

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomiky a managementu**

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku

Bc. Tomáš Zaplatílek

**Diplomová práce
2016**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Zaplatílek**
Osobní číslo: **E13547**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Název tématu: **Hodnocení výkonnosti vybraného podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

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

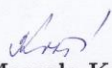
Cílem práce je posouzení výkonnosti konkrétního podniku na základě použití finanční analýzy a některé z moderních metod hodnocení výkonnosti podniku, dále doporučení a návrhy na zlepšení v kritických oblastech.


Osnova:

- Charakteristika základních pojmů v oblasti výkonnosti podniku.
- Metody pro měření výkonnosti podniku.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Hodnocení výkonnosti konkrétního podniku pomocí zvolených metod.
- Zhodnocení a návrhy.

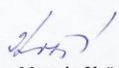
Rozsah grafických prací:
Rozsah pracovní zprávy: cca 50 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

KAPLAN, Robert S a David P NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 9788072611775.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. Měření a řízení výkonnosti podniku. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
OLSON, David Louis a Desheng Dash WU. Enterprise risk management. Hackensack, NJ: World Scientific Pub, c2008, xii, 252 p. ISBN 9812791485.
PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Vedoucí diplomové práce:  doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu
Datum zadání diplomové práce: 29. září 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 29. dubna 2016


doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako Školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 17.4.2016

Bc. Tomáš Zaplatílek

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce, doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D., za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. V neposlední řadě děkuji své rodině, která mi byla velkou oporou.

ANOTACE

Diplomová práce s názvem Hodnocení výkonnosti vybraného podniku se zabývá hodnocením finanční výkonnosti podniku ŠKODA AUTO a.s. a jeho finanční analýzou. Hlavním cílem práce je posouzení výkonnosti konkrétního podniku na základě použití finanční analýzy a některé z moderních metod hodnocení výkonnosti podniku a navržení doporučení v kritických oblastech.

KLÍČOVÁ SLOVA

ŠKODA AUTO a.s., benchmarking, finanční analýza

TITLE

Performance efficiency of selected company

ANNOTATION

The thesis titled Evaluation of the performance of the chosen company is engaged in evaluating the financial performance of the company ŠKODA AUTO Inc. and its financial analysis. The main objective is to assess the performance of a particular company based on the use of financial analysis and some of the modern methods of performance evaluation, and suggest recommendations in critical areas.

KEYWORDS

ŠKODA AUTO a.s., benchmarking, financial analysis

OBSAH

ÚVOD	12
1 KONKURENCESCHOPNOST A VÝKONNOST PODNIKU	14
2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	16
2.1 TRADIČNÍ PŘÍSTUPY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	17
2.1.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy	18
2.1.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy.....	19
2.1.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy.....	20
2.1.4 Pyramidové rozklady ukazatelů.....	24
2.1.5 Analýza souhrnných ukazatelů	25
2.2 MODERNÍ PŘÍSTUPY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	34
2.2.1 Tržní přidaná hodnota (MVA).....	34
2.2.2 Ekonomická přidaná hodnota (EVA).....	34
2.2.3 Metoda diskontovaného cash flow (DCF)	36
2.3 KOMPLEXNÍ PŘÍSTUPY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	37
2.3.1 Balanced Scorecard (BSC)	38
2.4 BENCHMARKING.....	39
2.4.1 Přístupy v benchmarkingu	40
2.4.2 Kategorizace benchmarkingu.....	40
2.4.3 Fáze benchmarkingu	41
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.	43
3.1 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI	43
3.2 HISTORIE SPOLEČNOSTI.....	44
3.3 SOUČASNOST ŠKODA AUTO, A.S.....	47
3.4 STRATEGIE SPOLEČNOSTI	49
3.5 KONKURENČNÍ SPOLEČNOST	51
4 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.....	53
4.1 ANALÝZA ABSOLUTNÍCH UKAZATELŮ	53
4.1.1 Horizontální analýza aktiv	53
4.1.2 Horizontální analýza pasiv.....	57
4.1.3 Vertikální analýza aktiv	59
4.1.4 Vertikální analýza pasiv.....	61
4.2 ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ	63
4.3 DU PONTOVA ANALÝZA	64
4.4 ANALÝZA SOUHRNNÝCH UKAZATELŮ.....	66
4.4.1 Altmanovo Z – skóre	66
4.4.2 Kralickův test.....	69
4.4.3 Index bonity	70
5 BENCHMARKING	72
5.1 ANALÝZA LIKVIDITY	72
5.2 ANALÝZA RENTABILITY	76
5.3 ANALÝZA AKTIVITY.....	79
5.4 ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	81
5.5 ALTMANOVO Z – SKÓRE.....	84
5.6 HODNOCENÍ PRODUKTIVITY PRÁCE.....	86
6 ZÁVĚR	89
7 POUŽITÁ LITERATURA.....	91
SEZNAM PŘÍLOH	95

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Intervaly hodnocení finančního zdraví podniku pro české podniky	27
Tabulka 2: Intervaly hodnocení finančního zdraví podniku pro nevýrobní společnosti.....	28
Tabulka 3: Intervaly hodnocení finančního zdraví podniku pro společnosti neobchodovatelné na finančních trzích.....	29
Tabulka 4: Intervaly hodnocení finančního zdraví podniku pro akciové společnosti s veřejnou nabídkou akcií.....	30
Tabulka 5: Intervaly hodnocení Indexu bonity	31
Tabulka 6: Klasická metoda Rychlého Kralickova testu	33
Tabulka 7: Absolutní změna aktiv v letech 2010 - 2014	55
Tabulka 8: Relativní změna aktiv v letech 2010 - 2014.....	56
Tabulka 9: Absolutní změna pasiv v letech 2010 - 2014.....	57
Tabulka 10: Relativní změna pasiv v letech 2010 - 2014	58
Tabulka 11: Vertikální analýza aktiv v letech 2010 - 2014	60
Tabulka 12: Vertikální analýza pasiv v letech 2010 - 2014.....	62
Tabulka 13: Čistý pracovní kapitál společnosti v letech 2010 – 2014 (uvedeno v tis. Kč)...	63
Tabulka 14: Hodnoty Du pontovy analýzy a výpočtu ROE pomocí vzorce.....	65
Tabulka 15: Altmanův model Z – skóre pro české společnosti	67
Tabulka 16: Altmanův model Z – skóre pro společnosti neobchodované na finančních trzích	67
Tabulka 17: Hodnoty ukazatelů Kralickova testu	69
Tabulka 18: Kralickův test společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2010 - 2014.....	70
Tabulka 19: Intervaly hodnocení Kralickova testu	70
Tabulka 20: Index bonity za období 2010 - 2014	71
Tabulka 21: Index bonity v letech 2010 - 2014	71
Tabulka 22: Porovnání běžné likvidity společností v letech 2010 - 2014	72
Tabulka 23: Porovnání pohotové likvidity v letech 2010 - 2014.....	74
Tabulka 24: Porovnání hotovostní likvidity v letech 2010 - 2014.....	75
Tabulka 25: Porovnání rentability aktiv v letech 2010 - 2014.....	76
Tabulka 26: Porovnání rentability vlastního kapitálu v letech 2010 - 2014	77
Tabulka 27: Porovnání rentability tržeb v letech 2010 - 2014.....	78
Tabulka 28: Porovnání obrátu aktiv za období 2010 - 2014.....	79
Tabulka 29: Porovnání obrátu zásob za období 2010 - 2014.....	80
Tabulka 30: Porovnání obrátu pohledávek za období 2010 - 2014	81
Tabulka 31: Porovnání obratovosti aktiv v letech 2010 - 2014	81
Tabulka 32: Porovnání obratovosti zásob v letech 2010 - 2014	81
Tabulka 33: Porovnání obratovosti pohledávek v letech 2010 - 2014.....	81
Tabulka 34: Porovnání celkové zadluženosti v letech 2010 - 2014.....	82
Tabulka 35: Porovnání míry zadluženosti v letech 2010 - 2014.....	83
Tabulka 36: Porovnání úrokového krytí v letech 2010 - 2014.....	84
Tabulka 37: Altmanův model Z – skóre společnosti ŠKODA AUTO a.s. pro společnosti neobchodované na finančních trzích.....	85
Tabulka 38: Altmanův model Z – skóre společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. pro společnosti neobchodované na finančních trzích.....	85
Tabulka 39: Porovnání počtu zaměstnanců společností ŠKODA AUTO a.s. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v letech 2010 - 2014	86
Tabulka 40: Produktivita práce podle jednotlivých ukazatelů společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2010 - 2014.....	87
Tabulka 41: Produktivita práce podle jednotlivých ukazatelů společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v letech 2010 - 2014	88

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Čistý pracovní kapitál	19
Obrázek 2: Du Pontův diagram	25
Obrázek 3: Balanced Scorecard	38
Obrázek 4: Historie ŠKODA AUTO a.s. od roku 1890 do roku 1915	44
Obrázek 5: Historie ŠKODA AUTO a.s. od roku 1915 do roku 1940	45
Obrázek 6: Historie ŠKODA AUTO a.s. od roku 1940 do roku 1970	46
Obrázek 7: Historie ŠKODA AUTO a.s. od roku 1965 do roku 1990	47
Obrázek 8: Historie ŠKODA AUTO a.s. od roku 1990 do roku 2010	48
Obrázek 9: Přehled společností v koncernu Volkswagen Group	49
Obrázek 10: ŠKODA VISION C	50
Obrázek 11: Poslání společnosti ŠKODA AUTO a.s.	50

SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Absolutní změna	18
Rovnice 2: Procentuální změna	19
Rovnice 3: Běžná likvidita	20
Rovnice 4: Pohotovostní likvidita	21
Rovnice 5: Hotovostní likvidita	21
Rovnice 6: Rentabilita celkového kapitálu	21
Rovnice 7: Rentabilita celkového kapitálu	22
Rovnice 8: Rentabilita vlastního kapitálu	22
Rovnice 9: Rentabilita tržeb	22
Rovnice 10: Rentabilita investovaného kapitálu	23
Rovnice 11: Rovnice Altmanova Z – skóre pro české společnosti	27
Rovnice 12: Rovnice Altmanova Z – skóre pro nevýrobní společnosti	28
Rovnice 13: Rovnice Altmanova Z – skóre pro společnosti neobchodovatelné na finančních tržích	28
Rovnice 14: Rovnice Altmanova Z – skóre pro akciové společnosti s veřejnou nabídkou akcií	29
Rovnice 15: Rovnice Indexu bonity	30
Rovnice 16: Ekonomická přidaná hodnota	34
Rovnice 17: Ekonomická přidaná hodnota	35
Rovnice 18: Metoda diskontovaného cash flow metodou APV	37
Rovnice 19: Čistý pracovní kapitál	63

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj položek aktiv zkrácené rozvahy v letech 2010 - 2014.....	54
Graf 2: Vývoj vybraných položek pasiv zkrácené rozvahy v letech 2010 - 2014	59
Graf 3: Struktura aktiv v letech 2010 – 2014.....	61
Graf 4: Struktura pasiv v letech 2010 - 2014	63
Graf 5: Čistý pracovní kapitál v letech 2010 – 2014 (uvedeno v tis. Kč).....	64
Graf 6: Du Pontův pyramidový rozklad ROE.....	66
Graf 7: Altmanovo Z - skóre pro české podniky.....	68
Graf 8: Altmanovo Z – skóre pro společnosti neobchodované na finančních trzích.....	68
Graf 9: Porovnání běžné likvidity společností v letech 2010 – 2014	73
Graf 10: Porovnání pohotové likvidity v letech 2010 - 2014.....	74
Graf 11: Porovnání hotovostní likvidity v letech 2010 - 2014.....	75
Graf 12: Porovnání rentability aktiv v letech 2010 - 2014.....	77
Graf 13: Porovnání rentability vlastního kapitálu v letech 2010 - 2014.....	78
Graf 14: Porovnání rentability tržeb v letech 2010 - 2014.....	79
Graf 15: Porovnání obratu aktiv, zásob a pohledávek v letech 2010 - 2014	81
Graf 16: Porovnání celkové zadluženosti v letech 2010 - 2014.....	82
Graf 17: Porovnání míry zadluženosti v letech 2010 - 2014	83
Graf 18: Porovnání úrokového krytí v letech 2010 - 2014	84
Graf 19: Srovnání výsledků Altmanova Z-skóre společností ŠKODA AUTO a.s. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v letech 2010 - 2014	86
Graf 20: Porovnání počtu zaměstnanců společností ŠKODA AUTO a.s. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v letech 2010 - 2014	87

SEZNAM ZKRATEK

APV	Adjusted Present Value
BSC	Balanced Scorecard
C	Capital
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČPP	Čisté pohotové prostředky
DCF	Discounted Cash Flow
EAT	Earnings after Taxes
EBIT	Earnings before Interest & Tax
EBT	Earnings before Tax
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic Value Added
FCF	Free Cash Flow
Kč	Korun českých
L & K	Laurin a Klement
MVA	Market Value Added
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
SUV	Sport utility vehicle
T	Tax
TQM	Total Quality Management
VB	Velká Británie
VBM	Value Based Management
VK	Vlastní kapitál
WACC	Weighted Average Cost of Capital

ÚVOD

V dnešní době jsou hlavními cíli podniku rostoucí ziskovost a navyšování hodnoty podniku. K dosažení těchto cílů se využívá systému hodnocení výkonnosti podniku, benchmarking a další metody hodnocení výkonnosti podniku, její neustálé navyšování a optimalizování. Pokud se firma na výkonnost nesoustředí, dříve či později přestane být konkurenceschopnou. K tomu, abychom mohli mluvit o výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku, musíme nejdříve tuto výkonnost definovat, změřit a následně zhodnotit.

Hodnocení výkonnosti podniku je zapotřebí nejenom pro řízení podniku jeho vrcholovým vedením, ale také jako podklad pro stávající a potenciální investory, pro obchodní partnery, zákazníky, stát, zaměstnance apod.

V průběhu historie prošlo hodnocení výkonnosti několika fázemi. Nejdříve se výkonnost měřila tradičními metodami podle ekonomických ukazatelů, kdy se podniky snažily o maximalizaci zisku. Dalším krokem byly moderní metody hodnocení výkonnosti podniku, založené na zvyšování hodnoty podniku. Dalším vývojovým krokem v hodnocení výkonnosti podniku bylo měření podle tzv. komplexních metod. Jedná se především o metodu Balanced Scorecard, která je založená jak na finančních, tak na nefinančních ukazatelích.

Cílem této práce je posouzení výkonnosti konkrétního podniku na základě použití finanční analýzy a některé z moderních metod hodnocení výkonnosti podniku a navržení doporučení v kritických oblastech. Práce bude dále srovnávat podnik s nejlepším v oboru na území České republiky.

Pro účely této práce byl zvolen podnik ŠKODA AUTO, a.s. Tento podnik byl zvolen proto, že jsem zde prováděl odborně řízenou praxi, která mne zaujala, dále proto, že se jeden z výrobních závodů ŠKODA AUTO nachází v místě mého bydliště a také z toho důvodu, že jsem na tuto společnost již psal bakalářskou práci. Jedná se o společnost, která je největším českým podnikem, který působí po celém světě a neustále rozšiřuje svoji působnost a výrobkovou řadu.

V diplomové práci byla použita odborná literatura, elektronické a literární prameny, výroční zprávy a jiná odborná literatura.

Diplomová práce bude rozdělena do šesti částí, které na sebe budou navazovat. V první části budou popsány definice konkurenceschopnosti a výkonnosti podniku. Ve druhé části

budou rozebrány přístupy k měření výkonnosti podniku, následně bude ve třetí části popsán zkoumaný podnik.

Hlavní částí je finanční analýza podniku ŠKODA AUTO a.s. a po zhodnocení bude následovat benchmarking, neboli porovnání, a to s podnikem Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. Poslední částí je závěr a celkové zhodnocení situace podniku ŠKODA AUTO a.s.

1 KONKURENCESCHOPNOST A VÝKONNOST PODNIKU

V úvodu je pro potřeby hodnocení výkonnosti podniku definovat hlavní pojem celé práce a tím je „výkonnost“. Tento pojem je velmi úzce spjat s konkurenceschopností podniku. Vzhledem k tomuto faktu bude první část této práce věnována právě konkurenceschopnosti podniku.

Problematikou konkurenceschopnosti se zabývá celá řada autorů a pohledy na tuto problematiku se velmi často liší. Každý autor pojímá tento problém z jiného úhlu pohledu a doporučuje tak odlišná výsledná řešení, jak se odlišit od konkurence, jak dosáhnout konkurenční výhody.

Konkurenční výhoda je něco, co firma dodává zákazníkovi, čím se liší a čím současně převyšuje nabídku konkurence v odvětví. Konkurenční výhoda je tedy nezbytným prostředkem výkonnosti podniku a podnik díky ní dosahuje lepších výsledků. Pokud se tedy zaměříme na faktor, kterým podnik nejvíce ovlivňuje svou výslednou hodnotu, je tímto faktorem právě konkurenceschopnost.

V dnešním světě, kdy je konkurence velká a prostředí, ve kterém se podniky nachází velmi proměnlivé, je problém se něčím odlišit a nabídnout zákazníkovi něco nového, něco čím dosáhneme určité konkurenční výhody. Podniky se tak snaží pomocí různých metod o neustálé zlepšování, zvyšování výkonnosti a zároveň snižování provozních a finančních nákladů, čímž se podniku naskytuje prostor pro poskytnutí konkurenční výhody, ať už se jedná o snížení ceny, poskytnutí extra záruky nebo servisu, či finanční rezervu kterou lze posílit výzkum a vývoj nového výrobku. Z tohoto důvodu podnik a vrcholový management při dosažení konkurenční výhody hledá další, novou konkurenční výhodu, kterou do budoucna opět upevní svou konkurenční pozici. Může se jednat o mezeru na trhu, zaměření se na nový trh nebo další oblasti, kde může získat konkurenční výhodu, která mu do budoucna zajistí vyšší prosperitu a hodnotu výrobku a podniku.

Porter definuje konkurenční výhodu jako jádro výkonnosti podniku na těch trzích, kde je konkurence. Vyrůstá z hodnoty, kterou je podnik schopen vytvořit pro kupující, a která převyšuje náklady podniku na její vytvoření- Hodnota je pak to, co je zákazník za službu – produkt ochoten zaplatit. Konkurenční strategie má za úkol vybudovat výnosné a udržitelné postavení vůči silám, které rozhodují o schopnosti konkurence.¹

¹MICHAEL E. PORTER. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 2004. ISBN 0743260872.

Konkurenční výhoda v moderním pojetí znamená uspokojovat potřeby zákazníků zcela novým způsobem nebo se zaměřit na dokonalé přizpůsobení produktů požadavkům a přáním zákazníků, a to spolu se snahou o minimalizaci cen zákazníků cestou racionalizace využití výrobních zdrojů.²

Pojem „výkonnost“, stejně jako pojem konkurenceschopnost, má mnoho definic, každá však pojímá tento pojem z jiného pohledu. *Pojem výkonnost je závěrečným testem jakékoliv organizace.³ Výkonnost je schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál.⁴ Další čeští autoři, kterými jsou Pavelková a Knápková se k tomuto pojmu staví tak, že výkonnost pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je potřebné skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouhodobou perspektivou.⁵*

Hlavní definicí, podle které se podnik v současné době řídí a která hraje pro podniku největší roli, je definice výkonnosti podle zákazníka. Na zákazníka se dnes klade největší důraz a na rozdíl od minulosti, kdy nabídka určovala poptávku, je dnes zákazník tím, kdo si diktuje, jaké zboží a v jakém množství chce. Podle zákazníka je tedy výkonná taková firma, která je schopna reflektovat a předvídat jeho potřeby za takovou cenu, která je pro něj akceptovatelná a v takové kvalitě, kterou zákazník požaduje. V současné době je konkurenční výhoda rozvíjena nejenom výrobkem, ale hlavně dodatečnými službami, jako je servis, zákaznická podpora, upgrade software, dodací lhůta, dostupnost a jednoduchý výběr výrobku, pozáruční benefity apod.

Pokud se díváme na výkonnost z pohledu vlastníka, tak je firma výkonná tehdy, je-li schopna dosáhnout v maximální míře a v co nejkratší době ke zhodnocení vloženého kapitálu. Tato schopnost se měří podle ukazatelů ROI, EVA nebo podle ceny akcie.⁶

² KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.

³ PETER F. DRUCKER. *Managing the non-profit organization: practices and principles*. 1st HarperBusiness ed. New York, N.Y: HarperBusiness, 1992. ISBN 0887306012.

⁴ HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Jan SEGER. *Statistika pro ekonomy*. 4. vyd. Praha: Professional publishing, 2003, 415 s. ISBN 80-86419-52-5.

⁵ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

⁶ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.

2 PŘÍSTUPY K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Tato práce se týká hodnocení výkonnosti podniku, proto je důležité tuto výkonnost nejprve definovat. Jedná se o hlavní faktor, který ovlivňuje hodnotu podniku. Stanovením a zlepšením výkonnosti podniku se zabývá vrcholový management a činí tak prostřednictvím optimalizace podnikových procesů a snižováním provozních nákladů. *Ukazatele finanční výkonnosti se v průběhu času formovaly do současné formy. Jejich vývoj proběhl od měření ziskové marže a růstu zisku až k měření rentability investovaného kapitálu a moderním konceptům, které jsou založeny na tvorbě hodnoty pro vlastníky.*⁷

*Předpokladem pro růst výkonnosti podniku je její řízení opírající se opakovatelná měření. Samotné měření vychází z identifikace klíčových faktorů, ovlivňujících výkonnost podniku a aplikace optimálního systému měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi aktivitami, úspěšnost jejich provedení a jejich vliv na celkovou výkonnost podniku.*⁸

Tradiční přístupy měření výkonnosti podniku jsou formulovány z pohledu vlastníků podniku. Hlavním cílem tradičního přístupu hodnocení výkonnosti podniku je maximalizace zisku a ke stanovení cílů nutných pro dosažení maximalizace zisku využívá množství ukazatelů, které někdy bývají navzájem neslučitelné. Takovými ukazateli jsou například ROA, ROE, ROS, ROI a další.

Moderní přístupy měření výkonnosti podniku se snaží sloučit všechny procesy v podniku, s cílem zvýšení hodnoty vloženého kapitálu. Mezi moderní hodnotové ukazatele patří EVA, MVA, DCF a další. V dnešní době se využívá právě tento přístup, protože věrně a komplexně reflektuje hodnotu podniku a podává tak srozumitelnější informace.

V současné době se stále využívají měření založená na finančních ukazatelích, bez kterých se analýza hodnocení podniku neobejde. Hlavním důvodem je fakt, že pomocí těchto ukazatelů se vrcholový management dozví, zda podnik vytváří hodnoty a zda dochází k nárůstu těchto hodnot. Pomocí těchto ukazatelů pak stanovíme nejenom výkonnost podniku, ale také jeho konkurenceschopnost, což je v dnešním turbulentním prostředí velmi žádaným prvkem. Na druhou stranu mají tyto ukazatele také své nevýhody. Jedná se především o fakt, že se odkazují na minulost a jejich vývoj ovlivňuje celá řada ukazatelů, které nelze přesně specifikovat. Jak již bylo řečeno, měří se údaje a stav z minulosti, což

⁷ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

⁸ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

nevyovídá o současném nebo budoucím stavu. Ideálním postupem v takové situaci je najít nejenom finanční ukazatele, které se odkazují na účetní výkazy, ale také ty nefinanční, které nám poskytnou potřebná data na komplexní zhodnocení celkové situace. *V 90. letech byl vynalezen přístup Balanced Scorecard, který se inspiroval evropským modelem EFQM podnikatelské úspěšnosti.*⁹

V této práci budou přístupy měření výkonnosti rozděleny do čtyř kategorií, a to na tradiční přístupy měření výkonnosti, moderní přístupy měření výkonnosti, komplexní přístupy měření výkonnosti a benchmarking. Některé postupy jsou založeny jen na jednoduchém výpočtu, jiné jsou však velice komplikované a složité.

2.1 Tradiční přístupy měření výkonnosti podniku

Tradiční přístupy měření výkonnosti vychází z finančních ukazatelů a podávají věrný obraz o výkonnosti podniku, jedná se o tzv. „finanční analýzu“. Tyto přístupy vychází z dat minulých a hodnotí současný a zároveň předpovídají budoucí stav podniku. Tato analýza nám dává jasný pohled na to, zda je podnik ziskový či ne, zda vložené peníze jsou efektivně využívány a zda je podnik schopen dostát svým závazkům a je tedy pro akcionáře a partnery dostatečně atraktivní.

Finanční analýza se opírá o finanční výkazy, kterými jsou výkaz zisku a ztrát, výkaz cash-flow, rozvaha, výkaz o změnách vlastního kapitálu, popřípadě přílohy k účetní závěrce. Data, která jsme schopni dostat a zpracovat z účetních výkazů však nijak nepočítají s vnějšími vlivy jako je inflace, hospodářské cykly, časová hodnota peněz nebo riziko, které při podnikání vzniká. Tento přístup využívá jak kvalitativní, tak kvantitativní informace a právě jejich spojením lze dosáhnout věrného obrazu o výkonnosti podniku.

Finanční analýza se dělí na kvantitativní a kvalitativní část. Kvantitativní analýza je založena ryze na matematických a statistických metodách zpracování dat, naproti tomu kvalitativní analýza je založena na zkušenostech a subjektivním odhadu situace, závěry a vyhodnocení jsou zpracovány bez jakéhokoliv matematického podkladu.

Finanční analýza se dělí na:

⁹ SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

- Analýza absolutních ukazatelů
- Analýza rozdílových ukazatelů
- Analýza poměrových ukazatelů
- Pyramidové rozklady ukazatelů
- Analýza souhrnných ukazatelů

Při zpracování finanční analýzy hraje velkou roli, zda se jedná o interní nebo externí měření. Při externím měření je nejprve důležité zjistit dostatečně informací o firmě, předmět činnosti, informace o fungování společnosti, její strategii, vizi a cíli. Externí zpravidla využívají banky, investoři, obchodní partneři a konkurenční firmy, zatímco interní využívají manažeři podniku, vrcholové vedení a odbory pro přesnější stanovení podmínek.

Ve finančních výkazech lze snadno a jasně určit absolutní ukazatele. Tyto ukazatele se stanoví pomocí rozvahy, která podává informace k určitému okamžiku, zpravidla k účetnímu roku, jedná se tedy o stavové ukazatele. Dalším zdrojem je výkaz zisků a ztrát, kde z výnosů a nákladů lze určit rozdílové ukazatele, které lze jednoduše odvodit, jedná se o ukazatele tokové.

2.1.1 Absolutní ukazatele finanční analýzy

Absolutní ukazatele lze pojmut ze dvou směrů. Jednak se využívá horizontální analýza na srovnání v čase a dále pak vertikální analýza k určení procentního podílu na celku. *Horizontální analýza se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti. Vypočítává se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku.*¹⁰ Výpočet je následující:

$$\text{Absolutní změna} = \text{Ukazatel}_t - \text{Ukazatel}_{t-1}$$

Rovnice 1: Absolutní změna¹¹

Vertikální analýza je založena na procentním podílu jednotlivých položek k celku. Pro potřeby vertikální analýzy se běžně jako celek používají aktiva nebo pasiva, resp. jejich

¹⁰ Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

¹¹ Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

hodnota. Tato metoda se využívá pro analýzu výkazu zisku a ztrát jako suma nákladů a výnosů.

$$\%změna = (Absolutní\ změna \times 100) / Ukazatel_{t-1}$$

Rovnice 2: Procentuální změna¹²

2.1.2 Rozdílové ukazatele finanční analýzy

Tyto ukazatele se využívají na stanovení a řízení finanční situace podniku a odkazují se na likviditu podniku. *K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK) neboli provozní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má významný vliv na platební schopnost podniku.*¹³ Likvidita je zajištěna tehdy, je-li suma krátkodobých aktiv větší než suma krátkodobých zdrojů. Stanovení čistého pracovního kapitálu je znázorněno na obrázku níže.



Obrázek 1: Čistý pracovní kapitál¹⁴

Dalším rozdílovým ukazatelem jsou **čisté pohotové prostředky (ČPP)**. Čisté pohotové prostředky lze vypočítat jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Mezi pohotové peněžní prostředky řadíme takové prostředky, které jsou

¹² Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

¹³ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

¹⁴ KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

rychle a bez problému směnitelné za peníze a okamžitě splatné závazky jsou takové, které lze bez problému splatit.

2.1.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji využívaným nástrojem finanční analýzy a jedná se o podíl dvou absolutních ukazatelů. Využívají se nejčastěji z toho důvodu, že lze pomocí těchto ukazatelů za pomoci finančních výkazů rychle definovat a zhodnotit finanční situaci podniku. Poměrové ukazatele fungují tak, že kombinují hodnoty jak z rozvahy, tak z výkazu zisku a ztrát, popř. výkazu cash-flow. Díky kombinaci těchto finančních výkazů lze zjistit velké množství informací o finanční stránce podniku, v praxi se však využívají jen některé ukazatele. Jedná se o ukazatele likvidity, ukazatele rentability, ukazatele zadluženosti a ukazatele aktivity. Někdy se využívají také ukazatele kapitálového trhu.

2.1.3.1 Ukazatele likvidity

Likvidita neboli likvidnost, je schopnost podniku přeměnit svá aktiva rychle a bez větších problémů na peněžní prostředky. V praxi to znamená, že čím vyšší je likvidita podniku, tím větší je schopnost podniku dostát svým závazkům a tím nižší je riziko neschopnosti splácet své závazky. Ukazatele likvidity lze rozdělit na likviditu oběžnou, pohotovostní (pohotovou) a hotovostní.

Běžná likvidita vyjadřuje platební schopnost podniku za kratší období.¹⁵ Rozmezí ideální hodnoty se nachází mezi 1,5 a 2,5. Čím vyšší je tato hodnota, tím menší je riziko, že podnik nebude schopen dostát svým závazkům. Výpočet běžné likvidity lze určit jako poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji, tedy krátkodobými závazky a krátkodobými bankovními úvěry.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Rovnice 3: Běžná likvidita¹⁶

¹⁵ KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xiii, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-673-2.

¹⁶ Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

Pohotová likvidita neboli rychlá likvidita se využívá na vyjádření likvidity podniku s vyloučením zásob, které nejsou tak likvidním prostředkem. Ideální hodnoty se nachází v rozmezí od 1 do 1,5.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Rovnice 4: Pohotová likvidita¹⁷

Hotovostní likvidita, jinak řečeno okamžitá likvidita, měří likviditu podniku nejefektivněji a podává nejvěrnější obraz o podniku. Ukazatel by se měl pohybovat v rozmezí od 0,2 do 0,5. Pokud jsou hodnoty vysoké, podnik neefektivně využívá finanční prostředky.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

Rovnice 5: Hotovostní likvidita¹⁸

2.1.3.2 Ukazatele výnosnosti (rentability)

Měří čistý zisk podnikových aktivit, a to tak, že ukazují kombinovaný vliv aktivity a zadluženosti na zisk podniku.¹⁹ Rentabilitu rozlišujeme na rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu tržeb, rentabilitu celkového kapitálu, rentabilitu úplatného kapitálu a rentabilitu investovaného kapitálu.

Rentabilita celkového kapitálu udává, do jaké míry je společnost schopna generovat zisk. Rentabilita celkového kapitálu není v čitateli pevně dána, ovšem ve jmenovateli jsou vždy aktiva. Obecně se však pro výpočet používá vzorec:

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu (ROA)} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Aktiva}}$$

Rovnice 6: Rentabilita celkového kapitálu²⁰

¹⁷ Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

¹⁸ Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

¹⁹ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

²⁰ Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

Jindy se uvádí pro zjištění rentability celkového kapitálu složitější vzorec, a to:

$$ROA = \frac{EBIT \times (1 - T)}{Aktiva} = \frac{\text{Čistý zisk} + \text{"zdaněné" úroky}}{Aktiva}$$

Rovnice 7: Rentabilita celkového kapitálu²¹

Kde:

T daňová sazba

Rentabilita vlastního kapitálu se od rentability celkového kapitálu liší tím, že do čitatele se pro výpočet používá pouze vlastní kapitál. Pro účely benchmarkingu se využívá právě rentabilita vlastního kapitálu. Tato rentabilita rovněž reflektuje, s jakou efektivností společnost využívá vložený kapitál.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

Rovnice 8: Rentabilita vlastního kapitálu²²

Dalším důležitým hlediskem v každém podniku je rentabilita tržeb. Tento ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitým prvkem při hodnocení výkonnosti podnikání. Poté, co ziskovou marži vypočteme, je důležité porovnat naši marži s marží konkurence. Jedná se tedy o benchmarking. Obecný vzorec rentability tržeb se vypočte jako podíl zisku a tržeb. Zisk může být nahrazen ziskem po zdanění nebo EBIT.

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}}$$

Rovnice 9: Rentabilita tržeb²³

²¹ Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

²² Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

²³ Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

Posledním ukazatelem výnosnosti je rentabilita investovaného kapitálu. V tomto ukazateli se zdroje nejvíce liší a není jednoznačné, jak tento ukazatel pojmout. Nejčastěji se tento ukazatel využívá pro měření výnosnosti dlouhodobého kapitálu. Výpočet je podíl mezi ziskem a dlouhodobým kapitálem.

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

Rovnice 10: Rentabilita investovaného kapitálu²⁴

2.1.3.3 Ukazatele aktivity

*Ukazatele měří, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li málo, přichází o tržby, které by mohl získat.*²⁵ Tento ukazatel se využívá především proto, aby bylo jednoznačné, zda jsou aktiva a jejich velikost přiměřená aktuálním aktivitám, které podnik provádí. Mezi ukazatele aktivit se řadí aktivita pohledávek, aktivita zásob a aktivita stálých aktiv. Aktivita se dělí na dva druhy ukazatelů. Jeden udává obratovost a ten druhý udává dobu obratu.

Aktivita pohledávek se dělí na obratovost pohledávek, která udává, kolik obrátek za sledované období pohledávky uskuteční a dobu obratu pohledávek, která vyjadřuje, za kolik dní se pohledávky v podniku otočí.

Aktivita zásob se dělí na obratovost zásob a dobu obratu zásob. Obratovost zásob udává počet obrátek za dané období, doba obratu zásob je vyjádřením, za jak velký časový interval dojde k obratu zásob.

Aktivita stálých aktiv, jinak řečeno aktivita celkového kapitálu, udává, jak efektivně podnik využívá svoje stálá aktiva. Výpočet tohoto ukazatele je podílem mezi ročními tržbami a stálými aktivy v zůstatkových cenách.

²⁴ Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

²⁵ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

2.1.3.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti se využívají na vyjádření míry, v jaké podnik využívá dluh na financování svých aktivit. *Zadluženost podniku lze vypočítat dvěma způsoby, a to výpočtem zadluženosti a výpočtem ukazatele úrokového krytí.*²⁶ Zadluženost lze vyjádřit pomocí dvou ukazatelů.

Prvním ukazatelem je úrokové krytí, které je ukazatelem udávajícím do jaké míry zisk převyšuje úroky na půjčku cizího kapitálu.

Druhým ukazatelem je ukazatel udávající míru, v jaké jsou aktiva financována cizími zdroji. Výpočet tohoto ukazatele se stanoví jako podíl mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem společnosti.

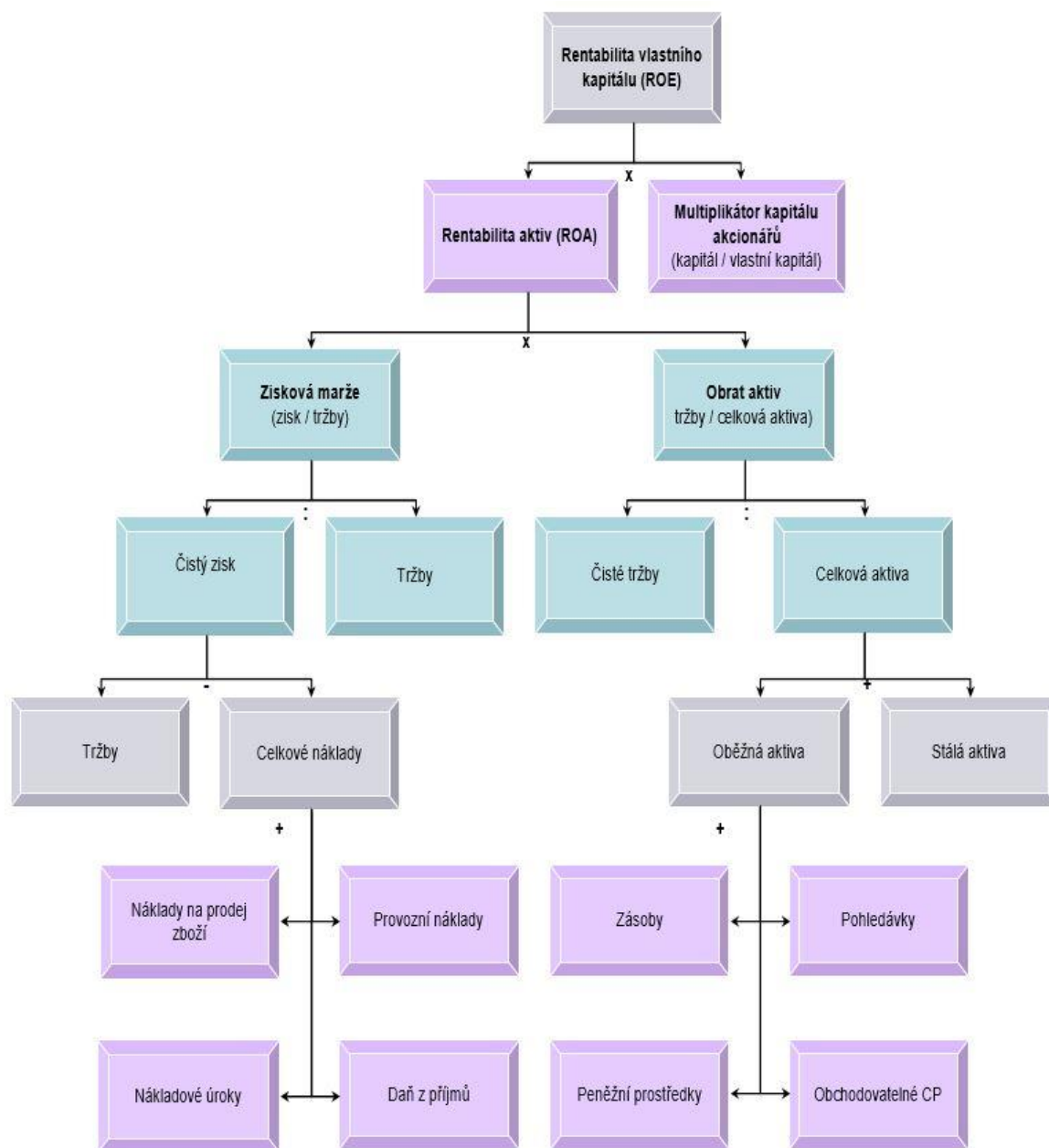
Posledním ukazatelem zadluženosti je celková zadluženost podniku. Tu stanovíme jako podíl mezi cizími zdroji a celkovými aktivy společnosti.

2.1.4 Pyramidové rozklady ukazatelů

Další metodou tradičních přístupů měření výkonnosti podniku jsou pyramidové rozklady ukazatelů. Jedná se o rozklad jednoho hlavního ukazatele na další dílčí ukazatele, a to pomocí aditivních (sčítání a odčítání) nebo multiplikativních (násobení nebo dělení) metod. Pomocí tohoto rozkladu lze snadno a efektivně identifikovat, které ukazatele mají na výsledný vrcholový ukazatel největší vliv. Pokud je tato soustava správně sestavena, lze pomocí ní hodnotit jak minulost, tak současnost a budoucnost.

Nejnámější a nejčastěji používanou pyramidovou soustavou je tzv. Du Pontův diagram, neboli rozklad ukazatele ROE. Tento ukazatel je znázorněn na obrázku níže. Jedná se o rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu na multiplikátor kapitálu akcionářů (poměr celkového a vlastního kapitálu), ziskovou marži a obrat aktiv (poměr tržeb a celkových aktiv).

²⁶ SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.



Obrázek 2: Du Pontův diagram²⁷

Dalším pyramidovým ukazatelem je rozklad ukazatele EVA, který rozkládá ukazatel ekonomického zisku na jednotlivé ukazatele.

2.1.5 Analýza souhrnných ukazatelů

Souhrnné ukazatele hodnotí nejenom finanční zdraví podniku prostřednictvím jedné hodnoty, ale také udávají hodnotu podniku podle jeho bonity (bonitní indikátory) nebo podle neschopnosti dostát svým závazkům (bankrotní indikátory). V odborné literatuře se těmto

²⁷ SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.

ukazatelům obecně říká bonitní a bankrotní modely. Jak již bylo zmíněno, tyto modely se využívají pro posouzení finanční situace podniku nebo k určení budoucí finanční situace. Výsledná hodnota těchto ukazatelů se pak porovnává s intervaly udávajícími bonitu podniku, bankrot podniku nebo upadnutí do tzv. šedé zóny, což je oblast, kde není jasné, zda se jedná o bonitní nebo bankrotní situaci.

Nejčastějšími modely jsou:

- Altmanovo Z – skóre,
- Index bonity,
- Kralickův test,
- Tamarho model,
- Index důvěryhodnosti IN 95, IN 99, IN 05 a další,
- Beermanova diskriminační funkce,
- Beaverova jednorozměrná diskriminační analýza,
- Tafflerův model.

V praktické části této práce bude společnost zanalyzována a posouzena pomocí modelů Altmanova Z – skóre, Kralickovým testem a Indexem bonity, z toho důvodu budou tyto ukazatele dále probrány.

2.1.5.1 Altmanovo Z – skóre

Altmanovo Z – skóre se používá na stanovení bankrotu podniku. Pro potřeby výpočtu se používá klasifikační schéma, které sestává z pěti poměrových ukazatelů a každý z těchto ukazatelů nese svoji váhu. V odborné literatuře se využívají čtyři přístupy stanovení výpočtu modelu, a to v závislosti na typu podniku.

Rozdělení typů podniků pro potřeby výpočtu Altmanova Z – Skóre:

- České společnosti,
- Nevýrobní společnosti
- Společnosti neobchodované na finančních trzích
- Akciové společnosti s veřejnou nabídkou akcií.

S ohledem na typ podniku jsou stanoveny hranice intervalů, do kterých tyto hodnoty spadají.

České společnosti

Tento model vychází z modelu pro akciové společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi, avšak přidává sem ještě jeden ukazatel, a tím je ukazatel X_6 , který se vypočte jako podíl závazků po splatnosti a výnosů.

$$Z = 3,3 * X_1 + 0,99 * X_2 + 0,6 * X_3 + 1,4 * X_4 + 6,56 * X_5 - X_6$$

Rovnice 11: Rovnice Altmanova Z – skóre pro české společnosti²⁸

Kde:

X_1 zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / σ aktiva

X_2 tržby / σ aktiva

X_3 vlastní kapitál / celkové závazky

X_4 nerozdělený zisk / aktiva

X_5 čistý pracovní kapitál / aktiva

X_6 závazky po splatnosti / výnosy

Výsledek	Hodnocení
$Z \in <2,99; \infty)$	Bonitní podnik
$Z \in (1,8; 2,99)$	Šedá zóna
$Z \in (-\infty; 1,8>$	Bankrotní podnik

Tabulka 1: Intervaly hodnocení finančního zdraví podniku pro české podniky²⁹

Hranice intervalů jsou v tomto případě totožné s hranicemi pro akciové společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi.

Nevýrobní společnosti

²⁸ Zpracováno dle SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

²⁹ Zpracováno dle SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

Tento model vychází z modelu pro společnosti neobchodovatelné na finančních trzích., ovšem s jedním rozdílem, kterým je nezahrnutí koeficientu X_5 . Dalším rozdílem je změna hodnocení vah důležitosti, a to v důsledku menšího počtu koeficientů.

$$Z = 6,72 * X_1 + 1,05 * X_2 + 3,26 * X_3 + 6,56 * X_4$$

Rovnice 12: Rovnice Altmanova Z – skóre pro nevýrobní společnosti³⁰

Kde:

X_1 zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / ø aktiva

X_2 účetní hodnota akcií / celkové závazky

X_3 nerozdělený zisk / aktiva

X_4 čistý pracovní kapitál / aktiva

Výsledek	Hodnocení
$Z \in <2,6; \infty)$	Bonitní podnik
$Z \in (1,1; 2,6)$	Šedá zóna
$Z \in (-\infty; 1,1>$	Bankrotní podnik

Tabulka 2: Intervaly hodnocení finančního zdraví podniku pro nevýrobní společnosti³¹

Společnosti neobchodované na finančních trzích

Tento model vychází z modelu pro akciové společnosti s veřejně obchodovatelnými akciemi, ovšem s tím rozdílem, že váhy u jednotlivých koeficientů jsou upravené a koeficient X_4 je nyní výpočtem podílu mezi účetní hodnotou vlastního kapitálu a celkových závazků. V tomto modelu také dochází k úpravě intervalu hodnocení, a to v důsledku změny vah jednotlivých koeficientů.

$$Z = 3,107 * X_1 + 0,998 * X_2 + 0,420 * X_3 + 0,847 * X_4 + 0,717 * X_5$$

Rovnice 13: Rovnice Altmanova Z – skóre pro společnosti neobchodovatelné na finančních trzích³²

Kde:

X_1 zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / ø aktiva

³⁰ Zpracováno dle SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

³¹ Zpracováno dle SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

³² Zpracováno dle SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

X_2	tržby / ø aktiva
X_3	vlastní kapitál / celkové závazky
X_4	nerozdělený zisk / aktiva
X_5	čistý pracovní kapitál / aktiva

Výsledek	Hodnocení
$Z \in <2,9; \infty)$	Bonitní podnik
$Z \in (1,23; 2,9)$	Šedá zóna
$Z \in (-\infty; 1,23>$	Bankrotní podnik

Tabulka 3: Intervaly hodnocení finančního zdraví podniku pro společnosti neobchodovatelné na finančních trzích³³

Akciové společnosti s veřejnou nabídkou akcií

Pro výpočet Altmanova Z – skóre se používá vzorec o 5 koeficientech, kde každý je podílem dvou ukazatelů.

$$Z = 3,3 * X_1 + X_2 + 0,6 * X_3 + 1,4 * X_4 + 1,2 * X_5$$

Rovnice 14: Rovnice Altmanova Z – skóre pro akciové společnosti s veřejnou nabídkou akcií³⁴

Kde:

X_1	zisk před zdaněním a úroky (EBIT) / ø aktiva
X_2	tržby / ø aktiva
X_3	vlastní kapitál / celkové závazky
X_4	nerozdělený zisk / aktiva
X_5	čistý pracovní kapitál / aktiva

³³ Zpracováno dle SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

³⁴ Zpracováno dle SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

Výsledek	Hodnocení
$Z \in <2,99; \infty)$	Bonitní podnik
$Z \in (1,81; 2,99)$	Šedá zóna
$Z \in (-\infty; 1,81>$	Bankrotní podnik

Tabulka 4: Intervaly hodnocení finančního zdraví podniku pro akciové společnosti s veřejnou nabídkou akcií³⁵

2.1.5.2 Index bonity

Jak je patrné již z názvu, tento model je dalším z řady bonitních modelů. Jeho sestavení je jednoduché, skládá se z šesti poměrových ukazatelů. Vzorec pro výpočet Indexu bonity je následující:

$$IB = 1,5 * X_1 + 0,08 * X_2 + 10 * X_3 + 5 * X_4 + 0,3 * X_5 + 0,1 * X_6$$

Rovnice 15: Rovnice Indexu bonity³⁶

Kde:

- X_1 cashflow / ø cizí zdroje
- X_2 aktiva / cizí zdroje
- X_3 zisk před zdaněním (EBT) / ø aktiva
- X_4 zisk před zdaněním (EBT) / výnosy
- X_5 ø zásoby / výnosy
- X_6 výnosy / ø aktiva

Po vypočtení všech poměrových ukazatelů a vypočítání rovnice Indexu bonity je potřeba tyto hodnoty porovnat s tabulkou hodnocení pro Index bonity. Porovnáním hodnoty Indexu bonity a této tabulky zjistíme, zda je podnik bonitní, či bankrotní a dále jaká je ekonomická situace zkoumaného podniku

³⁵ Zpracováno dle SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.

³⁶ Zpracováno dle KRÁLICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: balance : účet zisků a ztrát : cash-flow : základy kalkulace : finanční plánování : systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993. New business line. ISBN 80-85647-11-7.

Výsledek	Ekonomická situace	Podnik
$B_i \in (-\infty; -2)$	Extrémně špatná	Bankrotní podnik
$B_i \in <-2; -1)$	Velmi špatná	Bankrotní podnik
$B_i \in <-1; 0)$	Špatná	Bankrotní podnik
$B_i \in <0; 1)$	Problematická	Bonitní podnik
$B_i \in <1; 2)$	Dobrá	Bonitní podnik
$B_i \in <2; 3)$	Velmi dobrá	Bonitní podnik
$B_i \in <3; \infty)$	Extrémně dobrá	Bonitní podnik

Tabulka 5: Intervaly hodnocení Indexu bonity³⁷

2.1.5.3 Kralickův test

Tento test, jinak nazývaný jako Quicktest nebo Rychlý test byl sestaven rakouským ekonomem Peterem Kralickem v roce 1990. *Tento test využívá takové ukazatele, které podle Petera Kralicka nesmí podléhat rušivým vlivům a čerpají informace z výkazu zisku a ztrát.*³⁸ Pro potřeby tohoto testu musíme nejprve vypočítat čtyři ukazatele. Z těchto ukazatelů dva hodnotí rentabilitu podniku a další dva hodnotí finanční stabilitu podniku. Každý ukazatel analyzuje jinou oblast, a to pro zajištění komplexnosti a vyváženosti testu. Těmito ukazateli Kralickova testu jsou rentabilita celkového kapitálu (ROA), doba splácení dluhu, kvóta vlastního kapitálu a cashflow v tržbách.

V průběhu času se podoba tohoto testu upravovala a finální podoba se několikrát změnila. V současné době se používají dvě metody Kralickova testu, a to původní varianta Rychlého Kralickova testu a modifikovaná varianta Rychlého Kralickova testu. Hlavním rozdílem mezi těmito dvěma variantami je především v tom, původní test porovnával hodnoty ukazatelů s konkrétními hodnotami, kdežto moderní poměruje hodnoty ukazatelů s percentily oborových hodnot.

³⁷ Zpracováno dle VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

³⁸ KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: bilance : účet zisků a ztrát : cash-flow : základy kalkulace : finanční plánování : systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993. New business line. ISBN 80-85647-11-7.

Hlavními přínosy Kralickova testu jsou jeho rychlost sestavení a vzhledem k počtu ukazatelů také vysoká vypovídací schopnost. Pokud by se použilo více ukazatelů, výsledek by i tak ukázal na stejné výsledky, jako při použití právě těchto 4 ukazatelů.

V praktické části budou vypočteny hodnoty Rychlého Kralickova testu pomocí původní varianty. Pokud bychom chtěli vypočítat hodnoty podle modifikované varianty, museli bychom navíc stanovit percentily, které by byly platné pro dané odvětví a náročnost testu by tak stoupla.

Hodnocení	Ukazatel	Interval	Známka
Hodnocení výnosové situace podniku	Kvóta vlastního kapitálu = VK / A	$(30\%; \infty)$	1
		$(20\%; 30\%>$	2
		$(10\%; 20\%>$	3
		$(0\%; 10\%>$	4
		$(-\infty; 0\%>$	5
	Doba splácení dluhu = závazky / provozní CF	$(-\infty; 3 \text{ roky})$	1
		$<3 \text{ roky; } 5 \text{ let})$	2
		$<5 \text{ let; } 12 \text{ let})$	3
		$<12 \text{ let; } 30 \text{ let})$	4
		$<30 \text{ let; } \infty)$	5
Hodnocení finanční stability	Cashflow v tržbách = provozní CF / tržby	$(10\%; \infty)$	1
		$(8\%; 10\%>$	2
		$(5\%; 8\%>$	3
		$(0\%; 5\%>$	4
		$(-\infty; 0\%>$	5
	Rentabilita aktiv = čistý zisk + úroky $(1 - \text{daňová sazby}) / \text{aktiva}$	$(15\%; \infty)$	1
		$(12\%; 15\%>$	2
		$(8\%; 12\%>$	3
		$(0\%; 8\%>$	4
		$(-\infty; 0\%>$	5

Tabulka 6: Klasická metoda Rychlého Kralického testu³⁹

³⁹ Zpracováno dle VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

2.2 Moderní přístupy měření výkonnosti podniku

V poslední době jsou čím dál častěji pro potřeby hodnocení výkonnosti podniku využívány moderní metody měření výkonnosti podniku, které byly zformovány především kvůli globalizaci a zvyšující se konkurenci. Na rozdíl od tradičních přístupů měření výkonnosti podniku se moderní přístupy orientují na hodnotové řízení podniku, jehož podstatou je zaměření se na maximalizaci hodnoty pro akcionáře neboli shareholders. Mezi moderní přístupy měření výkonnosti podniku patří mimo jiné ukazatele přidané hodnoty (tržní přidaná hodnota - MVA a ekonomická přidaná hodnota – EVA, metoda diskontovaného cash flow - DCF) a další.

Hlavním rozdílem mezi tradičními (klasickými) a moderními přístupy měření výkonnosti podniku je zavedení tzv. oportunitních nákladů. Jedná se o náklady ušlé příležitosti, které do výpočtu vstupují jako Weighted average cost of capital (WACC). Další nezbytnou součástí výpočtu je čistý operativní zisk po zdanění (NOPAT).⁴⁰

2.2.1 Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tento ukazatel měří výkonnost podniku, a to pomocí rozdílu mezi tržní hodnotou akcií a vlastním kapitálem vloženým do společnosti akcionáři.

2.2.2 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Tato metoda je více využívána, než tržní přidaná hodnota a je číselným vyjádřením cíle podniků, které uplatňují management založený na hodnotě (VBM – Value Based Management).⁴¹ Výpočet lze stanovit více způsoby, a to jako rozdíl mezi výnosy a ekonomickými náklady, které jsou tvořeny jak náklady oportunitními, tak účetními. Tento ukazatel je založen na ekonomickém, nikoliv účetním zisku. Jedná se o hodnotu, která byla přidána hospodářskou činností firmy nad úroveň nákladu kapitálu vázaného v jeho aktivech.

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty se vypočítá pomocí vzorce:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

Rovnice 16: Ekonomická přidaná hodnota⁴²

⁴⁰ KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, xvi, 366 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.

⁴¹ KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xiii, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-673-2.

⁴² Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

Kde:

NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění (<i>Net Operating Profit After Taxes</i>)
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu (<i>Weighted Average Cost of Capital</i>)
C	celkový investovaný kapitál (<i>Capital</i>).

Součástí **čistého provozního zisku po zdanění** je nejenom výsledek hospodaření z hlavní činnosti ale také zásoby z mimořádné činnosti, zisk z prodeje dlouhodobého majetku a zisk z finanční činnosti podniku.

Průměrné vážené náklady na kapitál jsou vyjádřením nákladů na investovaný dlouhodobý kapitál. Rozkladem těchto nákladů získáme náklady na cizí a na vlastní kapitál. Velikost WACC je závislá na způsobu, jakým se využívají vlastní a cizí zdroje podniku.

Celkový investovaný kapitál představuje vlastní kapitála cizí zdroje, které vyvolávají náklady. Mezi cizí zdroje se řadí krátkodobé a dlouhodobé bankovní úvěry, finanční výpomoci, obligace, směnky k úhradě, finanční leasing a další. Souhrnně se jedná o kapitál, který je vázaný v aktivech využívaných v hlavní činnosti. Jedná se o tzv. *čistá operativní aktiva (NOA – Net Operating Assets)*.

Dalším způsobem stanovení ekonomické přidané hodnoty je výpočet na základě nákladů na vlastní kapitál a zisku po zdanění.

Vypočte se pomocí vzorce:

$$EVA = EAT - r_e * VK$$

Rovnice 17: Ekonomická přidaná hodnota⁴³

Kde:

EAT	zisk po zdanění
r_e	náklady na vlastní kapitál
VK	vlastní kapitál.

Pro stanovení výpočtu lze použít další vzorce. Tyto vzorce nebudou dále rozebírány. Ukazatel EVA je dalším z pyramidových ukazatelů.

⁴³ Zpracováno dle KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

2.2.3 Metoda diskontovaného cash flow (DCF)

Tato metoda má hned dva způsoby využití. Jednak se jedná o výnosovou metodu pro ocenění podniku. Výsledkem této metody je pak hodnocení podnikatelského subjektu. Druhým, důležitějším využitím DCF je použití metody pro hodnocení výhodnosti investic do podniku.

Jedná se o metodu založenou na tokových veličinách, přesněji na peněžních tocích. Na rozdíl od reálných příjmů jsou ty očekávané vyjádřením užitku z aktiva, do kterého akcionáři vložili své finanční prostředky. Z toho důvodu jsou reálné příjmy užitekem z tohoto aktiva.

Metoda diskontovaného cash flow se používá ve třech podobách:

- *metoda entity (podnik jako celek)*
- *metoda ekvity (vlastní kapitál)*
- *metoda APV.⁴⁴*

Tyto metody se využívají pro stanovení hodnoty „čistého obchodního majetku“. Čistý obchodní majetek je souhrnem vlastního kapitálu. Tyto metody se od sebe liší pouze postupem stanovení konečné hodnoty vlastního kapitálu.

Metoda entity

Jedná se o základní, nejčastěji využívanou metodu diskontovaného cash flow. Jako výchozí hodnoty pro potřeby výpočtu se používají peněžní toky, které byly k dispozici vlastníkům a věřitelům. Výpočet hodnoty podniku jako celku, dále jen H_b , stanovíme diskontováním těchto peněžních toků. V hodnotě H_b je zahrnut nejenom vlastní kapitál ale také cizí, což je suma všech veškerého úročeného kapitálu. Musíme tedy odebrat hodnotu cizího kapitálu a tím získáme hodnotu vlastního kapitálu, dále jen H_n .

Metoda ekvity

Na rozdíl od metody entity vychází tato metoda z peněžních toků, které byly k dispozici pouze vlastníkům podniku. Pro výpočet hodnoty H_n , neboli diskontovaného cash flow, stačí pouze tuto hodnotu diskontovat. Tato metoda se příliš nedoporučuje podnikům, které sestávají z více podnikatelských jednotek.

⁴⁴ MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 548 s. ISBN 978-80-86929-80-4.

Metoda APV

Tato metoda se skládá ze dvou kroků. Prvním krokem je stanovení brutto hodnoty podniku, neboli H_b . Tuto hodnotu vypočteme jako součet hodnoty nezadluženého podniku a současné hodnoty daňových úspor z úroků. Druhým krokem je odpočet cizího kapitálu, čímž získáme netto hodnotu, neboli H_n .

Vzorec ocenění podniku DCF metodou APV:

$$Hb = \sum_{t=1}^T FCF_t * (1 + i_k)^{-t} + \frac{FCF_{T+1}}{i_k - g} * (1 + i_k)^{-T}$$

Rovnice 18: Metoda diskontovaného cash flow metodou APV⁴⁵

kde:

FCF_t volné cash flow v roce t

i_k průměrné náklady kapitálu (kalkulovaná úroková míra)

n počet let předpokládané existence podniku

T délka období, za které je oceňovatel schopen vypracovat prognózu volného peněžního toku pro jednotlivá léta

g předpokládané tempo růstu volného peněžního toku v období, za které již oceňovatel není schopen prognózy peněžního toku stanovit.⁴⁶

Tato metoda je pro investory lepší, než metody založené na zisku. Odráží totiž peněžní toky, které do podniku akcionáři skutečně vkládají, na rozdíl od zisku, který nemá takovou vypovídající hodnotu o částce, která plyne akcionáři.

2.3 Komplexní přístupy měření výkonnosti podniku

Mezi komplexní přístupy měření výkonnosti podniku řadíme metodu Balanced Scorecard, a EFQM Model Excellence. Tyto modely se vyznačují tím, že finanční ukazatele jsou doplněny o nefinanční ukazatele, které úspěšně reflektují hybné síly a strategii výkonnosti podniku a podávají tak komplexní obraz o výkonnosti podniku. Hlavní funkcí těchto ukazatelů není měření výkonnosti ale řízení výkonnosti podniku, tzv. Value based management. V praxi se jedná o zavedení základních principů TQM, a to především neustálým zlepšováním.

⁴⁵ MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 548 s. ISBN 978-80-86929-80-4.

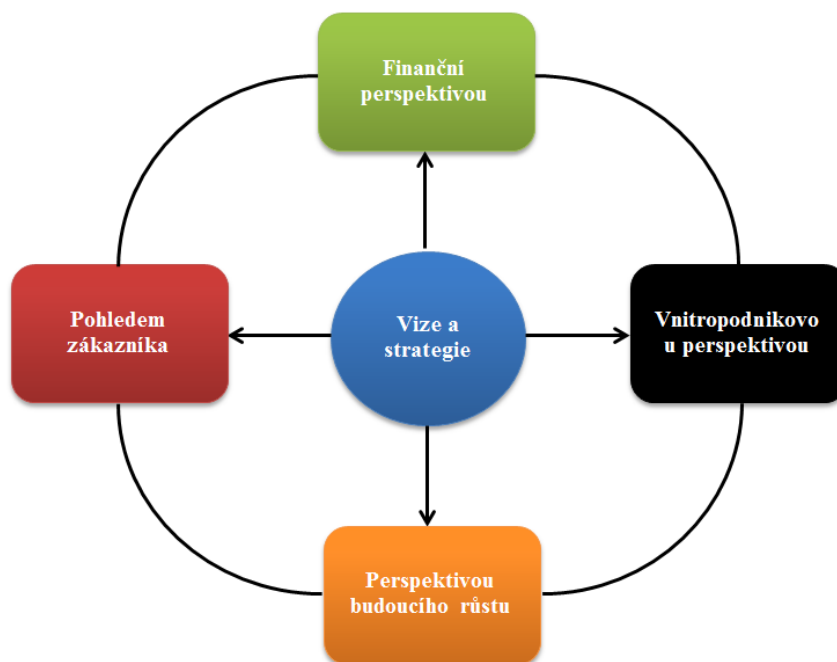
⁴⁶ MAŘÍK, Miloš. *Určování hodnoty firem*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1998, 206 s. ISBN 80-86119-09-2.

2.3.1 Balanced Scorecard (BSC)

Tato metoda byla vyvinuta profesory R. Kaplanem a D. Nortonem na Harvardské univerzitě. Jak již bylo řečeno, jedná se o metodu, která doplňuje finanční ukazatele o ty nefinanční a kombinuje vztah mezi operativními činnostmi a strategií. Tato metoda se snaží do hodnot podniku začlenit také zaměstnance. V současné době je tento přístup nejlepším v oblasti dlouhodobého zvyšování hodnoty podniku, a to především proto, že neměří pouze finanční cíle vedení společnosti, ale také dlouhodobou konkurenceschopnost.

BSC se zabývá vizí a strategií z pohledu (perspektivy):

1. *zákazníka (rychlost dodávky, kvalita výrobku, tvorba hodnoty produktem pro zákazníka, náklady produktu)*
2. *vnitropodnikovou perspektivou (délka výrobního cyklu, produktivita práce, technologie, soulad podnikových cílů a měřítek hodnocení vnitropodnikových útvarů a pracovníků)*
3. *perspektivou budoucího růstu (inovace, nové výrobky)*
4. *finanční perspektivou (zaměření na tvorbu hodnot, tj. tzv. value based management)⁴⁷*



Obrázek 3: Balanced Scorecard⁴⁸

⁴⁷ KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xiii, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-673-2.

⁴⁸ Zpracováno podle Balanced Scorecard. *Balanced Scorecard Institute* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/>

Perspektiva zákazníka

V rámci této perspektivy dochází k identifikaci trhů, na kterých bude podnik působit. Současně s identifikací trhů probíhá i identifikace zákazníků, kteří budou tyto výrobky nakupovat. Po důkladné identifikaci dojde k sestavení plánu a definování cílů a měřítek, která povedou k co nejvyšší ziskovosti, růstu tržního podílu a rozšíření zákaznické základny.

Vnitropodniková perspektiva

Z tohoto pohledu se snažíme nahlížet na podnik z hlediska interních procesů, jejichž optimalizace je klíčová pro uspokojení zákazníka a zároveň vede k dosahování finančních cílů. BSC se zabývá nejenom zlepšením stávajícího stavu ale také tvorbou nových procesů, díky kterým podnik lépe uspokojí potřeby zákazníka. Z dlouhodobého hlediska je jedním z nejdůležitějších procesů uvnitř podniku proces vývoje nového výrobku a proces nalezení mezery na trhu a orientace na nové zákazníky.

Perspektiva budoucího růstu.

Neboli perspektiva učení se a růstu, se zabývá zaměstnanci a jejich odbornou kvalifikaci, školeními a zvyšováním profesních znalostí, dále pak technologickým pokrokem a inovací informačních systémů v podniku. Pro potřeby dosažení dlouhodobých cílů je potřeba neustále vzdělávat své zaměstnance, zlepšovat podnikové procesy a inovovat stávající výrobky nebo vyrábět úplně nové. Měřítkem pro perspektivu budoucího růstu mohou být například loajalita zaměstnanců, nebo jejich produktivita práce.

Finanční perspektiva

Pro potřeby Balanced Scorecard je zachování finanční perspektivy klíčovým faktorem potřebným pro zhodnocení všech perspektiv a jejich provázanosti. Za finanční cíl lze považovat poměrové ukazatele, a to především ukazatele rentability vlastního a celkového kapitálu, dále pak absolutní ukazatele, coby výnosy náklady nebo zisk a v poslední řadě ukazatele EVA.

2.4 Benchmarking

Benchmarking je neustálým a systematickým procesem sledování a vyhodnocování chodu podniku a porovnání jeho finančních aktivit s nejlepšími podniky v odvětví. Za pomocí této metody porovnáváme podniky, které jsou tomu našemu nejvíce podobné a snažíme se dojít k optimalizaci procesů tak, aby byl podnik ještě výkonnějším.

Hlavním heslem benchmarkingu je „učte se od ostatních“. Tato metoda je často využívána, a to především proto, že se jedná o metodu jednoduchou na sestavení a následné

hodnocení, kterou lze využít prakticky v každém podniku. Dalším důvodem, proč je tato metoda oblíbená, je fakt, že pomocí této metody vrcholový management stanovuje budoucí cíle a určuje strategii podniku.

Jak již bylo řečeno výše, jedná se o porovnávání s nejlepšími podniky v odvětví a následné zavedení procesů s cílem dosáhnout lepší ekonomické činnosti. Nejlepší podnik v odvětví se nazývá benchmark.

Úkolem benchmarkingu není pouhé porovnání s benchmarkem s cílem se mu vyrovnat, konečný cíl je mnohem důležitější – stát se v dané oblasti nejlepším, tzn. novým benchmarkem.⁴⁹

Hlavními přínosy benchmarkingu je odhalení silných a slabých stránek podniku, rozpoznání oblastí, ve kterých se podnik může zlepšit, srovnání s dalšími, i mezinárodními společnostmi a následné zlepšení podnikových výsledků a v neposlední řadě také zvyšování konkurenceschopnosti podniku v daném odvětví.

2.4.1 Přístupy v benchmarkingu

Při této metodě se můžeme setkat se dvěma přístupy, s to s procesním a výkonovým benchmarkingem.

Procesní benchmarking se zabývá individuální funkčností procesu a jeho funkčností ve srovnání s podniky, které jsou nejlepšími v odvětví. *Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů.⁵⁰*

Výkonový benchmarking je založen na datech a zabývá se relativní výkonností, kterou stanovuje pomocí souboru měřítek. Při hodnocení se zaměřuje především na technické parametry, a to i na parametry produktivity a kvality.

2.4.2 Kategorizace benchmarkingu

Benchmarking lze podle oblasti, které se týkají, rozdělit na tři kategorie, a to na vnitřní (interní) benchmarking, konkurenční (externí) benchmarking a funkční (procedurální) benchmarking.

Vnitřní benchmarking se týká pouze jednoho podniku a při jeho průběhu se porovnávají procesy a vazby uvnitř podniku.

Konkurenční benchmarking měří a porovnává veškeré podnikové činnosti s konkurencí v odvětví.

⁴⁹ PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

⁵⁰ SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Funkční benchmarking porovnává funkce a postupy, které se využívají v různých oborech, ideálním případem jsou špičkové výkony bez hledu na obor podnikání.⁵¹

2.4.3 Fáze benchmarkingu

Proces benchmarkingu se dělí na pět základních etap, kdy každá tato etap sestává z několika dalších činností, které na sebe navazují. Tyto činnosti jsou ve vysoké míře provázány. Základními fázemi benchmarkingu jsou:

- *Rozhodnutí co podrobit výzkumu*
- *Určení partnerů pro benchmarking*
- *Sběr informací*
- *Analýza informací - formulace výsledků srovnání a možností zlepšení*
- *Realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování⁵²*

Rozhodnutí, co podrobit výzkumu

První fází benchmarkingu je stanovení předmětu výzkumu, resp. zda zkoumat firmu jako celek, nebo pouze její část. Ve chvíli, kdy máme zvolený předmět výzkumu, je potřeba určit hlavní výkonnostní faktory a ukazatele pro potřeby výzkumu a měření. Posledním krokem první fáze je vypracování studie, která bude obsahovat jak návrh zkoumaných oblastí, tak návrh hlavních faktorů výkonnosti vybrané oblasti výzkumu, včetně jejich ukazatelů pro měření.

Určení partnerů pro benchmarking

Druhá fáze spočívá v určení partnerů, které pro benchmarking využijeme. Partnery jsou takové firmy, které jsou v daném odvětví/oboru vedoucími nebo absolutní špičkou. Pro metody benchmarkingu je výběr vhodných partnerů velice důležitý, a proto jsou věrohodné a pravdivé informace a navázání kontaktu se společnostmi v oboru klíčovým faktorem této metody.

⁵¹ SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

⁵² SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Shromáždění informací

Abychom mohli informace efektivně shromáždit, je potřeba v podniku nejprve zavést marketingový informační systém, díky kterému příchozí informace správně zařadíme a který rychle vyhodnotí informace potřebné jak pro marketingové procesy, tak pro benchmarking

Stejně jako ve Value based managementu, neboli managementu založeném na hodnotě, i u benchmarkingu je potřeba, aby se do tohoto procesu zapojili všichni zaměstnanci podniku, management i řadoví pracovníci. Největší důraz je samozřejmě kladen na management, dále pak na obchodníky a všechny zaměstnance, kteří přijdou do kontaktu s dodavateli a odběrateli.

V poslední řadě je nutné vytvořit databázi informací, do které se založí dotazníkové formuláře od odběratelů a dodavatelů, shromáždí se sem informace o obchodních partnerech ze všech možných zdrojů a tyto informace se následně ověří.

Analýza informací - formulace výsledků srovnání a možností zlepšení

Pro potřeby analýzy je nejprve potřeba data setřídít a zorganizovat, aby podávala co nejpřesnější informace, a to podle výkonnostních faktorů a ukazatelů, které si na počátku zvolíme. Dalším krokem je kvalitativní kontrola, tedy zda data obsahují nějaké významné odchylky a chyby. Pokud takováto data najdeme, je potřeba je opravit. Kontrola je prováděna pro zabezpečení kvality výsledků a zavedení těchto výsledků v rámci organizace. Následujícím krokem je zahrnutí vlivů nesrovnatelných faktorů. V praxi se jedná o takové faktory jako rozdíly v nákladech, národní rozdíly apod. Tyto faktory je potřeba důkladně analyzovat a upravit výkonnostní ukazatele tak, abychom mohli určit výkonnostní rozdíly, jejich příčiny a zpracovat závěrečnou zprávu. Tato zpráva popisuje jednotlivé procesy analýzy a činnosti, které na sebe navazovaly, reflektuje výsledky získané z analýzy a vyzdvihuje procesy, které by měly být zpracovány a zavedeny do podniku. Poslední částí této fáze je tzv. analýza „vyrábět nebo koupit“.

Realizace návrhů na zdokonalení struktury a fungování

Podkladem pro realizaci je závěrečná zpráva z analýzy informací. Dává informaci o procesech a oblastech v organizaci, které mohou být vylepšeny a které mají potenciál dosahovat vyšší výkonnosti. Tento dokument tak tedy slouží jako podklad pro vrcholové vedení k implementaci nových poznatků a restrukturalizaci podnikové strategie.

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.

Předmětem této kapitoly je stručný popis společnosti ŠKODA AUTO a.s. jakožto zkoumaného podniku. Jedná se nejenom o základní informace o společnosti ale také o její historii, strategické cíle, ale také o stručný popis konkurenční společnosti vybrané jako nejlepší v koncernu VW Group. Tato společnost bude použita pro účely benchmarkingu.

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma:	ŠKODA AUTO a.s.
Sídlo:	Mladá Boleslav, Třída Václava Klementa 869, 293 60
Identifikační číslo:	001 77 041
Právní forma:	akciová společnost
Předmět podnikání:	a) výroba silničních vozidel b) opravy motorových vozidel, c) silniční motorová doprava osobní a další
Základní kapitál:	16 708 850 000,- Kč

Základní kapitál je rozdělen na 1 670 885 ks akcií na jméno ve jmenovité hodnotě 10 000,- Kč, jejímž jediným vlastníkem je Volkswagen International Finance N.V. se sídlem v Amsterdamu. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku 20. listopadu 1990, nejdříve jako Automobilový koncern ŠKODA a.s., 2. dubna 1991 byla přejmenována na ŠKODA, automobilová a.s. a dne 6. února 1998 byla přejmenována na ŠKODA AUTO a.s. Tento název společnosti zůstal dodnes. Historie této společnosti má kořeny o mnoho let dříve, viz kapitola historie společnosti.

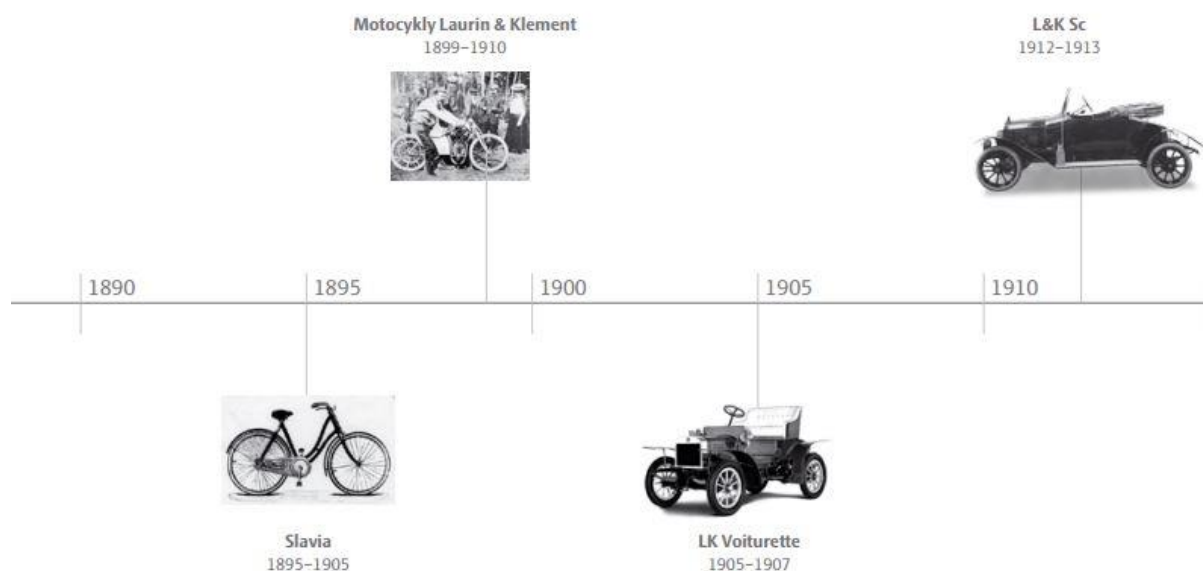
V české republice je společnost ŠKODA AUTO a.s. největším výrobcem osobních automobilů, nezabývá se však pouze výrobou ale také vzděláváním. Toho dosahuje prostřednictvím vlastního středního odborného učiliště a také vlastní vysoké školy, kde si vychovává budoucí zaměstnance a vedoucí pracovníky. V Mladé Boleslavi se rovněž nachází muzeum společnosti. Působnost této firmy na území České republiky ovšem není omezena pouze na Mladou Boleslav, společnost má další dva výrobní závody v Kvasinách a ve Vrchlabí. Společnost byla založena roku 1895, kdy byl její název Laurin & Klement.

Tento název je ve společnosti zakořeněn dodnes, vozy nejvyšší výbavy nesou označení Laurin & Klement podle zakladatelů společnosti. Oficiální slogan zní „Simply Clever“ a logo má tvar zeleného okřídleného šípku na stříbrném pozadí.

3.2 Historie společnosti

Prvopočátky společnosti se datují do roku 1895, kdy se dva cyklisté Václav Laurin a Václav Klement rozhodli založit vlastní společnost na výrobu kol. Václav Laurin (1868 – 1938) byl povoláním mechanik a se svým společníkem vyráběli v Turnově jízdní kola. Václav Klement byl povoláním knihkupec, kterému se porouchalo kolo, ovšem společnost vyrábějící kola po něm požadovala reklamační list v německém jazyce, to ovšem odmítl. V důsledku toho se Václav Klement rozhodl vyrábět vlastní jízdní kola a v roce 1899 založil, spolu s panem Laurinem, v Mladé Boleslavi vlastní společnost na výrobu jízdních kol, se kterými se rozhodli účastnit se různých cyklistických soutěží.

Roku 1895 začala působit společnost Laurin a Klement, která se ze začátku zabývala pouze opravou jízdních kol, později přešla na vlastní výrobu. V roce 1898 došlo k vybudování malé továrny a ještě téhož roku z ní vyjely dva modely motocyklů, které se vyvážely do Německa a VB.



Obrázek 4: Historie ŠKODA AUTO a.s. od roku 1890 do roku 1915⁵³

V průběhu času dosáhla společnost Laurin & Klement velkých sportovních úspěchů a rozhodla se, že zkusí své štěstí s výrobou automobilů. V roce 1905 byl zkonstruován první

⁵³ ŠKODA AUTO a.s.: Výroční zpráva 2009 [online]. Mladá Boleslav, 2009 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocní%20zpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>

automobil, který nesl název Voituretta. Tento model se těšil velkému úspěchu. Po tomto úspěchu se společnost rozhodla vyrábět sportovní automobily, které byly prodávány do celého světa. Ačkoli se modelu Voituretta prodalo pouhých 500 kusů, společnost v tomto období prosperovala a poptávka po automobilech L&K se rapidně zvýšila.

V roce 1906 společnost představila nový čtyřsedadlový automobil, který nesl označení B a posléze, v roce 1907 nastalo zrušení sekce motocyklů, které již nebyly hlavním výrobním artiklem. Téhož roku došlo ke změně právní formy na akciovou společnost a rozšíření výrobního závodu. V roce 1910 byla společnost L&K největší automobilovou společností v tehdejší Rakousko-Uhersku. Roku 1912 se společnost rozhodla zakoupit libereckou automobilovou společnost RAF, která vyráběla motory Knight.

Konec první světové války byl pro společnost kritický, protože země, kam byly automobily dodávány, byly ekonomicky a hospodářsky na dně a po automobilech nebyla taková poptávka. Společnost se tedy přeorientovala i na výrobu nákladních aut a autobusů. Dalším rizikovým faktorem byla vysoká konkurence na poli luxusních aut ze strany společností Praga a Tatra.

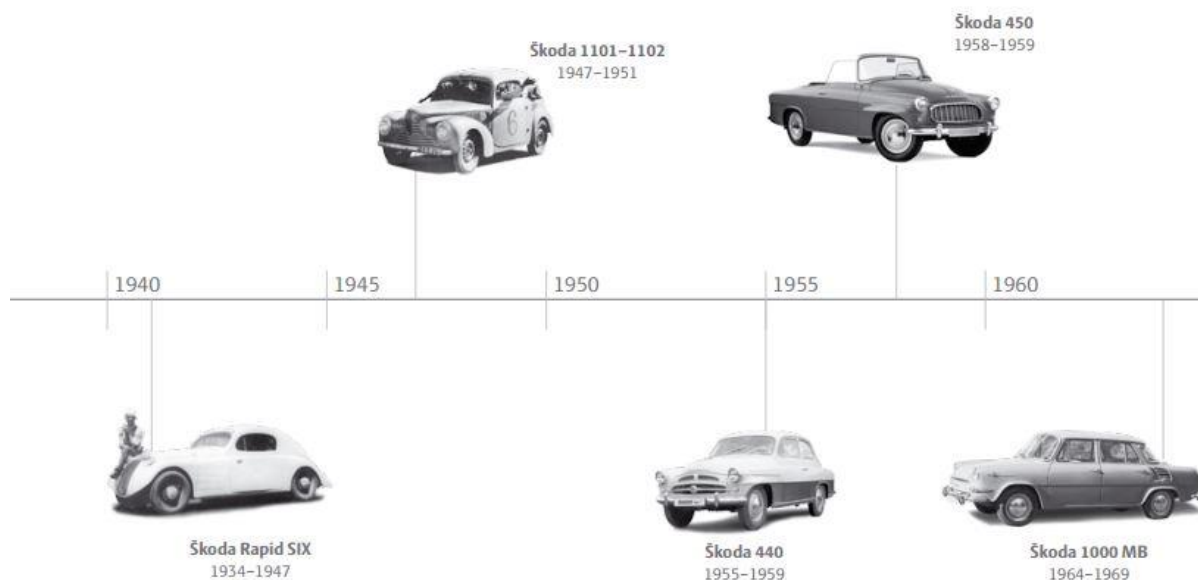
V roce 1924 zachvátí výrobní závod požár a společnost hledala silného partnera a tak musela být přesunuta pod československý koncern Škodových závodů v Plzni. Tímto spojením končí značka Laurin & Klement. V roce 1925 dochází na přejmenování závodu na „Škoda“.



Obrázek 5: Historie ŠKODA AUTO a.s. od roku 1915 do roku 1940⁵⁴

⁵⁴ ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2009* [online]. Mladá Boleslav, 2009 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocn%C3%ADzpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>

Časem dochází k modernizaci výroby a inovaci výrobní linky. V roce 1939 se společnost musela přeorientovat na terénní vozy a tahače, v důsledku druhé světové války a změně poptávky. Tato továrna byla na konci války zničena. Navzdory tomu byl ještě téhož roku vyroben první „mírový automobil“.

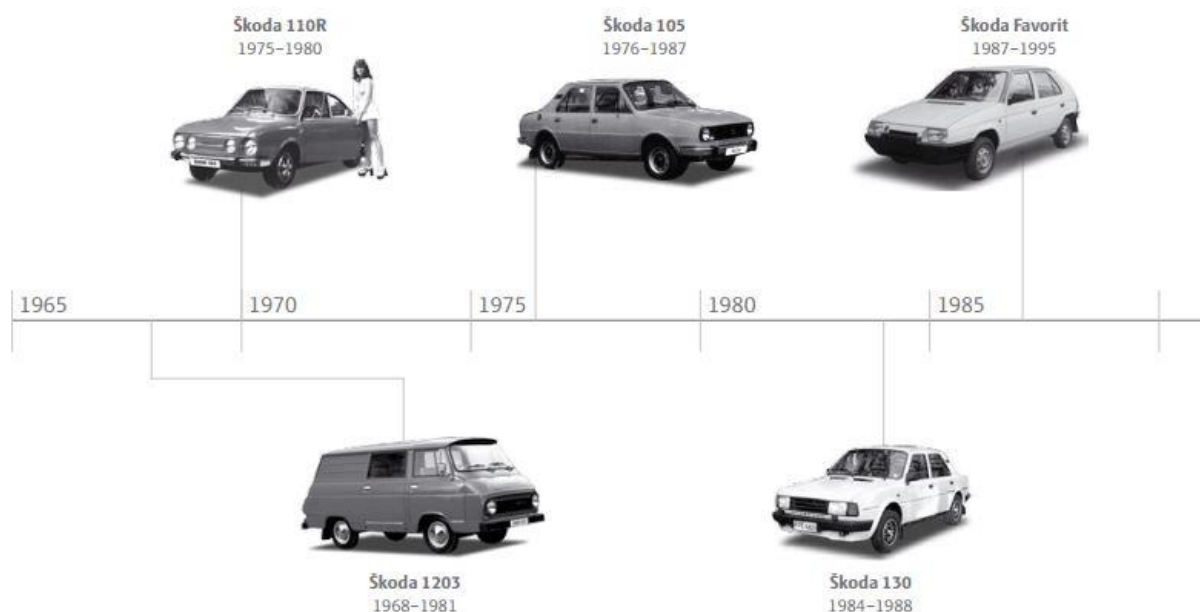


Obrázek 6: Historie ŠKODA AUTO a.s. od roku 1940 do roku 1970⁵⁵

Po válce nastává znárodnění podniků, kterému se nevyhne ani společnost Škoda a v tomto období dochází ke změně názvu společnosti na ASAP (Akciová společnost pro automobilový průmysl). Společnost opět zažívá éru rozkvětu, která trvá až do doby německé okupace a začátku druhé světové války. Společnost je připojena ke koncernu Hermann-Göring-Werke a dochází ke změně výrobní strategie na terénní vozy a zbraňové systémy. Společnost se přeorientovává na výrobu nákladních vozidel a tato divize je oddělena od zbytku společnosti a výroba těchto automobil je přesunuta do Jablonce nad Nisou a Mnichova Hradiště. Vozy jsou vyráběny pod značkou LIAZ.

Po druhé světové válce dochází ke znárodnění. S tím přišel i nový název, automobilová společnost byla přejmenována na AZNP, tedy „Automobilové závody, národní podnik, Mladá Boleslav“. Se znárodněním přichází také omezení ve výrobě. Smí se vyrábět pouze ŠKODA 1101. Výroba tohoto vozu začíná v závodě ve Vrchlabí (sanitární vozy) a v Kvasínách (roadstery). Postupem času dochází k rozšíření nabídky vozů.

⁵⁵ ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2009* [online]. Mladá Boleslav, 2009 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocn%C3%ADzpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>



Obrázek 7: Historie ŠKODA AUTO a.s. od roku 1965 do roku 1990⁵⁶

V roce 1986 se společnost opět přejmenovává, tentokrát na „Automobilové závody, oborový podnik“. Po změnách v roce 1989 se společnost snaží najít významné zahraniční partnery, díky kterým by rozšířila svou působnost v zahraničí. Takovým partnerem se stává německý koncern VW Group.

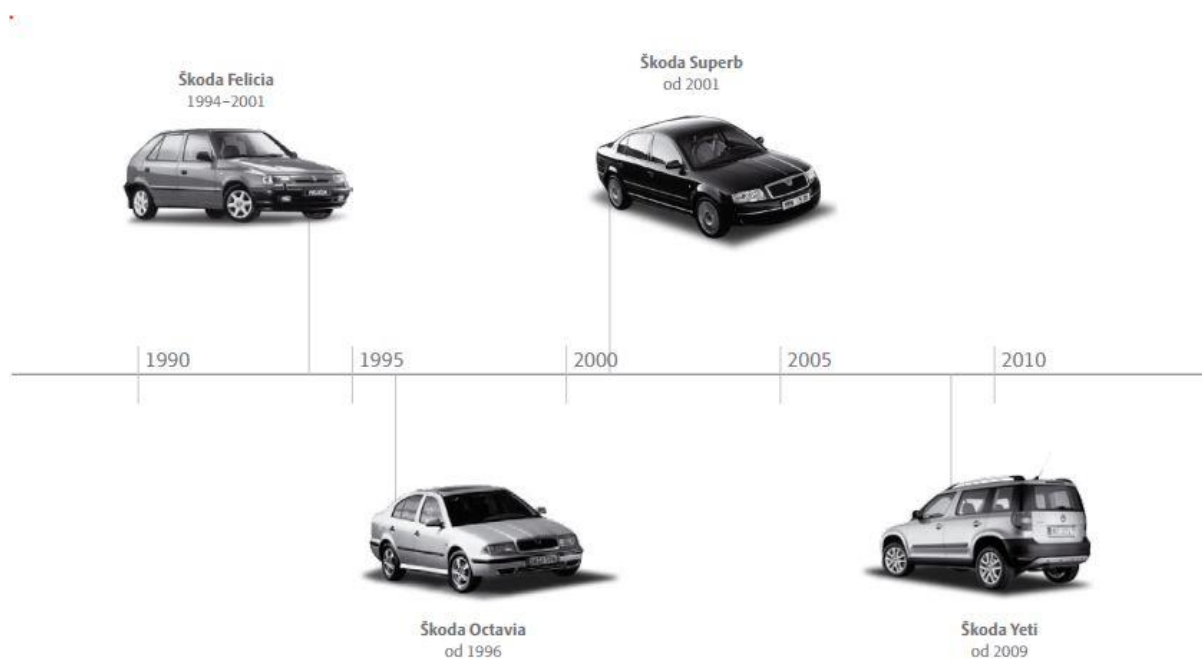
V roce 1991 dochází k další změně jména, a to na „Škoda, automobilová akciová společnost“, které brzo vystřídá již finální a současný název společnosti, „ŠKODA AUTO, a.s.“ Součástí automobilové společnosti je také vlastní vysoká škola, tedy Škoda Auto Vysoká škola a dále pak odborná učiliště. V současné době se ŠKODA AUTO, a.s. zúčastňuje rallye soutěží, ve kterých sbírá mnohé úspěchy. 13. července sjel z výrobní linky desetimiliontý vůz ŠKODA.

3.3 Současnost ŠKODA AUTO, a.s.

V současnosti se společnost ŠKODA AUTO, a.s. orientuje na sériovou výrobu osobních automobilů, která probíhá na území České republiky na třech místech, a to v Mladé Boleslavi, Vrchlabí a v Kvasinách. V zahraničí probíhá výroba v Indii (Aurangabád a Pune), na Slovensku (Bratislava), v Rusku (Kaluga a Nižní Novgorod), v Malajsii a Indonésii. Do výrobního portfolia se řadí vozy modely CITIGO, ROOMSTER, Yeti, Rapid, Octavia, Fabia a Superb, co by vlajková loď společnosti. V příštím roce je plánován nový model typu SUV. Navzdory doznívající ekonomické krizi si společnost ŠKODA AUTO, a.s. vede dobře

⁵⁶ ŠKODA AUTO a.s.: Výroční zpráva 2009 [online]. Mladá Boleslav, 2009 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocní%20zpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>

a zvyšuje svoje zisky. Na zvyšující se ziskovosti má největší podíl Čína a Rusko, kde je v současné době největší poptávka po vozech značky ŠKODA.



Obrázek 8: Historie ŠKODA AUTO a.s. od roku 1990 do roku 2010⁵⁷

Hlavním reklamním faktorem, díky kterému se společnost zviditelňuje, je sponzoring sportovních akcí, jako je Tour de France, sponzoring Mistrovství světa v ledním hokeji a také účast a skvělé výsledky v závodech IRC, kde posádka vozu ŠKODA Fabia Super 2000 sbírá mnoho ocenění.

V roce 2015 tomu bylo 25 let, co se společnost připojila do koncernu VW Group. V současné době koncern sestává ze 12 automobilových společností ze 7 evropských zemí. Těmito značkami jsou Volkswagen Passenger Cars, Audi, SEAT, ŠKODA, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Porsche, Ducati, Volkswagen Commercial Vehicles, Scania a MAN. Každá ze společností má vlastní výrobu, ovšem strategii a řízení společností zajišťuje koncern VW Group.

⁵⁷ ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2009* [online]. Mladá Boleslav, 2009 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocní%20zpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>



Obrázek 9: Přehled společností v koncernu Volkswagen Group⁵⁸

3.4 Strategie společnosti

Hlavním cílem společnosti je navyšování prodejů na jednotlivých trzích. Společnost toho dosahuje prostřednictvím růstové strategie, která spočívá v představení nového modelu každého půl roku. V roce 2014 byly novými modely ŠKODA Octavia Scout a ŠKODA Octavia G-TEC a sportovní verze modelů ŠKODA Rapid Spaceback, ŠKODA Yeti a ŠKODA Citigo. Hlavním lákadlem roku 2014 byla ovšem nová verze ŠKODA Fabia, která tak posunula hranice nižší střední třídy vozů společnosti ŠKODA AUTO a.s. Poprvé byly použity prvky z konceptu a případové studie Vision C, která byla představena v Ženevě.

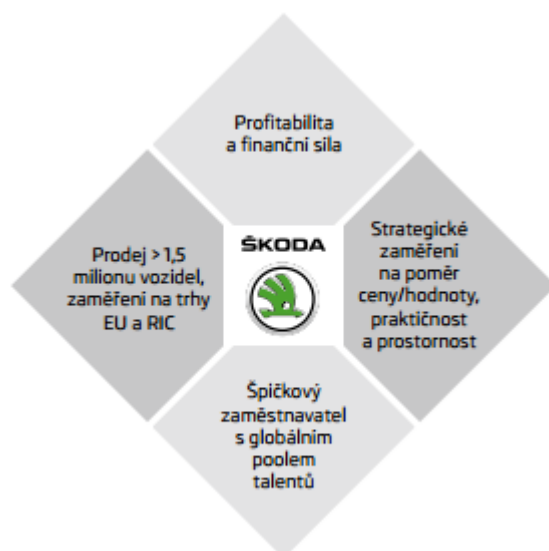
⁵⁸ Youtube: ŠKODA AUTO a.s. [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/volkswagengroup>



Obrázek 10: ŠKODA VISION C⁵⁹

V minulém roce rovněž došlo k pokoření prodejního rekordu. Za svou dlouhou historii se podařilo společnosti prodat 1 milion vozů a celosvětová poptávka se zvýšila meziročně o 12,7%. Největší nárůst tvořil trh v Číně, který zažil 24% nárůst.

Aktivita společnosti se řídí podle hesla „Simply clever“. Odráží tak poslání a vize společnosti



Obrázek 11: Poslání společnosti ŠKODA AUTO a.s.⁶⁰

⁵⁹ ŠKODA VISION C [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/shared/SiteCollectionImages/news/news-articles/gallery/2014-03-03-visionc/vision-c-gallery-05.jpg>

⁶⁰ ŠKODA AUTO a.s.: výroční zpráva 2014 [online]. Mladá Boleslav, 2014 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>

3.5 Konkurenční společnost

Jako konkurenční společnost byla pro potřeby benchmarkingu vybrána společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., protože je v současné době největším konkurentem společnosti vyrábějící a prodávající své vozy na území České republiky.

Obchodní firma:	Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.
Sídlo:	Průmyslová zóna Nošovice, Hyundai 700/1, 739 51 Nižní Lhoty
Identifikační číslo:	277 73 035
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	a) velkoobchod, b) maloobchod s motorovými vozidly a jejich příslušenstvím, c) výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živn. zákona
Základní kapitál:	13 901 000 000,- Kč

Historie společnosti Hyundai se datuje do roku 1940, kdy si chudý Korejec, Chung Ju-Yung, založil svou opravnu automobilů. Využil nové metody, v tomto případě rychlé a kvalitní opravy, aby přilákal nové zákazníky. Tento krok se mu opravdu vyplatil. V roce 1946 se poprvé objevuje název Hyundai, který korejsky znamená „moderní“. Tento výraz měl odrážet obnovu válkou zničené Koreje. Rok poté došlo k založení další společnosti, Hyundai Engineering and Constructing, která se zabývala především stavebnictvím.

Brzo po založení společnosti se Chung Ju-Yung osvědčil u amerických kolegů, a to především tím, že v extrémně krátké době postavil rezidenci pro generála Eisenhowera, díky čemuž dostal další zakázky na Aljašce a dalších místech.

Hlavním heslem bylo rčení „čas jsou peníze“ a díky tomu společnost prosperovala. Téměř vždy nabídl rychlejší a levnější postup, než konkurenční společnosti. Takovým příkladem byla například stavba přístavu v Saúdské Arábii za miliardu amerických dolarů.

V roce 1966 vznikla dnes nejznámější část společnosti Hyundai, a to Hyundai Motor Company. Tehdejším průměrem bylo 30 tisíc prodaných automobilů ročně. Jelikož to bylo

poměrně rizikové, pokusil se spojit s Fordem, který hledal partnera pro montáž svých vlastních automobilů. Navzdory dlouhým jednáním ke spolupráci nedošlo, protože pan Ford požadoval většinový podíl ve firmě Hyundai, zde se ovšem setkal s odmítnutím.

Po neúspěšném jednání vyrazil Chung Ju-Yung do Itálie, kde se naučil nové metody výroby, o automobilovém designu i organizaci sériové výroby. V roce 1976 sjíždí z výrobní linky Hyundai první vůz společnosti, Pony. Dalším modelem byl vůz EXCEL, který se prosadil také v U.S.A. Dalším teritoriem byla Evropa, kam vozy také úspěšně prorazily. V současné době je Hyundai Motor Company Czech jednou z největších automobilek na světě.

4 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI ŠKODA AUTO A.S.

Pro účely hodnocení výkonnosti podniku bude nejprve provedena finanční analýza. Společnost bude analyzována pomocí absolutních a rozdílových ukazatelů. Analýza bude sestavena z výročních zpráv, rozvahy, výkazu zisku a ztrát a přílohy účetní závěrky. Poté, po sestavení těchto ukazatelů, bude proveden benchmarking, neboli srovnání výsledků s vhodným konkurentem, za kterého byla zvolena společnost Hyundai, a to z důvodu největší konkurence na českém trhu. Data budou zanalyzována a výsledky interpretovány.

Absolutní ukazatele mají výbornou vypovídací schopnost o stavu podniku, avšak pro lepší zhodnocení budou tyto ukazatele vypočteny za více časových období a následně porovnány, aby byl zřetelný směr, jakým se společnost za několik let posunula.

V našem případě je sledované období od roku 2010 do roku 2014, výsledky budou zaneseny do grafu a porovnány s výsledky společnosti Hyundai.

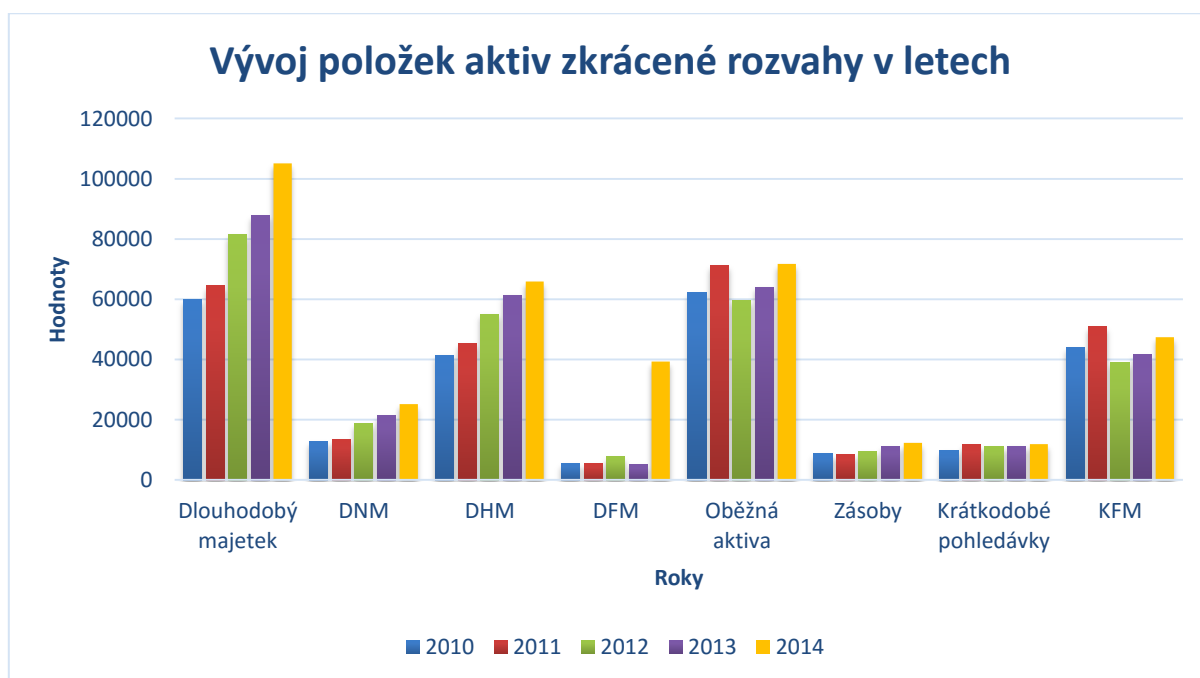
4.1 Analýza absolutních ukazatelů

V této kapitole se jako první zaměříme na vertikální a horizontální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Analýza bude provedena, jak již bylo zmíněno, za období 2010 – 2014. Pro potřeb této analýzy bude sestavena zkrácená rozvaha společnosti. Celá rozvaha je obsažena v přílohách této práce. Hodnoty budou uváděny v tisících korunách.

Analýzu absolutních ukazatelů lze rozdělit na analýzu aktiv a analýzu pasiv. Vývoj aktiv je znázorněn v grafu níže. Analýza aktiv je znázorněna v tabulce pod grafem. Tato tabulka je zachycením absolutních změn v položce aktiv. Analýzu aktiv rozdělujeme na horizontální analýzu a vertikální analýzu.

4.1.1 Horizontální analýza aktiv

Jak je patrné, dlouhodobý majetek má od roku 2010 do roku 2014 rostoucí tendenci a nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2014. Do budoucna společnost plánuje další růst dlouhodobého majetku. Tento růst je podepřen strategickým plánem společnosti, podle kterého společnost každého půl roku vychází s novým modelem nebo faceliftem stávajícího modelu. Na rok 2016 je naplánována výroba nového vozu, a to SUV od společnosti ŠKODA AUTO. Koncept tohoto modelu byl představen v roce 2016 na Ženevském autosalonu. Další novinkou je fakt, že se ve společnosti ŠKODA AUTO v Mladé Boleslavi bude vyrábět také SUV společnosti SEAT, která je součástí koncernu VW.



Graf 1: Vývoj položek aktiv zkrácené rozvahy v letech 2010 - 2014⁶¹

Aktiva dosáhla nejvyšší hodnoty v roce 2014, kdy celková hodnota aktiv činila 176 869 000 Kč. Ve stejném roce byla nejvyšší hodnota všech dílčích ukazatelů zobrazených v tabulce výše. Nejnižší hodnotu aktiv zaznamenala společnost v roce 2010. Od tohoto roku se hodnota aktiv vyvíjela směrem nahoru a společnost tak vlastnila stále více majetku.

Hodnota dlouhodobého nehmotného a dlouhodobého hmotného majetku v letech postupně roste. Trend vývoje ovšem nemá lineární tendenci, ale kolísá. Největší růst dlouhodobého nehmotného majetku byl v roce 2012, kdy společnost docílila meziročního změny 38,05% a tento růst by nejspíše pokračoval, ovšem přišla ekonomická krize a poptávka po osobních automobilech rapidně poklesla. Jediný rok, kdy došlo k úbytku dlouhodobého nehmotného majetku, byl rok 2010, kdy tato změna činila – 0,89%. V roce 2011 už byl trend opět rostoucí. Co se týče dlouhodobého hmotného majetku, dá se říci, že jeho tendence kopíruje tu u dlouhodobého nehmotného majetku. Nejvyššího růstu se společnost těšila v roce 2012, kdy hodnota meziročního růstu dosáhla hodnoty 21,39%, poté došlo k poklesu růstu. V roce 2010 byl opět zaznamenán nejhorší meziroční výsledek, a tím byla meziroční ztráta v podobě 2,41%.

⁶¹ Zpracováno dle výročních zpráv společnosti ŠKODA AUTO a.s.

AKTIVA		2010	2011	2012	2013	2014
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	-	-	-	-	-
B.	Dlouhodobý majetek	63	4 452	17 145	6 337	17 216
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	-115	679	5 148	2 809	3 680
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	-1 027	3 883	9 711	6 338	4 470
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	1 205	-110	2286	-2810	9066
C.	Oběžná aktiva	14 179	8 852	-11 474	4 422	7 652
C.I.	Zásoby	810	-223	1 091	1 501	1 297
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-
C.III.	Krátkodobé pohledávky	2 089	1 971	-518	113	651
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	11 280	7 104	-12 047	2 808	5 704
D.I.	Časové rozlišení	-	-	-	-	-

Tabulka 7: Absolutní změna aktiv v letech 2010 - 2014⁶²

Největšího kolísání z hlediska majetku zaznamenává společnost v podobě dlouhodobého finančního majetku. Ten byl nejvyšší v roce 2014, kdy hodnota meziročního růstu dosahovala hodnoty 181,72% a hodnota finančního majetku činila 39 299 000,- Kč, což je nejvyšší hodnota za celé sledované období. Tento údaj je ale částečně zkreslený poklesem v roce 2013, kdy meziroční změna činila -36,03% a jednalo se tak o největší meziroční zápornou změnu za celé sledované období. Celková změna dlouhodobého majetku měla po celou rostoucí trend meziročního vývoje. V roce 2013 byl tento trend jemně utlumen, hodnota meziroční změny činila pouze 7,77% hodnoty dlouhodobého majetku oproti roku 2012. V roce 2014 je už výsledek změny příznivější a společnost opět rapidně roste, co se týče dlouhodobého majetku. Tento majetek v roce 2014 dosahoval hodnoty 105 139 000,- Kč.

Co se týče oběžných aktiv, společnost procházela postupem let transformací, zaváděla nové metody a postupy ve výrobě a mohla si tak dovolit mít méně oběžných aktiv. Díky tomu klesly společnosti náklady na tato aktiva a investice mohly být přesunuty na jiné

⁶² Zpracováno dle výročních zpráv společnosti ŠKODA AUTO a.s.

aktivity. Jak je patrné z tabulky relativních změn hodnoty aktiv, od roku 2010 docházelo ke snížení meziročního růstu krátkodobých aktiv, v roce 2012 dokonce došlo k záporné změně, společnost se zbavovala krátkodobých aktiv. Od roku 2013 opět navyšuje tato aktiva, a to především v důsledku stále vyšší poptávky po vozech ŠKODA.

Pokud se podíváme na změny dílčích složek krátkodobých aktiv, zjistíme, že až na rok 2011 mají hodnoty meziročního růstu zásob podobnou tendenci a až na drobné výkyvy je tento pohyb stále stejný. Od roku 2010 společnost snižuje svoje pohledávky, což znamená, že na konci roku dosahuje stále většího počtu splacení svých pohledávek. Co se týče krátkodobého finančního majetku tak společnost dosáhla největšího meziročního růstu v roce 2014, kdy tato změna činila 13,66%, ovšem nejedná se o rok, kdy měla společnost nejvíce krátkodobého finančního majetku, tím byl rok 2011, kdy hodnota tohoto majetku dosahovala 50 998 000,- Kč.

AKTIVA	2010	2011	2012	2013	2014
A. Pohled. za upsaný základní kapitál	-	-	-	-	-
B. Dlouhodobý majetek	0,11%	7,42%	26,61%	7,77%	19,58%
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek	-0,89%	5,28%	38,05%	15,04%	17,13%
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek	-2,41%	9,53%	21,39%	11,50%	7,27%
B.III. Dlouhodobý finanční majetek	27,27%	-1,96%	41,46%	-36,03%	181,72%
C. Oběžná aktiva	29,48%	14,21%	-16,13%	7,41%	11,94%
C.I. Zásoby	10,32%	-2,58%	12,93%	15,75%	11,76%
C.II. Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-
C.III. Krátkodobé pohledávky	27,36%	20,27%	-4,43%	1,011%	5,77%
C.IV. Krátkodobý finanční majetek	34,57%	16,18%	-23,62%	7,21%	13,66%
D.I. Časové rozlišení	-	-	-	-	-

Tabulka 8: Relativní změna aktiv v letech 2010 - 2014⁶³

⁶³ Zpracováno dle výročních zpráv společnosti ŠKODA AUTO a.s.

4.1.2 Horizontální analýza pasiv

V tabulce níže jsou vypočteny meziroční změny v hodnotách pasiv za sledovaná období. V další tabulce jsou pak vypočteny relativní změny mezi těmito obdobími. Jedná se o analýzu finanční struktury, tedy o způsob financování majetku společnosti.

PASIVA		2010	2011	2012	2013	2014
A.	Vlastní kapitál	7 163	4 725	7 895	2 014	9 685
A.I.	Základní kapitál	0	0	0	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	-1 170	1 780	-2 743	-3 043
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	1 059	4 722	503	11 153	5 993
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	6 104	1 173	5 612	-6 396	6 735
B.	Cizí zdroje	7 079	8 579	-2 224	8 745	15 183
B.I.	Rezervy	168	1 057	-400	813	2 735
B.II.	Dlouhodobé závazky	436	3 517	-1 469	-1 676	3 078
B.III.	Krátkodobé závazky	6 475	4 005	-355	9 608	9 370
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0
C.I.	Časové rozlišení	-	-	-	-	-

Tabulka 9: Absolutní změna pasiv v letech 2010 - 2014⁶⁴

Jak je patrné z tabulky, největší meziroční přírůstky vlastního kapitálu měla společnost v roce 2014, kdy přírůstek činil 9 685 000,- Kč a procentuálně 10,72%. Velký podíl na tom měl hospodářský výsledek daného roku, protože ten v roce 2014 činil 15 378 000,- Kč. Nejnižší meziroční nárůst zažila společnost v roce 2013, kdy vlastní kapitál vzrostl o 2 014 000,- Kč, což bylo 2,28%. Cizí zdroje nejméně společnost využívala v roce 2010, ovšem i tak činil meziroční nárůst 17,92%. K tomu je ale nutné dodat, že byl zapotřebí i menší vlastní kapitál, společnost ještě nepotřebovala tolik finančních prostředků na svou činnost.

⁶⁴ Zpracováno dle výročních zpráv společnosti ŠKODA AUTO a.s.

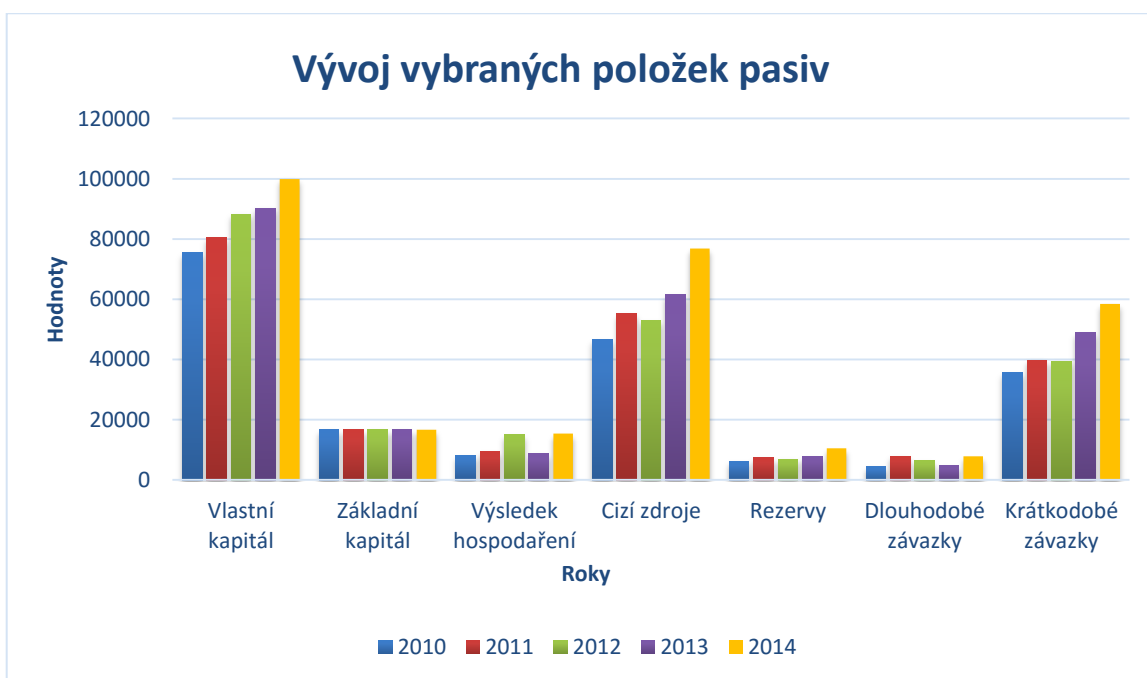
Absolutní změna výsledku hospodaření byla největší v roce 2014 a 2010. Rok 2014 je ovšem zkreslený sníženým hospodářským výsledkem v roce 2013, kdy se jednalo o první rok, který byl co do hospodářského výsledku méně ziskový, než ten předešlý. Zapříčiněno to bylo hospodářskou krizí. Relativní změna výsledku hospodaření byla za sledované období nejvyšší v roce 2014, kdy nárůst činil 77,92%. Ve sledovaném byla záporná meziroční změna pouze v roce 2013, kdy tato změna činila -42,53%. Tento fakt byl podpořen, jak již bylo řečeno, ekonomickou krizí a sníženou poptávkou po vozech značky ŠKODA.

Cizí zdroje mají až na občasné výjimky rostoucí tendenci. Nejvyšší hodnoty dosáhl podnik v roce 2014, kdy celková hodnota cizích zdrojů dosáhla hodnoty 76 868 000,- Kč. Největší podíl na cizích zdrojích podniku tvoří krátkodobé závazky, které na konci roku 2014 byly v hodnotě 58 461 000,- Kč.

PASIVA		2010	2011	2012	2013	2014
A.	Vlastní kapitál	10,45%	6,24%	9,82%	2,28%	10,72%
A.I.	Základní kapitál	0%	0%	0%	0%	0%
A.II.	Kapitálové fondy	0%	0%	0%	0%	0%
A.III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0%	-74,14%	436,27%	-125,37%	-548,29%
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	2,2%	9,61%	0,93%	20,51%	9,15%
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	2,84%	14,21%	59,53%	-42,53%	77,92%
B.	Cizí zdroje	17,92%	18,42%	-4,03%	16,52%	24,61%
B.I.	Rezervy	2,74%	16,77%	-5,43%	11,68%	35,18%
B.II.	Dlouhodobé závazky	10,87%	79,1%	-18,44%	-25,8%	63,86%
B.III.	Krátkodobé závazky	22,1%	11,18%	-0,89%	24,33%	19,1%
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0%	0%	0%	0%	0%
C.I.	Časové rozlišení	-	-	-	-	-

Tabulka 10: Relativní změna pasiv v letech 2010 - 2014⁶⁵

⁶⁵ Zpracováno dle výročních zpráv společnosti ŠKODA AUTO a.s.



Graf 2: Vývoj vybraných položek pasiv zkrácené rozvahy v letech 2010 - 2014⁶⁶

Jak je patrné z grafu výše, vlastní kapitál společnosti je po celou dobu sledovaného období navyšován. Toto navyšování není sice zcela konstantní, ovšem hodnota vlastního kapitálu stále rapidně roste. Co se týče základního kapitálu, ten je ve společnosti stále stejný. Není důvod základní kapitál společnosti navyšovat. Výsledek hospodaření má kolísavou tendenci, která je dána vnějšími ekonomickými a psychologickými vlivy. Největším byla ekonomická krize a pozdější vnímání ekonomické situace spotřebiteli, kteří raději spořili, než aby utráceli své finance. S tím, jak roste vlastní kapitál společnosti, rostou i cizí zdroje financování aktiv společnosti. Poměr aktiv a pasiv však zůstává pořád přibližně stejný. Až na rok 2014 byly rezervy stále ve stejném pásmu, ovšem v roce 2014 byly vytvořeny další rezervy. Krátkodobé závazky byly nejvyšší v roce 2014 a nejnižší v roce 2010. Tento stav je ale pouze důsledkem navýšení výroby a stále většího počtu zakázek.

4.1.3 Vertikální analýza aktiv

Pro analýzu struktury aktiv je níže vypočtena vertikální analýza aktiv společnosti v letech 2010 až 2014. Z tabulky lze vyčíst, že poměr dlouhodobých a krátkodobých aktiv se v jednotlivých letech lehce změnil. Do roku 2011 dosahovala oběžná aktiva více než 50%, zatímco od roku 2012 je tomu naopak a celkový dlouhodobý majetek přesahuje krátkodobá aktiva. Největší položku dlouhodobého majetku tvoří stále dlouhodobý hmotný majetek. Hodnota tohoto majetku za celé sledované období přesahuje 34% celkových aktiv

⁶⁶ Zpracováno dle výročních zpráv společnosti ŠKODA AUTO a.s.

společnosti. V průběhu sledovaného období nedošlo k významnějším přesunům v dlouhodobém hmotném majetku.

Nejmenší část dlouhodobého majetku tvoří dlouhodobý finanční majetek, který se pohybuje po celé období okolo 5%. Jedinou výjimkou je rok 2014, kdy tato hodnota vzrostla na 8%.

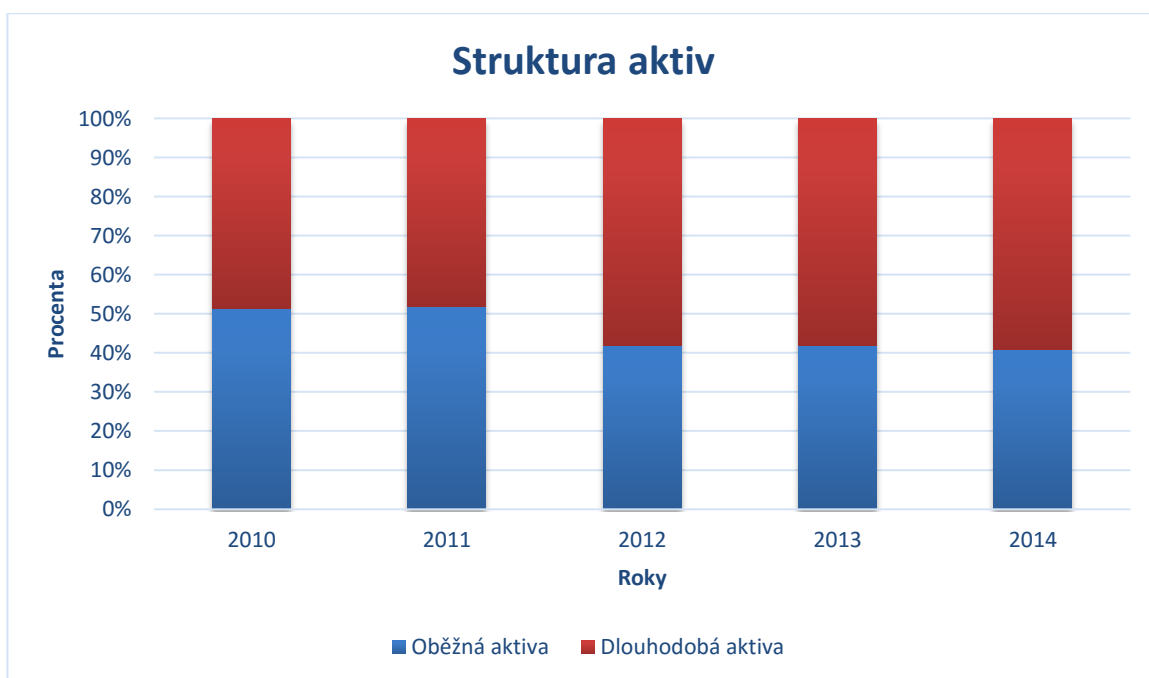
Oběžná aktiva prošla vývojem v průběhu let. Zatímco do roku 2011 tvořila oběžná aktiva přes 50%, po roce 2011 došlo k rapidnímu snížení poměru oběžných aktiv ve společnosti, a to na 42%. Tento poměr se společnosti od roku 2012 daří úspěšně držet. Díky novým technologiím a postupům mohla být oběžná aktiva snížena a nesnížila se tak efektivita výrobního programu. Velký podíl na tom mají nové výrobní postupy a metody. Největší díl na oběžných aktivech společnosti má krátkodobý finanční majetek. Právě v této položce oběžných aktiv došlo k největšímu snížení.

AKTIVA		2010	2011	2012	2013	2014
AKTIVA CELKEM		100%	100%	100%	100%	100%
B.	Dlouhodobý majetek	49%	48%	58%	58%	59%
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	11%	10%	13%	14%	14%
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	34%	34%	39%	40%	37%
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	4%	4%	6%	4%	8%
C.	Oběžná aktiva	51%	52%	42%	42%	41%
C.I.	Zásoby	7%	6%	7%	7%	7%
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	-	-	-	-	-
C.III.	Krátkodobé pohledávky	8%	9%	8%	7%	6%
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	36%	37%	27%	28%	26%
D.I.	Časové rozlišení	-	-	-	-	-

Tabulka 11: Vertikální analýza aktiv v letech 2010 - 2014⁶⁷

V grafu níže je zobrazena struktura aktiv mezi lety 2010 až 2014. Jak je patrné, struktura těchto aktiv se za sledované období změnila. Časové rozlišení zde nehraje žádnou roli.

⁶⁷ Zpracováno dle výročních zpráv společnosti ŠKODA AUTO a.s.



Graf 3: Struktura aktiv v letech 2010 – 2014⁶⁸

4.1.4 Vertikální analýza pasiv

Pasiva neboli zdroje financování majetku společnosti se v průběhu sledovaného období změnila. Změnila se především jejich struktura a zdroje financování. Tato data jsou obsažena v tabulce níže.

Vlastní kapitál v průběhu let kolísá. Největší poměr vlastního kapitálu k cizímu byl v roce 2012, a to 63%. Ideální poměr je 60/40. Tento poměr je více méně stále v normě a společnost tak svůj kapitál co do struktury využívá efektivně. Hodnota základního kapitálu na celkovém vlastním kapitálu postupem času snižuje, ovšem jedná se pouze o mírně snížení, které není zapříčiněno snížením základního kapitálu, nýbrž navýšením celkového vlastního kapitálu společnosti. Hlavní složkou vlastního kapitálu je výsledek hospodaření minulých let, který tvoří ve všech sledovaných obdobích zhruba 40%. Největší díl na celkovém vlastním kapitálu měl v roce 2013, ovšem to bylo zapříčiněno nízkým výsledkem hospodaření daného období. Nebýt vnějších vlivů, výsledek hospodaření by byl vyšší a poměr výsledku hospodaření minulých let by tak byl víceméně konstantní.

Na druhé straně financování podniku stojí cizí zdroje, které se drží okolo 40%. Jedinou výjimku tvoří rok 2014, kdy hodnota cizích zdrojů financuje z 43% podnik. Největší podíl na cizích zdrojích společnosti mají krátkodobé závazky. Tyto závazky se pohybují okolo

⁶⁸ Vlastní zpracování

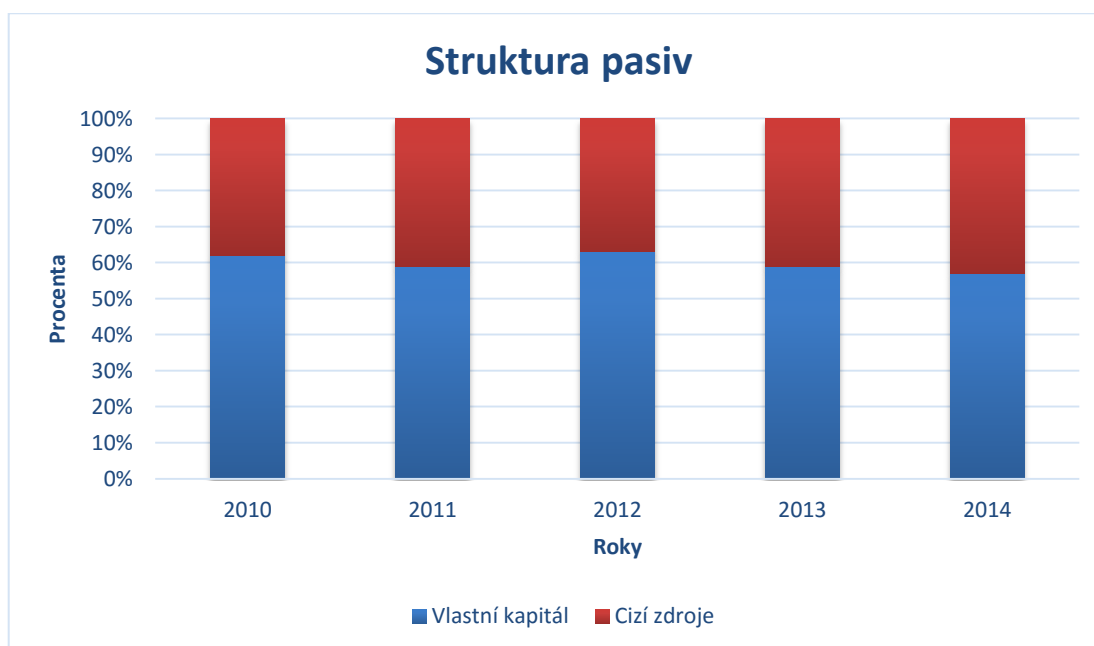
30%. Rezervy tvoří společnost konstantně 5%. V roce 2014 byla výjimka a společnost vytvořila rezervy vyšší, a to o 2 735 000,- Kč než v roce 2013.

PASIVA	2010	2011	2012	2013	2014
PASIVA CELKEM	100%	100%	100%	100%	100%
A. Vlastní kapitál	62%	59%	63%	59%	57%
A.I. Základní kapitál	14%	12%	12%	11%	10%
A.II. Kapitálové fondy	0%	0%	0%	0%	0%
A.III. Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	1%	0%	2%	0%	-2%
A.IV. Výsledek hospodaření minulých let	40%	40%	38%	43%	40%
A.V. Výsledek hospodaření běžného účetního období	7%	7%	11%	5%	9%
B. Cizí zdroje	38%	41%	37%	41%	43%
B.I. Rezervy	5%	5%	5%	5%	6%
B.II. Dlouhodobé závazky	4%	6%	4%	3%	4%
B.III. Krátkodobé závazky	29%	30%	28%	33%	33%
B.IV. Bankovní úvěry a výpomoci	0%	0%	0%	0%	0%
C.I. Časové rozlišení	-	-	-	-	-

Tabulka 12: Vertikální analýza pasiv v letech 2010 - 2014⁶⁹

V grafu níže je vyobrazena struktura pasiv společnosti. Jak již bylo řečeno, společnost by v ideálním případě měla být financována v poměru 60/40. V jednotlivých letech jsou tyto hodnoty zhruba dodržovány, a proto lze říci, že společnost ŠKODA AUTO a.s. má efektivně rozloženy zdroje financování podniku. Od roku 2013 byl navýšen poměr cizích zdrojů k vlastnímu kapitálu. Tento fakt je podepřen vnějšími ekonomickými vlivy a strategií společnosti.

⁶⁹ Zpracováno dle výročních zpráv společnosti ŠKODA AUTO a.s.



Graf 4: Struktura pasiv v letech 2010 - 2014⁷⁰

4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Dalším prvkem finanční analýzy je analýza rozdílových ukazatelů, kde je nejvýznamnější ukazatel patří čistý pracovní kapitál. Vzorec pro čistý pracovní kapitál je znázorněn v rovnici níže jako rozdíl mezi oběžnými aktivy společnostmi a jejím krátkodobým cizím kapitálem. Do oběžných aktiv se zahrnují krátkodobé pohledávky, krátkodobá finanční aktiva a zásoby. Krátkodobým cizím kapitálem míníme krátkodobí bankovní úvěry a výpomoci a jiné krátkodobé závazky.

$$\text{čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobý cizí kapitál}$$

Rovnice 19: Čistý pracovní kapitál⁷¹

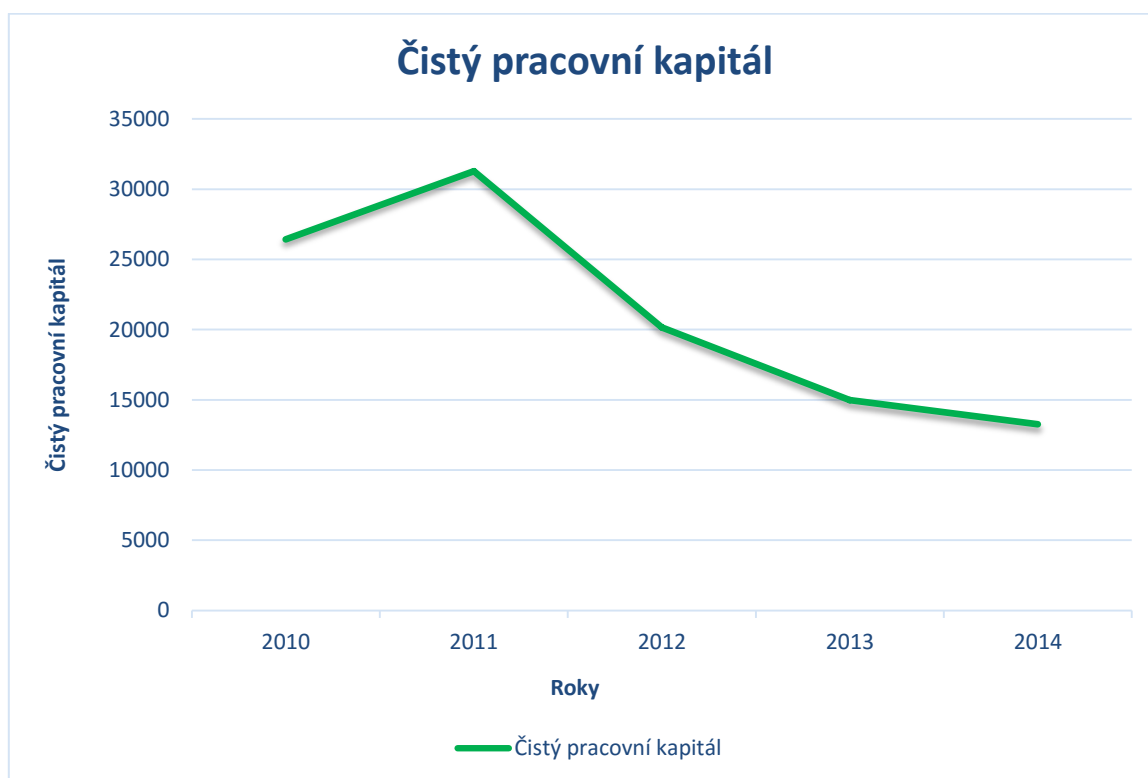
Čistý pracovní kapitál je ukazatelem likvidity společnosti, resp. solventnost, popřípadě nesolventnost podniku. Pokud krátkodobá aktiva vložená do podniku přesahují krátkodobá pasivy, kterými podnik disponuje, označujeme podnik za solventní. V opačném případě je podnik nesolventní.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál	26 445	31 292	20 173	14 987	13 269

Tabulka 13: Čistý pracovní kapitál společnosti v letech 2010 – 2014 (uvedeno v tis. Kč)⁷²

⁷⁰ Vlastní zpracování

⁷¹ ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.



Graf 5: Čistý pracovní kapitál v letech 2010 – 2014 (uvedeno v tis. Kč)⁷³

Jak je vidět na grafu výše, v letech 2010 až 2014 je čistý pracovní kapitál společnosti v kladných hodnotách. Do roku 2011 měl tento ukazatel rostoucí tendenci, avšak v roce 2012 až 2014 tomu tak již nebylo. Tento vývoj je dán především rostoucími investicemi do výzkumu a vývoje, které společnost realizuje. Z tohoto grafu je ale stále patrné, že krátkodobá aktiva jsou vyšší jak krátkodobá pasiva, lze tedy říci, že krátkodobá aktiva jsou těmito pasivy částečně financována. Nejlepšího výsledku co do čistého pracovního kapitálu podnik dosáhl v roce 2011.

4.3 Du Pontova analýza

Du Pontova analýza neboli pyramidový rozklad vlastního kapitálu je analýza, kterou lze zjistit, které faktory nejvíce ovlivňují námi rozkládaný ukazatel, v našem případě vlastní kapitál. V tabulce níže je znázorněna rentabilita vlastního kapitálu (dále jen ROE). Z této tabulky vyplývá, že Du Pontův rozklad ukazatele ROE má stejné nebo vyšší výsledky než

⁷² Vlastní zpracování

⁷³ Vlastní zpracování

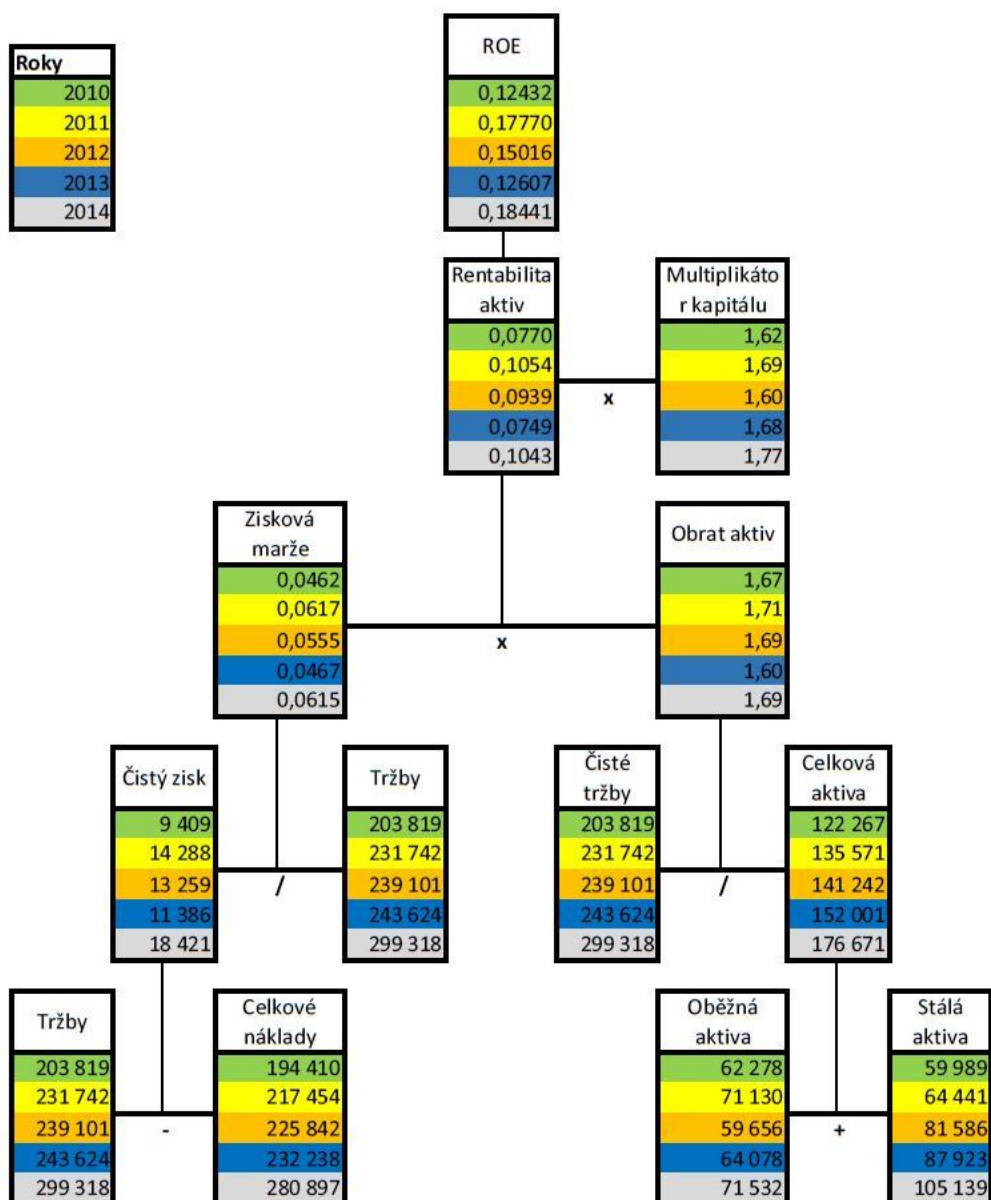
jeho výpočet pomocí vzorce. To je zapříčiněno rozdílnou náročností na jednotlivé faktory ovlivňující tento ukazatel.

Roky	2010	2011	2012	2013	2014
Du Pontova analýza	12,432%	17,770%	15,016%	12,607%	18,441%
EAT/VK	12,425%	17,770%	15,016%	12,607%	18,421%

Tabulka 14: Hodnoty Du pontovy analýzy a výpočtu ROE pomocí vzorce⁷⁴

Hodnoty oběžných aktiv, stálých aktiv, tržeb a nákladů jsou pro zjednodušení uvedeny v tisících Kč. Jak je z grafu patrné, dosáhnout lepší rentability vlastního kapitálu lze pomocí navýšení rentability tržeb, tedy zvýšením ziskové marže. Toho se nejčastěji docílí snížením výrobních nákladů. Druhá možnost je zrychlení obratovosti aktiv, a to snížením doby existence aktiv v podniku, tedy snížením celkové hodnoty aktiv v podniku. Posledním doporučením pro lepší rentabilitu vlastního kapitálu je zvýšení multiplikátoru kapitálu akcionářů, neboli finanční páky, a to zvýšením hodnoty vlastního kapitálu.

⁷⁴ Vlastní zpracování



Graf 6: Du Pontův pyramidový rozklad ROE⁷⁵

4.4 Analýza souhrnných ukazatelů

Pro potřeby analýzy souhrnných ukazatelů společnosti ŠKODA AUTO a.s. byly zvoleny tyto bankrotní a bonitní modely: Altmanovo Z- skóre, Index bonity a Kralickův test. Všechna data pro potřeby těchto analýz byla čerpána ze zdrojů přidaných do přílohy.

4.4.1 Altmanovo Z – skóre

Hlavním prvkem pro zjištění finančního zdraví podniku ŠKODA AUTO a.s. bude model Altmanova Z – skóre. Tento model sestává z několika poměrových ukazatelů, přičemž

⁷⁵ Vlastní zpracování

každému ukazateli je přiřazena rozdílná váha podle jeho důležitosti v tomto modelu. Z dostupných variací tohoto modelu bude využita varianta pro české společnosti a varianta pro společnosti neobchodované na finančních trzích, protože podnik spadá do obou kategorií. Výsledné hodnoty budou poté interpretovány.

V tabulce níže jsou vypočítány jednotlivé ukazatele Altmanova Z – skóre pro české společnosti za jednotlivé roky, spolu s váhami a zhodnocením.

Ukazatele			Roky				
Vzorec	Označení	Váha	2010	2011	2012	2013	2014
zisk před zdaněním a úroky / \emptyset aktiva	X1	3,3	0,098251	0,133068	0,11352	0,088322	0,129832
tržby / \emptyset aktiva	X2	0,99	1,785599	1,797578	1,727521	1,661579	1,820282
vlastní kapitál / celkové závazky	X3	0,6	1,6246	1,457599	1,667964	1,464148	1,300944
nerozdělený zisk / aktiva	X4	1,4	0,469423	0,46684	0,491391	0,487905	0,491268
čistý pracovní kapitál / aktiva	X5	6,56	0,216289	0,230816	0,142826	0,098598	0,075022
závazky po splatnosti / výnosy	X6	1	0	0	0	0	0
"Z"			5,142781	5,261018	4,710525	4,144785	4,191009
Zhodnocení			bonitní	bonitní	bonitní	bonitní	bonitní

Tabulka 15: Altmanův model Z – skóre pro české společnosti⁷⁶

Ukazatele			Roky				
Vzorec	Označení	Váha	2010	2011	2012	2013	2014
zisk před zdaněním a úroky / \emptyset aktiva	X1	3,107	0,098251	0,133068	0,11352	0,088322	0,129832
tržby / \emptyset aktiva	X2	0,998	1,785599	1,797578	1,727521	1,661579	1,820282
vlastní kapitál / celkové závazky	X3	0,420	1,6246	1,457599	1,667964	1,464148	1,300944
nerozdělený zisk / aktiva	X4	0,847	0,469423	0,46684	0,491391	0,487905	0,491268
čistý pracovní kapitál / aktiva	X5	0,717	0,216289	0,230816	0,142826	0,098598	0,075022
"Z"			3,322308	3,380526	3,295932	3,031566	3,236321
Zhodnocení			bonitní	bonitní	bonitní	bonitní	bonitní

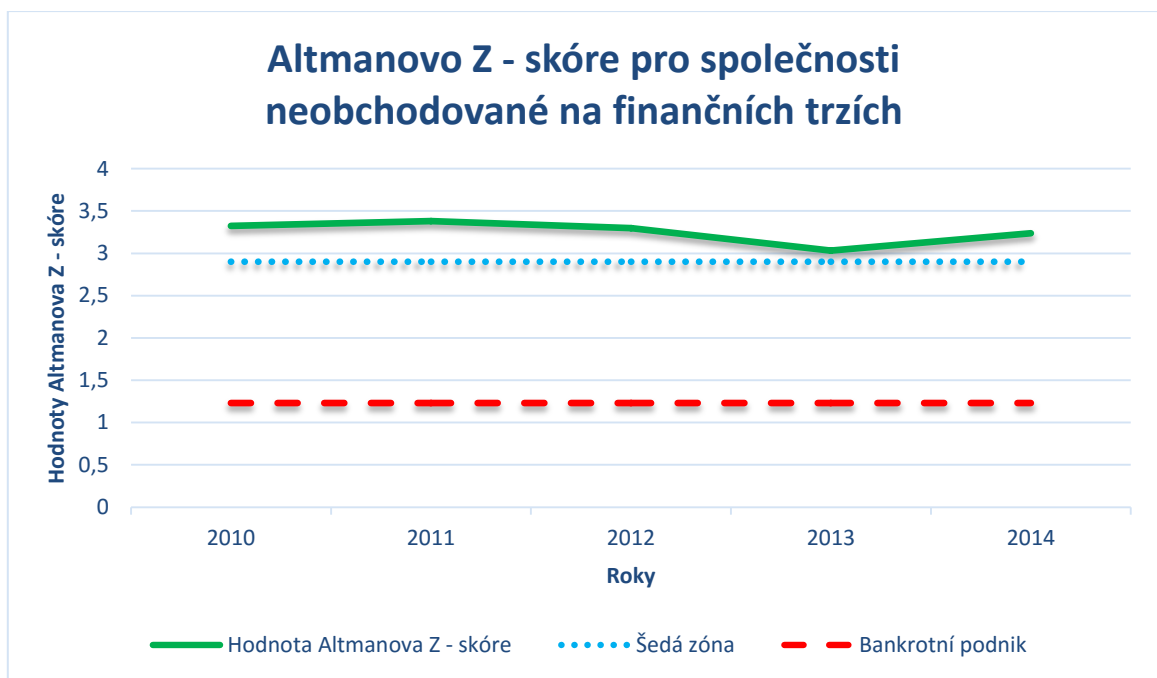
Tabulka 16: Altmanův model Z – skóre pro společnosti neobchodované na finančních trzích⁷⁷

⁷⁶ Vlastní zpracování

⁷⁷ Vlastní zpracování



Graf 7: Altmanovo Z - skóre pro české podniky⁷⁸



Graf 8: Altmanovo Z – skóre pro společnosti neobchodované na finančních trzích⁷⁹

Jak je patrné z obou výsledků, za období let 2010 – 2014 je společnost ŠKODA AUTO a.s. stále bonitní, tudíž z finančního hlediska je podnik zdravý. Nejlépe na tom byl podnik z hlediska finančního zdraví v roce 2011, poté v roce 2012 došlo ke snížení finančního zdraví podniku, ovšem v obou případech i při poklesu této hodnoty je podnik stále bonitní. Tento trend pokračuje až dodnes a je z velké části zapříčiněn zvýšenými výdaji do výzkumu

⁷⁸ Vlastní zpracování

⁷⁹ Vlastní zpracování

a vývoje, které korespondují se strategickým plánem společnosti ŠKODA AUTO a.s., dále pak ekonomickou krizí a snížením poptávky po automobilech. Lepších výsledků dosahuje podnik při zadání hodnot do modelu pro české společnosti. Fakt, že společnost dosahuje lepších výsledků ve variantě pro české společnosti, je dán tím, že ačkoliv je společnost ŠKODA AUTO a.s. součástí koncernu Volkswagen, stále se jedná o českou společnost a kritéria hodnocení bonity společnosti na českém trhu jsou nižší, než mezinárodní kritéria pro společnosti neobchodované na finančních trzích. Je to dáno i tím, že na zdejším trhu není tak vysoká konkurence, jako je tomu na zahraničních trzích.

4.4.2 Kralickův test

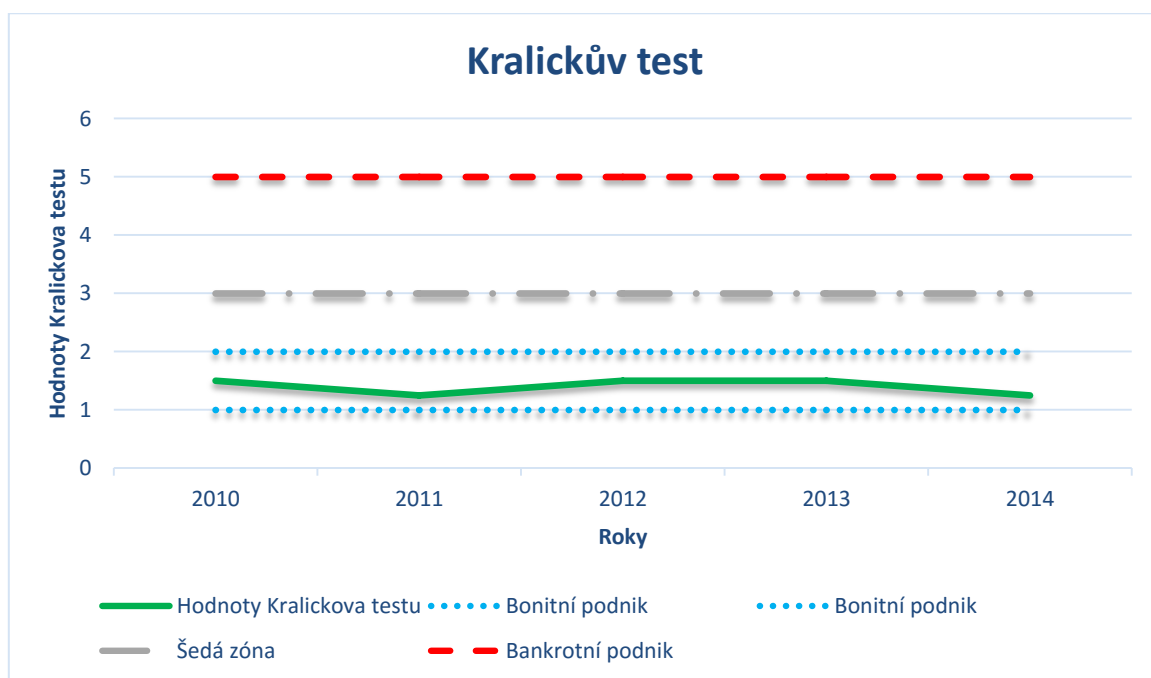
Jak již bylo řečeno v teoretické části, tento test sestává ze čtyř ukazatelů, které hodnotí podnik ze dvou pohledů. Tyto ukazatele jsou vypočteny v tabulce níže a podávají informaci o finanční stabilitě podniku a jeho výnosnosti. Data byla čerpána z výročních zpráv podniku ŠKODA AUTO a.s. a jedná se o data z let 2010 – 2014 aby bylo možné posoudit posun v těchto oblastech za posledních 5 let, která zatím byla reportována. Výsledné hodnoty budou zprůměrovány a výsledná hodnota podá věrný obraz o situaci podniku.

	Vzorec	Ukazatel	Roky				
			2010	2011	2012	2013	2014
Hodnocení výnosnosti	vlastní kapitál / aktiva	Kvóta vlastního kapitálu	61,90%	59,31%	62,52%	59,42%	56,54%
	závazky / provozní CF	Doba splácení dluhu	1,7742	2,0231	2,2226	2,1296	1,7022
Hodnocení finanční stability	CF / tržby	CF v tržbách	14,35%	10,40%	14,53%	13,10%	14,33%
	čistý zisk / aktiva	Rentabilita aktiv	9,17%	12,65%	11,12%	8,52%	12,07%
Výsledná známka			1,5	1,25	1,5	1,5	1,25

Tabulka 17: Hodnoty ukazatelů Kralickova testu⁸⁰

Výsledné hodnoty interpretované jako výsledná známka se nyní porovnají s hodnotami intervalů Kralickova testu, které jsou v tabulce níže. Porovnáním těchto hodnot zjistíme, že podnik je bonitní po celou dobu zkoumaného období. Dle posouzení pomocí Kralickova testu na tom byl podnik nejlépe v roce 2011 a pak v roce 2014, tomuto trendu vývoje hodně napomohla ekonomická krize a nižší poptávka. V dnešní době podnik prochází transformací a výsledky hodnocení by tak v roce 2015 mohl být ještě lepší.

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



Tabulka 18: Kralickův test společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2010 - 2014⁸¹

Výsledek	Hodnocení
$K \in <1; 2)$	Bonitní podnik
$K \in (2; 3)$	Šedá zóna
$K \in (3; 5>$	Bankrotní podnik

Tabulka 19: Intervaly hodnocení Kralickova testu⁸²

4.4.3 Index bonity

Tento model je, jak již název napovídá, jedním z bonitních modelů. Využívá šesti poměrových ukazatelů, kterým jsou přiděleny váhy, a jeho výpočet je stanoven pomocí vzorce. V tabulce níže jsou vypočítány jednotlivé poměrové ukazatele a výsledný index.

⁸¹ Vlastní zpracování

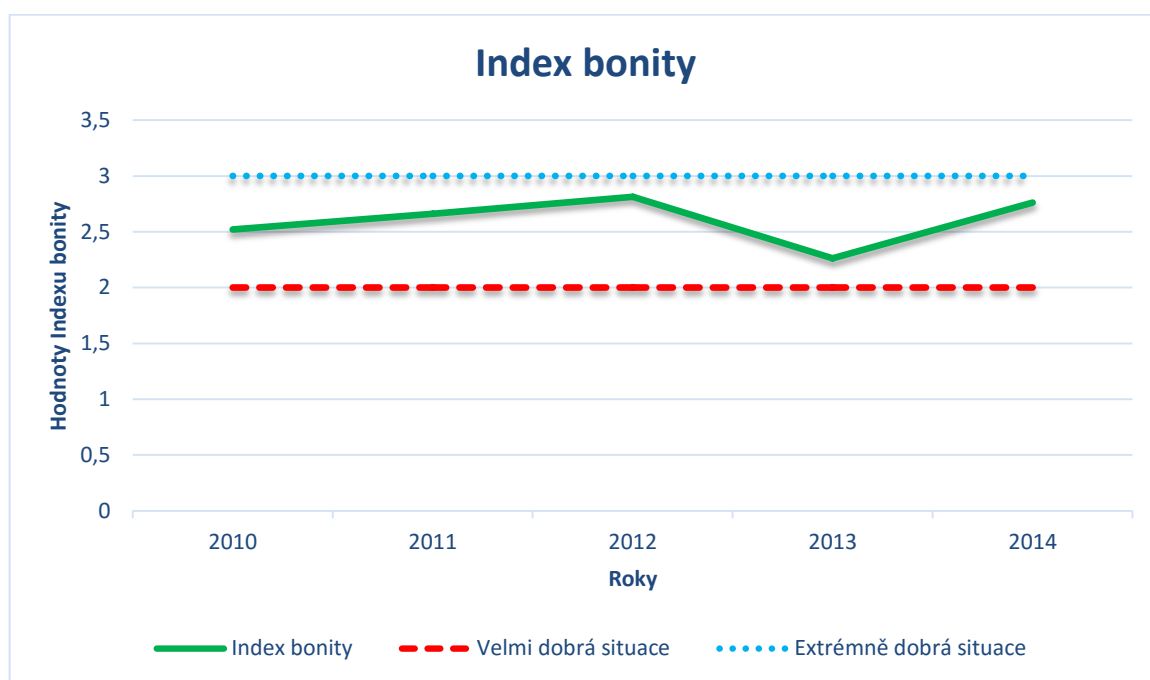
⁸² Přepracováno dle WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Ukazatele			Roky				
Vzorec	Označení	Váha	2010	2011	2012	2013	2014
CF / cizí zdroje	X1	1,5	0,628013309	0,436969763	0,656176804	0,517565048	0,557813394
aktiva / cizí zdroje	X2	0,08	2,624600193	2,457599159	2,667963733	2,464148496	2,300944476
EBIT / aktiva	X3	10	0,091725486	0,126538862	0,111241699	0,085196808	0,120705155
EBT / výnosy	X4	5	0,053329846	0,070631878	0,063234744	0,051459339	0,069582648
zásoby / výnosy	X5	0,3	0,041180247	0,034737462	0,038346527	0,044076215	0,040174046
výnosy / aktiva	X6	0,1	1,719965322	1,791526211	1,759186361	1,655614108	1,734701955

"IB"	2,520242676	2,660184444	2,813715604	2,261528503	2,761282843
Ekonomická situace	velmi dobrá	velmi dobrá	velmi dobrá	velmi dobrá	velmi dobrá

Tabulka 20: Index bonity za období 2010 - 2014⁸³

Jak je patrné z tabulky výše a grafu níže, podnik se za celé zkoumané období nachází z hlediska bonity ve velmi dobré ekonomické situaci. Od roku 2010 do roku 2012 docházelo ke strmému růstu a nebýt ekonomické krize a vysokých investic do výzkumu a vývoje, tento trend by pokračoval i nadále. Jak je z tabulky patrné, v podniku opět dochází k nárůstu bonity. Stejný trend vývoje se předpokládá i pro rok 2015.



Tabulka 21: Index bonity v letech 2010 - 2014⁸⁴

⁸³ Vlastní zpracování

⁸⁴ Vlastní zpracování

5 BENCHMARKING

Výkonový benchmarking ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. bude probíhat formou vypočtení a porovnání poměrových ukazatelů společností ŠKODA AUTO a.s. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. jakožto významného odvětvového konkurenta a dále pak porovnáním Altmanova Z – skóre jakožto modelu finančního zdraví společnosti.

Hlavním prvkem bude porovnání naměřených hodnot a zhodnocení tohoto srovnání. Jelikož je společnost ŠKODA AUTO a.s. společností neobchodovatelnou na finančních trzích, nebudou se hodnotit ukazatele kapitálového trhu.

5.1 Analýza likvidity

Důležitým prvkem poměrových ukazatelů jsou ukazatele likvidity. Likvidita je stěžejním prvkem především pro věřitele společnosti a udává, do jaké míry je společnost schopna dostát svým závazkům. Podkladem pro výpočet likvidity jsou data obsažená v rozvaze. Výpočty jsou popsány v teoretické části práce.

Položka krátkodobých závazků v sobě obsahuje krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci a časové rozlišení. Do oběžných aktiv se řadí krátkodobé pohledávky, zásoby, časové rozlišení a krátkodobý finanční majetek.

Běžná likvidita udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty aktivy. Rozmezí ideální hodnoty se nachází v intervalu od 1,5 do 2,5. V tabulce níže jsou vypočítány hodnoty běžné likvidity v období 2010 až 2014 ve společnostech ŠKODA AUTO a.s. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

Běžná likvidita	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	1,738	1,785	1,511	1,305	1,227
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	3,013	2,500	4,664	4,227	2,236

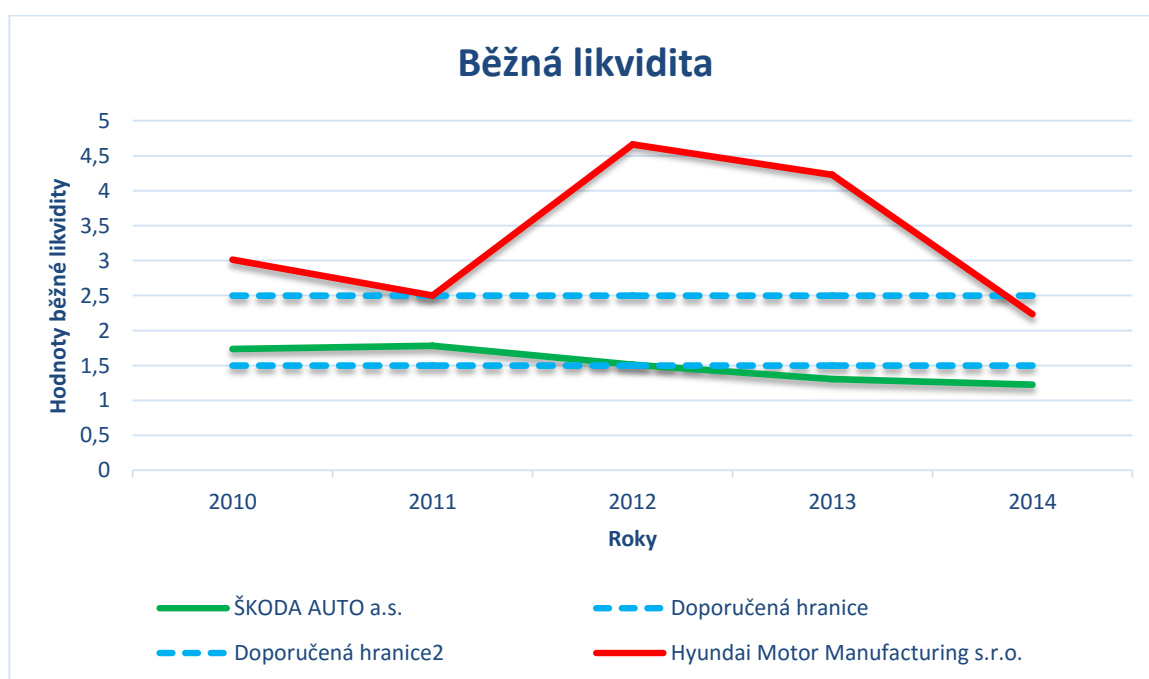
Tabulka 22: Porovnání běžné likvidity společností v letech 2010 - 2014⁸⁵

Jak je patrné z tabulky výše, podnik Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., dále jen „Hyundai“, má po celou dobu sledování vyšší běžnou likviditu, než společnost ŠKODA AUTO. Nejvyšších hodnot dosahuje podnik Hyundai v roce 2012, kdy tato hodnota dosahovala 4,664, to znamená, že oběžná aktiva kryjí krátkodobé cizí zdroje 4,664krát. Jelikož je ideální hodnota 1,5krát až 2,5krát, měla by společnost Hyundai přemýšlet o jiném

⁸⁵ Vlastní zpracování

využití aktiv a peněžních prostředků společnosti. Aktiva jsou ve společnosti nevyužita a mohla by být přesunuta například do podílových listů. Společnost ŠKODA AUTO dodržuje doporučené hodnoty běžné likvidity, výjimky tvoří roky 2013 a 2014, kdy byly hodnoty této likvidity pod doporučenou hranicí.

Jak je patrné z grafu níže, společnost ŠKODA AUTO a.s. byla do roku 2012 v doporučeném pásmu hodnot, od roku 2013 je pod tímto pásmem. Doporučení je tedy navýšit oběžná aktiva nebo snížit krátkodobá pasiva. Na druhou stranu společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. je až na rok 2014 nad hranicí doporučených hodnot a v roce 2014 se dostala do pole doporučených hodnot a přesunula své volné finanční prostředky na jiné investice.



Graf 9: Porovnání běžné likvidity společností v letech 2010 – 2014⁸⁶

Dalším ukazatelem likvidity je pohotová likvidita, která udává, kolikrát jsou cizí zdroje kryty krátkodobými pohledávkami a krátkodobým finančním majetkem. Ideální hodnota pohotové likvidity je v intervalu od 1 do 1,5.

Jak je patrné z tabulky níže, společnost po celé sledované období dodržuje pásmo doporučených hodnot pro pohotovou likviditu. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2011, kdy se hodnota této likvidity vyšplhala lehce nad hranici doporučené hodnoty, ovšem v dalším roce došlo k poklesu zpět do pole ideálních hodnot. Společnost Hyundai Motor Manufacturing s.r.o. dosahuje po celé sledované období vyšších hodnot, než společnost

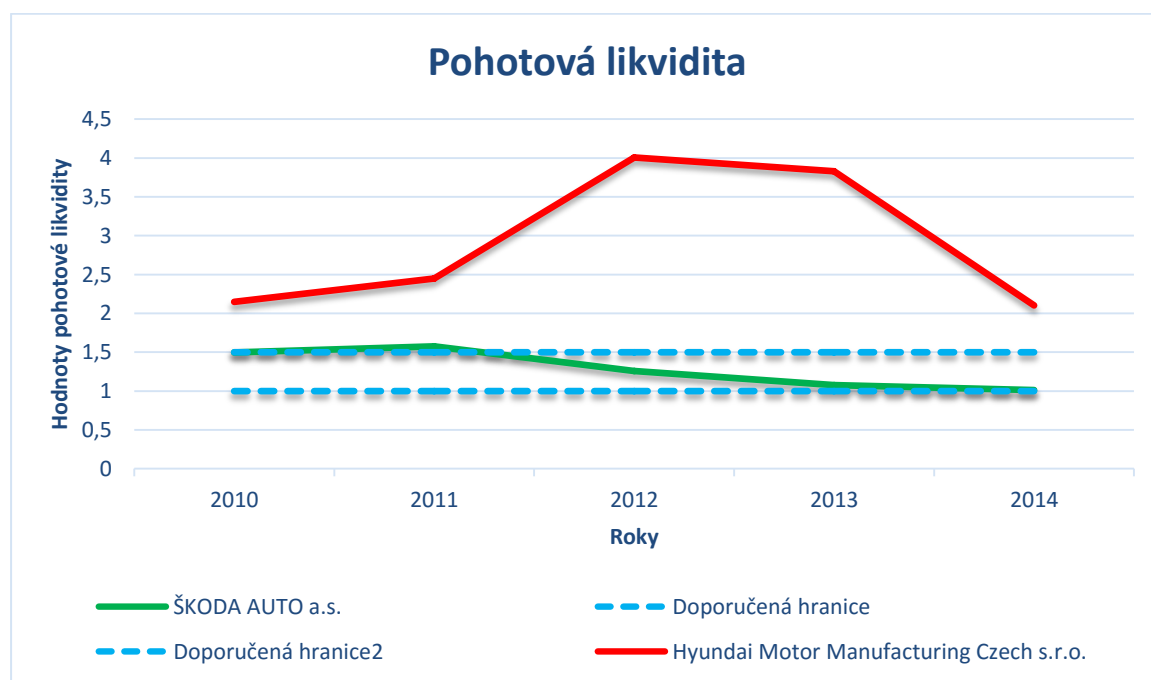
⁸⁶ Vlastní zpracování

ŠKODA AUTO a.s. Tyto hodnoty se pohybují od 2,103 až do 4,008. Nejvyššího výsledku dosáhla společnost Hyundai v roce 2012, od tohoto roku dochází k poklesu pohotové likvidity ale stále je tato likvidita nad hranicí doporučených hodnot a společnost by měla přesunout své volné peněžní prostředky například do finančních investic.

Pohotová likvidita	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	1,496	1,574	1,259	1,078	1,013
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	2,148	2,450	4,008	3,830	2,103

Tabulka 23: Porovnání pohotové likvidity v letech 2010 - 2014⁸⁷

Jak je patrné z grafu níže, pohotová likvidita ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. má klesající tendenci. Od roku 2012 do roku 2014 se drží společnost v poli doporučených hodnot. Dále by však s pohotovou likviditou neměla jít níže nebo se dostane pod doporučenou hranici hodnot. Společnost Hyundai by měla i nadále snižovat svou pohotovou likviditu, dokud nedosáhne hranice 1,5. Volné peněžní prostředky by pak měla přesunout do jiného pole působnosti.



Graf 10: Porovnání pohotové likvidity v letech 2010 - 2014⁸⁸

Posledním ukazatelem likvidity je hotovostní likvidita. Hotovostní likvidita neboli okamžitá likvidita udává, kolikrát jsou krátkodobé cizí zdroje kryty krátkodobým finančním majetkem. Ideálními hodnotami jsou hodnoty v interval od 0,2 do 0,5.

⁸⁷ Vlastní zpracování

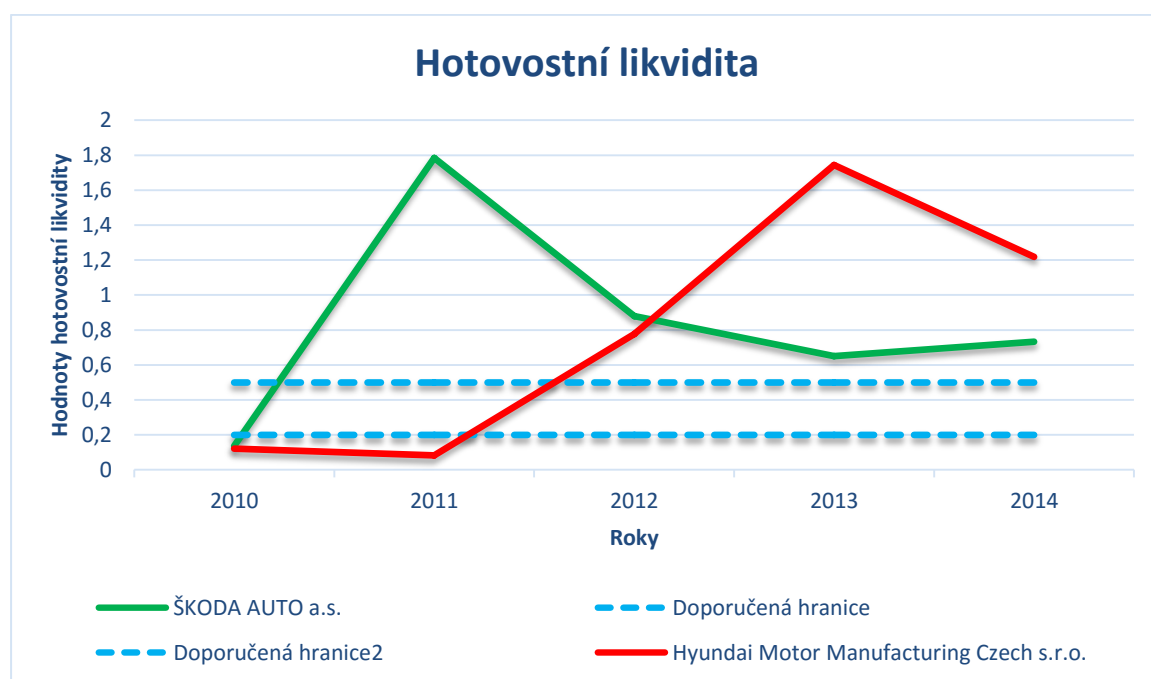
⁸⁸ Vlastní zpracování

Z tabulky a grafu níže vyplývá, že v roce 2010 byly obě firmy, co se týče hotovostní likvidity, pod hranicí doporučených hodnot. Ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. byly krátkodobé cizí zdroje kryty krátkodobým finančním majetkem 0,137krát a ve společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. 0,121krát. V roce 2011 na tom byla společnost Hyundai ještě hůře, kdy tato hodnota dosahovala pouze 0,083.

Hotovostní likvidita	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	0,137	1,785	0,880	0,650	0,733
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	0,121	0,083	0,777	1,744	1,219

Tabulka 24: Porovnání hotovostní likvidity v letech 2010 - 2014⁸⁹

Za celé sledované období na tom z hlediska hotovostní likvidity byla společnost ŠKODA AUTO a.s., která v roce 2011 kryla své krátkodobé cizí zdroje krátkodobým finančním majetkem 1,785krát. U obou společností jsou krátkodobé cizí zdroje od roku 2012 kryty víckrát, než je doporučeno a tento trend pokračuje až do roku 2014.



Graf 11: Porovnání hotovostní likvidity v letech 2010 - 2014⁹⁰

Porovnáme-li sledované společnosti za jednotlivá období, vychází jako efektivnější společnost ŠKODA AUTO a.s. V konkurenční společnosti je přebytek likvidity a to může mít za následek uniknutí nějaké konkurenční výhody nebo jiných příležitostí. Společnost by

⁸⁹ Vlastní zpracování

⁹⁰ Vlastní zpracování

mohla stáhnout přebytečnou likviditu a vložit ji do výzkumu a vývoje, do nových příležitostí. Naopak společnost ŠKODA AUTO a.s. by se měla zaměřit na běžnou likviditu a pohotovou likviditu a posílit ji o potřebná aktiva, aby byly její krátkodobé závazky alespoň do minimální doporučení míry kryty aktivy společnosti.

5.2 Analýza rentability

Dalším poměrovým ukazatelem je ukazatel rentability podniku. Tento ukazatel udává schopnost podniku dosáhnout zisku a zhodnotit kapitál vložený do společnosti. Použitými ukazateli rentability jsou rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita tržeb. Pro výpočet bude použit zisk před zdaněním a úroky.

Rentabilita je důležitým prvkem pro posouzení budoucího stavu společnosti a určení plánu pomocí let minulých. Rentabilitu využívá především vrcholové vedení společnosti, aby bylo schopné určit, jaká bude návratnost vloženého kapitálu.

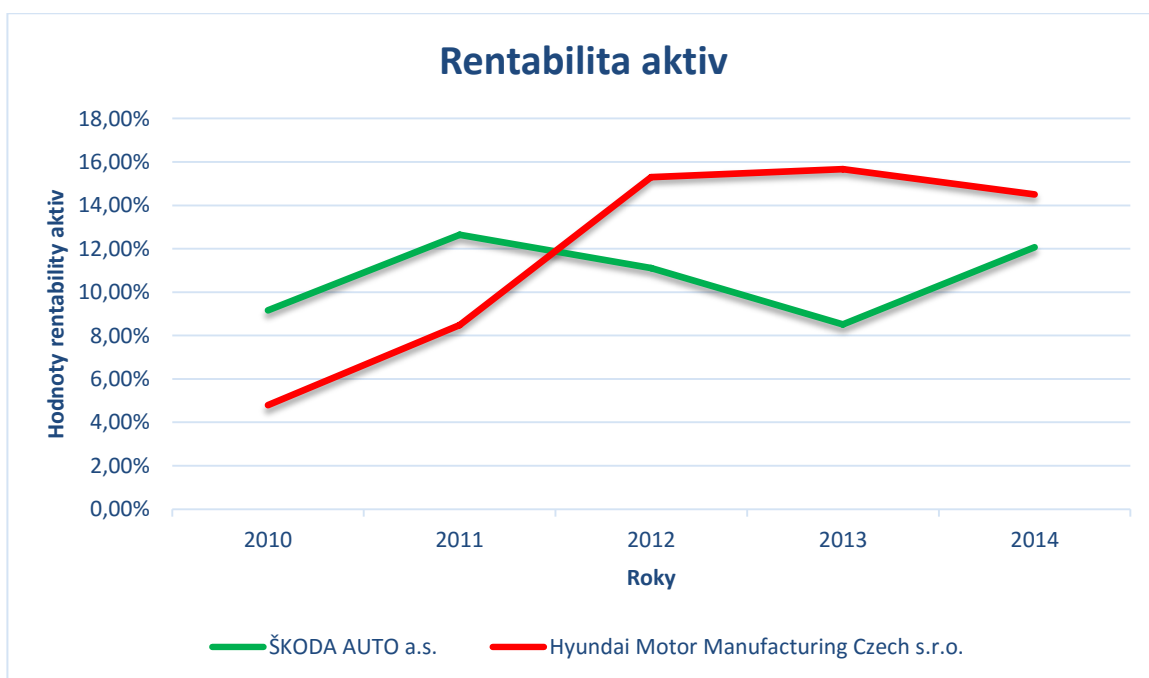
Rentabilita aktiv	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	9,17%	12,65%	11,12%	8,52%	12,07%
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	4,80%	8,49%	15,31%	15,68%	14,51%

Tabulka 25: Porovnání rentability aktiv v letech 2010 - 2014⁹¹

Z grafu a tabulky lze vyčíst, že rentabilita obou společností má kolísavou tendenci a nelze určit žádný trend vývoje. Ro roku 2011 dosahovala společnost ŠKODA AUTO a.s. vyšší rentability, ovšem od roku 2011 má vyšší rentabilitu konkurenční společnost. Nejvyšší rentabilitu společnost Hyundai zaznamenala v roce 2013, naopak nejnižší v roce 2010, kdy tato rentabilita činila pouze 4,80%. V roce 2014 došlo ke snížení rentability aktiv, a to na 14,51%. Obecně lze říci, že čím vyšší rentabilita, tím pro společnost lépe.

Společnost ŠKODA AUTO a.s. dosáhla nejvyšší rentability v roce 2011, kdy tato rentabilita činila 12,65%. V roce 2012 a 2013 nastal útlum rentability zapříčiněný vyššími investicemi do výzkumu a vývoje a v roce 2014 se opět dostal na vyšší hodnotu, tedy 12,07%. Nejnižší hodnoty společnost dosáhla v roce 2013, kdy tato rentabilita činila pouhých 8,52%. I když je nyní trend vývoje rostoucí, společnost ŠKODA AUTO a.s. má stále nižší výsledky v oblasti rentability aktiv, než společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

⁹¹ Vlastní zpracování



Graf 12: Porovnání rentability aktiv v letech 2010 - 2014⁹²

Dalším ukazatelem je ukazatel rentability vlastního kapitálu. Tento ukazatel vyjadřuje, do jaké míry je společnost schopna zhodnocovat vlastní kapitál.

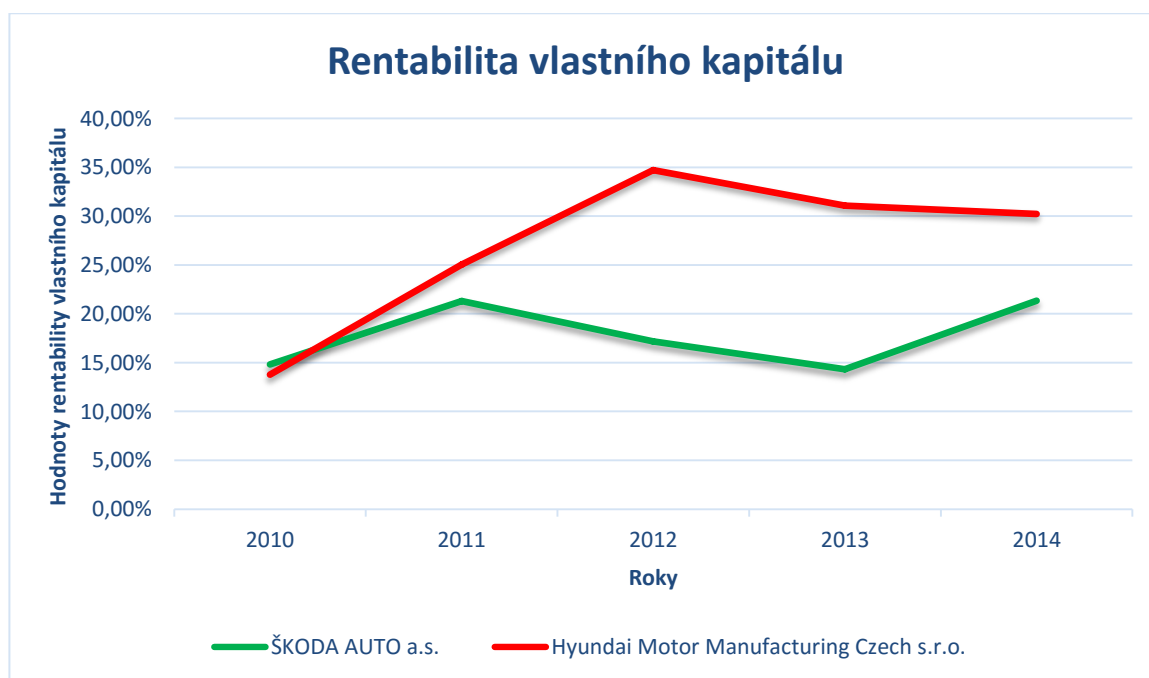
Rentabilita vl. kapitálu	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Společnost					
ŠKODA AUTO a.s.	14,82%	21,34%	17,79%	14,34%	21,35%
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	13,79%	25,05%	34,72%	31,08%	30,23%

Tabulka 26: Porovnání rentability vlastního kapitálu v letech 2010 - 2014⁹³

Jak je patrné z grafu níže a tabulky výše, až na rok 2010 dosahuje podnik ŠKODA AUTO a.s. nižší rentability vlastního kapitálu, než její konkurent. Nejnižší hodnoty rentability vlastního kapitálu dosáhla společnost v roce 2013, kdy tato rentabilita činila 14,34%. Nejvyšší hodnoty dosáhla společnost v roce 2014, kdy rentabilita činila 21,35%. Oproti tomu konkurenční společnost dosáhla nejnižšího výsledku z hlediska rentability vlastního kapitálu v roce 2010, kdy tato rentabilita činila 13,79%. Rentabilita měla rostoucí tendenci až o roku 2012 a od následujícího roku dochází ke snížení rentability. I když společnost ŠKODA AUTO a.s. navyšuje svou rentabilitu a konkurenční společnost tuto rentabilitu snižuje, stále nedosahuje společnost ŠKODA AUTO a.s. takové rentability jako její konkurent.

⁹² Vlastní zpracování

⁹³ Vlastní zpracování



Graf 13: Porovnání rentability vlastního kapitálu v letech 2010 - 2014⁹⁴

Posledním a pravděpodobně nejdůležitějším ukazatelem rentability je rentabilita tržeb. Tato rentabilita udává, do jaké míry je společnost schopna zhodnotit své tržby.

Rentabilita tržeb	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Společnost					
ŠKODA AUTO a.s.	5,50%	7,40%	6,57%	5,32%	7,13%
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	2,85%	4,73%	7,52%	8,40%	8,41%

Tabulka 27: Porovnání rentability tržeb v letech 2010 - 2014⁹⁵

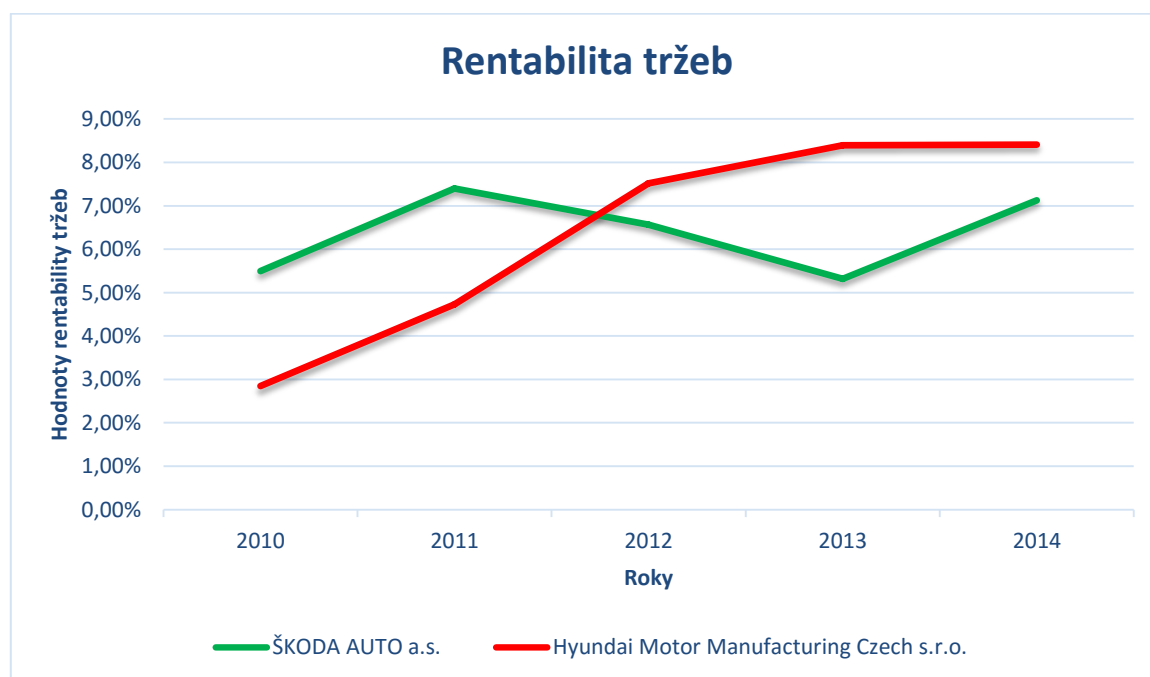
Z tabulky a grafu je patrné, že od roku 2010 do roku 2011 byla rentabilita tržeb společnosti vyšší u ŠKODA AUTO a.s. V roce 2012 ovšem nastal zlom a konkurenční společnost převýšila svou rentabilitou rentabilitu společnosti ŠKODA AUTO a.s. Nejnižšího výsledku dosáhla společnost ŠKODA AUTO a.s. v roce 2013, kdy tato rentabilita činila pouze 5,32%. Kurz vývoje měl do roku 2011 rostoucí tendenci, avšak ten následoval strmý pád, který dosáhl svého dna v roce 2013. V roce 2014 ovšem společnosti ŠKODA AUTO a.s. dosáhla své druhé nejvyšší rentability za sledované období a stejný trend vývoje se předpokládá i pro rok 2015.

Na druhé straně konkurenční společnost od roku 2010 neustále navyšuje svou rentabilitu tržeb. Ta dosáhla v roce 2014 své nejvyšší hodnoty, a to 8,41%. Pokud ovšem bude tento trend konstantní u obou společností, může se stát, že v roce 2015 společnost ŠKODA AUTO

⁹⁴ Vlastní zpracování

⁹⁵ Vlastní zpracování

a. s. předběhne konkurenci v rentabilitě tržeb. Celkové zhodnocení je takové, že společnost ŠKODA AUTO a.s. v rentabilitě nedosahuje takových výsledků jako její konkurence.



Graf 14: Porovnání rentability tržeb v letech 2010 - 2014⁹⁶

5.3 Analýza aktivity

Pro potřeby zhodnocení podniků z hlediska aktivity bylo vybráno šest ukazatelů, kde dva se týkají aktiv, dva pohledávek a dva zásob. Jedná se o ukazatele obratovosti aktiv a ukazatele jejich obratu. Ukazatel obratovosti udává, kolikrát do roka se sledovaná položka v podniku obrátí a doba obratu udává, za kolik dní se tak stane. Jak je patrné z tabulky níže a z grafu, obrat aktiv je ve společnostech takřka stejný. Lépe je na tom za celé sledované období společnosti Hyundai Motor Manufacturing s.r.o., která na tom z hlediska obratu aktiv byla nejlépe v roce 2012, kdy se aktiva obrátily 2,17krát a tak se 2,17krát promítla do tržeb společnosti. Společnost ŠKODA AUTO a.s. dosáhla nejlepšího výsledku v roce 2014, kdy téměř dosáhla obratu aktiv konkurenční společnosti a aktiva se tak do tržeb promítla 1,82krát.

Obrat aktiv	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Společnost					
ŠKODA AUTO a.s.	1,77	1,8	1,73	1,66	1,82
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	1,8	2,02	2,17	1,99	1,87

Tabulka 28: Porovnání obratu aktiv za období 2010 - 2014⁹⁷

⁹⁶ Vlastní zpracování

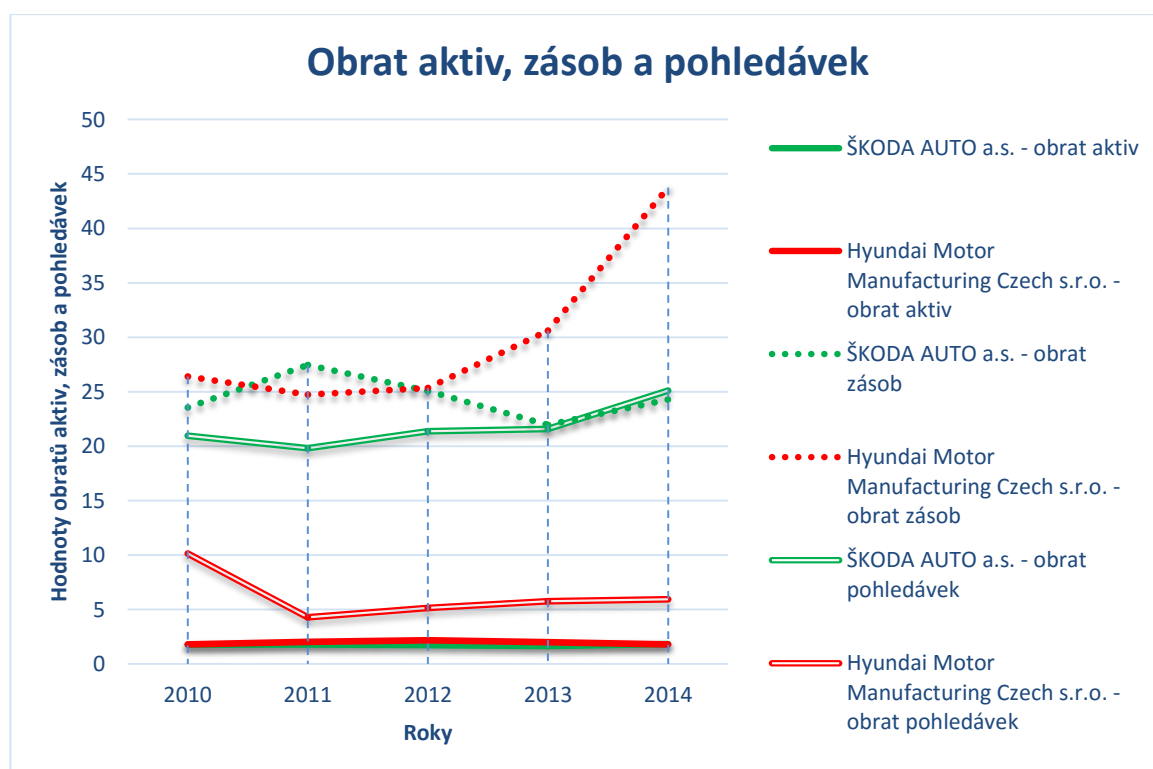
⁹⁷ Vlastní zpracování

Druhým ukazatelem je obrat zásob, který udává, kolikrát se zásoby v podniku obrátily a započítaly se tak do tržeb. Za sledované období je na tom lépe podnik Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., který až na rok 2011 dosahoval lepšího obratu zásob, než podnik ŠKODA AUTO a.s. Nejvyšší obrat zásob měl podnik ŠKODA AUTO a.s. v roce 2011, kdy se zásoby obrátily 27,47krát. Konkurenční společnost na tom co do obratu zásob byla nejlépe v roce 2014, kdy se zásoby obrátily 43,75krát. Trend vývoje obratu zásob u konkurenční společnosti strmě roste a u společnosti ŠKODA AUTO a.s. od roku 2013 opět roste.

Obrat zásob	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	23,54	27,47	25,09	21,96	24,28
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	26,4	24,74	25,34	30,6	43,75

Tabulka 29: Porovnání obratu zásob za období 2010 - 2014⁹⁸

Obrat pohledávek udává, kolikrát se pohledávky za rok protočí v podniku. Jak je opět patrné z grafu a tabulky, obrat pohledávek je vyšší ve společnosti ŠKODA AUTO a.s. a to po celé sledované období. Rozdíl mezi obratem pohledávek společnosti ŠKODA AUTO a.s. a konkurenční společnosti je veliký. U společnosti ŠKODA AUTO a.s. je tento trend mírně rostoucí, u konkurenční společnosti také.



⁹⁸ Vlastní zpracování

Graf 15: Porovnání obratu aktiv, zásob a pohledávek v letech 2010 - 2014⁹⁹

Obrat pohledávek	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	20,96	19,82	21,39	21,58	25,1
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	10,15	4,29	5,14	5,76	5,93

Tabulka 30: Porovnání obratu pohledávek za období 2010 - 2014¹⁰⁰

Obratovost aktiv, zásob a pohledávek je obdobou obratu, ovšem s tím rozdílem, že neudává, kolikrát se v podniku zásoby obrátí, ale za kolik dní se tak stane. Pokud je tedy obrat daného ukazatele podniku ŠKODA AUTO a.s. vyšší než konkurenčního podniku, je zákonitě obratovost daného ukazatele nižší a naopak. Pro znázornění jsou uvedena data v tabulkách níže.

Obratovost aktiv	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	203,38	200,27	208,39	216,66	197,77
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	200,23	178,1	165,7	180,3	192,7

Tabulka 31: Porovnání obratovosti aktiv v letech 2010 - 2014¹⁰¹

Obratovost zásob	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	15,3	13,11	14,35	16,39	14,82
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	13,64	14,55	14,21	11,77	8,23

Tabulka 32: Porovnání obratovosti zásob v letech 2010 - 2014¹⁰²

Obratovost pohledávek	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	17,18	18,17	16,83	16,68	14,36
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	35,46	83,82	69,98	62,45	60,76

Tabulka 33: Porovnání obratovosti pohledávek v letech 2010 - 2014¹⁰³

5.4 Analýza zadluženosti

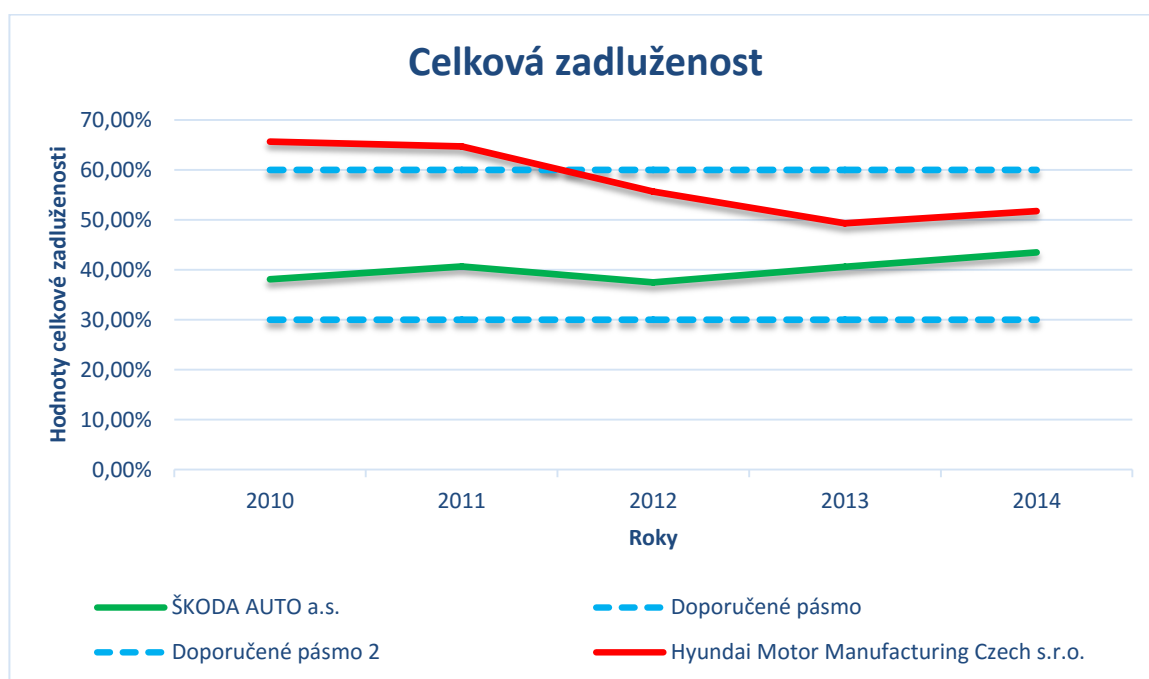
Poslední z poměrových analýz je analýza zadluženosti podniku. Pro potřeby této analýzy použijeme tři ukazatele, a to ukazatel celkové zadluženosti, ukazatel míry zadluženosti a ukazatel úrokového krytí.

⁹⁹ Vlastní zpracování¹⁰⁰ Vlastní zpracování¹⁰¹ Vlastní zpracování¹⁰² Vlastní zpracování¹⁰³ Vlastní zpracování

Prvním ukazatelem je celková zadluženost podniku. Doporučená hodnota je 30% – 60%. Z tabulky a grafu níže je patrné, že od roku 2012 mají společnosti celkovou zadluženost v doporučeném pásmu. V roce 2010 a 2011 měla společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. vyšší celkovou zadluženost, než byla doporučená. Za celé sledované období je na tom společnost ŠKODA AUTO a.s. lépe. Celková zadluženost je nižší. Jediným problémem je stoupající zadluženost, kterou má ale i konkurenční společnost. Co se tedy týče celkové zadluženosti, jsou na tom obě konkurenční společnosti dobře.

Celková zadluženost	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
Společnost					
ŠKODA AUTO a.s.	38,10%	40,69%	37,48%	40,58%	43,46%
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	65,68%	64,73%	55,64%	49,32%	51,77%

Tabulka 34: Porovnání celkové zadluženosti v letech 2010 - 2014¹⁰⁴



Graf 16: Porovnání celkové zadluženosti v letech 2010 - 2014¹⁰⁵

Dalším poměrovým ukazatelem zadluženosti je míra zadluženosti, která udává, do jaké míry je vlastní kapitál společnosti zadlužen. Doporučená hodnota zadlužení cizím kapitálem je 40%.

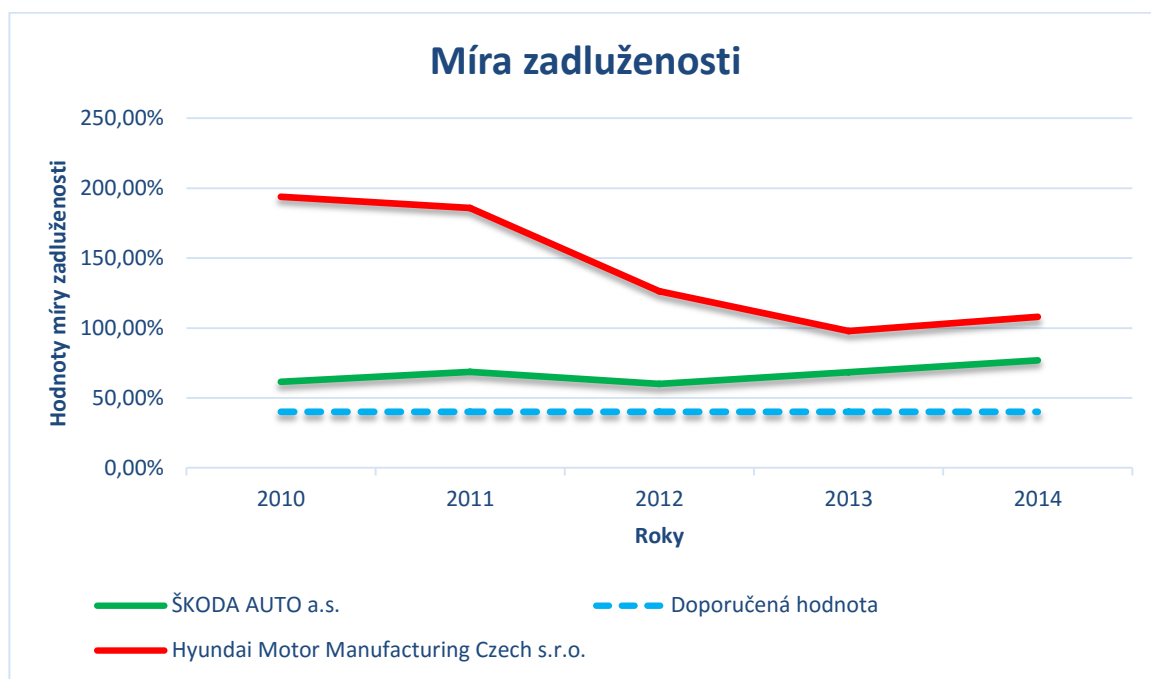
¹⁰⁴ Vlastní zpracování

¹⁰⁵ Vlastní zpracování

Míra zadluženosti	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	61,55%	68,61%	59,95%	68,30%	76,87%
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	193,77%	185,80%	126,19%	97,75%	107,88%

Tabulka 35: Porovnání míry zadluženosti v letech 2010 - 2014¹⁰⁶

Jak je patrné z tabulky a grafu, společnost ŠKODA AUTO a.s. má zadlužený vlastní kapitál za sledované období vyšší, než je doporučeno. Nejméně zadlužený byl vlastní kapitál v roce 2012 a nejvíce byl zadlužený v roce 2014. Nejedná se ovšem o velké zadlužení, hlavně s přihlédnutím na zadlužení vlastního kapitálu konkurenční společnosti, která má zadlužený vlastní kapitál do 107,88%. Nejvyšší zadlužení měla společnost v roce 2010, kdy zadlužení vlastního kapitálu nabylo hodnoty 193,77% vlastního kapitálu a nejméně v roce 2013, kdy toto zadlužení nabylo hodnoty 97,75%. Doporučení pro společnosti je navýšení vlastního kapitálu, aby došlo ke snížení míry zadluženosti v podniku.



Graf 17: Porovnání míry zadluženosti v letech 2010 - 2014¹⁰⁷

Posledním ukazatelem zadluženosti je úrokové krytí. Tento ukazatel vyjadřuje, kolikrát zisk převyšuje nákladové úroky v podniku. Jako doporučená hodnota je udávána hodnota 5 a vyšší.

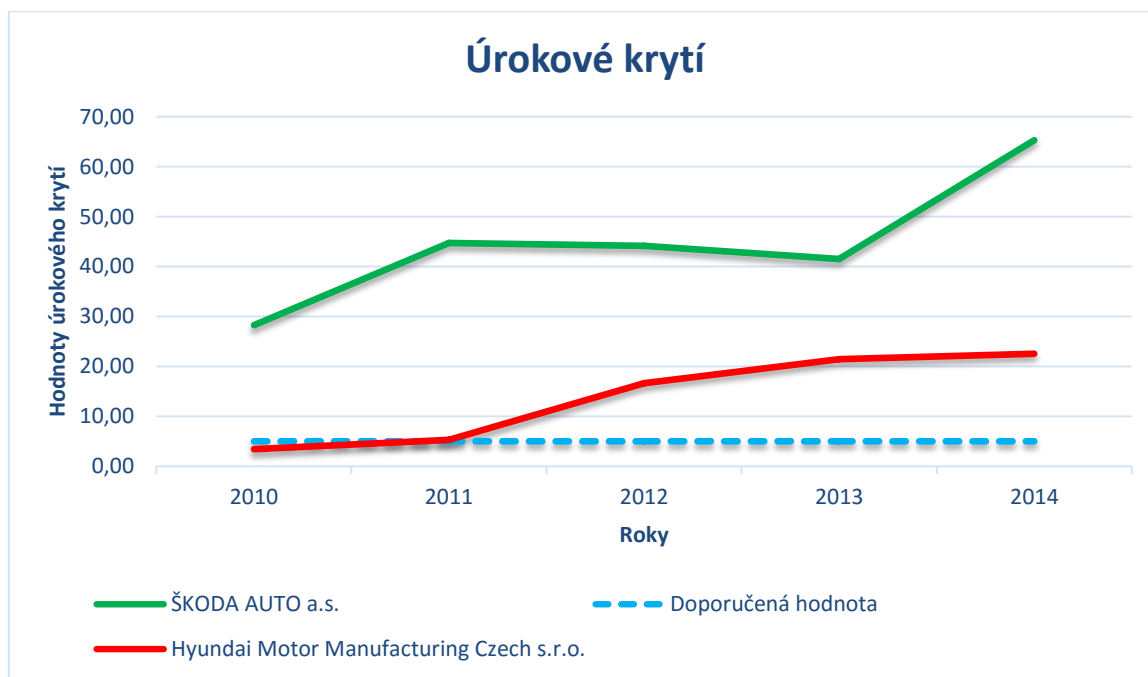
¹⁰⁶ Vlastní zpracování

¹⁰⁷ Vlastní zpracování

Úrokové krytí	Roky				
Společnost	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	28,249	44,674	44,135	41,506	65,287
HYUNDAI Motor Manufacturing Czech s.r.o.	3,416	5,276	16,637	21,459	22,519

Tabulka 36: Porovnání úrokového krytí v letech 2010 - 2014¹⁰⁸

Z grafu a tabulky je patrné, že úrokové krytí je dostatečné. Až na jednu výjimku, kterou byl rok 2010 ve společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o., mají obě společnosti ve sledovaném období vyšší úrokové krytí než je doporučená hodnota. Společnost Hyundai má od roku 2011 rostoucí úrokové krytí. Toto krytí má od roku 2011 skokový nárůst. Na druhou stranu úrokové krytí společnosti ŠKODA AUTO a.s. v roce 2013 prošlo skokovým navýšením. Rozdíl v úrokovém krytí mezi společnostmi hraje výsledky hospodaření před zdaněním a úroky, které má společnost ŠKODA AUTO a.s. vyšší než společnost Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.



Graf 18: Porovnání úrokového krytí v letech 2010 - 2014¹⁰⁹

5.5 Altmanovo Z – skóre

Dalším ukazatelem benchmarkingu v této práci je model finančního zdraví, konkrétně model Altmanova Z – skóre. Výsledky obou společností budou zobrazeny v tabulkách a grafu níže. Sledovaná data zachycují stav podniků v letech 2010 až 2014.

¹⁰⁸ Vlastní zpracování

¹⁰⁹ Vlastní zpracování

Ukazatele			Roky				
Vzorec	Označení	Váha	2010	2011	2012	2013	2014
zisk před zdaněním a úroky / ϕ aktiva	X1	3,107	0,098251	0,133068	0,11352	0,088322	0,129832
tržby / ϕ aktiva	X2	0,998	1,785599	1,797578	1,727521	1,661579	1,820282
vlastní kapitál / celkové závazky	X3	0,420	1,6246	1,457599	1,667964	1,464148	1,300944
nerozdělený zisk / aktiva	X4	0,847	0,469423	0,46684	0,491391	0,487905	0,491268
čistý pracovní kapitál / aktiva	X5	0,717	0,216289	0,230816	0,142826	0,098598	0,075022

"Z"	3,322308	3,380526	3,295932	3,031566	3,236321
Zhodnocení	bonitní	bonitní	bonitní	bonitní	bonitní

Tabulka 37: Altmanův model Z – skóre společnosti ŠKODA AUTO a.s. pro společnosti neobchodované na finančních trzích¹¹⁰

Ukazatele			Roky				
Vzorec	Označení	Váha	2010	2011	2012	2013	2014
zisk před zdaněním a úroky / ϕ aktiva	X1	3,107	0,051282	0,095667	0,163362	0,021723	0,157147
tržby / ϕ aktiva	X2	0,998	1,703944	1,935816	2,101245	0,250411	1,809991
vlastní kapitál / celkové závazky	X3	0,420	0,538237	0,516068	0,792423	1,023057	0,926917
nerozdělený zisk / aktiva	X4	0,847	-0,13685	-0,05792	0,006483	0,114346	0,132323
čistý pracovní kapitál / aktiva	X5	0,717	0,087532	0,166219	0,363884	0,45111	0,401537

"Z"	2,03278	2,516054	3,203823	1,167385	3,083912
Zhodnocení	šedá zóna	šedá zóna	bonitní	bankrotní	bonitní

Tabulka 38: Altmanův model Z – skóre společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. pro společnosti neobchodované na finančních trzích¹¹¹

Jak je patrné z tabulek výše a grafu níže, za sledované období je na tom, co do finančního zdraví, lépe společnost ŠKODA AUTO a.s., která je za celé sledované období bonitní. Konkurenční podnik se v letech 2010 a 2011 nacházel v šedé zóně, v roce 2012 dokonce dosáhl bonity. Trend od roku 2010 do roku 2012 byl u společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. rostoucí, avšak v roce 2013 se podnik vlivem ekonomické situace dostal do bankrotní zóny. V roce 2014 je podnik opět bonitní a stejný trend lze předvídat i do roku 2015. Společnost ŠKODA AUTO a.s. je po celé sledované období bonitní. Od roku 2010 do roku 2011 docházelo k nárůstu bonity podniku, v roce 2012 došlo k poklesu této bonity a stejný trend vývoje následoval v roce 2013. V roce 2014 došlo opět k mírnému nárůstu. Pro výpočet byl použit model Altmanova Z – skóre pro podniky neobchodované na finančních trzích.

¹¹⁰ Vlastní zpracování

¹¹¹ Vlastní zpracování



Graf 19: Srovnání výsledků Altmanova Z-skóre společností ŠKODA AUTO a.s. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v letech 2010 - 2014¹¹²

5.6 Hodnocení produktivity práce

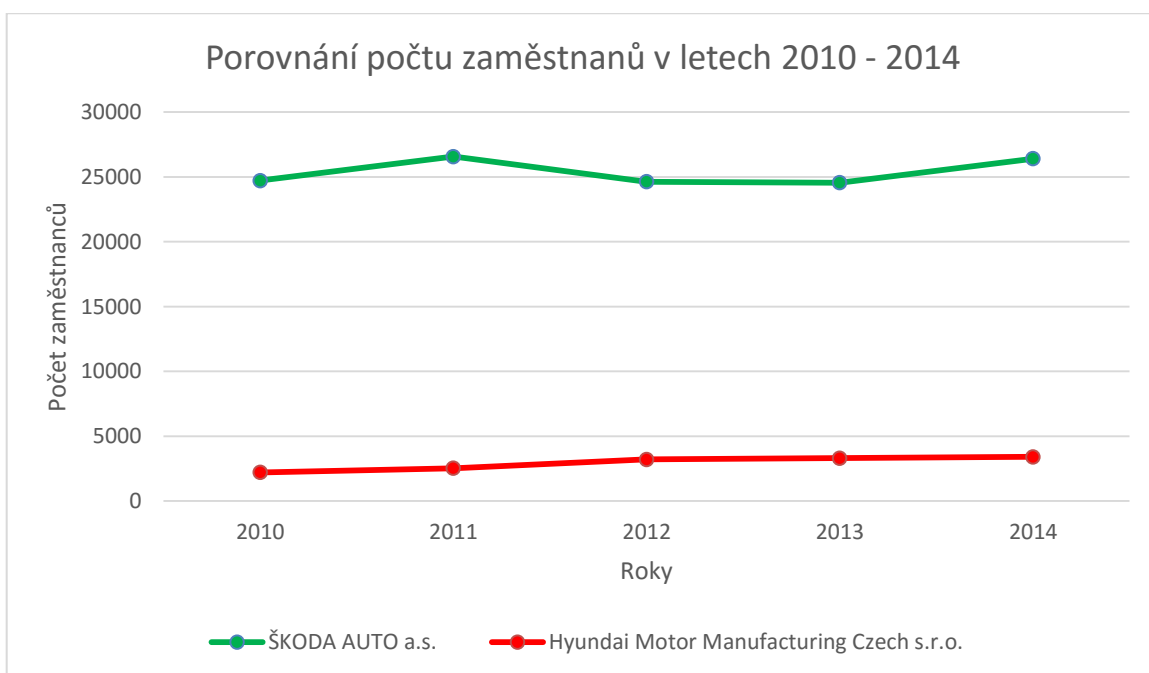
Posledním ukazatelem pro srovnání je ukazatel hodnocení produktivity práce společností ŠKODA AUTO a.s. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. Porovnání produktivity práce je pozorováno v období let 2010 až 2015. V tabulce níže lze pozorovat počet zaměstnanců konkurenčních společností. Z této tabulky vyplývá, že počet zaměstnanců společnosti ŠKODA AUTO a.s. je několikanásobně vyšší, než počet zaměstnanců konkurenční společnosti.

Počet zaměstnanců Společnost	Roky				
	2010	2011	2012	2013	2014
ŠKODA AUTO a.s.	24 714	26 565	24 631	24 548	26 404
Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.	2 216	2 538	3 212	3 312	3 415

Tabulka 39: Porovnání počtu zaměstnanců společností ŠKODA AUTO a.s. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v letech 2010 - 2014¹¹³

¹¹² Vlastní zpracování

¹¹³ Vlastní zpracování



Graf 20: Porovnání počtu zaměstnanců společností ŠKODA AUTO a.s. a Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v letech 2010 - 2014¹¹⁴

Jak je patrné z grafu výše, společnost ŠKODA AUTO a.s. zaměstnává dlouhodobě několikanásobně více zaměstnanců, než konkurenční společnost. Zatímco trend růstu zaměstnanců společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. má rostoucí tendenci, o společnosti ŠKODA AUTO a.s. se toto říci nedá. Trend jejího vývoje je kolísavý, do vývoje počtu zaměstnanců se promítají vnější i vnitřní ekonomické vlivy. Vnějším vlivem je například ekonomická krize a za vnitřní vliv považujeme automatizaci a modernizaci výroby, která byla od roku 2011 několikrát provedena.

ŠKODA AUTO a.s.		Roky				
Ukazatel	Vzorec	2010	2011	2012	2013	2014
Produktivita práce z tržeb	Tržby / počet zaměstnanců	8,247107	9,507322	10,66335	9,924393	11,33609
Produktivita práce z výkonů	Výkony / počet zaměstnanců	8,131909	9,434406	10,51123	9,860111	11,2873
Produktivita práce z přidané hodnoty	Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	0,989318	1,377979	1,801551	1,388545	1,548932

Tabulka 40: Produktivita práce podle jednotlivých ukazatelů společnosti ŠKODA AUTO a.s. v letech 2010 - 2014¹¹⁵

Produktivita práce společnosti ŠKODA AUTO a.s. má ve všech třech ukazatelích rostoucí tendenci od počátku sledovaného období až do roku 2012. V roce 2013 následuje prudký pokles zapříčiněný vnějšími vlivy. V roce 2014 opět dochází k meziročnímu nárůstu produktivity práce a lze předpokládat, že stejný trend můžeme očekávat i v roce 2015.

¹¹⁴ Vlastní zpracování

¹¹⁵ Vlastní zpracování

Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.		Roky				
Ukazatel	Vzorec	2010	2011	2012	2013	2014
Produktivita práce z tržeb	Tržby / počet zaměstnanců	22,35785	27,41568	28,70859	29,40308	31,13236
Produktivita práce z výkonů	Výkony / počet zaměstnanců	22,41787	27,3948	28,7391	29,3125	31,08082
Produktivita práce z přidané hodnoty	Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	2,670578	3,948779	4,141968	4,453804	5,03631

Tabulka 41: Produktivita práce podle jednotlivých ukazatelů společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. v letech 2010 - 2014¹¹⁶

Produktivita konkurenční společnosti dosahuje zhruba trojnásobku produktivity práce, než má společnost ŠKODA AUTO a.s. Ukazatele společnosti mají, na rozdíl od konkurenční společnosti, rostoucí tendenci po celé sledované období. Pokud bychom tedy porovnávali produktivitu práce podle pouze počtu zaměstnanců a ukazatelů výše, byla by produktivita společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. několikanásobně vyšší. Přesnější odhad bychom ovšem dostali zahrnutím mzdových nákladů do výpočtu, dále pak zohledněním pracovních směn a celkových výrobních hodin v roce a také zohledněním hospodářského výsledku, který má společnost ŠKODA AUTO a.s. vyšší za celé sledované období. Viditelným faktem ovšem je, že konkurenční společnost zvyšuje svou produktivitu a další ukazatele a dohání tak společnost ŠKODA AUTO a.s., v některých ohledech dokonce převyšuje svými ukazateli společnost ŠKODA AUTO a.s. Příkladem takového ukazatele je produktivita práce podle přepočtu na pracovníka.

¹¹⁶ Vlastní zpracování

6 ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřena na posouzení výkonnosti podniku ŠKODA AUTO a.s. na základě použití finanční analýzy a některé z moderních metod hodnocení výkonnosti podniku. Za moderní metodu byl použit benchmarking.

Cílem práce bylo zhodnocení, doporučení a návrhy pro zlepšení stávající situace v kritických oblastech. V podniku nebyla zjištěna žádná oblast, která by byla definována jako kritická.

Společnost byla vyhodnocena jako ekonomicky výkonná. Výsledky horizontální analýzy aktiv ukazují rostoucí trend, který je podpořen růstem dlouhodobého majetku. Oběžná aktiva v průběhu let mírně kolísají, stejně tak krátkodobý finanční majetek, to ovšem nenaznačuje žádný problém. Společnost v průběhu let navyšuje také vlastní kapitál, což je dobré pro likviditu společnosti a tím navýšení důvěryhodnosti ze strany akcionářů.

Analýza Altmanova Z – skóre ukázala, že za celé sledované období je podnik bonitní, tudíž v oblasti finančního zdraví podniku není co doporučovat. Stejných výsledků jsme dosáhli při použití Kralickova testu. Za celé sledované období společnost vykazovala výborné výsledky.

Horších výsledků dosahoval podnik při benchmarkingu. V porovnání s podnikem Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. je na tom společnost ŠKODA AUTO a.s. hůře. Podnik byl porovnáván s největším konkurentem v odvětví na území České republiky, a to na základě poměrových ukazatelů.

První analýzou byla analýza likvidity. Z té sledovaný podnik vyšel hůře, než jeho konkurent. Podnik ŠKODA AUTO a.s. se od roku 2012, kdy podnik postihla ekonomická krize, nachází pod doporučenou hranicí běžné likvidity. Doporučením je tedy posílení aktiv společnosti, zejména těch krátkodobých, nebo na druhé straně snížení pasiv. Co se týče krytí závazků krátkodobými pohledávkami a krátkodobým majetkem, podnik se nachází na spodní přípustné doporučené hranici. V posledním ukazateli likvidity, tedy hotovostní likviditě, dosahuje podnik více než dobré likvidity a peněžní prostředky dosahují hodnoty 1,785, tedy krátkodobý finanční majetek kryje krátkodobé závazky 1,785krát. Z hlediska likvidity je na tom podnik relativně dobře, ovšem stále je co zlepšovat.

Další provedenou analýzou byla analýza rentability. V této analýze je na tom společnost opět hůře než konkurenční podnik, rozdíl však není tak velký. Podnik je na tom dobře, ovšem pomohlo by mu snížení výrobních nákladů, tím zvýšení zisku a následné zvýšení

rentability. V roce 2013 došlo k výraznému úpadku rentability, který je však nyní následován růstem. Lze předpokládat, že tento růst bude pokračovat i v nadcházejících obdobích. Skokové změny podnik dosáhl ve všech třech sledovaných ukazatelích a tak lze předpokládat, že tento trend bude pokračovat i nadále.

Analýza aktivity byla opět menší v podniku ŠKODA AUTO a.s., než v konkurenční společnosti. V oblasti obratu aktiv na tom byly společnosti stejně, ovšem rozdíl mezi těmito společnostmi v obratu pohledávek a zásob je znatelný. Podnik ŠKODA AUTO a.s. od roku 2012 zvyšuje svou aktivitu a tudíž lze říci, že není co doporučit a záleží, zda si tento rostoucí trend společnost udrží.

Posledním poměrovým ukazatelem byla analýza zadluženosti. V tomto ohledu je podnik ŠKODA AUTO a.s. v lepších číslech, než jeho konkurent. Po celé sledované období se pohybuje celková zadluženost v doporučeném pásmu. Míra zadluženosti od roku 2012 mírně roste, stále je však podnik nad doporučenými hodnotami. Posledním ukazatelem je úrokové krytí, tedy krytí úroků ziskem. V tomto ohledu podnik ŠKODA AUTO a.s. vykazuje daleko lepší výsledky, než jeho konkurence.

Ačkoliv vykazuje podnik Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. z hlediska poměrových ukazatelů lepší výsledky, je nutné podotknout, že podnik ŠKODA AUTO a.s. má po celé sledované období vyšší hospodářský výsledek, než jeho konkurent. Hlavní výhodou konkurence je fakt, že ji ekonomická krize nepostihla v takové míře a výroba a prodej vozů nezažil takové oslabení jako ŠKODA AUTO a.s. Pokud bude pokračovat stejný trend vývoje jako dosud, lze říci, že do pěti let sledovaná společnost předstihne v některých poměrových ukazatelích Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.

7 POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Balanced Scorecard. *Balanced Scorecard Institute* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/>
- [2] HINDLS, Richard, Stanislava HRONOVÁ a Jan SEGER. *Statistika pro ekonomy*. 4. vyd. Praha: Professional publishing, 2003, 415 s. ISBN 80-86419-52-5.
- [3] *Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.: Výroční zpráva 2010* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15352049&subjektId=245382&spis=855097>
- [4] *Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.: Výroční zpráva 2011* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16539594&subjektId=245382&spis=855097>
- [5] *Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.: Výroční zpráva 2012* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17117365&subjektId=245382&spis=855097>
- [6] *Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.: Výroční zpráva 2013* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=17784610&subjektId=245382&spis=855097>
- [7] *Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o.: Výroční zpráva 2014* [online]. [cit. 2016-04-17]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=39515539&subjektId=245382&spis=855097>
- [8] KAPLAN, Robert S a David P NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Překlad Marek Šusta. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 9788072611775.
- [9] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001, xvi, 366 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-529-1.
- [10] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [11] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

- [12] KOŽENÁ, Marcela. *Environmentální aspekty konkurenceschopnosti podniku*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní, 2007, 176 s. ISBN 978-80-7395-039-2.
- [13] KOŽENÁ, Marcela. *Manažerská ekonomika: teorie pro praxi*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007, xiii, 216 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-673-2.
- [14] KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: bilance : účet zisků a ztrát : cash-flow : základy kalkulace : finanční plánování : systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993. New business line. ISBN 80-85647-11-7.
- [15] MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2011, 548 s. ISBN 978-80-86929-80-4.
- [16] MAŘÍK, Miloš. *Určování hodnoty firem*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 1998, 206 s. ISBN 80-86119-09-2.
- [17] MICHAEL E. PORTER. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. 1st Free Press Export ed. New York: Free Press, 2004. ISBN 0743260872.
- [18] OLSON, David Louis a Desheng Dash WU. *Enterprise risk management*. Hackensack, NJ: World Scientific Pub, c2008, xii, 252 p. ISBN 9812791485.
- [19] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [20] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [21] PETER F. DRUCKER. *Managing the non-profit organization: practices and principles*. 1st HarperBusiness ed. New York, N.Y: HarperBusiness, 1992. ISBN 0887306012.
- [22] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-562-8.
- [23] SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 3., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

- [24] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 452 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1992-4.
- [25] ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2009* [online]. Mladá Boleslav, 2009 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://new.skoda-auto.com/kariera/SiteCollectionDocuments/vyrocn%C3%ADzpravy/skoda-auto-annual-report-2009.pdf>
- [26] ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2010* [online]. Mladá Boleslav, 2010 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2010.pdf>
- [27] ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2011* [online]. Mladá Boleslav, 2011 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2011.pdf>
- [28] ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2012* [online]. Mladá Boleslav, 2012 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2012.pdf>
- [29] ŠKODA AUTO a.s.: *Výroční zpráva 2013* [online]. Mladá Boleslav, 2013 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-auto-annual-report-2013.pdf>
- [30] ŠKODA AUTO a.s.: *výroční zpráva 2014* [online]. Mladá Boleslav, 2014 [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/company/investors/annual-reports/cs/skoda-annual-report-2014.pdf>
- [31] ŠKODA VISION C [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <http://www.skoda-auto.cz/shared/SiteCollectionImages/news/news-articles/gallery/2014-03-03-visionc/vision-c-gallery-05.jpg>
- [32] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 89 s. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.
- [33] ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. Eupress. ISBN 80-86754-33-2.
- [34] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

- [35] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [36] WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [37] *Youtube: ŠKODA AUTO a.s.* [online]. [cit. 2016-03-14]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/user/volkswagengroup>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Rozvaha společnosti ŠKODA AUTO a.s. k 31.12.2009 a 31.12.2010

Příloha B: Výkaz zisku a ztrát ŠKODA AUTO a.s. k 31.12.2009 a 31.12.2010

Příloha C: Rozvaha společnosti ŠKODA AUTO a.s. k 31.12.2011 a 31.12.2012

Příloha D: Výkaz zisku a ztrát ŠKODA AUTO a.s. k 31.12.2011 a 31.12.2012

Příloha E: Rozvaha společnosti ŠKODA AUTO a.s. k 31.12.2013 a 31.12.2014

Příloha F: Výkaz zisku a ztrát ŠKODA AUTO a.s. k 31.12.2013 a 31.12.2014

Příloha G: Rozvaha společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. k 31.12.2010

Příloha H: Výkaz zisku a ztrát spol. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. k 31.12.2010

Příloha I: Rozvaha společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. k 31.12.2011 a 31.12.2012

Příloha J: Výkaz zisku a ztrát spol. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. k 31.12.2011 a 31.12.2012

Příloha K: Rozvaha společnosti Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. k 31.12.2013 a 31.12.2014

Příloha L: Výkaz zisku a ztrát spol. Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. k 31.12.2013 a 31.12.2014

Příloha A

ROZVAHA K 31. PROSINCI 2010 (V MIL. KČ)

	Bod	31. 12. 2010	31. 12. 2009
AKTIVA			
Nehmotný majetek	5	12 852	12 967
Pozemky, budovy a zařízení	6	41 512	42 541
Podíly v dceřiných společnostech	7	1 388	1 388
Podíly v přidružených společnostech	8	2 352	1 822
Ostatní pohledávky a finanční aktiva	9	1 538	1 208
Odložená daňová pohledávka	15	347	-
Dlouhodobá aktiva		59 989	59 926
Zásoby	10	8 660	7 850
Pohledávky z obchodních vztahů	9	9 724	7 635
Ostatní pohledávky a finanční aktiva	9	39 000	16 952
Peníze	11	4 894	15 662
Krátkodobá aktiva		62 278	48 099
AKTIVA CELKEM		122 267	108 025

	Bod	31. 12. 2010	31. 12. 2009
PASIVA			
Základní kapitál	12	16 709	16 709
Emisní ážio		1 578	1 578
Fondy	13	57 395	50 232
Vlastní kapitál		75 682	68 519
Dlouhodobé finanční závazky	14	3 000	3 000
Odložený daňový závazek	15	-	775
Dlouhodobé rezervy	16	6 304	6 136
Ostatní dlouhodobé závazky	14	1 448	237
Dlouhodobé závazky		10 752	10 148
Krátkodobé finanční závazky	14	107	2 115
Závazky z obchodních vztahů	14	22 829	19 118
Ostatní krátkodobé závazky	14	3 731	2 548
Splatné daně z příjmů		1 138	208
Krátkodobé rezervy	16	8 028	5 369
Krátkodobé závazky		35 833	29 358
PASIVA CELKEM		122 267	108 025

Příloha B

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK KONČÍCÍ 31. PROSINCE 2010 (V MIL. KČ)

	Bod	2010	2009
Tržby	18	203 819	170 666
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	27	179 369	155 868
Hrubý zisk		24 450	14 798
Odbytové náklady	27	9 359	7 702
Správní náklady	27	4 616	4 320
Ostatní provozní výnosy	19	4 896	6 881
Ostatní provozní náklady	20	4 336	4 933
Provozní výsledek		11 035	4 724
Finanční výnosy		1 580	1 392
Finanční náklady		1 400	1 735
Finanční výsledek	21	180	-343
Zisk před zdaněním		11 215	4 381
Daň z příjmů	23	1 811	942
Zisk po zdanění		9 404	3 439

Příloha C

Rozvaha k 31. prosinci 2012 (v mil. Kč)

	Bod	31. 12. 2012	31. 12. 2011
Aktiva			
Nehmotný majetek	5	18 679	13 531
Pozemky, budovy a zařízení	6	55 108	45 397
Podíly v dceřiných společnostech	7	247	247
Podíly v přidružených společnostech	8	2 352	2 352
Ostatní pohledávky a finanční aktiva	9	4 188	1 152
Odložená daňová pohledávka	15	1 012	1 762
Dlouhodobá aktiva		81 586	64 441
Zásoby	10	9 528	8 437
Pohledávky z obchodních vztahů	9	11 177	11 695
Ostatní pohledávky a finanční aktiva	9	3 793	26 893
Pohledávky ze splatných daní z příjmů		420	-
Peníze a peněžní ekvivalenty	11	34 738	24 105
Krátkodobá aktiva		59 656	71 130
Aktiva celkem		141 242	135 571

	Bod	31. 12. 2012	31. 12. 2011
Pasiva			
Základní kapitál	12	16 709	16 709
Emisní ážio		1 578	1 578
Nerozdělený zisk	13	69 405	63 290
Ostatní fondy	13	610	-1 170
Vlastní kapitál		88 302	80 407
Dlouhodobé finanční závazky	14	3 000	3 000
Ostatní dlouhodobé závazky	14	3 496	4 965
Dlouhodobé rezervy	16	6 961	7 361
Dlouhodobé závazky		13 457	15 326
Krátkodobé finanční závazky	14	107	107
Závazky z obchodních vztahů	14	25 624	24 466
Ostatní krátkodobé závazky	14	4 447	4 676
Splatné daně z příjmů		-	1 184
Krátkodobé rezervy	16	9 305	9 405
Krátkodobé závazky		39 483	39 838
Pasiva celkem		141 242	135 571

Příloha D

Výkaz zisku a ztráty za rok končící 31. prosince 2012 (v mil. Kč)

	Bod	2012	2011
Tržby	18	239 101	231 742
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	27	203 216	201 765
Hrubý zisk		35 885	29 977
Odbytové náklady	27	13 724	11 613
Správní náklady	27	6 155	5 504
Ostatní provozní výnosy	19	7 207	8 347
Ostatní provozní náklady	20	6 209	3 983
Provozní výsledek		17 004	17 224
Finanční výnosy		2 163	2 790
Finanční náklady		3 455	2 859
Finanční výsledek	21	-1 292	-69
Zisk před zdaněním		15 712	17 155
Daň z příjmů	23	2 453	2 867
Zisk po zdanění		13 259	14 288

Příloha E

Rozvaha k 31. prosinci 2014 (v mil. Kč)

	Bod	31. 12. 2014	31. 12. 2013
Aktiva			
Nehmotný majetek	5	25 168	21 488
Pozemky, budovy a zařízení	6	65 916	61 446
Podíly v dceřiných společnostech	7	49	247
Podíly v přidružených společnostech	8	2 352	2 352
Ostatní dlouhodobé pohledávky a finanční aktiva	9	9 047	866
Odložená daňová pohledávka	15	2 607	1 524
Dlouhodobá aktiva		105 139	87 923
Zásoby	10	12 326	11 092
Pohledávky z obchodních vztahů	9	11 941	11 290
Ostatní krátkodobé pohledávky a finanční aktiva	9	4 387	9 727
Pohledávky ze splatných daní z příjmů		-	43
Peníze a peněžní ekvivalenty	11	42 878	31 926
		71 532	64 078
Aktiva klasifikovaná jako držena k prodeji	7	198	-
Krátkodobá aktiva		71 730	64 078
Aktiva celkem		176 869	152 001

	Bod	31. 12. 2014	31. 12. 2013
Pasiva			
Základní kapitál	12	16 709	16 709
Emisní ážio		1 578	1 578
Nerozdělený zisk	13	86 890	74 162
Ostatní fondy	13	- 5 176	- 2 133
Vlastní kapitál		100 001	90 316
Ostatní dlouhodobé závazky	14	7 898	4 820
Dlouhodobé rezervy	16	10 509	7 774
Dlouhodobé závazky		18 407	12 594
Krátkodobé finanční závazky	14	-	3 106
Závazky z obchodních vztahů	14	35 741	29 314
Ostatní krátkodobé závazky	14	10 280	6 183
Závazky ze splatných daní z příjmů		1 559	-
Krátkodobé rezervy	16	10 881	10 488
Krátkodobé závazky		58 461	49 091
Pasiva celkem		176 869	152 001

Příloha F

Výkaz zisku a ztráty za rok končící 31. prosince 2014 (v mil. Kč)

	Bod	2014	2013
Tržby	18	299 318	243 624
Náklady na prodané výrobky, zboží a služby	27	254 944	209 538
Hrubý zisk		44 374	34 086
Odbytové náklady	27	13 466	13 067
Správní náklady	27	6 939	6 679
Ostatní provozní výnosy	19	5 130	6 024
Ostatní provozní náklady	20	7 501	7 827
Provozní výsledek		21 598	12 537
Finanční výnosy		2 367	2 007
Finanční náklady		2 616	1 594
Finanční výsledek	21	- 249	413
Zisk před zdaněním		21 349	12 950
Daň z příjmů	23	2 928	1 564
Zisk po zdanění		18 421	11 386

Příloha G

ROZVAHA v plném rozsahu		Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. IČ 27773035			
		31.12.2010			31.12.2009
k datu 31.12.2010 (v tisících Kč)		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		36 925 956	4 069 548	32 856 408	28 687 328
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	23 236 464	4 067 698	19 168 766	20 411 889
<i>B.I.</i>	<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>643 049</i>	<i>253 011</i>	<i>390 038</i>	<i>408 523</i>
B.I.1	Zřizovací výdaje	49 012	44 066	4 946	14 748
B.I.3	Software	254 711	110 961	143 750	187 203
B.I.6	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	338 790	97 984	240 806	206 572
B.I.7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	536		536	
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>22 593 415</i>	<i>3 814 687</i>	<i>18 778 728</i>	<i>20 003 366</i>
B.II.1.	Pozemky	170 678		170 678	170 678
B.II.2.	Stavby	7 762 871	540 057	7 222 814	7 471 063
B.II.3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 984 967	3 244 141	10 740 826	11 835 859
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	549 119	30 489	518 630	458 925
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	125 780		125 780	6 842
C.	Oběžná aktiva	13 636 410	1 850	13 634 560	8 177 516
<i>C.I.</i>	<i>Zásoby</i>	<i>2 209 739</i>	<i>1 850</i>	<i>2 207 889</i>	<i>2 096 039</i>
C.I.1.	Material	1 203 493		1 203 493	1 072 371
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	415 268	765	414 503	236 427
C.I.3.	Výrobky	588 976	1 085	587 891	619 843
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				167 393
<i>C.II.</i>	<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>464 575</i>		<i>464 575</i>	
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka	464 575		464 575	
<i>C.III.</i>	<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>10 493 707</i>		<i>10 493 707</i>	<i>5 497 868</i>
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	9 164 088		9 164 088	4 717 283
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	847 434		847 434	588 575
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	49 150		49 150	34 181
C.III.9.	Jiné pohledávky	433 035		433 035	157 829
<i>C.IV.</i>	<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>368 389</i>		<i>368 389</i>	<i>583 609</i>
C.IV.1.	Peníze	115		115	128
C.IV.2.	Účty v bankách	368 274		368 274	583 481
D. I.	Časové rozlišení	153 082		153 082	97 923
D.I.1.	Náklady příštích období	123 257		123 257	77 758
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období	29 825		29 825	20 165

		31.12.2010	31.12.2009
	PASIVA CELKEM	32 885 408	28 687 328
A.	Vlastní kapitál	11 447 266	9 404 634
<i>A.I.</i>	<i>Základní kapitál</i>	<i>13 901 000</i>	<i>13 901 000</i>
A.I.1.	Základní kapitál	13 901 000	13 901 000
<i>A.IV.</i>	<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>-4 496 366</i>	<i>-3 006 314</i>
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-4 496 366	-3 006 314
<i>A.V.</i>	<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>2 953 682</i>	<i>+1 498 082</i>
B.	Cizí zdroje	21 268 067	19 136 170
<i>B.I.</i>	<i>Rezervy</i>	<i>1 215 604</i>	<i>363 422</i>
B.I.4.	Ostatní rezervy	1 215 604	363 422
<i>B.II.</i>	<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>9 393 891</i>	<i>537</i>
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů	18 391	
B.II.6.	Vydané dluhopisy	9 375 500	
B.II.9.	Jiné závazky		537
<i>B.III.</i>	<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>4 432 867</i>	<i>5 602 228</i>
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	4 005 040	4 939 169
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	44 564	37 144
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a úpravotního pojištění	24 965	18 003
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	36 550	48 136
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy	10 657	42 481
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	308 151	514 448
B.III.11.	Jiné závazky	2 940	1 947
<i>B.IV.</i>	<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>6 225 705</i>	<i>13 169 983</i>
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		7 939 500
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	6 225 705	5 230 483
C. L.	Časové rozlišení	141 075	146 524
C.1.1.	Výdaje příštích období	100 519	121 145
C.1.2.	Výnosy příštích období	40 556	25 379

Příloha H

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění		Hyundai Motor Manufacturing Czech s.r.o. IČ 27773035	
období končící k 31.12.2010 (v tisících Kč)		Průmyslová zóna Nošovice Nižní Lhoty 700 739 51 Nižní Lhoty	
		Období do 31.12.2010	Období do 31.12.2009
+	Obchodní marže		
II.	Výkony		
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	49 678 383	28 368 896
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	49 544 899	28 137 474
II.3.	Aktivace	133 484	231 452
B	Výkonová spotřeba		-30
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	43 760 320	27 213 701
B.2.	Služby	41 285 275	24 917 580
+	Přidaná hodnota	2 475 045	2 296 121
C.	Osobní náklady	5 918 063	1 155 195
C.1.	Mzdové náklady	969 277	763 197
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	861 721	519 068
C.4.	Sociální náklady	225 759	168 416
C.4.	Sociální náklady	79 806	75 713
D.	Daně a poplatky	15 050	7 838
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 348 008	1 454 889
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 891 047	1 731 848
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	18 523	
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	2 873 124	1 731 848
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 248 956	1 869 741
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	40 449	
F.2.	Prodaný materiál	3 208 487	1 869 741
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	859 389	518 501
IV.	Ostatní provozní výnosy	2 699 771	2 939 280
H.	Ostatní provozní náklady	2 751 875	2 452 055
*	Provozní výsledek hospodaření	1 316 946	-1 040 898
IX.	Výnosy z přecenění cenových papírů a derivátů	364 172	
X.	Výnosové úroky	171 276	94 238
N.	Nákladové úroky	682 131	686 084
XI.	Ostatní finanční výnosy	2 170 988	1 409 368
O.	Ostatní finanční náklady	1 763 194	1 266 676
*	Finanční výsledek hospodaření	261 111	-449 184
Q.	Daně z příjmů za běžnou činnost	-464 575	
Q.2.	- odložená	-464 575	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 042 632	-1 490 052
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	2 042 632	-1 490 052
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 578 057	-1 490 052

Příloha I

ROZVAHA

v plném rozsahu

k datu 31.12.2012 (v tisících Kč)

	31.12.2012			31.12.2011
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	56 232 810	7 762 794	48 470 016	42 366 711
Dlouhodobý majetek	28 235 275	7 609 835	20 625 440	20 390 275
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	999 598	414 241	585 357	224 298
Zřizovací výdaje	49 012	49 012		
Software	292 251	217 359	74 892	103 896
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	658 335	147 870	510 465	115 997
Pedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				4 405
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	27 235 677	7 195 594	20 040 083	20 165 977
Pozemky	170 678		170 678	170 678
Stavby	8 472 184	1 079 614	7 392 570	7 267 989
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	18 564 402	6 115 980	12 448 422	9 718 482
Pedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13 335		13 335	1 737 488
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	15 078		15 078	1 271 340
Oběžná aktiva	27 835 307	152 959	27 682 348	21 839 017
<i>Zásoby</i>	4 047 203	152 959	3 894 244	3 074 210
Materiál	2 625 573	151 652	2 473 921	2 151 223
Pedokončená výroba a polotovary	452 748	564	452 184	380 816
Výrobky	596 644	743	595 901	542 171
Poskytnuté zálohy na zásoby	372 238		372 238	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	19 177 446	0	19 177 446	17 703 894
Pohledávky z obchodních vztahů	17 280 321		17 280 321	15 463 096
Stát – daňové pohledávky	1 375 353		1 375 353	1 559 337
Krátkodobé poskytnuté zálohy	38 467		38 467	31 648
Jiné pohledávky	483 305		483 305	649 813
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	4 610 658	0	4 610 658	1 060 913
Peníze	284		284	143
Účty v bankách	4 610 374		4 610 374	1 060 770
<i>Časové rozlišení</i>	162 228	0	162 228	137 419
Páklady příštích období	93 129		93 129	106 219
Komplexní náklady příštích období	69 099		69 099	31 200

	31.12.2012	31.12.2011
PASIVA CELKEM	48 470 016	42 366 711
Vlastní kapitál	21 370 915	14 360 896
Základní kapitál	13 901 000	13 901 000
Základní kapitál	13 901 000	13 901 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	145 682	0
Zákonný rezervní fond/Πεδělitelný fond	145 682	
Výsledek hospodaření minulých let	314 214	-2 453 734
Perozdělený zisk minulých let	314 214	
Neuhrazená ztráta minulých let		-2 453 734
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	7 010 019	2 913 630
Cizí zdroje	26 969 063	27 827 551
Rezervy	4 613 169	2 832 361
Ostatní rezervy	4 613 169	2 832 361
Dlouhodobé závazky	9 797 010	10 198 338
Závazky z obchodních vztahů		8 353
Vydané dluhopisy	9 527 500	9 970 000
Odložený daňový závazek	269 510	219 985
Krátkodobé závazky	5 935 432	8 735 692
Závazky z obchodních vztahů	4 721 157	7 162 288
Závazky k zaměstnancům	59 884	67 411
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	35 299	40 326
Stát – daňové závazky a dotace	417 264	44 342
Krátkodobé přijaté zálohy	41 147	623
Dohadné účty pasivní	655 718	1 415 641
Jiné závazky	4 963	5 061
Bankovní úvěry a výpomoci	6 623 452	6 061 160
Bankovní úvěry dlouhodobé	2 514 000	
Krátkodobé bankovní úvěry	4 109 452	6 061 160
Časové rozlišení	130 038	178 264
Výdaje příštích období	97 883	101 588
Výnosy příštích období	32 155	76 676

Příloha J

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v druhovém členění

období končící k 31.12.2012 (v tisících Kč)

	Období do 31.12.2012	Období do 31.12.2011
Výkony	92 309 606	69 528 382
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	92 212 227	69 580 613
Změna stavu zásob vlastní činnosti	97 379	-52 231
Výkonová spotřeba	79 005 893	59 505 935
Spotřeba materiálu a energie	75 188 078	56 898 218
Služby	3 817 815	2 607 717
Přidaná hodnota	13 303 713	10 022 447
Osobní náklady	1 324 842	1 285 495
Mzdové náklady	919 240	894 128
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	310 658	303 844
Sociální náklady	94 944	87 523
Daně a poplatky	10 022	15 932
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 146 145	2 386 945
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 222 878	3 228 442
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	36 574	278 360
Tržby z prodeje materiálu	3 186 304	2 950 082
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 531 851	3 398 998
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	161 920	278 174
Prodaný materiál	3 369 931	3 120 824
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 725 355	1 753 585
Ostatní provozní výnosy	6 103 261	1 650 608
Ostatní provozní náklady	6 522 002	1 891 030
Provozní výsledek hospodaření	7 369 635	4 169 512
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		190 832
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	213 310	
Výnosové úroky	372 555	261 216
Nákladové úroky	445 556	461 867
Ostatní finanční výnosy	2 654 554	2 737 774
Ostatní finanční náklady	2 318 221	3 299 278
Finanční výsledek hospodaření	50 022	-571 323
Daň z příjmů za běžnou činnost	409 638	684 559
- splatná	360 113	
- odložená	49 525	684 559
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 010 019	2 913 630
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	7 010 019	2 913 630
Výsledek hospodaření před zdaněním	7 419 657	3 598 189

Příloha K

ROZVAHA

v plném rozsahu

k datu 31.12.2014 (v tisících Kč)

	31.12.2014			31.12.2013
	Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM	78 156 794	12 334 785	65 822 009	55 689 671
Dlouhodobý majetek	30 026 927	12 097 785	17 929 142	19 049 230
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>1 038 514</i>	<i>745 271</i>	<i>293 243</i>	<i>411 519</i>
Zřizovací výdaje	49 012	49 012		
Software	323 533	293 337	30 196	24 383
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	663 551	402 922	260 629	383 972
Pedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 418		2 418	3 164
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>28 988 413</i>	<i>11 352 514</i>	<i>17 635 899</i>	<i>18 637 711</i>
Pozemky	170 678		170 678	170 678
Stavby	8 447 904	1 630 653	6 817 251	7 086 874
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	19 554 391	9 721 861	9 832 530	11 369 750
Pedokončený dlouhodobý hmotný majetek	779 493		779 493	10 340
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	35 947		35 947	69
Oběžná aktiva	48 049 321	237 000	47 812 321	36 501 659
<i>Zásoby</i>	<i>2 830 812</i>	<i>237 000</i>	<i>2 593 812</i>	<i>3 399 144</i>
Materiál	2 257 819	187 118	2 070 701	2 384 671
Pedokončená výroba a polotovary	279 594	25 175	254 419	323 198
Výrobky	293 399	24 707	268 692	418 558
Poskytnuté zálohy na zásoby				272 717
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>240 079</i>		<i>240 079</i>	<i>18 784</i>
Odložená daňová pohledávka	240 079		240 079	18 784
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>18 911 961</i>		<i>18 911 961</i>	<i>18 019 303</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	15 804 732		15 804 732	16 329 023
Stát – daňové pohledávky	1 767 133		1 767 133	1 608 951
Krátkodobé poskytnuté zálohy	29 515		29 515	20 038
Jiné pohledávky	1 310 581		1 310 581	61 291
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>26 066 469</i>		<i>26 066 469</i>	<i>15 064 428</i>
Peníze	275		275	258
Účty v bankách	26 066 194		26 066 194	15 064 170
<i>Časové rozlišení</i>	<i>80 546</i>		<i>80 546</i>	<i>138 782</i>
Náklady příštích období	29 063		29 063	81 990
Komplexní náklady příštích období	40 947		40 947	56 792
Příjmy příštích období	10 536		10 536	

	31.12.2014	31.12.2013
PASIVA CELKEM	65 822 009	55 689 671
Vlastní kapitál	31 584 161	28 097 796
Základní kapitál	13 901 000	13 901 000
Základní kapitál	13 901 000	13 901 000
Fondy ze zisku		496 183
Rezervní fond		496 183
Výsledek hospodaření minulých let	8 709 796	6 367 882
Perozdělený zisk minulých let	8 709 796	6 367 882
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)	8 973 365	7 332 731
Cizí zdroje	34 074 405	27 464 533
Rezervy	7 147 081	6 138 056
Ostatní rezervy	7 147 081	6 138 056
Dlouhodobé závazky		9 947 000
Vydané dluhopisy		9 947 000
Krátkodobé závazky	21 382 324	8 636 977
Závazky z obchodních vztahů	7 909 031	6 400 442
Závazky k zaměstnancům	77 800	72 527
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	48 246	43 703
Stát – daňové závazky a dotace	625 219	1 437 629
Krátkodobé přijaté zálohy	95 166	57 230
Vydané dluhopisy	11 417 000	
Dohadné účty pasivní	1 203 937	573 273
Jiné závazky	5 925	52 173
Bankovní úvěry a výpomoci	5 545 000	2 742 500
Bankovní úvěry dlouhodobé	5 545 000	
Krátkodobé bankovní úvěry		2 742 500
Časové rozlišení	163 443	127 342
Výdaje příštích období	110 262	98 511
Výnosy příštích období	53 181	28 831

Příloha L

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v druhovém členění

období končící k 31.12.2014 (v tisících Kč)

	Období do 31.12.2014	Období do 31.12.2013
Výkony	106 140 818	97 083 141
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	106 316 661	97 383 265
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-176 275	-300 124
Aktivace	432	
Výkonová spotřeba	88 941 699	82 332 170
Spotřeba materiálu a energie	84 521 949	77 855 892
Služby	4 419 750	4 476 278
Přidaná hodnota	17 199 119	14 750 971
Osobní náklady	1 478 243	1 399 016
Mzdové náklady	1 033 474	971 762
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	348 141	328 075
Sociální náklady	96 628	99 179
Daně a poplatky	17 425	17 959
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 325 121	2 209 084
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	3 582 294	3 302 122
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	14 487	5 036
Tržby z prodeje materiálu	3 567 807	3 297 086
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	3 650 874	3 463 952
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	20 345	17 345
Prodaný materiál	3 630 529	3 446 607
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	1 085 097	1 561 007
Ostatní provozní výnosy	492 352	2 529 949
Ostatní provozní náklady	2 132 102	3 538 699
Provozní výsledek hospodaření	10 584 903	8 393 325
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	1 289 034	
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		388 940
Výnosové úroky	478 000	266 953
Nákladové úroky	424 172	407 424
Ostatní finanční výnosy	1 001 407	3 555 194
Ostatní finanční náklady	3 381 594	2 684 773
Finanční výsledek hospodaření	-1 037 325	341 010
Daň z příjmů za běžnou činnost	574 213	1 401 604
- splatná	795 507	1 689 899
- odložená	-221 294	-288 295
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	8 973 365	7 332 731
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	8 973 365	7 332 731
Výsledek hospodaření před zdaněním	9 547 578	8 734 335