

Projekt implementace konceptu ekonomické přidané hodnoty pro řízení výkonnosti ve vybrané společnosti

Bc. Petra Neufingerová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra Neufingerová**
Osobní číslo: **M18833**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt implementace konceptu ekonomické přidané hodnoty pro řízení výkonnosti ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte poznatky o měření a řízení výkonnosti se zaměřením na koncept ekonomické přidané hodnoty.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte aspekty, které ovlivňují hodnocení výkonnosti vybrané společnosti.
- Analyzujte výkonnost vybrané společnosti pomocí tradičních a moderních ukazatelů měření výkonnosti se zaměřením na ekonomickou přidanou hodnotu a identifikujte faktory ovlivňující výkonnost podniku.
- Navrhněte projekt implementace konceptu ekonomické přidané hodnoty do řízení vybrané společnosti.
- Projekt podrobně nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- HOLZER, Tina. *Economic Value Added*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag, 2012, 152 s. ISBN 9783639392067.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza. Komplexní průvodce s příklady*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017, 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- LEWIN, Peter and Nicolás CACHANOSKY. *Capital and Finance. Theory and History*. Abingdon: Routledge, 2020, 162 s. ISBN 9780367143725.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019, 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

Vedoucí diplomové práce: prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: 11. února 2022
Termín odevzdání diplomové práce: 27. dubna 2022

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Petra Neufingerová

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřena na projekt implementace konceptu ekonomické přidané hodnoty do vybrané společnosti. Na základě zpracování teoretických východisek je zpracována finanční analýza společnosti, jež využívá klasické ukazatele pro hodnocení finančního zdraví společnosti. Pro komplexní hodnocení výkonnosti byl využit koncept ekonomické přidané hodnoty, který díky úpravám účetních dat a zahrnutím nákladů na kapitál lépe odráží skutečné hospodaření společnosti. Projektové řešení obsahuje návrhy opatření spojené se zavedením tohoto konceptu do řízení společnosti, časový harmonogram a možnosti využití konceptu ve vybrané společnosti. V závěru projektové části je zpracována nákladová a riziková analýza implementace daného konceptu měření a řízení výkonnosti.

Klíčová slova: výkonnost podniku, finanční analýza, moderní ukazatele měření výkonnosti, ekonomická přidaná hodnota

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on the project of implementation of the concept of Economic Value Added in a selected company. On the basis of theoretical background, the financial analysis of the company is prepared, which uses classical indicators for the evaluation of the financial health of the company and for the comprehensive performance evaluation the concept of Economic Value Added was used, which thanks to the adjustments of accounting data and the inclusion of the cost of capital better reflects the actual performance of the company. The project solution includes proposals for measures related to the introduction of this concept into the company's management, a timetable and the possibilities of implementation of the concept in the selected company. The project part concludes with a cost and risk analyses of the performance measurement and management concept implementation.

Keywords: company performance, financial analysis, modern performance measurement indicators, Economic Value Added

Ráda bych poděkovala vedoucí své diplomové práce prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za odborné vedení mé diplomové práce, za cenné rady, náměty a připomínky v průběhu jejího zpracování. Dále bych chtěla poděkovat své rodině za obrovskou podporu a trpělivost při mém studiu.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	11
I TEORETICKÁ ČÁST.....	12
1 VÝKONNOST PODNIKU	13
2 KLASICKÉ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	16
2.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	16
2.2 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	17
2.3 POMĚROVÉ UKAZATELE	17
2.4 SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	20
3 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	22
3.1 TRŽNÍ PŘIDANÁ HODNOTA (MVA).....	22
3.2 EXCESS RETURN.....	23
3.3 DISKONTOVANÉ CASH FLOW (DCF).....	23
3.4 VÝNOSNOST INVESTIC (CFROI).....	24
3.5 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA).....	25
3.6 BALANCED SCORECARD (BSC).....	25
4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODLE KONCEPTU EVA.....	27
4.1 POSTUP VÝPOČTU EVA.....	28
4.1.1 Stanovení čistých operativních aktiv (NOA).....	29
4.1.2 Stanovení čistého operativního zisku (NOPAT).....	31
4.1.3 Výpočet nákladů na kapitál (WACC).....	32
4.2 VYUŽITÍ KONCEPTU EVA PRO ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	35
4.3 IMPLEMENTACE KONCEPTU EVA	38
4.4 PŘÍNOSY A NEDOSTATKY KONCEPTU EVA	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	41
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	42
5.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	42
5.2 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	42
5.2.1 Vnitropodniková struktura	43
5.2.2 Cíle a vize společnosti.....	43
5.3 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ SPOLEČNOSTI.....	44
5.3.1 PEST analýza	44
5.3.2 SWOT analýza	51
6 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	53
6.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	53

6.1.1	Horizontální a vertikální analýza	53
6.2	ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	59
6.3	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	60
6.3.1	Rentabilita	60
6.3.2	Likvidita	61
6.3.3	Aktivita.....	62
6.3.4	Zadluženost	63
6.4	ANALÝZA SOUHRNNÝCH UKAZATELŮ	64
6.4.1	Z-skóre	64
6.4.2	Index IN05	65
6.5	ZHDNOCENÍ VÝSLEDKŮ FINANČNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI.....	66
6.6	SROVNÁNÍ S KONKURENCÍ.....	66
7	HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM KONCEPTU EVA.....	70
7.1	STANOVENÍ NOA.....	70
7.1.1	Aktivace položek.....	70
7.1.2	Vyčlenění neoperativních aktiv.....	71
7.1.3	Snížení aktiv o neúročený čistý kapitál.....	72
7.2	STANOVENÍ NOPAT	73
7.3	STANOVENÍ WACC.....	75
7.4	VÝPOČET EVA.....	76
7.5	PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA 2019 AŽ 2021	78
7.5.1	Citlivostní analýza ukazatele EVA	80
8	NÁVRH PROJEKTU IMPLEMENTACE KONCEPTU EVA DO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI.....	82
8.1	IMPLEMENTACE KONCEPTU EVA	82
8.1.1	Představení konceptu	82
8.1.2	Sestavení řídicí skupiny	83
8.1.3	Seznámení zaměstnanců s konceptem	83
8.1.4	Strategické rozhodnutí o zavedení konceptu EVA	83
8.2	ČASOVÝ HARMONOGRAM REALIZACE PROJEKTU.....	92
8.3	ZHDNOCENÍ NAVRHOVANÉHO PROJEKTU	93
9	NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	95
9.1	NÁKLADY NA IMPLEMENTACI KONCEPTU EVA.....	95
9.2	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	96
	ZÁVĚR	98
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	99
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	104

SEZNAM OBRÁZKŮ	106
SEZNAM TABULEK.....	107
SEZNAM PŘÍLOH.....	109

ÚVOD

V dnešní době je stále větší tlak na výkonnost společnosti a její konkurenceschopnost. K měření výkonnosti je možné použít spoustu dostupných měřítek, avšak ta původní, která vyvozují závěry na základě hospodářského výsledku společnosti, jsou již v dnešní době považována za nedostatečná. S nárůstem konkurenčního prostředí je pro společnost důležité odhalit klíčové faktory výkonnosti a zvolit optimální postupy, jak výkonnost měřit a řídit. K výsledkům jim dopomáhají moderní koncepty, která se orientují na hodnotové řízení společnosti. K nim patří i ekonomická přidaná hodnota (EVA), kterou lze použít nejen pro samotné měření a řízení, ale také pro další okruhy rozhodování – investiční rozhodování, odměňování zaměstnanců na základě výsledků EVA, nebo pro oceňování společnosti, které díky úpravám účetních dat společnosti odráží skutečnou hodnotu. Konceptu ekonomické přidané hodnoty je věnována tato diplomová práce.

Teoretická část práce zahrnuje literární rešerši a kritické zhodnocení dostupných literárních zdrojů zaměřujících se na výkonnost podniku, klasické a moderní ukazatele měření výkonnosti a podrobně rozebírá hodnocení výkonnosti podniku pomocí konceptu ekonomické přidané hodnoty.

Praktická část je rozdělena do analytické a projektové části. První, analytická, se zabývá charakteristikou vybrané společnosti a analýzou vnitřního a vnějšího prostředí. Následuje zhodnocení současného stavu hospodaření společnosti pomocí sestavení finanční analýzy, která využívá klasické ukazatele měření výkonosti podniku na základě účetních výkazů. Finanční analýza udává současný a minulý stav společnosti, chybí zde však prognóza do budoucna a možnost využít měřítko pro řízení společnosti jako celku. Klasická měřítka výkonosti do svých výsledků přenáší nepřesnosti z účetních výkazů, které zahrnují i položky, které společnost nevyužívá ke svému podnikání, nebo naopak nezahrnují položky, které společnost ke svému podnikání využívá. Z tohoto důvodu jsou v dnešní době klasické ukazatele považovány za nedostatečné. Moderní měřítka výkonosti tyto nedostatky odstraňují pomocí úpravy účetních dat a možností jejich použití pro řízení společnosti jako celku. Hodnocení výkonosti společnosti s využitím konceptu EVA využívá úpravy účetních dat, které je nutné provést pro správný výpočet. Součástí výpočtu EVA je pyramidový rozklad tohoto ukazatele. Projektová část se zaměřuje na implementaci konceptu EVA do vybrané společnosti, pomocí získaných dat z teoretické a analytické části. Součástí je časový harmonogram implementace a nákladová a riziková analýza navrhovaného řešení.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je sestavení projektu implementace konceptu EVA pro řízení výkonnosti ve vybrané společnosti. Cíle bude dosaženo pomocí dílčích cílů, mezi které patří literární rešerše, jejíž zhotovení poslouží jako podklad pro analytickou a projektovou část. Dalším dílčím cílem je zhodnocení dosavadní situace v podniku dle tradičních ukazatelů a následné vyčíslení dle konceptu EVA. Projektová část je věnována zavedení konceptu EVA do vybrané společnosti. Pro účely hodnocení výkonnosti společnosti jsou využita účetní data společnosti za roky 2018-2021. Diplomová práce je rozdělena do části teoretické a praktické, přičemž praktická část je dále rozdělena na část analytickou a projektovou.

Teoretická část je zpracována pomocí kritické literární rešerše na základě dostupných literárních zdrojů, které se vztahují k tématu práce, se zaměřením na měření výkonnosti a koncept EVA, tyto informace slouží jako zdroj pro praktickou část práce.

Analytická část práce analyzuje vnitřní a vnější prostředí společnosti využitím SWOT a PEST analýz. Pomocí klasických ukazatelů je sestavena finanční analýza společnosti, která hodnotí vývoj hospodaření na základě ukazatelů vycházejících z účetních dat. Pomocí teoretické části jsou účetní data přetransformována na ekonomický model konceptu EVA, který odráží skutečný stav společnosti za sledované roky pomocí úprav účetních dat. Mezi tyto úpravy patří vymezení Net Operating Assets (NOA), Net Operating Profit after Taxes (NOPAT) a výpočet Weighted Average Cost of Capital (WACC).

Projektová část se zabývá implementací konceptu EVA do vybrané společnosti pomocí získaných dat z části teoretické a analytické části. Projektová část obsahuje návrh projektu, který zahrnuje opatření spojené se zavedením konceptu. Dále časový harmonogram a možnosti využití konceptu ve vybrané společnosti. Závěrem projektové části je zpracována nákladová a riziková analýza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Finanční řízení prošlo za poslední roky velkou změnou. Zatímco dříve byly za směrodatné hodnoty považovány zisk, maximalizace zisku či výnosnost kapitálu, v dnešní době se finanční řízení zaměřuje na celý koncept řízení podniku. Výkonnost podniku může být považována za úspěšnost podniku, která ale v současnosti není měřená pomocí zisku, nebo mylnou představou, že úspěšné podniky jsou pouze ty nejvíce ziskové, měří ji míra úspěšnosti celého podniku a naplňování stanovených cílů.

Podle Suchánka a kol. (2013, str. 23) stanovené cíle nemusí být pouze peněžního charakteru a samotné hodnocení těchto cílů tedy nemusí mít formu finančního hodnocení. Stejně důležité je plnění stanovených cílů, které mají nepeněžní charakter. Marinič (2010, str. 58) charakterizuje výkonnost podniku jako produkční schopnost podniku. Tedy přístup, který je spojený s výkonem společnosti, jež je spojován s výsledkem výrobního procesu, který uvnitř společnosti probíhá. Jedním z hlavních cílů konceptu řízení výkonnosti podniku je sledování a pravidelné vyhodnocování podnikové výkonnosti a schopnost operativně reagovat na změny v podmínkách podnikání. Neboť co nelze měřit, nelze ani řídit.

Samotnou výkonnost podniku ovlivňuje i konkurenceschopnost, jejíž udržení není v dnešní době vůbec snadným úkolem hlavně z důvodu nestále se měnícího podnikatelského prostředí. Dle Pavelkové a Knápkové (2012, str. 13) je velmi důležité neustále sledovat konkurenční prostředí, včas reagovat na změny v podnikatelském prostředí a neustále měřit, vyhodnocovat a zvyšovat výkonnost podniku. Podle Suchánka a kol. (2013, str. 14) je konkurenceschopnost jedním z klíčových faktorů pro měření výkonnosti podniku. Neboť za poslední roky došlo k výrazné změně ekonomické situace nejen na úrovni podniků, ale i vyšších celků, a to jako důsledek technologických pokroků v logistice a přepravě, informačních a komunikačních technologiích. Pokrok vede k zvyšování produktivity a ovlivňování produkčních procesů, ale také zvýšení konkurenčního tlaku na podniky.

Hlavním účelem konceptu řízení výkonnosti je maximalizace hodnoty pro vlastníky. To ovšem neznamená, že jedinou měřitelnou hodnotou je právě maximalizace hodnoty pro vlastníky, důraz je kladen na měření celého chodu podnikání. Při pohledu do minulosti na výkonnost podniku a její měření je patrné, že došlo k velkému vývoji měřených hodnot. Jako první byla sledována tzv. zisková marže, kterou můžeme vyjádřit jako

zisk/tržby, následně byl kladen důraz na maximalizaci zisku, dalším měřítkem byla rentabilita investovaného kapitálu a posledním měřítkem již zmíněná tvorba hodnoty pro vlastníky. Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku je demonstrován v tabulce níže.

Tabulka 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
„zisková marže“	„růst zisku“	„výnosnost kapitálu“	„tvorba hodnoty pro vlastníky“
Zisk/tržby	Maximalizace zisku	Zisk/investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF, a jiné.

Zdroj: Pavelková a Knápková, 2012

Dle Režňákové a kol. (2010, str. 13-14) je pro podnik rozhodující schopnost generovat v budoucnu výnosy, díky kterým jsou investoři ochotni vkládat do projektů své dočasně volné finanční prostředky. Generování budoucích výnosů je závislé na několika faktorech, jako je například kvalita produktu, pozice společnosti na trhu, efektivní řízení nákladů a kvalifikace zaměstnanců. Všechny tyto faktory se totiž promítají do ekonomického výsledku společnosti.

1.1 Koncept shareholder a stakeholder value

Dle Čížinské (2018, str. 19) se současná ekonomická a finanční teorie přiklání k názoru, že hlavním cílem podnikání je schopnost podniku dlouhodobě generovat zisk a současně inkasovat příjmy. Na základě splnění tohoto cíle bude společnost generovat dostatečný tok peněžních prostředků na zajištění chodu společnosti, ale také na finanční zajištění rizik, která do podnikání vkládají vlastníci. Toto pojetí je základem pro teorie:

- shareholder value – zaměřeno na vlastníky a jejich zájmy,
- stakeholder value – kromě majitelů se zaměřuje i na širší okruh zájmových skupin.

Koncept řízení shareholder¹ je zaměřen dle Režňákové a kol. (2010, str. 14) na vlastníky podniku a jejich zájmy, neboť právě vlastníci do svého podnikání vkládají největší prostředky, a to nejen finanční, ale také svůj podnikatelský plán. Vlastníci nesou největší riziko samotného podnikání a proto očekávají, že podnikání bude naplňovat jejich představy, ať už finanční či nefinanční. Tento koncept zdůrazňuje právo vlastníků na

¹ Pojem shareholder je anglickým ekvivalentem pro majitele, vlastníka, akcionáře či podílníka.

výnos, který závisí na výši podstupovaného rizika. Hlavním cílem tohoto konceptu je získávání finančních prostředků z kapitálových trhů a orientace domácností na investování do kapitálového trhu.

Koncept řízení stakeholder mimo majitele zahrnuje i širší okruh zájmových skupin, které jsou spjaty s podnikáním, jako například zaměstnanci, věřitelé či zákazníci. Tento koncept pohlíží na řízení z pohledu celé skupiny. Pokud tyto skupiny nebudou uspokojeny, nebude se podnikání dařit a nebude tak tvořit zisk pro vlastníky. (Bonnafous-Boucher a Dahl Rendtorff, 2016, str. 1, 36)

Růst hodnoty podniku se tak v dnešní době dá považovat za hlavní cíl podnikání a k jeho naplnění musí směřovat všechny další aktivity podniku. Pro měření hodnoty je dle Pavelkové a Knápkové (2012, str. 14-16) důležité sledovat následující aspekty:

- **Hodnota:** hodnota podniku je považována za vhodné měřítko řízení výkonnosti podniku, neboť obsahuje všechny důležité informace, které jsou potřebné k měření hodnoty.
- **Řízení hodnoty:** do řízení hodnoty spadají systémy, strategie, procesy, analytické techniky a výkonnostní měřítko, která tvoří celý podnik. Řízení hodnoty zařazuje do svého měření i vnitropodnikovou kulturu. Hodnotové řízení by mělo obsahovat strategické plánování a rozpočtování, alokaci kapitálu, měření výkonnosti, systém odměňování manažerů a v neposlední řadě interní a externí komunikaci.
- **Maximalizace hodnoty:** nezahrnuje pouze maximalizaci podílů na zisku pro vlastníky, ale také přínos pro vlastníky a výnosy z růstu cen vlastnických podílů. Pro hodnocení a efektivnost vložené investice se používá čistá současná hodnota.
- **Časová hodnota peněz:** pohlíží na finance v čase – koruna získána dnes má větší hodnotu než koruna získána v budoucnu. A to v případě, že koruna získaná dnes je investována a v budoucnu tak přináší výnos z dané investice.
- **Riziko:** riziko nese každé podnikání, pro některé odvětví může být specifické, pro všechny podniky však platí nebezpečí, že dosažené výsledky nebudou stačit na výsledky plánované. Pro stanovení pravděpodobnosti rizika je využíván odhad diskontní sazby, které promítá míru výnosnosti, kterou investor požaduje ze svých vložených prostředků při dané míře rizika.

2 KLASICKÉ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Finanční analýza představuje dle Růčkové (2019, str. 9) analýzu a rozbor získaných finančních dat společnosti, která jsou uvedena převážně ve výkazech společnosti, jež se finanční analýza týká. Finanční analýza slouží kromě věřitelů hlavně vedení společnosti k vyhodnocení jejího vedení a pozici na konkurenčním trhu, proto se finanční analýza porovnává v rámci ekonomického prostředí. Dle Jindřichovské (2013, str. 213) slouží finanční analýza k zhodnocení kvality daného podniku a jako možný podklad pro srovnání s jinými podniky. Scholleová (2012, str. 163) finanční analýzu definuje jako soubor činností podniku, jejímž cílem je komplexní zhodnocení finanční situace podniku. Smyslem finanční analýzy je příprava podkladů pro správné fungování společnosti a správné rozhodování. Existuje velmi úzká souvislost mezi finanční analýzou a účetnictvím. Neboť právě účetnictví dodává účetní výkazy, které slouží jako podklad pro tvorbu finanční analýzy.

Účetní výkazy jsou dle Srpové a kol. (2010, str. 314) nepostradatelným podkladem pro tvorbu finanční analýzy, slouží jako vstupní data. Mezi základní účetní výkazy sloužící k tvorbě finanční analýzy jsou rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Landa (2011, str. 40) ve své publikaci dále definuje jednotlivé finanční výkazy, mezi které patří rozvaha, jež stanovuje na straně aktiv strukturu majetku a na straně pasiv, z jakých zdrojů byl majetek financován. Strana pasiv dále obsahuje informace o výsledku hospodaření. Výkaz zisku a ztrát zachycuje tvorbu výsledku hospodaření pomocí výnosů a nákladů. Další účetní výkazy pro tvorbu finanční analýzy jsou výkaz cash flow (tok peněžních prostředků) a přehled o změnách vlastního kapitálu.

Finanční ukazatele jsou dle Růčkové (2019, str. 11) základní prvky jednoduché finanční analýzy a přináší odpovědi na základní otázky ohledně finančního zdraví společnosti. Řadíme mezi ně například ukazatele rentability, likvidity a zadluženosti společnosti.

2.1 Absolutní ukazatele

Horizontální analýza porovnává jednotlivé položky účetních výkazů v časové posloupnosti a zaznamenává jejich změny. Výsledkem je absolutní výše změn a jejich procentuální vyjádření za srovnávané časové úseky (roky).

- Absolutní změna = ukazatel_t – ukazatel_{t-1} (1)

- Procentuální změna = (absolutní změna * 100) / ukazatel_{t-1} (2)

Vertikální analýza neboli procentní rozbor porovnává jednotlivé položky účetních výkazů a jejich procentní podíl k zvolené základně, která tvoří 100 %. Základna je většinou volena jako celková výše aktiv či pasiv a jednotlivá položka účetních výkazů výše celkových výnosů či nákladů. (Knápková a kol., 2017, str. 71)

2.2 Rozdílové ukazatele

Analýza rozdílových ukazatelů porovnává jednotlivé položky účetních výkazů, konkrétně tokové položky těchto výkazů (např. zisk) či výsledky rozdílu aktiv a pasiv. Oblast využití ukazatelů je řízení oběžných aktiv a likvidita společnosti.

- Čistý pracovní kapitál (ČPK): (krátkodobá aktiva – krátkodobá pasiva) / OA (3)
- Čisté pohotové peněžní prostředky (ČPP): pohotové peněžní prostředky – okamžitě splatné závazky (4)
- Čistý peněžní majetek (ČPM): oběžná aktiva – zásoby – nelikvidní pohledávky – krátkodobá pasiva (5)

Čistý pracovní kapitál stanovuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, pro lepší vypovídající hodnotu je výsledek dělen OA. ČPK se zabývá tou částí majetku, která je hrazena z dlouhodobých zdrojů a je indikátorem platební schopnosti podniku. Čisté pohotové peněžní prostředky stanovují přísnější formu výpočtu likvidity společnosti, neboť zahrnují pouze pohotové peněžní prostředky (pokladna, bankovní účty). Může být značně ovlivněn prodlením s úhradou či zdržením plateb. Čistý peněžní majetek stejně jako ČPK nám udává platební schopnost podniku, vylučuje ale nejméně likvidní zásoby a nelikvidní pohledávky. Naopak zahrnuje krátkodobé pohledávky. (Knápková a kol., 2017, str. 85-86)

2.3 Poměrové ukazatele

Ukazatele rentability měří míru ziskovosti společnosti. Jejich srovnání je možné v časovém horizontu i pro porovnání výkonnosti mezi podniky. Dle Srpové a kol. (2010, str. 323) vyjadřují ukazatele rentability schopnost podniku využívat majetek a zdroje podniku ke generování zisku. Používají se zejména následující ukazatele:

- Rentabilita aktiv – ROA = (EBIT / aktiva) * 100 (6)

kde: EBIT = zisk před zdaněním + nákladové úroky

- Rentabilita vlastního kapitálu – ROE = (čistý zisk / vlastní kapitál) * 100 (7)

- Rentabilita tržeb – ROS = (výsledek hospodaření / tržby) * 100 (8)

Rentabilita aktiv měří výkonnost podniku, pomocí efektivního využití majetku podniku neboli produkci zisku využitím majetku společnosti. Rentabilita vlastního kapitálu měří výkonnost vlastního kapitálu vloženého vlastníky společnosti, tedy ziskovost z hodnoty vlastního kapitálu. Rentabilita tržeb stanovuje výši ziskové marže společnosti. Tento ukazatel by měl mít stoupající tendenci. (Kiselačková a Šoltés 2017, str. 21)

Ukazatele likvidity vyjadřují dle Jindřichovské (2013, str. 213) rychlost přeměny určité položky na hotové peníze, a to při co možná nejmenší ztrátě hodnoty. Likvidita je z pohledu společnosti chápána jako schopnost dostát svým závazkům včas. Nízká míra likvidity může být pro společnost značně riziková, neboť není schopná včas uhradit své závazky. Naopak vysoká likvidita udává, že společnost drží své finanční prostředky v aktivech a nedosahuje tak finančního zhodnocení. Srpová a kol. (2010, str. 323) definuje likviditu jako schopnost společnosti hradit splatné závazky, a to při splnění podmínky sladění splatnosti finančních zdrojů a životnosti majetku. Mezi základní ukazatele patří:

- Běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé dluhy (6)

- Pohotová likvidita = (oběžná aktiva + zásoby) / krátkodobé dluhy (7)

- Peněžní likvidita = finanční majetek (peníze) / krátkodobé dluhy (8)

Běžná likvidita je likviditou III. stupně a stanovuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Likviditou třetího stupně je běžná likvidita z důvodu delšího časového horizontu proměny oběžných aktiv na hotové peníze. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím pravděpodobnější je zachování platební schopnosti podniku. Doporučená hodnota činí 1,5 až 2,5. Pohotová likvidita je likviditou II. stupně a platí pro ni pravidlo vyváženosti, tzn., že číselník by měl být ideálně stejný jako jmenovatel, aby se společnost nemusela vzdávat svých zásob. Doporučená hodnota činí 1 až 1,5. Peněžní likvidita je likviditou I. stupně a je nejrychlejší formou likvidity. Její hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 až 0,5. Vysoké hodnoty peněžní likvidity značí neefektivní využívání finančních prostředků. (Jindřichovská, 2013, str. 213-2014; Růčková, 2019, str. 59)

Ukazatele aktivity vypovídají dle Kiselačkové a Šoltése (2017, str. 21) o schopnosti podniku využívat svůj majetek a vázanosti kapitálu v podniku v různých formách.

Knápková a kol. (2017, str. 107) uvádí ukazatele aktivity jako schopnost společnosti využít investované prostředky a rozložení složek kapitálů do jednotlivých druhů aktiv a pasiv. Ukazatele aktivity vyjadřují počet obrátek zdrojů či aktiv, nebo dobu obratu. Základní ukazatele aktivity jsou:

- Doba obratu pohledávek: $\text{pohledávky} / (\text{roční tržby} / 365)$ (9)
- Doba obratu závazků: $\text{závazky} / (\text{roční tržby} / 365)$ (10)
- Doba obratu celkových aktiv: $\text{roční tržby} / \text{celková aktiva}$ (11)

Doba obratu pohledávek udává, jak dlouho je majetek společnosti vázán ve formě pohledávek, tedy za jak dlouho jsou v průměru pohledávky splaceny. Doba obratu závazků udává, jak rychle je společnost schopna splatit své závazky. V tomto případě platí, že doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek, aby byla zachována finanční rovnováha společnosti. Doba obratu celkových aktiv neboli vázanost celkového vloženého kapitálu. Ukazatel vyjadřuje poměr tržeb k celkovému vloženému kapitálu. (Růčková, 2019, str. 70)

Ukazatele zadluženosti měří dle Kiseľákové a Šoltése (2017, str. 21) míru zadluženosti podniku, tedy míru rizika při využívání cizího kapitálu. Zadluženost podniku by měla být optimální, neboť jistá míra cizích zdrojů je pro společnost užitečná a méně nákladná než využití vlastních zdrojů.

- Celková zadluženost: $(\text{cizí zdroje} / \text{celková aktiva}) * 100$ (13)
- Míra zadluženosti: $(\text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál}) * 100$ (14)
- Míra finanční samostatnosti: $\text{vlastní kapitál} / \text{cizí zdroje}$ (15)
- Krytí dlouhodobého majetku VK: VK / DM (16)
- Krytí DM dlouhodobým kapitálem: $(\text{VK} + \text{dlouh. cizí zdroje}) / \text{DM}$ (17)

Celková zadluženost udává poměr financování aktiv, zda jsou financována převážně z cizích zdrojů, nebo společnost využívá vlastní zdroje. Doporučená hodnota je 30 až 60 %. Míra zadluženosti ovlivňuje rentabilitu vlastního kapitálu. Pokud je výnosnost vloženého kapitálu vyšší než cena úročení cizích zdrojů, je vyšší míra zadluženosti pozitivní. Doporučená hodnota se pohybuje těsně pod 1 (100 %). Míra finanční samostatnosti vyjadřuje, kolik Kč vlastního kapitálu připadá na 1 Kč cizího kapitálu. Doporučená hodnota je 1, kdy je rozložení VK a cizích zdrojů rovnocenné. Krytí dlouhodobého majetku VK měří poměr financování oběžných aktiv vlastním kapitálem.

Pokud je hodnota vyšší než 1 (poměr VK na dlouhodobém majetku), podnik dává přednost stabilitě před výnosem. U krytí DM dlouhodobým kapitálem platí zlaté pravidlo, které udává, že má být DM financován z dlouhodobých zdrojů a krátkodobý majetek financován z krátkodobých zdrojů a podnik tak drží neutrální strategii. Pokud hodnota klesne pod 1, jedná se o agresivní strategii vyznačující se rizikem, ale i nižšími náklady na zdroje. Konzervativní strategie se vyznačuje nižším rizikem, ale vyšším nákladem, neboť dlouhodobý kapitál je pro společnost dražší než ten krátkodobý. (Srpová a kol., 2010, str. 325; Kalouda, 2011, str. 97; Jindřichovská, 2013, str. 215-221; Rejnuš, 2014, str. 273)

2.4 Souhrnné ukazatele

Z-score patří mezi nejčastější a nejznámější modely finanční stability podniku. Vyhodnocuje finanční situaci za zkoumané období (rok). Vzorec Z-score upravený pro společnosti neobchodované na veřejných trzích je následující:

- $Z\text{-score} = 0,717 * (\text{pracovní kapitál} / \text{celková aktiva}) + 0,847 * (\text{nerozdělený zisk} / \text{celková aktiva}) + 3,107 * (\text{zisk před zdaněním} / \text{celková aktiva}) + 0,420 * (\text{vlastní kapitál} / \text{cizí zdroje}) + 0,998 * (\text{tržby} / \text{celková aktiva})$ (18)

Index IN05 je zatím poslední matematicko-statistický model ratingu společnosti, autory toho modelu jsou manželé Neumaierovi (Neumaierová, Neumaier, 2005). Index IN05 je určen spíše pro vlastníky společnosti a udává bonitní obraz finanční situace společnosti:

$$IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E \quad (19)$$

Kde platí:

- A = celková aktiva / cizí zdroje
- B = EBIT / nákladové úroky
- C = EBIT / celková aktiva
- D = tržby / celková aktiva
- E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky

Pravidla pro vyhodnocení indexu IN05:

- $IN05 > 1,6$: podnik tvoří hodnotu pro vlastníka
- $0,9 < IN05 < 1,6$: nelze určit, zda tvoří hodnotu pro vlastníka (šedá zóna)

- IN99 <0,9: společnost netvoří hodnotu pro vlastníka

2.5 Kritika tradičních ukazatelů

Tradiční ukazatele jsem většinou založeny na účetních údajích, které jsou dostupné v účetním výsledku hospodaření. Jsou tedy založeny čistě na současných či minulých údajích a neberou v potaz riziko, vliv inflace nebo časovou hodnotu peněz. Nekomparují výsledek hospodaření s náklady obětované příležitosti. Mezi hlavní kritiku tradičních ukazatelů patří ovlivňování výsledku hospodaření politikou podniku (oceňování majetku, tvorba rezerv, odpisová politika a jiné). Výsledek hospodaření může obsahovat položky, které podnik nevyužívá k hlavní podnikatelské činnosti, nebo jsou výsledkem mimořádných událostí. Kapitál podniku je další kategorií, která je z pohledu tradičních ukazatelů kritizována. Jedná se o strukturu kapitálu podniku, kdy hmotná aktiva nejsou ve vlastnictví podniku, ale slouží k podnikání (leasing, majetek v osobním vlastnictví). Jedná se i o nehmotná aktiva, která nejsou v tradičních ukazatelích zahrnuta, protože je obtížné kvalifikovat jejich přínos. Hodnoty ukazatelů rentability nejsou samotným měřítkem výkonnosti podniku, neodráží v sobě riziko podnikání. (Knápková a kol., 2017, str. 139-149)

Niven (2006) uvádí, že využívání tradičních ukazatelů je pro dnešní podnikatelské prostředí nedostatečné. Tradiční ukazatele se zaměřují pouze na pohled do minulosti a nepřinášejí predikce pro období budoucí. Dále tradiční ukazatele nezahrnují nehmotná aktiva, která v dnešní době tvoří nedílnou součást hodnoty společnosti (jedná se například o vysoce kvalifikované zaměstnance či vysokou kvalitu výroby). Dle Wagnera (2009, str. 146) je však nutné si uvědomit, že tradiční ukazatele slouží ve většině příkladů jako podklad pro tvorbu moderních měřítek výkonnosti a tato měřítka vychází právě z tradičních přístupů.

3 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

Moderní metody měření výkonnosti v sobě zohledňují dle Kisel'ákové a Šoltése (2018, str. 26–30) koncepci řízení hodnoty a ekonomický zisk podniku. V dnešní době již není cílem podniku maximalizace účetního zisku. Právě proto je vhodnější využívat moderní metody měření výkonnosti, neboť jsou zaměřeny na řízení výkonnosti, která se zaměřují na tvorbu hodnoty podniku pro vlastníky a berou tedy za významný finanční ukazatel ekonomický zisk, kterého společnost dosahuje tehdy, pokud je schopna uhradit kromě běžných nákladů i náklady na kapitál (zvláště na vlastní kapitál) (Závorská, 2012; Mařík a Maříková, 2005, str. 10). Rozdíl mezi účetním a ekonomickým ziskem je následující: zatímco účetní zisk je rozdíl mezi výnosy a účetními náklady, ekonomický zisk neboli nadzisk tvoří rozdíl mezi výnosy kapitálu a ekonomickými náklady (vč. oportunitních nákladů). Výše uvedené požadavky koncepce ekonomického zisku splňují právě moderní ukazatele měření výkonnosti. Vybrané ukazatele přibližují následující kapitoly.

3.1 Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tržní přidaná hodnota neboli Market Value Added (dále jen MVA) je moderním ukazatelem měření shody čisté současné hodnoty všech současných i plánovaných projektů. Podle Vochozky (2021, str. 236) tento ukazatel definujeme jako rozdíl mezi tržní hodnotou podniku (zahrnující vlastní kapitál, dále jen VK i dluhy) a velikostí investované kapitálu. Ukazatel MVA vytvořila v roce 1993 společnost Stern Stewart Management Services a dle Vochozky i dalších odborníků jej lze považovat za jeden z nejlepších hodnotících ukazatelů. Zlepšení vypovídající hodnoty ukazatele MVA je možné prostřednictvím přímého propojení s ukazatelem EVA. MVA totiž ukazuje současnou hodnotu budoucích hodnot ukazatele EVA (Knápková a kol, 2017, str. 176).

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (20)$$

Nevýhodou ukazatele MVA je, že jej mohou používat pouze společnosti, které jsou kótované na veřejném akciovém trhu. Další nevýhody ukazatele uvádí Knápková a kol. (2017, str. 175), a to nemožností přesného určení, zda dosažené hodnoty skutečně odrážejí očekávání investorů a skutečností, že není vždy měřitelné, co je výsledkem práce manažerů a co okolnostmi, které manažeři nejsou schopni ovlivnit.

3.2 Excess Return

Ukazatel Excess Return je ukazatel, který taktéž vychází z tržní hodnoty podniku. Podle Pavelkové a Knápkové (2012, str. 49) je tento ukazatel vhodnější pro hodnocení výkonnosti než ukazatel MVA, neboť uvažuje požadavky investora na zhodnocení jeho kapitálu a bere v úvahu všechny přínosy, které má investor z držení investice. Kromě tohoto přínosu vykazuje tento ukazatel totožné nedostatky jako ukazatel MVA. Pro ukazatel platí:

$\text{Excess Return}_n = \text{skutečná hodnota bohatství v období } n - \text{očekávaná hodnota bohatství v období } n$ (21)

Skutečná hodnota bohatství zde odráží budoucí hodnotu přínosů pro vlastníky (tzn. budoucí hodnotu vyplacených dividend, odkoupených akcií a tržní cenu podílu v podniku ke konci sledovaného období). Očekávaná hodnota bohatství vyjadřuje hodnotu investovaného kapitálu na konci sledovaného období, kterou by tak investovaný kapitál měl dosáhnout na základě požadované výnosnosti investora. (Pavelková a Knápková 2012, str. 49)

3.3 Diskontované cash flow (DCF)

Diskontované cash flow neboli Discounted Cash Flow (dále jen DCF) je moderním ukazatelem hodnocení výhodnosti vložené investice investorem. Zatímco samotný výpočet cash flow nezohledňuje čas ani riziko, ukazatel DCF tyto okolnosti bere v úvahu pomocí nákladů na kapitál. Tím se tento ukazatel stává výhodným měřítkem pro oceňování podniku a hodnocení výnosnosti investic. Pro oceňování či hodnocení ukazatel využívá čistou současnou hodnotu, nebo vnitřní výnosové procento. (Knápková a kol. (2017, str. 152)

Pro výpočet čisté současné hodnoty neboli Net Present Value (NPV) platí:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (22)$$

- CF_t = peněžní toky z realizace investičního projektu v jednotlivých letech životnosti investice,
- K = kapitálový výdaj spojený s investicí,
- n = doba životnosti investice,
- i = diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice

Pokud je hodnota čisté současné hodnoty (NPV) vyšší než 0, tak je projekt pro podnik přijatelný (zaručuje požadovanou míru výnosnosti) a zvyšuje tržní hodnotu podniku. Pokud je NPV nižší než 0, tak je projekt pro podnik nepřijatelný (není zaručena požadovaná míra výnosnosti) a tržní hodnota podniku klesá. V případě, že je $NPV = 0$, tak je tvorba tržní hodnoty pro podnik nulová.

Vnitřní výnosové procento neboli Internal Rate of Return (IRR) představuje takovou výnosnost investice (diskontní míru), při níž je $NPV = 0$. Pro výpočet platí následující postup:

1. Výpočet čisté současné hodnoty při zvolené diskontní sazbě.
2. Pokud je NPV kladná, zvolí se vyšší diskontní sazba a výpočet se opakuje.
3. Pokud je NPV záporná, použije se pro výpočet IRR následující vzorec:

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V + i_N) \quad (23)$$

- i_N = diskontní sazba, při níž NPV je kladná (NPV_N),
- i_V = diskontní sazba, při níž NPV je záporná (NPV_V se do vzorce dosazuje v absolutní hodnotě).

3.4 Výnosnost investic (CFROI)

Výnosnost investic neboli Cash Return on Investment (dále jen CFROI) je moderním ukazatelem hodnocení výhodnosti vložené investice investorem. Byl vyvinut společností HOLT Vaule Associates, kterou následně převzala společnost Boston Consulting Group – BCG). Na rozdíl od DCF pracuje model CFROI pouze s reálnými hodnotami (tzn hodnoty očištěné o inflaci), tím je možné časové porovnání výkonnosti podniku, nebo srovnání více podniků (např. v jiném státě).

Podstata ukazatele CFROI z pohledu výkonnostního měřítka je dle Vochozky (2020. str. 49) výpočet vnitřního výnosového procenta, kdy je vypočtené vnitřní výnosové procento porovnáno s průměrnými náklady kapitálu. Obecně platí, že by obě veličiny měly být kladné a větší než nula. Pro samotný výpočet CFROI je pak nutné aktiva vyjádřit v brutto hodnotě (pořizovací hodnota) upravené o inflaci. Tato aktiva pak v období své ekonomické životnosti produkují brutto cash flow (opět upravenou o inflaci). Na konci životnosti aktiv zůstává pouze hodnota neodepisovaných aktiv, kterou je taktéž nutné vzít v úvahu. CFROI tak stanovuje výpočet výnosnosti aktiv podniku v podobě vnitřního

výnosového procenta. Stejně jako předchozí ukazatele, má i CFROI své nevýhody. Tou hlavní je, že není možné posoudit, jaký vliv mají jednotlivé projekty na tvorbu hodnoty společnosti. Tato nevýhoda ovlivní hlavně malé projekty, které mají sice vysokou výnosnost, ale celkovou tvorbu hodnoty ovlivní jen velmi málo.

3.5 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Koncept EVA (Economic Value Added) byl vyvinut v roce 1991 v New Yorku konzultační společností Stern Stewart & Company. Jedná se o nástroj měření finanční výkonnosti se zaměřením na hodnocení vývoje hodnoty majetku vlastníků v čase. Přesný postup výpočtu je obchodním tajemstvím společnosti Stern Stewart & Company, která k tomuto konceptu vlastní ochrannou známku. (Šulák a Vacík, 2005, s. 59)

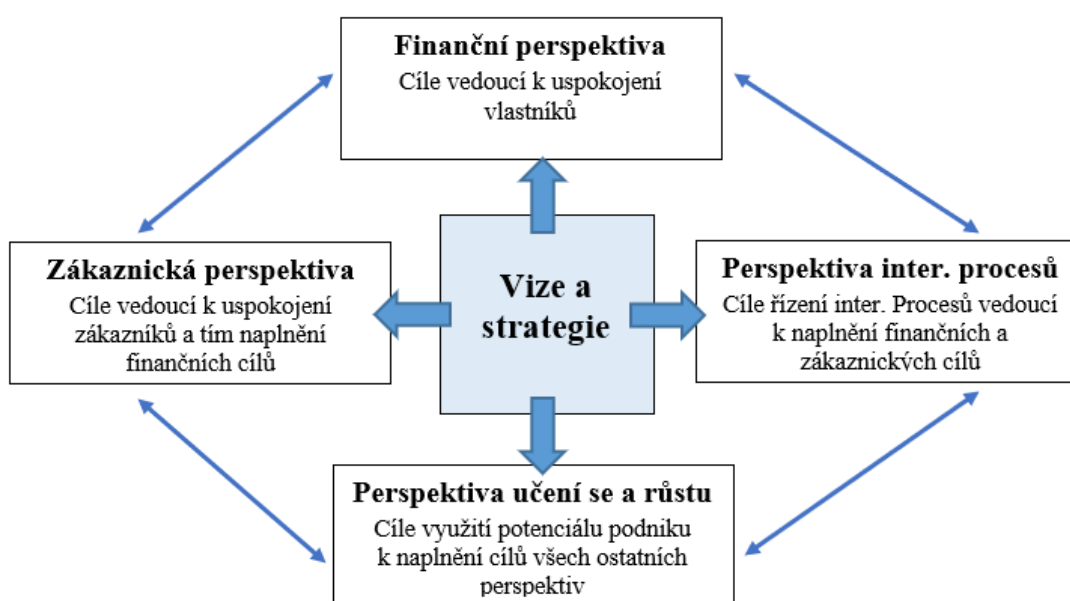
Sedláček (2009, str. 115) definuje ukazatel EVA jako model, jenž vychází z ekonomického zisku, který na rozdíl od účetního zisku zahrnuje náklady na výrobní faktory, a to při zahrnutí nejen nákladů na cizí, ale i vlastní kapitál. Ekonomická přidaná hodnota do svého výpočtu zahrnuje velké množství účetních úprav. Na každé společnosti je, aby si zvolila ty vhodné účetní úpravy. Samotní zakladatelé konceptu nedoporučují ani jeden extrém – zvolit pro sestavení všechny účetní úpravy, nebo naopak žádné účetní úpravy. Horváthová a kol. (2013, str. 27) doporučuje využít koncept EVA pro řízení společnosti, a to z důvodu, že jej lze využít jako nástroj operativního řízení výkonnosti podniku, který vykazuje souvztažnost s kapitálovým trhem.

3.6 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard (dále jen BCS) na rozdíl od předchozích ukazatelů zahrnuje i nefinanční měřítka výkonnosti podniku. Jedná se o ukazatel, který se využívá jako strategický systém řízení. Ukazatel BSC vznikl právě díky kritice předešlých ukazatelů, které se zaměřovaly pouze na finanční stránku výkonnosti podniku. Autory metody publikované roku 1992 jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Kaplan a Norton v roce 1996 rozšířili tento ukazatel o tzv. ukazatele předstihu a ukazatele zpoždění. Kdy platí:

- **Ukazatele předstihu**, které vyjadřují hybné ukazatele předpovídající budoucnost – tyto ukazatele jsou stěžejní pro úspěch firmy a jejich vzájemné vztahy jsou založeny na vztahu mezi příčinou a jejím následkem.
- **Ukazatele zpoždění**, které vyjadřují dosaženou skutečnost (minulost), neboli následek dějů a procesů.

Výhoda BSC podle Vochozky (2020, str. 51) spočívá v možnosti transformovat vize a strategie podniku do operativního řízení, které má přesně měřitelné výsledky. Další výhodou tohoto ukazatele je, že se zaměřuje (na rozdíl od ostatních ukazatelů) na budoucnost. Jako nevýhodu lze chápat individuální stanovení měřítek pro každý podnik a riziko, že měřítek bude nastaveno hodně a nebudou tak vypovídající. Výkonnost podniku by měla být sledována ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto perspektivy blíže popisuje následující obrázek:



Obrázek 1 Perspektivy BSC (vlastní zpracování dle Vochozky, 2020, str. 51)

Pro strategické a operativní řízení a jeho výkonnosti se podle Knápkové a kol. (2017, str. 178) jeví jako nejvhodnější propojení konceptů BSC s EVA a ukazatelů finanční analýzy.

4 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODLE KONCEPTU EVA

EVA je velmi diskutovaným konceptem, který napomohl řadě nadnárodních společností po celém světě. Je založen na teorii ekonomického zisku, tato teorie umožňuje podniku zachytit a vytvořit zisk jak pro sebe, tak pro své vlastníky. Strategická rozhodnutí a měření výkonnosti mohou být založena na získání konkurenční výhody prostřednictvím mapování ekonomického zisku. (Saurabh, 2019, str. 51)

Základním používaným kritériem pro měření tvorby hodnoty ve firmě je podle Fotra a kol. (2020, str. 405) EVA, která je založena na ekonomickém zisku. Ekonomický zisk zahrnuje veškeré náklady na kapitál (cizí i vlastní kapitál). EVA měří či porovnává čistý provozní zisk (NOPAT) s náklady použitého kapitálu. Na rozdíl od ostatních ukazatelů finanční analýzy a ukazatele rentability kapitálu EVA zahrnuje do svého výpočtu řadu změn účetních dat, díky kterým je možné věrné zobrazení neboli ekonomická realita podniku.

Pavelková a Knápková (2012, str. 57) považují EVA za nejrozšířenější měřítko výkonnosti při aplikaci hodnotového řízení. EVA ukazuje, jakou hodnotu navíc byl podnik schopný generovat, oproti tomu, než by vložený kapitál viděl v rámci jiné (stejně rizikové) investice. EVA vykazuje zásadní odlišnosti oproti ostatním měřítkům založeným na rentabilitě kapitálu:

- zahrnuje alternativní náklady na investovaný vlastní kapitál,
- zahrnuje pouze náklady a výnosy, které jsou spojené s hlavním předmětem podnikání, ostatní náklady a výnosy (např. na mimořádné události) nezahrnuje,
- bere při výpočtu nákladů na kapitál v úvahu pouze kapitál, který je vázaný na hlavní činnost podnikání, a to pouze kapitál, z kterého investoři očekávají výnos při alokaci do podniku,
- je samostatným, tzv. absolutním ukazatelem (může být samostatně využívána pro hodnocení výkonnosti).

Ukazatel EVA je podle Martinovičové a kol. (2019, str. 53) možné stanovit vazbou mezi rentabilitou kapitálu a nákladů na kapitál. Ekonomickou přidanou hodnotu tak podnik tvoří pouze za předpokladu, kdy rentabilita kapitálu je vyšší než náklady na tento kapitál.

4.1 Postup výpočtu EVA

V podmínkách českého podnikového prostředí jsou prakticky nejčastěji využívány dva modely ekonomické přidané hodnoty, jejich označení je EVA entity a EVA equity. Ukazatel **EVA entity** se nejčastěji vyjadřuje pomocí:

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

Kde:

- NOPAT (Net Operating Profit After Taxes) = zisk z hlavní činnosti po zdanění.
- C = kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní činnosti podniku = NOA (Net Operating Assets – čistá operativní A) k začátku sledovaného období.
- WACC (Weighted Average Costs of Capital) = průměrné vážené náklady na kapitál.

Jiný způsob vyjádření ukazatele EVA entity je následující:

$$EVA = (RONA - WACC) \times C \quad (25)$$

Kde:

- RONA = rentabilita čistých operativních aktiv ($RONA = NOPAT/C$)

EVA equity podle Martinovičové a Konečného (2019, str. 55) uvažuje rentabilitu kapitálu vloženého vlastníky podniku. Pro stanovení ekonomické přidané hodnoty pomocí **EVA equity** platí (Neumaierová, 2005, str. 78):

- Odhad alternativních nákladů na vlastní kapitál (r_e) je nejvýznamnějším faktorem, který ovlivňuje výkonnost podniku.
- Tvorba EVA je také podmíněna kladnou hodnotou rozdílového ukazatele, který zohledňuje rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) a alternativní náklady na vlastní kapitál (r_e), který je označován jako spread ($ROE - r_e$).

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty pro vlastníky (EVA equity) se dá vyjádřit následujícím vztahem:

$$EVA_{equity} = (ROE - r_e) \times E \quad (26)$$

Kde:

- EVA_{equity} = ekonomická přidaná hodnota s využitím ukazatelové soustavy INFA,

- ROE = rentabilita vlastního kapitálu stanovená jako podíl výsledku hospodaření po zdanění a vlastního kapitálu,
- r_e = odhad alternativních nákladů na vlastní kapitál, která pro výpočet zohledňuje následující vztah: $r_e = r_f + RP$, kde: (27)
 - r_f = bezriziková úroková sazba stanovená jako výnos desetiletých státních dluhopisů,
 - RP = součet jednotlivých rizikových přírážek,
- E = hodnota vlastního kapitálu.

Kladná hodnota EVA_{equity} vypovídá, že podnik je schopný generovat ekonomický zisk, a to prostřednictvím vyšší rentability vlastního kapitálu oproti nákladům na vlastní kapitál.

Kubíčková a Jindřichovská (2015, str. 306) uvádí postup pro výpočet ukazatele EVA v následujících čtyřech krocích:

- stanovení čistého investovaného kapitálu (C),
- výpočet čistého provozního zisku po zdanění (NOPAT),
- výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC),
- výpočet ukazatele EVA

Pro samotný výpočet ukazatele jsou potřebné úpravy účetních dat. Tyto úpravy zahrnují následující podkapitoly a patří mezi ně:

- stanovení čistých operativních aktiv (NOA),
- stanovení čistého operativního zisku (NOPAT),
- výpočet nákladů na kapitál (WACC).

4.1.1 Stanovení čistých operativních aktiv (NOA)

Pro stanovení NOA je dle Maříka a Maříkové (2005, str. 25-28) zapotřebí následujících úprav:

- vyloučení neoperačních aktiv,
- aktivace položek (v tržním ocenění), které v aktivech vykazovány nejsou,
- snížení aktiv o neúročený cizí kapitál.

Vyloučení neoperačních aktiv

Pro stanovení NOA je nutné vyloučit aktiva, která nejsou využívána pro hlavní ekonomickou činnost. Tyto úpravy si stanovuje každý podnik individuálně, neboť jsou závislé na konkrétní činnosti podniku. U **dlouhodobého finančního majetku** je nutné vyloučit dlouhodobé cenné papíry, podíly a půjčky mohou mít charakter portfoliových investic. Pokud je podnik nevyužívá ke své hlavní činnosti, je doporučeno tento finanční majetek vyloučit. Pokud jsou **portfoliové investice** spojeny s hlavním předmětem podnikání, je doporučeno je pro výpočet NOA ponechat. **Nedokončené investice**, u kterých se obvykle jedná o majetek, který je provozně potřebný, ale není v současnosti využíván pro tvorbu hodnoty, by měly být tyto investice při výpočtu NOA vyloučeny. **Strategické investice** jsou investice, které v současnosti negenerují společnosti zisk, jejich hodnota bude připsána až v budoucnu. Pokud se investice při výpočtu NOA ponechají, budou negativně ovlivňovat ukazatel EVA v okamžiku, kdy pro podnik negenerují žádný zisk. Strategické investice se tedy do výpočtu NOA zahrnují až v období, kdy začnou generovat pro podnik zisk (v tomto období se započítávají jako hodnota investice + kumulovaný zisk). Mezi další neoperační aktiva, která se vylučují, patří **peněžní prostředky** z krátkodobého finančního majetku, konkrétně se jedná o peněžní prostředky, které podnik drží navíc a nejsou tedy z pohledu zajištění provozu potřebné. V případě, že nejsou **krátkodobé cenné papíry a podíly** využívány k operativní činnosti, měly by být při výpočtu NOA vyloučeny. Totéž platí pro pozemky a budovy, které nejsou využívány. V případě, že podnik drží **pozemky a budovy**, které v současnosti nevyužívá, měla by je při výpočtu NOA vyloučit, neboť v tomto okamžiku netvoří pro společnost zisk. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 60)

Aktivace položek, které v aktivech vykazovány nejsou

Hodnotu aktiv, která jsou uváděná v rozvaze, je nutné pomocí aktivace doplnit o položky, které v rozvaze chybí. **Aktivace nákladů** na reklamu, logistiku, vzdělávání pracovníků, restrukturalizaci a výzkum a vývoj, které v případě, že nejsou považovány za investice a nejsou postupně odepisovány, zkreslují výpočet EVA (pokud se zahrnou jednorázově do nákladů, snižují výsledek výpočtu EVA). **Leasing nebo majetek v pronájmu** je doporučeno zahrnout do výpočtu NOA. V případě, že podnik ve velké míře využívá majetek v pronájmu nebo leasing, by mohlo dojít k nadhodnocení výkonnosti podniku pomocí výpočtu EVA (zkreslení položek investovaného kapitálu). Další položkou, kterou je třeba do výpočtu NOA aktivovat, je **goodwill**, který se do výpočtu aktivuje tak, aby

odpovídal brutto hodnotě (nepředpokládá-li se postupné snižování). Při aktivaci **oceňovacích rozdílů** vzniká u dlouhodobého majetku problém při oceňování v historických cenách. Pro správný výpočet by mělo být oceňování přepočítáno pomocí reprodukční ceny, která zahrnuje opotřebení majetku. Finanční majetek by měl být oceněn pomocí tržního ocenění. Zásoby by měly být oceněny pomocí tržní ceny, pokud je tržní cena k dispozici. U pohledávek je doporučeno zvážit, zda nejsou podhodnocené či nadhodnocené, a to z důvodu tvorby opravných položek. Pokud jsou pohledávky podhodnocené, je nutné rozdíl při výpočtu NOA přičíst a odečíst, pokud jsou pohledávky nadhodnocené. **Tiché rezervy** je třeba upravit tak, aby odpovídaly ekonomickému vyjádření namísto účetního vyjádření. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 58-59)

Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál. Upravená aktiva je nutné snížit o pasiva, která nenesou náklad. Patří mezi ně:

- krátkodobé závazky,
- pasivní položky časového rozlišení,
- nezaplatněné dlouhodobé závazky.

4.1.2 Stanovení čistého operativního zisku (NOPAT)

Výkaz zisku a ztrát je účetní doklad, který je potřebný pro stanovení čistého operativního zisku (NOPAT). Operativní zisk je tvořen zapojením čistých operativních aktiv do činnosti podniku. Podle Maříka a Maříkové (2005, str. 49-51) a Knápkové a kol. (2017, str. 157) je pro vyšší operačního výsledku hospodaření důležité dosažení symetrie mezi ukazateli NOPAT a NOA. Je tedy důležité zařadit do výpočtu NOPAT náklady a výnosy aktiv z činnosti, které byly zařazeny do výpočtu NOA. Pro výpočet NOPAT může být využit například výsledek hospodaření z běžné činnosti před zdaněním. V tomto případě jsou potřebné následující úpravy:

- Vyloučení placených úroků z finančních nákladů jejich přičtením zpět k výsledku hospodaření. Pokud by došlo k jejich ponechání, projevíly by se při výpočtu EVA dvakrát – poprvé při vyčíslení NOPAT, podruhé v nákladech na K.
- Vyloučení položek, které se svojí výší nebudou opakovat (mimořádné položky), například odstupné pro vyšší počet zaměstnanců, prodej dlouhodobého majetku.
- Vyloučení výnosů z nepotřebných aktiv, které společnost v současnosti nevyužívá pro hlavní činnost podnikání (prázdné budovy, nevyužívané stroje).

- Vyloučení nákladů na výzkum a vývoj, vzdělávání zaměstnanců, reklamu a přičtení odhadnutých odpisů aktivovaných nákladů.
- Zvážení tvorby a čerpání tichých rezerv vznikajících při tvorbě nadměrných opravných položek, nebo kvůli odpisové politice (například u majetku, který je odepsaný více, než odpovídá stav jeho opotřebení je nutné snížit částku odpisů).
- Vyloučení finančních výnosů a nákladů spojených s dlouhodobým finančním majetkem, pokud není uznán jako operativní aktivum.

NOPAT je nutné dle Pavelkové a Knápkové (2012, str. 62) upravit o výši daně. Mařík a Maříková (2005, str. 51) uvádějí následující úpravy daně:

- vyloučení nákladů a výnosů, které nemají vliv na provozní činnost,
- výpočtem daně tak, jako by byl podnik financován pouze vlastním kapitálem (nedochází ke snižování nákladovými úroky),
- vyloučení latentních daní, pokud jsou účtované na úrovni koncernu.

4.1.3 Výpočet nákladů na kapitál (WACC)

Pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je nutné vypočítat náklady na kapitál. K výpočtu se využívají dle Knápkové a kol. (2017, str. 158) vážené průměrné náklady na kapitál (Weighted Average Cost of Capital, dále jen WACC), které se určují jako vážený průměr nákladů vlastního kapitálu a nákladů cizího úplatného kapitálu ve tvaru:

$$WACC = N_{CK} \times \frac{CK}{C} + N_{VK} \times \frac{VK}{C} \quad (28)$$

Kde platí:

- WACC = vážená průměrná hodnota nákladů na kapitál,
- CK = tržní hodnota úročeného cizího kapitálu,
- VK = tržní hodnota vlastního kapitálu,
- C = tržní hodnota celkového kapitálu (VK + úročené cizí zdroje).
- N_{CK} = náklady na cizí kapitál, kde platí: $N_{CK} = i \times (1 - T)$, kde: (29)
 - i = úroková sazba cizích zdrojů,
 - T = daňová sazba,
- N_{VK} = náklady na vlastní kapitál (též označovány jako r_e).

WACC vyjadřují zobrazení nákladů celkového kapitálu, jež je investován do podniku, aniž by tento kapitál ovlivnil jeho strukturu (Vochozka a kol., 2021, str. 238). Manželé Maříkovi (2005, str. 54) přikládají WACC dvě základní funkce, které určují minimální rentabilitu kapitálu, a jsou tak základnou pro budoucí diskontovanou ekonomickou přidanou hodnotu při oceňování.

Náklady na vlastní kapitál udává požadovaná výnosnost investorů. Vzhledem k tomu, že pro náklady vlastního kapitálu nejsou žádné určené hodnoty, jejich výše je odvozována z možného alternativního výnosu kapitálu s přihlédnutím k riziku. Pro zjištění výše nákladů na kapitál jsou využívány následující modely.

Model oceňování kapitálových aktiv (Capital Asset Pricing Model, dále jen CAPM): dle Maříka a kol., (2018, str. 253) se jedná se o nejčastěji využívaný model pro stanovení nákladů na vlastní kapitál. Tento model udává tržní přístup stanovení nákladů na VK a pro jeho výpočet je nutné stanovit bezrizikovou úrokovou míru, koeficient β a rizikovou prémii. Pro výpočet se využívá následující vzorec:

$$r_e = r_f + \beta \times (r_m - r_f) \quad (30)$$

Kde platí:

- r_f = je bezriziková výnosnost,
- β = citlivost investice vůči trhu,
- r_m = očekávaná výnosnost kapitálového trhu, rozdíl mezi r_m a r_f stanovuje prémii za tržní riziko.

Koeficient β měří tržní riziko a pro jeho využití platí, že riziko aktiva je větší ($\beta > 1$) nebo menší ($\beta < 1$) než riziko vůči kapitálovému trhu. V případě, že není možné určit citlivost investice vůči trhu, je možné použít metodu CAPM s náhradními odhady β . (Kisefáková a Šoltés, 2018, str. 36)

Model arbitrážního oceňování (Arbitrage Pricing Model, dále jen APT): model je založen a stejném principu jako model CAPM, výše výnosu pro investory je závislá na riziku, které určují ekonomické vlivy. Na rozdíl od metody CAPM však nepracuje pouze s jedním faktorem (β) rizikové premie, ale využívá několika makroekonomických faktorů (míra inflace, ekonomická aktivita v odvětví, časový horizont rizika). Vzhledem k tomu, že model čerpá z velkého objemu dat, je tato metoda velmi náročná nejen na vstupní data, ale i na čas, který je potřebný k jejímu sestavení. (Jindřichovská, 2013 str. 200-202)

Stavebnicový model: model je dle Kotouliče a kol. (2018, str. 138) založen na bezrizikové úrokové míře, k níž se připočte riziková přírážka za velikost podniku, podnikatelské obchodní riziko a riziko vyplývající z finanční stability podniku. Pro výpočet platí následující vzorec:

$$WACC = r_f + r_{LA} + r_{PS} + r_{FS} \quad (31)$$

Kde platí:

- r_f = bezriziková úroková míra,
- r_{LA} = přírážka za malou velikost firmy,
- r_{PS} = přírážka za případnou nižší podnikatelskou stabilitu,
- r_{FS} = přírážka za případnou nižší finanční stabilitu.

Dividendový model: v případě, že podnik vyplácí dividendy, je pro něj použití tohoto modelu jednoduché a časově nenáročné. Model vychází z toho, že hodnota akcie je odvozena od současné hodnoty příjmů, kterou je možné očekávat za tuto akci. (Pavelková a Knápková, 2012, str. 174) Pro výpočet platí následující vzorec:

$$SH = \sum_{t=1}^n \frac{D_t}{(1+i)^t} + \frac{P_n}{(1+i)^n} \quad (32)$$

Kde platí:

- SH = současná hodnota akcie,
- i = požadovaná výnosnost akcie,
- D_t = dividendy za jednotlivé roky,
- P_n = očekávaná prodejní cena za n let.

Po stanovení nákladů na vlastní kapitál je dostupná velká spousta dalších modelů, celá řada z nich své výpočty staví na metodě odvozování. A i když nebude stanovení nákladů na vlastní kapitál úplně přesné, pro výpočet EVA to není zásadní. Podstatné je, aby si každý podnik uvědomil, že náklady na vlastní kapitál nejsou zadarmo, a že tento kapitál nejen něco stojí, ale také je ovlivňován rizikem. (Mařík a kol., 2018, str. 251)

Náklady na cizí kapitál plynou z využívání cizího kapitálu, jejich náklady jsou tedy většinou předem známé. Nákladem cizího kapitálu je úrok (placený věřiteli), který je ponížený o daňový štít (úroky jsou daňově uznatelným nákladem), uvádí to Čížinská (2018, str. 139). V případě, že se jedná o náklady na úvěry a známe parametry úvěrové smlouvy, kde jsou úroky vázané na vyhlášené sazby PRIBOR či LIBOR s pevnou procentní přírážkou, je důležité znát ratingové hodnocení podniku a prognózu základních

makroekonomických veličin. Informace ohledně nákladů na cizí kapitál jsou převážně dostupné v rozvaze (pasiva) a pro stanovení nákladů se vylučují neúročená pasiva (závazky vůči dodavatelům) a rezervy. Pro položky, které rozvaha nezahrnuje, ale pro výpočet nákladů na cizí kapitál jsou důležité, se používají následující metody:

Náklady na dluhopisy: se rovnají takové úrokové míře, při které se součet současné hodnoty úrokových výnosů a současné hodnoty nominální ceny rovná jeho tržní hodnotě:

$$C = \sum_{t=1}^n \frac{\dot{u}_t}{(1+i)^t} + \frac{N}{(1+i)^n} \quad (33)$$

Kde platí:

- C = tržní cena dluhopisu,
- \dot{u}_t = úrok z dluhopisu v jednotlivých letech,
- N = nominální cena dluhopisu,
- t = jednotlivé roky doby splatnosti dluhopisu,
- n = doba splatnosti dluhopisu,
- i = požadovaná výnosnost do doby splatnosti (v %/100).

Náklady na leasing: kde je postup obdobný jako u nákladů na dluhopisy, platí:

$$C = \sum_{t=1}^n \frac{LP_t}{(1+i)^t} + \frac{ZC}{(1+i)^n} \quad (34)$$

Kde platí:

- C = cena předmětu leasingu,
- LP_t = leasingová platba v období t ,
- ZC = zůstatková cena,
- n = doba pronájmu,
- i = implicitní úroková míra leasingu.

4.2 Využití konceptu EVA pro řízení výkonnosti podniku

Ekonomická přidaná hodnota není jen měřítko výkonnosti, ale můžeme ji použít i pro investiční rozhodování, motivaci a odměňování zaměstnanců či ocenění podniku. Model dle Pavelkové a Knápkové (2012, str. 53) umožňuje propojení operativního a strategického rozhodování, což je jeho velkou výhodou. Ukazatel EVA představuje také významný vnitřní a vnější komunikační nástroj při propojení operativního, finančního a investičního rozhodování.

Investiční rozhodování, ke kterému se používá převážně metoda DFC, je možné také pomocí investičních kalkulací konceptu EVA. Výhodou zavedení modelu investičních kalkulací v celém podniku je sjednocení uvnitř celého podniku. Využívání investičních kalkulací napříč celým podnikem je výhodné hlavně pro společnosti, který využívají koncept EVA. (Šulák a Vacík, 2005, str. 70)

Pro výpočet se využívá hodnota NOPAT, kdy se následně stanoví požadovaný výnos z investovaného kapitálu jako součin vázaného kapitálu a průměrných nákladů na kapitál. EVA se v tomto případě vypočítá jako NOPAT – požadované výnosy, následně se výsledek EVA diskontuje. Pokud je hodnota EVA kladná, je možné projekt přijmout. Stejného výsledku lze dosáhnout i výpočtem pomocí DCF. (Richard, Stewart a Franklin, 2014, str. 347)

Ocenění podniku je další variantou, při které lze použít koncept EVA. Výhodou využití konceptu EVA při ocenění podniku je dle Pavelkové a Knápkové (2012, str. 75) zahrnutí hlavních faktorů tvorby hodnoty podniku.

- Platí: Tržní hodnota podniku = investovaný kapitál + současná hodnota budoucích EVA. (35)

Přičemž budoucí hodnotu EVA lze odhadnout jako dosaženou úroveň EVA plus očekávané zvýšení či snížení současné výše EVA.

- Platí: Tržní hodnota podniku = investovaný kapitál + EVA / WACC + Současná hodnota očekávaných změn EVA. (36)

Dle výše uvedeného je patrné, že růst tržní hodnoty je přímo závislý na růstu ekonomické přidané hodnoty v daném roce a zajištění růstových příležitostí pro podnik.

Odměňování podle konceptu EVA. Manažeři a vedení podniku se musí dle Richarda, Stewarta a Franklina (2014, str. 371) snažit, aby byli zaměstnanci dostatečně motivováni pro objevování a investování do projektů, které společnosti přináší zvyšování hodnoty podniku. V praxi se mohou cíle vlastníků a zaměstnanců lišit. Zatímco cílem pro vlastníky je maximalizace zisku, pro zaměstnance je to maximalizace jejich užitku. Cílem konceptu EVA při odměňování je sloučení těchto cílů a zajištění tak zvyšování hodnoty podniku při zajištění spokojenosti všech zainteresovaných stran. Pavelková a Knápková (2012, str. 81-82) ve své publikaci uvádí následující systémy odměňování:

- Tradiční bonusové systémy odměňování: jedná se o nejčastěji využívaný model odměňování. Mezi jeho základní rysy patří vyplacení bonusu při dosáhnutí plánované výkonnosti v daném roce (na základě dosaženého provozního zisku) a maximální hodnota bonusu, která může být vyplacena.
- Původní bonusový systém EVA verze X: který je založený na vyplacení fixního procenta manažerům z přidané hodnoty EVA za dané období. Mezi výhody tohoto systému oproti klasickému modelu řadíme možnost průběžného sledování údajů, které jsou současně přímo propojené s hodnotou podniku a neexistence limitů, jenž systém EVA nabízí. Výše uvedené přínosy jsou možné právě na základě propojení systému odměňování s růstem hodnoty podniku a je tedy okamžitě možné předávat tyto informace zaměstnancům při jejich motivaci. Ukazatel EVA však při neexistenci limitů nemá limit horní, ale ani spodní. V praxi to znamená, že zaměstnancům není vyplácen celý bonus v hotovosti, ale jen jeho poměrná část. Zbytek je uložen na tzv. bonusovém účtu v bance, který slouží pro rezervu v případě, kdy by v budoucnosti byla hodnota EVA záporná.
- Bonusový systém EVA verze XY: je založen na základě přírůstků EVA, namísto její absolutní hodnoty. Tento přístup je zaměřen na zlepšování celopodnikových procesů. Pro výpočet bonusového systému verze XY je použit základní model s jeho absolutní hodnotou EVA a současně je brán v úvahu i přírůstek ukazatele EVA. Tento model je výrazně efektivnější, a to převážně pro podniky, které doposud netvoří pro své vlastníky hodnotu. K výpočtu slouží následující vzorec:

$$BONUS = (x \% \times EVA) + (y \% \times \Delta EVA) \quad (37)$$

- Moderní verze bonusového systému EVA: se při svém použití liší od modelu XY ve dvou podstatných skutečnostech. Vyplacený bonus se skládá z očekávaného bonusu a fixního procenta z hodnoty rozdílu přírůstku EVA a predikovaného zlepšení EVA. Podstatné u tohoto modelu je, že bonus je vyplacený až při dosáhnutí očekávané změny EVA. V tomto modelu je motivace přeměřována od pouhého tvoření hodnoty EVA k zájmu o zlepšení hodnoty EVA. Zlepšení hodnoty EVA vykazuje mnohem lepší hodnoty při tvorbě hodnoty než u bonusového systému, který je založen na absolutní hodnotě EVA. K výpočtu slouží následující vzorec:

$$BONUS = \text{cílový bonus} + y \% (\Delta EVA - OZE) \quad (38)$$

Kde platí:

cílový bonus = bonus, který je vyplácen při dosažení očekávaného zlepšení EVA,

OZE = očekávané zlepšení EVA.

4.3 Implementace konceptu EVA

Pokud se podnik rozhodne pro zavedení konceptu EVA do řízení podniku, autorky Pavelková a Knápková (2012, str. 88) doporučují postupovat ve dvou krocích. Prvním krokem je vytvoření řídicí skupiny (sestavené z členů vedení podniku), jejímž úkolem je přijímat zásadní rozhodnutí o způsobu a struktuře zavedení konceptu EVA, konkrétně se jedná o následující rozhodnutí:

- Způsob měření EVA, výběr účetních úprav, postupy hodnocení nových investičních příležitostí a projektů. Velký důraz je zde kladen na kvalitní nastavení systému, který může u nových i stávajících činností odhalit, zda ovlivňují kladně či nikoliv hodnotu EVA.
- Nastavení systému odměňování, kdy je nutné rozhodnout o periodě vyplácení odměn, typu bonusové banky a formě odměny (hotovost, podíl, opce), atd.

Druhým krokem je představení konceptu EVA zaměstnancům, kdy součástí představení jsou tréninky, semináře a další formy praktických nácviků, které mají za cíl změnu podvědomí zaměstnanců, jejich motivaci a přijetí nového konceptu jako možnosti tvořit hodnotu pro podnik. Součástí druhého kroku je i vytvoření komunikačního systému a zaškolení pracovníků tak, aby byli schopni tento systém plně využívat.

Pro zavedení se využívá tzv. 6 M:

- **Measurement** – návrh způsobu a postup měření tvorby hodnoty.
- **Management** – vytváření politiky, postupů a nástrojů, které umožňují propojení rozhodovacích procesů s měřením tvorby hodnoty.
- **Mindset** – vzdělávání zaměstnanců a komunikace, které má za cíl zvyšování ekonomického podvědomí.
- **Motivation** – vytvoření plánu motivace pro manažery pomocí stimulace vlastnictví prostřednictvím podílu manažerů na tvorbě hodnoty.
- **Market communications** – návrh způsobu komunikace s věřiteli a vlastníky v podmínkách maximalizace udržitelné hodnoty EVA.

- **Managing strategic planning** – tvorba procesů pro rozložení EVA na 2 části. První část obsahuje výpočet současné hodnoty očekávané budoucí EVA, jež je založena na ročních výsledcích a druhá část, která obsahuje očekávaný růst EVA.

Délka zavedení konceptu na úrovni top managementu je odhadována na 8 až 12 měsíců pro podniky s užším zaměřením podnikatelské činnosti. V případě rozšíření na střední management až k nejnižšímu stupni pracovních činností je odhadovaná délka zavedení první fáze 15 až 18 měsíců, u druhé fáze 12 až 18 měsíců. Stern a Shiely (2001, str. 204) uvádí 6 klíčových faktorů pro úspěšné zavedení konceptu EVA:

1. Vhodná organizační struktura a životaschopná podnikatelská strategie.
2. Využití celého potenciálu konceptu EVA a implementaci všech jeho dílčích částí.
3. Využívání odměňovacího systému napříč celým podnikem.
4. Důkladné proškolení všech pracovníků, nejen vrcholového managementu.
5. Silné přesvědčení managementu pro přínos konceptu EVA a jeho propagaci.
6. Odborná erudovanost finančního manažera, který je schopný identifikovat klíčové faktory ovlivňující EVA a porozumět jim.

4.4 Přínosy a nedostatky konceptu EVA

Přínosy ukazatele EVA uvádí ve své publikaci Richard a kol. (2014, str. 382). Ukazatel EVA hodnotí jako výrazně přínosnější měřítko výkonnosti oproti sledování pouhého zisku, nebo růstu zisku. Koncept EVA pomáhá odhalit i ty části podnikání, které netvoří hodnotu pro podnik. Je pak na vrcholovém managementu rozhodnout, zda by přesunutí divize netvořilo větší hodnotu EVA. Koncept EVA je možné použít jako odměňovací systém napříč celým podnikem a zajistit tak celopodnikovou motivaci pro růst hodnoty. EVA navíc umožňuje odhalení nákladů na kapitál manažerům, kteří jsou tak schopni zajistit růst hodnoty. Pavelková a Knápková (2012) uvádí jako výhody ukazatele podobnost s kategorií čisté současné hodnoty, kdy vyhovuje teorii, že zvýšit hodnotu podniku jde pouze za předpokladu, že manažeři přijímají pouze investiční rozhodnutí s kladnou NPV. Ukazatel EVA se vyhýbá problémům, které s sebou nesou ukazatele RONA, ROI nebo ROE. Tyto ukazatele mohou manažery přivést k odmítnutí investičních projektů, a to na základě vysoké rentability, neboť se obávají snížení rentability v průběhu trvání investice. Jak již bylo zmíněno, ukazatel EVA jde použít jako odměňovací systém, který motivuje zaměstnance. Ukazatel EVA navíc ovlivňuje všechny typy rozhodování – finanční, které ovlivňuje náklady a provozní a investiční, které ovlivňují zisk a rentabilitu

kapitálu. Eva může být použita jako nástroj řízení pro propojení všech činností v podniku a zvýšení tak hodnoty vložených prostředků. Dopomáhá vedení podniku k naplnění cílů a lze ji využít pro oceňování podniku, kde dosahuje stejných hodnot jako metoda DCF. EVA se jeví jako jednodušší měřítko výkonnosti oproti ostatním modelům. Nedostatky ukazatele hodnotí Richard a kol. (2014, str. 383) ve dvou směrech. První z nich je problematika posouzení, kdy je EVA nízká následkem špatného řízení nebo faktorů, které manažer nemůže ovlivnit. Manažeři na nižším stupni řízení mají menší pravomoci a o to složitější je měření jejich výkonnosti. Druhým omezením ukazatele EVA je zkreslení účetních dat a jejich kvalita, která ovlivňuje ukazatel EVA a hodnotu podniku.

Ve světě jsou prezentovány výsledky empirických studií, které se zabývají závislostí mezi vývojem tržní hodnoty a ukazatelem EVA v porovnání s tradičními ukazateli výkonnosti. Například O'Byrne (1996) uvádí, že je EVA systematicky spojena s tržní hodnotou a na rozdíl od ostatních ukazatelů měření výkonnosti tak má poskytovat lepší predikci tržní hodnoty než ostatní měřítka. Lehn a Mahkija (1996) při studii ukazatele EVA a MVA jako výkonnostního měřítka uvádějí, že obě výše uvedená měřítka vykazují lepší hodnoty než klasická výkonnostní měřítka (ROA, ROE a ROS) a konstatují, že doporučují EVA a MVA jako efektivní výkonnostní měřítka pro strategické rozhodování. Stewart (1991) při své studii výše uvedené závěry potvrdil a dále zjistil, že výsledky ukazatelů EVA a MVA mají lepší vypovídající hodnotu, pokud jsou použity jejich změny namísto absolutních výší těchto ukazatelů. Biddle a kol. (1997) naopak uvádějí výsledky studie, která je v rozporu s výsledky studie Stewarta. Jejich studie dokazuje, že lepší výsledky než ukazatel EVA poskytují ukazatele ziskovosti v souvislosti s vývojem tržních cen.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

5.1 Představení společnosti

Společnost Solex, s.r.o. byla založena dne 2. srpna 2011 jako společnost s ručením omezeným. Její hlavní činností jsou revize a zkoušky elektrických zařízení. Společnost byla založena zápisem do obchodního rejstříku, vedeného Krajským soudem v Brně.

Společnost sídlí v Brně. Má jednoho jednatele, který je zároveň jediný společník. Základní kapitál činí 200.000, - a je ze 100 % splacen. Od roku 2021 má společnost nově otevřenou mimo sídla i provozovnu společnosti. Provozovnu musela společnost zřídit z důvodu velkého nárůstu obchodní činnosti a stávající prostory sídla společnosti již nebyly pro uložení materiálu dostatečné.

5.2 Charakteristika společnosti

Předmět podnikání:

- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- Silniční a motorová doprava – nákladní provozovaná vozidly nebo jízdními soupravami o největší povolené hmotnosti nepřesahující 3,5 tuny, jsou-li určeny k přepravě zvířat nebo věcí, - osobní provozovaná vozidly určenými pro přepravu nejvýše 9 osob včetně řidiče.

Společnost se zabývá opravou, revizemi a montáží solárních panelů a úpravou terénu solárních elektráren. Dle klasifikace ekonomických činností – CZ-NACE má společnost zapsané následující údaje: Instalace průmyslových strojů a zařízení. Ostatní činnosti CZ-NACE nejsou pro hlavní předmět podnikání podstatné a společnost tyto činnosti nevykonává.

Činnosti CZ-NACE, která je pro podnikání společnosti rozhodující:

- 33200: Instalace průmyslových strojů a zařízení

5.2.1 Vnitropodniková struktura

Vnitropodniková struktura je souhrn útvarů řízení, orgánů řízení a řídicích pozic (pracovní pozice) a nastavení jejich vzájemných vztahů uvnitř podniku. Pro funkční řízení je nastavení správné vnitropodnikové struktury velmi důležité. Pokud vnitropodniková struktura stanovuje, z jakých vnitropodnikových útvarů je organizace utvořena, pak struktura vyjadřuje, jaké útvary a orgány řídí vnitropodnikové jednotky (pracovníky).

Současná vnitropodniková struktura

Společnost řídí jednatel společnosti, který se kromě obchodní činnosti věnuje i pracovní činnosti na významných zakázkách. Administrativní činnosti, včetně řízení dotačních programů, zajišťuje oddělení sekretariátu. Ekonomické oddělení zajišťuje finanční stabilitu společnosti. Obchodní úsek se věnuje získávání nových zakázek ať už v oblasti solárních technologií, tak nově v oblasti dokovacích stanic pro elektromobily. Jeden zaměstnanec obchodního oddělení působí výhradně v Německu. Ostatní pracovníci zajišťují jednotlivé zakázky, komunikaci se zákazníky a zajišťování potřebného materiálu. Společnost má pouze jednoho řídicího pracovníka, který zajišťuje kontrolní činnost nad celou organizační složkou.

Tabulka 2 Počet zaměstnanců společnosti XY

Pozice	Počet zaměstnanců
Jednatel (řídicí pracovník)	1
Sekretariát	2
Ekonomické oddělení	2
Obchodní úsek	3
Řídicí pracovníci THP	2
Ostatní pracovníci THP	16
Celkem	26

Zdroj: vlastní zpracování

5.2.2 Cíle a vize společnosti

Vizi společnosti je do roku 2025 expandovat na německý trh. Společnost v roce 2025 plánuje otevřít novou pobočku v Německu, neboť zajišťování zakázek pracovníky z České republiky je časově velmi náročné. Nově by tedy společnost byla rozdělena na dvě provozovny, z nichž by každá měla kromě kvalifikovaných technických pracovníků i svou organizační strukturu. Jednatel společnosti by tak zajišťoval kontrolní činnost řídicích pracovníků jednotlivých provozoven.

Kvalita používaného materiálu je pro společnost hlavním cílem. Tohoto cíle společnost dosahuje spoluprací s partnery v zahraničí, kteří jsou technologicky vyspělejší v oblasti solárních technologií.

Ruku v ruce jde i **zákaznická spokojenost**, společnost je díky kvalitě a spolehlivosti použitých materiálů schopna zajistit i komplikované zakázky. Cílem společnosti je dosahovat stále vyšší spokojenosti zákazníků nejen v České republice, ale nově i na německém trhu.

Technologické postupy jsou pro společnost velmi důležitým aspektem. V oblasti solárních technologií je velký tlak na vývoj nových technologií výroby solárních buněk zvyšujících výkon a stabilitu panelu. Cílem společnosti je využívání nejnovějších technologií, které zajišťují mimo jiné i ochranu životního prostředí, která je pro společnost velmi důležitá.

Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitá pro plnění výše uvedených cílů a vizí společnosti. Společnost si velmi zakládá na angažovanosti svých zaměstnanců a jejich zapojení do celého chodu společnosti. Společnost od svého založení neustále rozšiřuje svou organizační složku. Společnost za celou dobu své existence nezaznamenala žádný odchod zaměstnance.

5.3 Analýza vnějšího a vnitřního prostředí společnosti

5.3.1 PEST analýza

PEST analýza je využita k pochopení vnějšího prostředí společnosti, ve kterém působí. Analýza je zaměřena na makroprostředí a toto prostředí člení na čtyři části, které se vzájemně ovlivňují:

- Ekonomické prostředí
- Sociální prostředí
- Technologické prostředí
- Politické prostředí

Ekonomické prostředí

Ekonomické prostředí je jedním z faktorů, které nejvíce ovlivňuje podnikání veškerých subjektů. V rámci PEST analýzy je proto důležité prozkoumat ekonomické prostředí

z minulého do budoucího vývoje. Mezi faktory, které ovlivňují ekonomické prostředí, patří reálný hrubý domácí produkt (HDP), nezaměstnanost, míra inflace a úroková sazba.

Reálný hrubý domácí produkt (HDP): vývoj HDP od roku 2017 zaznamenává níže uvedená tabulka. HDP, které dosahovalo v roce 2017 5,2 %, během let klesalo až na zápornou hodnotu -5,8 % v roce 2020, tento pokles způsobil pokles poptávky ve všech oblastech kromě vládních výdajů. V roce 2021 došlo k nárůstu poptávky a míra HDP opět stoupla na kladnou hodnotu 2,9 %.

Tabulka 3 Vývoj HDP v České republice

VÝVOJ HDP V ČESKÉ REPUBLICCE					
Rok	2017	2018	2019	2020	2021
HPD	5,2 %	3,2 %	3 %	-5,8 %	2,9 %

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2021

Predikce růstu HDP je podle Ministerstva financí ČR pro rok 2022 3,1 %. Za příznivým vývojem HDP v roce 2020 stojí předpoklad nárůstu spotřebitelské poptávky společně s investičním plánem na obnovu ekonomiky, který by měl patřit mezi hlavní faktory zajišťující růst HDP. (Makroekonomická predikce České republiky, 2022, str. 3)

Nezaměstnanost v České republice od roku 2017 klesala, a to až do roku 2019, kdy nezaměstnanost dosahovala 2 %. Od roku 2019 míra nezaměstnanosti opět vzrostla, a to na 2,8 % v roce 2021. Nárůst nezaměstnanosti mimo jiné hodně ovlivnila protiepidemická opatření, kdy velká řada podniků pozastavila svoji činnost, nebo ji definitivně ukončila.

Tabulka 4 Vývoj nezaměstnanosti v České republice

VÝVOJ NEZAMĚŠTNANOSTI V ČESKÉ REPUBLICCE					
Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Nezaměstnanost	2,9 %	2,2 %	2,0 %	2,6 %	2,8 %

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2021

Podle predikce Ministerstva financí ČR pro rok 2022 je odhadovaná míra nezaměstnanosti 2,3 %. Pokles nezaměstnanosti v roce 2022 jde ruku v ruce s plánem pro obnovu ekonomiky a očekávanou příznivější situací ohledně protiepidemických opatření. (Makroekonomická predikce České republiky, 2022, str. 3). Vzhledem k válečnému

konfliktu na Ukrajině však můžeme očekávat spíše navýšení nezaměstnanosti, která bude způsobena snížením poptávky na trhu a zvýšením počtu pracovníků na trhu práce.

Inflace se v letech 2017 až 2019 držela pod 3 %. Nárůst inflace je zaznamenán od roku 2020, kdy v roce 2021 vzrostla míra inflace na 3,8. Za nárustem inflace stojí mimo jiné výrazné zdražování spotřebního zboží, kdy v některých případech byl zaznamenán nárůst i o 100 % ceny (např. stavební materiál). Nárůst cen byl v mnoha případech zapříčiněn i nedostatkem zboží. Epidemiologická situace po celém světě výrazně ovlivnila výrobu a s tím spojené dodavatelské služby.

Tabulka 5 Vývoj inflace v České republice

VÝVOJ INFLACE V ČESKÉ REPUBLICĚ					
Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Inflace	2,5 %	2,1 %	2,8 %	3,2 %	3,8 %

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2021

Podle predikce Ministerstva financí ČR ale výrazný nárůst inflace přinese rok 2022, kdy je odhadovaná průměrná míra inflace 8,5 %. Důvodem jsou přetrvávající problémy v globálních dodavatelských řetězcích přispívající k inflačním tlakům. Zejména pak v odvětví průmyslu tento fakt představuje výraznou bariéru pro nárůst produkce. Dalším faktorem, který ovlivňuje nárůst inflace, je válečný konflikt na Ukrajině, který dle České národní banky bude působit proinflačně především kvůli nárůstu cen ropy, zemního plynu a dalších energií. (Makroekonomická predikce České republiky, 2022, str. 3) Společnost tento fakt může negativně ovlivnit, nebo vysoká inflace znehodnocuje peněžní prostředky v čase, a proto by si společnost měla dát pozor na držení většího množství finančních prostředků než potřebuje pro zajištění provozu.

Úroková sazba výrazně ovlivňuje inflaci. V roce 2017 až 2021 se inflace pohybovala v rozmezí 1 až 2 %. V roce 2020 je dle predikce Ministerstva financí ČR očekáván nárůst úrokových sazeb, který je možné již z konce roku 2021 zaznamenat. Díky zvyšování úrokových sazeb se pomocí monetární politiky stát snaží ovlivnit inflaci a zamezit tak dalšímu výraznému nárůstu inflace. Dalším důvodem růstu úrokových sazeb je zvyšování cen zboží a služeb, které výrazně ovlivňuje všechny makroekonomické ukazatele a nárůst cen za energie (plyn, elektřina). I zde se projevuje výše zmíněný nárůst cen stavebního materiálu. Predikce úrokové sazby na konci roku 2022 je dle Ministerstva financí

ČR 4,4 %. (Makroekonomická predikce České republiky, 2022, str. 3) Společnost nárůst úrokových sazeb negativně ovlivňuje, neboť to s sebou přináší nárůst cen materiálů, energií a tím nutné zvyšování cen zboží a služeb, které může pro společnost znamenat odliv zákazníků.

Tabulka 6 Vývoj úrokové sazby v České republice

VÝVOJ ÚROKOVÉ SAZBY V ČESKÉ REPUBLICE					
Rok	2017	2018	2019	2020	2021
Úr. sazba	1 %	2 %	1,5 %	1,1 %	1,9 %

Zdroj: Ministerstvo financí ČR, 2021

Sociální prostředí

Sociální prostředí a jeho mapování je důležité z pohledu nabídky práce na trhu a poptávky po službách. Počet obyvatel České republiky udává vývoj potencionálních zaměstnanců společnosti. Z pohledu poptávky po službách možné zákazníky. Pro účely analýzy je v následující tabulce zaznamenán celkový vývoj počtu obyvatel České republiky od roku 2017 do roku 2021 a rovněž v Jihomoravském kraji (dále jen JHM kraj), ve kterém společnost podniká.

Tabulka 7 Vývoj počtu obyvatel v České republice

VÝVOJ POČTU OBYVATEL V ČESKÉ REPUBLICE					
k 1.1.20XX	2017	2018	2019	2020	2021
Počet ob.	10 578 820	10 610 055	10 649 800	10 693 939	10 701 777
JHM kraj²	1 178 812	1 183 207	1 187 667	1 191 989	1 195 327

Zdroj: Český statistický úřad, 2021

Z výše uvedené tabulky je patrné, že počet obyvatel v České republice má stoupající tendenci, a to i přes epidemickou situaci, která výrazně ovlivnila úmrtnost v České republice od roku 2020. V Jihomoravském kraji je situace stejná, počet obyvatel má v každém roce stoupající tendenci. Pro společnost je rostoucí tendence počtu obyvatel přínosná, neboť roste počet potencionálních zákazníků i nabídka na trhu práce.

² Jihomoravský kraj (zkratka JHM kraj), kód kraje CZ062 (zdroj: Český statistický úřad, 2022)

Technologické prostředí

Technologický pokrok je v dnešní době patrný ve všech odvětvích, fotovoltaické systémy nejsou výjimkou. Velký důraz je kladen na ekologické způsoby bydlení a zanechání co nejmenší ekologické stopy. Solární energie je v tomto ohledu jednou z nejvyhledávanějších technologií této doby, zejména pak pro domácnosti. Společnost v současnosti nekládá žádné výdaje do vlastního výzkumu a vývoje, využívá tedy výzkumu a vývoje jiných společností, které jsou na trhu dostupné. I přesto si společnost zakládá na využívání nejnovějších technologií v oblasti fotovoltaiky i elektromobility.

Fotovoltaika: od roku 2010 ceny fotovoltaických systémů neustále klesají. K roku 2022 je zaznamenán pokles cen fotovoltaických systémů o více než 80 %. Na trhu jsou dostupné nové technologie, mezi které patří například půlené články nebo bifaciální panely. Díky těmto technologickým pokrokům je fotovoltaický systém dostupný za nižší investiční náklady a současně dosahuje výrazně vyšší účinnosti. Ruku v ruce jde i zajištění vyšší bezpečnosti solárních panelů a zajištění spolehlivosti provozu. Velkou hrozbou solárních panelů bylo řadu let riziko požáru, i toto riziko bylo díky technologickému pokroku v minulých letech takřka odstraněno. Další oblastí, kterou ovlivňuje technologický pokrok, jsou fotovoltaické systémy s bateriovým úložištěm. Díky bateriovému úložišti jsou domácnosti schopny energii, kterou solární panely za den vytvořily, uložit na využívání během nočních hodin. Tato technologie s sebou nese stále vysoké pořizovací náklady, proto většina domácností stále volí fotovoltaický systém bez bateriového úložiště, i přesto, že je tento systém méně efektivní. Do budoucna se dá očekávat (dle dostupných informací) výrazné snižování cen, neboť výzkum a vývoj se v současnosti zaměřuje právě na technologii bateriových úložišť a jejich vyšší dostupnosti pro domácnosti. (<https://www.elektrina.cz>, 2022)

Elektromobilita: v posledních letech je kladen stále vyšší důraz na využívání elektromobilů. Velkou překážkou byla v minulosti nedostupnost dobíjecích stanic. Díky technologickému pokroku je v současnosti možné využívat veřejné nabíjecí stanice na benzinových pumpách, parkovištích nebo u obchodních center. Nejnovější technologie však umožňují pohodlné dobíjení elektromobilů pro domácnosti, které přináší mimo jiné značnou úsporu financí. Domácí dobíjecí stanice se střídavým proudem neboli wallboxy podstatně sniží délku nabíjení elektromobilu za nižší náklady. Mimo jiné také zvládají hlídat vytíženost domácí sítě, přizpůsobují čas nabíjení nízkému tarifu energie a zajišťují čerpání energie z fotovoltaického systému domácnosti. (<https://www.elektrina.cz>, 2022)

Současné technologické prostředí pozitivně ovlivňuje poptávku po zboží a službách v odvětví fotovoltaických systémů a elektromobility, což je pro společnost pozitivní jev vnějšího prostředí.

Politické prostředí

Politické prostředí je velmi důležitým vnějším jevem, který ovlivňuje podnikání v České republice. Vláda České republiky je tvořena po říjnových volbách koalicí stran SPOLU (ODS, KDU-ČSL a TOP 09) a koalicí stran Piráti a Starostové (Piráti a STAN). Mezi hlavní cíle současné vlády ČR patří (vztahující se k tématu DP) stabilizace veřejných financí pomocí odpovědné rozpočtové politiky. Regulování průmyslu pomocí ekologické dohody Evropské unie Green Deal, která je příležitostí, jak investovat do udržitelného rozvoje, čistých a obnovitelných zdrojů a cirkulární ekonomiky. V oblasti energetiky vláda plánuje přispět k rehabilitaci fotovoltaiky, neboť ji považuje za klíčový obnovitelný zdroj. Do konce roku 2022 si vláda klade za cíl připravit nový energetický zákon, který bude obsahovat principy a požadavky na komunitní energetiku, vlastníkům se zjednoduší instalace zařízení na domech a získanou energii budou moci sdílet nebo prodávat. Dalším cílem vlády je do konce roku 2025 výrazně přispět ke zřízení nových fotovoltaik pro domácnosti. (Programové prohlášení vlády České republiky, 2022)

Automobilový průmysl zasáhlo postupné zpřísnování emisních norem a přechod na elektromobilitu. Přechod si vyžádá enormní investice do vývoje technologií, strojů a zařízení. Lze také čekat dopad na zaměstnanost nebo dodavatelsko-odběratelské vztahy. Pro celkové prostředí na českém trhu se tato situace jeví jako aktuální riziko. Tento politický faktor však může pro společnost znamenat přínos, neboť obor elektromobility je jeden z podnikatelských záměrů společnosti. (Makroekonomická predikce, 2022, str.4)

Nová zelená úsporám je dotační program Ministerstva životního prostředí administrovaný Státním fondem životního prostředí ČR. Nová zelená úsporám je určená na energetické úspory rodinných a bytových domů. V roce 2021 přechází program do další etapy a usnadňuje tak získání dotace pro fotovoltaické systémy a elektromobilitu.

Tabulka 8 Přehled dotačních programů NZÚ

PŘEHLED DOTAČNÍCH PROGRAMŮ NOVÁ ZELENÁ ÚSPORÁM	
Fotovoltaické systémy	Elektromobilita
<p>Kdo může žádat: vlastníci stávajících dokončených rodinných domů.</p> <p>Výše podpory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Základní instalace o výkonu 2 kWp se standardním měničem – 40 000 Kč. • Základní instalace o výkonu 2 kWp s hybridním měničem – 60 000 Kč. • Základní instalace o výkonu 2 kWp s efektivním využitím tepelného čerpadla – 100 000 Kč. • Za každý další 1 kWp instalovaného výkonu – 10 000 Kč. • Za 1 kWh el. akumulčního systému – 10 000 Kč. 	<p>Kdo může žádat: podporovány jsou pouze dobíjecí stanice, které mají funkci řízení odběru elektřiny při dobíjení elektromobilu z elektrorozvodné sítě dle sjednaného maximálního příkonu. Dobíjecí stanice a příslušné parkovací místo musí být umístěno na pozemku, který přísluší k podporované stavbě domu a je ve vlastnictví žadatele. Podporované dobíjecí stanice nejsou určeny pro veřejnost a komerční provoz.</p> <p>Výše podpory:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 30 000 Kč na jeden dobíjecí bod. Lze podpořit maximálně 2 dobíjecí body na jeden rodinný dům (max. 60 000 Kč).

Zdroj: www.novazelenausporam.cz, 2022

Všechny výše uvedené predikce politického prostředí České republiky se jeví jako přínosné pro předmět podnikání společnosti, i když je nutné spoléhat na delší časový horizont jejich reálného zavedení. Mezi politické faktory, které v současnosti **negativně ovlivňují prostředí společnosti**, řadím energetickou krizi a válečný konflikt na Ukrajině. Energetická krize je pro společnost nejzásadnějším negativním faktorem, který je potřeba co nejvíce eliminovat. Energetická krize nastala již v roce 2021 díky kombinaci faktorů a špatnému hospodaření se zdroji energie ve střední Evropě prostřednictvím omezování chodu elektráren, nebo jejich úplným zavřením. Energetická krize stojí za zdražením energií, což dramaticky zvyšuje náklady pro společnost. Válečný konflikt na Ukrajině situaci na trhu energií ještě umocnil, neboť je naše země silně závislá na dovozu zemního plynu a ropy z Ruska a dále Německa, které je samotné závislé na ruském importu. Vzhledem k tomu, že se společnost pohybuje na trhu solárních energií, má tato situace jednoznačně pozitivní vliv na poptávku. Je však nutné si uvědomit, že velké zvýšení nákladů na materiál a provoz bude mít vliv na nárůst ceny za prodávané výrobky a služby. A tím i odliv potencionálních klientů. Společnost by měla využít všechny dostupné zdroje, které má k dispozici, a zajistit si tak co největší energetickou nezávislost pro své provozovny a výrobní prostory.

Zákazníci a trh

Společnost XY působí na trhu solárních technologií. V současnosti se společnost orientuje spíše na trh v České republice. V roce 2021 však společnost získala zakázky v Německu, kde plánuje v následujících letech expanzi. Okrajově společnost zajišťuje distribuci svých systémů v Rakousku a Slovensku.

5.3.2 SWOT analýza

SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy. Jedná se o souhrn silných a slabých stránek společnosti, které mapují vnitřní prostředí společnosti. Vnější prostředí analyzují příležitosti a hrozby. SWOT analýza společnosti je uvedena v Tabulce 9 a slouží k vyhodnocení poznatků o společnosti, na jejichž základě je možné generovat další strategie a zajistit tak rozvoj společnosti, nebo naopak snížit, či eliminovat rizika.

Tabulka 9 SWOT analýza společnosti

	POZITIVNÍ VLIV	NEGATIVNÍ VLIV
VNITŘNÍ PROSTŘEDÍ	Silné stránky	Slabé stránky
	<ul style="list-style-type: none"> - kvalita používaných materiálů - dlouholeté zkušenosti na trhu solárních technologií - spolupráce s partnery v zahraničí - silné vztahy s dodavateli a odběrateli - konkurenceschopnost - angažovanost zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> - nedostatečné řízení společnosti, nejsou nastaveny interní procesy - finanční náročnost materiálu - absence plánovacích procesů, finančního plánu - interní problémy – nedostatek zaměstnanců
VNĚJŠÍ PROSTŘEDÍ	Příležitosti	Hrozby
	<ul style="list-style-type: none"> - dotační program na solární elektrárny pro domácnosti - současný stav na trhu s energiemi (velký zájem o solární systémy) - získání nových zakázek v oblasti dokovacích stanic pro elektromobily - rozšíření pracovního týmu o kvalifikované pracovníky 	<ul style="list-style-type: none"> - změna legislativy v oblasti solárních technologií - nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce - silná konkurence – vstup nových společností na trh

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi **silné stránky** společnosti jednoznačně patří kvalita používaných materiálů. Společnost díky svým partnerům v zahraničí dodává solární systémy nejlepší kvality, což zajišťuje schopnost společnosti angažovat se v technologicky náročných zakázkách. Společnost byla založena v roce 2011 a již v této době přebrala hodnotné know-how na trhu solárních technologií. Díky tomu je schopna konkurovat i větším společnostem a získávat veřejné zakázky velkého rozsahu. Nedílnou součástí silných stránek společnosti je vysoká angažovanost zaměstnanců a jejich značná odbornost a s tím související schopnost vybudovat si velmi silné vztahy s dodavateli i odběrateli.

Slabou stránku společnosti jednoznačně definuje nedostatek nových kvalifikovaných pracovníků. Společnost by v současnosti byla schopna přijmout přibližně jednou takové množství zakázek, než které je schopna zajistit při současném stavu zaměstnanců. Nedostatečné řízení společnosti (absence plánovacích procesů) a špatné nastavení interních procesů společnost „brzdí“ při vykonávání její činnosti. Ve většině případů se zakázky zajišťují současně, bez přidělení konkrétních montážních týmů, což často vede k prodlužování dodací lhůty. Mezi slabé stránky společnosti patří i finanční náročnost materiálu, který je potřebný pro distribuci solárních systémů.

Mezi **příležitosti** společnosti patří současný stav na trhu s energiemi. Vzhledem k obrovskému nárůstu cen energií a nejistotou na tomto trhu společnost zaznamenala nárůst poptávky po solárních systémech. Ruku v ruce jde i možnost využití dotačních programů „Nová zelená úsporám“, kde v roce 2021 výrazně poklesla administrativní zátěž pro vyřízení dotací. Společnost v roce 2021 expandovala se svojí činností na trh dokovacích stanic pro elektromobily, kdy je pro ni stěžejní získání nových zakázek v dalších letech. K tomu, aby společnost mohla plnohodnotně využít výše uvedených příležitostí, je nezbytné rozšíření pracovního týmu o kvalifikované pracovníky. S tímto nedostatkem se společnost dlouhodobě potýká, nově ale využívá příležitostí od vysokých škol a možnosti zaměstnání jejich absolventů.

Hrozby pro společnost jsou možné změny legislativy v oblasti solárních technologií. Tento trh je velmi silně ovlivňován a jakákoliv změna legislativy by mohla společnost ohrozit. Vzhledem k výše uvedeným příležitostem a silnému nárůstu poptávky po solárních technologiích je hrozbou pro společnost nárůst konkurence. Pokud společnost nebude schopna zajistit růst pracovního týmu, přijde o zakázky, které by v tuto chvíli byla schopna s větším týmem realizovat.

6 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Zpracovaná finanční analýza podniku v této části práce obsahuje klasické postupy (analýzu absolutních, rozdílových, poměrových a souhrnných ukazatelů), doplněné o výpočty vybraných ukazatelů využívajících úprav účetních výkazů. Pro sestavení této analýzy bylo využito účetních výkazů společnosti za roky 2018 až 2021, které jsou součástí příloh této práce. Součástí je srovnání s příslušným odvětvím.

6.1 Analýza absolutních ukazatelů

6.1.1 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza využívá výpočtu absolutní změny a procentuální změny a ukazuje změnu položky v čase. Vertikální analýza využívá výpočtu procentuálního poměru sledované položky na celkovém objemu aktiv/pasiv/nákladů/výnosů.

Tabulka 10 Horizontální analýza aktiv

AKTIVA v tis. Kč	2018	2019	2020	2021	Absolutní změna 18- 19	% změna 18-19	Absolutní změna 19- 20	% změna 19-20	Absolutní změna 20- 21	% změna 20-21
AKTIVA celkem	2448	5642	5231	12062	3194	130%	-411	-7%	6831	131%
DM	588	580	513	646	-8	-1%	-67	-12%	133	26%
DHM	586	579	459	646	-7	-1%	-120	-21%	187	41%
Oběžná aktiva	1860	4952	4655	11343	3092	166%	-297	-6%	6688	144%
Krátk. pohledáv.	1388	4039	2921	10168	2651	191%	-1118	-28%	7247	248%
Krátk. fin. majetek	0	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0%
Peněžní prostřed.	472	139	343	183	-333	-71%	204	147%	-160	-47%
Časové rozlišení	0	110	0	72	110	0%	-110	-100%	72	0%

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Z horizontální analýzy aktiv (Tabulka 10) můžeme vidět mírný pokles dlouhodobého majetku ve společnosti za sledované roky 2018–2020. Tento fakt způsobil prodej osobního vozidla jednatele na přelomu let 2018 a 2019. V roce 2021 však došlo k nárůstu celkových aktiv o 131 %. Největší část aktiv tvoří oběžná aktiva, která z roku 2018 na

2019 vzrostla o 166 %. Při srovnání roku 2019 a 2020 došlo k mírnému poklesu o 6 %. V roce 2021 je nárůst oběžných aktiv o 144 %. Nárůst oběžných aktiv způsobuje výše krátkodobých pohledávek, a to z důvodu dlouhé splatnosti vydaných faktur (minimálně 90 dní). Peněžní prostředky v roce 2019 zaznamenaly pokles o 71 %, naopak v roce 2020 nárůst o 147 % oproti roku 2019. V roce 2021 došlo k poklesu peněžních prostředků o 47 % oproti roku 2020. Časové rozlišení aktiv bylo zaznamenáno pouze v roce 2019, nárůst je tedy plus 100 % a následně minus 100 %.

Tabulka 11 Vertikální analýza aktiv

AKTIVA v celých tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2018 v %	2019 v %	2020 v %	2021 v %
AKTIVA celkem	2448	5642	5231	12062	100%	100%	100%	100%
Dlouhodobý majetek	588	580	513	646	24%	10%	10%	5%
Dlouhodobý hmotný majetek	586	579	459	646	24%	10%	9%	5%
Oběžná aktiva	1860	4952	4655	11343	76%	88%	89%	94%
Krátkodobé pohledávky	1388	4039	2921	10168	57%	72%	56%	84%
Krátkodobý fin. majetek	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%
Peněžní prostředky	472	139	343	183	19%	2%	7%	2%
Časové rozlišení	0	110	0	72	0%	2%	0%	1%

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Z vertikální analýzy aktiv (Tabulka 11) společnosti je patrné, že dlouhodobý majetek netvoří největší část celkových aktiv. V roce 2018 to bylo 24 %, v letech 2019 a 2020 pak 10 %, v roce 2021 jen 5 %. Největší část aktiv tvoří oběžná aktiva, a to v průměru 87 % za uvedené roky. Z toho velkou část tvoří krátkodobé pohledávky splatné do jednoho roku (v průměru 67 % za uvedené roky). Peněžní prostředky společnost opravdu nezadržuje, v roce 2018 tvoří poměr peněžních prostředků 19 % z celkových aktiv, v roce 2019 a 2021 jen 2 %, roce 2020 společnost držela 7 % peněžních prostředků na celkových aktivech.

Tabulka 12 Horizontální analýza pasiv

PASIVA v celých tis. Kč	2018	2019	2020	2021	Absolutní změna 18-19	% změna 18-19	Absolutní změna 19-20	% změna 19-20	Absolutní změna 20-21	% změna 20-21
PASIVA celkem	2448	5642	5231	12062	3194	130%	-411	-7%	6831	131%
Vlastní kapitál	1870	2171	2468	2563	301	16%	297	14%	95	4%
Základní kapitál	200	200	200	200	0	0%	0	0%	0	0%
VH minulých let	1756	1670	2025	2214	-86	-5%	355	21%	189	9%
VH běžného úč. období	-86	301	243	150	387	450%	-58	-19%	-93	-38%
Cizí zdroje	578	3471	2763	9499	2893	501%	-708	-20%	6736	244%
Krátkodobé závazky	570	3471	2801	9537	2901	509%	-670	-19%	6736	240%
Dlouhodobé závazky	8	0	-38	-38	-8	-100%	-38	0%	0	0%
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0%	0	0%	0	0%

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Horizontální analýza pasiv ukazuje nárůst celkových pasiv o 130 % mezi roky 2018 a 2019, v roce 2020 pak mírný pokles a následně opět k nárůstu o 131 % v roce 2021. Vlastní kapitál společnosti vzrostl v průměru o 11 % v meziročním srovnání. Velký nárůst o 450 % je patrný u výsledku hospodaření běžného účetního období, a to z důvodu zaznamenané ztráty v roce 2018. Cizí zdroje i krátkodobé závazky při srovnání roku 2018 a 2021 zaznamenaly výrazného nárůstu, v roce 2020 pak mírného poklesu oproti roku 2019. Dlouhodobé závazky jsou v roce 2019 nulové a v roce 2020 záporné. Časové rozlišení pasiv zůstává za uvedené roky nulové.

Tabulka 13 Vertikální analýza pasiv

PASIVA v celých tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2018 v %	2019 v %	2020 v %	2021 v %
PASIVA celkem	2448	5642	5231	12062	100%	100%	100%	100%
Vlastní kapitál	1870	2171	2468	2563	76%	38%	47%	21%
Základní kapitál	200	200	200	200	8%	4%	4%	2%
VH minulých let	1756	1670	2025	2214	72%	30%	39%	18%
VH běžného úč. období	-86	355	243	150	-4%	6%	5%	1%

Cizí zdroje	578	3471	2763	9499	24%	62%	53%	79%
Krátkodobé závazky	570	3471	2801	9537	23%	62%	54%	79%
Dlouhodobé závazky	8	0	-38	-38	0%	0%	-1%	0%
Časové rozlišení	0	0	0	0	0%	0%	0%	0%

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Vertikální analýza pasiv společnosti nám ukazuje, že největší podíl na celkových pasivech tvoří v prvním roce výsledek hospodaření, konkrétně pak výsledek hospodaření minulých let, který tvoří v roce 2018 72 % celkových pasiv. V letech 2019 až 2021 je ale situace jiná, výsledek hospodaření minulých let klesl na průměrnou hodnotu 29 % za tři roky. Tento pokles byl zapříčiněn ztrátou, kterou společnost propsala v roce 2018. V roce 2019 až 2021 tvoří největší část celkových pasiv krátkodobé závazky. Společnost obchoduje s řadou velkých firem, kdy splatnost faktur je minimálně 90 dní.

Tabulka 14 Horizontální analýzy výnosů

VÝNOSY v celých tis. KČ	2018	2019	2020	2021	Absolutní změna 18-19	% změna 18-19	Absolutní změna 19-20	% změna 19-20	Absolutní změna 20-21	% změna 20-21
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2773	8297	16871	29138	5524	199%	8574	103%	12267	73%
Tržby z prodeje zboží	12	0	0	788	-12	-100%	0	0%	788	100%
Ostatní provozní výnosy	0	0	41	0	0	0%	41	0%	-41	-100%
Ostatní finanční výnosy	9	70	11	0	61	678%	-59	-84%	-11	-100%
Výnosy celkem	2794	8367	16923	29926	5573	199%	8556	102%	13003	77%

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Z horizontální analýzy výnosů je patrné, že společnost mezi roky 2018 až 2020 zvyšovala své tržby z prodeje výrobků a služeb – mezi roky 2018 a 2019 téměř o 200%, v roce 2020 o 103 % a v roce 2021 o 73 %. Tržby z prodeje zboží jsou pro společnost nevýznamnou položkou. Celkové výnosy vzrostly díky navýšení tržeb, přičemž největší nárůst lze sledovat mezi lety 2018 a 2019, kdy navýšení celkových tržeb tvořilo 199 %. v roce 2020 vzrostly celkové výnosy o 102 % a v roce 2021 o 77 %.

Tabulka 15 Vertikální analýza výnosů

VÝNOSY v celých tis. Kč	2018	2019	2020	2021	2018 v %	2019 v %	2020 v %	2021 v %
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2773	8297	16871	29138	99,2%	99%	100%	97%
Tržby z prodeje zboží	12	0	0	788	0,4%	0%	0%	3%
Ostatní provozní výnosy	0	0	41	0	0%	0%	0%	0%
Ostatní finanční výnosy	9	70	11	0	0,3%	1%	0%	0%
Výnosy celkem	2794	8367	16923	29926	100%	100%	100%	100%

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Největší část výnosů v roce 2018 tvoří tržby z prodeje výrobků a služeb, a to necelých 100 %. Obdobně je tomu i v ostatních letech, kdy v roce 2020 tvoří celkové výnosy ze 100 % tržby z prodeje výrobků a služeb. V roce 2020 tvoří 3 % tržby z prodeje zboží. Ostatní sledované položky vertikální analýzy výnosů jsou v podílu na celkových výnosech zanedbatelné.

Tabulka 16 Horizontální analýza nákladů

NÁKLADY v celých tis. Kč	2018	2019	2020	2021	Absolutní změna 18-19	% změna 18-19	Absolutní změna 19-20	% změna 19-20	Absolutní změna 20-21	% změna 20-21
Náklady prodeje	1884	6826	15412	28429	4942	262%	8586	126%	13017	84%
Osobní náklady	408	673	585	701	265	65%	-88	-13%	116	20%
Úpravy hodnot DM	461	348	369	234	-113	-25%	21	6%	-135	-37%
Ostatní provozní náklady	37	79	25	16	42	114%	-54	-68%	-9	-36%
Ostatní finanční náklady	90	86	230	0	-4	-4%	144	167%	-230	-100%
Náklady celkem	2880	8012	16621	29380	5132	178%	8609	107%	12759	77%

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Stejně jako u výnosů, tak i u nákladů zaznamenala společnost mezi roky 2018 až 2021 výrazný nárůst nákladů. V roce 2018 o 262 %, v roce 2020 pak o 84 %. Osobní náklady měly klesající tendenci až do roku 2021, kdy společnost zaznamenala nárůst osobních nákladů o 20 % oproti roku 2020. Celkové náklady vzrostly v letech 2018 až 2019 o 178

%, mezi roky 2019 až 2020 o 107 % a nejmenší nárůst nákladů je sledován v letech 2020 až 2021, kdy byl nárůst nákladů 77 %.

Tabulka 17 Vertikální analýza nákladů

NÁKLADY v celých tis. Kč	2018	2019	2017	2021	2018 v %	2019 v %	2020 v %	2021 v %
Náklady prodeje	1884	6826	15412	28429	65%	85%	93%	97%
Osobní náklady	408	673	585	701	14%	8%	4%	2%
Úpravy hodnot DM	461	348	369	234	16%	4%	2%	1%
Ostatní provozní náklady	37	79	25	16	1%	1%	0%	0%
Ostatní finanční náklady	90	86	230	0	3%	1%	1%	0%
Náklady celkem	2880	8012	16621	29380	100%	100%	100%	100%

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Celkové náklady jsou tvořeny z největší části náklady na prodej. Do nákladů na prodej zahrnujeme spotřebovaný materiál, energie a služby. Vzhledem k výraznému nárůstu tržeb mezi roky 2018 až 2021 Tabulka 17 zaznamenává i nárůst nákladů na prodej, které souvisí právě s nárůstem tržeb. Náklady na prodej v sobě zahrnují větší množství nákladových položek, mezi které patří náklady na materiál, kde společnost zaznamenala v posledním roce výrazný nárůst cen materiálu (způsobeno nárůstem cen za energie a pohonné hmoty) a náklady na energie, jejichž navýšení se projevuje kromě materiálu i na chodu provozoven a výrobních prostor (navýšení nákladů na provoz). Podíl osobních nákladů na celkových nákladech v čase klesá (ze 14 % v r. 2018 na 2 % v r. 2021). Rovněž klesá podíl odpisů (ze 16 % v r. 2018 na 1 % v r. 2021).

6.2 Analýza rozdílových ukazatelů

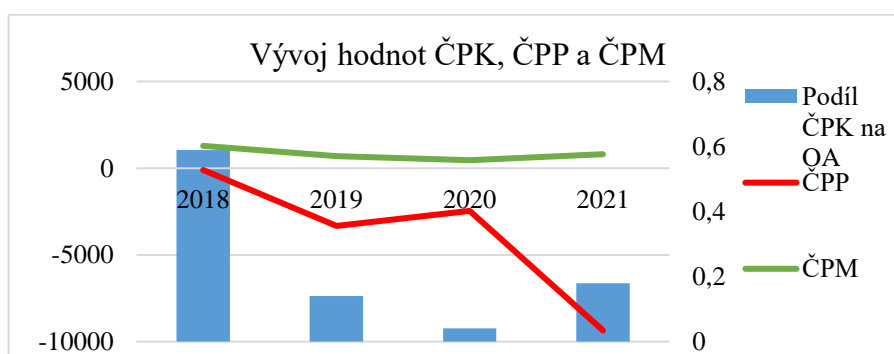
Analýza rozdílových ukazatelů porovnává jednotlivé položky účetních výkazů. Oblast pro využití ukazatelů je řízení oběžných aktiv a likvidita společnosti. Vývoj rozdílových ukazatelů za roky 2018 až 2021 prezentuje Tabulka 18.

Tabulka 18 Analýza rozdílových ukazatelů

	Podíl ČPK na OA	ČPP	ČPM
2018	0,5893	-98	1290
2019	0,1406	-3332	707
2020	0,0411	-2458	463
2021	0,1800	-9354	814

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Výše uvedené hodnoty **čistého pracovního kapitálu (ČPK / OA)** ukazují, že je společnost schopná platit své dluhy. Pokud by byla hodnota ČPK záporná, tvořila by pro společnost riziko, že nebude schopná dostát svým dluhům. Nejvyšších hodnot společnost dosahovala v roce 2018. V roce 2020 hodnota klesla na 0,0411, kdy v následujícím roce opět vzrostla na 0,18. Pro společnost je důležité, že v žádném roce nedosahuje záporných hodnot. Platební schopnost hodnotí **čisté pohotové peněžní prostředky (ČPP)**. Společnost od roku 2019 nemá dostatek peněžních prostředků pro okamžité zaplacení svých závazků. Společnost ale eviduje velké množství krátkodobých pohledávek, kdy svým odběratelům dává běžně splatnost kolem 90 dnů. Společnost krátkodobé závazky platí pomocí úhrady krátkodobých pohledávek. Tento systém však není úplně nejlepší volbou, pokud by bylo nutné uhradit většinu závazků v jednom okamžiku, mohla by se společnost dostat do platební neschopnosti. **Čistý peněžní majetek (ČPM)** ukazuje, že společnost dosahuje ve všech letech kladných hodnot, převážně z důvodu velkého množství krátkodobých pohledávek. Vývoj hodnot za roky 2018 až 2021 ukazuje následující obrázek.



Obrázek 2 Vývoj hodnot ČPK, ČPP a ČPM za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování)

6.3 Analýza poměrových ukazatelů

6.3.1 Rentabilita

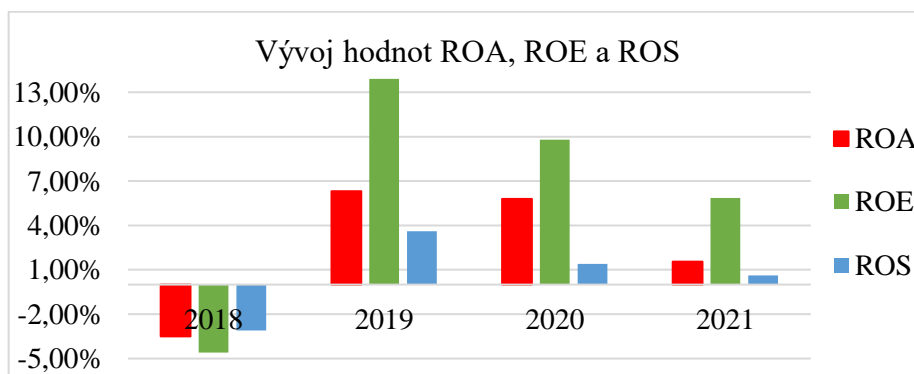
Ukazatele rentability měří míru ziskovosti společnosti. Jejich srovnání v časovém horizontu 2018 až 2021 ukazuje Tabulka 19.

Tabulka 19 Analýza rentability

	ROA	ROE	ROS
2018	-3,50 %	-4,60 %	-3,10 %
2019	6,30 %	13,90 %	3,60 %
2020	5,80 %	9,80 %	1,40 %
2021	1,54 %	5,85 %	0,62 %

Zdroj: účetní výkazy společnosti

U **rentability aktiv (ROA)** je z výše uvedených výpočtů patrné, že společnost byla v roce 2018 ve ztrátě, proto ani rentabilita aktiv nemůže být kladná. V roce 2019 a 2020 byl výsledek hospodaření kladný, ale nijak významně, proto i rentabilita aktiv stoupla do kladné hodnoty kolem 6 % za tyto dva roky. V roce 2019 a 2020 byla společnost schopna ze svých aktiv generovat zisk. V roce 2021 rentabilita aktiv opět poklesla, a to na 1,54 %. **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** ukazuje, že společnost byla v roce 2018 ve ztrátě, proto ani rentabilita VK nemůže být kladná. V roce 2019 stoupl ROE na 13,9 %. V roce 2020 má ROE klesající tendenci, a to na 9,80 %. Obdobně je tomu i v roce 2021, kdy má ROE stále klesající tendenci. **Rentabilita tržeb (ROS)** ukazuje, že společnost byla v roce 2018 ve ztrátě, proto ani rentabilita tržeb nemůže být kladná. V letech 2019 a 2021 je již hodnota kladná, ale nijak výrazně, od roku 2019 má ROS klesající tendenci. Rentabilita tržeb prezentuje procentuální podíl výsledku hospodaření na tržbách za prodej (tedy % podíl zisku na 1 Kč tržeb). V roce 2019 na 1 Kč tržeb připadlo 3,6 % podílu na zisku. Vývoj hodnot za roky 2018 až 2021 ukazuje následující obrázek.



Obrázek 3 Vývoj hodnot ROA, ROE a ROS za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování)

6.3.2 Likvidita

Likvidita je z pohledu společnosti chápána jako schopnost dostat svým závazkům včas. Vývoj likvidity za roky 2018 až 2021 prezentuje Tabulka 20.

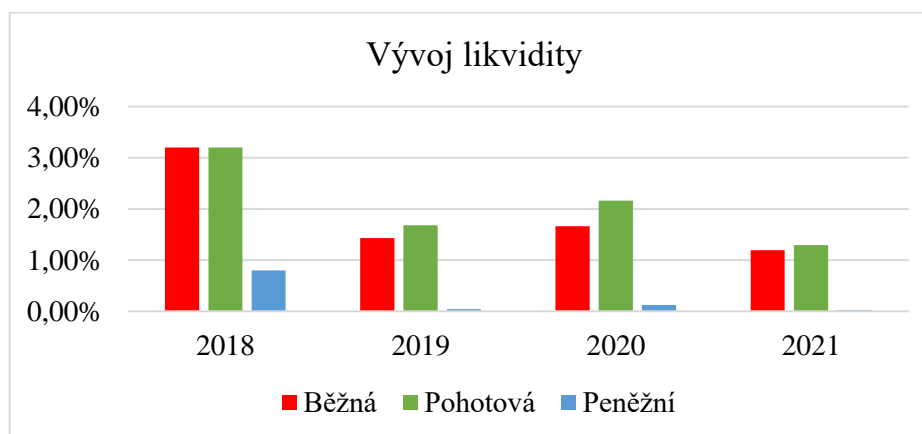
Tabulka 20 Analýza likvidity

	Běžná	Pohotová	Peněžní
2018	3,20 %	3,20 %	0,80 %
2019	1,43 %	1,68 %	0,04 %
2020	1,66 %	2,16 %	0,12 %
2021	1,19 %	1,29 %	0,02 %

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Běžná likvidita ukazuje, kolika korunami z celkových oběžných aktiv je pokryta 1 Kč krátkodobých závazků společnosti. Hodnota běžné likvidity by měla být v rozmezí 1,5 až 2,5. Při rozdělení na jednotlivé roky má společnost v roce 2018 běžnou likviditu vyšší, to znamená, že má velký objem oběžných aktiv. V roce 2018 měla společnost i nízkou hodnotu krátkodobých závazků. V roce 2021 společnost nedosahuje doporučených hodnot.

Pohotová likvidita je běžná likvidita ponížená o zásoby společnosti. Stejně jako u běžné likvidity má společnost v roce 2018 vyšší hodnotu, než je doporučeno. V tomto roce společnost netvořila žádné zásoby a výše jejích závazků nebyla významná. V letech 2019 až 2021 společnost tvoří zásoby a výrazně vzrostl objem krátkodobých závazků. Pohotová likvidita je v těchto letech v pořádku a společnost je v tomto ohledu schopna dostat svým závazkům. **Peněžní likvidita** vystihuje schopnost podniku okamžitě splácet. Parametry vhodně nastavené peněžní likvidity nespĺňuje společnost v letech 2019 až 2021, a to z důvodu malého objemu peněžních prostředků v pokladně a na bankovních účtech. Společnost má velký objem krátkodobých závazků, ale naopak i krátkodobých pohledávek. Vývoj hodnot za roky 2018 až 2021 ukazuje následující obrázek.



Obrázek 4 Vývoj likvidity za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování)

6.3.3 Aktivita

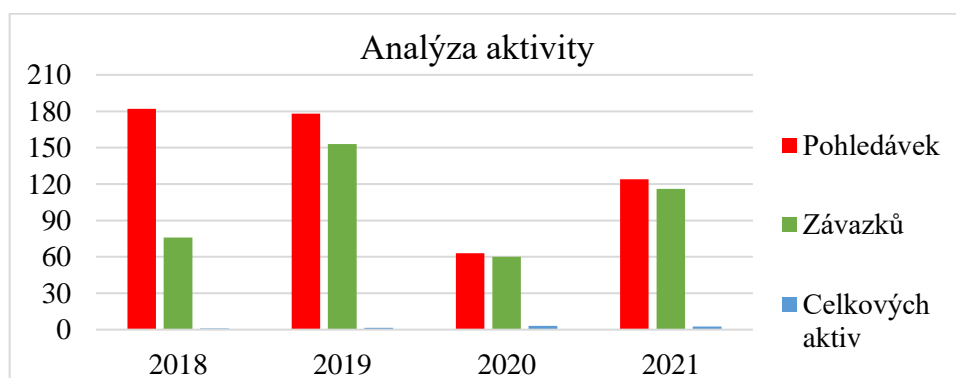
Ukazatele aktivity vyjadřují počet obrátek zdrojů či aktiv, nebo dobu obratu. Jejich srovnání v časovém horizontu za roky 2018 až 2021 ukazuje Tabulka 21.

Tabulka 21 Analýzy aktivity – doby obratu

	Pohledávek	Závazků	Celkových aktiv
2018	182	76	1,1
2019	178	153	1,5
2020	63	60	3,2
2021	124	116	2,5

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Doba obratu pohledávek byla v roce 2018 182 dní. To znamená, že společnost musela čekat tento počet dní, než mu odběratel uhradí fakturu. Tohle číslo je vysoké, neboť společnost takto poskytuje odběrateli bezúročně finance. V roce 2019 je doba obratu pohledávek stále vysoká – 178 dní. V roce 2020 již klesla na 63. Toto číslo je pro společnost v normě, neboť poskytuje významným odběratelům běžně splatnost 60 až 90 dní. V roce 2021 doba obratu pohledávek znovu vzrostla, a to na 124 dní. **Doba obratu závazků** naopak ukazuje, za jak dlouho byla společnost schopna zaplatit svým dodavatelům. I zde má společnost nastavenou delší dobu splatnosti, běžně i 90 dní. Přesto v roce 2019 bylo toto číslo mnohem vyšší a společnost byla schopna dostat svým závazkům v průměru za 153 dní. V roce 2020 se již hodnota snížila na 60 dní, což je pro tento typ společnosti, vzhledem k dlouhé splatnosti, v pořádku. V roce 2021 opět stoupla i doba obratu závazků, a to na 116 dní. Společnost by se měla držet kolem 90 dní, což je smluvně dána doba úhrady u většiny dodavatelů. **Doba obratu celkových aktiv**, v tomto směru si společnost vede dobře doporučená hodnota by se měla pohybovat v rozmezí 1,6 – 2,9. Výpočet výše dává počet obrátek celkových aktiv v tržbách za rok. Hodnota by neměla klesat pod hodnotu 1, což společnost splňuje ve všech letech. Vývoj hodnot za sledované roky ukazuje Obrázek 5.



Obrázek 5 Analýza aktivity za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování)

6.3.4 Zadluženost

Srovnání ukazatelů zadluženosti za roky 2018 až 2021 ukazuje následující tabulka.

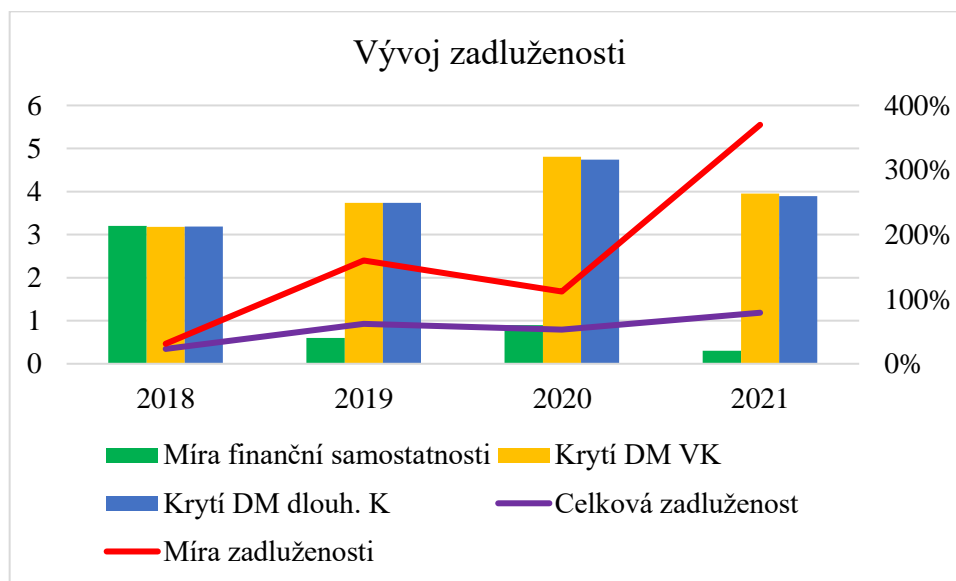
Tabulka 22 Analýza zadluženosti

	Celková zadluženost	Míra zadluženosti	Míra finanční samostatnosti	Krytí DM VK	Krytí DM dlouh. K
2018	23 %	31 %	3,2	3,18	3,19
2019	62 %	160 %	0,6	3,74	3,74
2020	53 %	112 %	0,9	4,81	4,74
2021	79 %	370 %	0,3	3,95	3,89

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Celková zadluženost by se měla pohybovat v rozmezí 30 až 60 %. Tento ukazatel společnost nesplňuje v roce 2018, kdy poměr celkové zadluženosti byl nižší, nicméně v roce 2019 je již celková zadluženost 62 %. V doporučeném rozmezí se společnost pohybuje pouze v roce 2020, i když v ostatních letech nebyla odchylka nijak výrazná. V roce 2021 společnost dosahuje 79 % celkové zadluženosti, což je více než doporučená hodnota. **Míra zadluženosti** je významný ukazatel pro věřitele, a to pro poskytování případných úvěrů. Míra zadluženosti byla nízká v roce 2018, v tomto roce byla společnost ve ztrátě a financovaná převážně z vlastních zdrojů. V roce 2019 společnost zaznamenala velký nárůst zadluženosti, a to na 160 %. V roce 2020 tento ukazatel klesl na hodnotu 112 %. Doporučená hodnota je kolem 100 % pro efektivní rozložení vlastních a cizích zdrojů, což společnost rozhodně nesplňuje v roce 2021, kdy míra zadluženosti vystoupala až na 370 %, společnost je tedy z pohledu tohoto ukazatele nadmíru zadlužena. **Míra finanční samostatnosti** vyjadřuje, kolik Kč vlastního kapitálu připadá na 1 Kč cizího kapitálu. doporučená hodnota je 1, kdy je rozložení vlastního kapitálu a cizích zdrojů rovnocenné. V roce 2018 je hodnota na 1 Kč cizího kapitálu 4,5 Kč vlastního kapitálu. Bylo tedy vhodné využít cizích zdrojů, což se v dalších letech i stalo. V roce 2020 je již hodnota skoro rovna doporučené, v roce 2021 však výrazně převládá cizí kapitál nad vlastním. **Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem** přesahuje ve všech letech hodnotu 1. Společnost financuje svůj oběžný majetek vlastním kapitálem a dává tím přednost finanční stabilitě, což pro společnost znamená nízkou výnosnost vlastních vložených prostředků. **Krytí DM dlouhodobým kapitálem** se od předchozích hodnot zásadně neliší, neboť společnost neneviduje velké množství dlouhodobých cizích zdrojů. I tento ukazatel zaznamenal hodnoty, které potvrzují konzervativní strategii. Podnik využívá strategii, která

je pro něj drahá, neboť kryje krátkodobý majetek drahým dlouhodobým majetkem. Vývoj hodnot za roky 2018 až 2021 ukazuje následující obrázek.



Obrázek 6 Vývoj zadluženosti za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování)

6.4 Analýza souhrnných ukazatelů

6.4.1 Z-skóre

Výsledky Z-skóre získané použitím vztahu $0,717 * (\text{pracovní kapitál} / \text{celková aktiva}) + 0,847 * (\text{nerozdělený zisk} / \text{celková aktiva}) + 3,107 * (\text{zisk před zdaněním} / \text{celková aktiva}) + 0,420 * (\text{vlastní kapitál} / \text{cizí zdroje}) + 0,998 * (\text{tržby} / \text{celková aktiva})$ za sledované roky 2018 až 2021 jsou uvedeny v Tabulce 23.

Tabulka 23 Analýza Z-skóre

2018	$0,717 * (818 / 2448) + 0,847 * (1756 / 2448) + 3,107 * (-86 / 2448) + 0,42 * (1870 / 578) + 0,998 * (2785 / 2448) = \mathbf{3,23}$
2019	$0,717 * (568 / 5642) + 0,847 * (1670 / 5642) + 3,107 * (355 / 5642) + 0,42 * (2171 / 3471) + 0,998 * (8297 / 5642) = \mathbf{2,25}$
2020	$0,717 * (120 / 5231) + 0,847 * (2025 / 5231) + 3,107 * (303 / 5231) + 0,42 * (2468 / 2763) + 0,998 * (16871 / 5231) = \mathbf{4,12}$
2021	$0,717 * (1622 / 12063) + 0,847 * (2214 / 12063) + 3,107 * (186 / 12063) + 0,42 * (12063 / 9499) + 0,998 * (29927 / 12063) = \mathbf{3,31}$

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Pravidla pro vyhodnocení Z faktoru:

- $3,00 < Z$ – Bezpečná zóna – stabilní podnik
- $1,80 < Z < 2,99$ - Šedá zóna – stabilita podniku nelze jednoznačně určit
- $Z < 1,79$ - Krizová zóna – podniky nestabilní, ohrožené bankrotem

V roce 2018 společnost dosahovala hodnoty ukazatele 3,23, dle pravidel pro vyhodnocení Z – scóre byla v bezpečné zóně a společnost v tomto roce byla stabilní. V roce 2019 je ukazatel 2,25 nejde tedy jednoznačně určit stabilita společnosti. V roce 2020 ukazatel dosáhl hodnoty 4,12 podnik je tedy opět stabilní, což platí i v roce 2021, kdy ukazatel sice klesl na 3,31, ale stále se pohybuje v bezpečné zóně. Z analýzy ukazatelů za sledované čtyři roky jde říct, že společnost je stabilní a není ohrožena bankrotem.

6.4.2 Index IN05

Výsledky Indexu IN05 získané použitím vztahu $0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$, který je specifikovaný v teoretické části práce, za sledované roky 2018 až 2021 jsou uvedeny v Tabulce 24.

Tabulka 24 Index IN05

2018	$0,13 * (2448 / 578) + 0,04 * (-86 / 0) + 3,97 * (-86 / 2448) + 0,21 * (2785 / 2448) + 0,09 * (1860 / 570) = 0,944$
2019	$0,13 * (5642 / 3471) + 0,04 * (355 / 0) + 3,97 * (355 / 5642) + 0,21 * (8297 / 5642) + 0,09 * (4952 / 3471) = 0,898$
2020	$0,13 * (5231 / 2763) + 0,04 * (304 / 0) + 3,97 * (304 / 5231) + 0,21 * (16871 / 5231) + 0,09 * (4655 / 2801) = 1,304$
2021	$0,13 * (12063 / 9499) + 0,04 * (186 / 0) + 3,97 * (186 / 12063) + 0,21 * (29927 / 12063) + 0,09 * (11342 / 9720) = 0,852$

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Pravidla pro vyhodnocení indexu IN05:

- $IN05 > 1,6$: podnik tvoří hodnotu pro vlastníka
- $0,9 < IN05 < 1,6$: nelze určit, zda tvoří hodnotu pro vlastníka (šedá zóna)
- $IN99 < 0,9$: společnost netvoří hodnotu pro vlastníka

V roce 2018 byl ukazatel v hodnotě 0,944, nelze tedy určit, zda společnost tvořila hodnotu pro vlastníky, neboť se pohybovala v šedé zóně, je však nutné zohlednit, že se společnost pohybovala lehce nad hranicí, kdy dle indexu již hodnotu pro vlastníky netvoří. V roce 2019 a 2021 je hodnota ukazatele pod hranicí 0,9, společnost pro své vlastníky netvoří hodnotu. V roce 2020 je ukazatel na hodnotě 1,304, nelze tedy určit, zda společnost tvořila hodnotu pro vlastníky, oproti roku 2018 se však výsledná hodnota blíží spíše horní hranici doporučených hodnot pro tvorbu hodnoty.

6.5 Zhodnocení výsledků finanční analýzy společnosti

Společnost XY v roce 2018 zaznamenala ztrátu a byla financována převážně z vlastních zdrojů, proto ani ukazatele finanční analýzy nejsou v tomto roce výrazně pozitivní. Společnost netvořila hodnotu pro svého vlastníka. Z ukazatele Z-scóre je však patrné, že společnost byla v tomto roce stabilní a držela si dostatečné množství hotovosti na pokrytí svých závazků. V roce 2019 společnost zaznamenala velký nárůst krátkodobých závazků, ukazatele finanční analýzy v tomto roce ukazují velký poměr zadluženosti. Společnost zaznamenala v roce 2019 také nárůst tržeb a krátkodobých pohledávek, ze kterých je schopna hradit své závazky. Při srovnání s odvětvím společnost dosahovala lepších hodnot rentability, ale nižší likvidity než odvětví. Dle ukazatele Z-scóre v tomto roce nelze určit, zda byla společnost stabilní. V roce 2020 dosahovala společnost výrazného nárůstu tržeb, její výsledek hospodaření byl kladný a společnost dosahovala celkově lepšího zhodnocení. Ukazatele zadluženosti se stabilizovaly i přesto, že společnost měla stále velký poměr krátkodobých závazků, které hradí pomocí krátkodobých pohledávek. Index IN05 ve všech sledovaných letech ukazuje, že společnost netvořila hodnotu pro vlastníky (v roce 2018 a 2020 se pohybovala v šedé zóně), stabilita podniku byla dle ukazatele Z-scóre kladná. Společnost byla v roce 2020 stabilní. Rok 2021 pro společnost znamenal velký nárůst zadluženosti, celková zadluženost v tomto roce dosahuje 79 %. Ostatní ukazatele finanční analýzy mají stále zhoršující se tendenci a u mnoha ukazatelů společnost nesplňuje doporučené hodnoty. Ukazatel Z-scóre však společnost v roce 2021 hodnotí jako stabilní, neboť se pohybuje v bezpečné zóně.

6.6 Srovnání s konkurencí

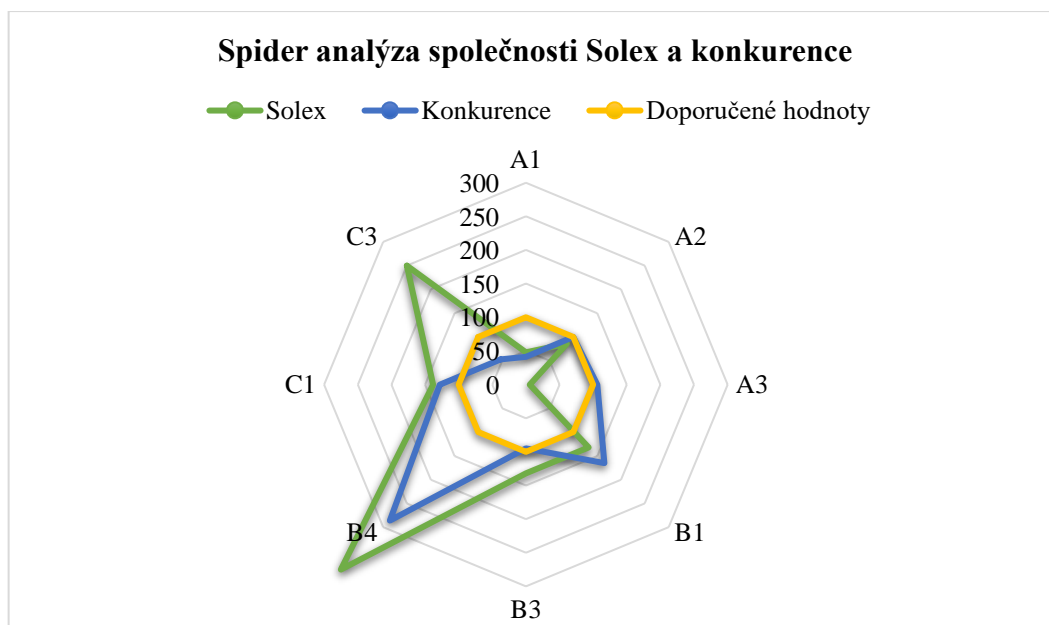
Z důvodu pandemické situace Ministerstvo průmyslu a obchodu nevydalo finanční analýzu odvětví za roky 2020 a 2021, která je zdrojem finančních ukazatelů. Vzhledem k tomu, že finanční analýza za výše uvedené roky nebyla vydána, nebylo možné v těchto letech

společnost porovnat s odvětvím, a z toho důvodů bylo zvoleno porovnání s konkurencí. Pro srovnání s konkurencí je použita spider analýza a pyramidový rozklad ukazatele ROE za rok 2021. Důvodem, proč není možné využít srovnání s konkurencí ve větším rozsahu, než je jedna vybraná společnost, je nedostupnost účetních výkazů konkurence za rok 2021. Z toho důvodu bude společnost Solex porovnána s konkurenční firmou, která má stejný předmět podnikání, jedná se o její nejbližší konkurenční společnost, která působí taktéž v Jihomoravském kraji a její účetní výkazy za rok 2021 jsou uvedeny v příloze.

Tabulka 25 Srovnání s konkurencí – likvidita, zadluženost a aktivita

Za rok 2021		Solex		Konkurence	
		Abs. čísla	%	Abs. čísla	%
A1	Likvidita běžná	0,0119	48	0,0102	41
A2	Likvidita pohotová	0,0129	86	0,015	100
A3	Likvidita peněžní	0,0002	6	0,0037	106
B1	Celková zadluženost	0,79	132	0,99	165
B3	Krytí DM vlastním kapitálem	3,95	132	2,86	95
B4	Krytí DM dlouhodobým K	3,89	389	2,86	286
C1	Doba obratu pohledávek	124	138	115	128
C3	Doba obratu celkových aktiv	2,5	250	0,53	53

Zdroj: účetní výkazy společnosti Solex a konkurence



Obrázek 7 Spider analýza společnosti Solex a konkurence za rok 2021 (vlastní zpracování)

Pro sestavení spider analýzy bylo využito tří ukazatelů – likvidity, zadluženosti a aktivity, rentabilita byla pro sestavení spider analýzy vyloučena, neboť jí je věnován pyramidový rozklad uvedený níže. Obrázek 7 ukazuje doporučené hodnoty vybraných ukazatelů a jejich

srovnání se společností Solex a konkurencí. Graf ukazuje, jak se společnost Solex a konkurence odchylují v roce 2021 od doporučených hodnot. Běžná likvidita je u obou společností nižší než doporučená. U pohotové likvidity konkurence dosahuje doporučených hodnot a společnost Solex dosahuje hodnot nižších, než jsou doporučeny. Největší rozdíl u společnosti Solex je v případě peněžní likvidity, kdy společnost dosahuje pouze 6 % doporučených hodnot. Konkurenční společnost drží větší množství peněžních prostředků, než je doporučeno. Při pohledu na celkovou zadluženost je patrné, že obě společnosti jsou zadlužené více, než je doporučeno. Konkurenční společnost je zadlužena z 99 %. Krytí DM vlastním kapitálem je u konkurenční společnosti v normě, společnost Solex i zde vykazuje vyšší hodnoty, než je doporučeno. Doba obratu pohledávek je u obou společností vysoká, znamená to, že obě společnosti čekají delší dobu na splatnost faktur. Doba obratu celkových aktiv je u konkurenčního podniku nižší než doporučená, společnost Solex naopak vykazuje výrazně vyšší hodnoty, než je doporučeno.

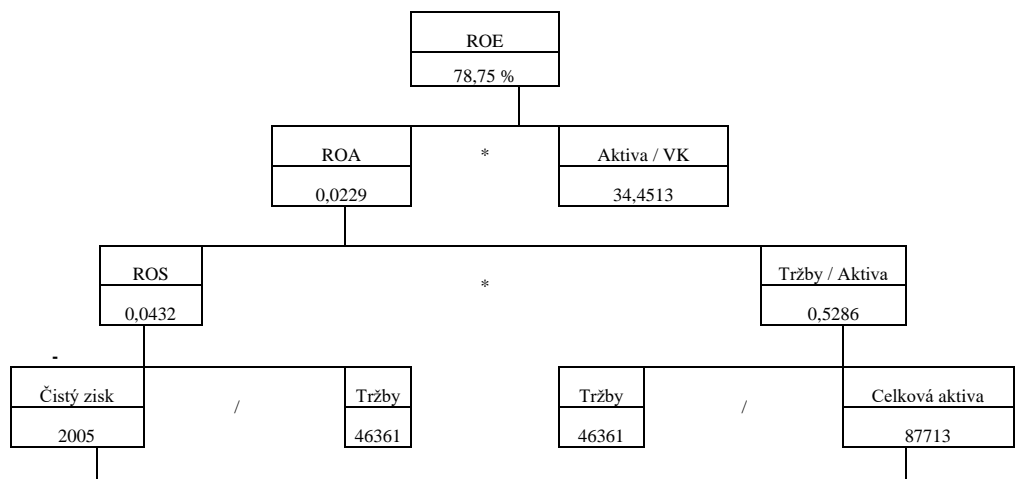
Tabulka 26 Srovnání s konkurencí – ukazatele rentability

Za rok 2021	Solex	Konkurence
ROE	5,85 %	78,75 %
ROA	1,54 %	2,29 %
ROS	0,62 %	4,32 %

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Z výše uvedené tabulky je patrné, že konkurenční podnik vykazuje mnohem lepší hodnotu rentability vlastního kapitálu než společnost Solex. Z toho důvodu bude v další části práce zpracován pyramidový rozklad ukazatele ROE, pomocí kterého lze analyzovat, co ovlivňuje lepší pozici konkurenčního podniku. Společnosti Solex pyramidový rozklad ukazatele ROE poslouží jako podklad pro zamyšlení, kam je třeba zaměřit úsilí při zvyšování ROE.

Tabulka 27 Pyramidový rozklad ukazatele ROE konkurenčního podniku



Tržby + výnosy	-	Náklady																	
46678		44673																	
Provozní N	+	Daně	+	Úroky	+	Ostatní náklady													
43446		536		694		-3													

DM	+	Oběžná aktiva																	
895		85497																	Časové rozlišení A
																			1321
Zásoby	+	Pohledávky	+	KFM															
40005		14658		30834															

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Z výše uvedeného rozkladu je patrné, že konkurenční společnost vykazuje lepší hodnoty na obou stranách pyramidového rozkladu ukazatele ROE. Levá strana, která pomocí ukazatele ROS hodnotí ziskovou marži podniku, zahrnuje odspodu nákladové položky, které se odečtou od položek výnosů. Čistý zisk, který se dělí výší tržeb, stanovuje ziskovou marži. Společnost má ziskovou marži 4,32 %, společnost Solex má ziskovou marži pouze 0,62 %. Tento fakt výrazně ovlivňuje celou rentabilitu společnosti. Společnost Solex by se měla zaměřit na zvýšení rentability tržeb, tedy navýšení ziskové marže. Rentabilitu tržeb lze navýšením snížením nákladových položek (doporučuji zaměřit se na jednotlivé druhy nákladů), nebo navýšením tržeb (při zachování stejných nákladů). Pravá strana rozkladů se zabývá rozvahou. Konkrétně se jedná o vyčíslení různých druhů aktiv, které ukazují obrat celkových aktiv. Konkurenční společnost má lepší dobu obratu aktiv než společnost Solex, která sice má u odběratelů a dodavatelů nastavené splatnosti 90 dní, dle analýzy obratu však ani tyto hodnoty nespĺňuje. Doporučuji zaměřit se na zvýšení obratu kapitálu. Ukazatel ROA poměřuje celková aktiva a zisk vložené do společnosti bez ohledu na způsob financování. Konkurenční společnost i v tomto bodě vykazuje lepší hodnoty než společnost Solex. I když rozdíl mezi ukazateli ROA společnosti Solex a konkurencí je ze všech nejmenší. Pravá strana rozkladu ROE ukazuje vysokou zadluženost konkurence, což je vidět z výpočtu aktiva / VK. Konkurenční společnost má velmi nízkou hodnotu vlastního kapitálu, a proto i při nízkých hodnotách ROA a ROS dosahuje vysokého ROE. Vysoká zadluženost však představuje vysoké riziko potenciální neschopnosti dostát svým závazkům.

7 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM KONCEPTU EVA

V rámci sestavení konceptu EVA jsou účetní data přetransformována na ekonomický model, který odráží skutečný stav společnosti za sledované roky pomocí úprav účetních dat. Mezi tyto úpravy patří vymezení NOA, NOPAT a výpočet WACC.

Pro využití konceptu EVA jsem rozhodla z důvodu, že model vychází z ekonomického zisku, který kromě toho účetního vypovídá o skutečné hodnotě podniku. Dalším důvodem pro využití tohoto ukazatele je spojitost s operačním řízením a možností využít jej pro motivaci a odměňování zaměstnanců. Množství účetních úprav pro výpočet ukazatele EVA je sice složitější, ale odráží tak skutečnou hodnotu společnosti, na rozdíl od ostatních ukazatelů, u kterých není možnost tak širokého využití.

7.1 Stanovení NOA

Stanovení čistých operativních aktiv neboli NOA s sebou nese jisté úpravy aktiv. Úpravy aktiv budou prováděny následovně:

- aktivace položek, které nejsou vykazovány v aktivech,
- vyčlenění neoperativních aktiv,
- snížení aktiv o neúročený čistý kapitál.

7.1.1 Aktivace položek

Aktivace dlouhodobého pronájmu – společnost má od roku 2019 v dlouhodobém pronájmu prostory provozovny. Vzhledem k tomu, že tyto prostory slouží pro hlavní činnost společnosti a jsou pro další fungování nezbytné, budou od roku 2019 aktivovány do výpočtu NOA. Odhadovaná zůstatková cena nemovitosti činní 6,5 mil. Kč a pronájem je plánován na dalších 20 let.

Tabulka 28 Aktivace dlouhodobého pronájmu do aktiv

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Hodnota nemovitosti k počátku daného roku	0	6 500	6 157	5 850
Dodatečné odpisy	0	325	325	325
Aktivace nemovitosti po zahrnutí dodatečných odpisů (konec roku)	0	6 175	5 850	5 525

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Oceňovací rozdíl z přecenění u DHM – vzhledem k tomu, že společnost pro svou hlavní činnost využívá majetek, který je již plně odepsán, bude provedena korekce. Reprodukční cena, dle interních informací z podniku, byla stanovena ve výši 475 tis. Kč a doba využívání majetku na 5 let. Výši aktivace znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 29 Oceňovací rozdíl z přecenění u DHM

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Oceňovací rozdíl (brutto)	475	380	285	190
Dodatečné odpisy	95	95	95	95
Oceňovací rozdíl (netto)	380	285	190	95

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Společnost neviduje následující položky k aktivaci:

- leasing,
- goodwill,
- tiché rezervy,
- výzkum a vývoj.

7.1.2 Vyčlenění neoperativních aktiv

Krátkodobý finanční majetek (KFM) - společnost eviduje pouze ve formě peněžních prostředků v pokladně a na bankovních účtech. Výši peněžních prostředků, kterou je pro hladký chod společnosti doporučené držet, stanovuje peněžní likvidita ve velikosti 0,3. Všechny finanční prostředky, které jsou drženy v letech 2018–2021 a přesáhnou doporučený limit budou, pro sestavení NOA vyloučeny v následující tabulce.

Tabulka 30 Vyloučení nadbytečného KFM

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
KFM + peněžní prostředky	472	139	343	183
Krátkodobé závazky	570	3471	2 801	9 537
Peněžní likvidita	0,8	0,04	0,12	0,02
Limit KFM + peněž. prostředků	171	1041	840	2 861
Přebytek KFM k vyloučení	301	0	0	0

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Společnost neviduje následující aktiva:

- nedokončený dlouhodobý a hmotný majetek,
- neprovozní dlouhodobý majetek,

- dlouhodobý finanční majetek.

7.1.3 Snížení aktiv o neúročený čistý kapitál

Pro výpočet ukazatele EVA je nutné vyloučit velikost krátkodobých a dlouhodobých neúročených závazků a časového rozlišení pasiv. Součástí vyloučení jsou i rezervy, které však společnost neviduje.

Tabulka 31 Neúročený cizí kapitál

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Rezervy	0	0	0	0
Přijaté zálohy	0	879	200	1 051
Závazky z obchodních vztahů	437	2 529	2 464	7 006
Závazky ostatní	133	63	137	1 480
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0
Celkem	570	3 471	2 801	9 537

Zdroj: účetní výkazy společnosti

7.1.4 Přehled změn a vyčíslení NOA

Výše uvedené změny použité pro výpočet NOA zaznamenává níže uvedená tabulka. Učiněno je tak pro lepší přehlednost.

Tabulka 32 Přehled změn při vyčíslení NOA

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Aktiva celkem	2 448	5 642	5 231	12 063
Aktivace pronájmu	0	6 175	5 850	5 525
Oceňovací rozdíl	380	285	190	95
KFM a peněžní prostředky	301	0	0	0
Neúročené cizí zdroje	570	3 471	2 801	9 537
NOA (čistá operativní aktiva)	1 957	8 631	8 470	8 146

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 33 zaznamenává dopad výše uvedených změn do majetkové struktury pro účely výpočtu NOA.

Tabulka 33 Úprava majetkové části rozvahy

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Dlouhodobý majetek	968	7 040	6 553	6 269
DNM	2	1	54	3
DHM	966	7 039	6 499	6 266
DFM	0	0	0	0
ČPK	989	1 591	1 917	1 877

Zásoby	0	774	1 391	991
Pohledávky	1 388	4 039	2 921	10 168
KFM a peněžní prostředky	171	139	343	183
Časové rozlišení aktiv	0	110	63	72
Neúročený cizí kapitál	570	3 471	2 801	9 537
NOA (čistá provozní aktiva)	1 957	8 631	8 470	8 146

Zdroj: vlastní zpracování

Úpravy, které bylo nutné zaznamenat do majetkové části rozvahy, je taktéž nutné zaznamenat do finanční části rozvahy, pro tento účel slouží následující tabulka.

Tabulka 34 Úpravy finanční části rozvahy

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Vlastní kapitál	1 949	2 456	2 658	2 659
Základní kapitál	200	200	200	200
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
VH minulých let	1 756	1 670	2 025	2 214
VH běžného účetního období	-86	301	243	150
Ekvivalenty VK	79	285	190	95
Cizí kapitál	8	6 175	5 812	5 487
Bankovní úvěry	0	0	0	0
Nájem nemovitosti	0	6 175	5 850	5 525
Dlouhodobé závazky	8	0	-38	-38
C (kapitál celkem)	1 957	8 631	8 470	8 146

Zdroj: vlastní zpracování

7.2 Stanovení NOPAT

Úprava výsledku hospodaření před zdaněním na operativní čistý zisk (NOPAT) je nutná dle použitých změn při výpočtu NOA. V případě společnosti bylo vyloučeno roční nájemné a následně proběhla aktivace dodatečně vzniklých odpisů.

Tabulka 35 Vyloučení a aktivace položek souvisejících s dlouhodobým nájmem

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Vyloučení				
Roční nájemné	0	618	618	618
Aktivace				
Dodatečné odpisy	0	325	325	325
Nákladové úroky	0	287	203	198
Náklady na správu a údržbu	0	6	90	95

Zdroj: vlastní zpracování

Odpisy, které vznikly při oceňování rozdílů DHM a byly zahrnuty do výpočtu NOA se musí promítnout i do nákladů a ovlivnit tak výpočet NOPAT.

Tabulka 36 Odpisy vzniklé z oceňovací rozdílů z přecenění u DHM

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Oceňovací rozdíl (brutto)	475	380	285	190
Dodatečné odpisy	95	95	95	95
Oceňovací rozdíl (netto)	380	285	190	95

Zdroj: účetní výkazy společnosti

Společnost neviduje žádný/é:

- nákladové úroky,
- VH z prodeje DM,
- VH, který souvisí s provozně nepotřebným majetkem,
- náklady na výzkum a vývoj.

Tabulka 37 zaznamenává dopad výše uvedených změn při výpočtu VH před zdaněním.

Tabulka 37 Přehled změn při úpravách výsledku hospodaření před zdaněním

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
VH před zdaněním	-86	355	303	186
Původní nájemné	0	618	618	618
Dodatečné odpisy z aktivace pronájmu	0	325	325	325
Náklady na správu a údržbu	0	6	90	95
Dodatečné odpisy z oceňovacích rozdílů	95	95	95	95
VH před zdaněním po úpravách	-181	547	411	289

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka obsahuje úpravu NOPAT o výši daně, neboť NOPAT je zdaněný operativní zisk. Tabulka obsahuje výši upravené daně a stanovení čistého operativního zisku při zahrnutí výše uvedených úprav.

Tabulka 38 Výpočet upravené daně a NOPAT

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
VH před zdaněním	-86	355	303	186
Původně placená daň	0	54	60	36
Skutečná daňová sazba původní	0	15,2 %	19,8 %	19,4 %
VH před zdaněním po úpravách	-181	547	411	289
Upravená daň	0	83	81	56
NOPAT (čistý operativní zisk)	-181	464	330	233

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka znázorňuje změny provedené ve výkazu zisku a ztrát za roky 2018–2021.

Tabulka 39 Upravený výkaz zisku ztrát

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Tržby z prodeje výrobků a služeb	2 773	8 297	16 871	29 138
Tržby za prodej zboží	12	0	0	789
Výkonová spotřeba	1 884	6 214	14 884	27 906
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0
Osobní náklady	408	673	585	701
Odpisy	556	768	790	654
Ostatní provozní výnosy	0	0	41	0
Ostatní provozní náklady	37	79	25	17
Provozní výsledek hospodaření	-100	563	628	649
Výnosové úroky	0	0	2	0
Nákladové úroky	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	9	70	11	62
Ostatní finanční náklady	90	86	230	422
Finanční výsledek hospodaření	-81	-16	-217	-360
Daň	0	83	81	56
VH za účetní období vs. NOPAT	-181	464	330	233

Zdroj: vlastní zpracování

7.3 Stanovení WACC

Výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC) je nedílnou součástí pro výpočet EVA. V první řadě je nutné určit náklady na cizí kapitál. Výše úrokové sazby pro krátkodobý bankovní úvěr je známa z interních dokumentů společnosti. Odhad úrokové míry pro nájem nemovitosti byl sestaven na základě sazby 12M PRIBOR + 2,5 % rizikové přírážky.

Tabulka 40 Náklady na cizí kapitál

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
Úroková míra – krátkodobý úvěr	2,70%	3,20%	2%	2,11%
Úroková míra – nájem nemovitosti	3,98%	4,42%	3,28%	3,39%
Úroková míra – vážený průměr	3,34%	3,81%	2,64%	2,75%
Sazba daně z příjmu	19%	19%	19%	19%
Náklady na CK	2,71%	3,09%	2,14%	2,23%

Zdroj: vlastní zpracování

Dalším krokem je vyčíslení nákladů na vlastní kapitál. Vyčíslení nákladů na kapitál je možné pomocí několika metod. První z nich je metoda CAPM, pro výpočet bude využit model CAPM s náhradními odhady β , protože společnost není obchodovaná na kapitálovém trhu.

Dále je nutné zjistit nezadluženou β a rizikovou prémii pro ČR, pro uvedené hodnoty byly využity materiály Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR, 2018,2019,2020,2021) a data zveřejněná profesorem Damodaranem (Damodaran, 2022).

Tabulka 41 Model CAPM s náhradními odhady

v tis. Kč	2018	2019	2020	2021
r_f – bezriziková úroková míra	2,01%	1,51%	1,26%	2,62%
β – nezadlužená	1,1	1,05	1,01	0,86
β – zadlužená	1,858	1,855	1,851	1,096%
Riziková prémie ČR	5,89%	6,94%	6,79%	7,08%
Náklady na VK	12,95%	14,38%	13,83%	10,38%

Zdroj: MPO, 2021; Damodaran, 2022

Další metodou, kterou je možné pro výpočet nákladů na vlastní kapitál využít, je stovebnicový model nebo rentabilita vlastního kapitálu odvětví, tyto metody však nebudou v rámci diplomové práce použity, neboť Ministerstvo průmyslu a obchodu od roku 2020 nevydalo finanční analýzu odvětví, jejíž data jsou nezbytná pro využití těchto metod.

Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC)

Tabulka 42 Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál

	2018	2019	2020	2021
Náklady na CK	2,71%	3,09%	2,14%	2,23%
Náklady na VK	12,95%	14,38%	13,83%	10,38%
CK/C	30%	75%	71%	81%
VK/C	70%	25%	29%	19%
WACC	9,19%	10,28%	9,06%	7,42%

Zdroj: vlastní zpracování

7.4 Výpočet EVA

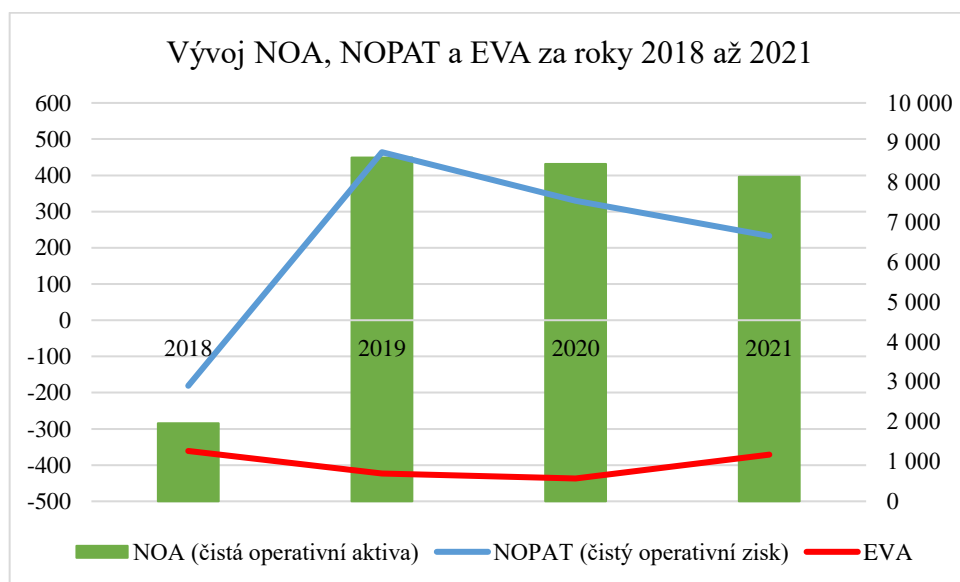
Výsledky EVA získané použitím vztahu $NOPAT - WACC \times C$ za sledované roky 2018 až 2021 jsou uvedeny v Tabulce 43.

Tabulka 43 Výpočet EVA

	2018	2019	2020	2021
NOA (čistá operativní aktiva)	1 957	8 631	8 470	8 146
NOPAT (čistý operativní zisk)	-181	464	330	233
WACC	9,19%	10,28%	9,06%	7,42%
EVA	-361	-423	-437	-371

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že EVA byla ve všech sledovaných letech záporná. Společnost tedy netvoří hodnotu pro vlastníky. Nejnižších hodnot bylo dosaženo v letech 2019 a 2020. Od roku 2021 hodnota EVA mírně stoupla, ale stále se drží v záporných hodnotách. Vývoj ukazatelů, které slouží k výpočtu EVA, sledují níže uvedený obrázek.



Obrázek 8 Vývoj NOA, NOPAT a EVA za roky 2018 až 2021
(vlastní zpracování)

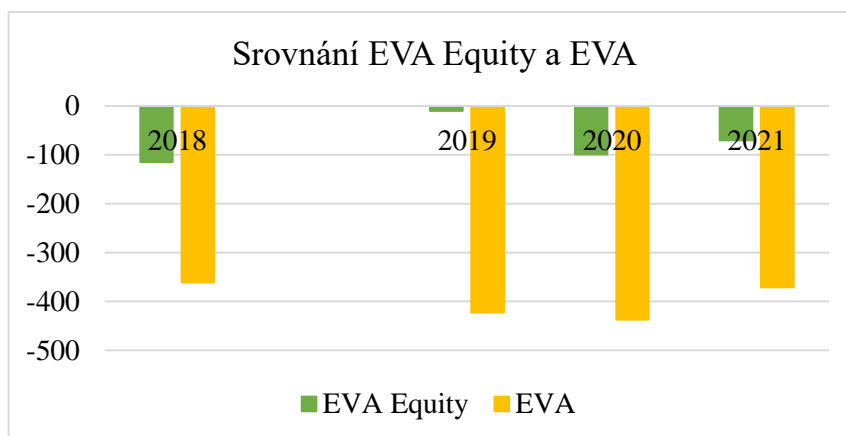
Pro srovnání bude využit výpočet EVA Equity, který je sestaven beze změn účetních výkazů. Nezahrnuje tedy aktivaci dlouhodobého pronájmu a vyloučení aktiv, která nejsou využita pro vedlejší účel podnikání. Výpočty EVA Equity jsou uvedeny v Tabulce 44.

Tabulka 44 Výpočet EVA Equity

	2018	2019	2020	2021
ROE	4,60%	13,90%	9,80%	5,85%
re	12,95%	14,38%	13,83%	10,38%
VK (v tis. Kč)	1 379	2 171	2 468	1 563
EVA Equity	-115	-10	-99	-70

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že i dle výpočtu EVA Equity, kterou využívá Ministerstvo průmyslu a obchodu, netvoří společnost přidanou hodnotu pro vlastníky. I když jsou dle tohoto výpočtu čísla méně záporná, společnost v žádném ze sledovaných let nevykazuje kladné hodnoty. Srovnání uvedených způsobů výpočtu EVA znázorňuje Obrázek 9.

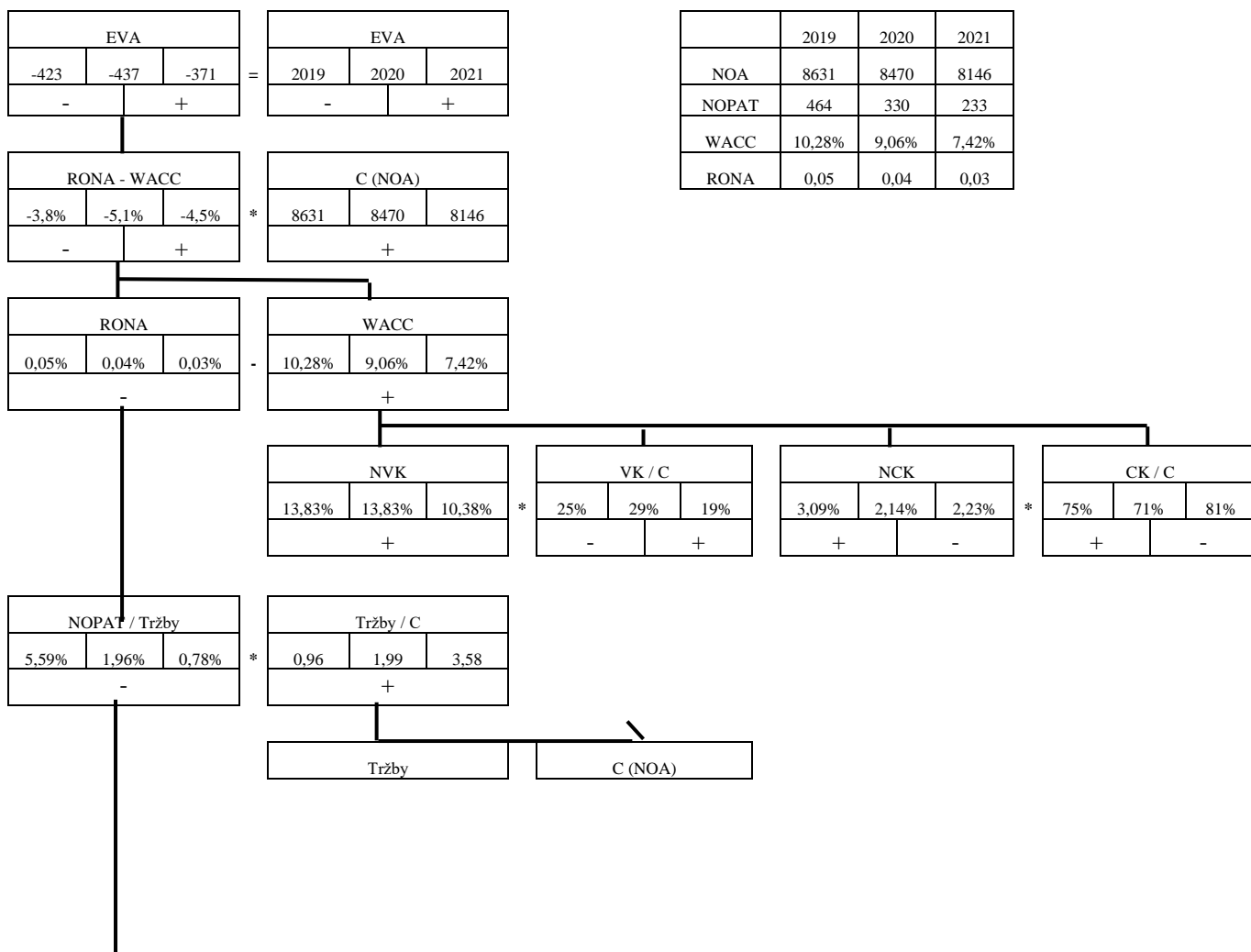


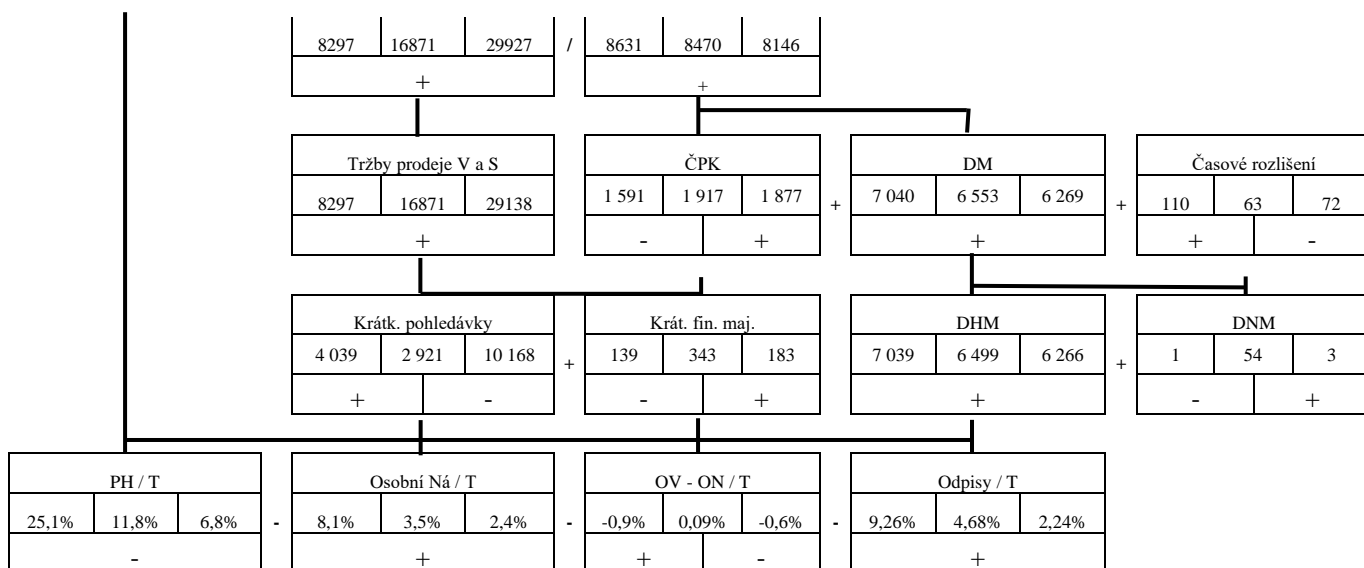
Obrázek 9 Srovnání EVA Equity a EVA u společnosti Solex (vlastní zpracování)

7.5 Pyramidový rozklad EVA 2019 až 2021

Tato kapitola bude věnována pyramidovému rozkladu ukazatele EVA za roky 2019 až 2021. Vzhledem k tomu, že EVA je dle výsledků výpočtu ve všech letech záporná, nyní bude rozložena do tzv. generátorů hodnoty a po jednotlivých částech bude proveden rozbor jednotlivých položek, které ukazatel EVA pozitivně či negativně ovlivňují. Pyramidový rozklad ukazatele EVA za sledované roky ukazuje Tabulka 46.

Tabulka 45 Pyramidový rozklad ukazatele EVA 2019–2021





Zdroj: účetní výkazy společnosti

Při rozkladu EVA, který začíná u vrcholového ukazatele, je patrné, že společnost v letech 2019–2021 netvořila hodnotu pro vlastníky. V roce 2021 došlo k mírnému nárůstu ukazatele. Vývoj ukazatele EVA ovlivňuje tzv. spread, který tvoří výpočet RONA – WACC a investovaný kapitál C. Pokud je spread kladný působí pozitivně na EVA, tzn. že čím je vyšší hodnota spreadu, tím je vyšší EVA, to ale neplatí v případě vybrané společnosti, kde je hodnota spreadu záporná a má tak negativní vliv na hodnotu EVA. Investovaný kapitál C ve sledovaném období zaznamenal pokles o 485, vzhledem k tomu, že spread je záporný, působí investovaný kapitál na ukazatel EVA kladně. Rozklad spreadu tvoří ukazatele rentability kapitálu (RONA) a WACC. Pokles ukazatele RONA za sledované roky působí na ukazatel EVA negativně. Pokles ukazatele WACC působí na ukazatel EVA pozitivně, neboť čím větší je RONA a menší WACC, tím větší je EVA.

Ukazatel RONA je tvořen tzv. ziskovou marží – NOPAT/tržby a obratovostí investovaného kapitálu – tržby/C. Ve sledovaných letech je u společnosti patrný pokles ziskové marže o 4,81 %, což negativně ovlivňuje ukazatel EVA a tvorbu hodnoty pro vlastníky. Obratovost investovaného kapitálu vzrostla za sledované období o 2,6, což kladně ovlivňuje tvorbu hodnoty a ukazatel EVA. Zisková marže byla negativně ovlivněná všemi ukazateli, které ji tvoří. Za sledované roky došlo k poklesu přidané hodnoty/tržby, která nejvíce ovlivňuje tvorbu ziskové marže, a to i přesto, že došlo k poklesu podílu osobních nákladů na tržbách a odpisů na tržbách, což pozitivně ovlivnilo tvorbu hodnoty. Celkově tedy převážil negativní vliv na tvorbu hodnoty pro vlastníky.

Investovaný kapitál C zjistíme jako součet čistého pracovního kapitálu (ČPK), dlouhodobého majetku a časového rozlišení aktiv. Investovaný kapitál C zaznamenal za sledované roky pokles, což kladně ovlivňuje ukazatel EVA. ČPK za sledované roky vzrostl, což negativně ovlivňuje ukazatel EVA. Na druhé straně došlo k poklesu DHM, což ukazatel EVA ovlivňuje pozitivně, stejně tomu je i u poklesu časového rozlišení aktiv, které pozitivně ovlivňuje ukazatel EVA. Nárůst tržeb za sledované období pozitivně ovlivnil ukazatel EVA, na který negativně zapůsobil nárůst krátkodobých pohledávek.

Další ukazatel, který ovlivňuje spread, je WACC. K výpočtu nákladů na VK byla použita metoda CAPM s náhradními odhady β . Za sledované roky došlo k poklesu nákladů na VK o 3 %, což pozitivně ovlivňuje ukazatel EVA. Obdobně je tomu i u nákladů na CK, kde taktéž došlo k poklesu hodnoty za sledované období o 6 %, což pozitivně ovlivňuje ukazatel EVA. Podíl vlastního kapitálu na celkovém kapitálu zaznamenal pokles, což ukazatel EVA ovlivňuje negativně. Podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu vzrostl, což ukazatel EVA negativně ovlivnilo, neboť negativně působí finanční páka vypočítána pomocí $EBIT / A$. V případě vybrané společnosti je výsledná hodnota nižší než úroky, které musí společnost zaplatit.

7.5.1 Citlivostní analýza ukazatele EVA

Ukazatel EVA vyšel u společnosti Solex ve všech letech záporně, pro lepší odhalení faktorů, které mohou ukazatel EVA kladně či záporně ovlivnit, je navržena citlivostní analýza. Citlivostní analýza může odhalit na jaké faktory je třeba zaměřit a které nejvíce kladně či záporně ovlivňují ukazatel EVA. Analýza obsahuje původní hodnoty vybraných faktorů a původní výsledek ukazatele EVA. Další sloupce obsahují navýšení vybraného faktoru o 10 % a přepočtený ukazatel EVA. Nejvýznamnější sloupec je změna EVA, který ukazuje, jak významný vliv uvedená změna měla na ukazatel EVA. Výsledky analýzy za rok 2021 při 10 % navýšení zahrnuje tabulka níže.

Tabulka 46 Citlivostní analýza ukazatele EVA

	2021	Navýšení 10%	Původní EVA	Nová EVA	Změna EVA
PH / Tržby	6,80%	7,48%	-371	9618	9989
Tržby z prodeje výrobků a služeb	29 138	32 052	-371	1 753	1 382
Neúročený cizí kapitál	9 537	10 491	-371	-850	-533
Ostatní výnosy – náklady / tržby	-0,60%	-0,54%	-371	-373	-2
DNM	3	3	-371	-371	0
Krátkodobý FM	183	201	-371	-372	-1

Náklady na CK	2,23%	2,45%	-371	-389	-18
Zásoby	991	1 090	-371	-379	-8
Pohledávky	10 168	11 185	-371	-447	-76
VK / Investovaný kapitál	0,35	0,38	-371	-391	-20
DHM	6 266	6 893	-371	-418	-47
Náklady na VK	10,38%	11,42%	-371	-414	-43
Odpisy / Tržby	2,24%	2,46%	-371	-437	-66
Osobní náklady / Tržby	2,40%	2,64%	-371	-442	-71

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených faktorů ukazatel EVA nejvíce kladně ovlivňuje zvýšení poměru PH / Tržby. Pro vypovídající hodnotu citlivostní analýzy byly v tomto případě navýšeny i náklady o 5 % a osobní náklady o 3 %. Učiněno tak bylo z důvodu navýšení cen za materiál a energie a u osobních nákladů o potřebu přijmout nové zaměstnance, v případě, že společnost chce vykazovat vyšší tržby. Stejný postup byl použit i u navýšení tržeb o 10 %. Společnost totiž není schopna navyšovat své tržby bez dalších nákladů, jen na základě navýšení ceny za výrobky a služby. Zvýšení neúročeného cizího kapitálu ukazatel EVA ovlivňuje záporně. Stejně tomu je i u dalších faktorů, které jsou uvedeny v tabulce. Společnost by se tedy měla spíše snažit o jejich snížení při zachování stávající výkonnosti společnosti, nebo v případě jejich zvýšení úměrně zvyšovat i výkonnost. Ostatní výnosy – náklady jsou u společnosti zanedbatelné, tedy ani jejich vliv na ukazatel EVA není zásadní.

8 NÁVRH PROJEKTU IMPLEMENTACE KONCEPTU EVA DO ŘÍZENÍ SPOLEČNOSTI

Zavedení konceptu EVA do společnosti s sebou přináší plno změn i časovou náročnost. Na základě zpracovaných údajů v analytické části je však patrné, že pokud společnost chce vykazovat hodnotu pro vlastníky, je zavedení konceptu nezbytné. Klasické ukazatele totiž kromě zadluženosti hodnotí společnost stabilně, ukazatel EVA však za všechny sledované roky dosahuje záporných hodnot. Je však nutné si uvědomit, že jsou to právě vybrané klasické ukazatele, které jsou potřebné k výpočtu ukazatele EVA. Následující kapitoly jsou věnovány postupu při návrhu projektu implementace konceptu EVA do vybrané společnosti. Kapitoly obsahují přesný postup, který je společnosti doporučeno aplikovat pro úspěšnou implementaci, který je podložen teoretickou částí práce. Součástí implementace je i časový harmonogram zaváděného projektu a nákladová analýza. Součástí kapitoly jsou i přínosy, dopady a rizika, které musí společnost při zavedení projektu zvážit.

8.1 Implementace konceptu EVA

Zavedení konceptu EVA je pro společnost velkým krokem, neboť jak již bylo popsáno v teoretické části, zavedení konceptu s sebou přináší mnoho variant využití, ale také časovou náročnost. Dalším výrazným faktorem, který je nutné při zavádění projektu zohlednit, je změna myšlení celé společnosti a její orientace na společný cíl, kterým je maximalizace hodnoty společnosti. V následující kapitole je popsán postup, který je nezbytný pro implementaci konceptu EVA do vybrané společnosti.

8.1.1 Představení konceptu

Prvním krokem pro úspěšné zavedení konceptu EVA je představení konceptu vedoucím pracovníkům. V tomto kroku je velmi důležité, aby vedoucí pracovníci zcela pochopili celý koncept a jednotlivé postupy, které se od nich v průběhu implementace a pak i po zavedení budou vyžadovat. Vedoucí pracovníci budou stát v čele celého projektu a budou k dispozici ostatním zaměstnancům, musí tedy zcela jednoznačně pochopit a přijmout celý projekt, který jim musí být představen včetně informací o postupu implementace, způsobu využití konceptu řízení a jeho přidané hodnotě pro ně i celou společnost, spolu se systémem odměňování. V případě, že vedoucí zaměstnanci přijmou projekt za svůj, je pak velmi pravděpodobné, že bude velmi usnadněn proces předávání informací a změny myšlení napříč celou společností.

8.1.2 Sestavení řídicí skupiny

Po akceptaci myšlenky zavedení projektu do společnosti je důležité určit řídicí skupinu, která bude odpovědná za průběh implementace konceptu EVA. Společnost zaměstnává včetně jednatele 26 osob, přičemž je rozdělena na ekonomické, obchodní a THP oddělení. Řídicí skupina bude sestavena z jednatele společnosti, vedoucího ekonomického oddělení, vedoucího obchodního oddělení a dvou řídicích pracovníků THP. Struktura řídicí skupiny je zvolena tak, aby se každé oddělení, které se podílí na tvorbě hodnoty, zapojilo do implementace konceptu EVA a byl tak zajištěn hladký průběh zavedení projektu.

8.1.3 Seznámení zaměstnanců s konceptem

Vzhledem k tomu, že bude do implementace konceptu zapojená celá společnost, je důležité představit koncept zaměstnancům. Správné pochopení a přijetí konceptu je v této fázi velmi důležité, protože jen pokud celá společnost přijme tento koncept „za svůj“, je možná jeho zdárná aplikace a tvorba hodnoty po zavedení projektu. Úkolem řídicí skupiny je představení projektu a informování o základních parametrech konceptu EVA. Přičemž každé oddělení bude mít přiděleno ukazatele, které bude v rámci konceptu sledovat a vyhodnocovat. Dalším krokem pro seznámení zaměstnanců s konceptem je návrh přibližného časového harmonogramu, tzn. že zavádění bude trvat přibližně osm měsíců a ujištění zaměstnanců, že v rámci implementace jim budou poskytnuta všechna potřebná a vysoce odborná školení, která jim usnadní přechod na využívání konceptu EVA.

8.1.4 Strategické rozhodnutí o zavedení konceptu EVA

V rámci strategického rozhodování spojeného se zavedením konceptu EVA do vybrané společnosti je nutné nastavit vedení několika oblastí, které jsou označeny jako 6 M – Measurement (měření), Management (řízení), Motivation (motivace), Mindset (myšlení), Market communications (komunikace) a Managing strategic planning (tvorba procesů). Tyto kroky budou použity pro zavedení konceptu EVA do vybrané společnosti a dále budou jednotlivě rozebrány.

Measurement (měření)

Nastavení správného postupu měření dat je pro řídicí skupinu zásadním krokem. Pokud společnost chce zavést koncept EVA, tak by měla pravidelně sledovat a vyhodnocovat zvolená data, kdy pro nastavení správného měření je nutné zvolit vhodné účetní úpravy.

Oblast měření by tedy měla společnosti dopomoci k nastavení základních parametrů modelu EVA a úpravy účetních dat, které budou popsány v následujících krocích.

Volba modelu EVA: řídicí skupina má v tomto kroku na výběr ze dvou modelů, a to modelu ekonomického a modelu účetního. Zatímco pro účetní model, který využívá MPO, nejsou zapotřebí účetní úpravy, ekonomický model zahrnuje řadu úprav účetních dat, kdy si společnost musí zvolit takové úpravy, které jsou pro její měření vhodné. Ekonomický model je ve svém výpočtu náročnější, ale i lépe vypovídající o tvorbě hodnoty. Společnosti je doporučena volba ekonomického modelu. Jak již bylo řečeno výše, ekonomický model využívá pro svůj výpočet řadu úprav účetních dat, které vytvoří podklady pro výpočet ukazatelů NOA, NOPAT a WACC.

Volba účetních úprav vychází z analytické části práce. Doporučený horizont pro držení účetních úprav je minimálně 3 roky. Tento horizont je zvolen z důvodu, aby výsledky EVA byly pro společnost z delšího časového hlediska vypovídající. Pro výpočet EVA budou aplikovány následující účetní úpravy:

- NOA: do výpočtu NOA se promítne aktivace dlouhodobého pronájmu, který společnost využívá pro své podnikání, a aktivace oceňovacích rozdílů z přecenění DM, neboť společnost stále využívá majetek, který je již plně odepsaný. Dalším krokem, který se do výpočtu promítne, je vyčlenění neoperativních aktiv, konkrétně nadbytečného krátkodobého finančního majetku, a snížení o neúročený cizí kapitál.
- NOPAT: úprava výsledku hospodaření před zdaněním na operativní čistý zisk je nutná dle použitých změn při výpočtu NOA. U společnosti Solex se jedná o vyloučení dlouhodobého nájmu a následnou aktivaci odpisů, které stanovují výpočet NOA a vyloučení případných výnosů z činnosti, které nesouvisí s hlavním předmětem podnikání.
- WACC: pro výpočet nákladů na cizí kapitál je nutné použít informace o úrokových sazbách úvěrů, které společnost využívá pro své financování. Odhad úrokové míry pro dlouhodobý pronájem je sestaven na základě sazby PRIBOR a rizikové přírážky. K vyčíslení nákladů na vlastní kapitál je doporučeno využití metody CAPM s náhradními odhady β . Tato metoda je vhodná pro společnosti, které nejsou obchodovány na kapitálovém trhu a zohledňuje v sobě riziko odvětví, země a zadluženosti dané společností. Pro výpočet WACC je nezbytné zohlednit i daňový štít.

Volba úrovně a periodicity měření: vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, kde není potřeba koncept EVA zavádět na jednotlivé části podniku, je vhodné sestavovat EVA za celou společnost. Společnost Solex musí zvážit, zda má vhodný účetní systém, který umožňuje jednoduché zachycení a správnou identifikaci klíčových faktorů, které budou potřebné pro zvolené účetní úpravy. Pro období prvních tří let je doporučeno sledovat generátory hodnoty, jež jsou uvedeny v pyramidovém rozkladu ukazatele EVA každý měsíc, a to z důvodu včasné reakce a možnosti reagovat na případné změny ukazatelů. Vypočet ukazatele EVA by měl proběhnout každé čtvrtletí, tedy čtyřikrát ročně. V případě, že by pro společnost nebyl tento časový horizont dostatečný, je možné výpočty v prvním či druhém roce provádět častěji.

Generátory hodnoty: odhaluje v analytické části pyramidový rozklad ukazatele EVA, kdy na vrcholu je hodnota ukazatele EVA za poslední tři sledované roky, která je následně rozložena na jednotlivé ukazatele, které ji kladně či záporně ovlivňují. Při pohledu na rozklad ukazatele EVA lze odhalit propojenost jednotlivých ukazatelů, které se vzájemně ovlivňují. Pro společnost je stěžejní nastavit sledování těch ukazatelů, které nejvíce ovlivňují tvorbu hodnoty tak, aby bylo možné včas reagovat na případné změny. V dalším odstavci budou navrženy klíčové ukazatele, které budou rozděleny mezi jednotlivé oddělení společnosti – ekonomické, obchodní a THP tak, aby bylo docíleno jejich nárůstu v dalších letech. Sledování generátorů hodnoty je nastaveno na každý kalendářní měsíc, neboť je v počáteční fázi důležité včas reagovat na případné změny sledovaných ukazatelů. Pro vybranou společnost navrhuji sledování následujících ukazatelů:

- Přidaná hodnota / tržby. Jak již ukázala citlivostní analýza ukazatele EVA, jedná se o zajištění největšího nárůstu hodnoty ukazatele EVA. Současně je důležité zaměřit se na snižování nákladů spojených s tvorbou tržeb, neboť přidaná hodnota je hodnota, kterou podnik přidává svým úsilím k hodnotě nakupovaných vstupů. U vybrané společnosti se jedná o snižování nákladů na materiál (při zachování nejvyšší kvality), služeb (energie) a subdodávek.
- Zaměření se na ukazatel RONA, který je tvořen tzv. ziskovou marží – NOPAT/tržby a obratovostí investovaného kapitálu – tržby/C, tento ukazatel je stěžejní pro zvyšování výkonnosti. Pro sledování ukazatele RONA je nezbytné sledovat i ukazatele NOPAT a NOA, které ovlivňují ukazatel RONA. Dalším parametrem, kterým by se společnost měla zabývat je porovnání RONA s ukazatelem WACC, neboť pokud je RONA je větší, než WACC je podnik úspěšný.

Volba klíčových ukazatelů: pro vedení společnosti je důležité stanovení cílů, jejichž plnění je pro zaměstnance dosažitelné a motivační, neboť bude zahrnuto do systému odměňování. Na základě cílů a vizí společnosti je třeba určit, jaké cílové ukazatele bude společnost sledovat a vyhodnocovat v rámci konceptu EVA. Doporučuji následující sledování klíčových ukazatelů. Ekonomické oddělení se již nebude zaměřovat pouze na výsledek hospodaření, ale bude sledovat i ukazatele, které jsou pro společnost rizikové – celkovou zadluženost a míru zadluženosti, obratovost závazků a pohledávek a rentabilitu vlastního kapitálu, která má stále klesající tendenci. Obchodní oddělení by se mělo zaměřit na odběratele, kteří generují společnosti nejvyšší zisky a jejich spokojenost, neboť obchodní oddělení v současnosti nesleduje ziskovost získaných zakázek, čímž společnosti klesají zisky. U oddělení THP je klíčovým ukazatelem spokojenost zákazníků, kvalita dodávaného zboží a rychlost dodání. Společnost tyto klíčové faktory již sleduje, ale doposud je nezahrnula do systému odměňování a celkového vyhodnocování klíčových faktorů v rámci konceptu EVA. Celkový výčet klíčových ukazatelů společnosti Solex ukazuje Tabulka 48.

Tabulka 47 Klíčové ukazatele společnosti Solex pro generování hodnoty

Oddělení	Klíčové ukazatele	Snižování	Zvyšování	Generátory hodnoty
Ekonomické	Celková zadluženost, míra zadluženosti	X		WACC NOPAT/Tržby ROE
	Aktivita	X		
	Rentabilita VK		X	
Obchodní	Zvyšování ziskovosti zakázek		X	Tržby Přidaná hodnota/Tržby
	Získávání ziskových zákazníků		X	
	Spokojenost ziskových zákazníků		X	
	Ztracené zakázky	X		
	Náklady na materiál	X		
THP	Kvalita zakázek		X	Tržby Přidaná hodnota/Tržby
	Doba dodání	X		
	Zpoždění zakázek	X		
	Reklamace	X		
	Spokojenost zákazníků		X	

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že každý klíčový ukazatel je propojený s pyramidovým rozkladem EVA a ovlivňuje některý generátor hodnoty, je výše uvedená tabulka sestavena s přímým propojením na tyto generátory. Každému oddělení je přidělena sestava klíčových ukazatelů a zda je potřeba jejich snižování či zvyšování. Poslední sloupec uvádí generátory hodnoty, které klíčové ukazatele přímo ovlivňují.

Management (systém řízení)

Cílem společnosti by mělo být sladění systému řízení s konceptem EVA, a proto by se systém řízení založený na EVA měl stát základem pro přijímání rozhodnutí, alokaci kapitálu a stanovení cílů. Oblast řízení by tedy měla společnosti dopomoci k nastavení rozhodování o procesech řízení uvnitř společnosti.

Volba systému řízení: systém řízení by měl být nastaven tak, aby plnil stanovené cíle společnosti a bude nápomocen při tvorbě hodnoty EVA. Vhodný systém řízení by měl obsahovat nastavení jednotlivých postupů, metod a opatření a také nastavení vnitropodnikové politiky. Konkrétně se pak jedná o nastavení systémů měření a odměňování zaměstnanců, které jsou nastaveny v dalších kapitolách.

Volba způsobu hodnocení investičních projektů: v rámci zavedení konceptu EVA do podniku by společnost měla volit koncept EVA i k hodnocení investičních projektů. Zajistí si tak sjednocení využívaných metod dle konceptu EVA v rámci celého podniku.

Testování systému řízení: V dalších kapitolách jsou nastaveny systémy měření dle identifikace klíčových ukazatelů a odměňování dle bonusového systému. Pro kontrolu správného nastavení těchto systémů doporučuji společnosti zavést testovací fáze, které odhalí, zda jsou systémy nastaveny správně a společnost dosahuje stanovených hodnot. V rámci nastavení projektu může dojít k nadhodnocení či podhodnocení určitých rizik spojených se zavedením systémů, a proto je důležité podrobovat celý systém pravidelné analýze, a v případě, že budou zjištěny odchylky od nastaveného systému, zajistit jejich neprodlené odstranění. Pro správné zjištění funkčnosti systému navrhuji tříměsíční testovací fázi, jejíž poslední fází bude implementace konceptu EVA do vybrané společnosti. Pravidelná kontrola funkčnosti systému řízení je nezbytná i po zavedení konceptu EVA do vybrané společnosti, a proto doporučuji i nadále systém podrobovat 2x ročně přezkoumávání všech systémů a jejich funkčnosti.

Motivation (motivace)

Motivace navazuje na dva výše uvedené kroky. Pokud vedení společnosti požaduje, aby celý podnik přispíval k tvorbě hodnoty EVA, je nezbytné správné nastavení motivačního systému odměňování, který povzbuzuje zaměstnance takovým způsobem, aby maximalizovali své úsilí v rámci postupů a operací, které mohou ovlivnit a tím přispívat k tvorbě hodnoty společnosti jako celku. EVA nabízí i v tomto případě možnost využití nastavení motivačního systému, který bude splňovat výše uvedené cíle maximalizace EVA. Oblast motivace by

tedy měla společnosti dopomoci k nastavení vhodného motivačního systému založeného na tomto konceptu.

Volba osob, kterých se bude motivační systém týkat: vzhledem k tomu, že zvolená společnost zaměstnává malý počet zaměstnanců a každý z nich se svojí činností podílí na tvorbě hodnoty EVA, měla by společnost motivační systém nastavit pro všechny tyto zaměstnance. Do budoucna společnost očekává velký nárůst pracovníků a určení nových vedoucích pracovníků, bylo by pak možné využít i systém odměňování pouze pro vedoucí zaměstnance, kteří dohlíží na tvorbu hodnoty za svůj tým.

Volba motivačního systému: společnost si v rámci konceptu EVA může zvolit jeden ze tří motivačních systémů – verze X bonusového systému, který je původní, nebo bonusového systému verze XY či moderní verzi bonusového systému, který je stanoven na základě přírůstku EVA, a jak již bylo popsáno v teoretické části, je pro tvorbu hodnoty společnosti nejvhodnější. Tento systém pracuje s přírůstkem EVA za sledované dva roky a s odváděným bonusem do bonusové banky.

Potřeba motivačního systému nastaveného v rámci konceptu EVA byla rozebrána již v předchozím odstavci, kde byla dle informací z teoretické části vybrána verze XY motivačního systému, který je založen na fixním procentu z EVA a také přírůstku EVA při srovnání s předchozím rokem. Pro tvorbu hodnoty je v současnosti tento model nejvhodnější, neboť je tato metoda vhodná pro společnosti, které nejsou obchodovány na kapitálovém trhu a zohledňuje v sobě riziko odvětví, země a zadluženosti dané společnosti. Tento systém pracuje s fixním procentem EVA, který byl zvolen ve výši 5 % a přírůstkem EVA ve výši 10 % s odváděným bonusem do bonusové banky. Výpočet bonusu dle verze XY je následující:

$$\text{Bonus} = (x\% \times \text{EVA}) + (y\% \times \Delta \text{EVA}) \quad (40)$$

Motivační systém bude ve vybrané společnosti nastaven pro všechny zaměstnance, neboť se jedná o malou společnost a každý pracovník svojí činností přispívá k tvorbě hodnoty. Predikce vyplacených bonusů za rok 2022 a 2023 bude vypočítána na základě výsledků citlivostní analýzy. Na základě rozhodnutí společnosti budou do konce roku 2023 navýšeny tržby o 10 %, přičemž budou navýšeny o 5% náklady související s prodejem výrobků a služeb a osobní náklady o 3 %. Společnost totiž není schopna navyšovat své tržby bez dalších nákladů, jen na základě navýšení ceny za výrobky a služby. Na základě výpočtu ukazatele EVA za rok 2021 byl vypočítán bonus, který je v tomto roce 0, neboť hodnota

EVA je v tomto roce záporná. Počáteční stav bonusové banky bude v tomto roce ponechán na 0, neboť by záporná počáteční hodnota bonusové banky nebyla pro zaměstnance motivující a ovlivnila by výplatu bonusů i v dalších letech. Výpočet bonusů dle konceptu EVA a citlivostní analýzy uvádí tabulka níže.

Tabulka 48 Výpočet bonusů dle verze XY konceptu EVA

	2021	1. pol. 22	2. pol. 22	1. pol. 23	2. pol. 23
EVA	-371	67	505	943	1 382
Δ EVA	66	438	438	438	439
5 % EVA (x)	-19	3	25	47	69
10 % Δ EVA (y)	7	44	44	44	44
Výsledný bonus	-12	47	69	91	113
Počáteční stav bonusové banky	0	0	16	28	40
Bonusová banka + výsledný bonus	0	47	85	119	153
Vyplacený bonus 2/3	0	31	57	79	102

Zdroj: vlastní zpracování

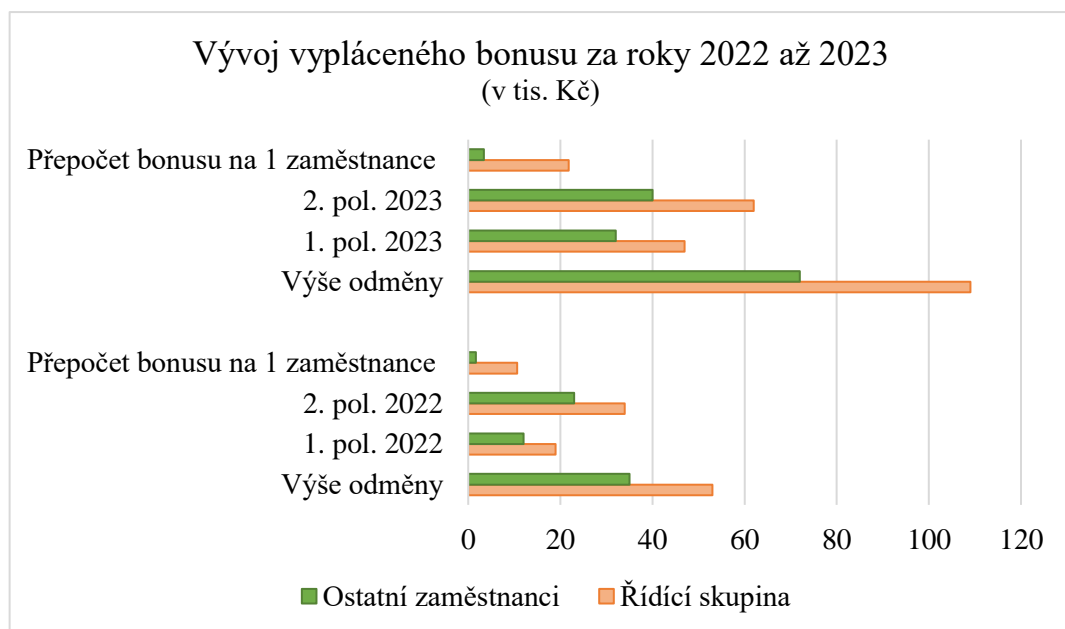
Z výše uvedené tabulky je patrné, že zaměstnancům za sledované roky náleží vyplacení bonusů, neboť hodnota EVA je při dodržení strategie vedení společnosti od 1. pololetí 2022 kladná. Od 1. pololetí roku 2022 byl zaznamenán bonus z přírůstku EVA, a to ve výši 44 tis. ve všech sledovaných pololetích. Všechny bonusy se promítají do bonusové banky, kdy vždy 1/3 z výsledného bonusu zůstává jako depozit v bonusové bance. Zavedením konceptu EVA a efektivním sledováním vybraných ukazatelů, které mají za cíl maximalizaci hodnoty ukazatele EVA, bude v dalších letech efektivní i systém odměňování, který bude motivovat zaměstnance pro zvyšování hodnoty EVA napříč celou společností. Vyplacený bonus pro jednotlivé zaměstnance za sledované roky uvádí Tabulka 49.

Tabulka 49 Vyplacený bonus jednotlivým zaměstnancům dle motivačního systému

2022	Řídící skupina	Ostatní zaměstnanci
Výše odměny	53	35
1. pol.	19	12
2. pol.	34	23
Přepočet bonusu na 1 zaměstnance	10,6	1,67
2023	Řídící skupina	Ostatní zaměstnanci
Výše odměny	109	72
1. pol.	47	32
2. pol.	62	40
Přepočet bonusu na 1 zaměstnance	21,8	3,43

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka výše uvádí propočet vyplaceného bonusu na jednotlivého zaměstnance dle nově nastaveného motivačního systému. Z tabulky je patrné, že při splnění vize vedení společnosti a zvyšování hodnoty EVA dle nastaveného plánu budou bonusy zaměstnancům vypláceny již v 1. pololetí 2022. Poměr vyplacených bonusů je 60 % z bonusu pro řídicí skupinu, která obsahuje 5 členů a 40 % z vyplaceného bonusu pro ostatní zaměstnance, kterých je 21. Vyplacený bonus by byl v roce 2022 pro jednoho člena řídicí skupiny ve výši 10.600 Kč a pro jednoho ostatního zaměstnance 1.670 Kč. V roce 2023 díky výraznému zvyšování hodnoty EVA je vyplacený bonus pro obě skupiny vyšší než v roce 2022, a to ve výši 21.800 Kč pro jednoho člena řídicí skupiny a 3.430 Kč pro jednoho ostatního zaměstnance. Vývoj vyplacených bonusů za sledované období ukazuje níže uvedený obrázek.



Obrázek 10 Vývoj vyplaceného bonusu za roky 2022 až 2023 (vlastní zpracování)

Mindset (způsob myšlení)

V rámci zavedení konceptu EVA do společnosti je nutné nezapomínat na změnu celopodnikového myšlení. Pokud společnost chce, aby bylo zavedení konceptu EVA efektivní, vyžaduje zavedení změnu kultury a myšlení napříč celým podnikem. Jediným cílem, který by měl být ve společnosti nastaven v rámci kultury a myšlení je maximalizace EVA. K tomu, aby však tento cíl mohl být splněn, musí být jednoznačně stanoveno, jaké činy zaměstnanců vedou ke zvyšování hodnoty EVA, a co naopak hodnotu EVA ničí.

Volba způsobu proškolení zaměstnanců: pokud společnost požaduje, aby její zaměstnanci přispívali k tvorbě hodnoty, je nezbytné pochopení celého konceptu. Zaměstnance je tedy

třeba proškolit tak, aby pro ně byl koncept EVA pochopitelný a jednoduchý. Stejně jako u nastavení motivace se v rámci malé společnosti jeví jako vhodné zajistit pro všechny zaměstnance několikadenní školení, které je podrobně seznámí s konceptem EVA. Vzhledem k tomu, že se společnost plánuje dále výrazně rozrůstat, bude pak úkolem vedoucích zaměstnanců dále předávat informace o konceptu EVA nově příchozím zaměstnancům. Společnost má v této fázi velkou výhodu oproti výrazně větším podnikům, protože pokud v této fázi všichni zaměstnanci koncept EVA dobře pochopí, bude pak pro nově příchozí zaměstnance samozřejmé přijmout způsob myšlení a nastavení vnitropodnikové politiky s cílem dosahování maximalizace hodnoty EVA.

Vytvoření vzdělávacího programu: Navrhuji, aby školení probíhalo formou odborně vedených seminářů, které zajistí externí společnost, s dlouholetými zkušenostmi v oboru. První fáze školení by měla obsahovat základní představení konceptu EVA a pochopení základních myšlenek. Druhá fáze školení by měla být věnována jednotlivým postupům, které s sebou zavedení konceptu přináší. Doporučuji jednotlivé fáze podávat interaktivní formou při co možná největším zapojení všech zaměstnanců. Semináře by měly obsahovat případové studie, obrázky popisující koncept EVA, neboť nejlepších výsledků školení je dosahováno, pokud je u studentů zapojen sluch, zrak a praktický nácvik. V praxi to znamená, že by školení mělo být vedeno formou semináře, který je doplněn o prezentace a praktické nácviky. Součástí seminářů mohou být i různé kvízy a soutěže s tematikou zavedení konceptu EVA. Cíle vzdělávacího programu jsou následující:

- Pochopení základní myšlenky konceptu EVA, přínosy jeho zavedení.
- Generátory hodnoty, jejich ovlivňování a důležitost v celém procesu.
- Motivace zaměstnanců pro zavedení konceptu EVA, představení systému odměňování.
- Představení časového horizontu zavedení konceptu tak, aby zaměstnanci byli připraveni na to, co je čeká.

Délka seminářů bude nastavena na 10 dní pro řídicí skupinu a na 5 dní pro ostatní zaměstnance. Úkolem řídicí skupiny bude průběžné doškolení zaměstnanců dle potřeby.

Market communications (komunikace)

V tomto kroku je doporučen návrh způsobu komunikace s věřiteli a vlastníky v podmínkách maximalizace udržitelné hodnoty EVA. Je důležité, aby kromě vnitropodnikové komunikace

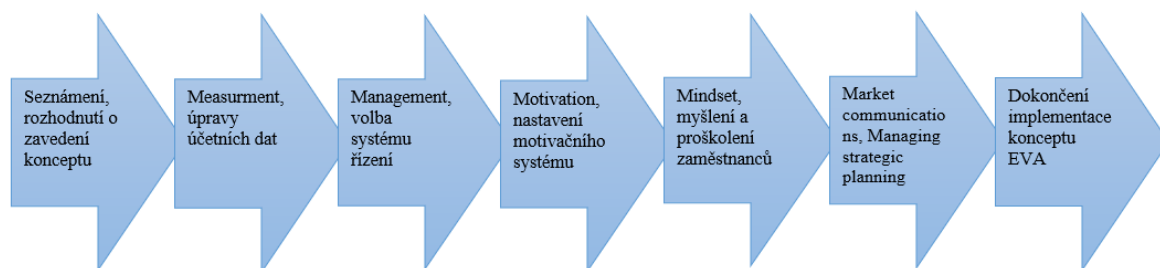
byla navržena i komunikace s věřiteli, dodavateli a odběrateli. Doporučuji zavedení komunikačního systému pro interní a externí komunikaci, který sjednotí komunikaci napříč celou společností. Komunikační systém by měl být zaveden před samotnou implementací konceptu EVA. Společnost může využít několika systémů, které jsou na trhu dostupné. Správný komunikační systém urychlí komunikaci uvnitř společnosti a obsahuje evidenci všech komunikačních procesů. Společnost se tak do budoucna může vyhnout situacím, kdy je důležitá komunikace nedohledatelná – například při řešení stížností a reklamací.

Managing strategic planning (tvorba procesů)

Nedílnou součástí zavedení konceptu EVA je tvorba procesů pro rozložení EVA na 2 části. První část obsahuje výpočet současné hodnoty očekávané budoucí EVA, jež je založena na ročních výsledcích, a druhá část, která obsahuje očekávaný růst EVA.

8.2 Časový harmonogram realizace projektu

V předchozí kapitole byl navržen postup pro implementaci konceptu EVA do vybrané společnosti, cílem této kapitoly je časový harmonogram, který bude využit pro zavedení konceptu. Jednotlivé fáze zavedení konceptu EVA shrnuje níže uvedený obrázek.



Obrázek 11 Jednotlivé fáze zavedení konceptu EVA (vlastní zpracování dle Pavelkové a Knápkové, 2012)

Za zavedení celého konceptu nese odpovědnost především řídicí skupina, které byla stanovena na začátku kapitoly. Řídicí skupina rozhoduje o zavedení konceptu do společnosti, účetních úpravách, systému řízení a celého průběhu v rámci zavedení konceptu. Vzhledem k tomu, že se jedná o malou společnost, bude se zavedení projektu týkat všech zaměstnanců, mezi které budou rozděleny odpovědnosti za dané ukazatele, jejich měření a vykazování. Zavedení konceptu je v tomto případě odhadováno na 8 měsíců, a to toho důvodu, že i když se jedná o malou společnost, bude probíhat zapojení a proškolení všech zaměstnanců. Tito zaměstnanci absolvují několikadenní školení, na kterém se budou střídat po skupinkách, jelikož je nutné i v průběhu zavádění konceptu zachovat bezproblémový chod společnosti.

Doporučený termín pro zavedení konceptu je duben daného roku, tak, aby byl koncept zaveden do konce roku a společnost mohla začít s měřením vybraných ukazatelů 1.1.202X. Časový harmonogram realizace projektu uvádí tabulka níže.

Tabulka 50 Časový harmonogram realizace projektu

Aktivity	1. měsíc	2. měsíc	3. měsíc	4. měsíc	5. měsíc	6. měsíc	7. měsíc	8. měsíc
Představení konceptu, rozhodnutí o zavedení	X							
Sestavení řídicí skupiny	X							
Seznámení zaměstnanců s konceptem	X	X						
Measurement (měření)		X	X					
Management (řízení)				X				
Motivation (motivace)					X			
Mindset (myšlení)					X	X		
Praktické tréninky – připravenost na zavedení						X		
Market communications, Managing strategic planning							X	
Dokončení implementace konceptu								X

Zdroj: vlastní zpracování

Pro představení konceptu řídicí skupině a rozhodnutí o jeho zavedení je stanovena doba jeden měsíc. V případě, že se řídicí skupina rozhodne pro zavedení konceptu, je stanoven konec prvního a celý druhý měsíc pro seznámení zaměstnanců s konceptem. Začátkem druhého měsíce je již o zavedení projektu rozhodnuto a řídicí skupina tak může začít s postupem 6 M – Measurement, Management, Motivation, Mindset, Market communications a Managing strategic planning, na který je vyhrazený časový prostor od 2. po 7. měsíc., přičemž na Mindset jsou vyhrazeny dva měsíce, a to z důvodu časové náročnosti proškolení celkového počtu zaměstnanců. 6. měsíc zahrnuje i praktické nácviky měření a procesních postupů, které budou využívány po zavedení konceptu EVA. Poslední 8. měsíc bude věnován dokončení implementace konceptu EVA do vybrané společnosti. Finální zavedení konceptu EVA by mělo být dokončeno tak, aby společnost byla schopna koncept využívat od 1.1.202X.

8.3 Zhodnocení navrhovaného projektu

Zhodnocení navrhovaného projektu obsahuje přínosy a dopady implementace konceptu EVA do vybrané společnosti. Nákladová a riziková analýza zavedení projektu je uvedena v následující kapitole.

Přínosy implementace konceptu EVA do vybrané společnosti jsou především orientace na zvyšování hodnoty společnosti. Konkrétně pak pomocí nového systému, který zajistí propojení veškerých činností a procesů uvnitř společnosti, a to na základě konceptu EVA. Cílem implementace konceptu EVA je zainteresování na výsledcích společnosti všech zaměstnanců. Koncept EVA by měl společnosti zajistit zlepšení finanční situace a dosažení větší spokojenosti vlastníků i zaměstnanců, kteří se na vytvořené hodnotě budou podílet. Motivační systém je dalším přínosem implementace konceptu EVA, neboť propojuje výkon zaměstnance s odměnou. Motivační systém je nastaven pro všechny zaměstnance společnosti, neboť se všichni zapojují do generování hodnoty společnosti. Největších odměn dosahuje řídicí skupina, u které je nutná největší angažovanost ohledně zvyšování hodnoty společnosti a plnění stanovených cílů.

Zvyšování výkonnosti s sebou přináší sledování klíčových ukazatelů, které odhaluje pyramidový rozklad ukazatele EVA. Na základě pyramidového rozkladu bylo stanoveno několik klíčových ukazatelů, které je nezbytné pro tvorbu hodnoty nejen sledovat, ale také vyhodnocovat a s jejich pomocí volit strategii pro řízení společnosti. Případné odchylky od plánu je nutné v co nejkratším časovém horizontu identifikovat a vyhodnotit. Důležité je stanovit, zda za vznikem odchylek stojí vnější či vnitřní prostředí a jakým způsobem je možné na tyto odchylky reagovat, aby bylo zachováno zvyšování výkonnosti.

Dopady implementace konceptu EVA do vybrané společnosti jsou nejpatrnější ve změně celkového myšlení společnosti, přístupu k řízení podniku a práci se zaměstnanci. Implementace konceptu EVA s sebou přinese řadu změn pro řídicí skupinu i ostatní zaměstnance. V rámci projektu byly identifikovány klíčové faktory, které významně ovlivňují výkonnost společnosti, a které je potřebné využít pro stanovení a realizaci strategických i operativních cílů řízení společnosti.

9 NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU

Součástí úspěšného zavedení projektu je i nákladová a riziková analýza, bez těchto analýz není možné zahájit zavádění projektu, neboť je velmi důležité vědět, kolik společnost aplikace konceptu EVA bude stát a jaká rizika jsou s implementací spojena.

9.1 Náklady na implementaci konceptu EVA

Při zavádění projektu se počítá s náklady, které implementaci provádí. Výše nákladů však nesmí přesáhnout přínos společnosti po zavedení konceptu. Nákladová analýza, jež uvádí tabulka níže, počítá s náklady na prvotní představení konceptu EVA ve výši 500,- Kč za hodinu školení, dále úpravy účetního systému tak, aby ukazatele, které si společnost zvolila za klíčové, bylo snadnější měřit a vyhodnocovat. Do nákladové analýzy jsou zahrnuty i náklady na školení zaměstnanců a praktické nácviky zajišťované externí firmou. Hodinová sazba za školení jednoho zaměstnance byla odhadnuta na 500,- Kč. Vzhledem k tomu, že školení bude prováděno pro maximálně sedm zaměstnanců současně, je cena za jeden školící den v rozsahu 8 hodin stanovena na 28000,- Kč. Cena za poradenskou činnost externí společnosti, která je nad rámec školení a praktických tréninků, byla stanovena fixně, neboť konzultace pro řídicí skupinu budou probíhat každý týden v délce 2 hodin po dobu 8 měsíců (viz. časový harmonogram zavedení konceptu). Řídicí skupina bude mít každý týden možnost probrat s odborníkem případné komplikace či odchylky od plánu. Cena za odměnu poradenské společnosti byla stanovena jako počet týdnů x 8 měsíců x 2 hodiny za práci poradenské společnosti. Schůzky budou probíhat online, pokud nebude předem domluveno jinak. Nedílnou součástí nákladů na zavedení konceptu EVA jsou školící materiály, které budou zaměstnancům k dispozici po dobu zavedení konceptu při školení a praktických nácvicích, tyto materiály dodá poradenská společnost za fixní cenu 10000,- Kč.

Tabulka 51 Odhad nákladů implementace konceptu EVA

(v Kč)	Počet hodin	Náklady
Představení konceptu EVA	4	2000
Úpravy účetního systému	16	8000
Školení řídicí skupiny	40	20000
Školení ostatních zaměstnanců	336	168000
Praktické nácviky	168	84000
Poradenská činnost nad rámec školení	64	32000
Školící materiály	-	10000
Celkem	628	324000

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky je patrné, že největší část nákladů zahrnuje školení ostatních zaměstnanců a praktické návčky postupů a způsobu měření. Tato část je však pro společnost stěžejní, neboť jak již bylo několikrát zmíněno, na tvorbě hodnoty se v malé společnosti podílí všichni zaměstnanci a pokud tito zaměstnanci koncept EVA přijmou, bude to pro společnost krok správným směrem. Společnost musí zvážit, zda je výše uvedená částka přijatelná a zda se pro zavedení projektu rozhodne. Zvyšování hodnoty společnosti v dalších letech, díky zavedení konceptu EVA, nákladovou částku v horizontu pár let pokryje.

9.2 Riziková analýza projektu

Při zavedení projektu je velmi důležité uvědomit si, jaká s sebou projekt přináší rizika. Největším rizikem při zavádění konceptu EVA do vybrané společnosti je **neznalost**, ať už se jedná o neznalost konceptu EVA, nebo neznalost jednotlivých ukazatelů, které přidanou hodnotu tvoří či neznalost systémů, které mají zajistit maximalizaci přidané hodnoty. Tohle riziko je nutné odstranit již na začátku zavádění projektu. V opačném případě by se mohlo stát, že se zaměstnanci k zavádění projektu budou stavět negativně, což by mohlo mít negativní vliv na tvorbu hodnoty a celou vnitropodnikovou politiku. Riziko bude odstraněno pomocí představení konceptu v rámci podniku a několikadenního školení každého zaměstnance tak, aby nevznikal prostor pro dezinformaci a nejistotu. Dalším rizikem, které je potřeba při zavedení konceptu EVA zvážit, je **časová náročnost**. Jedná se o koncept, který změní velkou část stávajících procesů uvnitř společnosti i v rámci vnějšího prostředí. Důležitým krokem je změna myšlení napříč celým podnikem. Pokud totiž zaměstnanci koncept přijmou a najdou v něm výhody nejen pro společnost, ale i pro sebe – např. na základě motivačního systému bude riziko časové náročnosti takřka eliminováno. Zaměstnancům navíc bude příslušet odměna za podílení se na implementaci konceptu. Riziko časové náročnosti je ale nutné zvážit i z pohledu řídicí skupiny, neboť právě ona má na starosti implementaci celého projektu. Řídicí skupina bude proto mít po celou dobu implementace k dispozici externí firmu, která je odborníkem a rádcem pro aplikaci projektu. Posledním krokem, který je potřeba zvážit, je dlouhodobý časový horizont po zavedení konceptu. Společnost za sledované roky vykazovala záporné hodnoty EVA, je tedy potřeba již od začátku počítat s tím, že kladných hodnot EVA společnost nebude dosahovat hned v prvním roce, ale je třeba na tvorbě hodnoty pracovat dlouhodobě. V neposlední řadě je třeba zvážit riziko, že společnost **nesplní cíl** a tvorba hodnoty bude i po zavedení konceptu v dlouhodobém horizontu záporná. K eliminaci tohoto rizika dopomůžou již výše zmíněné aktivity – školení zaměstnanců, pochopení celého konceptu, ujasnění si vztahů mezi

generátory hodnoty, jasné rozdělení odpovědností za měření a vykazování vybraných ukazatelů. Riziko pro společnost je i špatně zvolená forma **účetních úprav**. Chybné vymezení účetních úprav může mít negativní vliv na ukazatel EVA, který může vycházet zkresleně, je tedy potřeba věnovat dostatek času nastavení účetních úprav, neboť společnosti bylo doporučeno tyto stanovené hodnoty držet beze změn minimálně 3 roky od zavedení konceptu do vybrané společnosti.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo sestavení projektu implementace konceptu EVA pro řízení výkonnosti ve vybrané společnosti. Cíl práce byl splněn v projektové části, kdy byl navržen projekt měření a řízení výkonnosti podle konceptu EVA. Projektová část v sobě zahrnuje nezbytné kroky pro zavedení konceptu včetně doporučení pro vybranou společnost. Projektová část obsahuje i související přínosy, dopady, rizikovou a nákladovou analýzu, které jsou nedílnou součástí zavedení projektu. V rámci projektové části byl navržen nový systém odměňování, který je závislý na zvyšování hodnoty společnosti pro vlastníky. Systém odměňování současně slouží jako motivační systém pro zaměstnance, neboť každý z nich se v rámci zavedení konceptu podílí na tvorbě hodnoty.

Dílčích cílů bylo dosaženo v teoretické a analytické části práce, kdy byla zpracována literární rešerše na základě dostupných literárních zdrojů, které se vztahují k tématu práce se zaměřením na měření výkonnosti a koncept EVA. Tyto informace posloužily jako zdroj pro praktickou část práce. Analytická část analyzuje vnitřní a vnější prostředí společnosti využitím SWOT a PEST analýzy, kdy jsou definovány silné a slabé stránky společnosti a její příležitosti a hrozby v rámci vnějšího a vnitřního prostředí. PEST analýza stanovuje politické, ekonomické, sociální a technologické faktory, které přímo ovlivňují vybranou společnost. Pomocí klasických ukazatelů byla sestavena finanční analýza společnosti, která zhodnotila vývoj hospodaření na základě ukazatelů vycházejících z účetních dat. Účetní data byla dále přetransformována na ekonomický model, díky kterému byla vypočtena EVA. EVA byla v analytické části práce rozložena do tzv. generátorů hodnoty a po jednotlivých částech byl proveden rozbor jednotlivých položek, které ukazatel EVA pozitivně či negativně ovlivňují. Pyramidový rozklad ukazatele EVA byl doplněn o citlivostní analýzu, která společnosti dopomůže odhalit, na jaké faktory je třeba se zaměřit a které nejvíce kladně či záporně ovlivňují ukazatel EVA.

Domnívám se, že zavedení konceptu EVA do vybrané společnosti přinese zvýšení výkonnosti při dosažení stanovených cílů a spokojenosti nejen vlastníků, ale i ostatních zaměstnanců společnosti. Věřím, že tato diplomová práce dopomůže společnosti zorientovat se v konceptu EVA a bude pro společnost oporou při implementaci konceptu EVA.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BIDDLE, G.C., BOWEN, R.M., WALLACE, J.S., Does EVA beat Earnings? Evidence on Associations with Stock Returns and Firm Values. *Journal of Accounting and Economics*, 24:3, 1997. 35 s.

BONNAFOUS-BOUCHER, M., RENDTORFF, J.D., *Stakeholder Theory: A Model for Strategic Management*. Paris: Springer, 2016. 92 s. ISBN 9783319443560

BREALEY, A. R., MYERS, C. S., ALLEN, F. *Teorie a praxe firemních financí*. Praha: Albatros Media a.s., 2014. 1072 s. ISBN 9788026501848

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA, © 2021a. *Prohlášení bankovní rady na tiskové konferenci po skončení měnového zasedání*. Rozhodnutí bankovní rady ČNB [online]. [cit. 2022-2-13]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/br-zapisy-zjednani/Rozhodnuti-bankovni-rady-CNB-1620313200000/?tab=statement>

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD, © 2022. *Zaměstnanost, nezaměstnanost*. [online]. [cit. 2022-2-13]. Dostupné z: [Zaměstnanost, nezaměstnanost | ČSÚ \(czso.cz\)](#)

ČIŽINSKÁ, R., *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 240 s. ISBN 9788027101948

DAMODARAN Online. [online]. [cit. 2022-02-16]. Dostupné z: http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/home.htm

ELEKTŘINA.CZ. *Fotovoltaika 2022: Dražší elektřina zvýhodnila solární systémy*. 2021 [online]. [cit. 2022-2-18]. Dostupné z: [Fotovoltaika 2022: Dražší elektřina zvýhodnila solární systémy | Elektřina.cz \(elektrina.cz\)](#)

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Úspěšná realizace strategie a strategického plánu*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 320 s. ISBN 9788027199822

FOTR, J., VACÍK, E., SOUČEK, I., ŠPAČEK, M., HÁJEK, S. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe - 2., aktualizované a doplněné vydání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2020. 416 s. ISBN 9788027116324

HOLEČKOVÁ, L., HYRŠLOVÁ, J. *Ekonomika podniku*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2018. 281 s. ISBN 9788087839904

HOLZER, T. *Economic Value Added*. Saarbrücken: AV Akademikerverlag, 2012, 152 s. ISBN 9783639392067

HORVÁTHOVÁ, J., MOKRIŠOVÁ, M., SUHÁNYIOVÁ, A. *EVA a CVA – ukazovatele merania výkonnosti a hodnoty podniku*. Recenzovaný vědecký zborník. Prešov: Bookman, s.r.o. ISBN 978-80-89568-95-6

JINDŘICHOVSKÁ, I. *Finanční management*. Praha: Nakladatelství C H Beck, 2013. 295 s. ISBN 9788074000522

KISELÁKOVÁ, D., ŠOLTÉS, M. *Modely řízení finanční výkonnosti: v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing a.s., 2018. 192 s. ISBN 9788027109470

KNÁPKOVÁ, A., PAVELKOVÁ, D., ŠTEKER, K., REMEŠ, D. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady - 3., kompletně aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2017. 232 s. ISBN 9788027105632

KOTULIČ, R., KIRÁLY, P., RAJČÁNIOVÁ, M. *Finanční analýza podniku. 3. přepracované a doplněné vydání*. Bratislava: Wolters Kluwer SR, 2018. 227 s. ISBN 978-80-8168-888-1.

KRÁLOVÁ M., POKORNÁ J., SUCHÁNEK P., MARINIČ., *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. 147 s. ISBN 9788021081772

KUBÍČKOVÁ, D., JINDŘICHOVSKÁ, I., *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1

LANDA, M. *Základy účetnictví*. 2. vydání. Ostrava: KEY Publishing, 2011, 254 s. ISBN 978-80-7418-117-7

LEHN, K., MAKHIJA, A. K., EVA and MVA: As Performance Measures and Signals for Strategic Change. *Strategy and Leadership*. Vol 24 May/June 1996.

LEWIN, P. and CACHANOSKY, N. *Capital and Finance. Theory and History*. Abingdon: Routledge, 2020, 162 s. ISBN 9780367143725

MARTINOVIČOVÁ, D., KONEČNÝ, M., VAVŘINA, J. *Úvod do podnikové ekonomiky: 2., aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing a.s., 2019. 224 s. ISBN 9788027120345

MAŘÍK, M., a kol. *Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy*. 4. upravené a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2018. 551 s. ISBN 978-80-87865-38-5.

MAŘÍK, M., MAŘÍKOVÁ, P. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-861-19610.

MINISTERSTVO FINANCÍ ČR. *Makroekonomická predikce: České republiky* [online], 2021. Praha: Ministerstvo financí ČR. [cit. 2022-02-20]. ISSN 1804-7971. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Makro-ekonomicka-predikce_2021-Q1_Makroekonomicka-predikce-leden-2021.pdf

MINISTERSTVO ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ. *Nová zelená úsporám*. [online], 2022. Praha: Ministerstvo životního prostředí. [cit. 2022-02-2]. Dostupné z: <https://novazelenausporam.cz/>

NEUMAIEROVÁ, I. *Řízení hodnoty podniku*. Praha: Profess Consulting, 2005. 230 s. ISBN 80-7259-022

NÝVLTOVÁ R., MARINIČ P., *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN: 9788024767017

O'BYRNE, S. EVA and Market Value. *Journal of Applied Corporate Finance* 9. 1996

PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vydání. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

REJNUŠ, O., *Finanční trhy*. 4., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 768 s. ISBN 978-80-247-3671-6

Režňáková, M. a kolektiv. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 191 s. ISBN 9788024734415

RŮČKOVÁ, P., *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: GRADA, 2019. 160 s. ISBN 978-80-271-2028-4

SAURABH, K. *Economic Value Added for Competitive Advantage: A Case of Indian Enterprises*. Cambridge: Cambridge Scholars Publishing, 2019. 176 s. ISBN 1527525880

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, 220 s. ISBN 80-722-6562-8.

SCHOLLEROVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 272 s. ISBN 978-80-247-4004-1

STERN, J. M., SHIELY S. J. *The EVA challenge: implementing value added change in an organization*. Hoboken. New Jersey: John Wiley & Sons, 2001. 250 s. ISBN 0-471-40555-8.

STEWART, B., G. *The Quest for Value. A Guide for Senior Managers*. New York: Harper Business, 1991. ISBN 978-08-873-0418-7

ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2.

VANHAVERBEKE F., *Excess Returns: A comparative study of the world's greatest investors*. Petersfield: Harriman House, 2014. 330 s. ISBN 9780857194329

VOCHOZKA. M. *Metody komplexního hodnocení podniku: 2. aktualizované vydání*. Praha: Grada Publishing, 2020. 480 s. ISBN 9788027118908

VOCHOZKA. M., A KOL. *Finance podniku: Komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2021. 312 s. ISBN 9788027132676

WAGNER, J. *Měření výkonnosti – Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishnig, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4

YOUNG, D. S., O'BYRNE F. S. *EVA and Value-Based Management: A Practical Guide to Implementation*. 1st Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2001. 493 s. ISBN 0-07-136439-0.

ZÁVARSKÁ, Z. *Manažment kapitálovej štruktury při financování rozvoja podniku jako nástroj zvyšovania finančnej výkonnosti*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove, 2012.

ISBN 978-80-555-0553-4

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

β	koeficient beta
Δ	změna
A	Aktiva
C	Investovaný kapitál / Tržní hodnota celkového kapitálu
CAPM	Model oceňování kapitálových aktiv
CF	Peněžní tok
CFROI	Provozní návratnost investice
CK	Cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DM	Dlouhodobý majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Výsledek hospodaření před zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
i	Úroková sazba / Úroková míra leasingu
K	Kapitál
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Čistý operativní zisk po zdanění
NPV	Čistá současná hodnota

OA	Oběžná aktiva
PEST	Analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů
PRIBOR	Pražská referenční mezibankovní nabídková úroková sazba
re	Náklady na vlastní kapitál
rf	bezriziková úroková míra
rFINSTAB	riziková přírážka za finanční stabilitu
rFINSTR	riziková přírážka za finanční strukturu
rLA	riziková přírážka za velikost podniku
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
RONA	Rentabilita čistých operativních aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
rPOD	riziková přírážka za podnikatelské riziko
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, předností a hrozeb
t	Časové období
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Vážené průměrné náklady kapitálu
ZC	Zůstatková cena

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Perspektivy BSC (vlastní zpracování dle Vochozky, 2020, str. 51)	26
Obrázek 2 Vývoj hodnot ČPK, ČPP a ČPM za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování) ..	59
Obrázek 3 Vývoj hodnot ROA, ROE a ROS za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování) .	60
Obrázek 4 Vývoj likvidity za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování)	61
Obrázek 5 Analýza aktivity za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování)	62
Obrázek 6 Vývoj zadluženosti za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování).....	64
Obrázek 7 Spider analýza společnosti Solex a konkurence za rok 2021 (vlastní zpracování)	67
Obrázek 8 Vývoj NOA, NOPAT a EVA za roky 2018 až 2021 (vlastní zpracování).....	77
Obrázek 9 Srovnání EVA Equity a EVA u společnosti Solex (vlastní zpracování).....	78
Obrázek 10 Vývoj vypláceného bonusu za roky 2022 až 2023 (vlastní zpracování).....	90
Obrázek 11 Jednotlivé fáze zavedení konceptu EVA (Pavelková a Knápková, 2012)	92

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku	14
Tabulka 2 Počet zaměstnanců společnosti XY	43
Tabulka 3 Vývoj HDP v České republice	45
Tabulka 4 Vývoj nezaměstnanosti v České republice	45
Tabulka 5 Vývoj inflace v České republice	46
Tabulka 6 Vývoj úrokové sazby v České republice	47
Tabulka 7 Vývoj počtu obyvatel v České republice	47
Tabulka 8 Přehled dotačních programů NZÚ	50
Tabulka 9 SWOT analýza společnosti	51
Tabulka 10 Horizontální analýza aktiv	53
Tabulka 11 Vertikální analýza aktiv	54
Tabulka 12 Horizontální analýza pasiv	55
Tabulka 13 Vertikální analýza pasiv	55
Tabulka 14 Horizontální analýzy výnosů	56
Tabulka 15 Vertikální analýza výnosů	57
Tabulka 16 Horizontální analýza nákladů	57
Tabulka 17 Vertikální analýza nákladů	58
Tabulka 18 Analýza rozdílových ukazatelů	59
Tabulka 19 Analýza rentability	60
Tabulka 20 Analýza likvidity	61
Tabulka 21 Analýzy aktivity – doby obratu	62
Tabulka 22 Analýza zadluženosti	63
Tabulka 23 Analýza Z-score	64
Tabulka 24 Index IN05	65
Tabulka 25 Srovnání s konkurencí – likvidita, zadluženost a aktivita	67
Tabulka 26 Srovnání s konkurencí – ukazatele rentability	68
Tabulka 27 Pyramidový rozklad ukazatele ROE konkurenčního podniku	68
Tabulka 28 Aktivace dlouhodobého pronájmu do aktiv	70
Tabulka 29 Oceňovací rozdíl z přecenění u DHM	71
Tabulka 30 Vyloučení nadbytečného KFM	71
Tabulka 31 Neúročný cizí kapitál	72
Tabulka 32 Přehled změn při vyčíslení NOA	72
Tabulka 33 Úprava majetkové části rozvahy	72
Tabulka 34 Úpravy finanční části rozvahy	73

Tabulka 35 Vyloučení a aktivace položek souvisejících s dlouhodobým nájmem	73
Tabulka 36 Odpisy vzniklé z oceňovací rozdílů z přecenění u DHM	74
Tabulka 37 Přehled změn při úpravách výsledku hospodaření před zdaněním.....	74
Tabulka 38 Výpočet upravené daně a NOPAT	74
Tabulka 39 Upravený výkaz zisku ztrát	75
Tabulka 40 Náklady na cizí kapitál	75
Tabulka 41 Model CAPM s náhradními odhady	76
Tabulka 42 Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál.....	76
Tabulka 43 Výpočet EVA.....	76
Tabulka 44 Výpočet EVA Equity	77
Tabulka 45 Pyramidový rozklad ukazatele EVA 2019–2021	78
Tabulka 46 Citlivostní analýza ukazatele EVA	80
Tabulka 47 Klíčové ukazatele společnosti Solex pro generování hodnoty	86
Tabulka 48 Výpočet bonusů dle verze XY konceptu EVA	89
Tabulka 49 Vyplacený bonus jednotlivým zaměstnancům dle motivačního systému	89
Tabulka 50 Časový harmonogram realizace projektu	93
Tabulka 51 Odhad nákladů implementace konceptu EVA.....	95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Výkazy společnosti Solex za rok 2018

Příloha P II: Výkazy společnosti Solex za rok 2019

Příloha P III: Výkazy společnosti Solex za rok 2020

Příloha P IV: Výkazy společnosti Solex za rok 2021

Příloha P V: Výkazy konkurenční společnosti, rok 2021

PŘÍLOHA P I: VÝKAZY SPOLEČNOSTI SOLEX ZA ROK 2018

Časový interval: 01.01.2018 - 31.12.2018 Zobrazit řádky: Všechny

ROZVAMA (v tisících)

v plném rozsahu k
31.12.2018

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

Účetní období
2018

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

označ.	a	b	Akt. č. c	Běžné účetní období		
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3
		AKTIVA CELKEM	001	4 810	2 362	2 448
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.		Stálá aktiva	003	2 950	2 362	588
B.I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2	0	2
B.I.1.		Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0
B.I.2.		Ocenitelná práva	006	0	0	0
B.I.2.1.		Software	007	0	0	0
B.I.2.2.		Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0
B.I.3.		Goodwill	009	2	0	2
B.I.4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
B.I.5.		Poskytnuté zálohy na dl. nehm. maj. a nedokončený dl. nehm. maj.	011	0	0	0
B.I.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	012	0	0	0
B.I.5.2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0
B.II.		Dlouhodobý hmotný majetek	014	2 948	2 362	586
B.II.1.		Pozemky a stavby	015	0	0	0
B.II.1.1.		Pozemky	016	0	0	0
B.II.1.2.		Stavby	017	0	0	0
B.II.2.		Hmotné movité věci a jejich soubory	018	2 948	2 362	586
B.II.3.		Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	019	0	0	0
B.II.4.		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0
B.II.4.1.		Přístřeškové a jiné trvalé porosty	021	0	0	0
B.II.4.2.		Oceňovací rozdíly a jejich skupiny	022	0	0	0
B.II.4.3.		Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0
B.II.5.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hm. maj.	024	0	0	0
B.II.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	025	0	0	0
B.II.5.2.		Nedokončený dl. hmotný majetek	026	0	0	0
B.III.		Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0
B.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	028	0	0	0
B.III.2.		Zápučty a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba	029	0	0	0
B.III.3.		Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0
B.III.4.		Zápučty a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0
B.III.5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0
B.III.6.		Zápučty a úvěry - ostatní	033	0	0	0
B.III.7.		Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0
B.III.7.1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0
B.III.7.2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0
C.		Ochůta aktiva	037	1 860	0	1 860
C.I.		Zásoby	038	0	0	0
C.I.1.		Material	039	0	0	0
C.I.2.		Nedokončená výroba a polotovary	040	0	0	0
C.I.3.		Výrobky a zboží	041	0	0	0
C.I.3.1.		Výrobky	042	0	0	0
C.I.3.2.		Zboží	043	0	0	0
C.I.4.		Miscé a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0
C.I.5.		Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0
C.II.		Pohledávky	046	1 388	0	1 388
C.II.1.		Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0
C.II.1.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0
C.II.1.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	049	0	0	0
C.II.1.3.		Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0
C.II.1.4.		Odečtená daňová pohledávka	051	0	0	0
C.II.1.5.		Pohledávky - ostatní	052	0	0	0
C.II.1.5.1.		Pohledávky za společnosti	053	0	0	0
C.II.1.5.2.		Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0
C.II.1.5.3.		Dohadné účty aktivní	055	0	0	0
C.II.1.5.4.		Jiné pohledávky	056	0	0	0
C.II.2.		Krátkodobé pohledávky	057	1 388	0	1 388
C.II.2.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	058	1 403	0	1 403
C.II.2.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba	059	0	0	0
C.II.2.3.		Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0
C.II.2.4.		Pohledávky - ostatní	061	-15	0	-15
C.II.2.4.1.		Pohledávky za společnosti	062	0	0	0
C.II.2.4.2.		Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0
C.II.2.4.3.		Státní - daňové pohledávky	064	44	0	44
C.II.2.4.4.		Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	11	0	11
C.II.2.4.5.		Dohadné účty aktivní	066	0	0	0
C.II.2.4.6.		Jiné pohledávky	067	-70	0	-70
C.II.3.		Časové rozlišení aktiv	068	0	0	0
C.II.3.1.		Pohledávky - ostatní	069	0	0	0
C.II.3.2.		Kompletní náklady příštích období	070	0	0	0
C.II.3.3.		Příjmy příštích období	071	0	0	0
C.III.		Krátkodobý finanční majetek	072	0	0	0
C.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba	073	0	0	0
C.III.2.		Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	0	0	0
C.IV.		Peněžní prostředky	075	472	0	472
C.IV.1.		Peněžní prostředky v pokladně	076	2	0	2
C.IV.2.		Peněžní prostředky na účtech	077	470	0	470
D.		Časové rozlišení aktiv	078	0	0	0
D.1.		Náklady příštích období	079	0	0	0
D.2.		Kompletní náklady příštích období	080	0	0	0
D.3.		Příjmy příštích období	081	0	0	0

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2018,

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

Účetní období

2018

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v ú
			sledovaném 1
L	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	2 773
II.	Tržby za prodej zboží	02	12
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	1 884
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	828
A.3.	Služby	06	1 056
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0
C.	Aktivace (-)	08	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 až 11)	09	408
D.1.	Mzdové náklady	10	312
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 až 13)	11	96
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	83
D.2.2.	Ostatní náklady	13	13
E.	Úprava a hodnot v provozní oblasti (ř. 15+18+19)	14	461
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 až 17)	15	461
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	461
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	0
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	0
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	37
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0
F.2.	Prodaný materiál	26	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	18
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a kompletní náklady přátek období	28	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	19
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01+02-03-07-08-09-14+20-24)	30	-5
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 až 33)	31	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 až 37)	35	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 až 41)	39	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 až 45)	43	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	0
K.	Ostatní finanční náklady	47	90
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31-34+35-38+39-42-43+46-47)	48	-81
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48)	49	-86
L.	Daň z příjmů (ř. 51 až 52)	50	0
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	0
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49-50)	53	-86
M.	Převod podílů na výsledek hospodaření společníkům (+/-)	54	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53-54)	55	-86
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. (ř. 01+02+20+31+35+39+46)	56	2 794

Sešaveno dne:

24.07.2021

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Rozdíl mezi Výsl. hospodaření za účetní období a Výsledkem hospodaření uvedeným v Rozvaze:

0

Rozdíl ve sloupci "Přesná na haléře" je nulový, definice účtů jsou prav

řádek	výše korekce
29	1

V dokumentu byla uplatněna korekce:

PŘÍLOHA P II: VÝKAZY SPOLEČNOSTI SOLEX ZA ROK 2019

ROZVANA (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2019

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

Účetní období

2019

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

označ.	a	AKTIVA	b	řad. č. c	Běžné účetní období		
					Brutto 1	Korekce 2	Netto 3
		AKTIVA CELKEM	(ř. 02-03-37-78)	001	8 353	2 711	5 642
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál		002	0	0	0
B.		Státní aktiva	(ř. 04-14-27)	003	3 291	2 711	580
B.I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	(ř. 05-06-09-10-11)	004	1	0	1
B.I.1.		Nehmotné výsledky vývoje		005	0	0	0
B.I.2.		Ocenená práva	(ř. 07-08)	006	0	0	0
B.I.2.1.		Softwar		007	0	0	0
B.I.2.2.		Ostatní ocenená práva		008	0	0	0
B.I.3.		Goodwill		009	1	0	1
B.I.4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		010	0	0	0
B.I.5.		Poskytnuté zálohy na dl. nehm. maj. a nedokončený dl. nehm. maj.	(ř. 12-13)	011	0	0	0
B.I.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek		012	0	0	0
B.I.5.2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		013	0	0	0
B.II.		Dlouhodobý hmotný majetek	(ř. 15-16-19-20-24)	014	3 290	2 711	579
B.II.1.		Pozemky a stavby	(ř. 16-17)	015	0	0	0
B.II.1.1.		Pozemky		016	0	0	0
B.II.1.2.		Stavby		017	0	0	0
B.II.2.		Hmotné movité věci a jejich soubory		018	3 290	2 711	579
B.II.3.		Oceňovací rozdíly k nabytému majetku		019	0	0	0
B.II.4.		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	(ř. 21 až 23)	020	0	0	0
B.II.4.1.		Převzaté celky trvalých porostů		021	0	0	0
B.II.4.2.		Dospělá zvířata a jejich skupiny		022	0	0	0
B.II.4.3.		Jiný dlouhodobý hmotný majetek		023	0	0	0
B.II.5.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hm. maj.	(ř. 25-26)	024	0	0	0
B.II.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek		025	0	0	0
B.II.5.2.		Nedokončený dl. hmotný majetek		026	0	0	0
B.III.		Dlouhodobý finanční majetek	(ř. 28 až 34)	027	0	0	0
B.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		028	0	0	0
B.III.2.		Zápučty a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba		029	0	0	0
B.III.3.		Podíly - podstatný vliv		030	0	0	0
B.III.4.		Zápučty a úvěry - podstatný vliv		031	0	0	0
B.III.5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		032	0	0	0
B.III.6.		Zápučty a úvěry - ostatní		033	0	0	0
B.III.7.		Ostatní dlouhodobý finanční majetek	(ř. 35 až 36)	034	0	0	0
B.III.7.1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek		035	0	0	0
B.III.7.2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		036	0	0	0
C.		Oběžná aktiva	(ř. 38-40-72-75)	037	4 952	0	4 952
C.I.		Zásoby	(ř. 39-40-41-44-45)	038	774	0	774
C.I.1.		Náhrad		039	0	0	0
C.I.2.		Nedokončená výroba a pokroveny		040	0	0	0
C.I.3.		Výrobky a zboží	(ř. 42 až 43)	041	774	0	774
C.I.3.1.		Výrobky		042	0	0	0
C.I.3.2.		Zboží		043	774	0	774
C.I.4.		Mladé a ostatní zvířata a jejich skupiny		044	0	0	0
C.I.5.		Poskytnuté zálohy na zásoby		045	0	0	0
C.II.		Pohledávky	(ř. 47-57-68)	046	4 039	0	4 039
C.II.1.		Dlouhodobé pohledávky	(ř. 48 až 52)	047	0	0	0
C.II.1.1.		Pohledávky z obchodních vztahů		048	0	0	0
C.II.1.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		049	0	0	0
C.II.1.3.		Pohledávky - podstatný vliv		050	0	0	0
C.II.1.4.		Odcizená daňová pohledávka		051	0	0	0
C.II.1.5.		Pohledávky - ostatní	(ř. 53 až 56)	052	0	0	0
C.II.1.5.1.		Pohledávky za společnosti		053	0	0	0
C.II.1.5.2.		Dlouhodobé poskytnuté zálohy		054	0	0	0
C.II.1.5.3.		Dohadné účty aktivní		055	0	0	0
C.II.1.5.4.		Jiné pohledávky		056	0	0	0
C.II.2.		Krátkodobé pohledávky	(ř. 58 až 61)	057	4 039	0	4 039
C.II.2.1.		Pohledávky z obchodních vztahů		058	3 326	0	3 326
C.II.2.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba		059	0	0	0
C.II.2.3.		Pohledávky - podstatný vliv		060	0	0	0
C.II.2.4.		Pohledávky - ostatní	(ř. 62 až 67)	061	713	0	713
C.II.2.4.1.		Pohledávky za společnosti		062	0	0	0
C.II.2.4.2.		Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		063	0	0	0
C.II.2.4.3.		Státní - daňové pohledávky		064	442	0	442
C.II.2.4.4.		Krátkodobé poskytnuté zálohy		065	271	0	271
C.II.2.4.5.		Dohadné účty aktivní		066	0	0	0
C.II.2.4.6.		Jiné pohledávky		067	0	0	0
C.II.3.		Časové rozlišení aktiv	(ř. 68 až 71)	068	0	0	0
C.II.3.1.		Pohledávky - ostatní		069	0	0	0
C.II.3.2.		Kompletní náklady příštích období		070	0	0	0
C.II.3.3.		Příjmy příštích období		071	0	0	0
C.III.		Krátkodobý finanční majetek	(ř. 72-74)	072	0	0	0
C.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba		073	0	0	0
C.III.2.		Ostatní krátkodobý finanční majetek		074	0	0	0
C.IV.		Peněžní prostředky	(ř. 75-77)	075	139	0	139
C.IV.1.		Peněžní prostředky v pokladně		076	268	0	268
C.IV.2.		Peněžní prostředky na účtech		077	-129	0	-129
D.		Časové rozlišení aktiv	(ř. 79 až 81)	078	110	0	110
D.1.		Náklady příštích období		079	110	0	110
D.2.		Kompletní náklady příštích období		080	0	0	0
D.3.		Příjmy příštích období		081	0	0	0

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2019,

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

Účetní období

2019

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Označ. a	TEXT	b	číslo řádku c	Skutečnost v ú
				sledovaném 1
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb		01	8 297
II.	Tržby za prodej zboží		02	0
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)		03	6 828
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		04	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie		05	3 099
A.3.	Služby		06	3 733
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)		07	0
C.	Aktivace (-)		08	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 až 11)		09	673
D.1.	Mzdové náklady		10	590
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 až 13)		11	83
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		12	83
D.2.2.	Ostatní náklady		13	0
E.	Úprava a hodnot v provozní oblasti (ř. 15+18+19)		14	348
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 až 17)		15	348
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé		16	348
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		17	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob		18	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek		19	0
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)		20	0
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		21	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu		22	0
III.3.	Jiné provozní výnosy		23	0
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)		24	79
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		25	0
F.2.	Prodáný materiál		26	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti		27	19
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		28	0
F.5.	Jiné provozní náklady		29	60
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01+02-03-07-08-09-14+20-24)		30	371
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 až 33)		31	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		32	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů		33	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		34	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 až 37)		35	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		36	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		37	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		38	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 až 41)		39	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba		40	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy		41	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		42	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 až 45)		43	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		44	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady		45	0
VII.	Ostatní finanční výnosy		46	70
K.	Ostatní finanční náklady		47	86
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31-34+35-38+39-42-43+46-47)		48	-16
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48)		49	355
L.	Daň z příjmů (ř. 51 až 52)		50	54
L.1.	Daň z příjmů splatná		51	54
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		52	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49-50)		53	301
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		54	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53-54)		55	301
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.		(ř. 01+02+20+31+35+39+46)	8 367

PŘÍLOHA P III: VÝKAZY SPOLEČNOSTI SOLEX ZA ROK 2020

ROZVAHA (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2020

Název, sídlo a IČ územní jednotky

Účetní období

2020

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

označ.	a	b	řad. č. c	Běžné účetní období		
				Brutto 1	Korekce 2	Netto 3
		AKTIVA CELKEM	001	8 230	2 999	5 231
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
B.		Stálá aktiva	003	3 512	2 999	513
B.I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	004	54	0	54
B.I.1.		Nehmotné výsledky vývoje	005	0	0	0
B.I.2.		Ocenitelná práva	006	0	0	0
B.I.2.1.		Software	007	0	0	0
B.I.2.2.		Ostatní ocenitelná práva	008	0	0	0
B.I.3.		Goodwill	009	54	0	54
B.I.4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
B.I.5.		Poskytnuté zálohy na dl. nehm. maj. a nedokončený dl. nehm. maj.	011	0	0	0
B.I.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	012	0	0	0
B.I.5.2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	0	0	0
B.II.		Dlouhodobý hmotný majetek	014	3 458	2 999	459
B.II.1.		Pozemky a stavby	015	0	0	0
B.II.1.1.		Pozemky	016	0	0	0
B.II.1.2.		Stavby	017	0	0	0
B.II.2.		Hmotné movité věci a jejich soubory	018	3 458	2 999	459
B.II.3.		Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0
B.II.4.		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0
B.II.4.1.		Přiznané celky trvalých porostů	021	0	0	0
B.II.4.2.		Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0	0
B.II.4.3.		Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	0	0	0
B.II.5.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hm. maj.	024	0	0	0
B.II.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	025	0	0	0
B.II.5.2.		Nedokončený dl. hmotný majetek	026	0	0	0
B.III.		Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0	0
B.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0	0
B.III.2.		Zápučty a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0	0
B.III.3.		Podíly - podstatný vliv	030	0	0	0
B.III.4.		Zápučty a úvěry - podstatný vliv	031	0	0	0
B.III.5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0	0
B.III.6.		Zápučty a úvěry - ostatní	033	0	0	0
B.III.7.		Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0
B.III.7.1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0	0
B.III.7.2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0	0
C.		Oběžná aktiva	037	4 655	0	4 655
C.I.		Zásoby	038	1 391	0	1 391
C.I.1.		Naměsí	039	0	0	0
C.I.2.		Nedokončená výroba a polotovary	040	0	0	0
C.I.3.		Výrobky a zboží	041	1 391	0	1 391
C.I.3.1.		Výrobky	042	0	0	0
C.I.3.2.		Zboží	043	1 391	0	1 391
C.I.4.		Mladé a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0	0
C.I.5.		Poskytnuté zálohy na zásoby	045	0	0	0
C.II.		Pohledávky	046	2 921	0	2 921
C.II.1.		Dlouhodobé pohledávky	047	0	0	0
C.II.1.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0	0
C.II.1.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	0	0	0
C.II.1.3.		Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0	0
C.II.1.4.		Odrobena daňová poměrovka	051	0	0	0
C.II.1.5.		Pohledávky - ostatní	052	0	0	0
C.II.1.5.1.		Pohledávky za společnosti	053	0	0	0
C.II.1.5.2.		Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	0	0	0
C.II.1.5.3.		Dohadné účty aktivní	055	0	0	0
C.II.1.5.4.		Jiné pohledávky	056	0	0	0
C.II.2.		Krátkodobé pohledávky	057	2 921	0	2 921
C.II.2.1.		Pohledávky z obchodních vztahů	058	2 683	0	2 683
C.II.2.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0	0
C.II.2.3.		Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0	0
C.II.2.4.		Pohledávky - ostatní	061	238	0	238
C.II.2.4.1.		Pohledávky za společnosti	062	0	0	0
C.II.2.4.2.		Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0	0
C.II.2.4.3.		Státní - daňové pohledávky	064	176	0	176
C.II.2.4.4.		Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	62	0	62
C.II.2.4.5.		Dohadné účty aktivní	066	0	0	0
C.II.2.4.6.		Jiné pohledávky	067	0	0	0
C.II.3.		Časové rozlišení aktiv	068	0	0	0
C.II.3.1.		Pohledávky - ostatní	069	0	0	0
C.II.3.2.		Komplexní náklady příštích období	070	0	0	0
C.II.3.3.		Příjmy příštích období	071	0	0	0
C.III.		Krátkodobý finanční majetek	072	0	0	0
C.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073	0	0	0
C.III.2.		Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	0	0	0
C.IV.		Peněžní prostředky	075	343	0	343
C.IV.1.		Peněžní prostředky v pokladně	076	87	0	87
C.IV.2.		Peněžní prostředky na účtech	077	256	0	256
D.		Časové rozlišení aktiv	078	63	0	63
D.1.		Náklady příštích období	079	63	0	63
D.2.		Komplexní náklady příštích období	080	0	0	0
D.3.		Příjmy příštích období	081	0	0	0

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2020,

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

Účetní období

2020

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Označ. a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v ú
			sledovaném 1
L.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	16 871
II.	Tržby za prodej zboží	02	0
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	15 412
A.1.	Naklady vynaložené na prodané zboží	04	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	8 827
A.3.	Služby	06	6 585
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0
C.	Aktivace (-)	08	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 až 13)	09	585
D.1.	Mzdové náklady	10	488
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 až 13)	11	97
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	92
D.2.2.	Ostatní náklady	13	5
E.	Úprava a hodnot v provozní oblasti (ř. 15+18+19)	14	369
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 až 17)	15	369
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	369
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	41
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	41
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	0
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	25
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0
F.2.	Prodávý materiál	26	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	21
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a kompletní náklady příštích období	28	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	4
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01+02-03-07-08-09-14+20-24)	30	521
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 až 33)	31	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 až 37)	35	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 až 41)	39	2
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 až 45)	43	1
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	11
K.	Ostatní finanční náklady	47	230
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31-34+35-38+39-42-43+46-47)	48	-218
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48)	49	303
L.	Daň z příjmů (ř. 51 až 52)	50	60
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	60
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49-50)	53	243
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření a společníkům (+/-)	54	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53-54)	55	243
*	Čistý obrát za účetní období = L + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	16 925

Sestaveno dne:

24.07.2021

Právní forma účetní jednotky:

Předmět podnikání účetní jednotky:

Podpisový záznam:

Rozdíl mezi Výsl. hospodaření za účet.období a Výsledkem hospodaření uvedeným v Rozvaze:

0

Rozdíl ve sloupci "Přesně na haléře" je nenulový, definice účtů jsou prav

řádek	výše korekce
29	-1

V dokumentu byla uplatněna korekce:

PŘÍLOHA P IV: VÝKAZY SPOLEČNOSTI SOLEX ZA ROK 2021

ROZVAMA (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2021

Název, sídlo a IČ ústřední jednotky

Účetní období

2021

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

označ.	a	AKTIVA	b	řad. č.	Běžné účetní období			Minulé úč. období
					Brutto	Korekce	Netto	
				1	2	3	4	
		AKTIVA CELKEM	(ř. 12+23+27+78)	001	15 551	3 234	12 317	5 178
A.		Pohledávky za upsaný základní kapitál		002	0	0	0	0
B.		Stálá aktiva	(ř. 04+14+27)	003	3 883	3 234	649	460
B.I.		Dlouhodobý nehmotný majetek	(ř. 05+06+09+10+11)	004	3	0	3	1
B.I.1.		Nehmotné výsledky vývoje		005	0	0	0	0
B.I.2.		Ocenitelná práva	(ř. 07+08)	006	0	0	0	0
B.I.2.1.		Software		007	0	0	0	0
B.I.2.2.		Ostatní ocenitelná práva		008	0	0	0	0
B.I.3.		Goodwill		009	3	0	3	1
B.I.4.		Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek		010	0	0	0	0
B.I.5.		Poskytnuté zálohy na dl. nehm. maj. a nedokončený dl. nehm. maj.	(ř. 12+13)	011	0	0	0	0
B.I.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek		012	0	0	0	0
B.I.5.2.		Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek		013	0	0	0	0
B.II.		Dlouhodobý hmotný majetek	(ř. 15+16+19+20+24)	014	3 880	3 234	646	459
B.II.1.		Pozemky a stavby	(ř. 16+17)	015	0	0	0	0
B.II.1.1.		Pozemky		016	0	0	0	0
B.II.1.2.		Stavby		017	0	0	0	0
B.II.2.		Hmotná movlá věc a jejich soubory		018	3 880	3 234	646	459
B.II.3.		Oceňovací rozdíly k majetku		019	0	0	0	0
B.II.4.		Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	(ř. 21 až 23)	020	0	0	0	0
B.II.4.1.		Přístřeškové zařízení		021	0	0	0	0
B.II.4.2.		Dospělá zvířata a jejich skupiny		022	0	0	0	0
B.II.4.3.		Jiný dlouhodobý hmotný majetek		023	0	0	0	0
B.II.5.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hm. maj.	(ř. 25+26)	024	0	0	0	0
B.II.5.1.		Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek		025	0	0	0	0
B.II.5.2.		Nedokončený dl. hmotný majetek		026	0	0	0	0
B.III.		Dlouhodobý finanční majetek	(ř. 28 až 34)	027	0	0	0	0
B.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba		028	0	0	0	0
B.III.2.		Zálohy a úvěry - ovládaná nebo ovládaná osoba		029	0	0	0	0
B.III.3.		Podíly - podstatný vliv		030	0	0	0	0
B.III.4.		Zálohy a úvěry - podstatný vliv		031	0	0	0	0
B.III.5.		Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		032	0	0	0	0
B.III.6.		Zálohy a úvěry - ostatní		033	0	0	0	0
B.III.7.		Ostatní dlouhodobý finanční majetek	(ř. 35 až 36)	034	0	0	0	0
B.III.7.1.		Jiný dlouhodobý finanční majetek		035	0	0	0	0
B.III.7.2.		Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek		036	0	0	0	0
C.		Oběžná aktiva	(ř. 38+40+72+75)	037	11 596	0	11 596	4 655
C.I.		Zásoby	(ř. 39+43+41+44+45)	038	1 245	0	1 245	1 391
C.I.1.		Material		039	0	0	0	0
C.I.2.		Nedokončená výroba a polotovary		040	0	0	0	0
C.I.3.		Výrobky a zboží	(ř. 42 až 43)	041	1 245	0	1 245	1 391
C.I.3.1.		Výrobky		042	0	0	0	0
C.I.3.2.		Zboží		043	1 245	0	1 245	1 391
C.I.4.		Mačlá a ostatní zvířata a jejich skupiny		044	0	0	0	0
C.I.5.		Poskytnuté zálohy na zásoby		045	0	0	0	0
C.II.		Pohledávky	(ř. 47+57+68)	046	10 168	0	10 168	2 921
C.II.1.		Dlouhodobé pohledávky	(ř. 48 až 52)	047	0	0	0	0
C.II.1.1.		Pohledávky z obchodních vztahů		048	0	0	0	0
C.II.1.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba		049	0	0	0	0
C.II.1.3.		Pohledávky - podstatný vliv		050	0	0	0	0
C.II.1.4.		Odloučená daňová pohledávka		051	0	0	0	0
C.II.1.5.		Pohledávky - ostatní	(ř. 53 až 56)	052	0	0	0	0
C.II.1.5.1.		Pohledávky za společnosti		053	0	0	0	0
C.II.1.5.2.		Dlouhodobé poskytnuté zálohy		054	0	0	0	0
C.II.1.5.3.		Dohadné účty aktivní		055	0	0	0	0
C.II.1.5.4.		Jiné pohledávky		056	0	0	0	0
C.II.2.		Krátkodobé pohledávky	(ř. 58 až 61)	057	10 168	0	10 168	2 921
C.II.2.1.		Pohledávky z obchodních vztahů		058	8 810	0	8 810	2 663
C.II.2.2.		Pohledávky - ovládaná nebo ovládaná osoba		059	0	0	0	0
C.II.2.3.		Pohledávky - podstatný vliv		060	0	0	0	0
C.II.2.4.		Pohledávky - ostatní	(ř. 62 až 67)	061	1 358	0	1 358	238
C.II.2.4.1.		Pohledávky za společnosti		062	0	0	0	0
C.II.2.4.2.		Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění		063	0	0	0	0
C.II.2.4.3.		Stát - daňové pohledávky		064	733	0	733	176
C.II.2.4.4.		Krátkodobé poskytnuté zálohy		065	625	0	625	62
C.II.2.4.5.		Dohadné účty aktivní		066	0	0	0	0
C.II.2.4.6.		Jiné pohledávky		067	0	0	0	0
C.II.3.		Časové rozlišení aktiv	(ř. 69 až 71)	068	0	0	0	0
C.II.3.1.		Pohledávky - ostatní		069	0	0	0	0
C.II.3.2.		Kompletní náklady příštích období		070	0	0	0	0
C.II.3.3.		Příjmy příštích období		071	0	0	0	0
C.III.		Krátkodobý finanční majetek	(ř. 72+74)	072	0	0	0	0
C.III.1.		Podíly - ovládaná nebo ovládaná osoba		073	0	0	0	0
C.III.2.		Ostatní krátkodobý finanční majetek		074	0	0	0	0
C.IV.		Peněžní prostředky	(ř. 76+77)	075	183	0	183	343
C.IV.1.		Peněžní prostředky v pokladně		076	7	0	7	87
C.IV.2.		Peněžní prostředky na účtech		077	176	0	176	256
D.		Časové rozlišení aktiv	(ř. 79 až 81)	078	72	0	72	63
D.1.		Náklady příštích období		079	72	0	72	63
D.2.		Kompletní náklady příštích období		080	0	0	0	0
D.3.		Příjmy příštích období		081	0	0	0	0

VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT V DRUHOVÉM ČLENĚNÍ (v tisících)

v plném rozsahu k

31.12.2021,

Název, sídlo a IČ účetní jednotky

Účetní období

2021

zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb.

Označ. a	TEXT b	číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	29 138	29 138
II.	Tržby za prodej zboží	02	789	789
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 až 06)	03	28 429	28 420
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	18 920	18 920
A.3.	Služby	06	11 509	11 500
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	0	0
C.	Aktivace (-)	08	0	0
D.	Osobní náklady (ř. 10 až 11)	09	701	701
D.1.	Mzdové náklady	10	541	541
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady (ř. 12 až 13)	11	160	160
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	154	154
D.2.2.	Ostatní náklady	13	6	6
E.	Úprava a hodnot v provozní oblasti (ř. 15+18+19)	14	234	234
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku (ř. 16 až 17)	15	234	234
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvale	16	234	234
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	0
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 až 23)	20	0	0
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	0	0
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	0	0
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	0	0
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	17	-23
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0
F.2.	Prodaný materiál	26	0	0
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	27	17	17
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
F.5.	Jiné provozní náklady	29	0	-40
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01+02-03-07-08-09-14+20-24)	30	548	586
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 až 33)	31	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 až 37)	35	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 40 až 41)	39	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 44 až 45)	43	0	0
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	62	62
K.	Ostatní finanční náklady	47	422	422
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-) (ř. 31-34+35-38+39-42-43+46-47)	48	-360	-360
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30+48)	49	188	226
L.	Daň z příjmů (ř. 51 až 52)	50	36	36
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	36	36
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	0	0
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř. 49-50)	53	150	190
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 53-54)	55	150	190
*	Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII. (ř. 01+02+20+31+35+39+46)	56	29 989	29 989

PŘÍLOHA P V: VÝKAZY KONKUREČNÍ SPOLEČNOSTI, ROK 2021

Minimální závazný výčet informací uvedený podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění p.p.		ROZVAHA v plném rozsahu ke dni : 31.12.2021 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky		
Označení		Číslo řádku	Běžné účetní období			Min.úš.obd. Netto
a	AKTIVA b		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM (7.02+03+37+78)=7.82	001	87 718		87 718	7 801
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Stálá aktiva (7.04+14+27)	003	895		895	25
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek(7.05+06+09+10+11)	004				
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	005				
B.I.1.2.	Ocenitelná práva (7.07+08)	006				
	B.I.2.1. Software	007				
	B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva	008				
B.I.1.3.	Goodwill	009				
B.I.1.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010				
B.I.1.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmot. maj. (7.12+13)	011				
	B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
	B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek (7.15+18+19+20+24)	014	895		895	25
B.II.1.	Pozemky a stavby (7.16+17)	015				
	B.II.1.1. Pozemky	016				
	B.II.1.2. Stavby	017				
B.II.1.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018				
B.II.1.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019				
B.II.1.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek (7.21 až 23)	020				
	B.II.4.1. Pěstičské celky trvalých porostů	021				
	B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny	022				
	B.II.4.3. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023				
B.II.1.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hm. Majetek (7.25+26)	024	895		895	25
	B.II.5.1.Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	025	895		895	25
	B.II.5.2.Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek (7.28 až 34)	027				
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029				
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032				
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033				
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek (7.35+36)	034				
	B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek	035				
	B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouh.fin. majetek	036				

Označení a	AKTIVA b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min.dě.obd.
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (7.38+46+72+75)	037	85 497		85 497	7 866
C.I.	Zásoby (7.39+40+41+44+45)	038	40 005		40 005	3 453
C.I.1.	Materiál	039	25 595		25 595	
C.I.1.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	14 410		14 410	3 453
C.I.1.3.	Výrobky a zboží (7.42+43)	041				
	C.I.1.3.1. Výrobky	042				
	C.I.1.3.2. Zboží	043				
C.I.1.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044				
C.I.1.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045				
C.II.	Pohledávky (7.47+57+68)	046	14 658		14 658	645
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky (7.48 až 52)	047	72		72	
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048				
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049				
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050				
C.II.1.4.	Odkožená daňová pohledávka	051				
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní (7.53 až 56)	052	72		72	
	C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053				
	C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	72		72	
	C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055				
	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056				
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky (7.58 až 61)	057	14 586		14 586	645
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	14 278		14 278	566
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059				
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060				
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní (7.62 až 67)	061	308		308	79
	C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062				
	C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
	C.II.2.4.3. Stát daňové pohledávky	064				72
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	303		303	
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066				
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	5		5	7
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv (7.69 až 71)	068				
C.II.3.1.	Náklady příštích období	069				
C.II.3.2.	Komplexní náklady příštích období	070				
C.II.3.3.	Příjmy příštích období	071				
C.III.	Krátkodobý finanční majetek (773+74)	072				
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	073				
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074				
C.IV.	Peněžní prostředky (7.76+77)	075	30 834		30 834	3 768
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076				
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	30 834		30 834	3 768
D.	Časové rozlišení aktiv (7.79 až 81)	078	1 321		1 321	
D.1.	Náklady příštích období	079	431		431	
D.2.	Komplexní náklady příštích období	080				
D.3.	Příjmy příštích období	081	890		890	

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (7.83+104+147)=7.001	082	87 719	7 801
A.	Vlastní kapitál (7.84+88+96+99+102+103)	083	2 546	541
A.I.	Základní kapitál (7.85 až 87)	084	200	200
A.I.1.	Základní kapitál	085	200	200
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	086		
A.I.3.	Změny základního kapitálu	087		
A.II.	Ážio a kapitálové fondy (7.89+90)	088		
A.II.1.	Ážio	089		
A.II.2.	Kapitálové fondy (7.91 až 95)	090		
	A. II.2.1. Ostatní kapitálové fondy	091		
	A. II.2.2. Ocenovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	092		
	A. II.2.3. Ocenovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	093		
	A. II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	094		
	A. II.2.5. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	095		
A.III.	Fondy ze zisku (7.97+98)	096		
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy	097		
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098		
A.IV.	Výsledek hospodaření min. let (+/-) (7.100 až 101)	099	341	341
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	341	341
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	101		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-) (7.01-84-88-96-99-103-105-110-147)=7.55 VZZ	102	2 005	
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)	103		
B + C	Cizí zdroje (7.105+110)	104	84 466	6 808
B-	Rezervy (7.106 až 109)	105	703	87
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	106		
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	107	466	87
B.3.	Rezervy podle zvláštních předpisů	108		
B.4.	Ostatní rezervy	109	237	
C	Závazky (7.111+126+144)	110	83 763	6 721
C.I.	Dlouhodobé závazky (7.112+115 až 122)	111		
C.I.1.	Vydané dluhopisy (7.113+114)	112		
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	113		
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	114		
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	115		
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	116		
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	117		
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	118		
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	119		
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	120		

Označení	PASIVA	Číslo řádku	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	5	6
C.I.8.	Odloužený daňový závazek	121		
C.I.9.	Závazky - ostatní (ř.123až 125)	122		
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	123		
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	124		
	C.I.9.3. Jiné závazky	125		
C.II.	Krátkodobé závazky (ř.127+130 až 136)	126	83 763	6 721
C.II.1.	Vydané dluhopisy (ř.128+129)	127		
	C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	128		
	C.II.1.2. Ostatní dluhopisy	129		
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	130	30 000	
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	4 083	510
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	40 555	1 681
C.II.5.	Krátkodobé směny k úhradě	133		
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	134	8 348	4 300
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	135		
C.II.8.	Závazky ostatní (ř.137 až 143)	136	779	230
	C.II.8.1. Závazky ke společníkům	137		
	C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci	138		
	C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům	139	371	129
	C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	192	77
	C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace	141	214	24
	C.II.8.6. Dohadné účty pasivní	142	2	
	C.II.8.7. Jiné závazky	143		
C.III.	Časové rozlišení pasiv (ř.145+146)	144		
C.III.1.	Výdaje příštích období	145		
C.III.2.	Výnosy příštích období	146		
D.	Časové rozlišení pasiv (ř.148+149)	147	701	542
D.1.	Výdaje příštích období	148	701	542
D.2.	Výnosy příštích období	149		
Pozn. 1				

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb. ve znění p.p.		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu ke dni : 31.12.2021 (v celých tisících Kč)		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			běžném 1	minulém 2	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	001	37 486	22 632	
II.	Tržby za prodej zboží	002	8 875	26	
A.	Výkonová spotřeba (ř.04 až 06)	003	39 995	22 148	
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	004	8 326	21	
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	005	19 795	10 048	
A.3.	Služby	006	11 874	12 079	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	007	-2 862	-2 512	
C.	Aktivace (-)	008			
D.	Osobní náklady (ř.10+11)	009	5 639	2 339	
D.1.	Mzdové náklady	010	4 245	1 829	
D.2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. poj. a ost. náklady (ř.12+13)	011	1 394	510	
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	012	1 389	507	
D.2.2.	Ostatní náklady	013	5	3	
E.	Úpravy hodnot v provozní činnosti (ř.15+18+19)	014	0	0	
E.1.	Úpravy hodnot dlouhod. nehmot. a hmot. majetku (ř.16+17)	015	0	0	
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - trvalé	016			
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - dočasné	017			
E.2.	Úpravy hodnot zásob	018			
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	019			
III.	Ostatní provozní výnosy (ř.21 až 23)	020	134	30	
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	021			
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	022	134	30	
III.3.	Jiné provozní výnosy	023		0	
F.	Ostatní provozní náklady (ř.25 až 29)	024	674	63	
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	025			
F.2.	Prodaný materiál	026	118		
F.3.	Daně a poplatky	027	3	11	
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	028	237		
F.5.	Jiné provozní náklady	029	316	52	
*	Provozní výsledek hospodaření (ř.01+02-03+(-07)-08-09-14+20-24)	030	3 040	650	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř.32+33)	031	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	032		
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	033		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	034		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř.36+37)	035	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	036		
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	037		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	038		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř.40+41)	039	0	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná a ovládající osoba	040		
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	041	0	
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	042		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř.44+45)	043	694	135
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	044	552	135
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	045	142	
VII.	Ostatní finanční výnosy	046	183	5
K.	Ostatní finanční náklady	047	-3	92
*	Finanční výsledek hospodaření (ř.31 34+35-38+39-42-43+46-47)	048	-508	-222
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř.30+48)	049	2 541	428
L.	Daň z příjmů (ř.51+52)	050	536	87
L.1.	Daň z příjmů splatná	051	536	87
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	052		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-) (ř.30+48-50)	053	2 005	341
H.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	054		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř.53-54)	055	2 005	341
*	Čistý obrát za účetní období (L.+H.+III.+IV.+V.+VI.+VII.)	056	46 678	22 693