

Identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti pro zlepšení řízení vybrané společnosti

Bc. Marie Rašková

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

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

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Marie Rašková**
Osobní číslo: **M21520**
Studijní program: **N0412A050011 Finance**
Specializace: **Finance podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti pro zlepšení řízení vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou literární rešerši v oblasti měření a hodnocení výkonnosti a identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti podniků.

II. Praktická část

- Charakterizujte současný stav vybrané společnosti dle vybraných metod strategické analýzy.
- Analyzujte finanční výkonnost společnosti s využitím tradičních a pokročilých metod hodnocení.
- Na základě provedených analýz identifikujte klíčové ukazatele výkonnosti.
- Navrhněte doporučení pro zlepšení hospodaření a postup implementace využití klíčových ukazatelů výkonnosti v řízení společnosti.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BIAZZO, Stefano a Patrizia GARENGO. *Performance measurement with the balanced scorecard: a practical approach to implementation within SMEs*. Heidelberg: Springer, 2012, 133 s. ISBN 978-3-642-24760-6.
- BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 13. edition. New York: McGraw-Hill Education, 2020, 918 s. ISBN 978-1-260-56555-3.
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017, 232 s. ISBN 978-807-4006-371.
- PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 4. edition. Hoboken, N. J.: John Wiley, 2020, 330 s. ISBN 978-1-119-62077-8.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-807-2018-727.

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

Datum zadání diplomové práce: **10. února 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2023**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské 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/bakalářskou 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/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-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/bakalářské 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské 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/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Marie Rašková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá identifikací klíčových ukazatelů výkonnosti ve vybrané společnosti. V teoretické části práce jsou popsány metody měření a řízení výkonnosti a základní požadavky na klíčové ukazatele výkonnosti. V praktické části je představena analyzovaná společnost, která se specializuje na obrábění výkovků pro automobilový průmysl, zemědělskou techniku a hydrauliku. Ve společnosti je zpracována strategická analýza a analýza finanční výkonnosti pomocí klasických ukazatelů finanční analýzy i pokročilých metod hodnocení, kde je využito konceptu ekonomické přidané hodnoty. Výstupem práce je identifikace klíčových ukazatelů výkonnosti včetně návrhu implementace. K tomu bylo využito konceptu Balanced Scorecard, jehož výhodou je, že přináší celostní pohled na výkonnost společnosti.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, ekonomická přidaná hodnota, klíčové ukazatele výkonnosti, SWOT analýza, výkonnost podniku

ABSTRACT

The thesis deals with the identification of key performance indicators in a selected company. The theoretical part describes methods of measuring and managing performance, as well as basic requirements for key performance indicators. The practical part introduces the analysed company, which specializes in machining forgings for the automotive industry, agricultural machinery, and hydraulics. A strategic analysis and analysis of financial performance using traditional financial analysis and advanced evaluation methods, including the concept of economic value added, are carried out in the company. The outcome of the thesis is the identification of key performance indicators, including a proposal for implementation. The Balanced Scorecard concept was used for this purpose, as it provides more comprehensive view of company performance.

Keywords: Balanced Scorecard, Economic Value Added, Key Performance Indicators, SWOT analysis, Corporate Performance

Tímto bych chtěla poděkovat paní prof. Dr. Ing. Pavelkové za cenné rady a připomínky při zpracování práce. Zároveň bych chtěla poděkovat vedení společnosti za poskytnuté materiály. Mé poděkování rovněž patří mému příteli za jeho trpělivost a podporu.

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

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VÝKONNOST PODNIKU	13
1.1 HODNOTA A HODNOTOVÉ ŘÍZENÍ PODNIKU.....	13
1.2 VÝVOJ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI A UKAZATELE VÝKONNOSTI	14
2 KLASICKÉ UKAZATELE HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI	16
2.1 ABSOLUTNÍ UKAZATELE.....	16
2.2 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE.....	16
2.3 POMĚROVÉ UKAZATELE	17
2.4 ANALÝZA SOUSTAV UKAZATELŮ.....	18
3 POKROČILÉ METODY HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI	19
4 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI.....	22
5 BALANCED SCORECARD	24
5.1 BSC JAKO MANAŽERSKÝ SYSTÉM	24
5.2 PERSPEKTIVY BSC	25
5.3 PROCES IMPLEMENTACE BSC	28
5.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů	28
5.3.2 Objasnění strategie	28
5.3.3 Tvorba BSC.....	29
5.3.4 Postup při procesu rozšíření	29
5.3.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC	30
5.4 DŮVODY ZAVEDENÍ BSC	30
6 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	31
6.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	32
6.1.1 PEST analýza	32
6.1.2 Porterova analýza konkurenčních sil	33
6.2 ANALÝZA INTERNÍHO PROSTŘEDÍ	34
6.2.1 Model 7S	34
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	37
7.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	37
7.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	38
7.2.1 PEST analýza	38
7.2.2 Porterova analýza konkurenčních sil	40
7.2.3 Model 7S	42

7.2.4	SWOT analýza	45
7.3	HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI POMOCÍ TRADIČNÍCH UKAZATELŮ.....	46
7.3.1	Analýza vývoje zisku	46
7.3.2	Přidaná hodnota.....	48
7.3.3	Rozdílové ukazatele	49
7.3.4	Poměrové ukazatele	50
7.3.5	Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu	54
7.3.6	SPIDER graf.....	55
7.3.7	Souhrnné ukazatele	58
7.4	HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI S VYUŽITÍM EKONOMICKÉ PŘIDANÉ HODNOTY	60
7.4.1	Vymezení čistých operativních aktiv	60
7.4.2	Vymezení čistého operativního zisku	64
7.4.3	Výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál	67
7.4.4	Výpočet ekonomické přidané hodnoty.....	69
7.4.5	Pyramidový rozklad	71
7.4.6	Citlivostní analýza.....	72
8	IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI PODNIKU	74
9	BALANCED SCORECARD JAKO NÁSTROJ PRO IMPLEMENTACI KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI	76
9.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ.....	76
9.2	OBJASNĚNÍ STRATEGIE	77
9.3	TVORBA BSC	77
9.3.1	Konkretizace strategických cílů	77
9.3.2	Propojení strategických cílů.....	80
9.3.3	Výběr měřítek včetně cílových hodnot	82
9.4	POSTUP PŘI PROCESU ROZŠÍŘENÍ ROLL OUT	88
9.5	ZAJIŠTĚNÍ KONTINUÁLNÍHO NASAZENÍ BSC.....	88
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK.....	98

ÚVOD

Narůstající konkurenční prostředí a neustále měnící se trh zvyšují nároky na efektivitu a výkon společností. V dnešní době se podniky potýkají se zvyšujícím tlakem na dosahování cílů a zvyšování výkonnosti, což může být obtížné bez vhodných metod a nástrojů pro měření a řízení své výkonnosti.

K tomu, aby mohla společnost účinně řídit svou výkonnost, je nutné identifikovat klíčové ukazatele výkonnosti, které umožňují lepší pochopení jednotlivých procesů společností, popsání stěžejních činností podniku a zároveň řízení a eliminaci rizik.

Výhodou klíčových ukazatelů výkonnosti je, že poskytují společnosti aktuální pohled na to, jak se jí daří dosahovat předem stanovených cílů a identifikovat oblasti, které nejsou v souladu s cíli. Tímto je možné určit, které procesy vyžadují zlepšení a jaké kroky je k tomu potřeba provést.

Cílem této diplomové práce je identifikovat klíčové ukazatele výkonnosti a navrhnout postup implementace využití klíčových ukazatelů výkonnosti do řízení vybrané společnosti.

V rámci teoretické části je zpracována kritická literární rešerše v oblasti měření a hodnocení výkonnosti podniku. Následně je kapitola doplněna o popis základních požadavků na klíčové ukazatele výkonnosti a metodu Balanced Scorecard, která bude využita k implementaci klíčových ukazatelů výkonnosti.

V praktické části je představena analyzovaná společnost ABC s.r.o. Následně je zpracována strategická analýza, která popisuje vnitřní a vnější okolí podniku. Další kapitola obsahuje finanční analýzu pomocí tradičních i pokročilých metod hodnocení finanční výkonnosti. Zde je hlavním cílem pochopit vzájemné vazby mezi jednotlivými ukazateli a odhalit tak silná a slabá místa společnosti.

Na základě těchto analýz jsou identifikovány klíčové ukazatele výkonnosti. K jejich implementaci do řízení podniku je využito konceptu Balanced Scorecard. Jeho výhodou je, že umožňuje identifikovat klíčové ukazatele výkonnosti napříč různými oblastmi společnosti. Tento koncept tedy poskytuje komplexní pohled na podnik, což umožňuje lépe porozumět souvislostem mezi jednotlivými finančními i nefinančními měřítky a je tak účinným nástrojem pro řízení výkonnosti podniku.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem této diplomové práce je identifikovat klíčové ukazatele výkonnosti a navrhnout postup implementace využití klíčových ukazatelů výkonnosti do řízení vybrané společnosti.

K tomu je potřeba stanovit dílčí cíle.

Prvním z nich je zpracovat kritickou literární rešerši v oblasti měření a hodnocení výkonnosti podniku. V této části jsou rovněž popsány požadavky na klíčové ukazatele výkonnosti a je zde představen koncept Balanced Scorecard. K dosažení tohoto cíle bude využito českých i zahraničních literárních zdrojů.

Následujícím cílem je blíže se seznámit s analyzovanou společností. Tou je společnost ABC s.r.o., která se zabývá obráběním výkovků velkých sérií především do nákladních automobilů, zemědělské techniky a hydrauliky. K naplnění tohoto cíle bude provedena analýza webových stránek společnosti, interních dokumentů a rovněž bude využito osobních rozhovorů s vedením společnosti.

Dalším cílem je analyzovat současný stav společnosti pomocí strategické analýzy. Mezi použité metody k dosažení tohoto cíle patří PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil a analýza interního prostředí dle 7S. Jednotlivé výsledky jsou shrnuty do SWOT analýzy.

Následujícím cílem je systematicky zhodnotit současný finanční stav podniku. K tomu bylo využito finanční analýzy pomocí klasických ukazatelů na základě účetních výkazů. Zde je stěžejní pochopit jednotlivé vazby mezi vybranými ukazateli a srovnat je s odvětvím. Kapitola obsahuje i analýzu finanční výkonnosti pomocí pokročilých metod. K tomu byl vybrán koncept ekonomické přidané hodnoty, který obsahuje úpravy účetních dat a využívá tak dalších informací z podnikových procesů. Tato část je zakončena pyramidovým rozkladem ekonomické přidané hodnoty a citlivostní analýzou, které pomohou odhalit slabé stránky společnosti.

Hlavním cílem práce je identifikovat klíčové ukazatele výkonnosti na základě výsledků předešlých analýz.

Poslední část práce má za cíl implementovat klíčové ukazatele výkonnosti do řízení podniku. K tomu bylo vybráno konceptu Balanced Scorecard, který umožňuje řídit výkonnost podniku. Zároveň zajišťuje celostní pohled na výkonnost společnosti napříč různými oblastmi, jakou jsou finance, zákazníci, interní procesy a učení a růst. Tímto se Balanced

Scorecard snaží zahrnout a vyvážit všechny klíčové aspekty společnosti pomocí finančních i nefinančních měřítek. Dalším důvodem výběru Balanced Scorecard je, že zajišťuje efektivnější komunikaci a porozumění strategii společnosti všemi zaměstnanci.

K implementaci Balanced Scorecard bylo využito postupu dle Horvátha & Partners. Zde je důležité zmínit, že dílčím cílem práce je pouze navrhnout postup implementace, na základě kterého se společnost rozhodne zda využije této metody.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Ačkoliv je výkonnost podniku aktuálním tématem, které se objevuje v řadě odborných publikací, neexistuje jedna přesná definice tohoto pojmu.

Výkonnost podniku, jak definuje Rolstadås (1998) zahrnuje celkovou efektivitu a hospodárnost všech procesů společnosti, které vedou k dosažení předem stanovených cílů. Tento pojem zahrnuje různá hlediska, která mají vliv na dosahování výsledků a úspěšnost podniku. Na to navazuje Wagner (2009), který rozšiřuje definici výkonnosti společnosti o schopnost produkovat zisk a zvyšovat svou hodnotu, což jsou dva kritické faktory, které mají vliv na následující rozvoj podniku. Jinými slovy výkonnost je cesta, která vede k dosažení prospěchu neboli hodnoty.

Oproti tomu Závadský (2005) zdůrazňuje, že při komplexním hodnocení výkonnosti podniku není možné využívat pouze finanční ukazatele, ale je nutné věnovat pozornost i nefinančním ukazatelům, jako je například spokojenost zákazníků a zaměstnanců. Pouze takto je možné dosáhnout celistvého pohledu na výkonnost analyzované společnosti.

Nejvýstižněji definuje Závorská (2012, s. 15) výkonnost jako: *„Výkonnost’ je relativne široký pojem. Skrývajú sa za ním tak ako finančné, tak aj nefinančné ukazovatele, ktoré vytvárajú dynamický obraz o konkurencieschopnosti podniku a zároveň odkrývajú možnosti ďalšieho rozvoja ďalšie zvyšovania jeho výkonnosti. Výkonnosť podniku je vnímaná nielen z finančnej, ale aj nefinančnej perspektívy, tak ide ruka v ruke s konkurencieschopnosťou podniku a je podmienená úspešne realizovanými rozvojovými aktivitami.“*

Podle Dluhošové (2008) patří dlouhodobé zlepšování výkonnosti společností mezi hlavní cíle finančního řízení.

1.1 Hodnota a hodnotové řízení podniku

Pavelková a Knápková (2012, s. 15) definují hodnotu následovně: *„Hodnota podniku se ukazuje jako výhodné měřítko výkonnosti podniku, protože jako jediná vyžaduje k měření kompletní informace. Tento přístup k řízení potom sleduje růst hodnoty jako základní cíl podnikání a k jeho naplnění jsou směřovány všechny aktivity podniku“*

Wagner (2009) poukazuje na to, že tvorba hodnoty je čistě subjektivní. To je dáno tím, že každá zainteresovaná strana sleduje jiná kritéria dle svých vlastních zájmů. Na jedné straně jsou stakeholderi, k nimž se kromě akcionářů řadí zaměstnanci, stát, odběratelé, dodavatelé, věřitelé atd. Na druhé straně jsou akcionáři neboli shareholderi.

Brealey a kol. (2020) uvádějí, že neexistuje jednotná odpověď na to, či zájmy upřednostnit. Například v Německu mají silnou vyjednávací sílu zaměstnanci, a tudíž jsou jejich zájmy naplňovány prvotně.

Oproti tomu Pavelková a Knápková (2012) zdůrazňují, že na prvním místě jsou zájmy shareholderů, nýbrž právě oni podstupují vyšší riziko plynoucí z podnikání. Neumaierová a Neumaier (2002) i Pavelková a Knápková (2012) definují jako hlavní kritérium výkonnosti pro shareholdery čistou současnou hodnotu. Zde platí pravidlo, že čím vyšší je tento ukazatel, tím je podnik výkonnější a dochází k maximalizaci hodnoty vlastníků.

S tím souvisí koncepce Value Based Management. Jedná se o přístup k řízení hodnoty podniku, která je založená na zvyšování shareholder value prostřednictvím stakeholder value. Tedy k tomu, aby byly maximalizovány zájmy vlastníků, je potřeba brát v úvahu i zájmy všech zainteresovaných skupin. (Neumaierová a Neumaier, 2002)

1.2 Vývoj měření výkonnosti a ukazatele výkonnosti

V současnosti dochází ke změnám v měření výkonnosti z důvodu rostoucího konkurenčního boje způsobeného globalizací. Z tabulky níže je zřejmý postupný vývoj měření výkonnosti, kdy dochází k přechodu na ukazatele zaměřené na tvorbu hodnoty pro vlastníky.

Tabulka 1 Vývoj měření výkonnosti

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

Zdroj: (Pavelková a Knápková, 2012)

Celkově lze rozdělit ukazatele měření finanční výkonnosti do tří skupin.

Účetní ukazatele

První skupinou jsou ukazatele účetní. Ty jsou založeny na využití klasických metod finanční analýzy, kdy výchozím bodem je účetní definice zisku. Patří sem ukazatele rentability, tedy rentability tržeb ROS, rentability aktiv ROA a rentability vlastního kapitálu ROE. Jejich nevýhodou je fakt, že neberou v potaz velikost rizika a náklady na kapitál. (Dluhošová, 2008; Kiseľáková a Šoltés, 2017)

Ekonomické ukazatele

Zjištění, že vývoj rentability nemusí odpovídat tvorbě hodnoty podniku, vedlo k vytvoření ekonomických ukazatelů. Zásadním rozdílem oproti předchozím ukazatelům, je to, že dochází k zohlednění faktoru rizika a času. Z toho důvodu je výpočet zpřesněn o vyjádření nákladů na kapitál, kdy výchozí položkou je tzv. nadzisk, tedy účetní zisk snížen o náklady na kapitál. Do této skupiny se řadí čistá současná hodnota NPV, ekonomická přidaná hodnota EVA a výnosnost investic CFROI. (Dluhošová, 2008; Kiseľáková a Šoltés, 2017)

Tržní ukazatele

Tržní ukazatele berou v potaz současný stav ekonomiky a trhu v rámci kterého společnost podniká. Mezi typické ukazatele patří tržní přidaná hodnota MVA a celkové bohatství akcionářů TSR. (Dluhošová, 2008)

Kiseľáková a Šoltés (2017) rozdělují ukazatele výkonnosti do dvou základních kategorií:

1) Finanční ukazatele

- a) Klasické (tradiční) ukazatele – jedná se o ukazatele založené na maximalizaci zisku
- b) Moderní (pokročilé) ukazatele – jedná se o ukazatele založené na maximalizaci hodnoty podniku

2) Nefinanční ukazatele – ukazatele zohledňující strategii společnosti

- a) Benchmarking
- b) Balanced Scorecard

2 KLASICKÉ UKAZATELE HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Pro úspěšné podnikání je důležité, aby firma systematicky analyzovala svou finanční situaci. Mezi nejčastěji používané metody patří finanční analýza, která slouží k hodnocení úspěšnosti podnikové strategie v kontextu aktuálního ekonomického prostředí. Jedná se o proces důkladného zkoumání dat, které jsou získány zejména z účetních výkazů. Tento proces zahrnuje zhodnocení minulých a současných finančních podmínek firmy, a také předpovídání budoucích trendů. (Růčková, 2021)

Brealey a kol. (2020) zdůrazňuje, že finanční analýza společnosti je důležitým prvkem finančního řízení. Mezi hlavní cíle patří zajištění dlouhodobého zisku společnosti a dále trvalé platební schopnosti podniku. Vybudování komplexního systému měření finančního zdraví společnosti a pochopení vzájemných vazeb mezi ukazateli umožní včasné odhalit potenciální problémy.

Oproti tomu je potřeba zmínit i nevýhody tradičních ukazatelů výkonnosti. Pavelková a Knápková (2012) zmiňují především to, že jednotlivé ukazatele jdou často proti sobě a může zde docházet k nesprávné interpretaci výsledků. Mezi další nevýhody patří fakt, že tyto ukazatele vycházejí z účetního výsledku hospodaření, neberou v potaz riziko a časovou hodnotu peněz. Růčková (2021) dále uvádí, že tradiční ukazatele se opírají o zastaralé informace, neboť vycházejí z účetních výkazů, které zobrazují minulost a zároveň tato data neposkytují celkový pohled na stav společnosti.

2.1 Absolutní ukazatele

V rámci absolutních ukazatelů je využívána horizontální a vertikální analýza. Horizontální analýza slouží k analýze trendů jednotlivých položek účetních výkazů. Oproti tomu vertikální analýza má za cíl procentně zkoumat strukturu účetních výkazů. (Růčková, 2021)

2.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou používány pro hodnocení a řízení finanční situace podniku s důrazem na jeho platební schopnost. Mezi nejdůležitější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál. (Pavelková a Knápková, 2012)

2.3 Poměrové ukazatele

Poměrová analýza se považuje za klíčovou součástí finanční analýzy, která umožňuje hodnotit finanční zdraví společnosti. Tento analytický nástroj se zaměřuje na vztahy mezi různými položkami v účetní závěrce, tedy rozvaze a výkazu zisku a ztrát, a vypočítává ukazatele, které poskytují ucelený pohled na finanční situaci podniku. (Brealey a kol., 2020)

Poměrová analýza je důležitým nástrojem pro manažery, investory a věřitele, kteří chtějí mít přehled o finančním zdraví podniku a hodnotit jeho výkonnost. Ke správné interpretaci výsledků je nutno zohlednit individuální aspekty podniku. K tomu je možné využít pyramidových rozkladů rentability, které slouží k pochopení vzájemných vazeb mezi ukazateli. (Růčková, 2021; Váchal a Vochozka, 2013)

Mezi základní poměrové ukazatele patří ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost se obecně používá k hodnocení úspěšnosti podniku při dosahování svých cílů a schopnosti generovat zisk s použitým kapitálem. Tento ukazatel měří ziskovost podniku a využívá se k rozhodování o alokaci kapitálu. Hlavním požadavkem je stabilní růst rentability. (Dluhošová, 2008)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti popisují zdroje financování majetku společnosti. Zde je důležité se zaměřit na vzájemné vztahy mezi položkami aktiv a pasiv. Určitá míra zadluženosti je pro podnik prospěšná, neboť dochází ke zvyšování rentability využitím finanční páky. Cílem analýzy zadluženosti je určit optimální kapitálovou strukturu konkrétní společnosti, která povede k minimalizaci nákladů na kapitál. (Pavelková a Knápková, 2012)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí, jakým způsobem se jednotlivé položky aktiv podílejí na tržbách, tedy jak efektivně společnost využívá svých aktiv. Při hlubší analýze jednotlivých položek může být odhalena neefektivnost, která má za následek nárůst nákladů společnosti. (Růčková, 2021)

Ukazatele likvidity

Analýza likvidity společnosti je důležitým aspektem pro banky i dodavatele, neboť posuzuje schopnost podniku hradit své závazky v době splatnosti. Zajištění dlouhodobé platební schopnosti společnosti je základním požadavkem finančních manažerů. Zde je ovšem potřeba vzít v úvahu, že vysoká míra likvidity má negativní dopad na rentabilitu společnosti. (Dluhošová, 2008; Váchal a Vochozka, 2013)

2.4 Analýza soustav ukazatelů

Růčková (2021, s. 50) uvádí: „*Analýza soustav ukazatelů představuje metody, které využívají výše uvedené rozborové postupy a vzájemně je kombinují. Podstatou soustavy poměrových ukazatelů finanční analýzy je z formálního hlediska sestavení jednoduchého modelu, jenž zobrazuje vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu. Model pak vytváří souhrn ukazatelů, které lze postupně rozkládat na další dílčí ukazatele až k detailům.*“

Mezi nejvyžívanější soustavy ukazatelů patří pyramidové soustavy ukazatelů, které slouží k pochopení vzájemných logických vazeb mezi poměrovými ukazateli. (Pavelková a Knápková, 2012)

Dále do této skupiny patří bonitní a bankrotní modely, které se pomocí jednoho hodnotícího koeficientu snaží posoudit finanční zdraví podniku. Hlavní aspekt, který je sledován je zajištění trvalé platební schopnosti společnosti, protože se jedná o jeden z nejdůležitějších cílů finančního řízení. (Růčková, 2021)

3 POKROČILÉ METODY HODNOCENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI

Pokročilé metody hodnocení finanční výkonnosti jsou oproti klasickým metodám založeny na maximalizaci hodnoty pro vlastníky, tedy shareholder value. Dalším rozdílem je, že ke svému vyhodnocení nevyužívají pouze účetní data, ale snaží se opřít i o další informace z podnikových procesů.

Růčková (2021) jako nejzásadnější rozdíl oproti klasickým ukazatelům, uvádí zohlednění výše rizika a vázaného kapitálu. Brealey a kol. (2020) dodávají, že ke zhodnocení, zda společnost vytvořila hodnotu pro své vlastníky, je nutné vyčíslit všechny náklady, to znamená i náklady na kapitál. Ve své podstatě se jedná o náklady obětované příležitosti, protože minimální hodnota nákladů na kapitál musí být alespoň ve výši rentability investic.

V následující části jsou popsány nejdůležitější ukazatele komplexního hodnocení společnosti.

Diskontované volné cash flow FCF

Tato metoda je založena na výpočtu peněžních toků, které vzniknou po uhrazení všech závazků. Jedná se tedy o cash flow, se kterým můžou dále disponovat věřitelé a vlastníci, aniž by došlo k poškození budoucí existence společnosti. (Čížinská, 2018)

Výnosnost investice CFROI

Ukazatel CFROI je založen na výpočtu vnitřního výnosového procenta. K vyhodnocení tohoto ukazatele slouží jeho porovnání s váženými průměrnými náklady na kapitál. Rozdíl těchto hodnot se nazývá CFROI spread neboli čisté CFROI. Cílem je, aby CFROI spread bylo vyšší než nula, v tom případě podnik tvoří hodnotu pro vlastníky. (Vochozka, 2020)

Tržní přidaná hodnota MVA

Stern a kol. (2001) uvádí, že tržní přidaná hodnota značí rozdíl mezi tržní hodnotou a investovaným kapitálem. Další možnou interpretací ukazatele je, že se jedná o současnou hodnotu budoucích ekonomických přidaných hodnot. Výsledkem by měl být ukazatel, který bude vyšší než nula, neboť pouze za tohoto předpokladu, je tvořena hodnota pro shareholdery. Pavelková a Knápková (2012) dodávají, že k maximalizaci tržní přidané hodnoty dochází, pokud jsou náklady na kapitál nižší než výnos z tohoto kapitálu.

Mezi hlavní nedostatky tohoto modelu uvádí Pavelková a Knápková (2012), že nebere v potaz očekávání akcionářů.

Excess return

Ukazatel excess return je rozdílem mezi skutečnou a očekávanou hodnotou bohatství. Mezi výhody tohoto modelu patří, že respektuje faktor času a zároveň oproti ukazateli tržní přidané hodnotě MVA bere v úvahu očekávání akcionářů jako hlavní cíl value based managementu. (Pavelková a Knápková, 2012)

Ekonomická přidaná hodnota EVA

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty se objevuje v 90. letech 20. století. Za jeho vývojem stojí Stewart a Stern, jež se snažili o vytvoření komplexního ukazatele, který bude využíván nejen jako nástroj finančního řízení, ale i oceňování společnosti. (Stern a kol., 2001)

Pavelková a Knápková (2012, s. 52) uvádí, že: „Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky“.

Ehrbar (1998) dodává, že pokud chce podnik zavést univerzální ukazatel, který bude zkoumat zájmy nejen vlastníků, ale i zaměstnanců, je nutné napojit tento koncept na systém odměňování.

Mezi přednosti tohoto modelu se řadí, že vychází z ekonomického zisku. Ten představuje rozdíl mezi čistým operativním ziskem NOPAT a náklady na kapitál. Další možný způsob výpočtu se opírá o vyjádření spreadu, což je rozdíl mezi rentabilitou čistých operativních aktiv RONA a váženými průměrnými náklady na kapitál WACC. (Brealey a kol., 2020)

Podstatou tohoto ukazatele je, aby dosahoval kladné hodnoty. To znamená, že společnost svojí činností pokryla náklady na kapitál a vytvořila tak hodnotu pro vlastníky. (Dluhošová, 2008)

Ukazatel EVA lze vypočítat následovně:

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (1)$$

nebo

$$EVA = (RONA - WACC) \times C \quad (2)$$

kde:

EVA = ekonomická přidaná hodnota,

NOPAT = čistý operativní zisk,

WACC = vážené průměrné náklady na kapitál,

C = kapitál,

RONA = rentabilita čistých operativních aktiv (Pavelková a Knápková, 2012)

Marinič (2008) pro posouzení tvorby hodnoty doporučuje využít pyramidových rozkladů ekonomické přidané hodnoty, z něž je evidentní, že pokud chce podnik maximalizovat shareholder value je potřeba zvýšit čistý operativní zisk, který v sobě zahrnuje schopnost podniku produkovat tržby a zároveň snižovat nákladovost, dále je možné se soustředit na snižování nákladů na kapitál nebo je zapotřebí optimalizovat kapitálovou strukturu společnosti, která povede k využití finanční páky.

Ehrbar (1998) vnímá jako hlavní problémy při zavádění ekonomické přidané hodnoty do podniku vyčíslení čistého operativního zisku. Tento zisk se opírá o účetní výsledek hospodaření z provozní činnosti, ale dále jsou zde prováděny úpravy tak, aby ukazatel odrážel ekonomickou skutečnost podniku. Mezi další nevýhody při výpočtu patří vyčíslení vážených průměrných nákladů na kapitál, konkrétně nákladů na vlastní kapitál.

4 KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI

Marr (2012) definuje klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPIs (Key Performance Indicators), jako měřítka úspěchu společnosti. Důležité při jejich výběru je dbát na to, aby odrážely kritické faktory společnosti a udávaly směr budoucího vývoje.

Mezi základní vlastnosti klíčových ukazatelů výkonnosti patří:

- jedná se o nefinanční měřítka,
- opakovaně měřena (minimálně jednou týdně),
- sleduje je management společnosti,
- všichni pracovníci chápou podstatu měřítka a snaží se o jeho zlepšení,
- je určena odpovědnost za dodržování měřítek,
- má významný dopad na faktory úspěchu,
- má pozitivní dopad na činnost společnosti, popřípadě ostatní KPI. (Parmenter, 2020)

Pro správné nastavení KPI je potřeba rozlišovat i mezi klíčovými ukazateli výsledků (KRI) a ukazateli výkonnosti (PI).

Klíčové ukazatele výsledků jsou zaměřeny na minulost, dávají informaci o tom, jak si společnost vedla. Už ovšem nedávají popis toho, co má společnost přesně udělat pro zlepšení svých procesů. Takovýchto měřítek by mělo být zhruba deset. Oproti tomu ukazatele výkonnosti sdělují, co má společnost dělat. Těchto metrik by mělo být maximálně 80. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou následným výběrem nejdůležitějších ukazatelů výkonnosti. Jedná se o taková měřítka, která zajistí společnosti zvýšení výkonnosti. Parmenter doporučuje těchto klíčových ukazatelů výkonnosti sledovat maximálně 10, oproti tomu Kaplan a Norton stanovují nanejvýš 20 metrik. (Parmenter, 2020; Kaplan a Norton, 1996)

V rámci KPI je nutné obsáhnout těchto šest základních oblastí:

- finanční výsledky,
- spokojenost zákazníka,
- učení se a růst,
- interní procesy,

- spokojenost pracovníků,
- společenství a životní prostředí. (Parmenter, 2020)

K správnému nastavení klíčových ukazatelů výkonnosti je možné využít koncept Balanced Scorecard, který bude představen v následující části.

5 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard, zkráceně BSC, je strategický systém řízení výkonnosti podniku, který kombinuje finanční a nefinanční ukazatele. Tento koncept byl vyvinut v roce 1990 v rámci výzkumného projektu, který vedli David Norton a Robert Kaplan. Výsledky odhalily, že klasické přístupy k hodnocení výkonnosti pouze na základě finančních ukazatelů nejsou dostačující. (Horváth, 2002)

BSC přináší nový přístup k měření výkonnosti podniku tím, že zahrnuje všechny procesy společnosti a propojuje měření výkonnosti z různých oblastí podniku. Tento systém zahrnuje čtyři perspektivy: finanční, zákaznickou, interní procesy a učení se a růst. (Kaplan a Norton, 1996)

Kaplan a Norton (1996) uvádí, že cílem BSC je poskytnout společnosti ucelený pohled na výkonnost a umožnit jí lépe porozumět tomu, jaké faktory ovlivňují její úspěšnost. To pak umožňuje podniku lépe plánovat, řídit a měnit svou strategii a aktivity pro dosažení dlouhodobé výkonnosti.

Na to navazuje Biazzo a Garengo (2012), kteří výhodu zavedení BSC spatřují v rozšíření komunikace strategie se všemi zaměstnanci a propojení každodenních činností podniku se strategickými cíli.

5.1 BSC jako manažerský systém

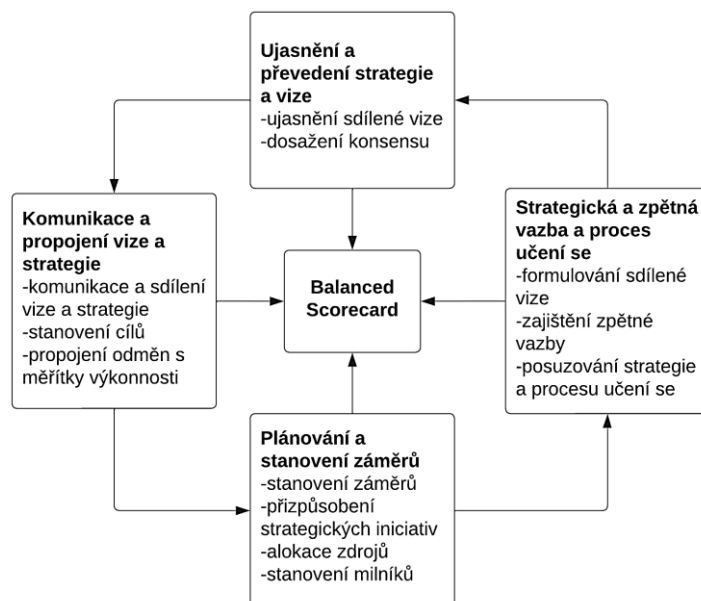
Koncept BSC je v dnešní době využíván jako strategický manažerský systém. Jeho cílem je tedy dlouhodobá orientace podniku na strategii. Biazzo a Garengo (2012) tak jako hlavní úkol managementu uvádí definování vize a strategie společnosti.

Horváth (2002) doplňuje, že formulace strategie není jednoduchou úlohou. Problém při definování celopodnikové strategie je především v tom, že má krátkou účinnost vzhledem k dnešní turbulentní době. Výzvou pro manažery je tedy pružně reagovat na okolní podmínky a dle toho upravit své aktivity.

Dle Kaplana a Nortona (2007, s. 21) lze BSC využít k následujícím činnostem:

- *„k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,*
- *ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,*
- *k plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ,*

- ke zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se“.



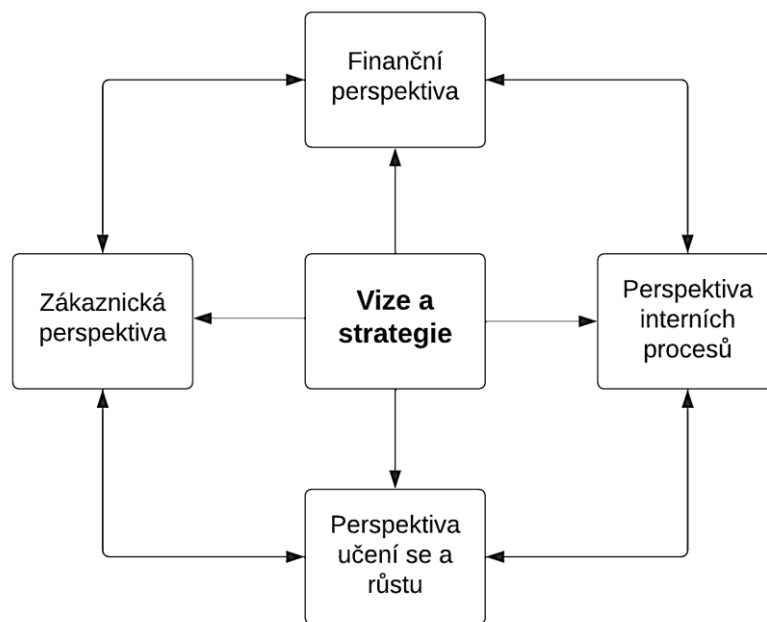
Obrázek 1 Strategický rámec BSC

Zdroj: (Kaplan a Norton, 2007)

5.2 Perspektivy BSC

V následující části jsou popsány jednotlivé perspektivy BSC. Norton a Kaplan (1996) zavádí celkem čtyři perspektivy. Těmi je finanční, zákaznická, perspektiva učení se a růstu a perspektiva interních procesů. Je ovšem na zvážení konkrétního podniku, které perspektivy využije a jestli přidá další. Celkově by ovšem nemělo být více než šest perspektiv z toho důvodu, že by tím mohla být snížena vypovídací schopnost.

Následující obrázek zachycuje vztah mezi vizí, strategií a jednotlivými perspektivami. Z tohoto diagramu je evidentní, že jednotlivé perspektivy na sebe navzájem působí a ovlivňují se.



Obrázek 2 Perspektivy BSC

Zdroj: (Kaplan a Norton, 1996)

Finanční perspektiva

Ve finanční perspektivě jsou definovány dlouhodobé cíle společnosti. Těmi je návratnost kapitálu vlastníků. Podle toho, v jaké fázi životního cyklu se analyzovaná společnost nachází, jsou definována měřítka. Těmi může být například rentabilita vlastního kapitálu nebo ekonomická přidaná hodnota. (Kaplan a Norton, 1996)

Na tento cíl navazují další, které sledují, zda společnost efektivně řídí své finanční zdroje. Může se jednat o cíle typu snížení nákladovosti, zvýšení obratu společnosti nebo zvyšování využití majetku. (Horváth, 2002)

Při jejich sestavování je zapotřebí je definovat takovým způsobem, aby bylo možné jejich provázání na další perspektivy BSC.

Zákaznická perspektiva

Při formulaci cílů zákaznické perspektivy je nutné nejprve definovat tržní segmenty a cílové zákazníky dané společnosti. Při popisu těchto zákazníků je vhodné provést marketingový průzkum, který určí, jaké vlastnosti při výběru dodavatele jsou pro zákazníky klíčové. Může se například jednat o kvalitu a cenu produktu, jeho značku nebo poskytování zákaznického servisu. (Kaplan a Norton, 1996)

Mezi měřítka zákaznické perspektivy tak může patřit loajalita zákazníka, získávání nových trhů nebo podíl na trhu. Navázání těchto měřítek na finanční perspektivu je skrz ziskovost těchto zákazníků. (Pavelková a Knápková, 2012)

Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů je zaměřena na identifikaci klíčových procesů, které jsou nezbytné pro dosažení cílů organizace v oblasti zákazníků a vlastníků. Tato perspektiva se zaměřuje na vnitřní fungování organizace, procesy a činnosti, které jsou nezbytné pro úspěšnou realizaci strategie. (Kaplan a Norton, 1996)

Hlavním cílem této perspektivy je identifikovat a zlepšit procesy, které umožňují organizaci vyrábět výrobky a poskytovat služby s minimálními náklady a vysokou kvalitou, což je zásadní pro získání a udržení konkurenční výhody. (Pavelková a Knápková, 2012)

Perspektiva interních procesů v rámci BSC zahrnuje jak inovační, tak provozní a servisní procesy. Inovační proces zkoumá potřeby svých zákazníků, na jejichž základě vylepšuje své výrobky a služby. Provozní proces sleduje náklady výroby, výslednou jakost výrobků a takt výroby. Poprodejní servis je zaměřen na poskytování dalších služeb zákazníkům a jejich platební schopnost. (Pavelková a Knápková, 2012)

Jednotlivé procesy v této perspektivě se liší v závislosti na charakteru výroby. Proto je důležité, aby společnosti přizpůsobily své činnosti potřebám svých zákazníků a podmínkám trhu. (Kaplan a Norton, 1996)

Perspektiva učení se a růstu

Cílem perspektivy učení se a růstu je vytvořit prostředí, které podporuje inovace, učení a rozvoj jednotlivců i celé společnosti. Podnik se snaží identifikovat klíčové schopnosti, které jsou nezbytné pro dosažení definovaných strategických cílů a investovat do rozvoje svých zaměstnanců a procesů. (Pavelková a Knápková, 2012)

Dále je klíčové vytvářet nové služby a výrobky, které umožní lepší odlišení se od konkurence. K tomu je potřeba investovat do nových technologií, které zajistí vyšší kvalitu výsledného produktu. (Kaplan a Norton, 1996)

Perspektiva učení se a růstu je důležitá pro dlouhodobý růst společnosti, protože umožňuje organizaci adaptovat se na změny v prostředí a trhu a zlepšovat své výkonnostní a rozvojové procesy. (Kaplan a Norton, 1996)

5.3 Proces implementace BSC

Proces implementace BSC v podniku navržený Horváthem a Partners probíhá celkem v pěti fázích. Tento model vznikl na základě rozsáhlých průzkumů podniku a je do dneška hojně používaným modelem. (Horváth, 2002)

Implementace probíhá v těchto fázích:

1. Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci
2. Objasnění strategie
3. Tvorba Balanced Scorecard
4. Postup při procesu rozšíření
5. Zajištění kontinuálního nasazení BSC. (Horváth, 2002)

5.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů

První fáze implementace je založena na dvou klíčových aktivitách. První je definování, ve kterých podnikových útvarech a úrovních řízení bude zaváděno BSC. To znamená, jestli bude BCS implementováno na celý podnik nebo pouze na určité oddělení. S tímto krokem souvisí i určení jednotlivých perspektiv. (Horváth, 2002)

Druhým krokem je zajištění hladkého průběhu celé implementace. To znamená, že je určen hlavní projektový manažer, který má na starost definování základních pravidel pro všechny manažery, kteří se na projektu podílejí. Projektový manažer tedy specifikuje způsob komunikace, časový harmonogram a klíčové faktory úspěchu implementace. Zde Horváth (2002) doporučuje využít workshopů pro management společnosti nebo dotazníkových šetření zaměstnanců.

Biazzo a Garengo (2012) formulují další faktory, které mohou ovlivnit úspěšnost implementace BSC. Mezi tyto faktory patří například přístup managementu k projektu, dostupnost a kvalita dat, podpora zaměstnanců a schopnost organizace přizpůsobit se změně. Je důležité vzít v úvahu všechny tyto faktory a přizpůsobit plán implementace Balanced Scorecard konkrétním potřebám a cílům organizace.

5.3.2 Objasnění strategie

Cílem druhé fáze je detailní seznámení managementu společnosti s již definovanou strategií. Z toho vyplývá, že BSC tedy neslouží k formulování nové strategie. Klíčové pro tento krok

je plné ztotožnění manažerů společnosti se zvolenou strategií a její ověření pomocí strategické analýzy. (Horváth, 2002)

5.3.3 Tvorba BSC

Dle Horvátha (2002) je třetí fáze implementace BSC rozdělena do celkem pěti na sebe navazujících kroků. V této fázi Kaplan a Norton (2004) doporučují využít strategických map. Ty umožňují lépe pochopit jednotlivé vazby mezi perspektivami BSC a jejich cíli.

Konkretizace strategických cílů

Navržení strategických cílů je dle Horvátha (2002) jádrem celého BSC. Zde je doporučeno zavést maximálně 20 cílů, které mají rozhodující vliv na úspěšnost celé strategie.

Propojení strategických cílů

Druhý krok je založen na porozumění příčin a následků jednotlivých cílů. Důvodem je, že strategické cíle na sebe vzájemně působí a pronikají do více různých perspektiv. (Horváth, 2002)

Výběr měřítek

Následným krokem je vybrání adekvátních měřítek k jednotlivým strategickým cílům. Při jejich formulaci je důležité, aby mohla být pravidelně měřitelná a zároveň z nich byla zřejmá úroveň splnění těchto měřítek. (Kaplan a Norton, 2004)

Stanovení cílových hodnot

Předposledním krokem této fáze je stanovení cílových hodnot jednotlivých měřítek. K jejich nastavení je možné využít trendového odhadu, dotazníkového šetření nebo benchmarku. Zároveň je důležité jednotlivé cílové hodnoty časově ohraničit, aby bylo možné vyhodnotit jejich dosažení. Zde se doporučuje využít časového horizontu 1–5 let. (Horváth, 2002)

Stanovení strategických akcí

Poslední částí je stanovení akcí, které povedou k naplnění strategických cílů.

5.3.4 Postup při procesu rozšíření

Postup při procesu rozšíření neboli roll-out je založen na tvorbě BSC ve všech organizačních jednotkách společnosti. Jedná se tedy o aplikaci třetí fáze implementace ve všech podnikových úrovních. (Horváth, 2002)

5.3.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Poslední fáze se věnuje dlouhodobé orientaci podniku na koncept BSC. Kaplan a Norton (1996) uvádí, že předpokladem je, aby byla společnost schopna flexibilně měnit svou strategii v závislosti na změnách v okolí. K tomu Horváth (2002) doporučuje BSC napojit na stávající manažerský systém řízení podniku. K tomu je využito controllingu společnosti, který zajišťuje dohled nad využitím BSC. Následně je koncept BSC propojen na systém reportingu. Dále je BSC napojeno na stanovení finančních plánů a rozpočtů.

5.4 Důvody zavedení BSC

Následující kapitola shrnuje hlavní důvody zavedení BSC v podniku.

Dle Kaplana a Nortona (1996) BSC umožňuje měřit i řídit výkonnost na základě jasných kritérií. Bere v úvahu celkové fungování společnosti a poskytuje jasný pohled na to, jakým způsobem společnost dosahuje svých strategických cílů.

Biazzo a Garengo (2012) poukazuje na to, že úspěšnost společnosti je přímo závislá na porozumění strategii a vizi společnosti všemi zaměstnanci. Pokud bude jednotlivým pracovníkům znám jejich podíl na celkovém úspěchu společnosti, stávají se hnacím motorem pro splnění cílových hodnot.

Biazzo a Garengo (2012) dále uvádí, že výhodou BSC je, že je plně zaměřen na všechny procesy společnosti. Tímto způsobem je možné odhalit slabá místa podniku.

Horváth (2002) spatřuje přínos ze zavedení BSC v rychlejší identifikaci a řízení rizik, které by mohly mít negativní dopad na úspěšnost podniku. To je dáno tím, že společnost zná své klíčové ukazatele výkonnosti a je tak schopna jim lépe porozumět.

6 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Tato kapitola je věnována strategické analýze, protože pro správnou implementaci BSC je zapotřebí mít stanovenou strategii společnosti a zároveň odhalit své silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Dle Hanzelkové a kol. (2017) je strategické řízení základním pilířem pro udržení dlouhodobé rovnováhy mezi vizí společnosti, jejími cíli a zdroji. Primárním úkolem strategického řízení je definovat strategii. Výhodou podniku orientovaného na strategické řízení je přesné stanovení cílů a směru vývoje, což má za následek vyšší efektivnost podniku. Mezi další výhody patří lepší přizpůsobení se měnícím se podmínkám na trhu. Zde je ovšem nutné zmínit, že v takto turbulentní době je náročné dlouhodobě plánovat.

Papulová (2012) poukazuje na to, že hlavním cílem strategického řízení podniku je naplnit definované cíle. Jedná se o nepřetržitý proces, který má za úkol stanovit jednotlivé aktivity, které umožní využít potenciálu společnosti a následně zajistit kontrolu nad těmito aktivitami. Papulová (2012, s. 20) dále uvádí: „*Stratégia a strategické myslenie sú vždy prejavom myslenia na budúcnosť. Ak niekdo tvrdí, že chce pripraviť stratégiu naznačuje, že má záujem pripraviť sa na budúcnosť, resp. že sa nechce nezodpovedne stavať voči budúcnosti a nechce sa budúcnosťou prekvapiť.*“

Oproti tomu Mallya (2007) uvádí, že k definování strategie je zapotřebí identifikovat aktivity, které jsou stěžejní pro danou společnost. Dále je nutné se zaměřit na to, jaké produkty a služby podnik nabízí a čím je tvořen tento trh. Jedním ze základních požadavků na strategické řízení podniku je, aby byl schopný pružně reagovat na měnící se podmínky a zajistit trvalou konkurenceschopnost společnosti. S tím souhlasí i Fotr a kol. (2020), který definuje takzvaný princip permanentnosti, který říká, že definovanou strategii je nutné pravidelně aktualizovat, tak aby odpovídala nejnovějším informacím. Zároveň zavádí princip variantnosti, kdy by strategie měla být definovaná ve více variantách dle vývoje.

Na to poukazuje i Zuzák (2011), který jako hlavní faktory, které mají zvyšující se vliv na podnik uvádí globalizaci, která má za následek vznik celosvětově konkurenčního prostředí. Dále vlivem dostupnosti nových technologií dochází ke snižování cen výrobků a růstu efektivnosti výroby. Co je ovšem nutné zmínit jsou rostoucí náklady firem na inovace.

Hanzelková a kol. (2017) doporučuje k identifikaci hlavních faktorů, které působí na daný podnik využít strategickou analýzu. Ta se skládá z analýzy vnějšího prostředí a analýzy

interního prostředí společnosti. Dříve se v rámci strategické analýzy používaly spíše metody interní analýzy. V 70. letech 20. století ovšem nastala ropná a energetická krize, která poukázala na skutečnost, že je nutné zkoumat i širší okolí podniku. Především je nutné neustále sledovat, analyzovat a hodnotit jednotlivé faktory působící na společnost. Dochází tedy k vyrovnání důležitosti analýzy vnějšího i vnitřního prostředí. (Papula a Papulová, 2015)

Hanzelková a kol. (2017) doporučuje analýzu vnějšího a vnitřního prostředí shrnout do SWOT analýzy. Vnější analýza identifikuje příležitosti a hrozby, zatímco interní analýza odhaluje slabé a silné stránky podniku. Její výhodou je, že komplexně hodnotí úspěšnost společnosti.

6.1 Analýza vnějšího prostředí

Fotr a kol. (2020, s. 57) uvádí: „Výsledkem externí analýzy je seznam příležitostí *O* (Opportunities) a hrozeb *T* (Threats). Při jejich stanovení je třeba dbát na to, aby analýza respektovala čas (minulost, přítomnost, budoucnost) a byly při ní sledovány jevy a faktory, které jsou relevantní pro strategický záměr a jsou tedy podstatné pro naplnění strategických cílů.“

Papula a kol. (2015) poukazuje na to, že hlavním cílem analýzy vnějšího okolí je odhalit příležitosti, které s včasným varováním pomohou podniku využít jeho konkurenční výhody. Dále zpracování této analýzy umožní identifikovat hrozby, které by mohly mít negativní vliv na naplnění cílů společnosti.

V rámci analýzy vnějšího prostředí se zkoumají faktory národního i zahraničního prostředí. Role zahraničního prostředí stoupá především kvůli globalizaci s čímž souvisí odstraňování bariér mezinárodního obchodu. (Fotr a kol., 2020)

6.1.1 PEST analýza

Při analýze vnějšího prostředí se využívá PEST analýzy. Jedná se o souhrnnou analýzu makroprostředí, jejíž úlohou je odhalit hlavní okolnosti, které mají vliv na společnost z oblasti politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. (Hanzelková a kol., 2017)

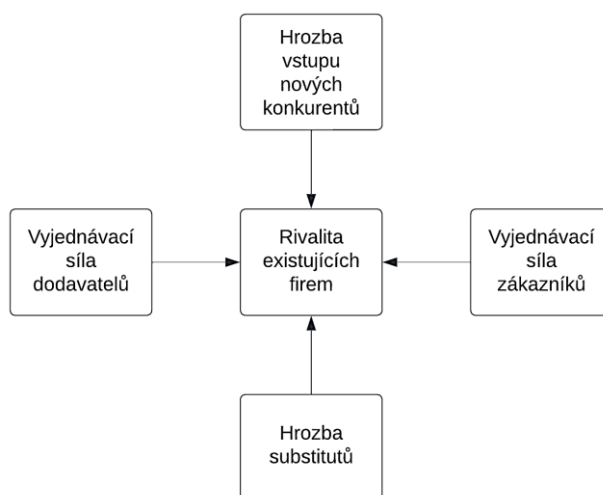
Jedná se především o tyto faktory:

- Politické– míra zdanění, stabilita vlády, legislativa, korupce, podpora zahraničního obchodu, výdaje vlády
- Ekonomické– míra inflace, míra nezaměstnanosti, stabilita měny, vývoj HDP, úrokové míry, ekonomický cyklus
- Sociální – míra vzdělanosti, porodnost, rozdělení důchodů, sociální trendy, životní styl
- Technologické – výdaje na vědu a výzkum, počet patentů, změna technologií, rychlost morálního zastarávání. (Mallya, 2007; Souček, 2015)

6.1.2 Porterova analýza konkurenčních sil

V rámci analýzy oborového prostředí se využívá Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Mezi jednotlivé síly patří vyjednávací síla kupujících, vyjednávací síla dodavatelů, hrozba substitučních výrobků a služeb, hrozba nově vstupujících do odvětví a soupeření mezi konkurenty. Přínosem tohoto konceptu je zjištění konkurenční pozice v rámci odvětví a rozbor hrozeb, které by mohly ovlivnit stávající pozici. (Porter, 2004)

Následující obrázek zobrazuje základní schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil.



Obrázek 3 Porterův model konkurenčních sil

Zdroj: (Porter, 2004)

Porter (2004) definuje tři hlavní konkurenční strategie, kterými by se měl podnik řídit, pokud chce na trhu uspět. První je nákladová strategie, kdy podnik konkuruje nízkými cenami. Společnost se musí soustředit na co nejefektivnější výrobu s nízkými náklady. Zároveň

dochází k minimalizaci výdajů například v oblasti reklamy a servisu. Druhá strategie je založena na diferenciaci produktu. Té může společnost dosáhnout například nabízením kvalitního zákaznického servisu nebo špičkové technologie. Poslední strategie je určena vytyčením tržního segmentu, na který se bude podnik soustředit.

Papula a kol. (2015) uvádí, že v dnešní době není možné již tolik využít Porterova modelu. Důvodem je, že v době, kdy vznikl tento koncept nepůsobilo na podnik tolik faktorů jako například globalizace nebo vznik partnerství mezi podniky. Mezi další faktory lze uvést nárůst důležitosti inovací a rychlost technologického zastarávání.

Hanzelková a kol. (2017) poukazuje na to, že v rámci Porterova modelu se sleduje hrozba substitučních výrobků, ale komplementy se neberou v úvahu. Přitom existence komplementů může také zásadně ovlivnit analyzovaný trh.

6.2 Analýza interního prostředí

Mallya (2007) uvádí: „*Hlavní myšlenkou interní analýzy je uskutečnit objektivní zhodnocení současného postavení firmy. Jde o snahu identifikovat, v čem firma vyniká a co není její silnou stránkou. Je jasné, že interní analýza zahrnuje hodnocení těch veličin, které jsou uvnitř analyzované firmy a tvoří bázi, na které bude analýza provedena.*“

Na to navazuje Hanzelková a kol. (2017), která dodává, že výsledkem interní analýzy by mělo být vypracování návrhů na opatření, a ne pouhá predikce vývoje. Oproti tomu Fotr a kol. (2020) zdůrazňuje, že cílem analýzy interního prostředí by mělo být zhodnocení, zda je společnost schopna naplnit strategický záměr.

6.2.1 Model 7S

Model 7S přináší pohled na vnitřní prostředí společnosti. To je určeno celkem sedmi faktory, které na sebe navzájem působí a určují úspěšnost strategie společnosti. (Mallya, 2007)

Hanzelková a kol. (2017) jednotlivé faktory označuje jako klíčové faktory úspěchu. Hlavním cílem této analýzy je popis těchto faktorů, které povedou k dosažení konkurenční výhody společnosti.

Mezi jednotlivé faktory patří:

- Strategie –vize společnosti
- Struktura – jakou organizační strukturu má společnost, zda umožňuje rychlou reakci

- Systémy – prostředky, které slouží k řízení všech procesů ve firmě, tedy informační manažerské systémy
- Spolupracovníci – lidé včetně jejich vztahů, motivace a chování
- Schopnosti – know-how společnosti
- Sdílené hodnoty – způsob komunikace a ztotožnění se základními principy společnosti
- Styl – způsob práce manažera. (Mallya, 2007; Hanzelková a kol., 2017)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

7.1 Představení společnosti

Analyzovaná společnost si nepřeje být blíže jmenována, proto bude v následující části označována jako společnost ABC. V tabulce 2 jsou uvedeny základní informace o společnosti.

Tabulka 2 Základní informace o společnosti

Obchodní firma	ABC s.r.o.
Rok vzniku a zápisu	2006
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	200 000 Kč
Předmět podnikání	Obráběčství Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - Výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd - Velkoobchod a maloobchod
CZ NACE	25 Výroba kovových a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení

Zdroj: (Interní zdroje, 2022).

Hlavním předmětem činnosti společnosti je CNC soustružení a frézování. ABC s.r.o. se specializuje na obrábění výkovků především do nákladních automobilů, zemědělské techniky a hydrauliky. (Interní zdroje, 2022)

Společnost ABC s.r.o. byla založena roku 2006, kdy se oddělila od společnosti specializující se na kovovýrobu. Roku 2018 došlo k plnému osamostatnění se a rozvoji podniku.

V rámci svého výrobního portfolia má společnost více než 150 typů obráběných položek. ABC s.r.o. se soustředí na obrábění výkovků velkých sérií, kdy je schopna vyrobit až 10 tisíc kusů za den. (Interní zdroje, 2022)

Z hlediska velikosti podniku se společnost řadí mezi střední podniky. V roce 2022 byl průměrný počet zaměstnanců 65. Tržby dosahovaly zhruba 130 mil. Kč a čistý roční obrat 160 mil. Kč. (Justice.cz, 2022) (OPPA, 2009)

7.2 Strategická analýza

Následující kapitola obsahuje strategickou analýzu podniku. Jejím cílem je identifikovat všechny významné faktory, které působí na daný podnik a které ovlivňují strategii a cíle podniku.

Strategická analýza se skládá z analýzy vnějšího i vnitřního prostředí společnosti, které umožňují vnímat podnik jako celek. V rámci vnějšího prostředí je vypracována PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Ke zhodnocení vnitřního prostředí bude využito interní analýzy dle 7S. Kapitola je zakončena souhrnnou SWOT analýzou.

7.2.1 PEST analýza

PEST analýza slouží ke zhodnocení makroprostředí. Vybraná společnost ABC s.r.o. je ovlivněna následujícími faktory.

Politické faktory

V rámci politických faktorů je zapotřebí sledovat vývoj státního rozpočtu. V roce 2021 dosahoval státní schodek 419,7 mld. Kč, v roce 2022 byl v rámci novelizovaného státního rozpočtu schválen deficit ve výši 375 mld. Kč. (Stanjura, 2022; Weiss, 2022)

Na rok 2023 je v současné chvíli schválen státní schodek, který by dosahoval 295 mld. Kč. V následujících letech by docházelo k postupnému snižování státního deficitu. (Weiss, 2022)

Rozpočtový deficit má výrazný vliv na daňové zatížení firem i občanů. Vzhledem k tomu, že Česká republika se zadlužuje nejrychleji ze všech zemí Evropské unie, lze v následujících letech očekávat vyšší daňové zatížení. (Stanjura, 2022)

Ekonomické faktory

Jedním z nejdůležitějších ekonomických faktorů působících na společnost ABC s.r.o. je inflace. Ta v roce 2022 dosahovala 15,1 %. Následující rok se očekává ve výši 10,8 %. Až v roce 2024 by se mělo podařit udržet inflaci v rámci tolerančního pásma České národní banky. (ČNB, 2023)

Příčinou růstu nákladů firem v uplynulých letech byly potíže vzniklé kvůli koronaviru Covid-19. Postupně docházelo k omezení výroby a zároveň zde byly znatelné výpadky v rámci dodavatelsko-odběratelských řetězcích. V současné situaci se k tomu připojují problémy spojené s válkou na Ukrajině. Hlavní obtíží je růst cen energií a následný tlak na zvyšování mezd pracovníků. V následujících letech se ale očekává snížení těchto vnějších cenových tlaků. (ČNB, 2022)

Dalším faktorem jsou úrokové sazby. Základní sazbou je 2T repo sazba, která vzrostla na hodnotu 7 %. Česká národní banka zároveň uvedla, že v následujících měsících, kdy se bude inflace držet na vysoké úrovni lze očekávat růst úrokových sazeb. (ČNB, 2022)

Sociální faktory

Jako všechny podniky ze strojírenského odvětví i společnost ABC s.r.o. má výrazné problémy s nalezením kvalifikované pracovní síly.

Dle Národního pedagogického institutu České republiky došlo k poklesu uchazečů o střední nebo vyšší odborné vzdělání v oboru strojírenství. Konkrétně v roce 2016 bylo celkem 11 281 uchazečů o tento obor, zatímco v roce 2021 se jednalo už o pouhých 9 078. Za posledních šest let došlo k poklesu o více než 20 % a jedná se o dlouhodobý trend. (NPI, 2021)

Tento problém společnost ABC s.r.o. řeší spoluprací se středními i vysokými školami. Nevýhodou ovšem je fakt, že ačkoliv studenti středních škol mají možnost si v této společnosti zařídit potřebnou praxi, nemají tendenci zde poté zůstat z toho důvodu, že chtějí pokračovat na vysoké školy. (Interní zdroje, 2022)

Technologické faktory

Analyzovaná společnost se soustředí na obrábění výkovek velkých sériích, z toho důvodu pravidelně investuje do robotizace a automatizace výrobních linek. Moderní technologie přináší společnosti vyšší produktivitu a přidanou hodnotu. (Interní zdroje, 2022)

Zároveň je společnost držitelem certifikace ISO 9001 a IATF 16949. Obě certifikace se věnují řízení kvality a jakosti výrobku. Rozdíl je ovšem v tom, že norma IATF 16949 je specifická pro automobilový průmysl. Jednou z hlavních výhod získání této certifikace je zaručení, že společnost vyrábí vysoce jakostní produkty. (Academy16949, 2022; Interní zdroje, 2022)

7.2.2 Porterova analýza konkurenčních sil

Porterova analýza konkurenčních sil má za cíl komplexně popsat konkurenční prostředí a odhalit ty faktory, které mají vliv na budoucí rozvoj podniku. Následující kapitola obsahuje popis jednotlivých sil působících na analyzovanou společnost.

Vyjednávací síla kupujících

Společnost ABC má pouze jednoho významného odběratele. Tento kupující má silnou vyjednávací sílu.

Hlavním argumentem v rámci cenového vyjednávání je to, že 99 % odbytu je realizováno pro tohoto odběratele, který byl dříve majetkově napojen na společnost ABC s.r.o. Pravidelně tedy dochází k vzájemnému projednávání marží jednotlivých produktů. Zde je ovšem potřeba vzít v úvahu existenci transferových cen, které stanovují obvyklou cenu produktů a služeb. To znamená takovou cenu, která je nastavena stejným způsobem, jako by se jednalo o nezávislé podniky. (Interní zdroje, 2022)

Vyjednávací síla dodavatelů

Při rozboru dodavatelů je důležité se zaměřit na nákup nástrojů, které jsou využívány v obráběcí technologii. (Interní zdroje, 2022)

Zde je vyjednávací síla částečně omezena především z důvodu potřebného interního schválení nového nástroje technologem společnosti. V rámci něho je zapotřebí otestovat kvalitu a životnost nástroje. (Interní zdroje, 2022)

Vzhledem k tomu, že spotřeba nástrojů představuje významnou část výkonové spotřeby, společnost se snaží tlačit na snížení ceny a zároveň zvýšení životnosti nástrojů. Analyzovaná společnost tedy usiluje o optimalizaci technologie. Jednotliví dodavatelé nástrojů nabízí možnost zaslání svých technologií do společnosti ABC s.r.o., kde dojde k testování jejich produktů. (Interní zdroje, 2022)

Hrozba substitučních výrobků a služeb

Hrozba substitučních výrobků a služeb je v tomto odvětví poměrně vysoká. Je to dáno tím, že zde nejsou žádné dodatečné náklady spojené s přechodem ke konkurenci. (Interní zdroje, 2022)

V případě společnosti ABC s.r.o. je zde ovšem výhodou vzájemná propojenost s výše zmíněným hlavním odběratelem. Z dlouhodobého hlediska je nereálné, že by společnost

přišla o tohoto významného klienta. Důvodem je vlastnická struktura jednotlivých společností a zároveň fakt, že společnosti sídlí ve stejné budově. Díky tomu vzniká synergie v oblasti logistiky, kvality a plánování výroby. (Interní zdroje, 2022)

Dalším výhodou je, že analyzovaná společnost je držitelem certifikace IATF 16949, která je vyžadovaná v automobilovém průmyslu. Tuto certifikaci ovšem nevlastní mnoho konkurentů, protože je poměrně nákladná na získání. (Interní zdroje, 2022)

Hrozba nově vstupujících do odvětví

Jak již bylo zmíněno výše, společnost ABC s.r.o. se řadí do CZ NACE 25 Výroba kovových a kovodělných výrobků, kromě strojů a zařízení. Blíže se jedná o oddíl 25620 Obrábění. (MFCR, 2022)

Ministerstvo průmyslu a obchodu v rámci své zprávy o vývoji zpracovatelského průmyslu uvádí, že mezi hlavní výhody toho odvětví patří zvyšující se efektivita práce a také zvyšující se přidaná hodnota. Nejvyšší podíl přidané hodnoty na CZ NACE 25 má skupina 25.6 Obrábění, v němž podniká analyzovaná společnost. Tato skupina zaznamenává v minulých letech velký nárůst jak přidané hodnoty, tak i tržeb a je tak nejslibnějším odvětvím. Zároveň je do tohoto odvětví investováno značné množství peněžních prostředků. (MPO, 2019)

Hrozba nově vstupujících do odvětví je tedy vysoká. Je potřeba ovšem brát v úvahu vysoké bariéry vstupu do odvětví, které jsou dány vysokou technologickou náročností podniku. V tomto odvětví je zapotřebí pravidelně investovat do automatizace a robotizace tak, aby bylo možné zvyšovat jakost produktu. Současně se celá CZ NACE 25 potýká s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. (MPO, 2019)

Soupeření mezi konkurenty

Konkurence je v rámci analyzovaného odvětví vysoká. Především je nutné zmínit německé společnosti, které se mohou pyšnit špičkově technologicky vybavenou výrobní linkou. Nelze ale opomenout ani lokální konkurenci, protože Zlínský kraj má silnou tradici v obrábění. Mezi hlavní konkurenty patří společnosti ZULIP s.r.o., ZAMET, spol. s r.o., GENICZECH-M, spol. s r.o., Kovokon s.r.o. a Zálesí a.s. (Interní zdroje, 2022)

Silná konkurence, ale i zákazníci vytvářejí tlak na ceny nabízených výrobků i služeb. Jednotlivé společnosti se tak na trhu snaží prosadit především díky kvalitnímu provedení, ale i včasnému a spolehlivému dodání. (Interní zdroje, 2022)

7.2.3 Model 7S

Ke zhodnocení vnitřního prostředí byla vybrána interní analýza dle 7S. Ta umožňuje posoudit jednotlivé faktory, které určují úspěšnost podnikové strategie.

V následující části je popsáno všech sedm faktorů.

Strategie

V minulém roce se společnost ABC s.r.o. zaměřila na přesnou definici strategie, vize a jednotlivých hodnot. Hlavním důvodem bylo to, aby se management společnosti shodl na budoucím vývoji podniku.

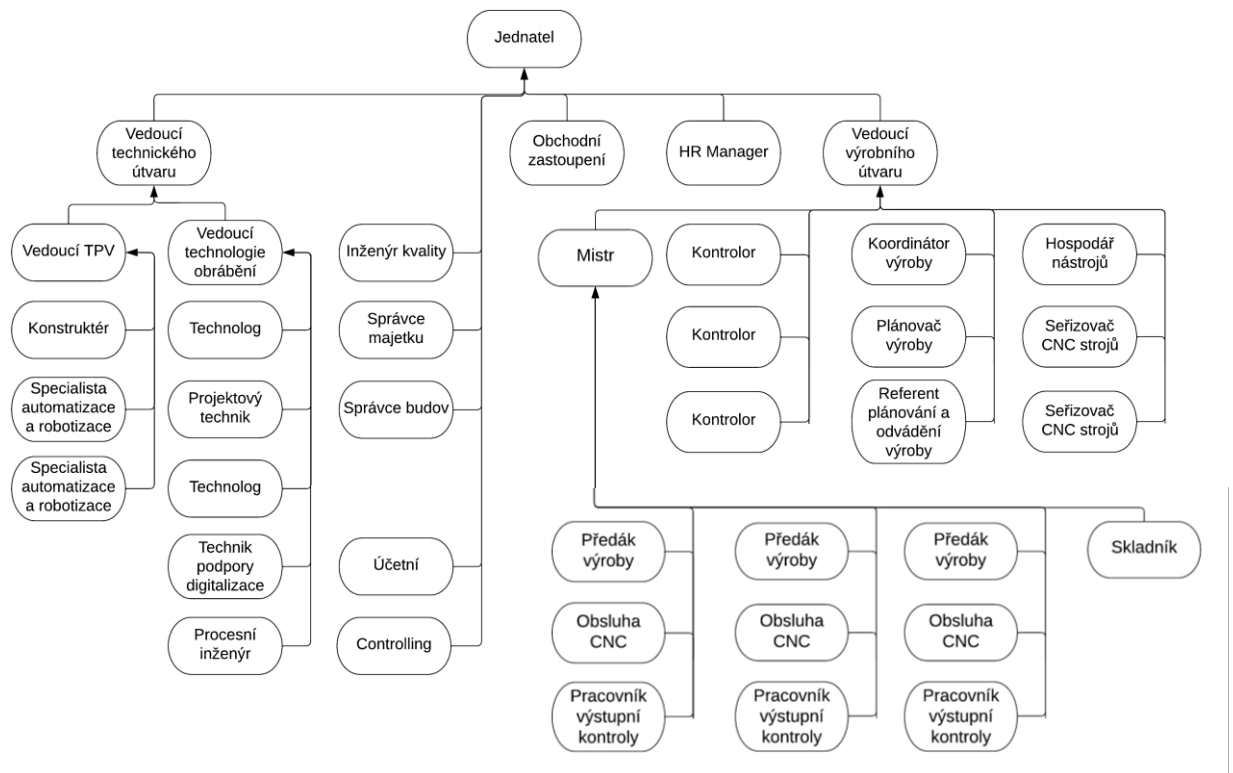
Strategie společnosti ABC je následující: *„Naší hlavní vizí do budoucích let je vybudovat technicky a technologicky konkurenceschopnou společnost pro obrábění výkovků. Přičemž se chceme zaměřit na složitější technologie obrábění pro výjimečná řešení. Společnost hodlá investovat do komplexně vybavených linek nové generace a nadále bude vytvářet podmínky pro robotizovaná a automatizovaná pracoviště.“* (Interní zdroje, 2022)

Struktura

Analyzovaná společnost využívá liniové organizační struktury. Mezi jednotlivá oddělení patří technický útvar, dále obchodní zástupce, personalistka a vedoucí výrobního útvaru. (Interní zdroje, 2022)

Výhodou tohoto typu organizační struktury je jednoznačnost vztahů, odpovědnosti jednotlivých zaměstnanců i pravomocí. Další výhodou je krátká doba odezvy při možném problému a efektivní delegování úkolů.

Mezi hlavní nevýhody patří dlouhá doba odezvy na případné problémy v podniku. Dále vysoké požadavky na odbornost vedení společnosti.



Obrázek 4 Organizační struktura

Zdroj: (Interní zdroje, 2022)

Systémy

Společnost ABC s.r.o. v současné chvíli používá informačního systému podniku, z něhož se v roce 2018 oddělila. Tento systém je především zaměřen na plánování výroby, pro další potřebné aktivity společnosti není vhodný. Z toho důvodu chce společnost ABC s.r.o. v roce 2023 investovat do nového informačního systému, který bude komplexně zastřešovat veškeré činnosti společnosti. Zároveň by měl být tento systém schopný se více přizpůsobit individuálním požadavkům uživatelů a být více intuitivní. To by mělo napomoci rychlejšímu zaškolení pracovníků. (Interní zdroje, 2022)

Styl vedení

V rámci společnosti probíhá komunikace shora i zdola. V případě komunikace shora jednatel společnosti předává informace skrz personalistku, popřípadě mistra výroby. Jednotliví zaměstnanci mají možnost se obrátit na svého přímého nadřízeného s jakoukoliv žádostí. Společnost usiluje o nastolení přátelského prostředí. (Interní zdroje, 2022)

Spolupracovníci

Vzhledem k tomu, že v oboru podnikání analyzované společnosti je dlouhodobý problém s nedostatkem kvalifikované pracovní síly, společnost se snaží si udržet své zaměstnance prostřednictvím bohatého systému benefitů. (Interní zdroje, 2022)

Jednotliví zaměstnanci mají stanovenou základní mzdu a dále pohyblivou složku mzdy, kde je odměněno například dodržování čistoty na pracovišti, ochota pracovat přesčasy a měnit pracoviště, tedy jednotlivé stroje. Zároveň předák výroby má možnost odměnit své podřízené v případě nadstandardního výkonu. (Interní zdroje, 2022)

Schopnosti

Společnost ABC s.r.o. si zakládá na svém know-how. Své služby nabízí ve špičkové kvalitě a neustále se snaží zlepšovat své systémy. To dokazuje držení certifikace ISO 9001 a IATF 16949. (Interní zdroje, 2022)

V rámci zajištění potřebné jakosti je zde vybudován systém vzdělávání jednotlivých pracovníků a adaptační plán pro nové pracovníky. V adaptačním plánu je stanoven garant, který odpovídá za správné zaučení zaměstnance po dobu tří měsíců. Vzdělávací systém se snaží zabezpečit vysokou odbornost všech pracovníků. (Interní zdroje, 2022)

Sdílené hodnoty

Na základě vize společnosti, která byla uvedena výše, jsou definovány jednotlivé hodnoty. Mezi ně patří spolehlivost, týmovost a rozvoj. (Interní zdroje, 2022)

ABC s.r.o. si zakládá na rovnocenném vztahu se svými zákazníky i dodavateli. Snaží se vytvořit přijatelné podmínky pro všechny strany s cílem zajistit vysokou kvalitu svých služeb. (Interní zdroje, 2022)

V rámci týmovosti je pro společnost zásadní vzájemná kooperace napříč celou firmou. Ta zajišťuje vysoký výkon na pracovišti při vysoké kvalitě výsledného produktu. (Interní zdroje, 2022)

Rozvoj společnosti je podpořen značnými investicemi do automatizovaných a robotizovaných linek, ale i vzdělávání zaměstnanců, které je klíčové pro úspěch firmy. (Interní zdroje, 2022)

7.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza komplexně shrnuje výsledky předešlých analýz. Tento model umožňuje souhrnně posoudit fungování společnosti a najít možnosti budoucího rozvoje podniku.

V rámci interní analýzy jsou zde definovány silné a slabé stránky. Vnější prostředí odhaluje příležitosti a hrozby.

Tabulka 3 SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Držení certifikace IATF 16949. Vysoká míra specializace. Výborná technologická vybavenost.	Vysoké zatížení fixními náklady. Zvyšování nákladovosti. Nedostatek kvalifikované pracovní síly. Závislost na klíčovém odběrateli.
Příležitosti	Hrozby
Nové dotační programy v rámci technologií a vzdělávání zaměstnanců. Nové technologie. Získání nových zákazníků. Rozšíření do dalších odvětví.	Obecné ekonomické trendy. Změna legislativy. Posílení konkurence.

Zdroj: vlastní zpracování

Jako silné stránky společnosti ABC s.r.o. bylo identifikováno držení certifikace IATF 16949, což je nadstavba certifikace ISO 9001. Jedná se o speciální certifikaci pro automobilový průmysl, díky čemuž se společnost dostatečně vymezila od konkurence.

S tím souvisí vysoká míra specializace, kdy společnost obrábí výkovky především do nákladních automobilů, hydrauliky i zemědělské techniky.

Analyzovaná společnost pravidelně investuje do automatizace a robotizace svých výrobních linek tak, aby zabezpečila vysokou jakost výrobků a zároveň produktivitu práce.

Mezi slabé stránky společnosti patří vysoká zatíženost fixními náklady, což je typické pro tento obor podnikání. Vysoká provozní páka s sebou nese značné riziko již při drobném kolísání poptávky po produktech.

Dále se společnost potýká s nárůstem nákladovosti. V průběhu posledních dvou let dochází ke zvyšování výkonové spotřeby, konkrétně spotřeby materiálu a energie a dále odpisů.

ABC s.r.o. rovněž pocítuje problémy s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Proti tomu společnost bojuje pomocí nabídky odborných stáží a praxí pro absolventy středních a vysokých škol. Dále zavedla bohatý systém benefitů pro své zaměstnance, což může být pro nové uchazeče lákavé.

Nutné je také zmínit závislost na klíčovém odběrateli skrz něhož je realizováno 99 % celkového odbytu.

Mezi hlavní příležitosti patří navázání nových spoluprací s dalšími zákazníky a zároveň rozšíření do dalších odvětví. Zde je výhodou, že společnost je schopna se přizpůsobit individuálním potřebám zákazníků.

V rámci příležitostí dále bylo identifikováno získání dotačních programů v rámci technologií a vzdělávání zaměstnanců. Na to navazuje i objevení nových technologií, které by umožnily lépe naplnit potenciál společnosti.

Možnými hrozbami, které mají vliv na společnost jsou obecné ekonomické trendy. To znamená inflace, nezaměstnanost a vysoký rozpočtový deficit. Všechny tyto faktory mají negativní vliv na růst společnosti.

Další hrozbou jsou změny v rámci legislativy a posílení konkurence. Pokud by došlo k tomuto posílení, mělo by to nežádoucí vliv na marži jednotlivých výrobků a služeb.

7.3 Hodnocení finanční výkonnosti pomocí tradičních ukazatelů

Následující kapitola obsahuje finanční analýzu společnosti za období let 2018-2022. Jednotlivé výsledky jsou porovnány s odvětvím, tedy CZ NACE 25.6 Obrábění. Rok 2021 a 2022 nebude srovnán z toho důvodu, že zatím nedošlo ke zveřejnění výsledků Ministerstvem průmyslu a obchodu.

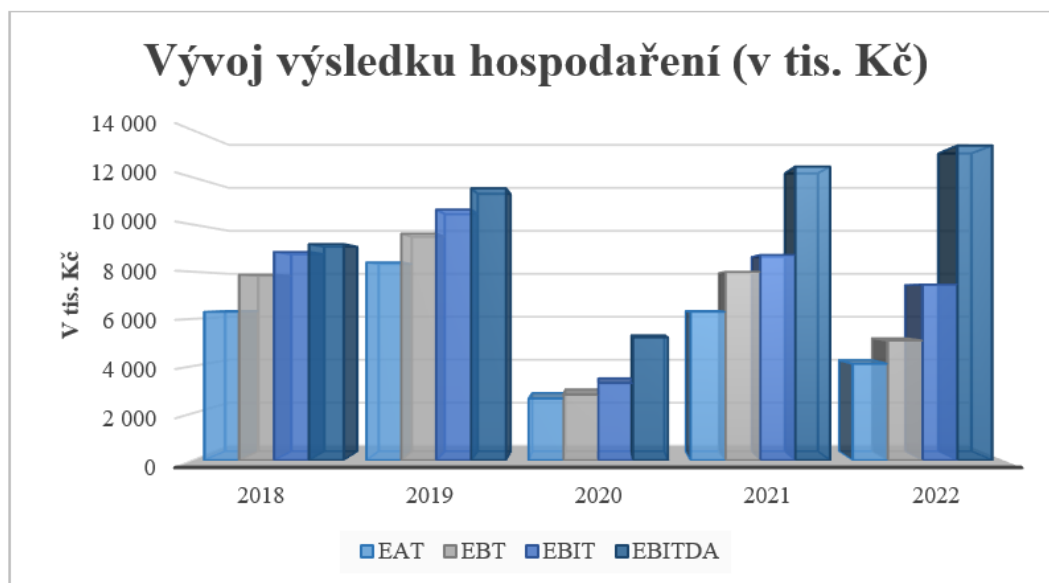
7.3.1 Analýza vývoje zisku

Následující tabulka obsahuje porovnání zisku v jeho různých podobách ve všech sledovaných letech.

Tabulka 4 Analýza vývoje zisku

Zisk (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Čistý zisk (EAT)	6 297	8 399	2 619	6 300	4 093
Zisk před zdaněním (EBT)	7 869	9 613	2 781	7 996	5 079
Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)	8 840	10 636	3 277	8 714	7 459
Zisk před úroky, odpisy a zdaněním (EBITDA)	9 173	11 541	5 211	12 461	13 355

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 5 Vývoj výsledku hospodaření

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu výše je zřejmý enormní propad čistého zisku v roce 2020. Hlavním důvodem bylo omezení provozu v důsledku koronaviru Covid-19. Zároveň došlo ke snížení tržeb za prodej výrobků a služeb a oproti tomu se zvýšila výkonová spotřeba.

V roce 2021 lze zaznamenat nárůst čistého zisku. Ten dosahuje obdobných hodnot jako v roce 2018. Zároveň EBITDA je ve výši 12 461 tis. Kč. K tomuto nárůstu dochází v důsledku zvýšení odpisů, neboť společnost investovala v rámci robotizace a automatizace výrobních linek.

V roce 2022 došlo ke snížení čistého zisku na 4 039 tis. Kč. Důvodem je zvýšení výkonové spotřeby, především spotřeby materiálu a energie, ale i služeb. Hlavní příčinou je zvyšování cen energií v důsledku války na Ukrajině. Negativní dopad na celkový zisk společnosti má vysoká provozní páka. V důsledku utlumení poptávky nedochází k dostatečnému pokrytí fixních nákladů a tím je snížen zisk.

7.3.2 Přidaná hodnota

Na základě analýzy struktury přidané hodnoty je zřejmé, že největší část tvoří osobní náklady. Ty v letech 2018-2021 tvořily 80–90 % přidané hodnoty. V roce 2022 došlo k nárůstu na 126 % přidané hodnoty. Důvodem je absolutní pokles přidané hodnoty. V roce 2021 a 2022 došlo k nárůstu významnosti položky odpisů, důvodem je absolutní nárůst úprav hodnot z provozní oblasti kvůli investicím do nových výrobních linek a nákup nových budov a pozemků v roce 2022. Čistý zisk se na přidané hodnotě podílel zhruba z 15 % ve všech analyzovaných letech kromě roku 2020, kdy došlo k poklesu čistého zisku na úroveň 2 619 tis. Kč.

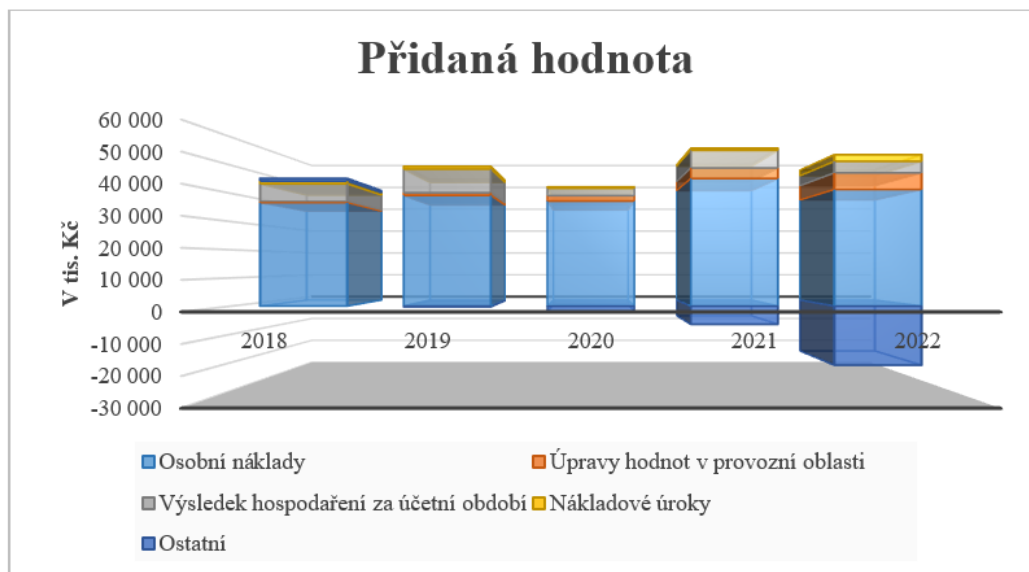
Přidaná hodnota společnosti se pohybuje v rozmezí 30 až 50 mil. Kč. V roce 2021 dosahovala přidaná hodnota nejvyšších hodnot. Nejnížší hodnoty nabývala v roce 2022, důvodem je nárůst výkonové spotřeby o 20 % oproti roku 2021.

V rámci položky ostatní jsou ostatní provozní náklady, kde je nejvýznamnější položka zůstatková cena prodaného dlouhodobého hmotného majetku. Oproti tomu v ostatních provozních výnosech jsou tržby za prodej dlouhodobého hmotného majetku a dále jsou zde účtovány dotace, které činily 7 mil. Kč a kompenzace energií v hodnotě 5 mil. Kč. Kompenzace energií probíhá formou fakturace rozdílu mezi tržní a předem nasmlouvanou fixní cenou.

Tabulka 5 Přidaná hodnota

Položka (v tis. Kč)	2018		2019		2020		2021		2022	
Přidaná hodnota	45 380	100%	49 439	100%	40 550	100%	49 645	100%	32 818	100%
Osobní náklady	36 817	81%	39 359	80%	37 329	92%	45 331	91%	41 453	126%
Odpisy	333	1%	905	2%	1 934	5%	3 747	8%	5 896	18%
Čistý zisk	6 297	14%	8 399	17%	2 619	6%	6 300	13%	4 093	12%
Nákladové úroky	971	2%	1 023	2%	496	1%	718	1%	2 380	7%
Ostatní	962	2%	-247	0%	-1 828	-5%	-6 451	-13%	-21 004	-64%

Zdroj: vlastní zpracování



Obrázek 6 Přidaná hodnota

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 Přidaná hodnota v odvětví

Položka (v tis. Kč)	2018		2019		2020	
Přidaná hodnota	34 956 999	100%	35 525 272	100%	32 840 663	100%
Osobní náklady	19 938 295	57%	20 821 878	59%	19 837 191	60%
Odpisy	4 235 071	12%	4 471 517	13%	4 645 283	14%
Čistý zisk	8 969 622	26%	8 389 272	24%	6 897 351	21%
Nákladové úroky	426 976	1%	481 997	1%	461 392	1%
Ostatní	1 387 035	4%	1 360 608	4%	999 446	3%

Zdroj: (MPO, 2022)

Při porovnání struktury přidané hodnoty analyzované společnosti s odvětvím bylo zjištěno, že ve všech sledovaných letech tvořily osobní náklady společnosti ABC s.r.o. zhruba 80 % přidané hodnoty, zatímco u odvětví se jednalo pouze o 60 %.

Naopak v rámci odvětví tvořily větší část odpisy. To je dáno tím, že analyzovaná společnost si většinu strojů pronajímá.

7.3.3 Rozdílové ukazatele

V roce 2018 a 2019 dosahoval čistý pracovní kapitál hodnoty 22 až 26 mil. Kč. Zároveň se jeho podíl na oběžných aktivech pohyboval kolem 60 %. Následující rok došlo ovšem k poklesu a čistý pracovní kapitál se dostal do záporných hodnot. Takováto situace je značně riziková. Celková hodnota byla -6 277 tis. Kč. Důvodem je pokles položky oběžných aktiv, kdy došlo ke snížení hodnoty peněžních prostředků z 12 mil. Kč na pouhých 82 tis. Kč. Oproti tomu došlo k nárůstu krátkodobých závazků ke společníkům.

Důvodem této alarmující situace je to, že ke konci roku 2020 byly veškeré peněžní prostředky proinvestovány. Zároveň došlo ke snížení položky dlouhodobých závazků ke společníkům o 15 mil. Kč, kdy byl vyplacen majitel společnosti a zbylých 10 mil. Kč, které zapůjčil, byly přesunuty do krátkodobých závazků.

V roce 2021 došlo k nárůstu na hodnotu 6 300 tis. Kč a následující rok dosahoval čistý pracovní kapitál obdobných hodnot. V těchto letech se podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech pohyboval kolem 35 až 49 %.

Tabulka 7 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti ABC s.r.o.

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
Čistý pracovní kapitál (tis. Kč)	26 264	22 157	-6 277	6 300	6 172
ČPK/OA	64%	60%	-26%	35%	49%

Zdroj: vlastní zpracování

7.3.4 Poměrové ukazatele

Následující kapitola obsahuje výpočet poměrových ukazatelů z oblasti zadluženosti, rentability, likvidity a ukazatelů aktivity.

7.3.4.1 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 8 Ukazatele zadluženosti

	Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
ABC s.r.o.	Celková zadluženost	82%	69%	60%	59%	68%
	Míra zadluženosti	4,71	2,22	1,47	1,43	2,10
	Úrokové krytí	9,10	10,40	6,61	12,14	3,13
	Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	70%	65%	2%	70%	91%
	Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	2,43	1,93	0,78	1,14	1,08
CZ NACE 25.6	Celková zadluženost	41%	41%	40%	X	X
	Míra zadluženosti	0,70	0,71	0,69	X	X
	Úrokové krytí	26,06	21,73	19,10	X	X
	Dlouhodobé cizí zdroje/cizí zdroje	34%	37%	34%	X	X
	Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	1,52	1,59	1,63	X	X

Zdroj: vlastní zpracování

Celková zadluženost společnosti ABC s.r.o. dosahovala zhruba 60–80 %, zatímco oborový průměr se pohyboval kolem 40 %. Takto vysoká zadluženost je způsobena tím, že se jedná o novou společnost. V roce 2018 majitel společnosti zapůjčil celkově 30 mil. Kč. Postupně došlo ke splacení této sumy, což má za následek postupný pokles zadluženosti až do roku

2021. V roce 2022 opět dochází k nárůstu zadluženosti z důvodu půjčky na financování zakoupených budov a pozemků.

Z pohledu úrokového krytí si ovšem společnost vede obstojně. V období let 2018–2021 jsou hodnoty vyšší než 5, což je obecně doporučovaná hodnota. Ovšem z hlediska odvětví společnost nedosahuje oborových průměrů. K poklesu úrokového krytí dochází v roce 2022, důvodem je pokles zisku před zdaněním a úhradou nákladových úroků a oproti tomu dochází k nárůstu nákladových úroků kvůli vyšší zadluženosti.

Co se týče krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji, ten je ve všech letech vyšší než 1. Výjimkou je opět rok 2020, kdy došlo k poklesu dlouhodobých cizích zdrojů z důvodu uhrazení půjčky společníka. Zároveň čistý pracovní kapitál v tomto roce dosahoval záporných hodnot (– 6 277 tis. Kč).

7.3.4.2 Ukazatele rentability

Tabulka 9 Ukazatele rentability

	Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
ABC s.r.o.	rentabilita tržeb	9,38%	10,05%	3,31%	6,75%	5,83%
	rentabilita aktiv	14,93%	17,60%	6,29%	13,06%	7,38%
	rentabilita vlastního kapitálu	60,78%	44,77%	12,41%	22,99%	12,60%
CZ NACE 25.6	rentabilita tržeb	11,72%	10,85%	9,85%	X	X
	rentabilita aktiv	13,55%	12,86%	10,41%	X	X
	rentabilita vlastního kapitálu	18,69%	17,75%	13,80%	X	X

Zdroj: vlastní zpracování

Rentabilita tržeb dosahuje obdobných hodnot jako odvětví, jedinou výjimkou je rok 2020, kdy analyzovaná společnost pocítila problémy spojené s koronavirem Covid-19 silněji než odvětví.

Rentabilita vlastního kapitálu dosahovala v prvních hodnocených letech mnohonásobně vyšších hodnot než odvětví z důvodu nízkého zapojení vlastního kapitálu do financování společnosti. V roce 2022 dochází k poklesu na 12,6 % z důvodu zvýšení vlastního kapitálu vlivem nárůstu nerozděleného zisku minulých let a oproti tomu dochází k poklesu zisku společnosti.

7.3.4.3 Ukazatele likvidity

Tabulka 10 Ukazatele likvidity

	Ukazatel	2018	2019	2020	2021	2022
ABC s.r.o.	Běžná likvidita	2,80	2,53	0,79	1,54	1,96
	Pohotová likvidita	2,80	2,53	0,79	1,54	2,35
	Hotovostní likvidita	1,53	0,86	0,00	0,23	0,37
CZ NACE 25.6	Běžná likvidita	1,93	2,06	2,07	X	X
	Pohotová likvidita	1,53	1,66	1,65	X	X
	Hotovostní likvidita	0,61	0,72	0,76	X	X

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu likvidity si společnost stála dobře, výjimkou je opět rok 2020. Ve všech ostatních analyzovaných letech dosahovaly ukazatele likvidity společnosti ABC s.r.o. mírně vyšších hodnot než odvětví.

Ve všech sledovaných letech dosahuje běžná likvidita stejných hodnot jako pohotová. Důvodem je, že společnost neúčtuje o zásobách, to je dáno tím, že společnost si pronajímá sklady a při spotřebě zásob jsou jim tyto náklady přefakturovány. Výjimkou je rok 2022, kdy pohotová likvidita dosahuje vyšších hodnot než běžná likvidita. Důvodem je, že v rámci pohotovosti likvidity dochází k vyloučení dlouhodobých pohledávek, které v tomto roce činily -2 498 tis. Kč. Zde je zaúčtována přijatá záloha na prodej budov, která proběhne v roce 2023.

Rok 2020 je z hlediska likvidity dosti rizikový. Je ovšem potřeba vzít v úvahu, že v roce 2020 došlo k přeepsání závazků za společníkem do krátkodobých závazků. Z tohoto důvodu došlo k takto významnému poklesu oproti roku 2019. Zároveň položka peněžních prostředků poklesla o téměř 100 % z důvodu vyplacení části závazku a proinvestování zbylých peněžních prostředků.

7.3.4.4 Ukazatele aktivity

Tabulka 11 Ukazatele aktivity

	Ukazatele	2018	2019	2020	2021	2022
ABC s.r.o.	Obrat aktiv	1,59	1,75	1,90	1,94	1,27
	Doba obratu pohledávek	70,64	82,33	87,52	42,44	28,73
	Doba obratu závazků	55,68	49,37	110,61	32,37	18,06
CZ NACE 25.6	Obrat aktiv	1,16	1,19	1,06	X	X
	Doba obratu pohledávek	72,76	68,58	74,74	X	X
	Doba obratu závazků	82,53	77,53	88,71	X	X

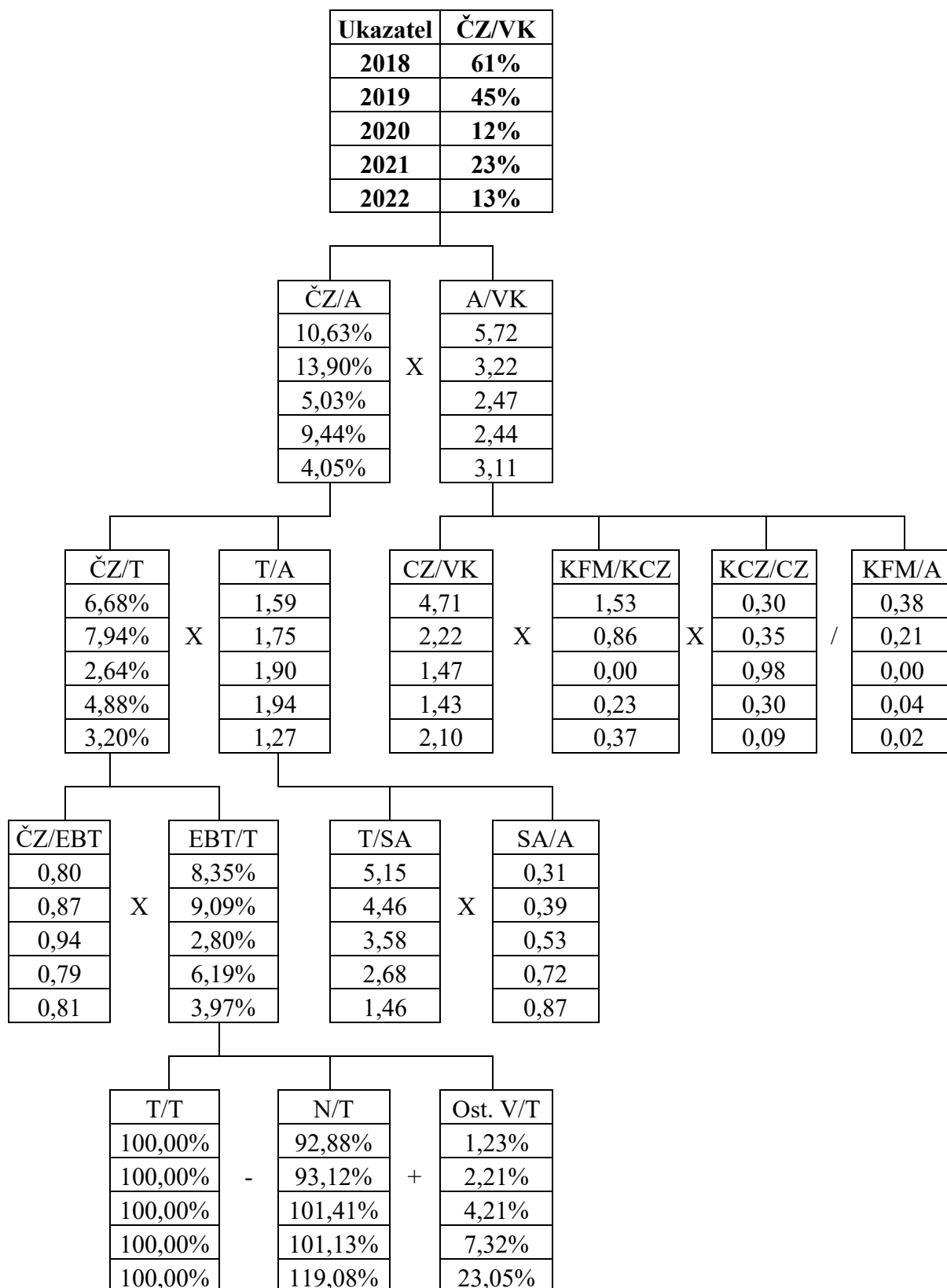
Zdroj: vlastní zpracování

Obrat aktiv v jednotlivých letech dosahoval hodnot 1,59 až 1,94. Postupně docházelo k jeho nárůstu a zároveň se jedná o vyšší hodnoty oproti odvětví. Výjimkou je rok 2022, kdy došlo k poklesu obratu aktiv na 1,27. Důvodem je zvýšení aktiv společnosti v důsledku investic.

Doba obratu pohledávek i závazků se vyvíjela nestabilně. V rámci doby obratu pohledávek docházelo od roku 2018 po rok 2020 k nárůstu až na hodnotu 87 dní, v roce 2021 došlo k strmému poklesu na 42 dní. Důvodem je pokles pohledávek z obchodních vztahů o více než polovinu. To je dáno tím, že od roku 2021 byla snížena doba splatnosti faktur z toho důvodu, aby nedocházelo k problém v rámci cash flow.

V rámci doby obratu závazků je zde opět výjimkou rok 2020, kdy se hodnota ukazatele pohybovala kolem 110 dnů. Důvodem je opět zvýšení krátkodobých závazků za společníky.

7.3.5 Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu



Obrázek 7 Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedeného pyramidového rozkladu je zřejmé, že dochází k postupnému zvyšování nákladovosti tržeb, což má negativní vliv na rentabilitu tržeb a tím pádem i na rentabilitu vlastního kapitálu. V roce 2022 dosahovala nákladovost tržeb 119,08 %, což je nevyšší hodnota ze všech analyzovaných let. Důvodem je snižování tržeb a oproti tomu zvyšování především výkonové spotřeby, konkrétně spotřeby materiálu a energie a služeb. V rámci tohoto ukazatele ovšem dochází ke zkreslení vlivem účtování kompenzací energie v rámci ostatních provozních výnosů. Poměr mezi ostatními výnosy a tržbami v tomto roce dosahuje nejvyšších hodnot, to je dáno tím, že v rámci ostatních výnosů jsou účtovány dotace, které dosahovaly 7 mil. Kč a dále kompenzace energie, které činily 5 mil. Kč.

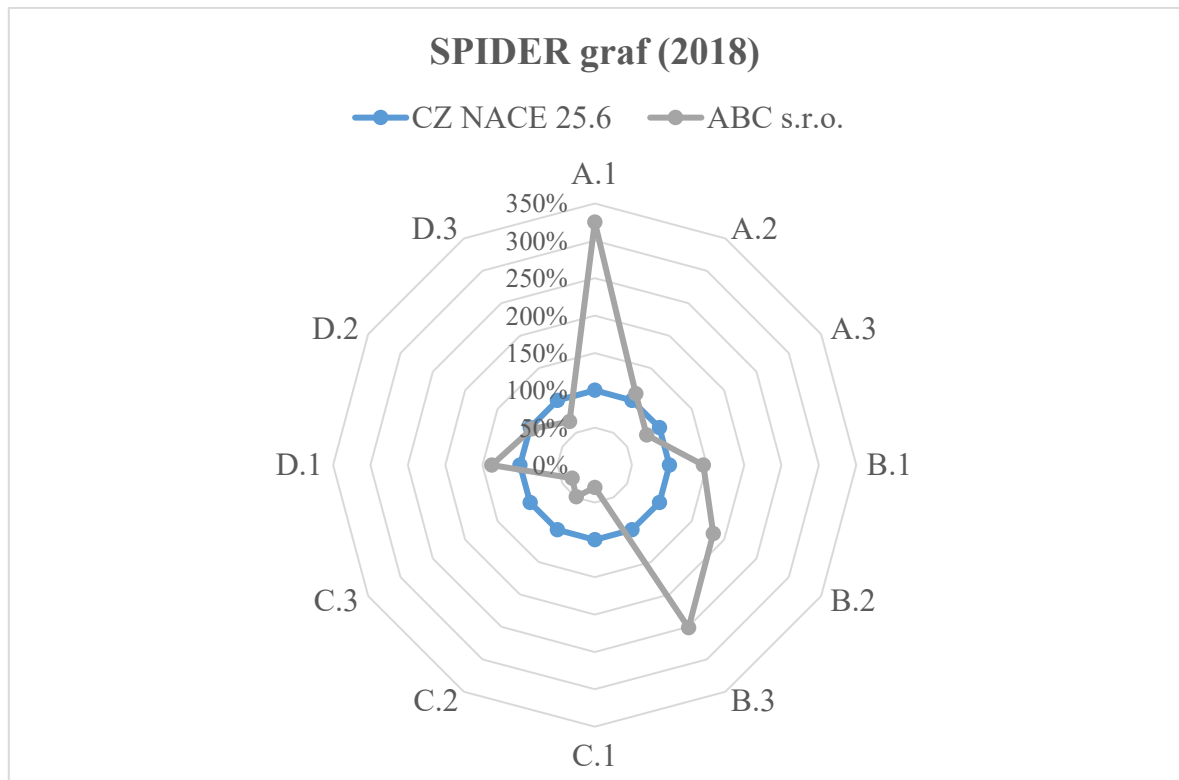
V průběhu let dochází k poklesu finanční páky v důsledku poklesu míry zadlužení. To je způsobeno tím, že v roce 2020 byla splacena půjčka od majitele a zároveň dochází ke kumulaci nerozděleného zisku minulých let. K nárůstu dochází až v roce 2022 vlivem vyšší zadluženosti společnosti, kvůli půjčce na nemovitosti.

7.3.6 SPIDER graf

V následující tabulka obsahuje celkové porovnání jednotlivých ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity v letech 2018–2020.

Tabulka 12 SPIDER analýza

Položka		ABC s.r.o.			CZ NACE 25.6		
		2018	2019	2020	2018	2019	2020
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	60,78	44,77	12,41	18,69	17,75	13,80
	A.2 Rentabilita aktiv	14,93	17,60	6,29	13,55	12,86	10,41
	A.3 Rentabilita tržeb	9,38	10,05	3,31	11,72	10,85	9,85
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	2,80	2,53	0,79	1,93	2,06	2,07
	B.2 Pohotová likvidita	2,80	2,53	0,79	1,53	1,66	1,65
	B.3 Hotovostní likvidita	1,53	0,86	0,00	0,61	0,72	0,76
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál/Aktiva	0,17	0,31	0,40	0,58	0,58	0,59
	C.2 Krytí dl. majetku dlouhodobým kapitálem	0,75	0,76	0,42	1,53	1,60	1,65
	C.3 Úrokové krytí	9,10	10,40	6,61	26,06	21,73	19,10
Aktivita	D.1 Obrat aktiv	1,59	1,75	1,90	1,16	1,19	1,06
	D.2 Doba obratu pohledávek	70,64	82,33	87,52	72,76	68,58	74,74
	D.3 Doba obratu závazků	55,68	49,37	110,61	82,53	77,53	88,71

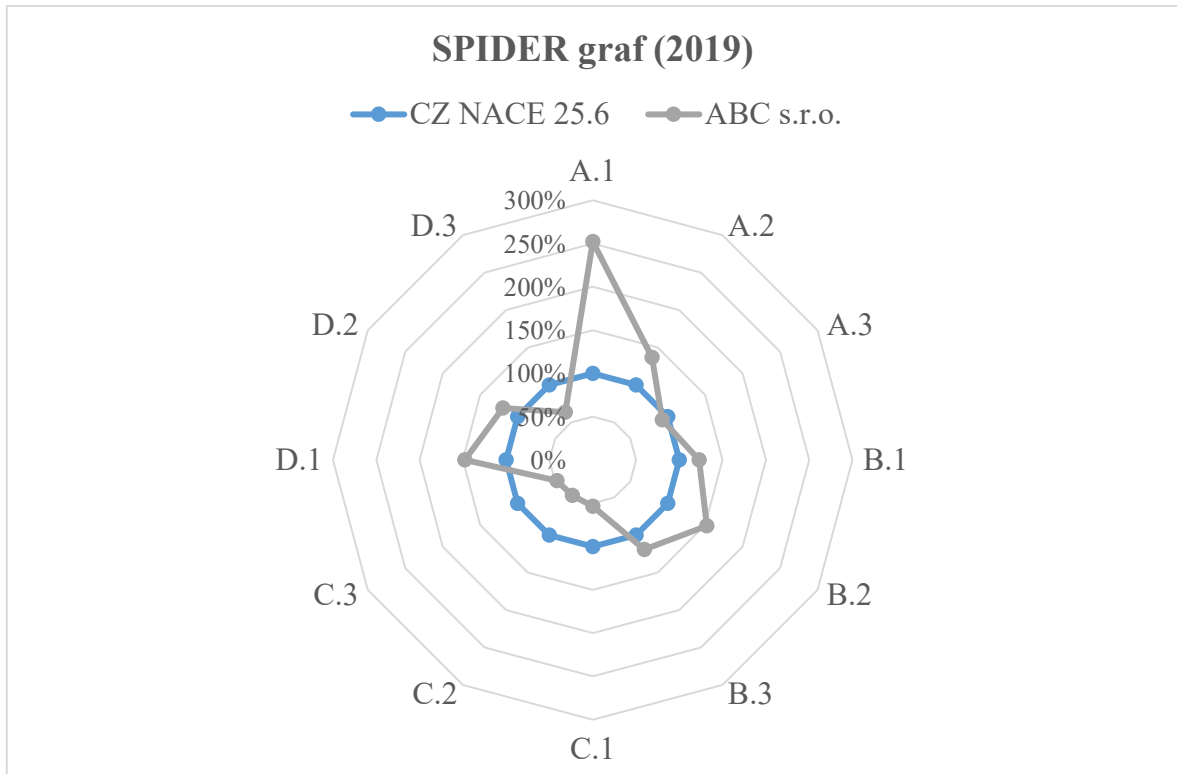


Obrázek 8 SPIDER graf 2018

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že analyzovaná společnost v roce 2018 dosahovala mnohonásobně vyšších hodnot rentability vlastního kapitálu oproti odvětví. Důvodem bylo nižší zapojení vlastního kapitálu do financování společnosti. V rámci odvětví vlastní kapitál tvořil zhruba 53 % celkových pasiv, zatímco ve společnosti ABC s.r.o. pouhých 18 %. Důvodem je absence nerozděleného zisku z minulých let.

Oproti odvětví lze zaznamenat i vyšší hodnoty likvidity. Důvodem je vysoká hodnota peněžních prostředků. V roce 2018 peněžní prostředky představovaly téměř 40 % celkových aktiv, zatímco v odvětví pouhých 6 %.

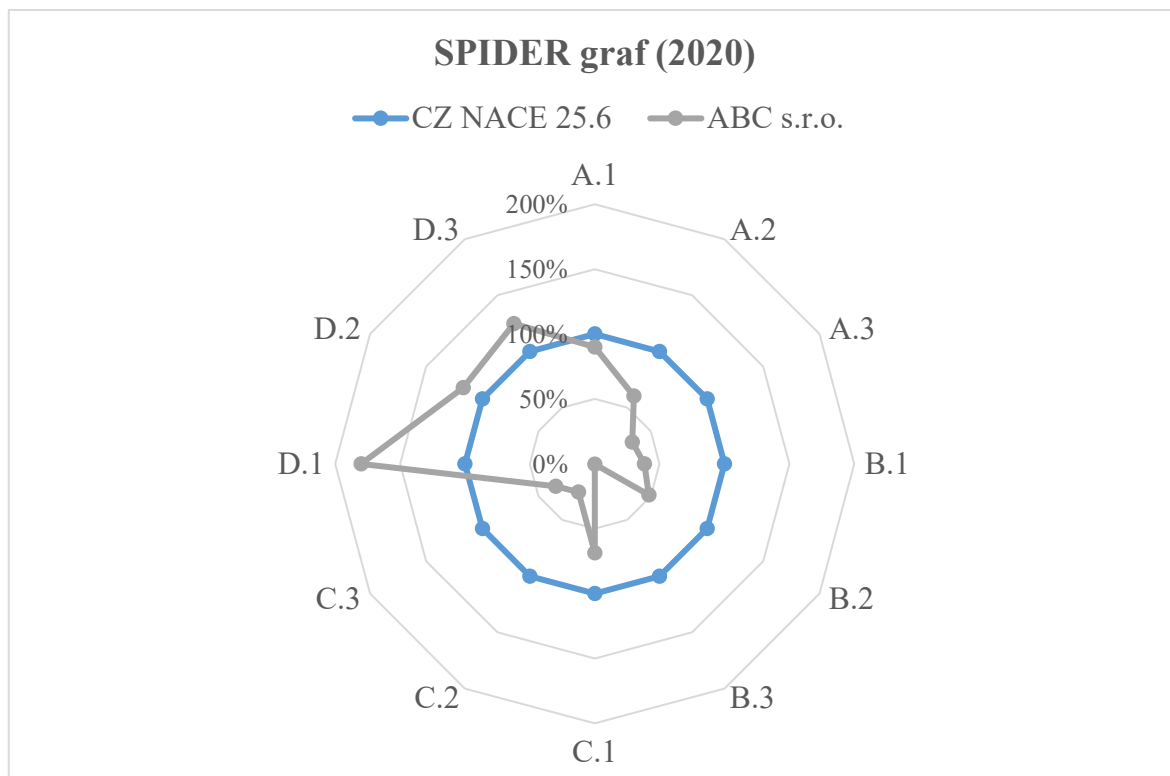
Velmi negativně jsou hodnoceny ukazatele zadluženosti. Jedná se o velmi rizikovou formu financování společnosti.



Obrázek 9 SPIDER graf 2019

V roce 2019 je opět mnohonásobně vyšší hodnota rentability vlastního kapitálu, postupně ovšem dochází k poklesu rozdílu mezi odvětvím z důvodu zvýšení položky nerozděleného zisku minulých let.

Taktéž dochází ke snížení rozdílu mezi hodnotami likvidity mezi odvětvím a analyzovanou společností. Důvodem je snížení položky peněžních prostředků, neboť dochází k postupnému investování do vybavení výrobních linek.



Obrázek 10 SPIDER graf 2020

V roce 2020 dochází k významným změnám ve všech ukazatelích. Rentabilita vlastního kapitálu prudce klesla. Důvodem je pokles čistého zisku společnosti o téměř 70 %. Hlavní příčinou byl pokles tržeb za prodej služeb, oproti tomu narostla výkonová spotřeba a zároveň i v tomto roce společnost investovala do automatizace a robotizace svých linek, což vedlo k nárůstu hodnoty odpisů.

Likvidita společnosti klesla pod odvětvový průměr, důvodem je pokles peněžních prostředků z 12 469 tis. Kč na pouhých 82 tis. Kč. Příčinou byla již zmíněná výplata půjčky majitele společnosti.

Rok 2020 s sebou přinesl postupné zmenšení rozdílu mezi odvětvím a ABC s.r.o. z hlediska doby obratu závazků a pohledávek.

7.3.7 Souhrnné ukazatele

V rámci souhrnných ukazatelů byl vybrán index IN05 a dále Altmanovo Z-scóre.

7.3.7.1 Z-scóre

Tabulka 13 Z-scóre

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
0,717 x ČPK/A	0,32	0,26	-0,09	0,07	0,04
0,847 x nerozdělené zisky/A	0,05	0,14	0,30	0,27	0,23
3,107 x EBIT/A	0,46	0,55	0,20	0,41	0,23
0,420 x VK/CZ	0,09	0,19	0,29	0,29	0,20
0,998 x T/A	1,59	1,75	1,90	1,93	1,26
Z-scóre	2,51	2,89	2,60	2,97	1,97

Zdroj: vlastní zpracování

Na základě Altmanova modelu se společnost ve všech analyzovaných letech nacházela v šedé zóně, kdy nelze určit, jakým způsobem se bude společnost dále vyvíjet. V roce 2021 byla hodnota Z-scóre 2,97. Přitom pokud by hodnota byla vyšší než 2,99 byl by podnik vyhodnocen jako s uspokojivou finanční situací. Následující rok ovšem dochází k poklesu na hodnotu 1,97. Důvodem je snížení poměru tržeb a aktiv. Společnost v roce 2022 měla nižší tržby a zároveň se zvýšila hodnota aktiv vlivem zakoupení budov a pozemků.

Nevýhodou tohoto ukazatele je to, že přikládá poměrně velkou váhu ukazateli nerozdělené zisky děleno aktiva.

7.3.7.2 Index IN05

Tabulka 14 Index IN05

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
0,13 x A/CZ	0,16	0,19	0,22	0,22	0,19
0,04 x EBIT/NÚ	0,36	0,42	0,26	0,49	0,13
3,97 x EBIT/A	0,59	0,70	0,25	0,52	0,29
0,21 x VÝNOSY/A	0,34	0,38	0,42	0,44	0,33
0,09 x OA/(KZ+KBÚ)	0,25	0,23	0,07	0,11	0,11
Index IN05	1,71	1,91	1,21	1,77	1,05

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky indexu IN05 jsou uspokojivější oproti předchozímu souhrnnému ukazateli. V letech 2018, 2019 a 2021 podnik tvořil hodnotu. V letech 2020 a 2022 se nacházel v šedé zóně, kdy nelze určit budoucí vývoj.

Z tabulky si lze všimnout, že největší váhu model přisuzuje poměru mezi EBITem a aktivy. V roce 2020 došlo k enormnímu poklesu zisku a v důsledku toho je celkový výsledek indexu IN05 v oblasti šedé zóny. V roce 2022 došlo také k poklesu zisku a zároveň k nárůstu aktiv vlivem investic do automatizace a robotizace výrobních linek a nákupu nemovitostí.

7.4 Hodnocení finanční výkonnosti s využitím ekonomické přidané hodnoty

V rámci hodnocení finančního zdraví vybrané společnosti bylo rovněž využito pokročilých metod měření výkonnosti podniku pomocí ekonomické přidané hodnoty. Její výhodou je to, že bere v potaz náklady na cizí a vlastní kapitál.

V první fázi je nutné upravit účetní data společnosti.

7.4.1 Vymezení čistých operativních aktiv

7.4.1.1 Aktivace položek

Tato kapitola obsahuje výpočet aktiv, která jsou využívána k hlavní výdělečné činnosti společnosti, avšak nejsou vykazována v rozvaze.

Aktivace nákladů na výzkum a vývoj

V roce 2022 společnost vydala na výzkum a vývoj celkem 7 300 tis. Kč. Oproti tomu ovšem zúčtovala na dotacích 7 100 tis. Kč. Vzhledem k tomu, že ztráta z výzkumu a vývoje činí pouhých 200 tis. Kč, dochází k neaktivaci těchto nákladů. Zároveň v dalším období se očekává stejná situace, kdy by opět měly být náklady dostatečně kryty dotačními programy.

Aktivace dlouhodobého pronájmu

Společnost ABC s.r.o. si pronajímá většinu strojového vybavení. Z tohoto důvodu došlo k jejich aktivaci. Následující tabulka obsahuje počáteční stav daného roku a z toho vypočítané odpisy.

Tabulka 15 Aktivace dlouhodobého pronájmu – aktiva

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Hodnota strojů – PS daného roku	62 396	76 610	89 218	74 373	76 091
Odpisy	8 650	11 353	14 953	14 677	17 193
Aktivace strojů po zahrnutí odpisů	53 746	65 257	74 265	59 696	58 898

Zdroj: vlastní zpracování

Ke kolísání hodnot dochází z toho důvodu, že v průběhu let se měnil počet strojů, které si společnost pronajímala a zároveň docházelo k plnému odepsání starších zařízení.

Tabulka 16 Aktivace dlouhodobého pronájmu – pasiva

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Závazky do rozvahy	53 746	65 257	74 265	59 696	58 898
-krátkodobé závazky	8 650	11 353	14 953	14 677	17 193
-dlouhodobé závazky	45 096	53 904	59 312	45 020	41 705

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.1.2 Vyčlenění neoperativních aktiv

Nedokončený dlouhodobý majetek

Následující tabulka obsahuje vyčíslení nedokončeného dlouhodobého nehmotného i hmotného majetku v jednotlivých letech. V rámci výpočtu ekonomické přidané hodnoty dochází k odečtení této položky, protože zatím nepřináší užitek.

Tabulka 17 Nedokončený dlouhodobý majetek

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			187		
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			2 004		79

Zdroj: vlastní zpracování

Neprovozní dlouhodobý majetek

Hlavním předmětem podnikání analyzované společnosti je obrábění, ovšem v průběhu let 2021 a 2022 pronajímala nemovitosti. Vzhledem k tomu, že se tato aktivita neváže k hlavní činnosti, dochází k jejímu odstranění z aktiv.

V jednotlivých letech je odstraněna zůstatková cena pozemků a budov.

Tabulka 18 Neprovozní dlouhodobý majetek

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Dlouhodobý hmotný majetek				16 616	43 685
Pozemky				5 106	18 575
Budovy				11 510	25 110

Zdroj: vlastní zpracování

Krátkodobý finanční majetek

Hotovostní likvidita společnosti se v průběhu let pohybovala mezi 1,53 až 0,00. Vzhledem k tomu, že v průběhu let docházelo k takto velkým výkyvům, nebude přebytečná likvidita odstraněna z rozvahy.

7.4.1.3 Neúročený cizí kapitál

Následující tabulka obsahuje hodnotu neúročeného cizího kapitálu, který bude následně z rozvahy společnosti odstraněn. Především se jedná o závazky z obchodních vztahů, závazky k zaměstnancům a závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění.

Tabulka 19 Neúročený cizí kapitál

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Jiné závazky	2 179	49	95		398
Závazky z obchodních vztahů	10 818	11 927	12 962	3 933	2 545
Závazky k zaměstnancům	1 659	1 650	1 963	2 004	1 932
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	950	931	1 168	1 082	1 064
Stát – daňové závazky a dotace	1 149		515	335	
Jiné závazky			505	756	
Časové rozlišení pasiv	75	59	1	145	321
Celkem	16 830	14 616	17 209	8 255	6 260

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.1.4 Vyčíslení čistých operativních aktiv

Následující tabulka obsahuje přehled všech změn, které byly potřebné k výpočtu čistých operativních aktiv.

Tabulka 20 Přehled všech změn při výpočtu NOA

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Aktiva celkem	59 219	60 427	52 099	66 729	101 080
+aktivace pronájmu	53 746	65 257	74 265	59 696	58 898
-nedokončený DNM	0	0	187	0	0
-nedokončený DHM	0	0	2 004	0	79
-neprovozní DHM	0	0	0	16 616	43 685
-neúročený cizí kapitál	16 830	14 616	17 209	8 255	6 260
NOA	96 135	111 068	106 964	101 554	109 954

Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve došlo k aktivaci pronájmu strojů, následně byla rozvaha očištěna o nedokončený dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek. Další úpravou bylo odstranění neprovozního dlouhodobého hmotného majetku, tedy nemovitostí, které nesouvisí s hlavním předmětem podnikání společnosti. V poslední fázi byl odečten neúročený cizí kapitál.

Tabulka 21 Upravená majetková část rozvahy

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Dlouhodobý majetek	72 050	88 978	99 738	91 197	102 598
DNM	0	370	331	1 451	3 718
DHM	72 050	88 608	99 407	89 746	98 880
ČPK	24 085	22 090	7 226	10 357	7 356
Zásoby	0	0	0	0	0
Pohledávky	18 494	24 196	24 105	15 222	10 214
KFM + PP	22 346	12 469	82	2 688	2 380
Časové rozlišení aktiv	75	41	248	702	1 022
neúročený cizí kapitál	16 830	14 616	17 209	8 255	6 260
NOA	96 135	111 068	106 964	101 554	109 954

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci finanční části rozvahy byla upravena půjčka od vlastníka. V rámci vlastního kapitálu bylo ponecháno 5 000 tis. Kč z toho důvodu, že se jedná o kapitál určený ke krytí případných výkyvů v cash flow. Zbylá hodnota půjčky od vlastníka byla z pasiv odstraněna, neboť se vázala ke krytí nemovitostí, které nesouvisí s hlavním předmětem podnikání. Následně došlo k úpravě hodnoty bankovních úvěrů ze stejného důvodu, tedy protože se jednalo o půjčku na pronajímané nemovitosti. V rámci cizích strojů se následně aktivovala částka nájmu strojů.

Tabulka 22 Upravená finanční část rozvahy

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Vlastní kapitál	41 310	44 714	29 782	39 128	34 506
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20	20	20
Výsledek hospodaření minulých let	3 844	10 141	18 258	20 878	27 178
Výsledek hospodaření běžného účetního období	6 297	8 399	2 619	6 300	5 079
Ekvivalenty VK	25 949	20 954	3 685	6 730	-2 971
Půjčky od vlastníka	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Cizí kapitál	54 825	66 354	77 182	62 426	75 448
Bankovní úvěry	1 079	1 097	2 917	2 730	16 550
Nájem strojů	53 746	65 257	74 265	59 696	58 898
C	96 135	111 068	106 964	101 554	109 954

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.2 Vymezení čistého operativního zisku

Nákladové úroky

Následující tabulka obsahuje vyčíslení nákladových úroků, které budou vyloučeny z finančních nákladů společnosti.

Tabulka 23 Nákladové úroky

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Nákladové úroky	971	1 023	496	718	2 380

Zdroj: vlastní zpracování

Mimořádné položky

V níže uvedené tabulce je vypočítán výsledek hospodaření, který souvisí s prodejem nemovitosti v roce 2022. Vzhledem k tomu, že se jedná o mimořádnou položku, bude výsledek hospodaření následně odečten.

Tabulka 24 Mimořádné položky

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku					10 000
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku					4 558
VH – prodej DM					5 442

Zdroj: vlastní zpracování

Vyloučení a aktivace nákladů

Následující tabulka obsahuje náklady, které souvisí s aktivací dlouhodobého pronájmu strojového parku.

Z účetního deníku je známa hodnota ročního pronájmu, která bude vyloučena. Následně dojde k aktivaci dodatečných odpisů. Vzhledem k tomu, že součástí původní smlouvy o pronájmu bylo to, že veškerou údržbu provádí analyzovaná společnost, nedochází k další aktivaci nákladů na správu a údržbu zařízení.

Tabulka 25 Vyloučení a aktivace nákladů

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
roční nájem strojů	12 818	17 546	20 008	18 186	19 473
dodatečné odpisy	8 650	11 353	14 953	14 677	17 193

Zdroj: vlastní zpracování

Vyloučení výsledku hospodaření související s provozně nepotřebným majetkem

V následující tabulce jsou uvedeny tržby, které plynou z nájmu nemovitostí, které nespadají do hlavního předmětu podnikání společnosti. Následně dochází k vyčíslení nákladů, které souvisí s touto aktivitou. Jedná se především o energie, osobní náklady a odpisy majetku.

Tabulka 26 Vyloučení VH související s provozně nepotřebným majetkem

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z neprovozního DHM	0	0	0	2 382	8 620
Náklady z neprovozního DHM	0	0	0	1 314	6 969
VH z neprovozního DHM	0	0	0	1 068	1 651

Zdroj: vlastní zpracování

7.4.2.1 Vyčíslení čistého operativního zisku

Tabulka níže obsahuje přehled všech změn. V první fázi došlo k vyloučení nákladových úroků jejich zpětným přičtením k výsledku hospodaření před zdaněním. Následně byl odstraněn výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého hmotného majetku. V další fázi bylo přičteno původní nájemné a odečteny odpisy z aktivace pronájmu. Poslední úpravou je odečtení výsledku hospodaření z neprovozního dlouhodobého majetku, tedy z pronájmu nemovitostí.

Tabulka 27 Přehled všech změn při výpočtu NOPAT

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
VH před zdaněním	7 869	9 613	2 781	7 996	5 079
+nákladové úroky	971	1 023	496	718	2 380
-VH z prodeje DHM	0	0	0	0	5 442
+původní nájemné	12 818	17 546	20 008	18 186	19 473
-dodatečné odpisy z aktivace pronájmu	8 650	11 353	14 953	14 677	17 193
-VH z neprovozního DM	0	0	0	1 068	1 651
VH před zdaněním po úpravách	13 008	16 829	8 332	11 156	2 647

Zdroj: vlastní zpracování

V další fázi dochází k vyčíslení daně.

Tabulka 28 Výpočet upravené daně

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
VH před zdaněním – původní	7 869	9 613	2 781	7 996	5 079
původně placená daň	1 572	1 214	162	1 696	986
Skutečná daňová sazba původní	19,98%	12,63%	5,83%	21,21%	19,41%
VH před zdaněním – po úpravách	13 008	16 829	8 332	11 156	2 647
Upravená daň	2 599	2 125	485	2 366	514
NOPAT	10 410	14 704	7 846	8 790	2 133

Zdroj: vlastní zpracování

Následující tabulka obsahuje upravený výkaz zisku a ztráty.

Tabulka 29 Upravený výkaz zisku a ztráty

Položka (v tis. Kč)	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	94 249	105 801	99 152	126 744	119 178
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	195
Výkonová spotřeba	36 051	38 816	38 594	60 318	69 932
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	0	0	0
Aktivace	0	0	0	0	0
Osobní náklady	36 817	39 359	37 329	45 226	40 768
Úpravy hodnot v provozní oblasti	8 983	12 258	16 887	18 192	22 575
Ostatní provozní výnosy	1 150	2 324	4 165	9 450	18 562
Ostatní provozní náklady	529	828	2 088	1 227	1 992
Provozní výsledek hospodaření	13 019	16 864	8 419	11 232	2 669
Výnosové úroky a podobné výnosy	0	0	0	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0	0	0	0
Ostatní finanční výnosy	5	9	11	2	936
Ostatní finanční náklady	16	44	98	78	958
Finanční výsledek hospodaření	-11	-35	-87	-76	-22
Daň z příjmů	2 599	2 125	485	2 366	514
NOPAT	10 410	14 704	7 846	8 790	2 133

Zdroj: vlastní zpracování

Nejprve byly tržby z prodeje výrobků a služeb sníženy o hodnotu nájmu nemovitostí, které nesouvisí s hlavním předmětem činnosti. Následně byla upravena výkonová spotřeba, kde byly odečteny energie související s nemovitostmi a dále roční nájem strojů. Osobní náklady byly upraveny o zaměstnance, který má na starost správu nemovitostí. V rámci odpisů byla odečtena hodnota, která souvisí s pronájmem nemovitostí, a naopak přičtena hodnota odpisů, která souvisí s aktivací pronájmu strojů. Ostatní provozní výnosy a náklady byly očištěny o prodej dlouhodobého hmotného majetku. Nakonec došlo k úpravě daně z příjmu.

7.4.3 Výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál

Následující kapitola obsahuje výpočet nákladů na cizí a vlastní kapitál společnosti ABC s.r.o.

7.4.3.1 Náklady na cizí kapitál

V rámci výpočtu nákladů na cizí kapitál bude využito interních dat, kdy je známo úročení půjčky. Dále je nutné vzít v úvahu působení daňového štítu.

Tabulka 30 Náklady na cizí kapitál

Položka (v %)	2018	2019	2020	2021	2022
Úročení půjčky	3,50	3,50	3,50	3,50	3,50
Daň z příjmů	19,00	19,00	19,00	19,00	19,00
N _{CK}	2,84	2,84	2,84	2,84	2,84

Zdroj: (Interní zdroje, 2022)

7.4.3.2 Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál budou vypočteny několika různými způsoby, které jsou využitelné pro společnost ABC s.r.o.

Model CAPM s náhradními odhady β

Tabulka 31 Model CAPM

Položka (v %)	2018	2019	2020	2021	2022
Bezriziková sazba r_f	1,98	1,55	1,13	1,9	4,25
β nezadlužená	1,04	1,17	0,94	1,10	1,12
β zadlužená	2,16	2,58	2,91	2,52	2,96
Riziková prémie	6,94	5,8	5,31	4,84	6,97
N _{VK}	16,96	16,49	16,60	14,10	24,87

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce výše je zobrazen výpočet modelu CAPM. Nejprve byla vyčíslena bezriziková sazba, která je na úrovni výnosů desetiletých dluhopisů. Dále bylo potřeba vypočítat náhradní odhady β . Zde byla vzata β nezadlužená podobných podniků, tedy společností v rámci Evropské unie podnikající v obrábění. Na základě toho byla vypočtena β zadlužená, která zohledňuje míru zadlužení po úpravě účetních dat. (MFCR, 2023; Damodaran, 2023)

Náklady na vlastní kapitál se pohybovaly kolem 14–25%. Nejvyšších hodnot dosahovaly v roce 2022, kdy byly na úrovni 24,87 %. Důvodem takto strmého nárůstu je zvýšení bezrizikové sazby a zároveň rizikové prémie.

Stavebnicový model

Tabulka 32 Stavebnicový model

Položka (v %)	2018	2019	2020	2021	2022
Bezriziková sazba r_f	1,98	1,55	1,13	1,9	4,25
Riziková přírážka za velikost	5	5	5	5	5
UZ (VK + bankovní úvěr)	42 389	45 811	32 699	41 858	53 815
VK	41 310	44 714	29 782	39 128	37 265
Bankovní úvěr	1 079	1 097	2 917	2 730	16 550
Riziková přírážka za podnikatelské riziko	2,85	2,85	2,85	2,85	2,85
EBIT/A	0,14	0,15	0,08	0,11	0,02
UZ/A*UM	0,02	0,01	0,01	0,01	0,02
Riziková přírážka za finanční stabilitu	0,00	0,00	3,46	7,28	10,00
L3	4,72	3,23	1,62	1,22	0,73
OA	40 840	36 665	24 187	17 910	12 594
Krátkodobé závazky	8 650	11 353	14 953	14 677	17 193
XL1	1	1	1	1	1
XL2	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Riziková přírážka za finanční strukturu	0,26	0,23	1,22	1,19	2,10
WACC	9,83	9,40	12,44	17,03	22,10
r_e	10,09	9,63	13,66	18,22	24,20
N_{VK}	10,09	9,63	13,66	18,22	24,20

Zdroj: vlastní zpracování dle (MPO, 2011)

Prvním krokem bylo vyčíslení bezrizikové sazby, která je na úrovni výnosů desetiletých dluhopisů. Dále byla přidána riziková přírážka za velikost podniku. Vzhledem k tomu, že úplatné zdroje, jež jsou součtem vlastního kapitálu a bankovních úvěrů byly menší než 100 mil. Kč, je riziková přírážka za velikost podniku ve výši 5 %.

Riziková přírážka za podnikatelské riziko se vypočetla jako srovnání EBIT/A a UZ/A*UM. Jelikož je EBIT/A větší, přírážka je ve výši průměrného podnikatelského rizika v odvětví, tedy 2,85 %.

Při výpočtu rizikové přírážky za finanční stabilitu se vychází z hodnoty běžné likvidity analyzované společnosti. Pokud je běžná likvidita vyšší než horní hranice doporučené hodnoty, přírážka je nulová. Pokud je běžná likvidita nižší než spodní hranice doporučené hodnoty, je přírážka ve výši 10 %. Jestliže se likvidita nachází v rozmezí doporučených hodnot, přírážka za finanční stabilitu se vypočítá jako $(XL2 - L3)^2 / (XL2 - XL1)^2 * 0,1$.

Náklady na vlastní kapitál dle stavebnicového modelu se pohybovaly kolem 10–24 %. Nejvyšších hodnot, stejně jako u modelu CAPM, dosahovaly v roce 2022. Důvodem je opět nárůst bezrizikové sazby, ale i zvýšení přírážky za finanční stabilitu, která zohledňuje výsledky likvidity. Ta byla v tomto roce zhoršena v důsledku nárůstu závazků.

Průměrná rentabilita v odvětví

Dalším způsobem výpočtu nákladů na vlastní kapitál je využít údajů rentability vlastního kapitálu v odvětví. Ta se pohybovala mezi cca 14–19 %.

Tabulka 33 Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
N _{VK} (v %)	18,69	17,75	13,80	X	X

Zdroj: (MPO, 2022)

7.4.3.3 Vážené průměrné náklady na kapitál

Tabulka 34 Výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál

Položka	2018	2019	2020	2021	2022
N _{VK} (v %)	13,52	13,06	15,13	16,16	24,54
N _{CK} (v %)	2,84	2,84	2,84	2,84	2,84
VK (v tis. Kč)	41 310	44 714	29 782	39 128	37 265
CK (v tis. Kč)	54 825	66 354	77 182	62 426	75 448
K (v tis. Kč)	96 135	111 068	106 964	101 554	112 713
WACC (v %)	7,43	6,95	6,26	7,97	10,01

Zdroj: vlastní zpracování

Náklady na vlastní kapitál byly vzaty jako průměr hodnot naměřených dle modelu CAPM s náhradními odhady β a stavebnicového modelu. Výpočet na základě průměrné rentability nebyl brán v úvahu z toho důvodu, že nejsou známa data za všechny analyzované roky.

Vážené průměrné náklady na kapitál se pohybovaly mezi 6–10 %. Nejvyšších hodnot opět dosahovaly v roce 2022, konkrétně byly na úrovni 10,01%. Důvodem nárůstu je zvýšení nákladů na vlastní kapitál.

7.4.4 Výpočet ekonomické přidané hodnoty

Tabulka níže uvádí výpočet ekonomické přidané hodnoty.

Tabulka 35 Ekonomická přidaná hodnota

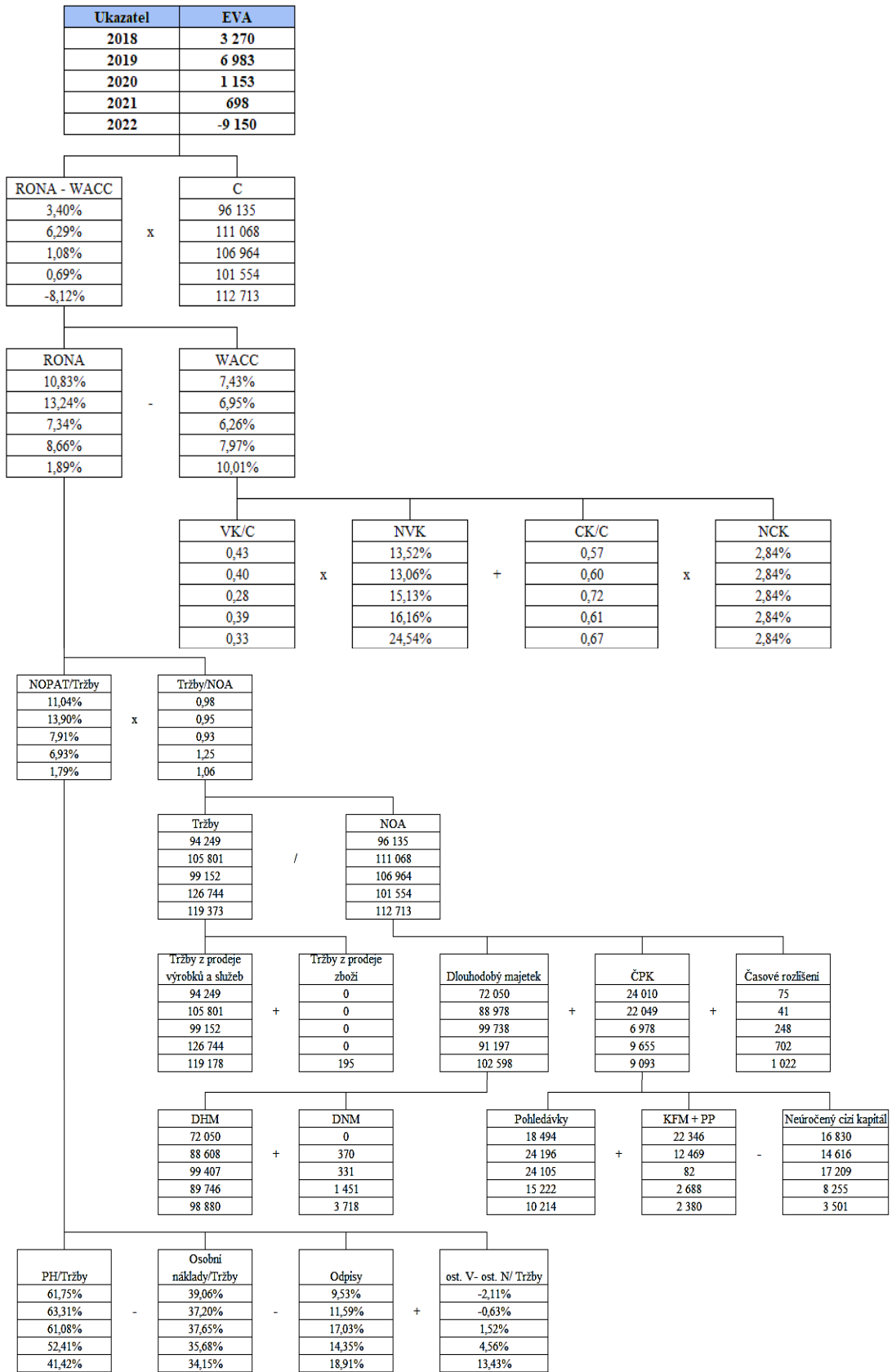
Položka	2018	2019	2020	2021	2022
RONA	0,11	0,13	0,07	0,09	0,02
WACC	0,07	0,07	0,06	0,08	0,10
C (v tis. Kč)	96 135	111 068	106 964	101 554	112 713
EVA (v tis. Kč)	3 270	6 983	1 153	698	-9 150

Zdroj: vlastní zpracování

Ekonomická přidaná hodnota dosahovala nejvyšší hodnot v roce 2019, kdy byla na úrovni téměř 7 mil. Kč. Následující roky docházelo k poklesu z důvodu snižování spreadu mezi

rentabilitou čistých operativních aktiv a váženými průměrnými náklady na kapitál. V roce 2022 se tento spread dostal do záporných hodnot, tím pádem ekonomická přidaná hodnota byla ve výši -9 mil. Kč.

7.4.5 Pyramidový rozklad



Obrázek 11 Pyramidový rozklad EVA

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 11 zobrazuje pyramidový rozklad ekonomické přidané hodnoty. V letech 2018-2021 podnik tvořil hodnotu pro vlastníky. V roce 2022 došlo ke strmému poklesu na alarmujících – 9150 tis. Kč. Následující část bude věnována analýze příčin propadu ekonomické přidané hodnoty.

Jak již bylo řečeno výše, v roce 2022 došlo ke snížení spreadu, který je tvořen rentabilitou čistých operativních aktiv a váženými průměrnými náklady na kapitál, z 1% na -8%. Zároveň dochází k nárůstu čistých operativních aktiv, což pouze posílilo tento propad.

Rentabilita čistých operativních aktiv poklesla z 9 % na 2 %. Důvodem je snížení ziskové marže a obratovosti investovaného kapitálu.

Z rozkladu je zřejmé, že zisková marže je ovlivněna podílem přidané hodnoty na tržbách. Negativní vliv na tento ukazatel má nárůst výkonové spotřeby. Ta se zvyšovala v důsledku nárůstu spotřeby materiálu a energií. Ačkoliv jsou energie částečně kompenzovány, stále dochází k absolutnímu nárůstu této položky. Dalším důvodem snížení ziskové marže je nárůst odpisů. To je dáno aktivací odpisů plynoucích z pronájmu strojového parku. Celkově lze tedy tuto situaci shrnout tím, že společnosti rostla hodnota fixních nákladů, ale v důsledku poklesu tržeb nebyla schopna efektivně rozpouštět tyto náklady.

Obratovost investovaného kapitálu v roce 2022 klesala v důsledku nárůstu hodnoty aktiv a oproti tomu poklesu tržeb. K tomuto poklesu docházelo vlivem snížení poptávky v celém odvětví.

7.4.6 Citlivostní analýza

Následující tabulka obsahuje citlivostní analýzu. Ta popisuje, jaký vliv má změna jednotlivých faktorů, které byly popsány v rámci pyramidového rozkladu ekonomické přidané hodnoty na výsledný ukazatel. V rámci této simulace dochází ke změně jednotlivých faktorů o 10 %.

Z tabulky je evidentní, že největší vliv na změnu ekonomické přidané hodnoty má zisková marže. Pokud by došlo k nárůstu tohoto ukazatele o 10 %, výsledná EVA by byla o téměř 5 mil. Kč vyšší. Negativní dopad má nárůst podílu osobních nákladů na tržbách. Při nárůstu tohoto faktoru by došlo ke změně hodnoty EVA o 4 mil. Kč. Naopak pozitivní vliv má nárůst tržeb z 120 mil. Kč na 130 mil. Kč. Při tomto nárůstu by došlo k nárůstu EVA o 3,5 mil. Kč.

Tabulka 36 Citlivostní analýza

Položka (v tis. Kč)	Původní hodnota ukazatele	Změna hodnoty ukazatele	Původní EVA	Nová EVA	Změna EVA
DHM	98 880	108 768	-9 150	-9 322	-172
DNM	3 718	4 090	-9 150	-9 157	-7
Pohledávky	10 214	11 235	-9 150	-9 169	-19
KFM + PP	2 380	2 618	-9 150	-9 154	-4
Neúročený cizí kapitál	3 501	3 851	-9 150	-9 143	7
PH/Tržby	41,42%	45,56%	-9 150	-4 205	4 944
Osobní náklady/Tržby	34,15%	37,57%	-9 150	-13 226	-4 077
Odpisy/Tržby	18,91%	20,80%	-9 150	-11 407	-2 257
Ostatní výnosy-náklady/Tržby	13,43%	14,78%	-9 150	-7 546	1 603
Tržby	119 373	131 310	-9 150	-5 637	3 512
WACC	10,01%	11,01%	-9 150	-10 278	-1 128
Investovaný kapitál	112 713	123 984	-9 150	-10 064	-915
RONA	1,89%	2,08%	-9 150	-8 936	213

Zdroj: vlastní zpracování

8 IDENTIFIKACE KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI PODNIKU

Na základě strategické analýzy a finanční analýzy pomocí tradičních i pokročilých metod hodnocení finanční výkonnosti budou stanoveny klíčové ukazatele výkonnosti.

V rámci SWOT analýzy byla jako silná stránka podniku identifikována výborná technologická vybavenost. Společnost ABC s.r.o. se snaží investovat do plně robotizovaných a automatizovaných linek, které přináší vyšší marži výrobků. Podnik by měl tedy sledovat podíl výrobních procesů, které jsou automatizovány a využívají moderní technologie. Tento ukazatel by pomohl sledovat, jak úspěšně podnik využívá své technologické vybavení.

Mezi hlavní slabé stránky společnosti patří vysoká závislost na klíčovém odběrateli, pro kterého je realizováno přes 99 % odbytu. Následující ukazatel by tedy sledoval, jak závislý je podnik na tomto odběrateli. Tento ukazatel bude taktéž užitečný v tom, že bude určovat, jakým způsobem je podnik závislý na poptávce v automotive, kde lze v posledních letech sledovat pokles.

Další slabou stránkou je zvyšování nákladovosti. Z finanční analýzy je zřejmý nárůst výkonové spotřeby, konkrétně spotřeby materiálu a energie. Ačkoliv jsou energie částečně kompenzovány dodavatelem, stále dochází k jejich nárůstu. Společnost se tedy musí soustředit na snižování nákladovosti. V rámci spotřeby materiálu jsou klíčové nástroje, které se používají k obrábění. Zde je potřeba, aby docházelo k nárůstu životnosti těchto nástrojů. Klíčový ukazatel výkonnosti tedy bude sledovat podíl nákladů na nástroje na celkové tržby. Dalším ukazatelem bude spotřeba elektrické energie na normohodiny. Tento ukazatel je možné snižovat buď tím, že společnost investuje do výrobních linek, které mají zabudován automatický senzor vypnutí, pokud čeká stroj na výměnu nástrojů, nebo pomocí snižování doby výroby jednotlivých produktů.

Následně bude pro společnost klíčové implementovat vlastní informační systémy. Ten umožní lépe plánovat proces výroby a další podnikové procesy.

Dále ze SWOT analýzy vyplývá, že společnost, stejně jako zbytek odvětví, bojuje s nedostatkem kvalifikované pracovní síly. Jedná se tedy o důležitý ukazatel, protože bez něj není možné naplňovat výrobní kapacity. V následujících letech by ovšem mělo docházet ke snižování závislosti společnosti ABC s.r.o. na pracovní síle vlivem investic do plně robotizovaných a automatizovaných linek.

Dalším důležitým ukazatelem je zajištění vzdělávacího systému pro zaměstnance. Vzhledem k tomu, že společnost ABC s.r.o. má silnou konkurenci, je potřebné si udržet své know-how a tím zajistit dostatek zakázek.

Z pyramidového rozkladu rentability ekonomické přidané hodnoty je zřejmý pokles spreadu. To znamená, že cílem podniku by mělo být zvyšování rentability čistých operativních aktiv a oproti tomu snižování nákladů na kapitál.

Ke zvyšování rentability vlastního kapitálu bude docházet v důsledku zvyšování ziskové marže díky zaměření se na automatizované a robotizované výrobní linky. Dále je potřeba sledovat vývoj obratu aktiv. Zde by mělo docházet k nárůstu tržeb a poklesu operativních aktiv vlivem odprodeje nepotřebného strojního vybavení, to zároveň povede ke snižování vážených průměrných nákladů na kapitál.

9 BALANCED SCORECARD JAKO NÁSTROJ PRO IMPLEMENTACI KLÍČOVÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI

Na základě identifikovaných klíčových ukazatelů výkonnosti je možné navrhnout doporučení pro zlepšení hospodaření, a následně postup implementace využití klíčových ukazatelů v řízení společnosti.

K tomu je využito konceptu Balanced Scorecard z toho důvodu, že oproti klíčovým ukazatelům výkonnosti, které se soustředí na jednu konkrétní oblast, BSC zajišťuje celostní pohled na výkonnost společnosti napříč různými oblastmi, jakou jsou finance, zákazníci, interní procesy a učení a růst. Tímto se BSC snaží zahrnout a vyvážit všechny klíčové aspekty společnosti. To umožňuje společnosti lépe pochopit jednotlivé vazby mezi těmito oblastmi a klíčovými ukazateli výkonnosti a jejich vliv na hlavní cíl společnosti, čímž je dlouhodobá maximalizace hodnoty pro vlastníky.

Další výhodou je, že BSC umožňuje velmi jasně komunikovat svou strategii a cíle napříč celou společností. To umožňuje jednotlivým pracovníkům lépe porozumět jejich přínos na celkovou výkonnost společnosti.

Při návrhu implementace bude využito postupu dle Horvátha & Partners (2002), který se skládá z těchto fází: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci, objasnění strategie, tvorbu BSC, proces rozšíření roll-out a zajištění kontinuálního nasazení BSC.

9.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Ačkoliv se jedná pouze o teoretický návrh na implementaci BSC do společnosti, bude zde definován projektový tým. Ten se bude skládat z externisty, který bude hlavním projektovým manažerem a dále zde budou přímo zaměstnanci společnosti ABC s.r.o., protože ti jsou plně seznámeni s jednotlivými procesy v podniku. Tým bude tedy složen z vlastníka společnosti, jednatele, vedoucího technického útvaru, controllera, inženýra kvality, personalisty, obchodního zástupce a vedoucího výrobního útvaru.

Externisty bude využito z toho důvodu, že společnost nemá potřebné zkušenosti s konceptem BSC. Projektový manažer bude mít tedy na starost důsledné seznámení všech členů týmu s tímto konceptem. Dále budou představeny hlavní důvody zavedení, tedy jaké přínosy lze očekávat ze zavedení BSC do společnosti.

Dalším krokem je nastavení, jakým způsobem bude probíhat komunikace. Jednotlivé meetingy budou probíhat především osobně z důvodu zajištění lepší angažovanosti týmu.

Případně je možné občasné využití online platformem. Zajištění potřebných materiálů k tvorbě BSC bude mít na starost jednatel společnosti, neboť je nejlépe seznámen s jednotlivými aktivitami podniku.

Posledním krokem této fáze je určit, jakých útvarů se bude BSC týkat. Vzhledem k velikosti společnosti ABC s.r.o. bude projekt přímo aplikován na celý podnik. Mezi jednotlivé perspektivy bude patřit perspektiva finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a učení se a růstu.

9.2 Objasnění strategie

Při tvorbě Balanced Scorecard je nutné vycházet z předem definované vize a strategie společnosti.

Hlavní vizí společnosti je vybudovat excelentní, technicky a technologicky konkurenceschopnou firmu pro obrábění výkovků, respektující požadavky a potřeby zákazníků a zaměstnanců, uplatňující principy učení se a zlepšování a přijímající zodpovědnost za svá rozhodnutí. (Interní zdroje, 2022)

V rámci své strategie se chce společnost zaměřit na složitější technologie, které s sebou přináší vyšší marži výrobků. V plánu je dále investovat do komplexně vybavených linek a zajistit tak svou konkurenceschopnost. Zároveň se chce společnost soustředit na hledání nových zákazníků v rámci stávajících i nových trhů a tím pádem nebyt tolik závislá na svém klíčovém odběrateli. Nutné je také zmínit to, že se společnost chce co nejvíce osamostatnit od společnosti, na kterou byla dříve majetkově navázaná. (Interní zdroje, 2022)

9.3 Tvorba BSC

Po objasnění strategie jsou v další fázi navrženy strategické cíle, následně je využito strategické mapy pro lepší pochopení vzájemných vazeb mezi cíli. V dalším kroku jsou vybrána jednotlivá měřítka a určeny cílové hodnoty. Poslední krok obsahuje popis strategických akcí.

9.3.1 Konkretizace strategických cílů

Následující část obsahuje popis strategického cíle v rámci jednotlivých perspektiv.

Finanční perspektiva

Strategický cíl: Zvýšit hodnotu společnosti

Popis strategického cíle: Základním cílem společnosti ABC s.r.o. je dlouhodobá maximalizace hodnoty pro vlastníky. To znamená zajištění kladné hodnoty EVA. Celá úspěšnost strategie je závislá na výsledku tohoto cíle, a proto následující definované cíle musí být v souladu s tímto základním cílem.

Strategický cíl: Zvýšit rentabilitu čistých operativních aktiv

Popis strategického cíle: Zvyšování rentability čistých operativních aktiv zvýšením tržeb, snížením provozních nákladů a vyšším využitím majetku v dlouhodobém horizontu má přímý dopad na růst ukazatele EVA.

Strategický cíl: Snížit náklady na kapitál

Popis strategického cíle: Ke snížení nákladů na kapitál bude docházet v důsledku vyššího využití majetku společnosti.

Zákaznická perspektiva

Strategický cíl: Získávat nové zákazníky

Popis strategického cíle: V rámci zákaznické perspektivy se společnost soustředí na získávání zákazníků z toho důvodu, aby nebyla tolik závislá na svém klíčovém odběrateli. Své zákazníky chce hledat v rámci stávajícího odvětví, tedy automotive. Zde chce využít toho, že je vlastníkem certifikace IATF 16949, což jí zajišťuje konkurenční výhodu.

Strategický cíl: Získávat nové trhy

Popis strategického cíle: Tento strategický cíl je zaměřen na získávání nových zákazníků v rámci nových odvětví. Tímto reaguje společnost ABC s.r.o. na pokles poptávky v automobilovém průmyslu, kdy se snaží diverzifikovat riziko tím, že bude dodávat své produkty i na jiné trhy a zajistí tím svoji dlouhodobou existenci na trhu.

Strategický cíl: Nabízet individuální řešení zákazníkům

Popis strategického cíle: Nabízení individuálních řešení pro zákazníky je klíčové pro získání nových zákazníků a odlišení se od konkurence. Toho chce společnost docílit zaměřením se na plně robotizované a automatizované pracoviště, které přináší vyšší přidanou hodnotu pro zákazníka a tím pádem vyšší marži výrobků pro společnost ABC s.r.o.

Perspektiva interních procesů

Strategický cíl: **Zvýšit využití robotizovaných a automatizovaných technologií.**

Popis strategického cíle: V rámci perspektivy interních procesů se společnost soustředí na robotizované a automatizované technologie. Jejich výhodou je vyšší přidaná hodnota pro zákazníky, ale zároveň tím společnost reaguje na situaci na trhu práce, kde je nedostatek kvalifikované pracovní síly. Dlouhodobou vizí společnosti je vybudovat technologicky konkurenceschopnou společnost, která nebude tolik závislá na pracovní síle.

Strategický cíl: **Optimalizovat výrobní technologii.**

Popis strategického cíle: Díky optimalizaci výrobní technologie má dojít ke snížení výkonové spotřeby, což bylo hlavním důvodem snižování ekonomické přidané hodnoty společnosti. Optimalizace technologie povede ke snížení nákladů na elektrickou energii v důsledku snížení doby výroby. Dalším bodem bude snížení nákladů na nástroje v důsledku zvýšení jejich životnosti.

Strategický cíl: **Zvýšit využití majetku**

Popis strategického cíle: Zvýšení využití majetku bude docíleno díky zlepšení procesu plánování. To má zajistit nový ERP systém, který umožňuje lépe plánovat výrobní cyklus společnosti.

Perspektiva učení se a růstu

Strategický cíl: **Rozvíjet vzdělávací systém**

Popis strategického cíle: Pokud chce být společnost vysoce technologicky a technicky vybavená, je potřeba dále rozvíjet vzdělávací systém tak, aby bylo nadále zajištěno know-how společnosti.

Strategický cíl: **Zlepšit využití informačního systému**

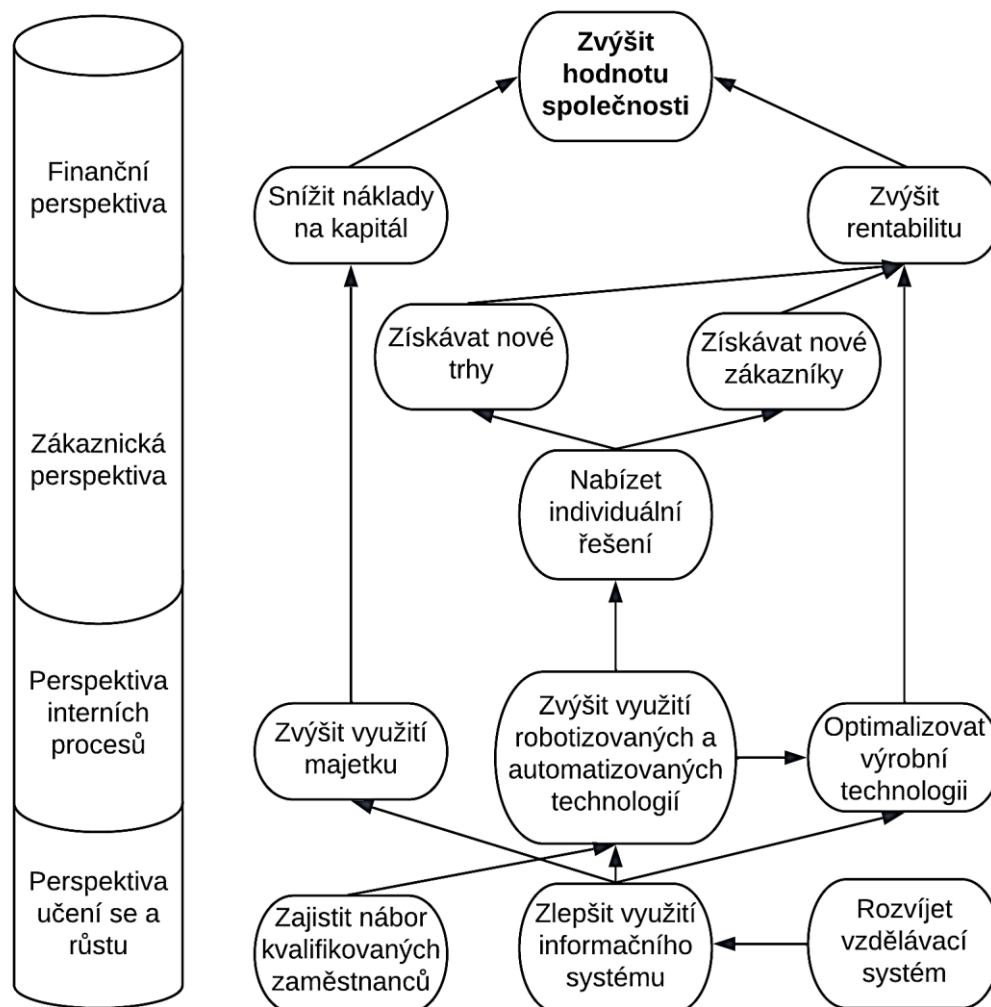
Popis strategického cíle: V roce 2023 je nutné zajistit vlastní informační systém pro společnost ABC s.r.o. To vychází z toho, že se chce více osamostatnit od svého klíčového odběratele, kde do současnosti využívala jejich informačních systémů a zároveň díky tomu, že společnost sídlí ve stejné budově, nebylo třeba řídit některé procesy jako je například logistika. Nový informační systém by měl umožnit plynulé řízení všech procesů společnosti včetně sběru potřebných dat.

Strategický cíl: Zajistit nábor kvalifikovaných pracovníků

Popis strategického cíle: Tento strategický cíl souvisí s osamostatněním se od společnosti, na kterou byla dříve majetkově navázaná a která je zároveň jejím klíčovým odběratelem. Do současnosti společnost využívala jejich informačního systému a zároveň některé procesy nebyla nucena řídit. Například se jedná o logistiku, nákup nebo vztahy s odběrateli a dodavateli. Osamostatněním si bude muset společnost řídit více procesů sama, čímž budou vznikat nová pracovní místa. Zároveň chce společnost vybudovat technologicky konkurenceschopnou firmu, která bude využívat plně robotizovaných a automatizovaných výrobních linek, aby nebyla tolik závislá na pracovní síle, ovšem vyšší automatizace s sebou nese požadavky na vyšší odbornost zaměstnanců.

9.3.2 Propojení strategických cílů

Ve druhém kroku je vypracována strategická mapa, která zobrazuje vztahy příčin a následků mezi jednotlivými strategickými cíli. Tím dochází k propojení jednotlivých klíčových ukazatelů výkonnosti a ověření, zda jsou jednotlivé strategické cíle konzistentní s hlavním cílem společnosti, tedy maximalizací hodnoty pro vlastníky.



Obrázek 12 Strategická mapa

Zdroj: vlastní zpracování

Hlavním cílem společnosti je dlouhodobý růst hodnoty společnosti, který bude měřen pomocí ekonomické přidané hodnoty. Dílčím cílem, který povede k dosažení hlavní cíle, je zvýšení rentability čistých operativních aktiv RONA. Tento ukazatel je podmíněn hodnotami čistého operativního zisku NOPAT a čistých operativních aktiv NOA.

Dalším cílem v rámci finanční perspektivy je snížení nákladů na kapitál díky zvýšení využití majetku.

V rámci SWOT analýzy byla jako slabá stránka společnosti zjištěna vysoká závislost na svém klíčovém odběrateli, pro kterého realizuje 99 % odbytu. Zákaznická perspektiva je tudíž přizpůsobena cíli se více osamostatnit. Strategickým cílem je získávání nových zákazníků v rámci stávajícího trhu, kdy chce společnost ABC s.r.o. využít toho, že je držitelem certifikace IATF 16949, která se specifická pro automobilový průmysl.

Vzhledem k tomu, že v posledních letech dochází k poklesu poptávky na tomto trhu chce společnost diverzifikovat své riziko tím, že bude získávat zákazníky v rámci nových odvětví. K tomu, aby společnost získávala zákazníky je potřeba nabízet individuální řešení. To znamená, že je potřeba, aby společnost byla schopna reagovat na specifické požadavky svých zákazníků a tím jim poskytovala své výrobky s přidanou hodnotou což se odrazí v marži výrobků.

V rámci perspektivy interních procesů se společnost zaměří na využívání plně robotizovaných a automatizovaných výrobních linek. To přinese společnosti vyšší kvalitu, což má přímou vazbu na přidanou hodnotu pro zákazníka. Zároveň tímto společnost snižuje svou závislost na pracovní síle, které je na trhu nedostatek. Díky využití plně robotizovaných a automatizovaných výrobních linek bude společnost schopna optimalizovat svoji výrobní technologii. Zde je cílem společnosti snížit výkonovou spotřebu, tedy náklady na nástroje a na elektrickou energii. Náklady na nástroje budou sníženy díky zvýšení jejich životnosti, náklady na elektrickou energii je možné snižovat buď tím, že společnost investuje do linek, které v sobě mají zabudované automatické vypnutí linky při čekání na obsluhu nebo pomocí snížení doby výroby jednotlivých výrobků.

Dále společnost zvýší využití svého majetku tím, že bude schopna lépe plánovat svůj výrobní program díky investici do nového informačního systému. Ten bude schopný sám navrhnout výrobní proces, který zajistí včasné dodání produktů. Tento informační systém zároveň napomůže využívat plně robotizovaných a automatizovaných linek tím, že bude schopen z jednotlivých procesů výroby sbírat potřebná data a tím nebude tolik závislý na lidské práci. Zároveň tento ERP systém umožní optimalizovat výrobní technologii díky zajištění dat.

Dalším strategickým cílem v rámci perspektivy učení se a růstu je rozvíjet vzdělávací systém, který je podmínkou pro zajištění správného využití ERP systému. Tato perspektiva dále obsahuje strategický cíl, který má za úkol zajistit nábor kvalifikované pracovní síly. Ten je potřebný, pokud chce společnost budovat plně automatizované a robotizované výrobní linky, neboť zde budou vysoké nároky na odbornost pracovníků a dále je podmínkou pro osamostatnění se od svého klíčového odběratele.

9.3.3 Výběr měřítek včetně cílových hodnot

Následující část obsahuje výběr vhodných měřítek jednotlivých strategických cílů. Dále jsou určeny cílové hodnoty v horizontu dvou let. Tento časový horizont byl vybrán kvůli charakteru výroby. Jakmile společnost získá nového zákazníka, trvá minimálně půl roku až

rok, než začne jednotlivé výrobky dodávat. Cílové hodnoty jsou určeny na základě dlouhodobého plánu společnosti.

Finanční perspektiva

Tabulka 37 Měřítko finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšit hodnotu společnosti	EVA	tis. Kč	-9 150	4 000
Zvýšit rentabilitu čistých operativních aktiv	RONA	%	1,89	11,3
	NOPAT	tis. Kč	2 133	12 900
	NOA	tis. Kč	112 713	115 000
Snížit náklady na kapitál	WACC	%	10,01	7
	Obrat aktiv		1,06	1,2

Zdroj: vlastní zpracování

- **Zvýšit hodnotu společnosti**

Hlavním strategickým cílem je dlouhodobě maximalizovat hodnotu pro vlastníky. Ta bude měřena pomocí ekonomické přidané hodnoty.

- **Zvýšit rentabilitu společnosti**

V rámci tohoto cíle je jako měřítko stanovena hodnota RONA, která je ovlivněna hodnotou NOPAT a NOA.

- **Snížit náklady na kapitál**

Tento cíl bude měřen pomocí vážených průměrných nákladů na kapitál a zároveň pomocí poměru vlastního kapitálu k celkovému kapitálu.

V rámci finanční perspektivy není definována žádná strategická akce, neboť budou cílové hodnoty splněny pomocí dalších perspektiv.

Zákaznická perspektiva

Tabulka 38 Měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Získávat nové zákazníky	Tržby od nových zákazníků/Tržby	%	1	15
Získávat nové trhy	Tržby z nových trhů/Tržby	%	0	15
Nabízet individuální řešení zákazníkům	NOPAT/Tržby	%	1,79	7,7
	Zákaznický audit	%	90	95

Zdroj: vlastní zpracování

- **Získávat nové zákazníky**

Tento strategický cíl bude měřen pomocí podílu tržeb od nových zákazníků vůči celkovým tržbám. Důvodem výběru této metriky je, aby bylo zřejmé, nakolik je společnost závislá na svém klíčovém odběrateli. V současné době je zhruba 1% celkových tržeb realizováno pro nové zákazníky a cílová hodnota je stanovena na 15 %. K takto razantnímu nárůstu dojde z toho důvodu, že již v současnosti jsou nasmlouvané určité zakázky.

Strategickou akcí je provedení analýzy konkurence, která odhalí slabá místa společnosti, dále pomocí aktivního oslovování potenciálních zákazníků.

- **Získávat nové trhy**

Tento strategický cíl je obdobou předchozího cíle. Důvodem, proč došlo k rozdělení na dva strategické cíle je to, aby byla zřejmá, jaká je závislost společnosti na automobilovém trhu, ve kterém nyní dochází k poklesu poptávky. Cílová hodnota je stanovena na 15 % z toho důvodu, že již nyní dochází k navázání spoluprací s firmami z nových odvětví.

Strategickou akcí je sledování soukromých i veřejných zakázek, analýza konkurence, aktivní oslovování potenciálních zákazníků.

- **Nabízet individuální řešení zákazníků**

Vzhledem k tomu, že orientací společnosti ABC s.r.o. na nabízení individuálního řešení pro své zákazníky, přináší vyšší přidanou hodnotu pro odběratele, je zde počítáno se zvýšením ziskové marže. Dalším měřítkem je výsledek zákaznického auditu. Ty realizují především větší společnosti, které hodnotí například technické vybavení společnosti, kvalitu jejich procesů, odbornost techniků, orientaci na plnění požadavků zákazníka, doba odezvy, čistotu pracovních míst nebo i zajištění bezpečnosti svých zaměstnanců.

Strategickou akcí bude lepší porozumění individuálních potřeb zákazníka díky zaměření se na výsledek zákaznického auditu a na jednotlivé položky, které analyzuje.

Perspektiva interních procesů

Tabulka 39 Měřítko perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšit využití robotizovaných a automatizovaných technologií	Počet automatizovaných kontrol/celkový počet kontrol	%	45	70
	Odvedené Nhod na robotizovaných pracovištích/celkové odvedené Nhod	%	30	50
Zvýšit využití majetku	Obrat aktiv		1,06	1,2
Optimalizovat výrobní technologii	Spotřeba elektrické energie/Nhod	kWh/Nhod	1,1	0,9
	Náklady na nástroje/Tržby	%	25	20

Zdroj: vlastní zpracování

- **Zvýšit využití robotizovaných a automatizovaných technologií**

Zvýšení využití robotizovaných a automatizovaných pracovišť bude měřeno pomocí podílu odvedených normohodin robotizovaných normohodin vůči celkovým normohodinám. Dále je zde využito ukazatele, který zohledňuje počet provedených kontrol kvality robotem vůči celkovým, které jsou prováděny ručně.

Strategickou akcí je postupný přechod výroby jednotlivých výrobků na robotizovaná pracoviště, investování do nových linek.

- **Optimalizovat výrobní technologii**

Tento strategický cíl bude měřen pomocí spotřeby elektrické energie na normohodiny. Dále zde bude využito měřítka sledující podíl nákladů na spotřebu nástrojů k tržbám.

Strategickou akcí je snižovat spotřebu elektrické energie vlivem investic do linek, které umožňují automatické vypnutí při čekání na technologa a zároveň bude kladen důraz na snižování doby výroby jednotlivých výrobků. Další strategickou akcí je zvyšování životnosti nástrojů díky vyšší angažovanosti dodavatelů nástrojů. Zde je potřeba zajistit správné uchopení nástroje na výrobní linku tak, aby nedocházelo k brzkému opotřebení.

- **Zvýšit využití majetku**

Tento ukazatel je měřen pomocí obratu aktiv.

Strategickou akcí je zlepšení plánování výrobního procesu díky zavedení ERP systému a dále vyřazení nepotřebného strojního zařízení.

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 40 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Rozvíjet vzdělávací systém	Výdaje na vzdělání/Tržby	%	1	2,5
	Dotazníkové šetření	body		85
Zlepšit využití informačního systému	Využití ERP	%		80
	Dotazníkové šetření	body		85
Zajistit nábor kvalifikovaných pracovníků	Počet nových zaměstnanců	počet		5

Zdroj: vlastní zpracování

- **Rozvíjet vzdělávací systém**

V rámci tohoto strategického cíle byla navržena metrika zohledňující výdaje na vzdělání vůči celkovým tržbám společnosti. Tento ukazatel je následně doplněn o dotazníkové šetření zaměstnanců, které má za cíl odhalit užitečnost jednotlivých školení. To znamená, že bude zaměřen na praktickou využitelnost školení.

Strategickou akcí jsou pravidelné meetingy s personalistou, v rámci nichž bude mít možnost zaměstnanec přijít s návrhem na možný kurz. Další akcí je aktivní sledování nabízených kurzů a reakce na dotazník.

- **Zlepšit využití informačního systému**

Tento cíl bude měřen pomocí procenta využití ERP při práci a zároveň zde bude realizováno dotazníkové šetření. To bude mít za cíl ověřit uživatelskou přívětivost ERP systému.

Strategickou akcí je zajistit individuální nastavení ERP systému pro konkrétní potřeby zaměstnance.

- **Zajistit nábor kvalifikovaných zaměstnanců**

Zaměstnanci a jejich zkušenosti a znalosti jsou klíčoví pro úspěšnost této strategie. Měřítkem je počet nových zaměstnanců.

Strategickou akcí je lepší komunikace se stávajícími zaměstnanci o možnosti finančního benefitu při doporučení kandidáta, aktivní oslovování středních a vysokých škol, zviditelnění účtu na LinkedIn, cílená reklama na portálech typu práce.cz a jobs.cz

9.4 Postup při procesu rozšíření roll out

S ohledem na velikost společnosti bude implementace provedena pomocí vertikálně, tedy shora dolů. Realizační tým bude tvořen jednatelem a vedoucími všech dalších oddělení, aby byla zajištěna vzájemná propojenost. Zodpovědnost za celý proces bude svěřena projektovému manažerovi, kterým je již zmíněný externista.

9.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Poslední fází implementace je zajištění plného nasazení BSC v podniku. To obnáší napojení na stávající manažerské informační systémy.

V současné době společnost ABC s.r.o. nedisponuje vhodnými informačními systémy. V rámci BSC bylo zmíněno, že společnost bude v roce 2023 investovat do nového ERP systému. Ten by umožnil zpřehlednit úspěšnost jednotlivých měřítek a celého projektu.

Následně by byl systém doplněn o automatický výpočet odchylek od plánovaných hodnot. To by zajistilo vyšší ztotožnění se jednotlivých pracovníků s BSC. Výpočty odchylek by byly doplněny o grafy pro snadnější přehled vykazovaných hodnot.

Dalším krokem je zajištění implementace BSC do systému odměňování. Tomu předchází celopodnikové seznámení se strategií a vizí společnosti. Vzhledem k tomu, že v následujícím roce společnost plánuje vylepšit stávající systém benefitů, budou zde zavedeny finanční odměny za splnění cílových hodnot.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo identifikovat klíčové ukazatele výkonnosti a navrhnout postup implementace využití klíčových ukazatelů výkonnosti do řízení vybrané společnosti.

V první části práce byla zpracována kritická literární rešerše, která se zaměřovala na metody měření a hodnocení výkonnosti, strategickou analýzu, klíčové ukazatele výkonnosti a Balanced Scorecard.

V praktické části byla nejprve představena analyzovaná společnost ABC s.r.o. Na to navazovala strategická analýza, kde bylo zhodnoceno vnitřní a vnější okolí podniku pomocí PEST analýzy, Porterova modelu pěti konkurenčních sil a interní analýzy dle 7S. Jednotlivé výsledky byly shrnuty do SWOT analýzy.

Slabou stránkou společnosti je závislost na klíčovém odběrateli, zvyšování nákladovosti, tedy především výkonové spotřeby kvůli zvyšování nákladů na nástroje. Následně se společnost stejně jako odvětví potýká s nedostatkem pracovních sil. Oproti tomu silnou stránkou je především know-how společnosti, výborná technická a technologická vybavenost a držení certifikace IATF 16949.

Následně byla zhodnocena finanční výkonnost pomocí tradičních ukazatelů za roky 2018-2022. Z výsledků je zřejmé zvyšování fixních nákladů v důsledku investic do robotizovaných a automatizovaných linek. Následně dochází ke zvyšování výkonové spotřeby, především spotřeby materiálu a energie.

V praktické části práce bylo využito ukazatele ekonomické přidané hodnoty jakožto pokročilé metody hodnocení finanční výkonnosti společnosti ABC s.r.o. Z pyramidového rozkladu je zřejmý postupný pokles spreadu, což má za následek snižování ekonomické přidané hodnoty. Ta se v posledním roce dostala do záporných hodnot. Na základě citlivostní analýzy je zřejmé, že největší dopad na ekonomickou přidanou hodnotu má změna ziskové marže a následně podílu osobních nákladů na tržbách.

Na základě provedených analýz byly identifikovány klíčové ukazatele výkonnosti. Následně bylo využito konceptu Balanced Scorecard pro možnou implementaci využití identifikovaných klíčových ukazatelů výkonnosti do praxe daného podniku pro zlepšení jeho výkonnosti. Tento koncept byl vybrán z toho důvodu, že poskytuje komplexní pohled na podnik a jeho procesy. Zároveň dává jednotlivé klíčové ukazatele výkonnosti do přímých

souvislostí pomocí strategické mapy a umožňuje řídit výkonnost s ohledem na finanční i nefinanční měřítka.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ACADEMY16949, 2022. What is IATF 16949?. In: *16949 Academy* [online]. [cit. 2022-10-20]. Dostupné z: <https://advisera.com/16949academy/what-is-iatf-16949/>

BIAZZO, Stefano a Patrizia GARENGO, 2012. *Performance measurement with the balanced scorecard: a practical approach to implementation within SMEs*. Heidelberg: Springer. ISBN 978-3-642-24760-6.

BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN, 2020. *Principles of corporate finance*. 13. edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-260-56555-3.

ČIŽINSKÁ, Romana, 2018. *Základy finančního řízení podniku*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0194-8.

ČNB, 2022. Zpráva o měnové politice. In: *Česká národní banka* [online]. [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/export/sites/cnb/cs/menova-politika/.galleries/zpravy_o_menove_politice/2022/leto_2022/download/zomp_2022_leto.pdf

ČNB, 2022. Rozhodnutí Bankovní rady. In: *Česká národní banka* [online]. [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/br-zapisy-z-jednani/Rozhodnuti-bankovni-rady-CNB-1664463600000/?tab=statement>

ČNB, 2023. Prognóza ČNB – zima 2023. In: *Česká národní banka* [online]. [cit. 2023-03-12]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/prognoza/>

DAMODARAN, 2023. *Data: current* [online]. In: . [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

DLUHOŠOVÁ, Dana, 2008. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 2., upr. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-44-6.

EHRBAR, Al, 1998. *EVA: the real key to creating wealth*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0471298603.

FOTR, Jiří a kol., 2020. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-2499-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4006-371.

HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9018-9.

Interní zdroje, 2022. Zlín.

JUSTICE.CZ, 2022. Výpis z obchodního rejstříku. *Veřejný rejstřík a Sbírk listin* [online]. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: <https://justice.cz/>

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 1996. *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press. ISBN 08-758-4651-3.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2004. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1591391342.

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2611-775.
- KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS, 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4719-115.
- MARINIČ, Pavel, 2008. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-802-4724-324.
- MARR, Bernard, 2012. *Key performance indicators: the 75 measures every manager needs to know*. New York: Pearson Financial Times Pub. ISBN 978-027-3750-116.
- MFCR, 2022. Výpis z Registru ekonomických subjektů ČSÚ v ARES. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2022-12-04]. Dostupné z: <https://www.info.mfcr.cz/cgi-bin/ares>
- MFCR, 2023. Makroekonomická predikce - leden 2023. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2023-01-26_Makroekonomicka-predikce-leden-2023-Tabulky-a-grafy.xlsx
- MPO, 2011. Metodika výpočtu. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2023-03-22]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/assets/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/2016/11/metodika-vypoctu.pdf>
- MPO, 2019. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2018. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2022-10-30]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama_cz_web.pdf
- MPO, 2022. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR. In: *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>
- NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada. Finance (Grada). ISBN 80-247-0125-1.
- NPI, 2021. Vývoj vzdělanostní a oborové struktury žáků a studentů ve středním a vyšším odborném vzdělávání v ČR a budoucí výzvy a transformace trhu práce 2021/22. In: *Informační systém Infoabsolvent* [online]. [cit. 2022-10-08]. Dostupné z: https://www.infoabsolvent.cz/Temata/Download?Soubor=F-9.0.180_Vyvoj_vzdelanostni_a_oborove_struktury_zaku_a_studentu_ve_strednim_a_vyssi_m_odbornem_vzdel.pdf
- OPPA, 2009. Pomůcka pro určení velikosti podniku. *Operační program Praha - Adaptabilita* [online]. [cit. 2022-06-23]. Dostupné z: http://prahafondy.ami.cz/cz/oppa/pro-prijemce/325_pomucka-pro-urceni-velikosti-podniku.html
- PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ, 2015. *Stratégia a strategický manažment: ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. Bratislava: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-8168-193-6.

- PAPULOVÁ, Zuzana, 2012. *Strategické analýzy s podporou strategického myslenia: Aktuálny trend v strategickom namažmente*. Bratislava: KARTPRINT. ISBN 978-80-89553-10-5.
- PARMENTER, David, 2020. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. 4nd ed. Hoboken, N.J.: John Wiley. ISBN 978-1-119-62077-8.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. ISBN 978-807-2018-727.
- PORTER, Michael E., 2004. *Competitive strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press. ISBN 0-7432-6088-0.
- ROLSTADÅS, Asbjørn, 1998. *Enterprise performance measurement*. 18(910), 989-999. ISSN 0144-3577. Dostupné z: doi:10.1108/01443579810225577
- RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3124-2.
- SOUČEK, Zdeněk, 2015. *Strategie úspěšného podniku: symbióza kreativity a disciplíny*. V Praze: C.H. Beck. ISBN 978-807-4005-725.
- STANJURA, Zbyněk, 2022. Státní rozpočet v kostce - 2022. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/2022-06-07_Statni-rozpocet-2022-v-kostce_v02.pdf
- STERN, Joel M., John S. SHIELY a Irwin ROSS, 2001. *The EVA challenge: implementing value-added change in an organization*. New York: John Wiley & Sons. ISBN 0471405558.
- VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA, 2013. *Podnikové řízení*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-802-4746-425.
- VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finance (Grada). ISBN 978-802-7117-017.
- WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada. Prosperita firmy. ISBN 978-802-4729-244.
- WEISS, Tomáš, 2022. Sněmovna v 1. čtení projednala státní rozpočet pro rok 2023 se schodkem 295 mld. Kč. In: *Ministerstvo financí České republiky* [online]. [cit. 2022-10-28]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2022/snemovna-v-1-cteni-projednala-statni-roz-48874/>
- ZÁVADSKÝ, Ján, 2005. *Riadenie výkonnosti podnikových procesov*. Banská Bystrica: Ekonomická fakulta UMB - OZE. ISBN 80-8083-077-0.
- ZÁVARSKÁ, Zuzana, 2012. *Manažment kapitálovej štruktúry pri financovaní rozvoja podniku ako nástroj zvyšovania finančnej výkonnosti*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove. ISBN 978-80-555-0553-4.
- ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4008-9.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
BSC	Balanced Scorecard
C	Kapitál
CFROI	Výnosnost investice
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, odpisy a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
ERP	Plánování podnikových zdrojů
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FCF	Diskontované volné cash flow
IS	Informační systém
KBÚ	Krátkodobé bankovní úvěry
KCZ	Krátkodobé cizí zdroje
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KPI	Klíčové ukazatele výkonnosti
KRI	Klíčové ukazatele výsledků
KZ	Krátkodobé závazky
L3	Běžná likvidita

MVA	Tržní přidaná hodnota
N	Náklady
N _{CK}	Náklady na cizí kapitál
N _{hod}	Normohodiny
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Čistý operativní zisk
NPV	Čistá současná hodnota
N _Ú	Nákladové úroky
N _{VK}	Náklady na vlastní kapitál
OA	Oběžná aktiva
Ost. T	Ostatní tržby
Ost. V	Ostatní výnosy
PH	Přidaná hodnota
PI	Ukazatele výkonnosti
PP	Peněžní prostředky
PS	Počáteční stav
R _e	Riziková přírážka za finanční strukturu
R _f	Bezriziková sazba
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
RONA	Rentabilita čistých operativních aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
SA	Stálá aktiva
T	Tržby
TSR	Celkové bohatství akcionářů
UM	Úroková míra

UZ Úplatné zdroje

VH Výsledek hospodaření

VK Vlastní kapitál

WACC Vážené průměrné náklady na kapitál

XL1 Běžná likvidita

XL2 Pohotová likvidita

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Strategický rámec BSC	25
Obrázek 2 Perspektivy BSC	26
Obrázek 3 Porterův model konkurenčních sil.....	33
Obrázek 4 Organizační struktura	43
Obrázek 5 Vývoj výsledku hospodaření	47
Obrázek 6 Přidaná hodnota.....	49
Obrázek 7 Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu	54
Obrázek 8 SPIDER graf 2018.....	56
Obrázek 9 SPIDER graf 2019.....	57
Obrázek 10 SPIDER graf 2020.....	58
Obrázek 11 Pyramidový rozklad EVA	71
Obrázek 12 Strategická mapa	81

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Vývoj měření výkonnosti	14
Tabulka 2 Základní informace o společnosti	37
Tabulka 3 SWOT analýza	45
Tabulka 4 Analýza vývoje zisku	47
Tabulka 5 Přidaná hodnota	48
Tabulka 6 Přidaná hodnota v odvětví	49
Tabulka 7 Vývoj čistého pracovního kapitálu společnosti ABC s.r.o.	50
Tabulka 8 Ukazatele zadluženosti	50
Tabulka 9 Ukazatele rentability	51
Tabulka 10 Ukazatele likvidity	52
Tabulka 11 Ukazatele aktivity	52
Tabulka 12 SPIDER analýza	55
Tabulka 13 Z-score	59
Tabulka 14 Index IN05	59
Tabulka 15 Aktivace dlouhodobého pronájmu – aktiva	60
Tabulka 16 Aktivace dlouhodobého pronájmu – pasiva	61
Tabulka 17 Nedokončený dlouhodobý majetek	61
Tabulka 18 Neprovozní dlouhodobý majetek	61
Tabulka 19 Neúročený cizí kapitál	62
Tabulka 20 Přehled všech změn při výpočtu NOA	62
Tabulka 21 Upravená majetková část rozvahy	63
Tabulka 22 Upravená finanční část rozvahy	63
Tabulka 23 Nákladové úroky	64
Tabulka 24 Mimořádné položky	64
Tabulka 25 Vyloučení a aktivace nákladů	64
Tabulka 26 Vyloučení VH související s provozně nepotřebným majetkem	65
Tabulka 27 Přehled všech změn při výpočtu NOPAT	65
Tabulka 28 Výpočet upravené daně	66
Tabulka 29 Upravený výkaz zisku a ztráty	66
Tabulka 30 Náklady na cizí kapitál	67
Tabulka 31 Model CAPM	67
Tabulka 32 Stavebnicový model	68
Tabulka 33 Rentabilita vlastního kapitálu v odvětví	69
Tabulka 34 Výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál	69

Tabulka 35 Ekonomická přidaná hodnota	69
Tabulka 36 Citlivostní analýza	73
Tabulka 37 Měřítko finanční perspektivy	83
Tabulka 38 Měřítko zákaznické perspektivy	84
Tabulka 39 Měřítko perspektivy interních procesů	85
Tabulka 40 Měřítko perspektivy učení se a růstu	87