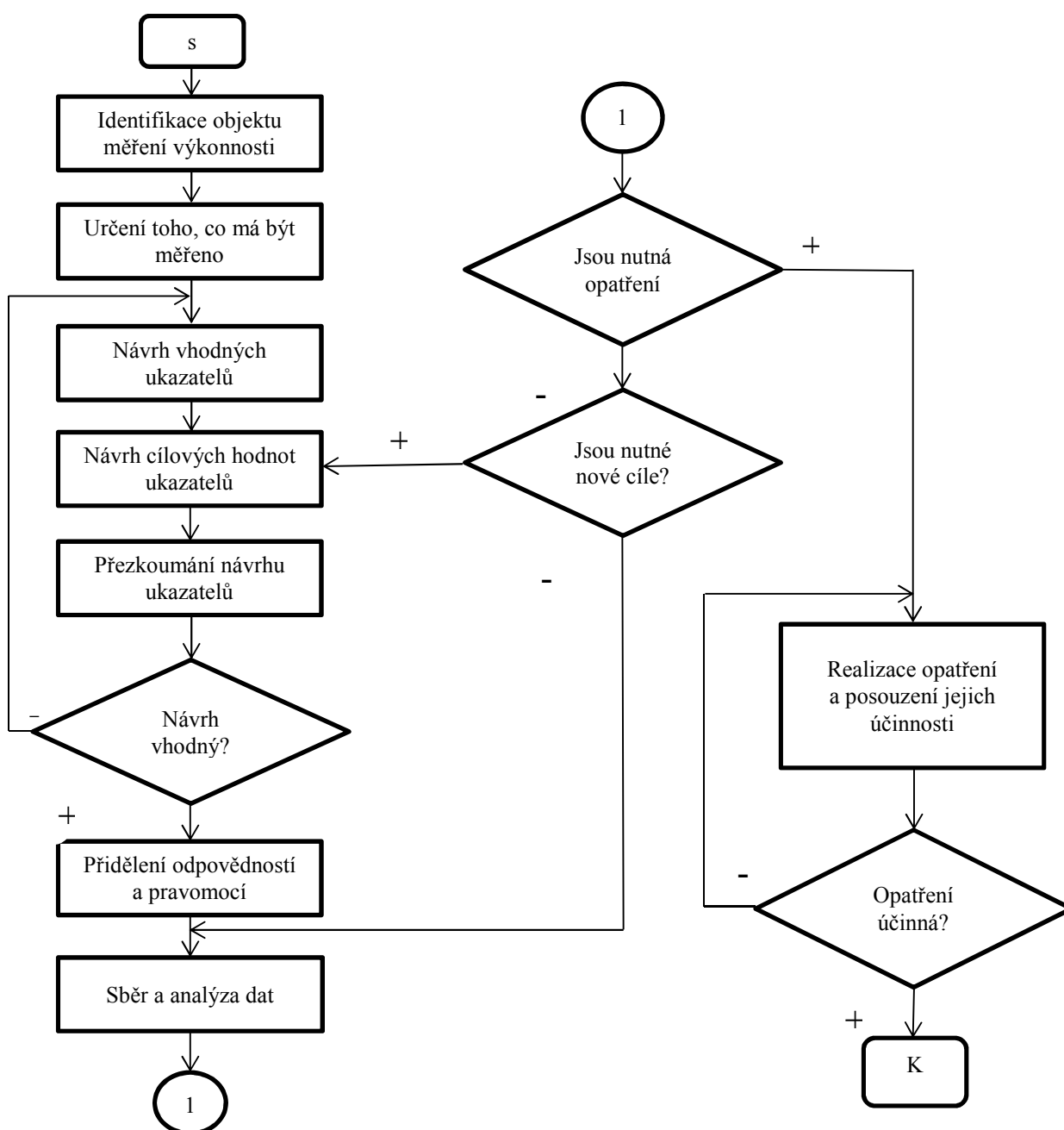
Hodnocení podniku měřením jeho výkonnosti umožňuje manažerům organizace samostatně zkoumat informace o vlastní pozici podniku, jeho stavu i směru jeho vývoje. Měření výkonnosti a interpretace výsledků měření umožňuje jistou sebereflexi ve vyhodnocení vlivu managementem aplikovaných opatření pro zlepšení.

Veber definuje výkonnost jako obecné měřítko úsilí jednotlivce či skupiny a řízení zaměřené na výkonnost jako svobodný pojem pro různá doporučení managementu s cílem zvýšit výkonnost, tj. efektivnost, produktivitu, jím řízených jednotek se záměrem zvýšit dynamiku ve vývoji řízené firmy (Veber, 2009, s. 661-662).

Postup hodnocení dle Vebra zpravidla zahajuje určení předmětu hodnocení, pokračuje volbou vhodných kritérií a ukazatelů hodnocení, a přes sběr údajů a vlastní hodnocení je zakončen interpretací jeho výsledků. Pro správné pojetí hodnocení zdůrazňuje nutnost vycházet z otázky, kdo je zadavatelem hodnocení, k jakému účelu hodnocení slouží a jakou výpověď o předmětu hodnocení chce získat pro učinění hodnotícího soudu (Veber, 2009, s. 672).

Nenadál (2016, s. 124-125) popisuje proces měření výkonnosti jako soubor činností sběru, analýzy a komunikaci informací o tom, zda bylo dosaženo plánovaných, resp. cílových hodnot jednotlivci, skupinami, procesy, systémy, organizacemi apod., přičemž výsledky takových měření jsou zásadní pro objektivní rozhodování v rámci operativního i strategického řízení. Všechna měření výkonnosti přitom mohou vycházet z univerzálního algoritmu vývojového diagramu (viz obr. 2).

Charakteristiku cílových hodnot můžeme odvodit z definice Wagnerové, která cíl označuje jako konečný stav, kterého má být dosaženo, a dále uvádí charakteristiku cílů dle koncepce SMART (náročný, měřitelný, dohodnutý, resp. přijatelný, realistický, důležitý a časově přiměřený) a její obdoby koncepce KARAT (konkrétní, ambiciózní, reálné, akceptovatelné, termínované) (Wagnerová, 2008, s. 51-52).



Obr. 2: Základní algoritmus měření výkonnosti (Nenadál, 2016, s. 125)

Nenadál klade důraz na otázku stanovení vhodných ukazatelů, v první řadě tzv. klíčových ukazatelů výkonnosti (Key Performance Indicators – KPI). Jedná se o faktory, které jsou řízeny organizací a které jsou zásadní pro její udržitelný úspěch. Ty by měly být předmětem měření výkonnosti a měly by být identifikovány jako klíčové ukazatele výkonnosti. Jako typické vlastnosti klíčových ukazatelů výkonnosti uvádí jejich měřitelnost v čase a možnost prognózování jejich trendů, jejich určení vrcholovým

vedením příslušné organizace a provázanost se strategickými cíli organizace, což může vést k úpravě celkové strategie a politiky organizace a jejich rozpracování do souboru dílčích ukazatelů výkonnosti v různých oblastech. Upozorňuje, že KPI zdaleka nemusí být orientovány pouze na finanční výkonnost, ale také v oblasti organizačně-personální, výkonové a zákaznický orientované, bezpečnostně-environmentální, technické a jiné specifické ukazatele (Nenadál, 2016, s. 126).

Wagnerová vychází při výběru klíčových ukazatelů ze čtyř základních dimenzí podnikové činnosti, kterými označuje finance (uspokojit akcionáře), zákazníky (uspokojit a udržet si zákazníky), procesy (zvýšit efektivitu a poskytovat vysokou kvalitu), růst a rozvoj zaměstnanců (rozvíjet a motivovat zaměstnance). Na ně navazuje výčtem příkladů těchto klíčových ukazatelů, kde uvádí v dimenzi finančních ukazatelů např. EBIT, EBT, EAT, EVA, v dimenzi zákaznických ukazatelů spokojenost zákazníků s kvalitou služeb, počet stížností, procento opakovaných stížností, reklamace, procento reklamací vyřízených během 30 dnů, v dimenzi procesních ukazatelů počet oprávněných reklamací, chybovost účetnictví, počet faktur zpracovaných na zaměstnance útvaru, včasnost a dostatečná hloubka finančních analýz, procento splněných ukazatelů a v dimenzi ukazatele rozvoje a růstu zaměstnanců informace o počtu realizovaných projektů, zaměřených na zvýšení úrovně komunikace a informovanosti při přípravě organizační změny, procento uskutečněných tréninků, fluktuace zaměstnanců, odchylka od plánovaného počtu pracovníků, plnění rozpočtu projektu aj. (Wagnerová, 2008, s. 42-43).

Eschenbach a Siller uvádějí, že každý ukazatel by měl být definován svým názvem, vzorcem pro jeho stanovení, definicí vzorce a jeho náplně, interpretací a také dosavadní plánovanou a skutečnou hodnotou ukazatele (Rolf Eschenbach/Helmut Siller, 2012, s. 100).

Wagner rozděluje veličiny pro měření výkonnosti na kvalitativní, které lze dále rozdělit na nominální a ordinální, a kvantitativní, kde rozlišuje veličiny intervalové a podílové. Nejmenší prostor pro zpracování a vyhodnocování přitom poskytují kvantitativní nominální veličiny. Proto Wagner doporučuje použití měřítek založených na nominálních veličinách pouze v těch oblastech, kde jiný způsob měření není z podstaty věci možný nebo kde umožňuje postihnout pouze část zkoumané reality, případně tam, kde záleží na dosažení a udržení určité minimální hranice. Nominální veličiny neumožňují podrobnou

analýzu trendu, nepodporují soutěživost a jejich spolehlivost je obtížné ověřit. Oproti tomu kvalitativní veličiny ordinálního typu nabízejí možnost určit pořadí zjištěných hodnot, je možné je seřadit, ale bez možnosti určení, o kolik se mezi sebou liší. Kvantitativní veličiny nabízí výrazně širší možnost zpracování výsledků měření. Při měření výkonnosti se rozlišují měřítka založená na kvantitativních veličinách na finanční a nefinanční (Wagner, 2009, s. 42-47).

Wagner (2009, s. 49) k problematice výběru měřítek uvádí: „*Pokud přijmeme jako možnost použít při měření výkonnosti měřítka založená na všech typech měrných veličin, vytváříme si tím výrazně širší prostor pro úvahy nad volbou těch měřítek, která budou pro danou situaci nejvhodnější, než když si tento prostor omezujeme zbytečným lpěním na určitém typu veličin nebo bezdůvodným odmítáním veličin jiných.*“

Veber rozlišuje tradiční a netradiční (moderní) přístupy k hodnocení výkonnosti firem. Tradiční přístupy charakterizuje jako přístupy zaměřené do minulosti, maximálně do současnosti, při uplatnění finančních kritérií při hodnocení s důrazem na analytické přístupy (poměrové ukazatele, paralelní soustavy a pyramidové soustavy), hodnocení trendů vývoje a dobrou identifikaci anomálií. Netradiční přístupy se oproti tradičním více zaměřují kromě pohledu do minulosti a současnosti také, a to zejména, do budoucnosti, představují komplexní přístupy k hodnocení, včetně využití mimoekonomických kritérií, při zvýraznění úlohy benchmarkingu při hodnocení a určování rozvojového potenciálu (Veber, 2009, s. 681).

Moderní metody sledování výkonnosti podniků kombinují finanční ukazatele výkonnosti s ukazateli nefinančními. Podnik se v tomto směru při sestavování měřítek výkonnosti může inspirovat např. systémem typu Balanced Scorecard, Managementem kvality, Společenskou odpovědností se zaměřením na zaměstnance a životní prostředí apod.

2.1 Systém managementu kvality a měření výkonnosti

Nenadál (2016, s. 12-13) cituje jako srozumitelnou definici systému managementu kvality M. Umeda „*Systém managementu kvality je ta část celkového systému řízení organizací, která má garantovat maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem*“, přičemž upřesňuje, že systém managementu kvality má být chápán jako nedílná součást

systému managementu jakékoli organizace, podporovat úsilí všech skupin zaměstnanců při naplňování neustále se zvyšujících požadavků zákazníků i dalších zájmových skupin a má garantovat určité, pro něj typické funkce, kterými je maximální spokojenost a loajalita externích zákazníků i dalších zainteresovaných stran, vytvářet prostředí a kulturu neustálého zlepšování výkonnosti lidí, procesů i celé organizace a být motorem pozitivních změn a inovací, podporovat úsilí organizací o dosažení tzv. excelence v oblasti používaných přístupů k řízení i dosahovaných výsledků, a to vše s co nejmenší spotřebou zdrojů, zejména osvojením si zásady dělat správné věci správně hned na poprvé (Nenadál, 2016).

Nenadál (2016, s. 122-124) upřesňuje v managementu kvality chápaný význam pojmů efektivnost, jako vztah mezi dosaženými výsledky a použitými zdroji (tj. zda se něco vyplácí či nikoli) a účinnost jako rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy (tj. zda bylo dosaženo toho, co bylo naplánováno). Ukazatel efektivnosti procesu představuje poměr mezi dosaženými výsledky a spotřebovanými zdroji, ukazatel účinnosti procesu poměr mezi dosaženými výsledky a stanovenými cíli a požadavky. U daného procesu poté můžeme sledovat čtyři praktické situace, kdy:

- 1) proces není ani účinný, ani efektivní, jestliže ukazatel efektivnosti procesu i ukazatel účinnosti procesu jsou menší než 1,
- 2) proces není účinný, ale pouze efektivní, když účinnost procesu je menší než 1, ale efektivnost procesu vykazuje hodnotu vyšší než 1 (např. opatření bylo realizováno s velmi omezenými zdroji a výsledek tomu odpovídá),
- 3) proces je účinný, ale neefektivní, když účinnost procesu je vyšší než 1, ale efektivnost procesu je menší než 1 (např. v praxi byly investovány přemrštěné zdroje pro dosažení očekávaných výsledků),
- 4) proces je účinný i efektivní zároveň, jestliže oba ukazatele mají hodnotu vyšší než 1.

Jak uvádí Vlček (2008, s. 89) „*při hodnotovém přístupu nejde o to, jak např. výrobek vyrábět co nejlevněji, což je cílem nákladového přístupu, ale o to, jak co nejefektivněji zajistit požadovanou úroveň funkcí, které modernizovaný výrobek má plnit, resp. jak co nejefektivněji uspokojit potřebu zákazníka libovolným objektem (výrobkem, procesem apod.).*“

2.2 Balanced Scorecard

Podnik se při sestavování měřítek výkonnosti může inspirovat např. systémem typu Balanced Scorecard. Tento termín poprvé představený autory Kaplan a Norton popisuje měření výkonu organizace z hlediska několika různých perspektiv (Parmenter, 2007, s. 14). Předností tohoto systému je sestavení ukazatelů pro hodnocení podniku do databáze. Výběr ukazatelů – měřítek výkonnosti – pak odpovídá strategii podniku tak, aby podnik sledoval relevantní ukazatele, které umožní sledování míry dosažení podnikových cílů. U každého ukazatele je potom záznam obsahující popis měřítka výkonnosti, určení perspektivy, do které spadá a popis vztahů s dalšími ukazateli v dalších perspektivách, osobní odpovědnost za dosažení cílových hodnot, frekvence měření, informace odkud jsou získávány údaje, popř. kde se shromažďují, grafické zobrazení v čase, delegování pravomocí pro možnost učinění nápravných opatření (Mikoláš, 2011, s. 216). Klíčovými perspektivami rozumíme oblasti, v nichž jsou jednotlivé ukazatele identifikovány. Příklady uvádí a blíže specifikuje Mikoláš (2011, s. 216 - 217). Finanční perspektivu specifikuje jako odraz ostatních perspektiv v podobě konkrétních výsledků výkonnosti s důrazem na sledování rentability vlastního kapitálu, celkového kapitálu, ale také rentability jednotlivých projektů (rentabilita výrobního sortimentu, rentabilita zákaznických skupin) a míry růstu prodeje podle segmentu trhu a to za předpokladu zohlednění životního cyklu produktu a jeho fází apod. Zákaznická perspektiva sleduje spokojenost zákazníka s cílem udržení stávajících zákazníků v horizontu dvou až tří let a získávání nových zákazníků pro jednotlivé segmenty, při sledování ziskovosti zákazníků a potažmo i podílu na trhu, ale také počtu reklamací a stížností od zákazníků. Perspektiva interních podnikových procesů předpokládá sledování z hlediska celého hodnotového řetězce, tzn. od určení trhu a vytvoření nabídky přes provozní proces, jehož výstupem je dodání výrobku nebo služby, včetně poprodejního servisu s cílem uspokojení potřeb zákazníka. Jako měřítka mohou být použity údaje o době výzkumu a vývoje produktu, počet nových produktů za dané období a jejich podíl na celkovém produktovém portfoliu, míra využití strojů, pracovníků, plochy v čase či míra vad procesu. Perspektiva učení a růstu sleduje vytváření infrastruktury k fungování tří předchozích perspektiv (finanční, zákaznické a perspektivy podnikových procesů), sledováním fluktuace zaměstnanců dle pozic, procento pracovníků splňujících požadavky profesního rozvoje, počet navržených inovací od zaměstnanců podle oddělení atd. Perspektiva životního prostředí a společenské odpovědnosti odráží vztah podniku k jeho

okolí. Příkladem sledovaných ukazatelů v čase a využití výsledků v PR kampani jsou emise z výroby do prostředí či spotřebované energie na jednotku výroby, procento recyklovaného odpadu nebo počet událostí, kterým byla věnována pozornost v tisku, počet sponzorských projektů zajišťovaných podnikem či měřeno procentem z čistého zisku a další.

2.3 Trvale udržitelný rozvoj

Významným fenoménem, se kterým se podniky v poslední době setkávají a který bude i do budoucna ovlivňovat jejich rozhodování a podnikovou výkonnost je udržitelný rozvoj. Tento koncept vypovídá obecně o budování společnosti, ve které je nastolena vhodná rovnováha mezi ekonomickými, společenskými a ekologickými cíli, přičemž dle Rapacioliho lze udržitelnost vnímat jako „*cestu, kterou podnik tvoří hodnotu pro své shareholdery a společnost maximalizací pozitivních a minimalizací negativních efektů environmentálního, sociálního a ekonomického charakteru*“ (2011, s. 5).

Hrdý a Krechovská (2013, s. 227) spatřují udržitelný rozvoj v udržování a rozšiřování ekonomického růstu podniku, hodnoty pro akcionáře, prestiže a dobrého jména podniku, vztahů se zákazníky a kvality produktů a služeb, současně přijímání a prosazování etických obchodních praktik, vytváření udržitelných pracovních míst a budování hodnoty pro všechny stakeholdery, přičemž udržitelné chování umožňuje podnikům redukovat rizika, vyhnout se plýtvání ve výrobě, zvýšit materiálovou a energetickou účinnost, inovovat výrobky a služby, které budou šetrné k životnímu prostředí. Tak se podniky mohou stát více ziskovými a udržet svoji činnost v dlouhodobém časovém horizontu.

V praxi se objevují také bariéry začlenění udržitelnosti do systému finančního řízení a rozhodování, které spatřuje Dvořáková a Horová (2012, s. 80-85) v neschopnosti kvantifikovat efekty z udržitelných aktivit v rámci finanční výkonnosti podniku a změřit vliv těchto udržitelných aktivit na růst hodnoty pro akcionáře. Rapacioli (2011, s. 9) specifikuje cestu pro řízení podnikové výkonnosti v identifikaci sociálních, environmentálních a ekonomických indikátorů, které mají vliv na úspěch organizace, nastavení systému udržitelných cílů a měření jejich naplnění a začlenění udržitelných cílů do hodnocení podnikové výkonnosti.

2.4 Benchmarking

Parmenter (2007, s. 16) definuje benchmarking jako trvalý systematický proces vyhledávání lepších postupů v mezipodnikovém srovnávání a jejich zavádění do organizace, přičemž může být tento proces zaměřen na výrobky, služby, obchodní praktiky a procesy v organizaci.

Veber a kol. (2009, s. 526) uvádějí následující definici benchmarkingu: „*Benchmarking je nepřetržitý proces, při němž srovnáváme své výrobky, služby a postupy se svými největšími konkurenty nebo s těmi podniky, které jsou považovány za špičku.*“ Benchmarking dále rozpracovávají do čtyř základních kroků, při kterých je nezbytné poznat důkladně vlastní činnost, zjištění vlastního postavení, odhalení předností a slabin, a to kvantifikovaných hodnot, odpovědět si na otázky kolik a kde, v následujícím kroku je nutné poznat, jak to dělají jiní, tedy konkurence nebo přední firmy v oboru, určení jejich slabin a předností. Zde je důležité srovnávat se s těmi nejlepšími. Ve třetím kroku je potom možné definovat faktory úspěchu a převzít to nejlepší, jsou-li konkurenti v něčem lepší (znalosti, metody, procesy), odkrýt důvody proč jsou lepší a převzít to, ať již napodobením, modifikací, akceptací. V posledním kroku by mělo být dosaženo převahy, jelikož k tomu byly splněny předpoklady – využití vlastních předností a náprava slabých míst.

Získání potřebných relevantních informací o konkurenci v oblasti jejich znalostí, metod a procesů je v praxi velmi náročné, mnohdy také nemožné. Také proto je především velkými organizacemi využíván namísto externího benchmarkingu interní benchmarking, kdy jsou řešení hledány uvnitř organizace u útvarů, které dané problémy zvládají lépe. Veber a kol. (2009, s. 526) specifikuje jako výhody tohoto řešení jednoduchost přístupu k datům od vytipovaných partnerů, na druhé straně nevýhody spatřuje v omezeném inovačním náboji těchto změn, kdy je determinován úroveň řízení celé organizace.

Nenadál (2016, s. 187) upozorňuje na čl. 8.3.5 normy ČSN EN ISO 9004, který je benchmarkingu plně věnován a zdůrazňuje pro úspěch benchmarkingu nutnost podpory a aktivní účasti vrcholového vedení, návrh vhodné metodologie benchmarkingu, posouzení s tím spojených nákladů a přínosů a porozumění tomu, co má být porovnáváno a měřeno. V oblasti metodiky benchmarkingu jsou to vymezení rozsahu a objektu benchmarkingu,

správný výběr partnerů pro benchmarking a vzájemnou komunikaci, určení správných zkoumaných ukazatelů a charakteristik, vhodné metody sběru a analýzy dat, určení mezer ve výkonnosti a potenciálních oblastí vlastního zlepšování, plánování a realizaci adekvátních opatření vlastního zlepšování a začlenění získaných zkušeností do znalostní báze organizace a celkového procesu učení se.

Nenadál (2016, s. 188) uvádí, že benchmarking hledá odpovědi na pět fundamentálních otázek: Jak to děláme my? Jak to dělají jiní? Koho budeme chápat jako benchmark? Jak naložíme s tím, co jsme se naučili? Co bude porovnáváno?

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 98-100) uvádějí velmi široký výběr speciálních ukazatelů pro charakteristiku některých procesů. Jednak jsou to ukazatele výkonnosti výrobních procesů, do kterých zahrnují produktivitu na jednoho pracovníka, produktivitu stroje, produktivitu kapitálu, výtěžnost vstupů, poměr materiálových nákladů k hodnotě shodných výstupů, průměrnou ziskovost na jednoho pracovníka, celkovou efektivnost zařízení, plnění norem výkonů u strojů a pracovníků, indexi způsobilosti strojů a procesu, podíl prostojů na disponibilní kapacitě strojů, hodnotu rozpracované výroby, počet dní setrvání zásob ve výrobě, obrátkovost materiálu, podíl neshodných výrobků k výstupům, strukturu průběžné doby trvání procesu, počet odpracovaných hodin k výkonům, počet námětů na zlepšení výroby na jednoho pracovníka, pružnost reakce na změny ve výrobě apod.

Pojmem nevýrobní procesy označují autoři všechny ostatní procesy, které jsou zabezpečovány v organizaci ještě před vlastní výrobou či poskytnutí služby, v jejím průběhu i po skončení výroby a poskytnutí služby. Mezi ukazateli výkonnosti procesů návrhu a vývoje produktů autoři uvádějí podíl prodeje produktů starých max. 1 rok na tržbách organizace, doba uvedení nového produktu na trh, zisk organizace vzhledem k nákladům na návrh a vývoj, uživatelský efekt z použití nových produktů, změny míry hodnoty pro zákazníka, podíl výdajů na opravy dokumentace návrhu a vývoje k nákladům na návrh a vývoj, bod zvratu zde chápáný jako doba od zahájení návrhu a vývoje po okamžik úhrady nákladů na návrh a vývoj ziskem z prodeje, návratnost investic vložených do návrhu a vývoje, produktivita na jednoho pracovníka návrhu a vývoje.

Pro měření výkonnosti procesů údržby infrastruktury doporučují autoři ukazatele průměrné doby vykonávání jednoho údržbářského zásahu, počet pracovníků údržby k počtu pracovníků ve výrobě, podíl prostojů zařízení při opravách a údržbě na disponibilní kapacitě pracoviště, průměrná doba od zjištění poruchy do zahájení opravy, podíl nákladů na údržbu k výrobním nákladům, kapacitní vytížení pracovníků údržby, podíl externích výkonů na celkových výkonech údržby, podíl času svátků a pracovního volna na pracnosti údržby, index účinnosti údržby.

Procesy v oblasti nákupu je možné po výkonnostní stránce hodnotit z hlediska průměrných nákladů na vyhledávání jednoho způsobilého dodavatele (tj. takového dodavatele, který je schopen plně uspokojovat požadavky odběratele), podíl nákladů na audity u dodavatelů na celkových nákladech nákupu, průměrná doba reakce na požadavky interních zákazníků, podíl požadavků na vstupy, které není možno uspokojit např. do 24 hodin, k objemu zásob, objem výkonů na jednoho pracovníka nákupu, podíl fakturované ceny nákupu na celkových nákladech nákupu, které zahrnují i dodatečné náklady na kontrolu, třídění a odstraňování neshod zjištěných v nakupovaném množství, objem ztrát na výkonech jiných organizačních jednotek způsobených neshodnými dodávkami, průměrná vázanost zásob, obrátka zásob.

Poslední skupinou markrů doporučenou autory pro měření výkonnosti procesů poprodejšího servisu jsou rychlost reakce na oznámenou neshodu zákazníkem, podíl nových požadavků na servis k celkovému počtu požadavků v čase, podíl nákladů na pogaranni servis k celkovým nákladům servisu, průměrná doba garancí poskytovaných zákazníkům, využití kapacity pracovníků servisu, podíl splněných závazků servisu vůči zákazníkům (např. podíl oprav do 24 hodin, pokud by tento termín byl oficiálně organizací zákazníkům deklarován) atd.

Autory uvedený výčet ukazatelů je samozřejmě pouhým výběrem, který je možné libovolně modifikovat pro potřeby konkrétní organizace výběrem vhodných položek a jejich konkretizací. Účelné není sledovat veškeré vyjmenované ukazatele, ale vybrat takové, které nejlépe pomohou v hodnocení výkonnosti procesu a pomohou v hledání cesty pro její zvyšování.

2.5 Model 7S firmy McKinsey

Jak vyplývá již z jejího názvu, koncepce je tvořena sedmi oblastmi, které mohou být předmětem hodnocení. Veber (2009, s. 680) je specifikuje jako strategie (stanovující záměry pro budoucí rozvoj firmy, určující konkurenční výhodu), struktura (určující, jakým způsobem je firma členěna, včetně stanovení odpovědností, požadavků na reporting apod.), systémy (formální a neformální postupy, činnosti, včetně informačních systémů), sdílené hodnoty (základní hodnoty a postoje, které jsou směrodatné pro chování pracovníků firmy, tvoří střed modelu 7S), schopnosti a dovednosti (skutečné schopnosti a dovednosti pracovníků, kteří ve firmě pracují), spolupracovníci (struktura pracovníků firmy a jejich schopnosti) a styl řízení zavedený ve firmě. Všechny sedm oblastí je vzájemně propojeno a pro úspěšné fungování firmy je třeba je vzájemně sladit.

2.6 Informace pro hodnocení podniku

Možnost reálného posouzení hodnoty firmy se odvíjí od kvality vstupních informací, kvality jejich zpracování, výběru ukazatelů poskytujících relevantní informace a interpretace získaných výsledků.

Základní informace pro finanční hodnocení jsou dostupné z účetní závěrky, resp. finančních výkazů, tj. výkazu zisku a ztráty, rozvahy a přehledu cash flow. Každý z těchto výkazů sleduje podnik a jeho chování z jiné stránky. Příloha účetní závěrky poskytuje podrobnější údaje k vybraným hodnotám ve výkazech uváděných.

Jindřichovská (2013, s. 208) uvádí, že z těchto výkazů se dozvíme, kolik má podnik majetku, jaké má dluhy, kolik má peněz v pokladně, jaké byly jeho poslední tržby, jakého dosáhl zisku, kolik vyplatil na mzdách apod. „*Finanční výkazy monitorují celý výrobní proces, sledují náklady podniku a jeho výnosy, sledují majetek podniku a způsob jeho financování.*“

Nezbytnou součástí analýzy je ověření údajů účetních výkazů co do jejich obsahu (vstupů) a případná úprava zajišťující zachování kontinuity a porovnatelnosti výsledků jednotlivých let. Zatímco management společnosti má možnost vysledovat podrobným rozбором účetnictví skutečný obsah údajů uvedených ve zveřejňovaných výkazech, akcionáři, zaměstnanci, věřitelé a další zájmové skupiny tuto možnost nemají. Ověření účetní závěrky je pro vybrané účetní jednotky ze zákona povinné a provádí ji nezávislý auditor. Úpravy

označuje Synek (2009, s. 222) jako reklasifikaci a uvádí dva důvody pro úpravu dat z výkazů pro účely finanční analýzy – srovnatelnost v čase nebo mezi podniky a spolehlivost vykazovaných údajů. Zároveň Synek (2009, s. 226) upozorňuje na koncepci materiality, a to v souvislosti se skutečností, že při provádění analýzy se můžeme setkat sice s neobvyklou položkou, ale z hlediska své významnosti (velikosti) může její podrobnější rozbor představovat plýtvání časem.

Kubičková a Jindřichovská (2015, s. 39 - 41) shrnují v několika bodech řadu zkreslení omezujících vypovídající schopnost účetních dat na základě systémové chyby v účetní metodě zobrazování procesů ve firmě. Jako první uvádí oceňování majetku v historických cenách (vyjma majetku finančního), dále odpisy, které nevyjadřují snížení hodnoty aktiv dostatečně přesně (jedná se pouze o odhadované veličiny), také údaje o výši závazků neodrážejí jejich reálnou výši s ohledem na zásadu oceňování dlouhodobých závazků (i pohledávek) v nominální hodnotě (ceně), která nezohledňuje ani faktor času (dobu, za jakou musí být splaceny) ani související povinnosti (úhrada úroků). V účetnictví také není zohledňováno zvýšení hodnoty aktiv v důsledku růstu cenové hladiny (např. u pozemků). Tvorba opravných položek u majetku, zejména oběžného, není jednotně upravena, a údaje o něm zpravidla neodrážejí jeho aktuální hodnotu. Také stavy položek ke konci účetního období nemusí vyjadřovat stav těchto položek v průběhu období. Účetnictví také nepromítá do dat vývoj cenové hladiny (inlace) a snížení kupní síly měnové jednotky, v níž je hodnota majetku a závazků vyjadřována. Stejně tak účetnictví neposkytuje údaje o některých významných skutečnostech ovlivňujících úspěšnost činnosti podniku (lidské zdroje, kvalifikace pracovníků, kvalita managementu, popř. politická podpora). Propojení účetnictví s daňovým systémem způsobuje, že některá řešení účetních situací jsou přijímána pod tlakem, tzv. daňové optimalizace, a nemají základ v reálných procesech, což může údaje vzdalovat od reálného obsahu ekonomických procesů (např. tvorba rezervy na opravy nemusí odrážet skutečnou potřebu oprav v budoucnosti). Výsledek hospodaření odráží výkon, nikoli tržní úspěšnost, jelikož zahrnuje i výkony, které nebyly uznány trhem (aktivace majetku vytvořeného vlastní činností, změna stavu zásob vlastní výroby); dále neodráží skutečnou úroveň a stabilitu výkonů, jelikož je ovlivněn i mimořádnými skutečnostmi, které jsou jedinečné v určitém účetním období. Výsledek hospodaření nevyjadřuje přírůstek či úbytek peněžních prostředků a konečně výsledek hospodaření zahrnuje i výsledek prodeje majetkových složek, vytváření rezerv a opravných položek, které nejsou spojeny, nebo jen z části, s provozní činností. Účetní výkazy jsou také

v důsledku národních specifík účetnictví nesrovnatelné za podniky působící v různých národních prostředích (i když jsou dodržovány všechny zásady podvojného účetnictví, struktura a obsah jednotlivých údajů se liší).

V rámci Evropské unie je snaha o harmonizaci účetních závěrek mezi členskými zeměmi. Mejzlík (2016, s. 13-20) se v časopise Auditor podrobněji věnuje podstatě hlavních změn v zákonu o účetnictví, které vychází z potřeby zásadnější novelizace účetní směrnice EU, jež vyústila ve vznik nové směrnice Evropského parlamentu a Rady 2013/34/EU ze dne 26. června 2013 o ročních účetních závěrkách a souvisejících zprávách některých forem podniků, o změně směrnice Evropského parlamentu a Rady 2006/43/ES a o zrušení směrnic Rady 78/660/EHS a 83/349/EHS. Nová směrnice zrušila dosavadní samostatné směrnice a uložila všem členským zemím implementovat její ustanovení do národní právní úpravy, přičemž transpoziční lhůta pro nabytí platnosti byla stanovena směrnicí do 20. července 2015. Na základě této skutečnosti došlo k novele zákona o účetnictví, prováděcí vyhlášky o účetnictví pro podnikatele č. 500/2002 Sb. a Českých účetních standardů pro účetní jednotky, které účtují podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. Třináct hlavních změn zákona o účetnictví účinných od 1. ledna 2016 zahrnuje definice subjektu veřejného zájmu, kategorizaci účetních jednotek, povinnost sestavit výkaz o peněžních tocích a výkaz o změnách vlastního kapitálu, zjednodušení účetních závěrek mikro a malých účetních jednotek, doplnění účelu účetní závěrky do zákona, úpravu formulace událostí po rozvahovém dni, klasifikaci skupin účetních jednotek pro konsolidaci, úpravu oceňování zásob vlastní výroby a vykazování změny jejich výše (včetně aktivace vlastních výkonů), úpravu (doplnění) definice rezerv, doplnění definice reálné hodnoty, omezení vyplácení dividend, zprávy o platbách vládám a zavedení jednoduchého účetnictví. Nejvýznamněji se tématu této diplomové práce dotýká úprava oceňování zásob vlastní výroby a vykazování změn jejich výše. Dřívější úprava poskytovala prostor pro subjektivní a účelovou optimalizaci výsledku hospodaření a tím i daňového základu a také nesrovnalost ocenění zásob vlastní výroby mezi jednotlivými účetními jednotkami navzájem. Nová úprava požaduje, aby ocenění obsahovalo veškeré oprávněné a přiřaditelné náklady, což omezuje subjektivní volbu ocenění zásob vlastní výroby, zabezpečuje srovnatelnost a kompatibilitu ocenění s IAS 2. S ohledem na skutečnost, že praktická část se zabývá účetními obdobími let 2011 až 2015, nebudu se této problematice upravující účtování a vykazování od účetního období roku 2016 ani v této části podrobněji věnovat.

Jakkoli je získání relevantních vstupních údajů pro hodnocení podniku na základě finančních ukazatelů z podnikem zveřejňovaných údajů v účetní závěrce, její příloze a výroční zprávě obtížné, zákony stanovená povinná náplň těchto záznamů nezajišťuje informace umožňující zevrubnější hodnocení výkonnosti podnikových procesů. Sestavení konkrétních vhodných ukazatelů a jejich sledování není možné bez přístupu k interním podnikovým informacím.

Vysoké přesnosti informací obou kategorií je možné dosáhnout za předpokladu, že údaje nejsou sledovány zpětně, ale průběžně již v době jejich vzniku, při využití vhodných způsobů vytváření záznamů a jejich členění v informačním systému podniku a jejich útvarů.

3 Ukazatele výkonnosti podniku

Kubíčková (2015, s. 3) spatřuje nezastupitelný význam finanční výkonnosti podniku jako kritéria pro sledování konkurenční pozice firmy a její atraktivity pro investory, při určování silných a slabých stránek společnosti ve formulaci strategických cílů, sledování finanční stability a výkonnosti jako základu pro rozhodování v oblasti investičních aktivit a výběru způsobu financování, dividendové politiky, společenské odpovědnosti atd. Hlavním zdrojem údajů o podniku pro finanční analýzu je účetnictví. Dále Kubíčková (2015, s. 5) uvádí základní charakteristiky hospodářských procesů v podniku, určujících jeho finanční zdraví, jako je schopnost podniku zajistit zhodnocení vložených prostředků (výnosnost, rentabilita), finanční stabilita podniku a zajištění neomezeného rozhodování bez vlivu jiných subjektů (ovládající osoby jako důsledek vysokého podílu na celkovém kapitálu ať již z hlediska finanční struktury či následek vysoké zadluženosti), schopnost uhrazovat závazky a tím zajistit svou další existenci a zhodnocování vložených prostředků a také schopnost intenzivně využívat podmínky i pozitivní reakce kapitálového trhu.

Hrdý a Krechovská (2013, s. 224) uvádějí, že podniky jsou v poslední době stále více hodnoceny z pohledu stávajících i potenciálních investorů, kdy je důraz kladen na maximalizaci tržní hodnoty podniku, na požadavek vlastníka na zhodnocení investovaného kapitálu. Dochází k posunu vrcholového ukazatele pro měření výkonnosti ve směru maximalizace hodnoty pro akcionáře a oslabuje význam tradičního podnikatelského cíle maximalizace zisku. Nové cíle poměrují dosažený zisk s náklady vynaložených zdrojů a přechází tak k hodnotovým kritériím pro finanční výkonnost podniků, kterými jsou ekonomický ukazatel přidané hodnoty EVA, ukazatel tržní přidané hodnoty MVA, ukazatel peněžní přidané hodnoty CVA a ukazatel výnosnosti investic CFROI, který porovnává cash flow společnosti plynoucí vlastníkům s celkovými vloženými aktivy, které daný rok vytvářejí.

Využívání pouze finančních ukazatelů při procesu hodnocení výkonnosti organizace s sebou nese mnoho nedostatků. Na některé upozorňuje Hálek (2016, s. 10-11). Problém spatřuje zejména ve skutečnosti, že absolutní i relativní finanční ukazatele mají spíše historický význam a jsou indikátory se zpožděním. Finančním ukazatelům chybí zřejmé vazby na firemní strategii a tento fakt může mít za následek zanedbání dlouhodobých

firémních cílů. Zároveň je zřejmé, že využívání pouze finančních ukazatelů může omezit transparentnost a spolehlivost výsledků hodnocení. Především jsou-li použity pro vyjádření cílů, mohou být managementem zkreslovány. Zároveň z vlastní podstaty nemohou být finanční ukazatele použity k hodnocení některých firemních ukazatelů, jako je spokojenost zákazníků.

3.1 Vybrané metody finanční analýzy

Hrdý a Krechovská (2013, s. 207) uvádějí dva přístupy k finanční analýze, označené jako fundamentální a technická analýza. Fundamentální analýza vychází z ekonomických znalostí a zkušeností analytika. Technická analýza se opírá o používání matematických a statistických postupů. Vzhledem k tomu, že není možné hodnotit výsledky technické analýzy bez fundamentálních znalostí, často jsou používány oba přístupy najednou.

Metody finanční analýzy poté člení na metody absolutní, které analyzují přímo položky účetních výkazů a metody relativní, které vycházejí ze vztahu dvou různých položek a jejich číselných hodnot. Zatímco absolutní ukazatele vyjadřují určitý jev bez vztahu k jinému jevu a lze je dále členit na stavové (informace k určitému časovému okamžiku) a tokové (informace o změně ukazatelů za určité období), relativní ukazatele vyjadřují vztah dvou různých jevů zjištěných z účetních výkazů. Poměrové ukazatele, které jsou podílem dvou absolutních stavových nebo tokových ukazatelů, hrají nejvýznamnější roli.

3.1.1 Analýza výsledku hospodaření

Výsledkem hospodaření podniku může být zisk, v případě že v daném účetním období výnosy převyšují náklady, v opačném případě pak hovoříme o ztrátě. Zisk představuje jeden ze základních cílů podnikání. Jak uvádějí Šiman a Petera (2010, s. 87): „*Zvyšování zisku nemusí být vždy pozitivním jevem, neboť zisk je možné zvyšovat např. úsporou nákladů, která může mít negativní dopad na výsledek podnikání především v budoucnosti (zanedbání vzdělávání personálu, nedostatečná údržba, opravy nebo modernizace dlouhodobého majetku, podcenění inovací, neúčinná reklama, nedostatečný servis, nízký růst průměrného výdělku apod.); dodáním produkce i nesolventním odběratelům; důsledkem je sice zvýšení výnosů, resp. zisku (zvýšení pohledávek nebo kladná změna stavu zásob vlastní výroby), ale nikoliv peněžních prostředků. Podnik však musí odvádět daně (např. DPH, daň z příjmů) a financovat hodnotu zásob vlastní výroby. Podniková praxe*

potvrzuje, že podniky často vykazují účetní zisk, ale nemají dostatek peněžních prostředků. Peněžní prostředky jsou vázány například v zásobách (někdy neprodejných), v pohledávkách (někdy i nedobytných) nebo v nevyužitém dlouhodobém majetku.“

Zisk plní v oblasti podnikání několik základních funkcí. Šiman a Petera (2010, s. 88) uvádějí, že zisk je dlouhodobým vlastním zdrojem kapitálu (spolu s odpisy dlouhodobého majetku), je obecně uznávaným měřítkem úspěšnosti podnikání, resp. zhodnocování kapitálu, je základem pro tvorbu motivačních systémů zaměstnanců na výkonnosti podniku a je základem pro rozdělování výsledků podnikání (dividendy, daně, úroky). Dále označují zisk jako nutnou podmínkou k zajištění finančního zdraví podniku a důležitou součást výpočtu rentability podnikání.

Jak uvádí Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 107), ve finanční analýze je výsledek hospodaření využíván především v ukazatelích rentability. Zdůrazňují, že pro výpočet je důležité, jaký rozsah hospodářské činnosti podniku reprezentuje. Do roku 2015 je ve výkazu zisku a ztráty je uváděn výsledek hospodaření ve třech složkách jako provozní, finanční a mimořádný, kdy dále slučuje provozní a finanční výsledek hospodaření jako výsledek hospodaření za běžnou činnost a vyčleněn zůstává výsledek hospodaření z mimořádné činnosti. Ve výkazu zisku a ztráty je uvedena také částka daně za oblast běžné a mimořádné činnosti a výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním a výsledek hospodaření za účetní období po zdanění. Změnou zákona o účetnictví od 1.1.2016 byly položky mimořádný výsledek hospodaření a částka daně z mimořádné činnosti ve výkazu zisku a ztráty zrušeny.

Pro výpočet ukazatelů rentability je nutné zjistit další úroveň výsledku hospodaření výpočtem mimo výkaz zisku a ztráty. Kategorie zisku používané v podnikové ekonomice do roku 2015 (podle požadavků českých účetních standardů platných do 31.12.2015) uvádí přehledně Šiman a Petera (2010, s. 88) viz tabulka 1.

Tab. 1: Kategorie zisku (platné do 31.12.2015)

Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)
- odpisy
= Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)
- nákladové úroky
= Zisk před zdaněním (EBT)
- daň z příjmů z mimořádné činnosti
Splatná
odložená
- daň z příjmů za běžnou činnost
splatná
Odložená
= Zisk po zdanění (EAT)

Zdroj: Šiman a Petera (2010, s. 88)

EAT (Earnings after Taxes) představuje výsledek hospodaření (zisk) za účetní období po zdanění, EBT (Earnings before Taxes) výsledek hospodaření (zisk) před zdaněním, EBIT (Earnings before Interest and Taxes) výsledek hospodaření (zisk) před úroky a zdaněním a EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) výsledek hospodaření (zisk) před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací).

Vzájemné vazby mezi jednotlivými úrovněmi zisku podle Kubičkové a Jindřichovské (2015, s. 108) představuje schéma obr. 3. Zde je uveden také zisk snížený o dividendy vyplacené na prioritní akcie, jímž je tzv. zisk pro akcionáře (Earnings Available for Common Stockholders, EAC).

EAC	Dividendy na prefer. akcie		
EAT		Daň z příjmu	
EBT			Nákladové úroky
EBIT			Odpisy
EBITDA			

Obr. 3: Schéma vazeb mezi jednotlivými úrovněmi zisku (Kubičková, 2015, s. 108)

Pavelková a Knápková (2012, s. 25) upozorňují na riziko ovlivnění výsledku hospodaření různorodostí přijaté účetní politiky podniku, a to v oblasti oceňování majetku, tvorby rezerv a opravných položek, odpisové politiky, časového rozlišení nákladů a výnosů. Mimo to může výsledek hospodaření obsahovat výnosy a náklady, které nejsou produkovány hlavní činností podniku. Další problémy identifikují ve vymezení kapitálu podniku a jeho struktury, jako klíčová uvádějí hmotná aktiva, která nejsou ve vlastnictví podniku, ale slouží k podnikání, nezahrnutá nehmotná aktiva ve formě kvalifikované pracovní síly či dodavatelsko-odběratelské vztahy.

3.1.2 Ukazatele rentability

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 120) specifikují rentabilitu jako základní indikátor finančního zdraví podniku, který označuje schopnost podniku zhodnocovat vložené prostředky ve formě zisku. Dále uvádějí, že rentabilita je nejčastější formou, v níž je vyjadřována a posuzována úspěšnost podnikatelské činnosti. Dále upozorňují na nutnost respektování rizika, které je spojené se snahou o maximalizaci zisku, která je obvykle provázena snahou o maximalizaci využití efektu cizích zdrojů financování, čímž může dojít k neúměrnému zvýšení zadluženosti a nebezpečí platební neschopnosti.

Tab. 2: Přehled ukazatelů rentability

Ukazatel	Vzorec	Doporučení
ROE	EAT/ E	maximalizace
ROA	EBIT/ A	maximalizace
ROS	EAT/ Tržby	maximalizace

Zdroj: Kislingerová (2014, s. 79)

Údaj o vlastním kapitálu (E) používaný ve vzorci pro výpočet ROE Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 122) specifikují jako souhrnnou položku rozvahy, která je souhrnem dílčích položek pasiv – základního kapitálu, kapitálových fondů, fondů tvořených ze zisku, nerozděleného zisku minulých let a výsledku hospodaření za běžné období, a to v účetní hodnotě.

Klíčovým měřítkem rentability označuje Kislingerová (2010, s. 98) rentabilitu aktiv (ROA). Jak autorka dále uvádí, rentabilita aktiv poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo z kapitálu věřitelů.

Kislingerová upozorňuje, že hodnoty ukazatelů ROE a ROA by měli být větší než požadovaná výnosnost. Kritickým stavem označuje, pokud jsou hodnoty těchto ukazatelů nižší než bezriziková úroková míra.

Ukazatel rentability tržeb (ROS) vyjadřuje ziskovou marži. Ta tvoří dle Kislingerové (2010, s. 99) jádro efektivnosti podniku a při zjištění problémů u tohoto ukazatele se lze domnívat, že budou problémy i v dalších oblastech. Autorka dále uvádí, že blok ukazatelů rentability by měl být vždy doplněn o tzv. Du Pontovu analýzu, která slouží především k odhalení základních činitelů efektivnosti (Kislingerová, 2010, s. 100).

Kubičková a Jindřichovská (2015, s. 129) uvádějí, že pro účely analýzy může být zisk poměřovaný s jinými veličinami charakterizujícími vstupy do podnikového procesu, jako jsou vynaložené náklady, vynaložená práce vyjádřená objemem mezd nebo počtem pracovníků, případně naturální ukazatele ve formě odpracované doby, počtu strojových hodin apod.), kdy výsledné hodnoty měří intenzitu využívání daného vstupu pro tvorbu zisku.

3.1.3 Ukazatele zadluženosti

Podnik používá k financování svých aktiv také cizí zdroje. Kislingerová (2010, s. 110) uvádí: „Hlavním motivem financování svých činností cizími zdroji je relativně nižší cena ve srovnání se zdroji vlastními. Nižší cena, náklady na kapitál věřitelů, je dána tzv. daňovým štítem, který vzniká v důsledku možnosti započítání úrokových nákladů do daňově uznatelných nákladů. Zapojení cizích zdrojů do financování podniku umožňuje snížit náklady za použití kapitálu v podniku, který vyjadřujeme pomocí WACC, resp. CoC. Ukazatele zadluženosti jsou ovlivňovány čtyřmi základními faktory, které podniky zvažují: jsou to daně, riziko, typ aktiv a stupeň finanční volnosti podniku.“

Tab. 3: Přehled ukazatelů zadluženosti

Ukazatel	Vzorec	Doporučení
Zadluženost	Cizí zdroje / Vlastní zdroje	přiměřená 1:1
Věřitelské riziko	Celkové cizí zdroje / Aktiva	
Zadluženost II	Kapitál věřitelů / Kap. akcionářů	
Úrokové krytí	EBIT / Nákladové úroky	maximal., > 3
Ziskový účinek finanční páky	EBT/EBIT * Aktiva/Vlastní kapitál	> 1

Zdroj: vlastní zpracování dle Kislingerová (2014, s. 79), Vochozka (2011, s. 26) a Marinič (2014, s. 84)

3.1.4 Ukazatele likvidity

Likviditu interpretují Šiman a Petera (2010, s. 146) jako pravděpodobnost, že v krátkodobém období nedojde k finančním poruchám vlivem provozní činnosti podniku.

Vochozka (2011, s. 120) uvádí, že likvidita je důležitým faktorem pro dlouhodobé fungování podniku, ale je v přímém střetu s rentabilitou. To vyplývá z předpokladu pro to, aby byl podnik likvidní – nutnost vázání určitých finančních prostředků v oběžných aktivech, zásobách, pohledávkách a na účtech.

Dle Knápkové a Pavelkové (2013, s. 31) ukazatele likvidity poměřují to, čím je možnost platit s tím, co je nutno zaplatit, přičemž do čitatele dosazujeme majetkové složky s různou dobou likvidnosti podle toho, jakou míru jistoty tohoto měření požadujeme.

Tab. 4: Přehled ukazatelů likvidity

Ukazatel	Vzorec	Doporučení
Běžná likvidita	Oběžná aktiva / Krátkodobé závazky	přiměřená
Pohotovostní likvidita	(Oběžná aktiva – Zásoby) / Krátkodobé závazky	přiměřená
Okamžitá likvidita	Kr. finanční majetek / Krátkodobé závazky	přiměřená

Zdroj: Kislingerová (2014, s. 79)

Kislingerová uvádí, že běžná likvidita by měla dosáhnout minimálně hodnoty 1,2, pohotovostní likvidita hodnoty 1 a okamžitá likvidita by neměla dosáhnout nižší hodnoty než 0,2.

Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 83) uvádí, že významný vliv na platební schopnost podniku má rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, označovaný jako provozní kapitál či čistý pracovní kapitál (ČPK) a upozorňuje, že má-li být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu, tzn. přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji. Čistý pracovní kapitál přitom představuje tu část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem (viz obr. 4).



Obr. 4: Čistý pracovní kapitál (Knápková, 2013, s. 83)

3.1.5 Ukazatele aktivity

Dle Kislingerové (2010, s. 107) reprezentují ukazatele aktivity využívané především pro řízení aktiv kombinované ukazatele, kde jsou do vzájemných vztahů dávány jednotlivé složky účetního výkazu rozvaha – majetek a výkazu zisku a ztráty – tržby. Autorka dále uvádí: „Ukazatele z bloku ukazatelů aktivity informují, jak podnik využívá jednotlivé majetkové části, zda disponuje relativně rozsáhlými kapacitami, které zatím nejsou příliš firmou využívány, nebo naopak příliš vysoká rychlost obratu může být signálem, že firma nemá dostatek produktivních aktiv a z hlediska budoucích růstových příležitostí nebude mít šanci pro jejich realizaci; v extrémním případě může být i signálem blížícího se úpadku v důsledku nezvládnutého růstu. Ukazatele aktivity představují jeden ze tří základních činitelů efektivity, mající zásadní vliv jak na ukazatel ROA, tak ROE. Odráží se v něm v té nejkomplexnější podobě, kolik aktiv podnik potřeboval pro zajištění objemu tržeb. Je nutno zdůraznit, že v zásadě lze pracovat se dvěma typy ukazatelů aktivity vyjádřenými buď počtem obrátů, nebo dobou obratu.

Tab. 5: Přehled ukazatelů aktivity

Ukazatel	Vzorec	Doporučení
Obrat aktiv	Tržby / Aktiva celkem	maximalizace
Obrat dlouhodobého majetku	Tržby / Dlouhodobý majetek	maximalizace
Obrat zásob	Tržby / Zásoby	maximalizace
Doba obratu zásob	Zásoby / (Tržby / 365)	minimalizace
Doba splatnosti pohledávek	Pohledávky / (Tržby / 365)	minimalizace
Doba splatnosti krátkodobých závazků	Krátkodobé závazky / (Tržby / 365)	přiměřená

Zdroj: vlastní zpracování dle Kislingerová (2014, s. 79) a Kislingerová (2010, s. 108-109)

Hodnota obratu aktiv by neměla být nižší než jedna. Dále lze sledovat obrat vlastního kapitálu, obrat cizího kapitálu či obrat oběžných aktiv.

3.2 Hodnotově orientovaný management

Nývltová a Marinič (2010, s. 176) uvádějí dva směry vnímání, resp. hodnotového vyjádření dle konceptu tržní přidané hodnoty. Jednak lze vycházet z rozdílu mezi cenou akcie na trhu a hodnotou vlastního kapitálu připadajícího na jednu akcii (jmenovitou hodnotou akcie). V absolutních hodnotách obdobně můžeme vyjádřit tento ukazatel jako poměr ceny podniku stanoveného trhem, vyjádřený jako součin aktuální tržní ceny akcie a počtu emitovaných akcií, a účetní hodnotou vlastního kapitálu podniku, která vyjadřuje hodnotu akcionáři investovaného kapitálu.

Pro řízení ukazatele tržní přidané hodnoty je důležité objasnění ukazatelů, které přímo ovlivňují poměr tržní hodnoty akcií a účetní hodnoty vloženého vlastního kapitálu podniku. Rozkladem vzorce (1) Nývltová a Marinič (2010, s. 176) odhalují, že přímý vliv na hodnotu ukazatele má poměr tržní ceny a zisku na akcii, poměr čistého zisku a zisku před nákladovými úroky a zdaněním, výnosnost celkových aktiv vyjádřená jako podíl EBIT a celkových aktiv a podíl vlastního kapitálu na aktivech.

$$\frac{P}{BV} = \frac{P}{EAT} \times \frac{EAT}{EBIT} \times \frac{EBIT}{A} \times \frac{A}{BV} \quad (1)$$

kde:

P = tržní hodnota akcií

A = celková aktiva

BV = účetní hodnota vloženého vlastního kapitálu podniku

Autoři uvádějí také limity tohoto ukazatele, spočívající v možném zkreslování skutečného hodnoty podniku především z důvodu ocenění vlastního kapitálu, který je vykazován v účetních, nikoli reálných cenách. Připomínají také, že ukazatel v sobě agreguje i faktory generované trhem, které nelze přesně specifikovat, a proto již vůbec ne používat jako nástroj měření výkonnosti, resp. výnosnosti podniku.

Ze samotné podstaty ukazatele je zřejmé, že jej lze použít pouze pro zjišťování vývoje hodnoty společností, jejichž akcie jsou obchodovány na volných trzích a je možné sledovat jejich tržní cenu a její vývoj.

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 303) označují jako nejlepší dostupný nástroj měření hodnoty podniku ukazatel ekonomická přidaná hodnota (EVA), a to s ohledem na skutečnost, že EVA měří ekonomický, nikoli pouze účetní zisk.

3.2.6 Ekonomická přidaná hodnota - EVA

Ekonomická přidaná hodnota je zmiňována v mnoha publikacích. EVA je zahrnována mezi moderní ukazatele, představující integraci finanční analýzy do konceptů měření a řízení výkonnosti. Knápková, Pavelková a Šteker (2013, s. 152) označují podstatou ukazatele EVA fakt, že výše ekonomického zisku se značně liší od zisku, který se vykazuje v účetnictví, jelikož v účetním zisku jsou zachyceny náklady na cizí kapitál, nikoli náklady na vlastní kapitál. Jak autoři uvádějí, náklady na vlastní kapitál jsou odvozeny od očekávání vlastníků, jaký výnos jim přinese jimi vložený kapitál. Tato hodnota není určena přesnou mírou, jako je úroková míra, ale musí být odhadnuta. Přitom je ovlivněna rizikem daného podnikání, úrokovou mírou bank, výkonností bezrizikových investic aj.

Eschenbach (2012, s. 243) v metodě ekonomické přidané hodnoty spatřuje klasickou koncepci nadměrného zisku ocenění podniku, kdy podnik musí vydělat minimálně na kapitálové náklady a rizikový příplatek, aby dosáhl zvýšení své hodnoty, přičemž nadměrný zisk vzniká, jsou-li pokryty finanční náklady a náklady na krytí rizik pro provozně vázaný kapitál. Výpočet ukazatele EVA stanoví dvěma způsoby, které přinášejí stejný výsledek:

$$\text{EVA} = \text{EBIT} - (\text{investovaný majetek} \times \text{WACC})$$

$$\text{EVA} = (\text{ROI} - \text{WACC}) \times \text{investovaný majetek}$$

Eschenbach osvětluje souvislost mezi výnosem z investic (ROI), kapitálovými náklady (WACC) a zvýšením hodnoty:

Když je ROI větší než WACC, stoupá hodnota podniku (a obráceně).

Vochozka (2011, s. 125) specifikuje ukazatel EVA jako rozdíl mezi provozním ziskem po zdanění (NOPAT) a výší výplaty dividend akcionářům a vyplacených úroků věřitelům. V případě že je ukazatel kladný, projevuje se zvyšování vnitřní hodnoty akciové

společnosti. Dále uvádí souvislost mezi ukazatelem EVA a čistou současnou hodnotou. Tvrdí, že podniky, které se při rozhodování o investicích řídí pravidlem čisté současné hodnoty a věnují pozornost optimalizaci kapitálové struktury, pak dosahují i kladné ekonomické přidané hodnoty.

Janišová a Křivánek (2013, s. 281) uvádějí, že ekonomický zisk měřený ukazatelem EVA odráží rozhodující cíle podniku, kterými jsou trvalá ekonomická rovnováha a trvale dostatečně vysoký hospodářský výsledek, který uspokojuje vlastníky. Výhodu ukazatele EVA spatřují v tom, že jednoduchou cestou ukazuje, jak je firma úspěšná i se zvážením zakomponovaného rizika, jak činnosti a rozhodnutí firmy přispívají k vytvoření hodnoty, jak jsou finanční a operativní cíle společnosti propojeny se strategickými cíli. Naopak nevýhodou ukazatele označují, že jej není možné považovat za maximálně přesný, jelikož počítá pouze s odhadovaným výnosem v závislosti na tržních mechanismech. Výpočet ukazatele EVA vyjadřuje rozdíl mezi náklady kapitálu a výnosem kapitálu a umožňuje vyčíslit ekonomickou hodnotu celé společnosti, případně i jejích jednotlivých částí – divizí. Autoři upozorňují, že k plnému využití pozitivních dopadů ukazatele je potřeba zavádět systém ekonomické přidané hodnoty shora, od členů představenstva a ředitelů jednotlivých divizí.

Pavelková a Knápková (2012, s. 64-65) seznamují také se zjednodušeným výpočtem pro určení EVA (2) používaným např. Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, který odvozuje EVA z účetních dat podniků. Toto vyjádření odpovídá v podstatě ukazateli tzv. reziduálního zisku (RI – Residual Income) a vychází ze vztahu:

$$EVA = \check{C}Z - r_e \times VK \quad (2)$$

$$\text{resp. } EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

kde:

$\check{C}Z$ = čistý zisk

r_e = náklady na vlastní kapitál

VK = vlastní kapitál

Jelikož tento přístup vychází z neupravených účetních veličin zisku po zdanění a vlastního kapitálu podniku, je nutné brát výsledky výpočtu pouze jako orientační a využívat tento

přístup pouze v případě, že nejsou dostupná data pro úpravy, např. v případě externí analýzy dat.

Kislingerová (2010, s. 119) uvádí, že konstrukce ukazatele EVA (3) se opírá o tři klíčové hodnoty, kterými jsou hodnota provozního zisku po zdanění (NOPAT), celkový investovaný kapitál a průměrné náklady kapitálu (WACC).

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{WACC} * C \qquad \text{NOPAT} = \text{EBIT} * (1-t) \qquad (3)$$

kde:

C = investovaný zpoplatněný kapitál

t = sazba daně

Pro správnou aplikaci vzorce a provedení výpočtu je nutné seznámit se s jednotlivými ukazateli použitými při výpočtu. Právě na vstupních informacích závisí, zda získané údaje budou relevantní, odpovídající skutečnosti a budou pro management poskytovat potřebnou zpětnou vazbu a rozhodovací základnu.

Při kalkulaci NOPAT je klíčová potřeba přiblížit v maximální míře účetní pojetí podnikového (provozního) zisku pojetí investorů. NOPAT představuje velikost provozního zisku po zdanění, který je upraven tak, aby jeho výše nebyla ovlivněna skutečnostmi, které mají charakter mimořádných položek a nesouvisí s hlavní provozní činností a hlavním předmětem podnikání, resp. ačkoli jsou z účetního hlediska klasifikovány jako provozní, mají mimořádný charakter nebo nesouvisí s provozní činností společnosti. Jak uvádí Kislingerová (2010, s. 120), jsou to například zisky (ztráty) z prodeje dlouhodobého hmotného majetku a zásob, zisk resp. ztráta z finančních operací a dále úpravy týkající se položek rezerv nebo leasingu a ostatních provozních nájmů. EBIT představuje provozní zisk před úhradou daní a úroků.

Investovaný zpoplatněný kapitál značený ve výpočtu EVA písmenem C, představuje hodnotu všech finančních zdrojů, které do podniku vložili investoři. Autorka uvádí dva způsoby kalkulace objemu investovaného kapitálu, který lze získat výpočtem na straně aktiv jako součet dlouhodobých provozních aktiv v zůstatkových cenách a pracovního kapitálu, na straně pasiv jako sumu účetní hodnoty vlastního kapitálu a úročených závazků

(resp. pasiva snižená o hodnotu krátkodobých závazků z obchodního styku). Při výpočtu investovaného kapitálu zvýší vypovídající schopnost ukazatele vhodné úpravy.

Velmi podrobně a zároveň srozumitelně specifikují nutné úpravy autorky Pavelková a Knápková (2012, s. 58): „úprava položek rozvahy o aktiva, která nejsou v rozvaze uváděna, ale představují majetek (kapitál) potřebný k podnikání a k produkci operativního zisku; úpravu položek rozvahy o aktiva, která jsou v rozvaze uváděna, ale nepodílejí se na produkci operativního zisku; úpravu výsledku hospodaření na operativní zisk, který se vztahuje k hlavní činnosti podniku tak, aby bylo dosaženo symetrie mezi upravenou rozvahou a výkazem zisku a ztráty pro účely výpočtu EVA“.

Autorky dále uvádějí, že cílem úprav je zejména vytvoření ekonomického modelu pro řízení podniku s cílem dosáhnout ekonomického zisku. Při stanovení úprav doporučují držet se několika pravidel. Tato pravidla vycházejí především ze zásady, že úpravy by měly být srozumitelné manažerům a vysvětlitelné zaměstnancům a vlastníkům podniku. Vycházejí ze skutečnosti, že jsou k dispozici potřebná data a úpravy zahrnují položky, které mohou být manažery ovlivněné. Úpravy budou relevantní a podstatně ovlivní schopnost ukazatele EVA vysvětlit výnosnost a tržní hodnotu podniku. Úprava je důležitá vzhledem k rozhodovacímu procesu s možností ovlivnit hodnotu vlastnických podílů. Jako vhodné úpravy hodnoty aktiv doporučují zejména aktivaci položek, které v rozvaze chybí, jmenovitě například náklady na reklamu, vzdělávání pracovníků, restrukturalizaci podniku, výzkum a vývoj a další položky, které přinášejí dlouhodobý užitek v budoucnu; obdobně zdůrazňuje potřebu započítat do aktiv majetek pronajatý formou leasingu nebo majetek v nájmu. Další položky, které doporučují k prověření a případným úpravám jsou goodwill, oceňovací rozdíly u dlouhodobého a oběžného majetku, dlouhodobý finanční majetek, nedokončené investice, strategické investice, peněžní prostředky z krátkodobého finančního majetku, krátkodobé cenné papíry a podíly, nevyužitá aktiva, pohledávky nesouvisející s hlavní činností. Jako poslední úpravu aktiv uvádějí jejich snížení o pasiva, která nenesou náklad (krátkodobé závazky, pasivní položky časového rozlišení, nezpлатněné dlouhodobé závazky).

3.3 Nefinanční (nemonetární) ukazatele

Historii vzniku nefinančních ukazatelů osvětluje Kislingerová (2014, s. 82 - 83): „Z důvodu zaměření se pouze na sledování finančních charakteristik se od 90. let začaly snášet kritiky na tradiční systém účetnictví. Na tuto skutečnost zareagovaly i profesní účetní organizace (např. Autorizovaný institut manažerského účetnictví). Odklon od uznávání účetnictví jako jediné cesty měření výkonu vyvolalo potřebu posunu směrem k měření hůře uchopitelných aspektů výkonu. Klasické manažerské přístupy řízení nezahrnují do hodnocení příspěvek všech aktiv, jako např. inovační schopnost podniku, spokojenost zákazníků či zvýšení kvalifikace zaměstnanců. V současné době není reálné trvalé zvyšování výkonnosti bez investic do rozvoje znalostí, know how, inovací a řízení vztahů se zákazníky. Roste i význam vztahů se stakeholdery, o nichž se toho z účetnictví příliš mnoho nedovíme.“

Synek (2009, s. 161) uvádí: „Pokud se management zaměřuje jen na finanční ukazatele, může snadno opomenout některé důležité cíle a faktory úspěchu. Obvyklým problémem bývá koncentrace na několik málo ukazatelů, které jsou vyjádřeny v penězích (případně jako procentní hodnoty odvozené z peněžních vyjádření. Typicky objem tržeb, resp. tempo jejich růstu. Když je celý systém měření výkonnosti zaměřen takto jednostranně, jsou pak ignorovány ostatní důležité faktory, které v penězích vyjádřit nelze. Říká se, že finanční ukazatele umožňují snadno měřit výkonnost. Firmy ale potřebují ukazatele, které výkonnost zabezpečí. Tyto ukazatele, navázané na kritické faktory úspěchu v dané společnosti, bývají nefinančního charakteru.“

Kislingerová (2014, s. 83) spatřuje důvody malé rozšířenosti nefinančních ukazatelů v České republice v jejich nedostatečné znalosti, malé popularizaci v teoretické literatuře, nižší mírou obecnosti a návazně horší srovnatelnosti mezi firmami, obtížnější definicí v souladu s cíli a z toho plynoucí obtížnější aplikací a méně snadnou měřitelností vstupů. Problémy identifikuje především v kvalitě, kvantitě a spolehlivosti získaných tzv. měkkých vstupních informací, tak v jejich následné transformaci na měřitelný ukazatel (nefinanční ukazatel založený na měkkých datech neznamena měřitelný).

Nefinanční ukazatele dělí Kislingerová (2014, s. 83 - 84) na přímo měřitelné, které jsou vyjadřovány bez vazby na finanční dopady (nemocnost zaměstnanců, fluktuace, procento

reklamací, procento zmetků, využití kapacity atd.) a měřitelné s obtížemi plynoucími z nepřesného odhadu vstupů z důvodu neznalosti externích údajů (inovační schopnost vzhledem ke konkurenci), orientace na budoucnost (budoucí růst klíčových trhů), existence pouze ordinálních měřítek (vzájemné srovnávání, pořadí). Dále uvádí: „*Bohužel právě lépe měřitelné ukazatele jsou obvykle interního charakteru, vypovídají o schopnosti podniku efektivně pracovat s dispozičními zdroji, ale jde o pohled „dělat věci dobře“, tj. spíše v rovině operativního, maximálně taktického řízení. Trvale prosperující podnik by ale měl pracovat i s ukazateli, které měří strategický potenciál, tedy schopnost „dělat dobré věci“ – komunikace s trhy (trh práce, kapitálu, produktů a znalostí) a její potenciál do budoucnosti.*“

Mikoláš (2011, s. 214) spatřuje přednosti nefinančních měřítek výkonnosti v možnosti těsnějšího propojení strategie prostřednictvím definice měřitelných specifických cílů podle potřeb konkrétního podniku, vycházejících z analýzy společnosti a potřeb budoucího rozvoje a vysoké míry jasnosti ukazatelů, podporující efektivnější komunikace o naplňování těchto ukazatelů. Při definování strategického systému měření výkonnosti potom klade důraz na externí faktory, jako jsou charakter odvětví, struktura trhu, tržní podíl, životní cyklus produktů, intenzita konkurenčního prostředí a portfolio zákazníků, při zohlednění aspektů strategických, kterými jsou mimo jiné strategie marketingová, inovace produktů, vzdělávání zaměstnanců a kooperace.

4 Specifikace vybraného podniku

Vybraný podnik byl založen v roce 1994 jako dceřiná akciová společnost a to za účelem zajištění výrobků strojírenské výroby pro mateřskou společnost poskytující služby v oblasti veřejné dopravy. V zakladatelské listině společnosti je přímo uvedeno, že činnost společnosti bude usměrněna na přednostní zajištění zájmů a požadavků správce tramvajové trati.

Tato úzká specializace na výrobu přednostně pro jednoho tuzemského odběratele negativně ovlivňovala kapacitní využití výrobních prostředků s přetížením v jarním a letním období a nedostatku zakázek v zimním období, kdy stavební práce na tramvajových tratích z důvodu nevhodných meteorologických podmínek bývají zcela zastaveny. Snaha vyrovnávat tento nesoulad výrobou „na sklad“ zatěžovala cash flow společnosti v době, kdy nedocházelo k fakturaci a následnému inkasu pohledávek, především v rozmezí zimy a začátku jara. Zároveň plánování výroby „na sklad“ ne vždy odpovídalo skutečné potřebě trhu v následujícím období a z hlediska objemu nemohlo zajistit dostatečné využití výrobních kapacit společnosti.

Odpovědí na tuto situaci byla restrukturalizace společnosti zahájena v roce 2007, která posunula čistě výrobní společnost na moderní obchodní společnost dodávající také na trhy v zahraničí a to i v zámoří. Tím bylo zajištěno rovnoměrnější rozložení zakázek v průběhu všech ročních období. Tyto změny ve společnosti způsobily prudký nárůst zakázek i obratu společnosti, který se v letech 2009 – 2010 oproti předchozím letům téměř zdvojnásobil a další velký nárůst je zaznamenáván v letech 2014 a 2015.

V průběhu let se společnost vyprofilovala jako spolehlivý a kvalitní dodavatel výrobků světové úrovně. V současné době dodává své výrobky pro tuzemské dopravní podniky a velmi dobře se etablovala i na zahraničních trzích. Instaluje své výrobky ve Švédsku, Polsku, USA, Itálii, Německu, na Slovensku, ve Španělsku, Bulharsku, Kanadě, Srbsku, Chorvatsku, Estonsku, Austrálii, Bělorusku, na Ukrajině, v Rusku, Belgii, Alžírsku a v dalších zemích.

Přednostmi podniku jsou flexibilita a krátké dodací termíny, konkurenceschopná cena, unikátní technická řešení podpořená vlastním vývojem, originální design výrobků i jejich

„jednoduchost“ (tj. propracované uspořádání jednotlivých komponent) a vyšší užitná hodnota výrobků pro uživatele díky nižší potřebě údržby výrobků v provozu.

Společnost v posledních letech investovala značné finanční prostředky do obnovy a rozšíření svého strojového parku, neboť stávající výrobní kapacity již nestačily. Další investice provedla ve vlastním areálu – nevyužívaná budova v havarijním stavu ustoupila nové montážní ploše, obnovené světlíky na výrobní hale přinesly vyšší pracovní komfort, vylepšena byla logistika dopravovaných dílců a materiálu v halách. Rozvoj společnosti si vyžádal v roce 2010 přechod na nový informační systém, který je schopný pokrýt vedle potřeb finančního oddělení také plánování a řízení výroby, technickou přípravu výroby i další funkce např. pro oblast řízení lidských zdrojů apod.

Společnost očekává za předpokladu pravidelných dodávek na zavedené trhy a podle možností dalšího vývoje a rozšíření prodeje výrobků do nových teritorií v příštích letech zvýšení tržeb z cca 300 milionů korun v roce 2014 až na odhadovaných 405 milionů korun v roce 2018. Růst obrátu v následujících letech budou ovlivňovat zejména plánované i potenciální zahraniční zakázky na Blízkém východě, v USA a Kanadě. V části exportu je zahrnuto i plnění melbournského konsignačního skladu, z něhož jsou postupně výrobky čerpány dle potřeb zákazníka; smluvně je zabezpečena minimálně půlroční fakturace dodaných výrobků.¹

Společnost byla v roce 2014 sloučena fúzí s dceřinou společností poskytující údržbu zařízení ve veřejné dopravě, jejímž většinovým vlastníkem se společnost stala v roce 2013 (rozhodný den fúze 1.7.2014). Fúzí došlo k doplnění činností společnosti o poprodejní služby zákazníkům zejména v podobě údržby kolejových drah tramvají a metra i vlastních výrobků u zákazníka. Tyto poprodejní služby rovněž přispívají stabilním ročním podílem k růstu obrátu společnosti.

4.1 Finanční a nefinanční ukazatele výkonnosti v podniku

Akcionář společnosti klade dlouhodobě důraz především na plnění primárního cíle, s nímž byla společnost založena, tj. zajištění kvalitních a včasných dodávek výrobků pro potřeby mateřské společnosti. V návaznosti na ekonomickou stránku podniku se stále více

¹ Společnost. 20. výročí znovuobnovení. Praha: 2014. s. 32 – 33.

soustředí i na dosahování finančních cílů v organizaci, a to se zaměřením na obrat, kladný výsledek hospodaření a zajištění cash flow společnosti. Tyto cíle jsou formulovány ve výročních zprávách společnosti vždy pro následující rok. S ohledem na již výše zmíněnou sezónnost výstavby tramvajových tratí byla na tato cíle navázána také podpora v získávání stabilních odběratelů na zahraničních trzích, kteří by umožnili odbyt výrobků, resp. obsazení výrobní kapacity po celý rok a přinesla další finanční zdroje k rozvoji podniku.

Rozvoj používání nefinančních ukazatelů v hodnocení výkonnosti podniku v organizaci výrazně podpořila implementace systémů managementu kvality dle ISO 9001, managementu životního prostředí dle ISO 14001 a managementu bezpečnosti práce dle ISO 18001. V souvislosti s nutností jasně stanovit a formulovat cíle v jednotlivých oblastech řízení, seznámit s nimi zaměstnance i umožnit seznámení s nimi veřejnosti a vyhodnocovat jejich plnění došlo k většímu zaměření managementu na tyto ukazatele. Pravidelně jsou stanovovány nefinanční cíle v souladu se strategickými cíli společnosti. Paralelně vznikají a jsou naplňovány i cíle, které není vhodné z konkurenčních důvodů zveřejňovat. Jedná se především o bližší informace k vývoji nových produktů, rozšíření činností společnosti o servisní služby a podobně. Tyto cíle jsou jedním z měřítek pro hodnocení výkonu generálního ředitele společnosti, které stanovuje představenstvo společnosti a jejichž plnění ovlivňuje přímo odměňování generálního ředitele. Jako úkoly generálního ředitele jsou stanoveny pro následující rok a jejich zadání i vyhodnocení jsou uváděny v zápisech z jednání představenstva společnosti.

Strategické řízení podniku se opírá jak o finanční tak nefinanční ukazatele, které jsou formulovány do jednotlivých cílů společnosti. Problematickou se v této oblasti jeví především určitá roztržitost do různých dokumentů, kterými jsou cíle v jednotlivých vrcholových stupních řízení definovány. Tato skutečnost se může projevit především v určitém nesouladu případně prolínání jednotlivých cílů. Akcionáři požadovaný rozvoj společnosti a zvyšování jejího obratu klade nemalé nároky na investice do strojního vybavení společnosti, ale také do IT, zvyšování kvalifikace zaměstnanců, zajištění bezpečnosti práce na nových pracovištích a další. Zde může dojít k ohrožení jiných cílů, jako je právě generovaná výše zisku společnosti i zajištění cash flow společnosti. Ředitelé jednotlivých úseků sledují především plnění svých plánů, kdy z obchodního plánu vychází

plán výroby a na něj navazuje ekonomický plán, kde jsou rozpracovány jednotlivé plánované výnosy a náklady dle účtové osnovy a také cash flow společnosti.

Z tohoto pohledu chybí ve společnosti vypracovaná soustava ukazatelů finančních i nefinančních, vhodných pro dlouhodobé sledování v čase, na jejichž základě by mohlo dojít k plánování cílových hodnot, které by pomohly podniku sledovat nejen výši obrátu a zisku, ale také vývoj v oblasti finančního zdraví podniku a zdrojů pro jeho rozvoj, včetně možnosti porovnávání s vývojem v oboru či konkurenčními podniky. Správně zvolené soustavy ukazatelů s pochopením jejich vzájemných souvislostí a závislostí mohou být důležitým podkladem pro jednání s akcionáři při prosazování cílů managementu, jednání s bankovními institucemi při získávání zdrojů financování i při budování dodavatelsko – odběratelských vztahů. Zároveň mohou být využity jako měřítko pro odměňování pracovníků, kteří mají přímý vliv na plnění podnikových cílů.

V následujících kapitolách práce jsou sledovány a vyhodnocovány vybrané ukazatele výkonnosti podniku v letech 2010 - 2015.

4.2 Vývoj tržeb a výsledku hospodaření ve vybraném podniku

Celkové roční tržby a výsledek hospodaření podniku jsou ukazatele sledovány akcionářem společnosti, jejich výše je plánována v rámci cílů stanovených představenstvem společnosti a schvalovaných valnou hromadou společnosti.

Tab. 6: Vývoj tržeb v letech 2010 - 2015

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby	308 425	241 895	238 900	248 754	332 358	422 064
Tržby za zboží	0	17 416	15 494	11 143	2 858	6 478
Tržby z prodeje výrobků a služeb	308 425	224 479	223 406	237 611	329 500	415 586

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

Tržby z prodeje zboží tvoří pouze velmi malý zlomek celkových tržeb. Společnost se cíleně zabývá prodejem vlastních výrobků a služeb představujících zakázkovou výrobu dle konkrétně specifikovaných potřeb zákazníka. Zákazníky jsou především dopravní podniky či města, případně stavební firmy dodávající výstavbu či rekonstrukci tramvajových tratí, jsou tyto zakázky soutěženy ve veřejných výběrových řízeních, jejichž množství i objem jsou závislé na mnoha faktorech. Vývoj tržeb je závislý především

na úspěšnosti ve výběrových řízeních, kde jsou zákazníci vyhodnocovány nabídky z hlediska ceny, dodacích lhůt, referencí, kvality a dalších, ale také na objemu vypsanych zakázek. Částečně jsou do zvyšujících tržeb promítnuty také zvyšující se ceny vstupů.

Tab. 7: Vývoj výsledku hospodaření v letech 2010 - 2015

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)	20 674	-14 757	13 312	14 730	24 771	24 910
- odpisy	9 633	10 815	9 486	10 495	12 797	14 646
= Zisk před zdaněním a úroky (EBIT)	11 041	-25 572	3 826	4 235	11 974	10 264
- nákladové úroky	2 570	3 262	1 964	1 844	1 936	1 534
= Zisk před zdaněním (EBT)	8 471	-28 834	1 862	2 391	10 038	8 730
- daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0	0	0	0	0
Splatná	0	0	0	0	0	0
odložená	0	0	0	0	0	0
- daň z příjmů za běžnou činnost	240	100	-16	-581	995	3 277
splatná	0	0	0	0	946	2 449
Odložená	240	100	-16	-581	49	828
= Zisk po zdanění (EAT)	8 231	-28 934	1 878	2 972	9 043	5 453

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

Nakolik ovlivňují výši zisku investice je zřejmé z tabulky 7 (výsledek hospodaření je strukturován podle požadavků českých účetních standardů platných do 31.12.2015). Odpisy představují postupné rozpouštění investic do nákladů a to v částce odpovídající jejich opotřebení v daném účetním období. Zisk po zdanění je zároveň ovlivňován výší daně. Ta může být ovlivněna dvěma faktory, jednak sazbou daně z příjmu právnických osob, a také výší základu daně. Jelikož v letech 2014 a 2015 byla sazba daně shodná, je zřejmé, že rozdíl ve výši daně v letech 2014 a 2015 je ovlivněna úpravou výsledku hospodaření na základ daně (např. vyloučení daňově neuznatelných nákladů).

4.3 Vývoj poměrových ukazatelů ve vybraném podniku

Pro hodnocení podniku je nutné poměrové ukazatele zjištěné z údajů v účetních výkazech společnosti sledovat nejen izolovaně, ale také v jejich vzájemných vazbách při vědomí relevantnosti vstupních údajů.

Ukazatele rentability

Rentabilitu (ziskovost) lze mimo jiné sledovat v ukazatelích o rentabilitě vlastního kapitálu (ROE), zisku na aktiva (ROA) a rentability tržeb (ROS).

Tab. 8: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2010 - 2015

Ukazatel (hodnoty v %)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE	4,08	-16,78	1,08	1,69	4,81	2,83
ROA	2,84	-8,25	1,22	1,26	3,51	3,05
ROS	2,67	-11,96	0,79	1,19	2,72	1,29

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

U výše uvedených ukazatelů rentability je cílem jejich maximalizace. V roce 2011 se záporný výsledek hospodaření (ztráta) promítl do jednotlivých ukazatelů rentability. V následujících letech zaznamenává vývoj ukazatelů růst, v roce 2015 potom mírný pokles oproti roku 2014.

Ukazatele jsou vhodné pro mezipodnikové srovnávání a zjištěné údaje lze porovnat s konkurenčními podniky. S ohledem na specifika vybrané společnosti není snadné vybrat vhodný podnik k porovnání. Další možností je porovnání se statistickými údaji za odvětví. Ty lze získat např. z finančních analýz zveřejňovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR, porovnání údajů se sledovaným podnikem je uvedeno v tabulce 9.

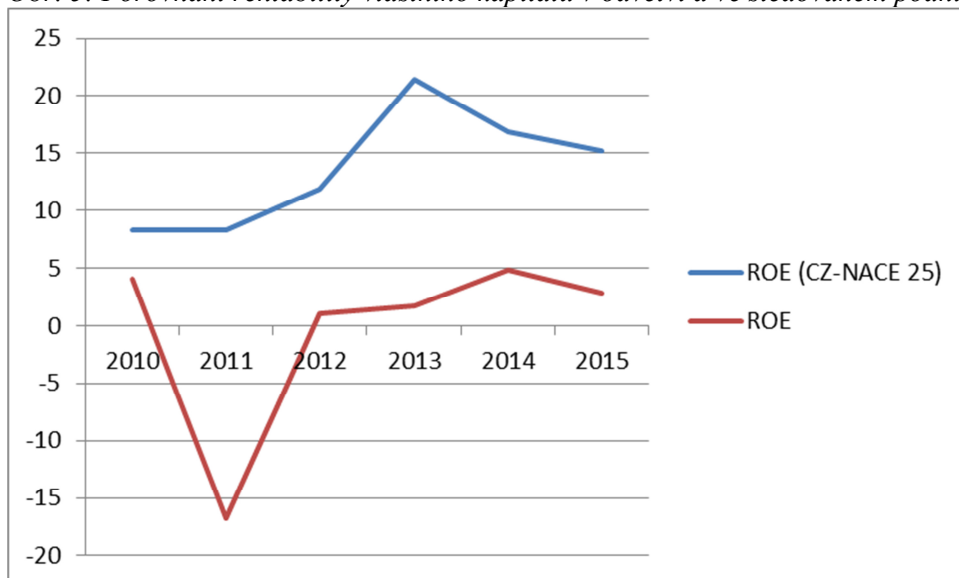
Tab. 9: Porovnání rentability vlastního kapitálu a rentability aktiv s údaji v odvětví v letech 2010 - 2015

Ukazatel (hodnoty v %)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ROE (CZ-NACE 25)	8,32	8,32	11,83	21,47	16,92	15,2
ROE podniku	4,08	-16,78	1,08	1,69	4,81	2,83
ROA (CZ-NACE 25)	5,67	5,95	8,33	17,21	11,55	10,95
ROA podniku	2,84	-8,25	1,22	1,26	3,51	3,05

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti a informací z www.mpo.cz

Pro lepší porovnání slouží grafy zobrazující vývoj ukazatelů v podniku a vývoj v odvětví za stejná období (graf 1 a graf 2).

Obr. 5: Porovnání rentability vlastního kapitálu v odvětví a ve sledovaném podniku



Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti a informací z www.mpo.cz

Obr. 6: Porovnání rentability aktiv vlastního kapitálu v odvětví a ve sledovaném podniku



Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti a informací z www.mpo.cz

Z porovnání údajů je zřejmé, že výsledky sledovaného podniku jsou oproti údajům z odvětví velmi slabé. Jelikož tyto ukazatele dávají do poměru výsledek hospodaření s údajem o stavu aktiv (ROA), vlastního kapitálu (ROE) či tržeb (ROS) v podniku, je zřejmé, že hodnoty ukazatelů rostou mimo jiné v závislosti na růstu výsledku hospodaření. Jak je uvedeno výše, klíčovým cílem sledovaného podniku není maximalizace zisku, ale zajištění včasných a kvalitních dodávek mateřské společnosti a zároveň v další řadě vyhledávání nových teritorií pro omezení závislosti na mateřské společnosti.

Ukazatele zadluženosti

Míra zadluženosti účetní jednotky poukazuje na její finanční stabilitu, pro kterou je rozhodující přiměřená zadluženost, daná poměrem vlastních a cizích zdrojů. Zatímco vysoká zadluženost ohrožuje podnik z hlediska rizika neschopnosti splácet své závazky, příliš nízká míra využívání cizích zdrojů neumožňuje plné využití daňového úrokového štítu, který ve svém důsledku zvyšuje rentabilitu vlastního kapitálu.

Tab. 10: Míra zadluženosti a ziskový účinek finanční páky v letech 2010 - 2015

Ukazatel zadluženosti	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Zadluženost vlastního kapitálu (cizí zdroje/vlastní kapitál)	0,93	0,80	0,80	0,90	0,82	0,75
Věřitelské riziko (%)	48,14	44,34	44,57	47,40	44,99	42,73
Úrokové krytí	4,30	-7,84	1,95	2,30	6,18	6,69
Ziskový účinek finanční páky	1,48	2,03	0,88	1,07	1,52	1,49

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

Podnikem využívané cizí zdroje nedosáhly ve sledovaných obdobích výše vlastního kapitálu. Úrokové krytí poměřující zisk a nákladové úroky je v roce 2011, kdy společnost vykazuje ztrátu, z podstaty ukazatele záporná. Doporučené hodnoty vyšší než 3 není kromě roku 2011 dosaženo ani v letech 2012 a 2013. To je dáno především nízkou mírou zisku. Kritické hodnoty nižší než 1 kromě roku 2011 nebylo dosaženo. Hodnoty ukazatele zadluženosti vlastního kapitálu lze považovat za přiměřené.

K posouzení ziskového účinku finanční páky byl využit výpočet, z jehož výsledků uvedených v tabulce 10 můžeme konstatovat, že vyjma roku 2012 umožnil poměr využívaných cizích a vlastních zdrojů financování získání výhody daňového úrokového štítu, kdy náklady cizího kapitálu ve formě úroků jsou nižší než celková rentabilita.

Ukazatele likvidity

Řízení cash flow je nezbytnou činností každého podniku. Nedostatečná likvidita může i jinak zdravý podnik dovést k insolvenčnímu stavu. Proto je nutné likviditu podniku pravidelně sledovat a souvisle řídit.

Tab. 11: Ukazatele likvidity v letech 2010 - 2015

Ukazatele likvidity	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,93	1,20	1,26	1,66	2,85	2,17
Pohotová likvidita	0,82	0,59	0,55	0,59	1,13	0,98
Okamžitá likvidita	0,03	0,16	0,02	0,00	0,05	0,04

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

V tabulce 11 můžeme sledovat hodnoty jednotlivých ukazatelů likvidity. Jak je uvedeno v teoretické části práce, běžná likvidita by neměla dosahovat hodnoty nižší než 1,2. Pohotová likvidita by neměla dosahovat hodnoty nižší než 1. Hodnota okamžité likvidity by měla být vyšší než 0,2.

Zatímco běžnou likviditu lze považovat ve sledovaných obdobích za dostatečnou, hodnoty pohotovostní likvidity jsou v letech 2011 – 2013 již alarmující. Okamžitou likviditu můžeme označit jako problematickou, její hodnota se dlouhodobě pohybuje pod kritickou hodnotou. Tento fakt může způsobovat především problémy v jednání s finančními institucemi ve věcech provozních úvěrů či financování investic do dlouhodobého majetku.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poměřují tržby společnosti v jednotlivých letech s vybranými položkami rozvahy. Výsledné ukazatele zhodnocují schopnost podniku využívat své zdroje.

Tab. 12: Ukazatele aktivity v letech 2010 - 2015

Ukazatele aktivity	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	0,79	0,78	0,76	0,74	0,97	1,25
Obrat dlouhodobého majetku	1,50	1,24	1,25	1,30	1,77	2,36
Obrat zásob	3,23	4,34	3,60	2,71	3,74	5,05
Doba obratu zásob	113,05	84,05	101,32	134,63	97,58	72,23
Doba splatnosti pohledávek	80,34	58,72	76,11	73,97	61,41	56,57
Doba splatnosti krátkodobých závazků	101,89	138,23	143,38	126,11	56,74	60,39

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

Obrat aktiv podniku až do roku 2014 nedosahuje doporučené hodnoty vyšší než 1. V letech 2010 až 2013 nedosáhla ani hodnoty 0,8, avšak od roku 2014 se obrat aktiv zlepšuje.

Obrat dlouhodobého majetku se v průběhu let 2014 a 2015 také oproti předchozím letům zvyšuje.

Údaje obratu zásob a doby obratu zásob také v letech 2014 a 2015 dosahují zlepšujících se hodnot oproti předchozím obdobím. Zásoby má podnik dlouhodobě na vysoké úrovni, je to dáno nutností držet zásoby různých druhů hutního materiálu pro různé zákazníky dle jejich požadavků. Tento materiál je u dodavatelů dostupný pouze nárazově, v době kdy dochází k jeho válcování, a podnik musí pro zajištění plynulé a včasné výroby zajistit vlastní dostatečné zásoby.

Doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek. Tento časový rozdíl je pro podnik pozitivní, umožňuje využívat tento dodatečný zdroj financování v čase.

Většina ukazatelů je velice proměnlivá v čase. Tato skutečnost značí výraznou citlivost podniku na výši tržeb. To lze považovat za určitý rizikový faktor pro společnost.

4.4 Výpočet ukazatele EVA ve vybraném podniku

Výpočet ukazatele EVA předpokládá v prvním kroku úpravu účetních dat na ekonomická data vhodná pro výpočet ekonomické přidané hodnoty. Jedná se o úpravu AKTIV na tzv. čistá operativní aktiva (NOA – Net Operating Assets), úpravu výsledku hospodaření z běžné činnosti před zdaněním na tzv. zisk z operativní činnosti po zdanění (NOPAT – Net Operating Profit After Taxes) a zjištění vážených průměrných nákladů kapitálu (WACC – Weighted Average Costs of Capital). Následně bude možné použít data pro výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA.

4.4.1 Vymezení čistých operativních aktiv (NOA)

Úpravy čistých operativních aktiv ve společnosti představuje aktivace položek, které v rozvaze nejsou zachyceny, ale účetní jednotka je používá ke své hlavní výdělečné činnosti. Jedná se o stroje pořízené formou finančního leasingu. Výše leasingových splátek byla převedena na současnou hodnotu za použití odhadnuté výše diskontní míry ve výši 4,1 %. Hodnota leasingových plateb je aktivována jak do dlouhodobého majetku, tak do závazků.

Tab. 13: Majetek pořízený formou leasingu v letech 2010 - 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aktivace majetku pořízeného formou leasingu ve výši současné hodnoty budoucích leasingových plateb	36 034	28 127	27 522	20 520	45 825	36 341

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

Společnost vykazovala v roce 2010 a 2012 nedokončené investice, jelikož se nedokončené investice v daných letech nepodílely na výsledku hospodaření, mají být tyto položky z rozvahy vyloučeny.

Tab. 14: Nedokončené investice v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nedokončený DNM	0	0	1 858	0	0	0
Nedokončený DHM	599	0	0	0	0	0
Celkem nedokončené investice	599	0	1 858	0	0	0

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

Obdobně k výsledku hospodaření nepřispívají ani pohledávky po splatnosti, evidované v letech 2010 a 2014, a proto také tyto položky pro určení NOA z jsou vyloučeny.

Tab. 15: Pohledávky po lhůtě splatnosti v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pohledávky po splatnosti	14	0	0	0	2 591	0

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

Krátkodobé závazky, stejně jako dlouhodobé závazky vůči mateřské společnosti a pasivní položky časového rozlišení představují cizí zdroje, na které se neváže žádný náklad. Proto mají být z bilanční sumy cizích zdrojů vyloučeny.

Tab. 16: Neúročené cizí zdroje v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	46 952	32 270
Krátkodobé závazky	86 101	91 609	93 845	85 943	51 664	69 829
Časové rozlišení pasiv	40	80	10 000	25 719	6 621	72
Neúročené cizí zdroje	86 141	91 689	103 845	111 662	105 237	102 171

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

Poslední úpravou položky aktiv jsou náklady na reklamu, které jsou představovány náklady na účast na mezinárodním veletrhu. Společnost se účastní aktivně jako vystavovatel veletrhu každý sudý rok a tyto náklady, jejichž dopad (přínos) není pouze v rámci daného roku, ale především v následujících letech, je vhodné časově rozlišit.

Tab. 17: Náklady spojené s účastí na veletrhu v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
aktivace nákladů na reklamu	2 000	0	2 000	0	2 000	0
odpisy nákladů na reklamu	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Aktivace/změna nákladů na reklamu v jednotlivých letech	-1 000	1 000	-1 000	1 000	-1 000	1 000

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

Výše popsané úpravy, kterými jsou převedena aktiva na čistá operativní aktiva, jsou sumarizovány v následující tabulce.

Tab. 18: Vymezení NOA v letech 2010 - 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celková aktiva před úpravou	388 839	309 886	313 780	335 139	341 549	336 525
Aktivace majetku (+)	36 034	28 127	27 522	20 520	45 825	36 341
Aktivace nákladů na reklamu (+)	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Nedokončené investice (-)	599	0	1 858	0	0	0
Pohledávky po splatnosti (-)	14	0	0	0	2 591	0
Neúročené cizí zdroje (-)	86 141	91 689	103 845	111 662	105 237	102 171
Čistá operativní aktiva (NOA)	339 119	247 324	236 599	244 997	280 546	271 695

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

V následujících přehledech sumarizujeme úpravy položek majetkové části rozvahy a jsou sledovány dopady úprav aktiv do majetkové struktury podniku.

Tab. 19: Úprava položek majetkové části rozvahy v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dlouhodobý nehmotný majetek	633	301	1 858	1 273	760	28
Nedokončený DNM (-)	0	0	1 858	0	0	0
Aktivace nákladů na reklamu	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Upravený dlouhodobý nehmotný majetek	1 633	1 301	1 000	2 273	1 760	1 028
Dlouhodobý hmotný majetek	204 807	195 315	189 959	185 505	186 772	179 095
Nedokončený DHM (-)	599	0	0	0	0	0
Aktivace majetku pořízeného formou leasingu	36 034	28 127	27 522	20 520	45 825	36 341
Upravený dlouhodobý hmotný majetek	240 242	223 442	217 481	206 025	232 597	215 436
Dlouhodobé pohledávky	836	736	752	1 333	1 121	293
Krátkodobé pohledávky	67 049	38 176	49 066	49 077	54 799	65 120
Pohledávky po splatnosti (-)	14	0	0	0	2 591	0
Upravené pohledávky	67 871	38 912	49 818	50 410	53 329	65 413

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

Tab. 20: Upravená majetková část rozvahy v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Dlouhodobý majetek	241 875	224 743	218 481	212 798	234 357	216 464
Dlouhodobý nehmotný majetek	1 633	1 301	1 000	2 273	1 760	1 028
Dlouhodobý hmotný majetek	240 242	223 442	217 481	206 025	232 597	215 436
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	4 500	0	0
Čistý pracovní kapitál	97 244	22 581	18 118	32 199	46 189	55 231
Zásoby	95 527	55 700	66 314	91 751	88 856	83 527
Pohledávky	67 871	38 912	49 818	50 410	53 329	65 413
Krátkodobý finanční majetek	2 874	14 981	1 846	304	2 663	2 715
Časové rozlišení	17 113	4 677	3 985	1 396	6 578	5 747
Neúročené závazky (-)	86 141	91 689	103 845	111 662	105 237	102 171
Čistá operativní aktiva (NOA)	339 119	247 324	236 599	244 997	280 546	271 695

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

Aby byla dodržena rovnováha mezi aktivy a pasivy v rozvaze, je nutné výše uvedené úpravy převést také na pasivní část rozvahy. Toho je docíleno zařazením položky ekvivalenty vlastního kapitálu. Tato položka funguje jako vyrovnávací položka v části vlastního kapitálu, v následující tabulce je uvedeno její podrobné složení.

Tab. 21: Ekvivalenty vlastního kapitálu v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Aktivace nákladů na reklamu	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Nedokončené investice	599	0	1 858	0	0	0
Pohledávky po splatnosti	14	0	0	0	2 591	0
Rezervy	0	0	0	0	-550	-2 328
Ekvivalenty vlastního kapitálu	387	1 000	-858	1 000	-1 041	3 328

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

V části cizích zdrojů jsou zahrnuty úpravy o položky odpovídající čisté budoucí hodnotě leasingových splátek (položka leasing). Konkrétní podobu pasivní části rozvahy představuje následující tabulka.

Tab. 22: Upravená pasivní část rozvahy v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Vlastní kapitál	202 047	173 476	173 077	177 292	186 844	196 046
Základní kapitál	186 502	186 502	157 594	157 594	157 594	157 594
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0
Zákonný rezervní fond	2 333	10 314	9 896	9 918	2 116	2 150
Výsledek hospodaření minulých let	4 594	4 594	4 567	5 808	20 380	27 521
Výsledek hospodaření běžného úč. Období	8 231	-28 934	1 878	2 972	7 795	5 453
Ekvivalenty vlastního kapitálu	387	1 000	-858	1 000	-1 041	3 328
Cizí zdroje	137 072	73 848	63 522	67 705	93 702	75 649
Leasing	36 034	28 127	27 522	20 520	45 825	36 341
Krátkodobé finanční výpomoci	0	0	0	0	0	0
Bankovní úvěry	101 038	45 721	36 000	47 185	47 877	39 308
Kapitál celkem	339 119	247 324	236 599	244 997	280 546	271 695

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

4.4.2 Vymezení čistého operativního zisku (NOPAT)

Pro stanovení čistého operativního zisku je vycházeno z hodnoty výsledku hospodaření z běžné činnosti (před zdaněním) a nutnosti dosažení symetrie mezi NOA a NOPAT. Změny vyčíslené v NOA se náležitě promítnou i ve výsledku hospodaření.

- **Vyloučení placených úroků** z finančních nákladů včetně úroků obsažených v leasingových platbách.

Tab. 23: Vývoj nákladových úroků v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nákladové úroky - úvěry	2 570	3 262	1 964	1 844	1 936	1 534
Nákladové úroky - leasing	144	558	384	392	280	560
Celkem uhrazené úroky	2 714	3 820	2 348	2 236	2 216	2 094

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

- **Vyloučení mimořádných položek**, v tomto případě rozdíl mezi tržbami z prodeje dlouhodobého majetku a jeho zůstatkové ceny (výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku)

Tab. 24: Vývoj VH z prodeje dlouhodobého majetku v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 641	1 732	1 595	9 814	10 231	3 245
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	0	138	228	8 339	8 551	4 677
VH - prodej dlouhodobého majetku a materiálu	1 641	1 594	1 367	1 475	1 680	-1 432

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

- **Vyloučení nákladů na reklamu** (náklady spojené s prezentací společnosti na veletrhu)

Tab. 25: Náklady na reklamu v letech 2010 - 2015 (aktivace nákladů na reklamu a odpisy těchto nákladů v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
aktivace nákladů na reklamu	2 000	0	2 000	0	2 000	0
odpisy nákladů na reklamu	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Změna nákladů na reklamu v jednotlivých letech	-1 000	1 000	-1 000	1 000	-1 000	1 000

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

- Další úpravy (vyloučení položek ovlivňující jednorázově výši nákladů) nebudou s ohledem na jejich zanedbatelnou výši v jednotlivých letech zohledňovány. Ve sledovaných obdobích nebyly zjištěny výnosy z nepotřebných aktiv, ani tvorba a čerpání tichých rezerv.

Na základě výše popsaných úprav je zjištěn upravený výsledek hospodaření z běžné činnosti před zdaněním a následně vypočten z rozdílu původního VH z běžné činnosti před zdaněním a rozdílu upraveného výsledku hospodaření z běžné činnosti před zdaněním dodatečně vypočtenou daň. Výsledný NOPAT je vypočten jako upravený VH před zdaněním snížený o původní placenou daň a dodatečně vyměřenou daň.

Tab. 26: Vymezení NOPAT v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
VH z běžné činnosti před zdaněním - původní	8 231	-28 934	1 878	2 972	7 795	5 453
+ uhrazené úroky z úvěru a leasingu	2 714	3 820	2 348	2 236	2 216	2 094
- VH z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 641	1 594	1 367	1 475	1 680	-1 432
+ vyrovnání nákladů na reklamu	1 000	-1 000	1 000	-1 000	1 000	-1 000
VH z běžné činnosti před zdaněním - po úpravách	10 304	-27 708	3 859	2 733	9 331	7 979
Rozdíl (VH původní - VH po úpravách)	2 073	1 226	1 981	-239	1 536	2 526
Původně placená daň						2 449
Dodatečně vypočtená daň	394	233	376	-45	292	480
NOPAT	9 910	-27 941	3 482	2 778	9 039	5 050

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

4.4.3 Výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC)

Pro vyčíslení WACC jsou stanoveny náklady na vlastní a cizí kapitál, výše vlastního, cizího a celkového kapitálu.

Náklady na cizí kapitál (%)

Pro výpočet nákladů kapitálu, který získává podnik jako bankovní úvěr, je zjištěn průměrný stav bankovních úvěrů a z nich vypočtena za použití úrokové sazby z úvěru výše úroků, které jsou dále sníženy o daňový štít (za použití příslušné sazby daně z příjmů, která snižuje úrokové náklady) a dopočítány reálné náklady na bankovní úvěry v jednotlivých letech. Přehledy za jednotlivá období jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 27: Náklady na bankovní úvěry v letech 2010 – 2015

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stav bankovních úvěrů na začátku roku (v tis. Kč)	65 428	101 038	45 721	36 000	47 185	47 877
Stav bankovních úvěrů na konci roku (v tis. Kč)	101 038	45 721	36 000	47 185	47 877	39 308
Průměrný stav bankovních úvěrů (v tis. Kč)	115 947	123 899	63 721	59 593	71 124	67 531
Úroková sazba (%)	3,62	3,56	2,90	2,78	1,84	1,79
Sazba daně z příjmů (%)	19	19	19	19	19	19
Náklady na bankovní úvěry (%)	2,93	2,88	2,35	2,25	1,49	1,45

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

Obdobně jsou vypočteny náklady na leasing (se zohledněním daňového štítu).

Tab. 28: Odhadnutá úroková sazba leasingu v letech 2010 - 2015

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Odhadnutá úroková sazba leasingu (%)	4,10	4,10	4,10	4,10	4,10	4,10
Sazba daně z příjmů (%)	19	19	19	19	19	19
Náklady na leasing (%)	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

Z nákladů na bankovní úvěry a nákladů na leasing jsou spočítány vážené průměrné náklady dluhu, které jsou uvedeny v následující souhrnné tabulce.

Tab. 29: Náklady na cizí kapitál v letech 2010 - 2015

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Stav bankovních úvěrů na začátku roku	65 428	101 038	45 721	36 000	47 185	47 877
Leasing na počátku roku	2 545	6 394	8 130	8 130	7 995	11 363
Náklady na bankovní úvěry (%)	2,93	2,88	2,35	2,25	1,49	1,45
Náklady na leasing (%)	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32	3,32
Průměrné náklady dluhu N_{CK} (%)	2,95	2,91	2,50	2,45	1,76	1,81

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

Náklady na vlastní kapitál

Pro stanovení nákladů vlastního kapitálu jsou využity údaje o rentabilitě vlastního kapitálu v odvětví, které jsou dostupné na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (www.mpo.cz). Hodnoty pro CZ-NACE řady 25, odpovídající zařazení podniku, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tab. 30: Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví v letech 2010 - 2015

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Alternativní náklady vlastního kapitálu r_e (uvedeno v %)	16,73	15,14	14,56	10,06	11,73	9,47

Zdroj: www.mpo.cz (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR)

V tabulce níže jsou shrnuty výchozí hodnoty pro výpočet WACC a hodnota vážených průměrných nákladů je dopočítána.

Tab. 31: Stanovení WACC v letech 2010 - 2015

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
r_d (%)	2,95	2,91	2,50	2,45	1,76	1,81
r_e (%)	16,73	15,14	14,56	10,06	11,73	9,47
Cizí kapitál (v tis. Kč)	67 973	107 432	53 851	44 130	55 180	59 240
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	202 047	173 476	173 077	177 292	186 844	196 046
Kapitál celkem (v tis. Kč)	270 020	280 908	226 928	221 422	242 024	255 286
WACC (%)	13,26	10,46	11,70	8,54	9,46	7,69

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů, účetnictví společnosti a statistických údajů Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

Hodnoty v jednotlivých letech jsou ovlivněny výrazně jak vývojem nákladů na cizí kapitál, tak použitými hodnotami rentability vlastních nákladů i měnící se průměrnou výší využívaného cizího kapitálu.

4.4.4 Výpočet ekonomické přidané hodnoty v jednotlivých letech a její vývoj

V následující tabulce uvádíme utříděné výchozí veličiny pro výpočet EVA v jednotlivých letech a její hodnoty získané za použití vzorce

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

Tab. 32: Ekonomická přidaná hodnota podniku v letech 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
NOA (C)	339 119	247 324	236 599	244 997	280 546	271 695
NOPAT	9 910	-27 941	3 482	2 778	9 039	5 050
WACC (%)	13,26	10,46	11,70	8,54	9,46	7,69
EVA	-35 058	-53 818	-24 193	-18 152	-17 489	-15 849
Meziroční změna		-18 760	29 625	6 041	663	1 640

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů a účetnictví společnosti

4.4.5 Zhodnocení EVA v podniku

Podnik dlouhodobě nevykazuje ekonomický zisk. V letech 2012 – 2015 má ekonomická ztráta klesající charakter. Ukazatel EVA není v podniku dlouhodobě sledován, a to ani akcionářem společnosti, ani jejím managementem. Vzhledem ke skutečnosti, že hodnota ukazatele je závislá na velikosti podniku, není snadné pomocí tohoto ukazatele poměřovat výkonnost s jiným subjektem či skupinou jiných subjektů v odvětví. Bylo by nutné vyhledat subjekt podnikající ve stejném oboru srovnatelné velikosti měřené objemem aktiv v podniku. Je zřejmé, že výsledky ekonomického zisku nejsou dobré, i zde platí skutečnost, že podnik nebyl založen s primárním cílem dosahování zisku.

4.5 Nefinanční ukazatele v podniku

Rozvoj používání nefinančních ukazatelů v hodnocení výkonnosti podniku v organizaci výrazně podpořila implementace systémů managementu kvality dle ISO 9001, managementu životního prostředí dle ISO 14001 a managementu bezpečnosti práce dle ISO 18001. V souvislosti s nutností cíle v jednotlivých oblastech řízení jasně stanovit a formulovat, seznámit s nimi zaměstnance i umožnit seznámení s nimi veřejnosti a vyhodnocovat jejich plnění došlo k většímu zaměření managementu na tyto ukazatele. Pravidelně jsou stanovovány cíle v souladu se strategickými cíli společnosti, které jsou formulovány v dokumentu politika společnosti. Paralelně vznikají a jsou naplňovány i cíle, které není vhodné z konkurenčních důvodů zveřejňovat. Jedná se především o bližší informace k vývoji nových produktů, rozšíření činností společnosti o servisní služby a podobně. Tyto cíle jsou jedním z měřítek pro hodnocení výkonu generálního ředitele společnosti, které stanovuje představenstvo společnosti a jejichž plnění ovlivňuje přímo odměňování generálního ředitele. Tyto úkoly GR jsou stanoveny pro následující rok a jejich zadání i vyhodnocení jsou uváděny v zápisech z jednání představenstva společnosti.

Z hlediska perspektivy interních podnikových procesů je vhodným měřítkem sledování úspěšnosti nových produktů, míra využití strojů a pracovníků, míra vad procesu sledovaná počtem neshod nevýrobní povahy – tj. neshod v procesech a informace o plnění cílů stanovených poradou vedení pro jednotlivá období. Zde se prolíná perspektiva interních podnikových procesů s perspektivou učení a růstu, ve které je dále sledována fluktuace zaměstnanců.

4.5.1 Ukazatele objemu výroby

Vedení společnosti průběžně sleduje plnění zakázek. Objem výroby měřený v podobě tržeb není příliš vypovídající. Promítá se do něj růst cen vstupů. Jelikož se jedná především o ceny vycházející z výběrových řízení, je jejich stanovení závislé na různých faktorech, včetně místa dodání, kdy cena zahrnuje i náklady na dopravu apod. Další možností by bylo sledování objemu výroby množstvím spotřebovaného základního materiálu (hutní materiál) měřeného v jednotkách hmotnosti. Zde dochází ke zkreslování z hlediska zavádění a využívání nových konstrukčních řešení, jejichž cílem je snížení nákladů výroby. Podnik dlouhodobě nevyužívá žádný z uvedených postupů pro porovnávání množství výroby v jednotlivých letech.

Pravidelně jsou vyhodnocovány údaje o spotřebě práce na jednotlivé zakázky, stejně jako množství práce vykázané na režijní zakázky a prostoje. Prostoje i spotřebu práce na režijní zakázky se snaží podnik snižovat.

S ohledem na skutečnost, že společnost se zaměřuje na zakázkovou výrobu dle zadání zákazníka, není možné, ani vhodné vyrábět „na sklad“. Objem výroby je přímo závislý na množství získaných zakázek. Primárním cílem společnosti v této oblasti není vyrobit co nejvíce, ale získat co nejvyšší objem zakázek a požadavky zákazníka splnit ve smluvně stanoveném termínu a kvalitě.

4.5.2 Ukazatele zaměřené na zákazníka

Zakázková výroba specializovaných produktů oslovuje omezené množství zákazníků, a to firem zajišťujících městskou hromadnou dopravu, případně jejich dodavatelů z řad stavebních firem. Získání zakázky předpokládá získání důvěry zákazníka na základě referencí a jeho udržení na základě spokojenosti zákazníka s dodávkou, a to jak z hlediska kvality tak termínu dodání zakázky. Konkurence schopná cena je samozřejmě neposledním měřítkem pro získání zakázky.

Společnost sleduje kvalitu svých výrobků na dvou úrovních. Jednak je měřítkem počet reklamací zákazníků. Reklamace je nutné vždy prověřit z hlediska jejich příčin a rozhodnout, zda se jedná o oprávněnou reklamaci, případně zda nevznikla závada např.

z důvodu neodborné instalace či jiného neodborného zásahu či jako důsledek chybného zadání od zákazníka. Vždy je snaha zákazníkovi i v případě neoprávněné reklamace zajistit opravu či odbornou pomoc. Vývoj počtu reklamací i nákladů na jejich odstranění může být ovlivněn také objemem výroby, který je v jednotlivých letech v závislosti na množství získaných zakázek výrazně proměnlivý. Často dochází k nesouladu ve vykazování reklamací v návaznosti na objemu tržeb v daném období, jelikož reklamace jsou vykazovány za období, kdy byla reklamace podána, ale k výrobě a prodeji produktu došlo v předešlých obdobích.

Spokojenost zákazníka je možné sledovat především s ohledem na počet stížností od zákazníků a především stálosti zákazníků, tj. jejich opakované zakázky. O spokojenosti zákazníků referuje obchodní ředitel 1x měsíčně na poradě vedení a v letech 2010 – 2015 nebyly zaznamenány stížnosti zákazníků. To lze přičíst především vstřícnému přístupu podniku k zákazníkům v případě reklamací. Zároveň jsou na poradách vedení vyhodnocovány případné neúspěchy ve výběrových řízeních, resp. jejich důvody, kdy je důvodem téměř výhradně nižší cena konkurence. Záznamy o počtu výběrových řízení v jednotlivých letech a jejich vyhodnocení nebyly pro účely této práce společností poskytnuty. Je zřejmé, že se společnost daří udržovat dlouhodobou spolupráci se svými zákazníky i využívat jejich reference při vstupu na nové trhy.

Tab. 33: Struktura tržeb v letech 2010 - 2015

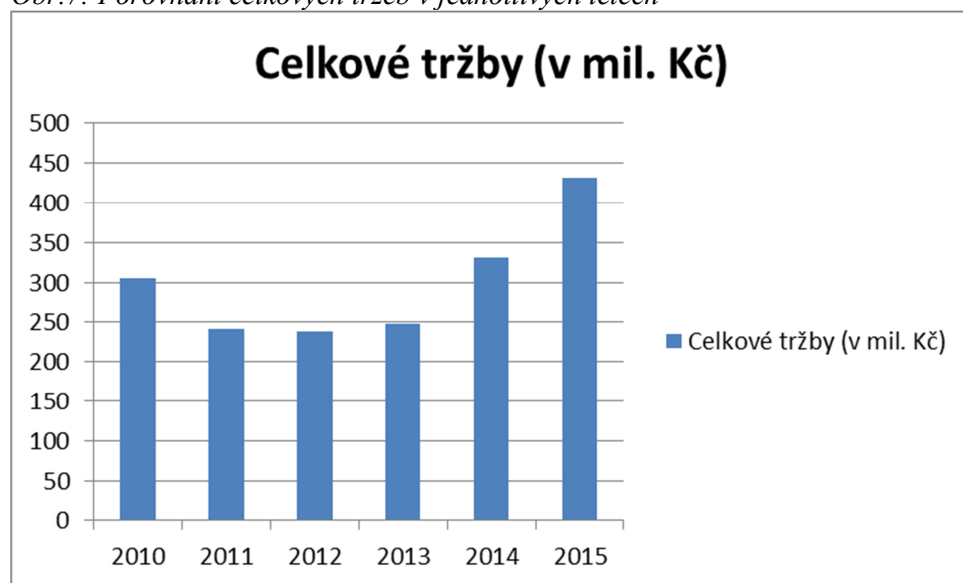
Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Celkové tržby (v mil. Kč)	306	241,895	238,9	248,754	332,358	431,5
Mateřská společnost	58%	57%	62%	63%	40%	45%
Ostatní DP a města v ČR	12%	9%	11,50%	10%	11%	5%
Zahraničí	30%	34%	25%	27%	49%	50%
Doplňková výroba	0%	0%	1,50%	0%	0%	0%

Zdroj: Vlastní práce na základě výročních zpráv společnosti

Jak bylo uvedeno výše, společnost byla založena s primárním cílem v čas a v požadované kvalitě zajišťovat dodávky pro mateřskou společnost. Z důvodu sezónnosti stavebních prací docházelo k výpadkům v plynulosti výroby, resp. obsazení výrobních kapacit po celý rok. Proto společnost přistoupila k důrazné snaze uplatnit své produkty i na světových trzích, čímž úspěšně dochází k eliminaci těchto hluchých období ve výrobě.

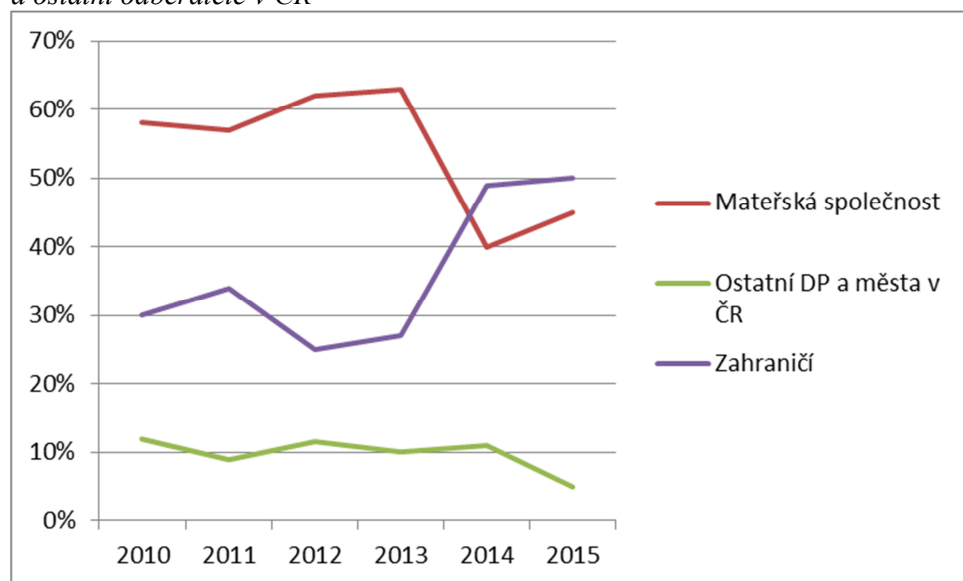
Z tabulky 33 a zobrazení dat v grafech 3 a 4 je zřejmé, že se podniku daří plnit cíl růstu podílu zahraničních zakázek na celkových ročních tržbách v neprospěch zakázek pro mateřskou společnost. Zakázky pro ostatní dopravní podniky a města v ČR oscilují ve sledovaných letech okolo 10 % produkce se snížením v roce 2015, kdy byl zaznamenán rekordní celkový obrat. Celkový obrat společnosti vykazuje přes určité výkyvy růst.

Obr. 7: Porovnání celkových tržeb v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní práce na základě výročních zpráv společnosti

Obr. 8: Porovnání poměru zakázek pro mateřskou společnost, zahraniční zákazníky a ostatní odběratele v ČR



Zdroj: Vlastní práce na základě výročních zpráv společnosti

4.5.3 Ukazatele zaměřené na kvalitu

Mezi ukazatele vhodné ke sledování kvality produktů společnosti patří především počet reklamací zákazníků, náklady na reklamace, počty neshod ve výrobě, tj. interně zjištěných vad výrobků před jejich dokončení či předání zákazníkovi, které jsou odstraněny v průběhu výroby a neovlivňují negativně spokojenost zákazníka, a náklady na odstranění těchto neshod.

Sledování nákladů na reklamace a odstranění interně zjištěných neshod můžeme označit jako náklady na nekvalitu. Zde je nutné zdůraznit, že ačkoli především náklady na odstranění neshod jsou poměrně vysoké, je důležité pro udržení dobrého jména podniku skutečnost, že se tyto neshody odhalí a odstraní dříve, než jsou výrobky předány zákazníkovi a nejsou proměněny v reklamace. Zatímco u reklamací je kladen důraz na jejich snižování co do počtu, v případě neshod je sice z hlediska nákladů podniku nutné počty neshod i náklady na jejich odstranění snižovat, resp. udržovat na nízkých hodnotách. Neméně důležité je motivovat zaměstnance k včasnému odhalení vad ve výrobě a jejich odstranění. Zde je vhodné zdůraznit skutečnost, že náklady spojené s reklamací jsou vždy vyšší než náklady na odstranění stejné vady v případě včasného zjištění neshody.

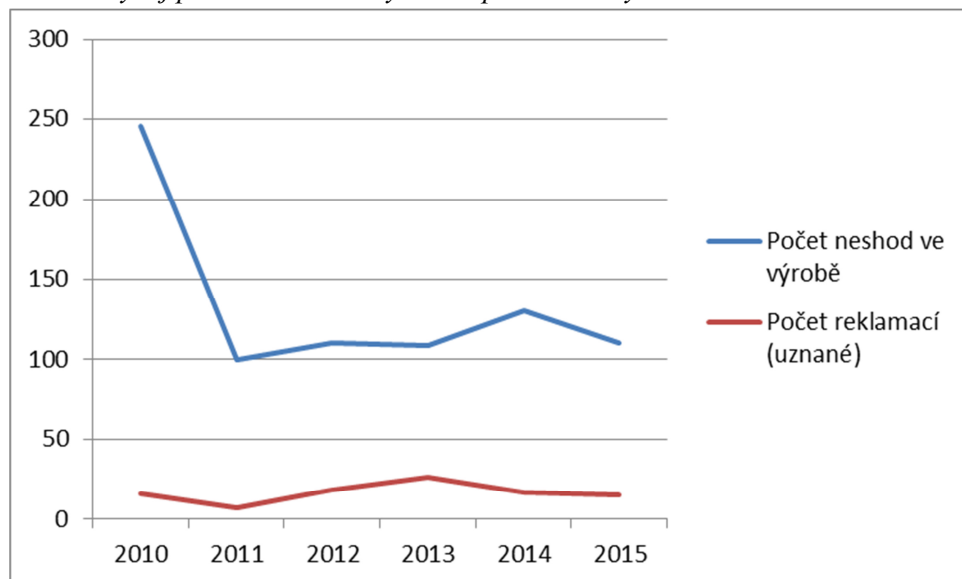
Údaje v tabulce 34 uvádějí počty neshod a reklamací ve výrobě v letech 2010 – 2015 a v letech 2012 – 2015 také údaje o nákladech na neshody a reklamace, které musela společnost vydat na jejich odstranění. Tyto náklady zahrnují nejen náklady na materiál, ale také práci zaměstnanců, kooperujících firem a v případě reklamací také cestovní náhrady pro zaměstnance podílející se na odstranění vad.

Tab. 34: Údaje o počtu neshod a reklamací a nákladů na jejich odstranění v letech 2010 - 2015

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Počet neshod ve výrobě	246	100	110	109	130	110
Počet reklamací (uznané reklamace)	16	7	18	26	17	15
Náklady na neshody (tis. Kč)	X	X	891	833	938	1245
Náklady na reklamace (tis. Kč)	X	X	1002	479	328	306
Fakturace výroba (v mil. Kč)	X	X	194	213	293	333
Počet neshod na 1 mil. Kč fakturace	X	X	4,59	3,91	3,20	3,74
Počet reklamací na 1 mil. Kč fakturace	X	X	5,16	2,25	1,12	0,92

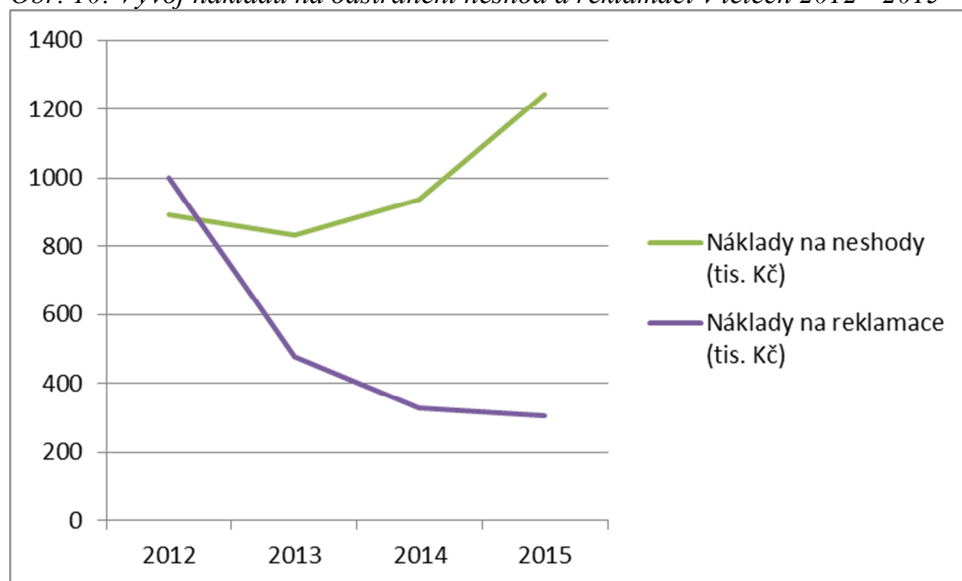
Zdroj: Vlastní práce na základě údajů sledovaných v informačním systému podniku

Obr. 9: Vývoj počtu neshod ve výrobě a počtu uznaných reklamací zákazníků



Zdroj: Vlastní práce na základě údajů sledovaných v informačním systému podniku

Obr. 10: Vývoj nákladů na odstranění neshod a reklamací v letech 2012 - 2015

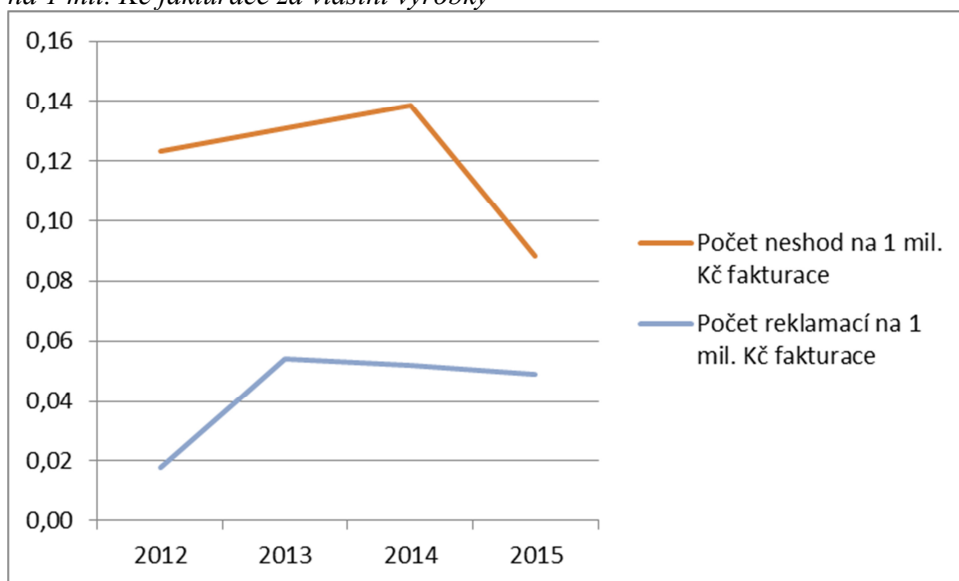


Zdroj: Vlastní práce na základě údajů sledovaných v informačním systému podniku

Z obr. 9 je zřejmé, že počet neshod ve výrobě se podařilo v roce 2011 oproti roku 2010 výrazně zvýšit a tento trend také v následujících letech udržet. Počet reklamací vykazuje poměrně stabilní charakter.

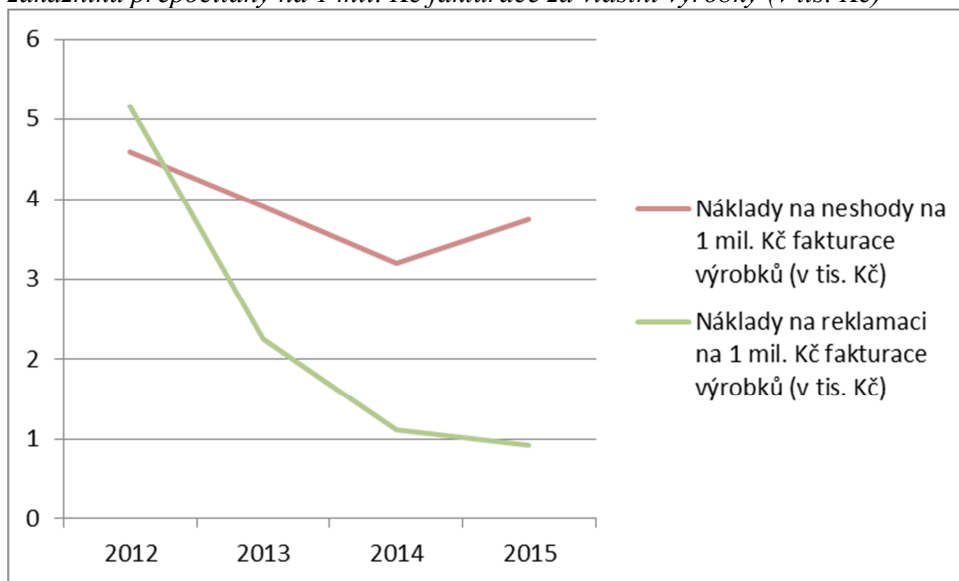
Náklady na odstranění neshod mají spíše rostoucí charakter (obr. 10), ten je ovlivněn výrazným zvýšením vlastní výroby, což nám znázorňuje obr. 12, kde jsou náklady na odstranění neshod a reklamací přepočítány na 1 mil. Kč fakturace za výrobky.

Obr. 11: Vývoj počtu neshod ve výrobě a počtu uznaných reklamací zákazníků přepočítaný na 1 mil. Kč fakturace za vlastní výrobky



Zdroj: Vlastní práce na základě údajů sledovaných v informačním systému podniku

Obr. 12: Vývoj nákladů na odstranění neshod ve výrobě a uznaných reklamací zákazníků přepočítaný na 1 mil. Kč fakturace za vlastní výrobky (v tis. Kč)



Zdroj: Vlastní práce na základě údajů sledovaných v informačním systému podniku

4.5.4 Vztah podniku k jeho okolí

Příkladem sledovaných ukazatelů v čase s možností využití výsledků v PR kampani jsou emise z výroby do prostředí či spotřebovaná energie na jednotku výroby, procento recyklovaného odpadu nebo počet událostí, kterým byla věnována pozornost v tisku, počet sponzorských projektů zajišťovaných podnikem a další.

Pro sledování ukazatelů zahrnujících perspektivu životního prostředí a společenské odpovědnosti jsou vhodnými měřítky produkce odpadů, která je každoročně vykazována v systému ISPOP, spotřebované energie, které jsou zaznamenávány ve vnitropodnikové směrnici Environmentální aspekty včetně jejich přepočtu na 1 mil. Kč produkce v prodejních cenách. Dále jsou využitelné údaje o počtu pracovních úrazů, pracovních neschopností následkem pracovního úrazu a doba léčby, nemoci z povolání a počty zaměstnanců zařazených v jednotlivých kategoriích práce dle aspektů hygieny práce. Náklady na životní prostředí lze sledovat například jako náklady na splnění zákonných a jiných legislativních povinností podniku v této oblasti, případně jako náklady na odstranění neshod v této oblasti a sankce kontrolních orgánů. Podnik dlouhodobě udržuje management environmentu i bezpečnosti práce na vysoké úrovni, sleduje průběžně soulad svých činností s legislativními požadavky a činí příslušná opatření k plnění svých povinností. To je zřejmé také z výsledku kontrol státních orgánů i odborové organizace v těchto oblastech, kde je konstatována shoda činností společnosti s legislativou, a nebyly ve sledovaných letech stanoveny žádné finanční sankce.

V tabulce 35 jsou zaznamenány údaje o množství vyprodukovaného odpadu v letech 2012 až 2015. Z údajů je zřejmé, že roste množství vyprodukovaného odpadu, významně především množství směsného odpadu a to jak absolutní množství, tak v množství vyprodukovaném na 1 mil. Kč obratu.

Tab. 35: Údaje o produkci odpadu (v tunách) v letech 2012 - 2015

Účetní období (rok)	2012	2013	2014	2015
Celkové množství odpadů	25,214	21,719	36,998	50,513
Tříděné odpady (papír/plast)	3,960	2,989	4,685	5,253
Nebezpečné odpady	2,294	1,850	1,293	2,100
Směsný odpad	18,960	16,880	31,020	43,160
Železo a ocel	38,750	76,430	71,370	60,440
Množství nebezp. odpadu na 1 mil. Kč produkce	0,012	0,009	0,004	0,006
Množství směsného odpadu na 1 mil. Kč produkce	0,098	0,079	0,106	0,130

Zdroj: Vlastní práce na základě údajů sledovaných v podniku a vykazovaných v systému ISPOP

V této souvislosti by bylo vhodné zaměřit se na snižování vyprodukovaného odpadu a také na kontrolu správného třídění odpadu za účelem snížit množství směsného odpadu ve prospěch vytříděného odpadu.

V tabulce 36 obdobně můžeme sledovat údaje množství spotřebovaných energií a jejich přepočtené množství na 1 mil. Kč produkce. Zde je zřejmé, že v případě pitné vody došlo ke zvýšení v letech 2011 a 2012, kdy byl zjištěn ze sledovaných údajů únik pitné vody poškozeným rozvodem. Po odstranění úniku má spotřeba pitné vody klesající charakter i ve vztahu k objemu produkce. Spotřeba elektrické energie zaznamenává souvislý nárůst, ale přepočtem spotřeby na množství produkce je zřejmé, že spotřeba roste právě vlivem zvýšené produkce, spotřeba na 1 mil. Kč produkce v letech 2014 a 2015 klesá. Spotřeba zemního plynu souvisí především s vytápěním výrobních prostor a je závislá na vývoji meteorologických podmínek a dodržování opatření pro snížení spotřeby plynu, jako je řízení teplot na pracovištích a zabezpečení proti úniku tepla.

Tab. 36: Údaje o spotřebě energií v letech 2010 - 2015

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Pitná voda (m ³)	4556	5202	8358	3680	4386	3098
Pitná voda (m ³) na 1 mil. Kč produkce	15,2	21,5	34,9	14,8	13,2	7,2
El.energie (kWh)	878625	814313	781294	889275	951050	1098738
El.energie (kWh) na 1 mil. Kč produkce	2929	3366	3270	3575	2859	2546
Zemní plyn (m ³)	333841	245650	275015	278032	249628	225978
Zemní plyn (m ³) na 1 mil. Kč produkce	1090	1015	1151	1118	750	524

Zdroj: Vlastní práce na základě údajů sledovaných v podniku a vykazovaných ve vnitropodnikové směrnici Environmentální aspekty

4.6 Analýza a zhodnocení závislostí mezi vybranými ukazateli

Diplomová práce se zabývá jednotlivými ukazateli výkonnosti podniku. U vybraných dvojic ukazatelů se jeví jejich vývoj shodný v čase. Je otázkou, zda jsou tyto veličiny skutečně v přímé souvislosti, či se jedná o náhodnou podobnost ve změnách ukazatelů v čase. Jak uvádí Hindls (2007, s. 169), skutečné ekonomické závislosti jsou málokdy opravdu silné. Závislost dvou ukazatelů je vhodné zkoumat např. testem hypotézy o korelačních koeficientech. Zjištění, zda je vývoj ukazatelů v souvislosti umožňuje zohlednit tuto skutečnost při výběru ukazatelů a stanovení jejich požadovaných cílových hodnot.

V kapitole 4.4 diplomové práce byly vypočteny ukazatele ekonomické přidané hodnoty v jednotlivých letech. Jak již bylo výše uvedeno, tyto hodnoty nejsou vhodné k mezipodnikovému porovnávání z důvodu jejich výpočtu na základě výše hodnoty aktiv podniku. Zatímco ekonomická přidaná hodnota podniku je ve všech sledovaných letech záporná, vykazuje společnost kromě roku 2011 účetní zisk.

Zde se nabízí otázka závislosti ekonomické přidané hodnoty a výše aktiv vykazovaných v rozvaze a závislost mezi vývojem ekonomické přidané hodnoty a účetním výsledkem hospodaření před zdaněním.

Test závislosti mezi ekonomickou přidanou hodnotou a výší aktiv v rozvaze

Tab. 37: Údaje o hodnotě ukazatele EVA a aktiv podniku v letech 2010 - 2015

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EVA (x)	-35 058	-53 818	-24 193	-18 152	-17 489	-15 849
AKTIVA (y)	388 839	309 886	313 780	335 139	341 549	336 525

Zdroj: Vlastní práce na základě vlastních výpočtů a údajů z účetní závěrky

Koeficient korelace $r_{yx} = 0,129$

Při testu významnosti koeficientu korelace vycházíme z hypotézy H_0 , o tom, že proměnné x a y jsou lineárně nezávislé.

$$H_0 = \rho_{xy} = 0$$

$$H_1 = \text{non } H_0$$

dosazením do vzorce $t = \frac{r_{yx} \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{yx}^2}}$ získáme hodnotu $t = 0,2602$

Z tabulky Studentova rozdělení vyhledáme hodnotu v hladině významnosti 5% ($\alpha = 0,05$) a 4 stupňů volnosti ($v = n-2$). Hodnotu 2,776 dosadíme a porovnáme s hodnotou vypočtené hodnoty t .

$$W = \{t; t \leq -2,776 \cup t \geq 2,776\}$$

jelikož $t \notin W$, nezamítáme H_0 a nepřijímáme H_1 .

Na hladině významnosti 5 % nebylo prokázáno, že mezi ukazatelem EVA a EBT existuje lineární závislost.

Test závislosti mezi ekonomickou přidanou hodnotou a účetním hospodářským výsledkem

Tab. 38: Údaje o hodnotě ukazatele EVA a EBT v podniku v letech 2010 - 2015

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
EVA (x)	-35 058	-53 818	-24 193	-18 152	-17 489	-15 849
EBT (y)	8 471	-28 834	1 862	2 391	10 038	8 730

Zdroj: Vlastní práce na základě vlastních výpočtů a údajů z účetní závěrky

Koeficient korelace $r_{yx} = 0,852$

Při testu významnosti koeficientu korelace vycházíme z hypotézy H_0 , o tom, že proměnné x a y jsou lineárně nezávislé.

$$H_0 = \rho_{x,y} = 0$$

$$H_1 = \text{non } H_0$$

dosazením do vzorce $t = \frac{r_{yx} \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{yx}^2}}$ získáme hodnotu $t = 3,255$

Z tabulky Studentova rozdělení vyhledáme hodnotu v hladině významnosti 5% ($\alpha = 0,05$) a 4 stupňů volnosti ($v = n-2$). Hodnotu 2,776 dosadíme a porovnáme s hodnotou vypočtené hodnoty t .

$$W = \{t; t \leq -2,776 \cup t \geq 2,776\}$$

jelikož $t \in W$, zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme H_1 .

Na hladině významnosti 5 % bylo prokázáno, že mezi ukazatelem EVA a EBT existuje lineární závislost a dle hodnoty r_{yx} je přijímá a silná.

Korelační analýzou nebyla prokázána lineární závislost ekonomické přidané hodnoty sledované ukazatelem EVA a velikostí aktiv v rozvaze, byla prokázána poměrně velká lineární závislost EVA a účetního výsledku hospodaření podniku.

Test závislosti mezi množstvím spotřebované elektrické energie a produkcí

Tab. 39: Údaje o výši tržeb z prodeje výrobků a služeb a spotřebě el. energie v letech 2010 - 2015

Účetní období (rok)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Tržby z prodeje výrobků a služeb (v mil. Kč)	308,4	224,5	223,4	237,6	329,5	415,6
Spotřeba el. energie (v MWh)	878,6	814,3	781,3	889,3	951,1	1098,7

Zdroj: Vlastní práce na základě údajů sledovaných v podniku a vykazovaných ve vnitropodnikové směrnici Environmentální aspekty

Koeficient korelace $r_{yx} = 0,9411$

Při testu významnosti koeficientu korelace vycházíme z hypotézy H_0 , o tom, že proměnné x a y jsou lineárně nezávislé.

$$H_0 = \rho_{x,y} = 0$$

$$H_1 = \text{non } H_0$$

dosažením do vzorce $t = \frac{r_{yx} \cdot \sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r_{yx}^2}}$ získáme hodnotu $t = 5,5665$

Z tabulky Studentova rozdělení vyhledáme hodnotu v hladině významnosti 5% ($\alpha = 0,05$) a 4 stupňů volnosti ($v = n-2$). Hodnotu 2,776 dosadíme a porovnáme s hodnotou vypočtené hodnoty t .

$$W = \{t; t \leq -2,776 \cup t \geq 2,776\}$$

jelikož $t \in W$, zamítáme H_0 a přijímáme H_1 .

Na hladině významnosti 5 % bylo prokázáno, že mezi tržbami z prodeje výrobků a služeb a spotřebou elektrické energie existuje lineární závislost a dle hodnoty r_{yx} lze tuto závislost považovat za přímou a velmi silnou.

4.7 Doporučení vedoucí ke zlepšení situace v podniku

V předchozích kapitolách je uvedeno, jakým způsobem přistupuje vedení podniku ke sledování finančních a nefinančních ukazatelů. Primárně jsou sledovány ukazatele vyžadované akcionáři (mateřskou společností) a ukazatele stanovené v souvislosti s implementovanými systémy managementu řízení (tj. ukazatele zaměřené na kvalitu, životní prostředí a bezpečnost práce). Finanční i nefinanční ukazatele jsou formulovány do jednotlivých cílů společnosti.

Sledované ukazatele nejsou soustředěny v jednom dokumentu, ale jsou uváděny v podnikových směrnících, záznamech z porad vedení a jednání představenstva či dozorčí rady. Tento přístup neumožňuje vedení mít vždy relevantní informace o sledovaných ukazatelích a vývoji jejich hodnot v čase. Práce s takto vedenými daty je velice pracná, pro každé použití musí být vyhledávány záznamy s jejich údaji a to hned v několika dokumentech.

Jako řešení této situace se nabízí zavedení jednoho dokumentu v aplikaci Excel na sdíleném disku, kde by ředitelé jednotlivých úseků vedli údaje o vybraných ukazatelích v předepsaných časových intervalech. Takový dokument by zajistil aktuální údaje z pravidelného vyhodnocování ukazatelů a umožnil přístup členů vrcholového vedení i k údajům sledovaným ostatními úseky. Údaje vedené v aplikaci Excel umožní jejich přímé použití pro výpočty, porovnání, grafické znázornění a další operace.

Velice vhodné je vytipovat a sledovat ukazatele zachycující vývoj v oblasti finančního zdraví podniku a zdrojů pro jeho rozvoj s možností porovnávání s vývojem v oboru či konkurenčními podniky. Sledované údaje umožní vrcholovému vedení prezentovat podnikové výsledky před akcionáři, bankovními institucemi i obchodními partnery, posloužit mohou také jako měřítko pro odměňování pracovníků s přímým vlivem na plnění podnikových cílů.

Při výběru ukazatelů a stanovení jejich cílových hodnot je vhodné prověřit hypotézu o existenci závislosti mezi dvěma ukazateli. Je-li prokázána silná závislost dvou ukazatelů, je nutné tuto skutečnost zohlednit při stanovení jejich cílových hodnot. Vzájemná závislost může mít pro vývoj hodnot ukazatelů pozitivní i negativní vliv. Závislost může být prověřována například testem hypotézy o korelačních koeficientech.

Závěr

Údaje z hodnocení podniku představuje určité „vysvědčení“ managementu účetní jednotky, na základě kterého je vyhodnocováno, jak se daří plnit strategické podnikové cíle, na kterých mají zájem různé zájmové skupiny – vlastníci (akcionáři), bankovní instituce (věřitelé), zákazníci i dodavatelé, v neposlední řadě také zaměstnanci a potenciální akcionáři a věřitelé. Základní zdroj dat pro toto hodnocení je veřejně přístupný – jsou to údaje uvedené v účetní závěrce a výroční zprávě společnosti. Hodnocení podniku není obor pouze pro jeho management, každý subjekt může z těchto údajů získat povědomí o výkonnosti podniku, na níž je postavena ochota poskytnout za určitých podmínek podniku kapitál pro rozvoj podnikatelských aktivit. Finanční kondice a stabilita společnosti je klíčová také pro zákazníky a dodavatele při výběru obchodního partnera.

Při sestavování ukazatelů hodnocení navazujících na cíle podniku by mělo být vycházeno ze strategie podniku, ale je nutné zohledňovat nejen požadavky akcionářů, ale také požadavky ostatních zájmových skupin, jejichž kladné hodnocení podnikových výsledků přináší nezbytné podmínky pro další rozvoj. Právě s ohledem na jednotlivé zájmové skupiny by pak měly být tyto cíle a jejich vyhodnocení vhodným způsobem komunikovány tak, aby se doslaly právě k těm uživatelům, pro které jsou tyto informace nezbytné a pomohou zajistit dobré hodnocení podniku jako celku. Nezbytným předpokladem pro hodnocení podniku na základě finančních a nefinančních ukazatelů jsou úplná a přesná vstupní data, na jejichž základě jsou prováděny jednotlivé analýzy. Jsou to především údaje z účetnictví a dalších podnikových informačních systémů vedené a získávané v takových detailech, které umožňují výpočet či sledování, třídění a vyhodnocování ukazatelů. Klíčové jsou dobře nastavené a správně popsání procesy v organizaci nejen v oblasti účetnictví a vnitřní kontrolní systém, který plní své funkce.

Diplomová práce v souladu se zásadami pro vypracování charakterizuje vybrané finanční a nefinanční ukazatele v hodnocení podniku z teoretického hlediska, a dále specifikuje jednotlivé aspekty hodnocení výkonnosti podniku, přičemž vychází z rešerše odborné literatury, která je základem pro teoretickou část práce.

V úvodu praktické části je charakterizován vybraný podnik a popsány jsou podnikové přístupy k hodnocení výkonnosti. Na tuto obecnou část navazuje samotná aplikace ukazatelů v podnikatelském subjektu, kdy jsou zjišťovány a vyhodnocovány vybrané ukazatele v letech 2010 až 2015. Z finančních ukazatelů je praktická část zaměřena na poměrové ukazatele a výpočet ekonomické přidané hodnoty dle konceptu EVA. Nefinanční ukazatele jsou zaměřeny na zákaznický orientované ukazatele, ukazatele kvality a společenské odpovědnosti podniku. Práci uzavírá hodnocení závislostí mezi jednotlivými ukazateli za využití testu hypotézy o korelačních koeficientech. V rámci praktické části jsou uváděna doporučení vedoucí ke zlepšení situace v podniku.

Jednotlivé části diplomové práce na sebe logicky navazují a dílčí témata jsou řazeny tak, aby jejich pořadí odpovídalo průběhu prací při stanovení cílů, zjišťování a vyhodnocování vybraných ukazatelů.

Zkoumáním praktického uplatňování postupů ve stanovení cílů, hodnocení vybraných ukazatelů a jejich komunikaci byla navržena doporučení směřující ke zvýšení efektivnosti hodnocení, a to v oblasti stanovení cílů a způsobu hodnocení jejich plnění v dlouhodobém horizontu i vhodné komunikaci úspěchů v jejich dosahování. Tento postup umožní zvýšení kvality řízení a vytváření funkčního systému hodnocení, který může být základem pro odměňování, zajišťující vyšší participaci jednotlivých oddělení na strategických cílech společnosti.

Seznam použité literatury

Citace

DOC. ING. LADISLAV MEJZLÍK, Ph.D., 2016. *AUDITOR: časopis Komory auditorů České republiky*. Praha: Komora auditorů České republiky, (2016), s. 13-20. ISSN 1210-9096.

DVOŘÁKOVÁ, Lilia a Michaela HOROVÁ, 2012. *Integrace udržitelnosti do finančního řízení podniku a její vliv na hodnocení výkonnosti podniku*. In: *Aktuálně problémy podnikové sféry. Zborník vedeckých prác*. 1. Bratislava: EKONÓM. ISBN 978-80-225-3427-7.

HÁLEK, Vítězslav, 2016. *Non-financial indicators in the valuation process*. 1st edition. London: Sciemcee Publishing. ISBN 978-0-9935191-2-3.

HINDLS, Richard, 2007. *Statistika pro ekonomy*. 8. vyd. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-43-6.

HRDÝ, Milan a Michaela KRECHOVSKÁ, 2013. *Podnikové finance v teorii a praxi*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7478-011-0.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 9788024743370.

JINDŘICHOVSKÁ, Irena, 2013. *Finanční management*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2010. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074001949.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2014. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074005374.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024744568.

- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005381.
- MARINIČ, Pavel, 2014. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7478-405-7.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ, 2011. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074003790.
- NENADÁL, Jaroslav, 2016. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Vydání 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-426-4.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost : model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-224-6.
- NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 9788024731582.
- PARMENTER, David., 2007. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken, N.J. ISBN 978-0-470-09588-1.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 9788072018727.
- RAPACIOLI, Sandra, Jeremy OSBORN, Sonia THIMMIAH a Shaun RICHARDSON, 2011. *Sustainability performance management: How CFOs can unlock value*. 1st. London: Accenture and Chartered Institute of Management Accountants. ISBN 978-1-85971-704-2.
- ROLF ESCHENBACH/HELMUT SILLER, , 2012. *Controlling professionell Konzeption und Werkzeuge*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. ISBN 9783791028910.
- SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ, 2009. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. 1. Praha: C. H. Beck. ISBN 9788074001543.
- ŠIMAN, Josef a Petr PETERA, 2010. *Financování podnikatelských subjektů: Teorie pro praxi*. Vyd. 1. V Praze: C. H. Beck. ISBN 9788074001178.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

VLČEK, Radim, 2008. *Management hodnotových inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-164-5.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 9788024736471.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Bibliografie

DVOŘÁČEK, Jiří a Peter SLUNČÍK. *Podnik a jeho okolí. Jak přežít v konkurenčním prostředí?* 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2012. ISBN: 978-80-7400-224-3.

ELLIOTT, Barry a Jamie ELLIOT. *Financial Accounting and Reporting*. 14th ed. London: Harlow: Pearson Education Limited, 2011. ISBN 978-0-273-74444-3.

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010, dostupné online:

<https://www.mpo.cz/dokument89407.html>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011, dostupné online:

<https://www.mpo.cz/dokument105732.html>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2012, dostupné online:

<https://www.mpo.cz/dokument141226.html>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2013, dostupné online:

<https://www.mpo.cz/dokument150081.html>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, dostupné online:

<https://www.mpo.cz/dokument157262.html>

Finanční analýza podnikové sféry za 1. – 4. čtvrtletí 2015, dostupné online:

https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-1--_4--ctvrtleti-2015--221221/

IMLER, Ken. *Strategické systémy kvality*. 1. vyd. Pardubice: Radek Lévy, 2008. ISBN: 978-80-904156-0-7.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard. Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management press, 2007. ISBN: 978-80-7261-177-5.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav, Petr NOVÁK a kol. *Finanční strategie. Krok za krokem*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-562-6.

MARINIČ, Pavel. *Hodnotový management ve finančním řízení. Hodnota versus finance*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-405-7.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking – mýty a skutečnost. Model efektivního učení se a zlepšování*. 1. vyd. Praha: SEVT, a.s., 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PHUSAVAT, Kongkiti. *Productivity Management in an Organization: Measurement and Analysis*. Lublin: ToKnow Press, 2013. ISBN 978-961-6914-04-8.

REŽŇÁKOVÁ, Mária a kol. *Řízení platební schopnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3441-5.

SEDLÁČEK, Milan, Petr SUCHÁNEK a Jiří Špalek. *Kvalita a výkonnost průmyslových podniků*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2012. ISBN: 978-80-210-6075-3.

SOUČEK, Zdeněk. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-572-5.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby. Od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014. ISBN: 978-80-247-4486-5.

UČEŇ, Pavel. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2472-0.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kolektiv. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

Seznam příloh

Příloha A:

Aktiva společnosti – souhrnné výkazy za období 2010 – 2015 (v tis. Kč) str. 86 - 87

Příloha B:

Pasiva společnosti – souhrnné výkazy za období 2010 – 2015 (v tis. Kč) str. 88 - 89

Příloha C:

Výkaz Zisku a ztráty společnosti souhrn za období 2010 – 2015 (v tis. Kč) str. 90 - 91

Příloha A: Aktiva společnosti – souhrnné výkazy za období 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Řádek výkazu	Obsah položky	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	388 839	309 886	313 780	335 139	341 549	336 525
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál						
B.	Dlouhodobý majetek	205 440	195 616	191 817	191 278	187 532	179 123
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	633	301	1 858	1 273	760	28
B.I.1.	Zřizovací výdaje						
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje						
3.	Software	633	301		1 273	760	28
4.	Ocenitelná práva						
5.	Goodwill						
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek						
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			1 858			
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek						
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	204 807	195 315	189 959	185 505	186 772	179 095
B.II.1.	Pozemky	33 700	33 700	33 700	33 700	33 700	33 700
2.	Stavby	155 432	150 214	144 439	139 215	135 594	130 046
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	15 076	11 401	11 820	12 590	17 478	15 349
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů						
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny						
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek						
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	599					
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek						
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku						
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				4 500	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba				4 500		
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem						
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly						
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv						
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek						
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek						
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek						
C.	Oběžná aktiva	166 285	109 593	117 978	142 465	147 439	151 655
C.I.	Zásoby	95 527	55 700	66 314	91 751	88 856	83 527
C.I.1.	Materiál	35 180	19 576	24 415	26 390	36 171	30 022

2.	Nedokončená výroba a polotovary	29 033	15 979	18 539	25 942	25 631	28 252
3.	Výrobky	31 314	20 145	23 360	39 419	27 054	25 253
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny						
5.	Zboží						
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby						
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	836	736	752	1 333	1 121	293
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů						
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba						
3.	Pohledávky - podstatný vliv						
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení						
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy						
6.	Dohadné účty aktivní						
7.	Jiné pohledávky						
8.	Odložená daňová pohledávka	836	736	752	1 333	1 121	293
C.III.	Krátkodobé pohledávky	67 049	38 176	49 066	49 077	54 799	65 120
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	66 167	37 907	47 203	47 657	50 042	52 737
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba						
3.	Pohledávky - podstatný vliv						
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení						
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění						
6.	Stát - daňové pohledávky	800	21	1 237		4 246	748
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy		179	500	1 357	504	11 592
8.	Dohadné účty aktivní						
9.	Jiné pohledávky	82	69	126	63	7	43
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	2 874	14 981	1 846	304	2 663	2 715
C.IV.1	Peníze	233	301	390	251	319	248
2.	Účty v bankách	2 641	14 680	1 456	53	2 344	2 467
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly						
4.	Pořízovaný krátkodobý finanční majetek						
D.I.	Časové rozlišení	17 113	4 677	3 985	1 396	6 578	5 747
D.I.1.	Náklady příštích období	1 690	4 677	3 752	1 396	6 578	5 386
2.	Komplexní náklady příštích období						
3.	Příjmy příštích období	15 424		233			361

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

Příloha B: Pasiva společnosti – souhrnné výkazy za období 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Řádek výkazu	Obsah položky	2010	2011	2012	2013	2014	2015
	PASIVA CELKEM	388 839	309 886	313 780	335 139	341 549	336 525
A.	Vlastní kapitál	201 660	172 476	173 935	176 292	187 885	192 718
A.I.	Základní kapitál	186 502	186 502	157 594	157 594	157 594	157 594
A.I.1	Základní kapitál	186 502	186 502	186 502	157 594	157 594	157 594
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)						
3.	Změny základního kapitálu			-28 908			
A.II.	Kapitálové fondy						
A.II.1.	Emisní ážio						
2.	Ostatní kapitálové fondy						
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků						
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společnosti						
5.	Rozdíly z přeměn společnosti						
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	2 333	10 314	9 896	9 918	2 116	2 150
A.III.1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond		8 036	8 037	8 130		
2.	Statutární a ostatní fondy	2 333	2 278	1 859	1 788	2 116	2 150
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	4 594	4 594	4 567	5 808	20 380	27 521
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	4 594	4 594	4 567	5 808	20 380	27 521
2.	Neuhrazená ztáta minulých let						
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	8 231	-28 934	1 878	2 972	7 795	5 453
B.	Cizí zdroje	187 140	137 330	129 845	133 128	147 043	143 736
B.I.	Rezervy					550	2 329
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů						
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky						
3.	Rezerva na daň z příjmů					550	2 329
4.	Ostatní rezervy						
B.II.	Dlouhodobé závazky					46 952	32 270
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů					46 952	32 270
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba						
3.	Závazky - podstatný vliv						
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení						
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy						
6.	Vydané dluhopisy						
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě						

8.	Dohadné účty pasivní						
9.	Jiné závazky						
10.	Odložený daňový závazek						
B.III.	Krátkodobé závazky	86 101	91 609	93 845	85 943	51 664	69 829
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	76 654	84 137	89 135	80 039	36 791	45 842
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba						
3.	Závazky - podstatný vliv						
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení						
5.	Závazky k zaměstnancům						
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 463	1 259	1 299	1 433	1 863	2 357
7.	Stát - daňové závazky a dotace	558	1 858	530	1 716	777	1 422
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	1 218	1 690			8 229	14 840
9.	Vydané dluhopisy						
10.	Dohadné účty pasivní	3 101	384		14	240	462
11.	Jiné závazky	3 107	2 281	2 881	2 741	3 764	4 906
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	101 038	45 721	36 000	47 185	47 877	39 308
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	44 000	41 000	36 000	32 000	28 000	24 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	57 038	4 721		15 185	19 877	15 308
3.	Krátkodobé finanční výpomoci						
C.I.	Časové rozlišení	40	80	10 000	25 719	6 621	72
C.I.1.	Výdaje příštích období		40	72	89	1 352	30
2.	Výnosy příštích období	40	40	9 928	25 630	5 269	42

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti

Příloha C: Výkaz Zisku a ztráty společnosti souhrn za období 2010 – 2015 (v tis. Kč)

Řádek výkazu	Obsah položky	2010	2011	2012	2013	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	0	17 416	15 494	11 143	2 858	6 478
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		16 991	15 116	10 871	2 498	6 319
+	Obchodní marže		425	378	272	360	159
II.	Výkony	330 355	199 086	229 182	261 073	315 878	417 497
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	308 425	224 479	223 406	237 611	329 500	415 586
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	21 930	-25 393	5 776	23 462	-13 622	1 538
3.	Aktivace						373
B.	Výkonová spotřeba	246 865	163 449	166 939	189 050	224 866	302 015
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	156 035	112 593	114 425	110 994	121 857	161 907
2.	Služby	90 830	50 856	52 514	78 056	103 009	140 107
+	Přidaná hodnota	83 490	36 062	62 621	72 295	91 372	115 641
C.	Osobní náklady	61 213	55 720	52 077	55 258	65 097	79 881
C.1.	Mzdové náklady	43 656	40 188	37 174	38 452	45 396	55 695
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	972	957	858	1 002	1 239	944
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	14 096	12 785	12 278	13 324	15 425	18 837
4.	Sociální náklady	2 489	1 790	1 767	2 480	3 036	4 404
D.	Daně a poplatky	431	406	419	536	506	502
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	9 633	10 815	9 486	10 495	12 797	14 646
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	1 641	1 732	1 595	9 814	10 231	3 245
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	40	60	202	341	419	39
2.	Tržby z prodeje materiálu	1 601	1 672	1 393	9 473	9 812	3 206
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	138	228	8 339	8 551	4 677
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		8		908	1	30
2.	Prodaný materiál		130	228	7 431	8 550	4 647
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období				487	1 040	1 703
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 059	7 692	3 985	1 069	1 629	1 234
H.	Ostatní provozní náklady	1 205	2 331	1 448	1 621	2 488	5 027
V.	Převod provozních výnosů						
I.	Převod provozních nákladů						
*	Provozní výsledek hospodaření	13 709	-23 924	4 543	6 442	12 754	13 684
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů						

J.	Prodané cenné papíry a podíly						
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku [Σ VII.1. až VII.3.]	0	0	0	0	1 020	
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem						
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů					1 020	
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku						
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku						
K.	Náklady z finančního majetku						
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů						
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů						
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti						
X.	Výnosové úroky		6			8	1
N.	Nákladové úroky	2 570	3 262	1 964	1 844	1 936	1 534
XI.	Ostatní finanční výnosy	646	2 180	1 009	1 214	1 015	2 999
O.	Ostatní finanční náklady	3 314	3 834	1 726	3 421	3 769	6 420
XII.	Převod finančních výnosů						
P.	Převod finančních nákladů						
*	Finanční výsledek hospodaření	-5 238	-4 910	-2 681	-4 051	-3 661	-4 954
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	240	100	-16	-581	49	3 277
Q.1.	- splatná						2 449
2.	- odložená	240	100	-16	-581	49	828
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	8 231	-28 934	1 878	2 972	9 043	5 453
XIII.	Mimořádné výnosy						
R.	Mimořádné náklady						
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti [S.1. + S.2.]						
S.1.	- splatná						
2.	- odložená						
*	Mimořádný výsledek hospodaření						
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníků (+/-)						
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	8 231	-28 934	1 878	2 972	9 043	5 453
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	8 471	-28 834	1 862	2 391	9 092	8 729

Zdroj: Vlastní práce na základě účetních výkazů společnosti