

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení výkonnosti podniku ZAMAT CHRUDIM s.r.o.
Bc. Lucie Formanová

Diplomová práce
2021

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie Formanová**
Osobní číslo: **E19606**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Hodnocení výkonnosti podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cíl práce: analyzovat vybraný podnik pomocí souboru finančních i nefinančních ukazatelů a na základě syntézy formulovat doporučení pro další rozvoj.

Osnova:

- Charakteristika vybraných metod pro hodnocení výkonnosti podniku.
- Analýza podniku pomocí finančních i nefinančních ukazatelů.
- Posouzení a zhodnocení výkonnosti podniku.
- Formulace doporučení.

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

Seznam doporučené literatury:

ASHDOWN, Linda. *Performance Management*. 2nd edition. Kogan Page, 2018. ISBN 9780749483371.
KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.
VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.
WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

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

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení výkonnosti podniku ZAMAT CHRUDIM s.r.o. jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2021

Lucie Formanová v. r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí diplomové práce doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, podnětné připomínky a také značnou ochotu a čas při zpracovávání této diplomové práce. Chtěla bych také poděkovat své rodině a přátelům za jejich trpělivost, podporu a pomoc v průběhu vytváření práce.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti podniku. Teoretická část představuje různé pohledy na výkonnost podniku. Je zde popsána také finanční analýza a možnosti hodnocení pomocí nefinančních ukazatelů. Hlavním cílem této práce je analyzovat vybraný podnik pomocí souboru finančních i nefinančních ukazatelů a na základě syntézy formulovat doporučení pro další rozvoj, čímž se zabývá praktická část práce.

KLÍČOVÁ SLOVA

výkonnost podniku, finanční analýza, nefinanční ukazatele, malé podniky

TITLE

Performance evaluation of the company ZAMAT CHRUDIM Ltd.

ANNOTATION

The thesis deals with the evaluation of the company's performance. The theoretical part presents different views on the business performance. There is also described a financial analysis and the possibilities of the evaluation using a non-financial indicators. The main aim of this thesis is to analyze the selected company using a set of financial and non-financial indicators and based on the synthesis to formulate the recommendations for the further development, which is solved in the practical part of the thesis.

KEYWORDS

business performance, financial analysis, non-financial indicators, small businesses

OBSAH

ÚVOD	14
1 VÝKONNOST PODNIKU	16
1.1 Měření výkonnosti	18
1.2 Vývoj měření a řízení výkonnosti.....	19
2 ROZDÍLNÉ PŘÍSTUPY K VÝKONNOSTI	21
2.1 Efektivnost, účelnost a hospodárnost.....	21
2.2 Výkonnost a konkurenceschopnost	23
2.3 Environmentální a sociální výkonnost.....	26
3 FINANČNÍ ANALÝZA	28
3.1 Absolutní ukazatele.....	29
3.2 Rozdílové ukazatele	30
3.3 Poměrové ukazatele	31
3.3.1 Ukazatele likvidity	31
3.3.2 Ukazatele rentability	32
3.3.3 Ukazatele zadluženosti	33
3.3.4 Ukazatele aktivity	34
3.3.5 Ukazatele tržní hodnoty	35
3.4 Soustavy ukazatelů	36
3.4.1 Rozklad Du Pont.....	37
3.4.2 Spider analýza.....	38
3.4.3 Bonitní a bankrotní modely	39
3.5 Moderní metody.....	40
4 NEFINANČNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI	43
4.1 Balanced Scorecard (BSC)	44
4.2 Benchmarking	45
4.3 Soubor nefinančních ukazatelů.....	47

5	VÝKONNOST PODNIKU ZAMAT CHRUDIM S.R.O.	49
5.1	Analýza nákladů a výnosů	50
5.1.1	Prodané zboží	51
5.1.2	Spotřeba materiálu a energie	53
5.1.3	Mzdové náklady	56
5.2	Poměrové ukazatele	57
5.2.1	Likvidita	57
5.2.2	Rentabilita	57
5.2.3	Aktivita	58
5.2.4	Zadluženost	59
5.2.5	Spider analýza	59
5.3	Rozklad Du Pont	61
5.4	Nefinanční hodnocení výkonnosti	63
5.4.1	Zákazníci	63
5.4.2	Dodavatelé	66
5.4.3	Zaměstnanci	66
5.4.4	Interní procesy	68
5.4.5	Společenská prospěšnost	68
6	SHRnutí A DOPORUČENÍ	70
	ZÁVĚR	74
	POUŽITÁ LITERATURA	76
	SEZNAM PŘÍLOH	81

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Vývoj finančních ukazatelů	19
Obrázek 2: Myšlenková mapa výkonnosti	21
Obrázek 3: Vztah efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti	22
Obrázek 4: Porterova analýza pěti sil.....	24
Obrázek 5: McKinseyho model 7S	25
Obrázek 6: Koncept TBL v rámci SCP	27
Obrázek 7: Vzájemná souvislost účetních výkazů.....	28
Obrázek 8: Čistý pracovní kapitál.....	30
Obrázek 9: Metody rozkladu ukazatelů v soustavě.....	36
Obrázek 10: Du Pont diagram.....	37
Obrázek 11: Spider graf nadprůměrného a podprůměrného podniku	38
Obrázek 12: Pyramidový rozklad ukazatele EVA	42
Obrázek 13: Balanced Scorecard	45
Obrázek 14: Organizační struktura podniku ZAMAT	49
Obrázek 15: Graf vývoje nákladů a výnosů při prodeji zboží v letech 2016-2019 v tis. Kč ..	51
Obrázek 16: Graf vývoje objemu obchodovaného zboží v letech 2016-2020 v tunách	52
Obrázek 17: Graf vývoje ceny nejběžnějšího hutního materiálu v letech 2016-2020 v Kč/kg.	52
Obrázek 18: Graf vývoje spotřeby vedlejšího materiálu v letech 2016-2019 v tis. Kč	53
Obrázek 19: Graf vývoje ceny nafty v letech 2016-2021	54
Obrázek 20: Graf vývoje nákladů na spotřebu energie v letech 2016-2016 v tis. Kč.....	55
Obrázek 21: Graf vývoje ceny elektřiny v letech 2016-2021	55
Obrázek 22: Graf vývoje mzdových nákladů v letech 2016-2019 v tis. Kč	56
Obrázek 23: Graf vývoje minimální mzdy v letech 2016-2021 v Kč za měsíc	56
Obrázek 24: Spider graf srovnání podniku s odvětvím.....	60
Obrázek 25: Du Pont rozklad ukazatele ROE v podniku.....	62

Obrázek 26: Graf vývoje obrátu na zákazníka v letech 2016-2019 v tis. Kč.....	64
Obrázek 27: Graf vývoje reklamací v letech 2016-2020 v %.....	65
Obrázek 28: Graf struktury pracovníků podle klasifikace CZ-ISCO v roce 2021	66
Obrázek 29: Graf vývoje tržeb na zaměstnance v tis. Kč v letech 2016-2019	67
Obrázek 30: Graf vývoje spotřeby elektrické energie v kWh v letech 2017-2020	69
Obrázek 31: Graf srovnání průměrné mzdy s odvětvím v letech 2016-2019 v Kč za měsíc	71

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Generace vývoje finančních ukazatelů	20
Tabulka 2: Kategorie účetních jednotek.....	29
Tabulka 3: Ukazatele likvidity	31
Tabulka 4: Ukazatele rentability	32
Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti.....	33
Tabulka 6: Ukazatele aktivity	34
Tabulka 7: Ukazatele tržní hodnoty	35
Tabulka 8: Nefinanční ukazatele výkonnosti.....	48
Tabulka 9: Náklady společnosti ZAMAT v letech 2016-2019 v tis. Kč.....	50
Tabulka 10: Výnosy společnosti ZAMAT v letech 2016-2019 v tis. Kč.....	50
Tabulka 11: Struktura spotřeby materiálu a energie v letech 2016-2019 v tis. Kč.....	53
Tabulka 12: Hodnoty ukazatelů likvidity podniku v letech 2016-2019.....	57
Tabulka 13: Hodnoty ukazatelů rentability podniku v letech 2016-2019 v %.....	58
Tabulka 14: Hodnoty ukazatelů aktivity podniku v letech 2016-2019.....	58
Tabulka 15: Hodnoty ukazatelů zadluženosti podniku v letech 2016-2019 v %.....	59
Tabulka 16: Ukazatele srovnávané v rámci spider grafu	60
Tabulka 17: Obrat podniku v tis. Kč a počet zákazníků v letech 2016-2019	64
Tabulka 18: Počet prodejních obchodů a počet reklamací v letech 2016-2020.....	65
Tabulka 19: Celkové tržby v tis. Kč a počet zaměstnanců v letech 2016-2019.....	67
Tabulka 20: Obchodní marže podniku v letech 2016-2019	70

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash Flow
CFROI	Cash Flow Return on Investment (provozní návratnost investice)
CSR	Corporate Social Responsibility (společenská odpovědnost firem)
CZ	cizí zdroje
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSSZ	Česká správa sociálního zabezpečení
DCF	Discounted Cash Flow (diskontované cash flow)
EAT	Earnings after Taxes (zisk po zdanění; čistý zisk)
EBT	Earnings before Taxes (zisk před zdaněním; hrubý zisk)
EBIT	Earnings before Interest and Taxes (zisk před úroky a daněmi)
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (zisk před úroky, daněmi, odpisy a amortizací)
EFQM	European Foundation for Quality Management
EP	Environmental Performance
EPS	Earnings per Share (čistý zisk na jednu akcii)
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
KFM	krátkodobý finanční majetek
M/B	Market to Book ratio
MVA	Market Value Added (tržní přidaná hodnota)
NOPAT	Net Operating Profit after Taxes (čistý provozní zisk po zdanění)
NPV	Net Present Value (čistá současná hodnota)
P/E	Price-Earnings ratio
ROA	Return on Total Assets (rentabilita aktiv; celkového kapitálu)

ROCE	Return on Capital Employed (rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu)
ROE	Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)
ROI	Return on Investments (rentabilita investovaného kapitálu)
ROS	Return on Sales (rentabilita tržeb)
SCP	Sustainable Corporate Performance (udržitelná výkonnost firem)
TBL	Triple Bottom Line
TSR	Total Shareholder Return (tržní výnos akciového kapitálu)
ÚJ	účetní jednotka
VK	vlastní kapitál
WACC	Weighted Average Cost of Capital (vážené průměrné náklady na kapitál)

ÚVOD

Výkonnost podniku může znamenat pro každého něco trochu jiného. Podnik jako takový bude většinou považován za výkonný, pokud disponuje schopností efektivně využívat zdroje k podnikání nebo jestliže úspěšně konkuruje ostatním podnikům na trhu. Vlastníci budou při posuzování výkonnosti sledovat úroveň zhodnocení vloženého kapitálu do společnosti. Manažeři zase budou pro změnu hodnotit dlouhodobou stabilitu podniku a jeho produktivitu. Pro komplexní zhodnocení podniku je tak podstatné posuzovat jeho dosažené výsledky z několika různých úhlů pohledu na výkonnost.

Souvisejícím pojmem výkonnosti je konkurenceschopnost. Podnik, který není výkonný, nemůže logicky obstát v konkurenčním prostředí. Proto je důležité sledovat pozici a výsledky hodnocené společnosti v porovnání k dalším podnikům, ale také atributy jejího vztahu k ostatním subjektům na trhu. Podstatné je také monitorovat prostředí uvnitř podniku.

V posledních letech se klade čím dál větší důraz problematice vlivu podniku na jeho okolí, přesněji jeho působení v environmentální a sociální oblasti. Znamená to, že stále častěji se posuzuje vliv činností společností na životní prostředí a také jejich chování ke svým zaměstnancům, ale i k lidem a různým zájmovým skupinám v jejich okolí. Podniky by se tak měly zabývat, kromě soustředění se na svůj „core business“, také dopady jejich činností na životní prostředí, jako jsou například produkované emise, vytvářené odpady, používání udržitelných obalů nebo podpora či provádění recyklace. Dále je v podnicích potřeba věnovat pozornost sociálnímu hledisku při jejich působení na trhu, a to přinejmenším oblastem jako jsou spravedlivé mzdy nebo vhodné pracovní podmínky pro zaměstnance. Stále rozšířenějším pojmem souvisejícím s touto problematikou je koncept společenské odpovědnosti firem CSR.

Doposud ale zůstává základním způsobem hodnocení výkonnosti podniku finanční analýza, která poskytuje informace o finanční situaci podniku, jeho silných stránkách nebo naopak úskalích. Finanční analýza má mnoho uživatelů, kteří využívají z ní plynoucí informace ke svým vlastním rozhodnutím, jedná se o vlastníky a manažery podniku, jeho dodavatele, odběratele, zaměstnance, ale také investory, banky, auditory, státní instituce a v neposlední řadě samozřejmě konkurenční společnosti. Finanční analýza využívá několik metod k hodnocení výkonnosti, jako jsou absolutní a rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele a jejich soustavy nebo modernější ukazatele, například diskontované cash flow či ukazatel EVA.

Používání nefinančních ukazatelů výkonnosti umožňuje podniku zhodnotit komplexněji výsledky svého fungování a případně také objasnit vývoj hospodaření, u něhož není podle

samotného finančního posouzení jasná příčina. Z tohoto důvodu zahrnuje nefinanční ukazatele mnoho komplexních systémů hodnocení, jako například Balanced Scorecard. Často jsou také předmětem benchmarkingu. Pomocí nefinančních ukazatelů lze posuzovat mnoho oblastí, jako jsou odběratelé, dodavatelé, zaměstnanci, procesy v podniku nebo společenská prospěšnost.

Cílem práce je analyzovat vybraný podnik pomocí souboru finančních i nefinančních ukazatelů a na základě syntézy formulovat doporučení pro další rozvoj.

Vhodné je hodnotit podnik pomocí měřítek jak z finanční oblasti, tak ale i z výše zmiňované environmentální a sociální. Při stanovení doporučení pro další rozvoj podniku je opět příhodné navrhnout postupy pro zlepšení nejen ve finanční oblasti, ale také ve způsobech, kterými podnik ovlivňuje své okolí, což může nakonec společnosti pomoci více se zdokonalovat i v ekonomickém hledisku.

1 VÝKONNOST PODNIKU

Výkonnost lze definovat mnoha způsoby. Z podnikového hlediska je to především schopnost co nejlépe použít zdroje dostupné k podnikání nebo také najít a využít konkurenční výhodu. Konkurenceschopnost je velmi blízký pojem, protože aby byl podnikatelský subjekt schopný obstát na trhu a konkurovat ostatním subjektům, musí být dostatečně výkonný.

Pro hodnocení podnikové výkonnosti je podstatné vymezit pojem podnik. Často používaná definice je obsahem zákona č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, a zní takto: „*Podnikem se rozumí soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání.*“ Tento zákon již není v platnosti (byl zrušen k 1. 1. 2014), ale na pravdivosti definice to nic nemění. [1]

Dnes se ale pro soubor hmotných a nehmotných složek používá spíše pojem obchodní závod, který je podle zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, definován v § 502 jako „*organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování jeho činnosti.*“ [2]

Důležité je to, kdo je hodnotitelem výkonnosti podniku, jelikož pro každého může tento pojem znamenat něco trochu jiného. Vlastníci budou považovat za výkonný takový podnik, který bude dosahovat vysokého zhodnocení vloženého kapitálu za co nejmenší možnou dobu, primárním kritériem výkonnosti je pro ně hodnota podniku nebo ekonomická přidaná hodnota. Manažeři zhodnotí jako výkonný ten podnik, který bude dosahovat určité úrovně stability na trhu, hospodárnosti a výše produktivity a bude mít uspokojivé hodnoty vývoje peněžních toků a likvidity. Pro zákazníky znamená výkonnost schopnost podniku nabídnout kvalitní produkt za přijatelnou cenu, kritérii pro ně tedy jsou kvalita a cena, ale také například dodací lhůta. [3]

V širším obecném pojetí lze podle Wagnera výkonnost chápat jako charakteristiku, která popisuje způsob (nebo průběh) jakým subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem (nebo průběhem) vykonání této činnosti. Aby ale bylo možné tuto charakteristiku interpretovat, je nutné mít schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu, a to z hlediska stanovené kritériální škály. [4, s. 17]

Ze všech uvedených významů vyplývá, že je vždy nutné určit kritéria hodnocení výkonnosti. V každém případě je potřeba zvolit vyváženou soustavu ukazatelů, aby bylo možné objektivně zhodnotit výkonnost podniku jako celku.

Wagner [4, s. 17-19] dále ve své publikaci uvádí tyto principy spojené s chápáním výkonnosti:

- cílovost;
- finalita.

Cílovost v sobě zahrnuje význam toho, že činnost, u které chceme výkonnost posuzovat, musí být cílově zaměřená. Tedy že jejím vykonáváním lze v budoucnu dosáhnout určitého stavu či děje. V souvislosti s cílovostí je možné rozlišit dvě dimenze výkonnosti. První z nich je efektivnost, což znamená „dělat správné věci“ a poukazuje tedy na správnou volbu činností. Druhou dimenzí je účinnost, což se dá vyjádřit jako výraz „dělat věci správně“, a značí nutnost výběru správného způsobu, jakým zvolené činnosti vykonávat.

Finalita se týká stanovení „správných“ kritérií pro hodnocení výkonnosti. Protože při stanovení primárních kritérií, tedy těch měřítek, která ukážou konečný výsledek, bývá většinou dlouhé časové období, než se projeví, a vyhodnocení výkonnosti nastává až po ukončení dané činnosti. Proto je nutné stanovit tzv. sekundární kritéria, která budou schopná vykazovat výsledky již v průběhu provádění činnosti. Těchto kritérií by mělo být zvoleno více, aby bylo možné danou činnost sledovat z více úhlů pohledu a vytvořit tak spolehlivý a komplexní přehled vývoje.

Podmínkou dobré výkonnosti podniku je ale také to, aby byli k výkonu vedeni a motivováni všichni jeho pracovníci. A to jak management – liniový i vrcholový, tak jeho zaměstnanci. Pokud je totiž kdokoliv při své činnosti pozorován a hodnocen, jeho výkon bývá zpravidla lepší. Měření výkonnosti může tedy vhodným (či špatným) využitím pozitivně (či negativně) ovlivnit chování jedinců, kteří mohou průběh zkoumané činnosti ovlivnit. [4, s. 19]

Ashdown [5, s. 6] ve své knize představuje tři klíčová témata, která se v novější době vyvíjí v souvislosti s řízením výkonu v organizacích.

1. Důležitost sladění činnosti výkonu se strategickými cíli.
2. Zásadní role přímých (liniových) manažerů při řízení výkonu a důležitost důvěry ve vztahu mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným.
3. Významný posun od konceptu silného spoléhání pouze na roční hodnocení výkonu k úsilí o neustále probíhající diskusi o výkonnosti mezi manažery a zaměstnanci. Požadavky na pravidelnou zpětnou vazbu a pružné stanovení cílů odráží potřeby velmi dynamického pracovního prostředí organizací a rychle se měnícího okolí, ve kterém působí.

Uvádí také, že úspěšnost efektivního řízení výkonnosti závisí na tom, zda pracovníci [5, s. 8]:

- chápou, co je od nich vyžadováno a co má být výsledkem jejich činnosti;
- chápou, jak přispívají k cílům podniku;
- jsou správně motivováni k výkonu;
- mají potřebné schopnosti a dovednosti na požadované činnosti;
- jsou při své činnosti dostatečně podporováni podnikem;
- vědí, jak si vedou (dostávají zpětnou vazbu);
- poskytují požadovaný výkon;
- jsou za svoji činnost spravedlivě odměňováni.

1.1 Měření výkonnosti

Jak již bylo uvedeno, měření výkonnosti je třeba vždy vztahovat k určitým cílům a posuzovat za pomoci vyvážené soustavy ukazatelů. Vybrané cíle by měly být vždy jasné všem v organizaci, aby každý věděl, jak může pomoci k lepší výkonnosti podniku. Stanovení cílů pro jednotlivce i týmy je proto velmi důležité. V souvislosti s tímto se velmi často používá pravidlo SMART, kdy každé písmeno zkratky uvádí nezbytnou vlastnost cíle. Význam písmen se může v jednotlivých interpretacích mírně lišit, podle Ashdown [5, s. 133-134] je následující:

- S – specific/specifický (je jasně stanovené, čeho přesně by mělo být dosaženo);
- M – measurable/měřitelný (dosahování výsledku lze měřit);
- A – agreed/přijatelný (zaměstnanci i manažeři se na požadovaných výsledcích shodnou);
- R – relevant/relevantní (významný pro organizaci, tedy musí souviset s hlavními obchodními cíli, ale také by měl být důležitý pro jednotlivce, aby měli možnost cíl ovlivnit a podílet se na jeho plnění);
- T – timebound/časově omezený (je zde jasný časový rámec pro dosažení výsledku).

Pro hodnocení výkonnosti je třeba zvolit vhodná měřítká. Existuje mnoho různých ukazatelů. Je možné použít finanční ukazatele, které lze rozdělit na [6, s. 25]:

- ukazatele, které se zaměřují na ziskovost, lze je také označit za klasické (tradiční): ukazatele absolutních hodnot zisku, ukazatele cash-flow, poměrové ukazatele;
- ukazatele, které se zaměřují na hodnotu podniku, lze je označit jako moderní.

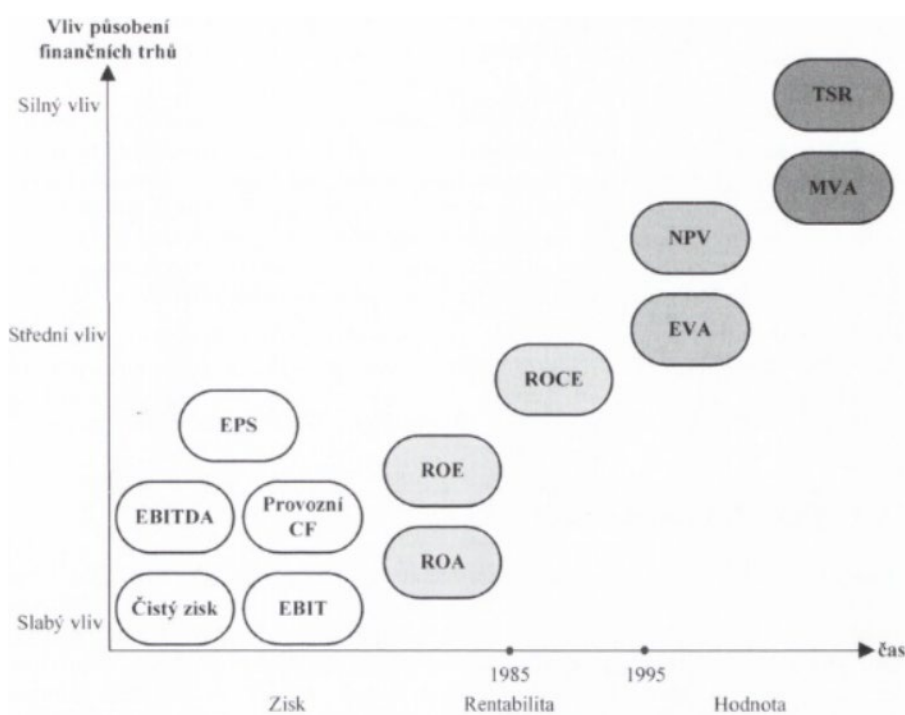
Dále je možné využít nefinanční ukazatele, které v sobě zahrnuje také například [6, s. 25]:

- benchmarking – srovnání mezi podniky;
- Balanced Scorecard (BSC) – strategický systém hodnocení a řízení podniku.

Data používaná pro měření výkonnosti podniku lze získat především v účetních výkazech, tedy z rozvahy, výkazu zisku a ztráty, výkazu cash-flow, výkazu o změnách vlastního kapitálu a z přílohy k účetní závěrce. Dále je možné informace získat z různých výročních zpráv vedení podniku, z auditů, statistik nebo odborného tisku. Posuzování výkonnosti podniku je jednodušší pro interní pracovníky, kteří mají přístup ke všem informacím. Externí analytik si musí vždy vystačit s veřejně dostupnými daty. [7, s. 18]

1.2 Vývoj měření a řízení výkonnosti

Podniky, které dlouhodobě sledují a hodnotí svoji výkonnost jsou ovlivňovány aktuálními trendy v globalizaci, rostoucí konkurencí a dalšími faktory. Jejich adaptace právě ke stále se měnícímu okolí se projevuje také ve způsobu, jakým k měření výkonnosti přistupují. Vývoj přístupu k měření výkonnosti podle Dluhošové [8, s. 17] je uveden na obrázku 1.



Obrázek 1: Vývoj finančních ukazatelů

Zdroj: [8, s. 17]

Pavelková [9, s. 14] rozlišuje 4 generace vývoje přístupu a ukazatelů výkonnosti podniku. Jednotlivé stupně jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Generace vývoje finančních ukazatelů

1. generace	2. generace	3. generace	4. generace
zisková marže	růst zisku	výnosnost kapitálu (ROA, ROE, ROI)	tvorba hodnoty pro vlastníky
$\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$	maximalizace zisku	$\frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}}$	EVA, CFROI, DCF...

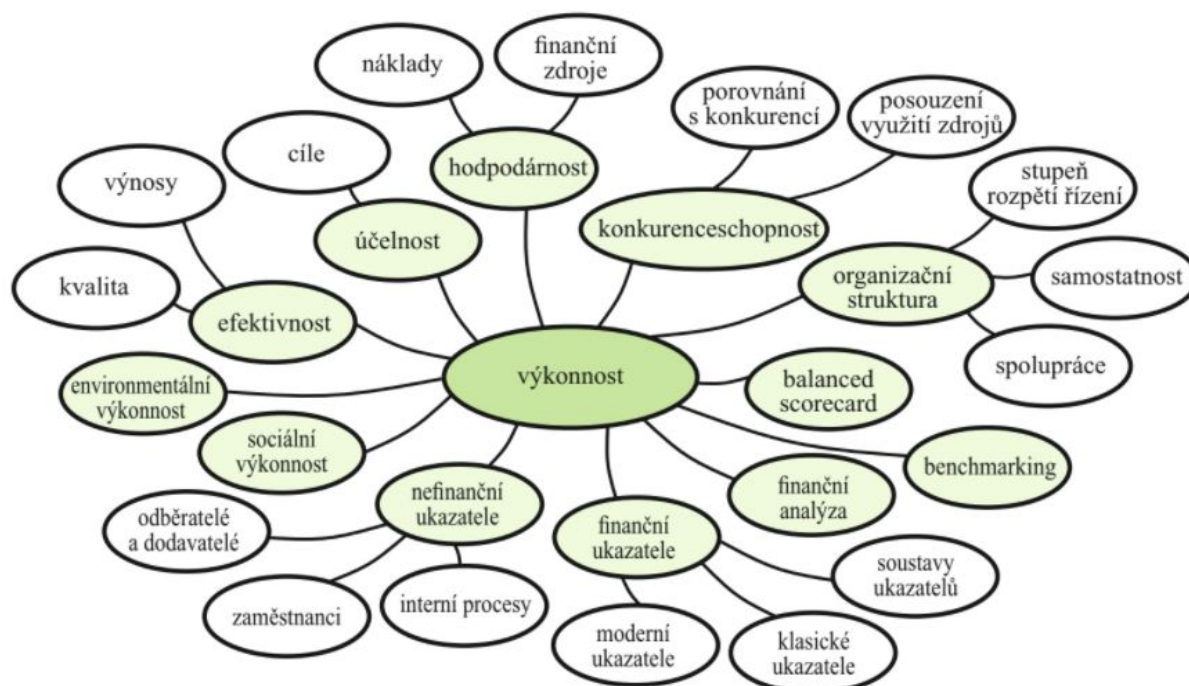
Zdroj: upraveno podle [9, s. 14]

Měření výkonnosti probíhalo nejprve pouze podle čistě finančního pojetí, jehož základem byl diagram rozkladu ukazatelů Du Pont. Později se začal klást důraz na větší vyváženost ukazatelů při posuzování výkonnosti a do popředí se dostal model Balanced Scorecard a také EFQM Excellence Model, využívaný zejména v západní Evropě. Mnoho manažerů ovšem setrvává u hodnocení a řízení výkonnosti podle ekonomických (finančních) ukazatelů. Někteří manažeři se díky svému přesvědčení o zásadním významu těchto ukazatelů dokonce snaží ovlivnit přímo jejich hodnoty a nevěnují se tomu, aby se snažili o lepší fungování podniku a průběh činností, které tyto ukazatele vytvářejí. [10, s. 11-12]

V současné době je také čím dál více pohlíženo na sociální a ekologické dopady činností podniků. Do popředí se tak dostává i hodnocení výkonnosti podle ukazatelů z těchto oblastí.

2 ROZDÍLNÉ PŘÍSTUPY K VÝKONNOSTI

Jak již bylo uvedeno, na výkonnost je možné pohlížet z několika úhlů pohledu. Lze ji posuzovat pomocí finančních ukazatelů, nefinančních ukazatelů (sledování počtu zákazníků, reklamací, spokojenosti zaměstnanců apod.), nebo také pomocí komplexnějších metod jako jsou benchmarking či model BSC. Vhodné je také sledovat výkonnost v rámci jednotlivých útvarů podniku. S výkonností souvisí i některé další pojmy a metody, které jsou společně s tím, jak lze na výkonnost pohlížet, shrnuty v myšlenkové mapě na obrázku 2.



Obrázek 2: Myšlenková mapa výkonnosti

Zdroj: vlastní zpracování

2.1 Efektivnost, účelnost a hospodárnost

Důležité je v rámci výkonnosti uvést pojmy efektivnost, účelnost a hospodárnost (neboli 3E).

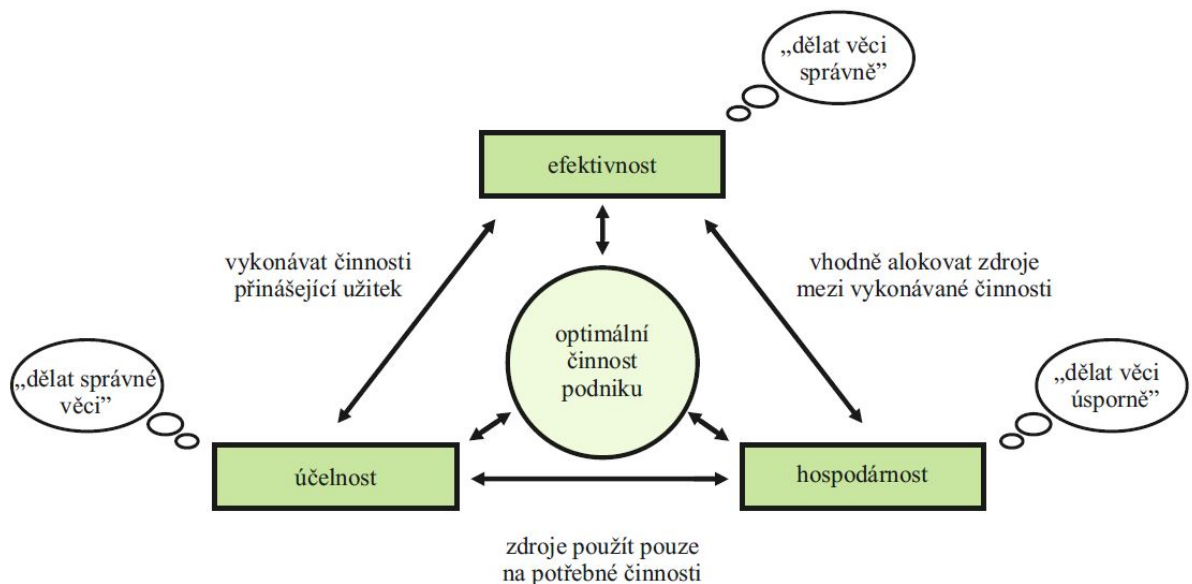
Efektivnost (Efficiency) představuje poměr vložených vstupů (zdrojů) a výstupů (užitku) určité činnosti. Cílem je vybalancovat vstupy (v podniku se jedná především o náklady) a výstupy (tedy množství a kvalitu produktů nebo služeb) tak, aby nebylo vynaloženo více zdrojů, než je třeba, ale na druhou stranu nedocházelo ke snížení kvality produktů či služeb nebo také jejich nedostatku k uspokojení poptávky. Zvyšování efektivnosti by mělo být cílem

každého manažera. Pro měření efektivity v podniku slouží například finanční ukazatele jako ROA, ROE, ROCE nebo EVA. Efektivnost je kritérium hodnotící vztah mezi vstupy a výstupy.

Účelnost (Effectiveness) posuzuje, zda vyráběné produkty (poskytované služby), jsou opravdu žádané a nedochází ke zbytečné produkci. Každá aktivita podniku by také měla mít svůj účel. K posouzení účelnosti slouží procesní audity nebo komplexní systémy hodnocení, jako BSC. Účelnost je kritérium hodnocené na výstupu.

Hospodárnost (Economy) znamená snahu vynaložit co nejméně finančních zdrojů a získat další zdroje co nejlevněji, tedy obecně „neplýtvat“. Hospodárnost je kritérium hodnocené na vstupu.

Efektivnost, účelnost i hospodárnost spolu úzce souvisí. Jejich vztah je zobrazen na obrázku 3. Nejsou zde dány žádné hodnoty, kterých by měl podnik dosahovat, ale každý manažer by se měl snažit o plnění všech tří principů, aby dosáhl optimálního fungování podniku.



Obrázek 3: Vztah efektivity, účelnosti a hospodárnosti

Zdroj: vlastní zpracování

2.2 Výkonnost a konkurenceschopnost

Výkonnost podniku souvisí s tím, jak bude podnik úspěšný na trhu, tedy zda bude schopný obstát v konkurenčním prostředí.

Konkurenceschopnost můžeme chápat jako „*schopnost podniku realizovat na trhu své výkony při dosažení rozumné výše zisku*“. [11, s. 15]

V literatuře se rozlišuje konkurenceschopnost v cenách a v nákladech. Konkurenceschopnost v cenách je realizována u nedostatkových produktů. Podnik, který takové produkty dokáže nabízet, dosahuje velmi vysokého zisku. Konkurenceschopnost v nákladech zase nahrává takovým podnikům, které jsou schopny dodat produkt s vynaložením nižších nákladů než konkurenční podniky. Aby podnik dosáhl této konkurenční výhody, musí být schopný efektivně řídit náklady, správně je přiřadit jednotlivým produktům, oddělením nebo dalším segmentům. Jen tak dokáže přesně určit ziskovost jednotlivých úseků. [9, s. 127]

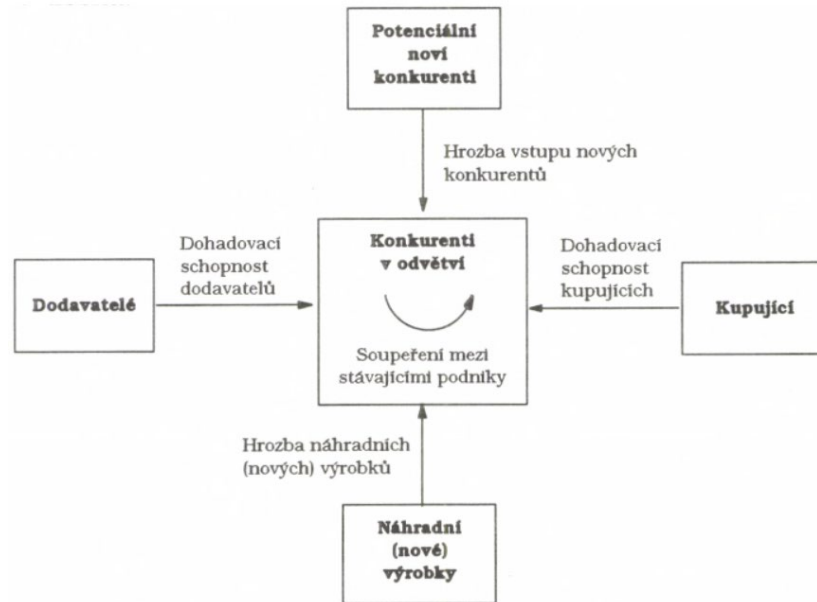
K posouzení výkonnosti a pozice na trhu slouží analýzy vnitřního a vnějšího prostředí.

Analýzy vnějšího prostředí jsou užitečné při odhalování příležitostí a hrozeb podniku. Zkoumané faktory jistým způsobem ovlivňují výkonnost podniku, ale působí na společnost vždy zvenku a podniky je zpravidla nemohou samy nijak ovlivnit. Slouží většinou k analýze odvětví, díky které mohou jednotlivé subjekty řídit svá další rozhodnutí, aby se staly výkonnějšími, ale neřeší výkonnost podniku přímo.

Mezi tyto analýzy patří například **PESTLE analýza**, která napomáhá zhodnotit podnikatelské prostředí společnosti. Základem této analýzy je určit podstatné rysy, události, rizika či vlivy u jednotlivých faktorů prostředí, které ovlivňují nebo budou v budoucnu pravděpodobně ovlivňovat fungování podniku. PESTLE analýza zkoumá tyto faktory [12, s. 51]:

- P – political/politické;
- E – economical/ekonomické;
- S – social/sociální;
- T – technological/technologické;
- L – legal/legislativní;
- E – ecological/ekologické (environmentální).

Využívána je často také **Porterova analýza pěti sil**. Zahrnuje pět konkurenčních faktorů, které společně působí na podniky zkoumaného odvětví. Síla jejich působení rozhoduje o výnosnosti, a tedy i o výhodnosti případných investic v daném odvětví. V rámci analýzy je hodnoceno pět různých rizik odvětví, které jsou zobrazeny na obrázku 4 [13, s. 23]:



Obrázek 4: Porterova analýza pěti sil

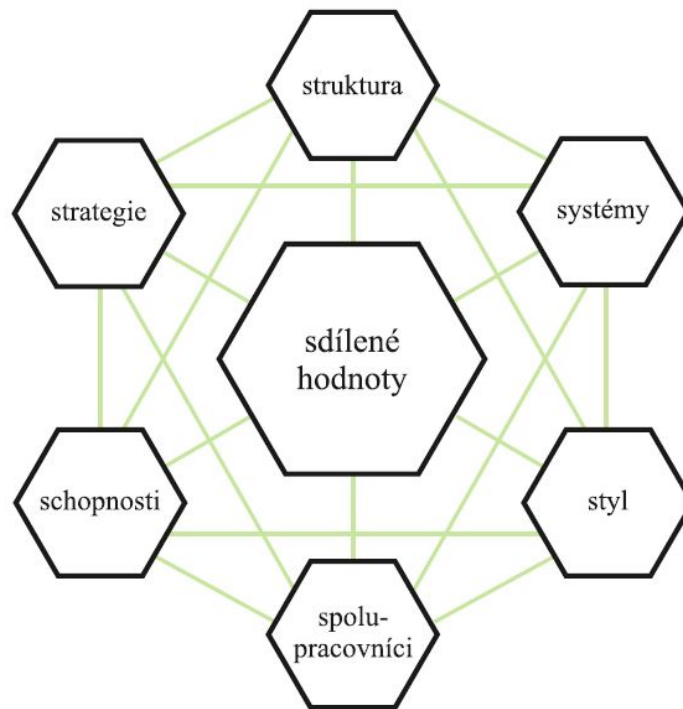
Zdroj: [13, s. 23]

Analýzy vnitřního prostředí pomáhají určit silné a slabé stránky podniku. Společnost díky nim může lépe zmapovat své činnosti a odhalit své slabiny nebo naopak potenciál k úspěchu. Využit lze například analýzu výrobků (portfolia) a patří sem také **finanční analýza**.

V rámci analýz vnitřního prostředí je možné využít **McKinseyho model 7S**. Cílem aplikace tohoto modelu je popsat, jak lze v podniku dosáhnout efektivity pomocí interakcí sedmi klíčových prvků [14]:

- structure/struktura – způsob, jakým je podnik organizován;
- strategy/strategie – strategie podniku;
- skills/schopnosti – dovednosti, znalosti a kompetence;
- systems/systémy – obchodní a technická infrastruktura;
- shared values/sdílené hodnoty – poslání, cíle a uznávané hodnoty;
- style/styl – postoj vedoucích zaměstnanců, styl řízení a jednání;
- staff/spolupracovníci – lidské zdroje, schopnosti pracovníků.

Model 7S je uveden na obrázku 5. Ze vzájemné propojenosti jednotlivých částí vyplývá, že při změně jednoho prvku nastane dominový efekt, a to proto, aby byla udržena efektivní rovnováha uvnitř podniku. Umístění sdílených hodnot doprostřed diagramu vyjadřuje zásadní dopad změn v hodnotách podniku na všechny ostatní prvky [14].



Obrázek 5: McKinseyho model 7S

Zdroj: upraveno podle [15]

Analýza, kterou je bezesporu také potřeba zmínit, je **SWOT analýza**. Tato analýza zahrnuje oba přístupy, posuzuje jak vnitřní prostředí firmy (S – strengths, W – weaknesses) tak i vnější prostředí (O – opportunities, T – threats). V rámci SWOT analýzy bývají často shrnuty výstupy a závěry předešlých vnitřních a vnějších analýz. Cílem této metody je identifikovat a následně hledat řešení, jak omezit slabé stránky, podpořit silné stránky, využít příležitosti či předejít hrozbám nebo zmírnit jejich riziko negativního vlivu na podnik.

2.3 Environmentální a sociální výkonnost

Stále více se projevuje fakt, že pouze ekonomická výkonnost k úspěchu nestačí. Vzhledem ke stále se zvětšujícím environmentálním problémům jsou podniky posuzovány i podle toho, jak se chovají k životnímu prostředí. Důležitá je také sociální oblast, kritika se týká chování podniků ke svým zaměstnancům i celkově k jejímu okolí.

Environmentální výkonnost (EP – Environmental Performance) lze v zásadě chápat jako míru, v jaké společnosti splňují očekávání stakeholderů ohledně odpovědnosti k životnímu prostředí. Jednotlivé skupiny stakeholderů mají různá očekávání, kromě lidí, kteří přímo ochraňují životní prostředí, jsou tu další strany, které obhajují vlastní zájmy. Zákazníci očekávají nákup zdravotně nezávadných a bezpečných produktů, investoři zase požadují snížení environmentálních rizik, aby byla zajištěna dlouhodobá finanční stabilita společnosti. Z tohoto plyne, že pokud podnik zavádí opatření a chce sledovat, zda se mu v EP daří, měl by brát v potaz tři podstatné body, aby jeho závěry byly správné. Pokud by totiž byla EP posuzována „obecně“, bez přizpůsobení konkrétnímu podniku, byly by výsledky zkreslené a nemusely by odpovídat skutečnosti. Zmíněné tři důležité body jsou [16, s. 377]:

- specifické zájmy klíčových stakeholderů (včetně časového horizontu);
- charakteristika společnosti a produktů;
- vnější faktory podstatné pro stakeholdery, při určování jejich očekávání.

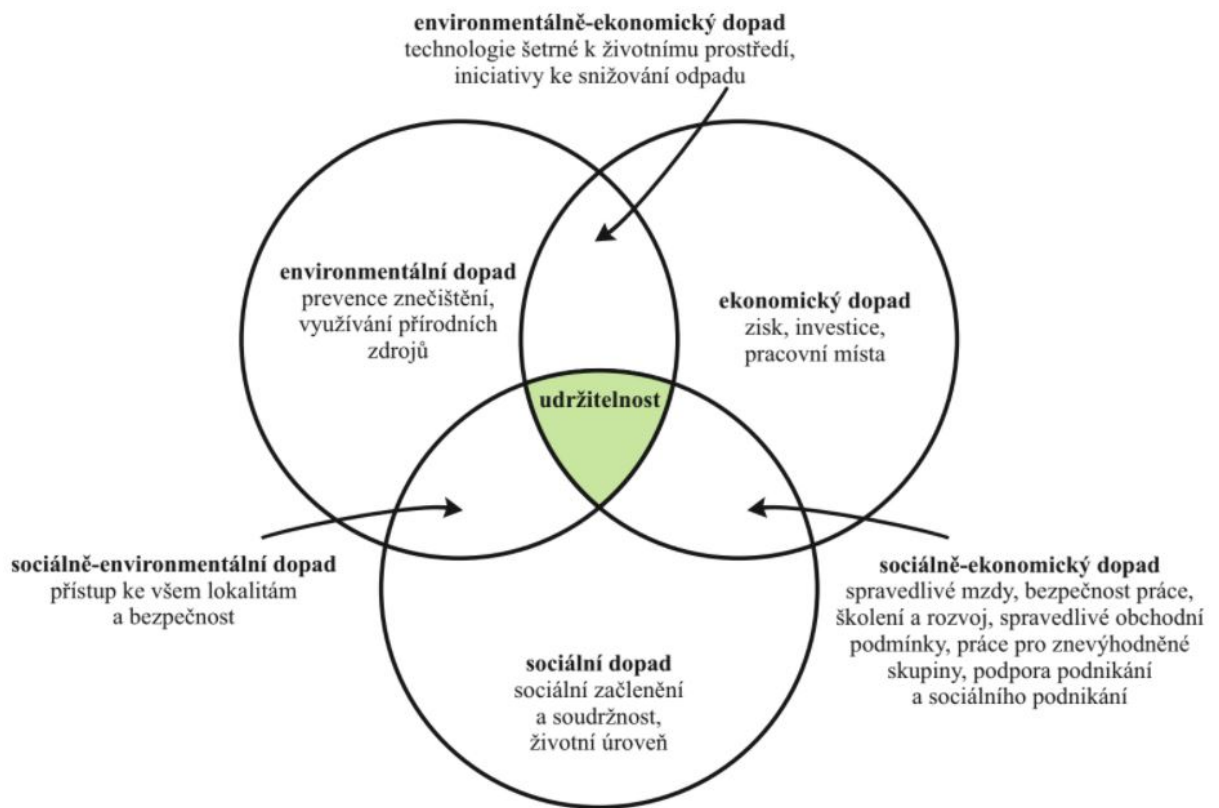
Sociální výkonnost je chápána jako určitý vztah ke stakeholderům. Dříve byl posuzován spíše jen vztah k zaměstnancům, ale nyní se sociální přístup týká i dalších zájmových skupin.

Sociální oblast je základem konceptu **společenské odpovědnosti firem – CSR** (Corporate Social Responsibility). Cílem je dobrovolné začlenění sociálních i ekonomických hledisek do činností podniku, zohledňování potřeb stakeholderů a lepší vzájemná komunikace.

CSR zahrnuje tři roviny – environmentální, sociální a ekonomickou. Aby mohl podnik říct, že uplatňuje koncept CSR, měl by se angažovat ve všech jeho oblastech.

Opatření v oblasti životního prostředí se většinou týkají snížení emisí, recyklace, snížení odpadu nebo zavedení udržitelných obalů. Sociální oblast zahrnuje například spravedlivé mzdy, vhodné pracovní podmínky nebo také vážnější oblasti, jako je boj proti nucené a dětské práci. Ekonomická rovina se pak týká především zajištění transparentnosti. [17]

V souvislosti s environmentální a sociální výkonností je důležitý pojem **udržitelná výkonnost firem – SCP** (Sustainable Corporate Performance). Jedná se o určitou „nadstavbu“ konceptu CSR. Základem udržitelné výkonnosti je tzv. „Triple Bottom Line“ (TBL). Stejně jako CSR tedy stojí na třech pilířích – finančním, environmentálním a sociálním. Tento přístup zdůrazňuje, že není odpovědností společnosti pouze vytvářet ekonomický prospěch, ale také pečovat o společnost a životní prostředí. Z tohoto vyplývají „3P“ konceptu TBL – Profit (zisk), People (lidé), Planet (planeta). Podstatou SCP je snaha společností uspokojovat požadavky různých skupin stakeholderů a plnit odpovědnost v několika oblastech, včetně například ekonomické, legální, nebo etické. Na základě uvedených tvrzení lze říct, že TBL jako báze SCP vychází z interakcí finanční, sociální a environmentální výkonnosti. Pokud by byl některý ze tří aspektů nedostatečný nebo úplně zanedbaný, bude SCP obsahovat značné nedostatky. Koncept TBL v rámci SCP je znázorněn na obrázku 6. [18, s. 1353-1354]



Obrázek 6: Koncept TBL v rámci SCP

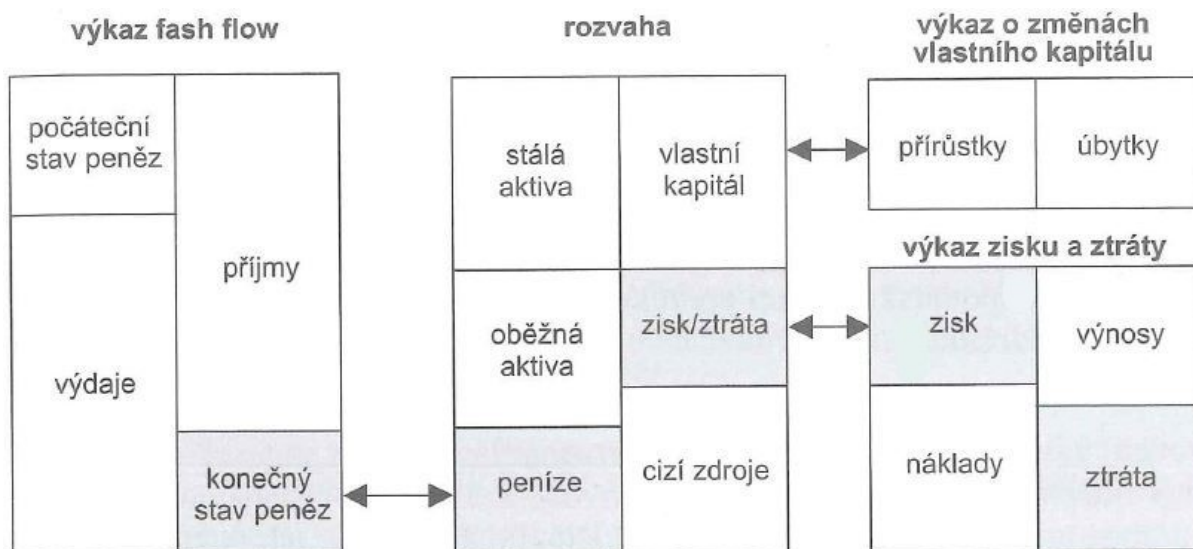
Zdroj: upraveno podle [19]

3 FINANČNÍ ANALÝZA

Výkonnost podniku lze posuzovat z různých hledisek, přesto nejčastějším způsobem hodnocení stále zůstává finanční analýza. Ta dokáže poskytnout komplexní zhodnocení finanční situace podniku a případně odhalit jeho slabé stránky, které by mohly podnik ohrozit.

Finanční analýza je podkladem především pro manažery, kteří se na jejím základě mohou správně rozhodovat při řízení podniku. Manažeři ale nejsou jejími jedinými uživateli. Informace využívají také mnozí stakeholderi, tedy ti, kteří jsou s daným podnikem jakýmkoliv způsobem svázáni. Jedná se například o dodavatele, odběratele, zaměstnance, investory, konkurenty, banky, auditory, státní instituce nebo vlastníky podniku, které zajímá především návratnost (ziskovost) vloženého kapitálu.

Podkladem pro finanční analýzu jsou výkazy účetní závěrky, tedy rozvaha a výkaz zisku a ztráty (výsledovka), příloha účetní závěrky a případně také výkaz cash-flow a výkaz o změnách vlastního kapitálu. Výkazy jsou mezi sebou provázané, což je zobrazeno na obrázku 7.



Obrázek 7: Vzájemná souvislost účetních výkazů

Zdroj:[20, s. 41]

Podniky jsou povinné tyto výkazy, nebo některé z nich, zveřejňovat, a to v rozsahu určeném na základě zařazení účetní jednotky do kategorie podle velikosti. Charakteristiky jednotlivých skupin určuje zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. Hodnoty pro zařazení podniku do jedné z kategorií jsou uvedeny v tabulce 2.

Tabulka 2: Kategorie účetních jednotek

Velikost ÚJ	Aktiva	Roční obrat	Průměrný počet zaměstnanců
mikro	do 9 mil. Kč	do 18 mil. Kč	do 10
malá	do 100 mil. Kč	do 200 mil. Kč	do 50
střední	do 500 mil. Kč	do 1 mld. Kč	do 250
velká	> 500 mil. Kč	> 1 mld. Kč	> 250

Zdroj: vlastní zpracování podle [21]

Podnik se zařadí do takové kategorie, pro kterou splňuje alespoň dvě z uvedených hraničních hodnot. Mezi velké účetní jednotky se vždy bez ohledu na hodnoty řadí subjekty veřejného zájmu a vybrané účetní jednotky. [21]

Vyhláška č. 500/2002 Sb., k provedení zákona o účetnictví (č. 563/1991 Sb.) pro podnikatele účtující v podvojném účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, potom určuje, které účetní výkazy (a v jakém rozsahu) jsou jednotlivé kategorie účetních jednotek povinny zveřejňovat.

3.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele se zaměřují na stavové a tokové veličiny:

- stavové veličiny – jedná se o hodnotu majetku nebo kapitálu ke konkrétnímu okamžiku (lze je nalézt v rozvaze);
- tokové veličiny – vyjadřují hodnoty dosažené za určité období (lze je nalézt ve výkazu zisku a ztráty a ve výkazu cash flow).

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje zejména vertikální a horizontální analýzu.

Vertikální analýza se zabývá procentním rozbohem jednotlivých položek rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty. Sleduje se struktura jednotlivých výkazů vzhledem k určité celkové veličině, například k bilanční sumě v případě rozvahy nebo celkovým výnosům u výkazu zisku a ztráty. Žádané hodnoty se určují podle vzorce (1), který uvádí Vochozka [22, s. 20]:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}, \quad (1)$$

kde: P_i – hledaná hodnota,

B_i – velikost položky,

$\sum B_i$ – suma položek v rámci daného celku.

Horizontální analýza umožňuje srovnávání hodnot v čase. Sleduje se vývoj daného ukazatele, často ve vztahu k minulému období anebo za delší časový horizont. Tato analýza slouží k určení kolikrát (o kolik procent) se daná hodnota změnila oproti minulému období, pokud se použije indexace, nebo o kolik se hodnota změnila v absolutních hodnotách, když se rozdíl určí pomocí diference. K indexaci lze opět využít formalizovaný vzorec (2), který vypadá takto [22, s. 20]:

$$I_{1(t-1)}^i = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)}, \quad (2)$$

kde: $I_{1(t-1)}^i$ – index ukazující vývoj hodnoty,

$B_i(t)$ – velikost položky v běžném období,

$B_i(t-1)$ – velikost položky v minulém období.

3.2 Rozdílové ukazatele

S pomocí absolutních ukazatelů lze vypočítat také rozdílové ukazatele. Nejvýznamnějším a nejdůležitějším z nich je čistý pracovní kapitál (ČPK), který lze vypočítat podle vzorce (3):

$$\text{ČPK} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky} \quad (3)$$

ČPK je tedy část oběžných aktiv financovaná dlouhodobými finančními zdroji, jak je znázorněno na obrázku 8. Tento ukazatel je důležitý při hodnocení platební schopnosti podniku, protože představuje „volný“ kapitál, se kterým může podnik relativně snadno manipulovat.



Obrázek 8: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: [7, s. 86]

Užitečné je také určit procentní podíl ČPK na celkových oběžných aktivech. Tento podíl by měl dosahovat 30-50 %, aby byla dosažena krátkodobá finanční stabilita podniku. [7, s. 94]

3.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy. Jejich výhodou je fakt, že dokážou ukázat poměrně rychle komplexní představu o finanční situaci podniku. Tyto ukazatele vychází z údajů obsažených v účetních výkazech, které jsou veřejně dostupné, což je nesporně dalším důvodem, proč jsou často využívány. Poměrové ukazatele se dělí do několika skupin, podle toho, jaké oblasti se týkají. Tyto skupiny jsou zaměřené na likviditu, rentabilitu, zadluženost, aktivitu a tržní hodnotu.

3.3.1 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku platit své krátkodobé závazky. Ukazatele likvidity vyjadřují, zda a nakolik je podnik schopný dostát svým finančním povinnostem. Podle rychlosti, s jakou je společnost schopna přeměnit zahrnutý oběžný majetek na finanční hotovost, se rozlišují tři stupně likvidity, jak je znázorněno v tabulce 3.

Tabulka 3: Ukazatele likvidity

Ukazatel	Výpočet	Doporučená hodnota	Charakteristika
I. stupeň hotovostní likvidita	$\frac{\text{peněžní prostředky} + \text{KFM}}{\text{krátkodobé závazky}}$	0,2 – 0,5	nejpřesnější ukazatel, vypovídá o schopnosti uhradit krátkodobé závazky v daný okamžik
II. stupeň pohotová likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$	1 – 1,5	představuje schopnost podniku uhradit své krátkodobé závazky bez nutnosti prodávat zásoby za hotovost
III. stupeň běžná likvidita	$\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$	1,5 – 2,5	ukazuje schopnost uhradit krátkodobé závazky, pokud by podnik přeměnil na hotovost všechna svá oběžná aktiva

Zdroj: vlastní zpracování podle [7, s. 94-95]

Nedostatek likvidity může vést k neschopnosti dostát svým krátkodobým závazkům, což může vyústit do platební neschopnosti a následně dokonce k bankrotu podniku. Likvidita je tedy bezspornou podmínkou solventnosti.

3.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje obecně návratnost nebo také ziskovost investovaného kapitálu. Značí tedy, zda podnik dosahuje zisku a dokáže vytvářet další zdroje k podnikání. Výsledek vždy vyjadřuje, kolik korun zisku (čitatele) připadá na 1 korunu z hodnoty ve jmenovateli. V ukazatelích rentability je možné pracovat s několika druhy zisku, a to:

- EAT (Earnings after Taxes) – zisk po zdanění; čistý zisk,
- EBT (Earnings before Taxes) – zisk před zdaněním; hrubý zisk,
- EBIT (Earnings before Interest and Taxes) – zisk před zdaněním a úroky.

Podnik si vždy musí zvolit jaký druh zisku v ukazateli použít podle toho, jak chce zjištěné výsledky interpretovat. Pro mezipodnikové srovnání je nejrozumnější použít EBIT, protože výsledky nejsou ovlivněny případným rozdílem ve výši zdanění ani výši úroků. [7, s. 100]

Nejpoužívanější ukazatele rentability jsou uvedeny v tabulce 4.

Tabulka 4: Ukazatele rentability

Ukazatel	Výpočet	Charakteristika
ROA rentabilita celkového kapitálu (aktiv)	$\frac{\text{zisk}}{\text{celkový kapitál (aktiva)}}$	porovnává zisk s celkovým vloženým kapitálem (s celkovými aktivy); posuzuje celkovou výnosnost bez ohledu na formu financování činností podniku
ROE rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$	vyjadřuje ziskovost vlastního kapitálu; vlastníkům a akcionářům tedy slouží k posouzení výhodnosti jejich investice
ROCE rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu	$\frac{\text{zisk}}{\text{dlouhodobý kapitál}}$	posuzuje ziskovost dlouhodobě investovaného kapitálu od věřitelů a akcionářů (vlastníků podniku)
ROI rentabilita investovaného kapitálu	$\frac{\text{zisk z investice}}{\text{investovaný kapitál}}$	vyjadřuje výnosnost investované částky; může se jednat o posouzení jakékoliv samostatné investice nebo např. výnosnosti části podniku
ROS rentabilita tržeb	$\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$	slouží k určení toho, jak velký zisk přinášejí realizované tržby podniku

Zdroj: vlastní zpracování podle [20, s. 62-65]

K ukazateli ROS je možné využít ještě doplňkový ukazatel. Tím je ROC (Return on Costs) neboli nákladovost. Vypočítá se podle vzorce (4) [20, s. 66]:

$$ROC = 1 - \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}} \quad (4)$$

Žádoucí jsou nízké hodnoty ukazatele, čím jsou nižší, tím použil podnik méně nákladů k vytvoření 1 koruny tržeb.

3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost podniku se zabývá tím, kolik a jakých cizích zdrojů je využíváno a jaké riziko nebo naopak prospěch z toho plyne pro podnik. Také se posuzuje poměr cizího a vlastního kapitálu, tzn. kapitálové struktury. Nejvíce používané ukazatele zadluženosti jsou uvedeny v tabulce 5.

Tabulka 5: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	Výpočet	Charakteristika
celková zadluženost (debt ratio)	$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{aktiva}}$	hodnotí, jak vysoké je riziko pro věřitele; poměřuje, jak velká část aktiv je financovaná z cizích zdrojů
koeficient samofinancování (equity ratio)	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva}}$	představuje doplňkový ukazatel k celkové zadluženosti; vyjadřuje jakou hodnotu aktiv podnik financuje z vlastních zdrojů
míra zadluženosti (debt-equity ratio)	$\frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}}$	vyjadřuje poměr cizího a vlastního kapitálu; využívá se také převrácená hodnota, tedy poměr vlastního kapitálu k cizímu (tzn. míru finanční samostatnosti podniku)
úrokové krytí (interest coverage)	$\frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$	určuje, kolikrát je dosažený zisk větší než placené úroky; hodnotí tedy, zda je podnik schopen splácet úroky z cizího kapitálu

Zdroj: vlastní zpracování podle [20, s. 67-68]

Souvisejícím pojmem v rámci zadluženosti je také daňový štít. Ten představuje určitou výhodu ze zadlužení podniku. Úroky z cizího kapitálu jsou daňově uznatelné, snižují proto základ daně, a tudíž i daňovou povinnost podniku. Pro společnost je díky tomuto výhodné využívat při svém financování určitou výši cizího kapitálu. Cizí kapitál je „levnější“ také z jiného důvodu. Pohledávky věřitelů jsou uspokojovány dříve než nároky vlastníků, ti proto nesou větší riziko výnosnosti svého vkladu. Z toho důvodu požadují vlastníci vyšší výnos za své vklady. Posledním důvodem je časové hledisko. Zatímco vlastníci investují dá se říct na neomezenou dobu, bankovní úvěry jsou časově omezené. Čím kratší je doba splatnosti, tím jsou náklady na daný kapitál nižší. Z toho vyplývá, že vlastní kapitál je opět dražší variantou financování. Z hlediska rizika je ale pro podnik vlastní kapitál bezpečnější variantou, protože s ním není spojena povinnost platit splátky a úroky v daných termínech. Z uvedených důvodů vyplývá, že podnik musí určit optimální poměr používaného vlastního a cizího kapitálu, díky kterému zajistí efektivní hospodaření s finančními zdroji a správné fungování podniku. [7, s. 87]

3.3.4 Ukazatele aktivity

Aktivita sleduje, jak efektivně podnik hospodaří s finančními zdroji a také řeší jejich vázanost na jednotlivá aktiva nebo pasiva. Obecně lze využít dva druhy ukazatelů, a to dobu obratu nebo počet obrátek jednotlivých položek aktiv či pasiv. V tabulce 6 jsou zobrazeny nejpoužívanější ukazatele aktivity v podnicích.

Tabulka 6: Ukazatele aktivity

Položka	Ukazatel	Výpočet	Charakteristika
aktiva	obrat aktiv	$\frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$	obrat aktiv by měl dosahovat co nejvyšších hodnot; minimální hodnota, aby se podniku vyplatilo pokračovat v činnosti, by se měla rovnat 1
dlouhodobý majetek	obrat dlouhodobého majetku	$\frac{\text{tržby}}{\text{dlouhodobá aktiva}}$	stejně jako obrat aktiv by měl dosahovat co nejvyšších hodnot; posuzuje efektivitu využívání pouze dlouhodobého majetku
zásoby	obrat zásob	$\frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$	čím vyšší je hodnota, tím disponuje podnik likvidnějšími zásobami, v případě nízkých hodnot to znamená, že podnik vlastní přebytkové zásoby
	doba obratu zásob	$\frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/360}$	vyjadřuje, kolik dní průměrně trvá, než se zásoby spotřebují nebo v případě hotových výrobků či zboží prodají
pohledávky	obrat pohledávek	$\frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$	ukazuje, kolikrát se během sledovaného období přemění pohledávky v tržby; sledovanějším ukazatelem je doba obratu pohledávek
	doba obratu pohledávek	$\frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/360}$	představuje průměrnou dobu, po kterou jsou finanční prostředky vázány v pohledávkách; hodnota by se měla ideálně rovnat zhruba době splatnosti pohledávek
závazky	obrat závazků	$\frac{\text{tržby}}{\text{krátkodobé závazky}}$	ukazuje, kolikrát se obrátí závazky při dosažení zisku; sledovanější je v podnicích opět doba obratu závazků
	doba obratu závazků	$\frac{\text{krátkodobé závazky}}{\text{tržby}/360}$	vypovídá o tom, jak rychle jsou vyřizovány závazky; hodnota tohoto ukazatele by měla být větší než doba obratu pohledávek

Zdroj: vlastní zpracování podle [20, s. 70]

3.3.5 Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty nebo také ukazatele kapitálového trhu jsou důležité především pro stávající i potenciální investory. Pomáhají určit, zda má investice požadovanou návratnost. Podnik může dobrými výsledky těchto ukazatelů získat na kapitálovém trhu investory, a tím další zdroje k podnikání. Tabulka 7 představuje nejpoužívanější ukazatele tržní hodnoty.

Tabulka 7: Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatel	Výpočet	Charakteristika
účetní hodnota akcie	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{počet emitovaných akcií}}$	odráží minulou výkonnost podniku; ukazatel by měl v čase růst, aby byl podnik přitažlivý pro investory
čistý zisk na akcii	$\frac{\text{čistý zisk}}{\text{počet emitovaných akcií}}$	je jedním z nejdůležitějších tržních ukazatelů; představuje předpokládanou výši zisku na jednu akcii pro akcionáře
dividendový výnos	$\frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{tržní cena akcie}}$	další z důležitých ukazatelů pro investory; představuje jisté zhodnocení peněžních prostředků pro akcionáře
výplatní poměr	$\frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{čistý zisk na akcii}}$	ukazuje, jak velkou část zisku vyplatí podnik akcionářům
aktivační poměr	$1 - \frac{\text{dividenda na akcii}}{\text{čistý zisk na akcii}}$	jedná se o doplňkový ukazatel k výplatnímu poměru; říká, jak velkou část ze zisku společnost reinvestuje do svých aktivit
dividendové krytí	$\frac{\text{čistý zisk na akcii}}{\text{dividenda na akcii}}$	ukazatel je převrácenou hodnotou k výplatnímu poměru; vyjadřuje kolikrát je dividendy zajištěna ziskem připadajícím na akcii
poměr tržní ceny akcie a zisku (P/E ratio)	$\frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{čistý zisk na akcii}}$	vypovídá o rentabilitě investice ale také o její době návratnosti; představuje hodnotu, kterou jsou akcionáři ochotni zaplatit za korunu zisku

Zdroj: vlastní zpracování podle [22, s. 28-30]

Kromě ukazatele P/E je ještě využíván také ukazatel M/B, který vyjadřuje poměr tržní ceny akcie a účetní hodnoty akcie. Výpočet ukazatele je podle vzorce (5) [20, s. 72]:

$$M/B \text{ ratio} = \frac{\text{tržní cena akcie}}{\text{účetní hodnota akcie}} \quad (5)$$

Příznivá je pro podnik hodnota vyšší než 1, protože v takovém případě je tržní hodnota společnosti vyšší než ocenění vlastního kapitálu. V opačném případě ukazatel signalizuje malý zájem investorů o podnik nebo podhodnocení akcií.

3.4 Soustavy ukazatelů

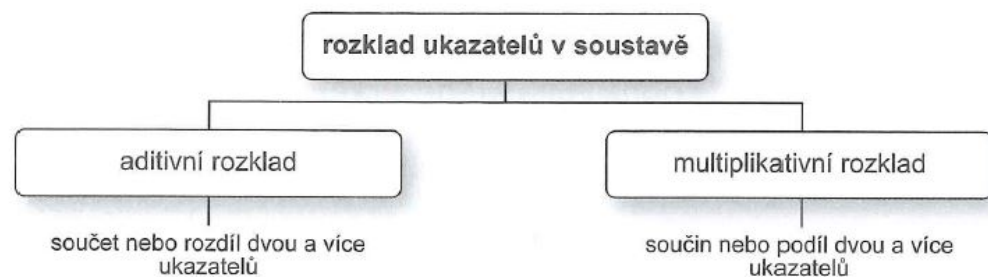
Samostatné poměrové ukazatele vždy hodnotí jeden aspekt finanční výkonnosti firmy. Soustavy ukazatelů naproti tomu slouží ke komplexnějšímu posouzení výkonnosti než pouze z individuálního využití poměrových ukazatelů.

Soustavy ukazatelů představují snahu o uspořádání ukazatelů a tím i dodatečné získání užitečné informace z nich. Budují se více či méně hierarchické systémy, jejichž nejvyšší podobou jsou pyramidové systémy. Jejich nevýhodou jsou obtížné změny při zavedení nového ukazatele, naopak výhodou jsou vypovídací schopnosti kauzálních vazeb mezi ukazateli. [23, s. 77]

Vztahy mezi ukazateli v soustavě mohou mít různou podobu, rozlišují se [24, s. 181]:

- soustavy bez formálních vazeb (skupina různých ukazatelů vybraných podle momentální specifické potřeby podniku);
- skupinově uspořádané soustavy (seskupení ukazatelů, které se soustředí na stejnou problematiku, jedna stránka finanční situace je tak zhodnocena z více úhlů);
- paralelní soustavy (uspořádání ukazatelů zaměřujících se na určitou oblast, kterou je třeba posoudit, zahrnuje např. bonitní a bankrotní modely);
- pyramidové soustavy (znázorňují matematické vztahy mezi ukazateli, ukazují dílčí hodnoty, které mají vliv na konečný ukazatel).

Při rozkladu ukazatelů v pyramidových soustavách jsou využívány dvě základní metody, znázorněné ve schématu na obrázku 9.



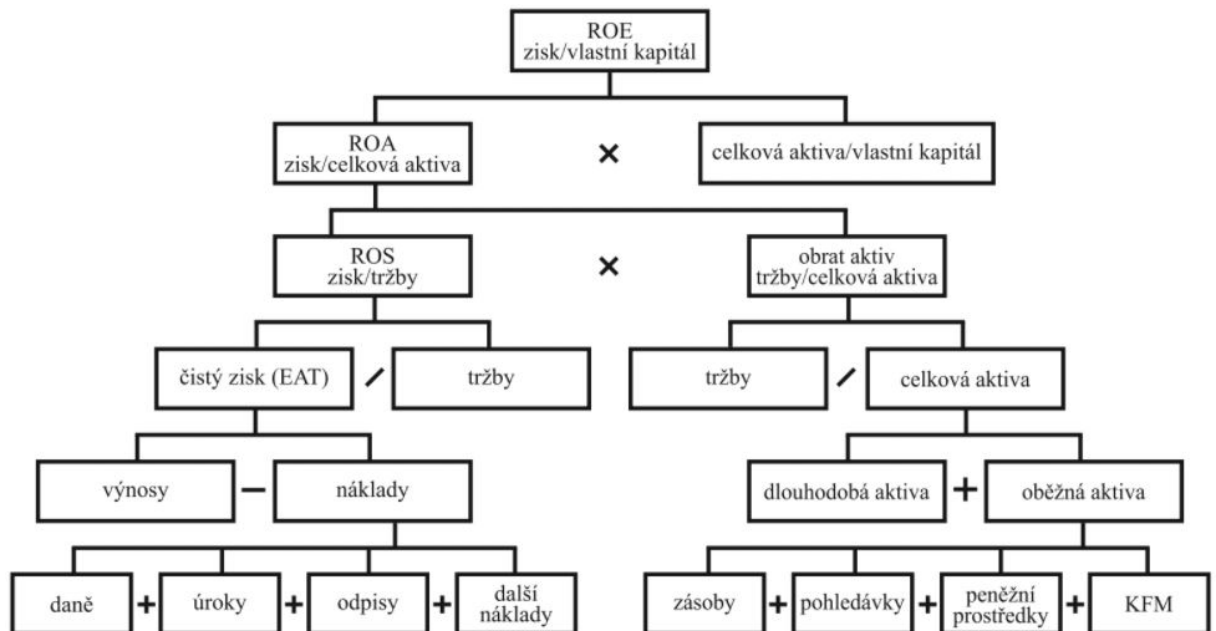
Obrázek 9: Metody rozkladu ukazatelů v soustavě

Zdroj: [20, s. 78]

3.4.1 Rozklad Du Pont

Nejznámějším a nejpoužívanějším je bezesporu pyramidový rozklad Du Pont. Jedná se o rozklad ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE).

Schéma Du Pontova diagramu je zobrazeno na obrázku 10.



Obrázek 10: Du Pont diagram

Zdroj: upraveno podle [20, s. 79]

Cílem takovéto soustavy je lepší pochopení vzájemné závislosti jednotlivých ukazatelů a jejich podrobné analyzování. Pyramidový rozklad poprvé použila společnost Du Pont de Nomeurs, z čehož vyplývá i název ukazatele. [20, s. 79]

Rozklad Du Pont je v praxi často využíván, ovšem z pohledu uživatelů není až tak oblíbený. Pro běžného uživatele finanční analýzy je jednodušší interpretovat výsledky z paralelních soustav nebo z bonitních či bankrotních modelů. Při pyramidovém rozkladu je nutné znát dobře logiku jeho sestavení, aby byl pro uživatele vypovídající z hlediska výsledků. [22, s. 30]

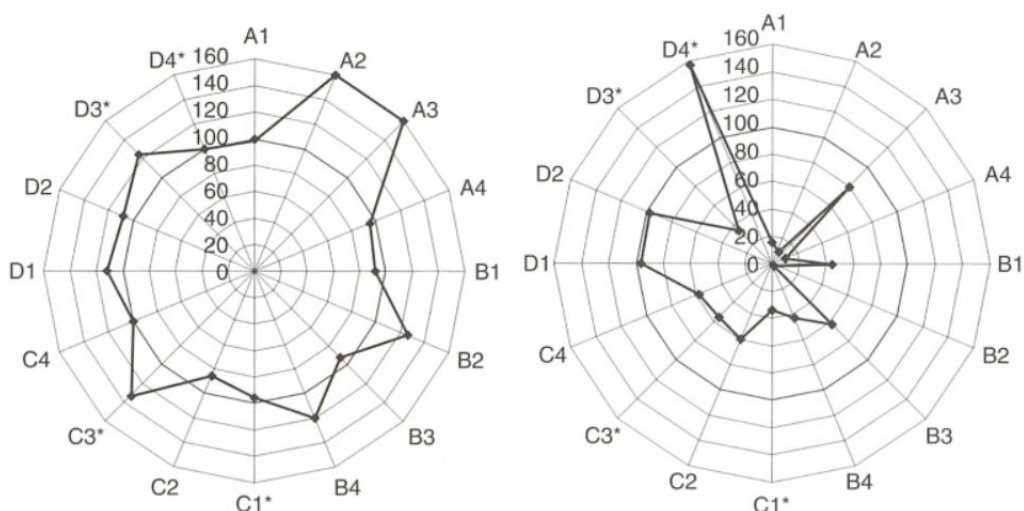
3.4.2 Spider analýza

Interpretace výsledků pomocí grafických metod bývá přehlednější a pochopitelnější, proto je také velmi oblíbená. Využívá se celá řada schémat a grafů, přičemž v poslední době získává stále více na oblíbenosti tzv. spider graf.

Spider graf je v oblasti výkonnosti podniku používán především pro srovnání výsledků poměrových ukazatelů. Obvykle se používá 16 ukazatelů, rozdělených do čtyř kvadrantů, podle skupin poměrových ukazatelů (rentabilita, likvidita, zadluženost a aktivita). Přesto, že se tato struktura používá nejčastěji, není nijak závazná. Počet a uspořádání ukazatelů závisí pouze na možnostech a požadavcích podniku a také především na cíli prováděné analýzy. [24, s. 291]

Podstatou spider grafu je srovnání ukazatelů s odvětvím nebo případně také s jiným podnikem. Hodnoty ukazatelů jsou převedeny na procentní vyjádření vůči odvětvovému průměru (který představuje 100 %). Základem grafu jsou soustředěné kružnice, z nichž každá představuje určitou procentní hodnotu. V případě některých ukazatelů, které jsou minimalizačního charakteru, je třeba do grafu uvádět jejich převrácenou hodnotu. Na jednom grafu je možné srovnávat několik podniků najednou nebo více období jednoho podniku. [22, s. 36]

V případě, kdy v grafu převažují hodnoty nad 100 %, můžeme říct, že se jedná o nadprůměrný podnik, v opačném případě jde o podnik podprůměrný. Obrázek 11 názorně ukazuje obě možnosti – na grafu vlevo je podnik nadprůměrný, vpravo jsou zakresleny hodnoty podprůměrného podniku.



Obrázek 11: Spider graf nadprůměrného a podprůměrného podniku

Zdroj: [25, s. 358]

3.4.3 Bonitní a bankrotní modely

Bonitní a bankrotní modely představují paralelní soustavy ukazatelů, které mají za cíl pomocí různých kombinací ukazatelů posoudit finanční zdraví podniku.

Tyto modely jsou výsledkem snahy analytiků vytvořit jeden ukazatel, který by byl schopný posoudit celkovou finanční situaci podniku. Existuje mnoho studií, které se snaží k tomuto cíli co nejvíce přiblížit, a to výběrem správných ukazatelů a jim přiřazené významnosti, z čehož vznikne jeden souhrnný ukazatel vypovídající o finančním směřování podniku. [7, s. 132]

Bonitní modely

Nejnámějšími mezi bonitními modely jsou index bonity, soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy a Kralickův Quicktest.

Index bonity používá ve výpočtu šest poměrových ukazatelů, kterým je přiřazena různá váha, z nichž největší význam je přisuzován rentabilitě aktiv a také ziskovosti výnosů. Tento index je nejvíce využíván ve středoevropských, německy mluvících, zemích, tzn. v Německu, Rakousku a Švýcarsku. [22, s. 78]

Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy slouží k posouzení finanční situace jakéhokoliv podniku, bez ohledu na jeho velikost. Soustava byla vytvořena v českém prostředí, je proto ideální pro hodnocení tuzemských podniků, lze ji ale využít i v jiných ekonomikách. Model byl původně tvořen v podmínkách průmyslových podniků, ale není to pro jeho využití v jiných oborech nijak omezující. Soustava analýz je rozpracována do několika úrovní, zahrnuje bilanční analýzy I., II. a III. stupně. [24, s. 247]

Kralickův Quicktest je dalším z často používaných predikčních modelů. Jedná se o soustavu čtyř ukazatelů, pomocí kterých lze posoudit, zda se jedná o bonitní podnik. V soustavě jsou prezentovány dvě oblasti finanční situace podniku – stabilita a rentabilita.

Podle autora Quicktestu Kralicka jsou tyto čtyři ukazatele pro určení finančního zdraví dostačující. Každý ze čtyř ukazatelů je odolný proti rušivým vlivům. Také zahrnuje informace napříč účetními výkazy a z několika oblastní finanční analýzy. Tvrdí, že pokud by se použilo dalších například 20 nebo i více ukazatelů, na výsledku by se to již téměř neprojevalo. [26, s. 64]

Bankrotní modely

Mezi často používané bankrotní modely lze zařadit především Altmanův model (Z-skóre), index IN a Tafflerův model.

Altmanův model představil Altman v roce 1968. Následně byl model podle potřeb a postupně zjišťovaných nedostatků upravován, a proto existují čtyři podoby [22, s. 85]:

- varianta pro společnosti s veřejně obchodovanými akciemi (rok 1968);
- varianta pro společnosti s veřejně neobchodovanými akciemi (rok 1983);
- varianta pro nevýrobní společnosti (rok 1995);
- varianta pro české společnosti (rok 1993).

Index IN byl vytvořen čistě pro podniky v podmínkách české ekonomiky. Autory jsou manželé Inka a Ivan Neumaierovi. Postupem času byly modifikovány opět čtyři varianty [22, s. 93]:

- varianta pro věřitele IN95;
- varianta pro vlastníky IN99;
- komplexní varianta IN01;
- upravená komplexní varianta IN05.

Tafflerův model vznikl v roce 1977 ve Velké Británii jako reakce na Altmanův model. Index má dvě varianty – původní a modifikovanou. [22, s. 100-101]

3.5 Moderní metody

Moderní metody se zabývají potřebou vyjádřit výkonnost podniku pro vlastníky, nikoliv především pro manažery podniků, jako tomu je u tradičních ukazatelů. Mezi moderní patří ekonomické ukazatele, nejčastěji používanými jsou diskontované cash flow (DCF) a přidaná ekonomická hodnota (EVA), které zohledňují náklady na kapitál (to znamená že zohledňují míru rizika) a také případně zohledňují i faktor času. Dále lze mezi moderní ukazatele zařadit tržní ukazatele, kde se jedná především o přidanou tržní hodnotu (MVA). [7, s. 151]

Diskontované cash flow (DCF) zohledňuje riziko, které doprovází tvorbu peněžních toků, a také zohledňuje čas při jejich vytváření. Využívá se při hodnocení celkové výkonnosti podniku, ale i při hodnocení jednotlivých investic. Hodnocení investice spočívá v posouzení čisté současné hodnoty (NPV), která využívá ve výpočtu právě diskontované cash flow a celkové kapitálové náklady na investici, jak je znázorněno ve vzorci (6) [7, s. 152]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (6)$$

kde: CF_t – peněžní toky z investice v jednotlivých letech,

K – celkové kapitálové náklady na investici,

n – doba životnosti investice,

i – požadovaná míra výnosnosti investice (diskontní faktor).

Pokud se pomocí tohoto ukazatele hodnotí celková výkonnost podniku, pak hodnota $NPV > 0$ znamená, že hodnota podniku roste, $NPV < 0$ značí snižování tržní hodnoty podniku a v případě hodnoty $NPV = 0$ se hodnota podniku v daném období nemění, což nemusí značit dobré výsledky podniku, ale ani to, že by měl podnik nějaké problémy. [6, s. 31]

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) vyjadřuje, zda podnik dosahuje kromě účetního zisku také zisku ekonomického (který zohledňuje mimo účetních i oportunitní náklady). [22, s. 120]

Autory tohoto modelu z roku 1993 jsou představitelé společnosti Stern Steward & Co., ale problematice spojené s tímto ukazatelem se podrobně věnuje mnoho autorů. Základním výpočtem ukazatele EVA je vztah znázorněný ve vzorci (7) [6, s. 32-34]:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (7)$$

kde: $NOPAT$ – čistý provozní zisk po zdanění = $EBIT * (1 - \text{daňová sazba})$,

$WACC$ – vážené průměrné náklady na kapitál,

C – celkový investovaný kapitál.

Jak bylo již uvedeno, EVA není ukazatel, který se zaměřuje na maximalizaci pouze účetního zisku, ale hodnotí, zda podnik dosahuje zisku ekonomického. Tato skutečnost se ve výpočtu projevuje ve složce vážených **průměrných nákladů na kapitál (WACC)**, díky kterým se do vzorce promítají náklady na vlastní kapitál, které jsou v klasických ukazatelích ignorovány. WACC lze spočítat podle vzorce (8) [20, s. 53]:

$$WACC = r_d * (1 - d) * \frac{D}{C} + r_e * \frac{E}{C} \quad (8)$$

kde: r_d – náklady na cizí kapitál (nákladové úroky); D – cizí kapitál,

d – sazba daně z příjmů právnických osob,

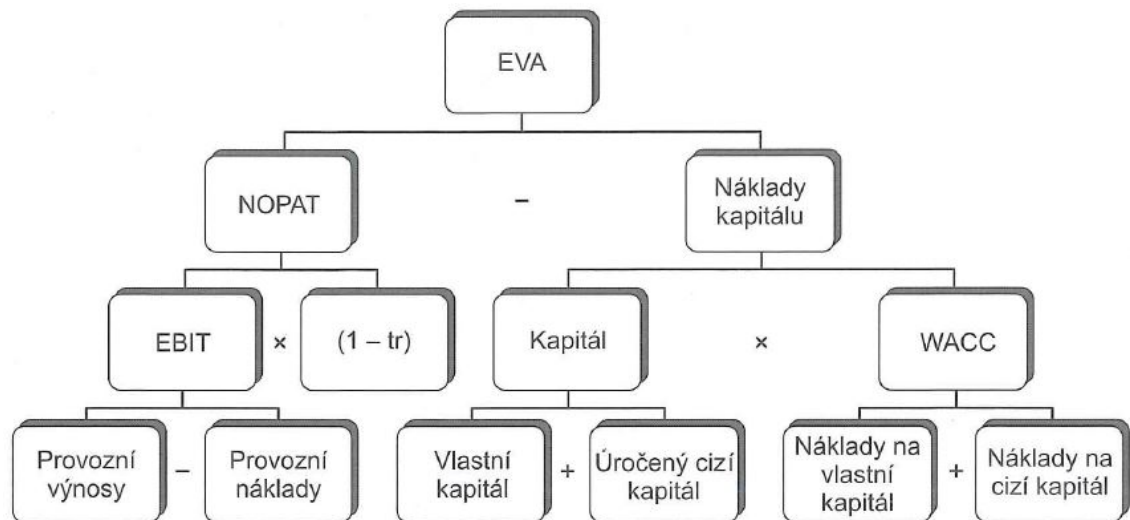
C – celkový investovaný kapitál,

r_e – náklady na vlastní kapitál, E – vlastní kapitál.

Nejproblematictější je v rámci tohoto vzorce určit náklady na vlastní kapitál. Tato hodnota odráží očekávané výnosy investorů. Pro odhad těchto nákladů je možné využít například dividendový model, model oceňování kapitálových aktiv nebo stovebnicový model. [7, s. 158]

Nejčastěji se při určování r_e vychází z bezrizikové úrokové sazby (r_f), která je zvýšena o rizikovou přírážku z investice do dané akcie. Riziko se odhaduje na základě výnosnosti akcií v posledních letech, která se porovnává s výnosností bezrizikových státních obligací. [20, s. 53]

Ukazatel EVA lze posuzovat také jako pyramidový rozklad, jak je znázorněno na obrázku 12, díky čemuž lze lépe identifikovat a zhodnotit veličiny, které ovlivňují výslednou hodnotu.



Obrázek 12: Pyramidový rozklad ukazatele EVA

Zdroj: [6, s. 36]

4 NEFINANČNÍ UKAZATELE VÝKONNOSTI

Nefinanční ukazatele výkonnosti nejsou přímo vázány na finanční výsledky podniku, ale mohou případně pomoci objasnit vývoj hospodaření společnosti. Vypovídají také o plnění nefinančních cílů podniku, jako dobré vztahy se zákazníky nebo spokojenost zaměstnanců.

Podniky by sledování nefinančních ukazatelů výkonnosti neměly přehlížet, a to hned z několika důvodů. Tyto ukazatele jsou důležité, protože [27]:

- pomáhají určit silné a slabé stránky (lze díky nim zjistit, v čem podnik vyniká, a naopak odhalit možné problémy, které by jinak zůstaly skryté);
- přispívají k vysvětlení některých aspektů finanční výkonnosti (například pokud stále narůstají výdaje na získávání zaměstnanců, nefinanční ukazatele mohou ukázat, že důvodem je vysoká fluktuace zaměstnanců);
- poskytují zaměstnancům lepší zpětnou vazbu o jejich přínosech pro strategické cíle (každý ze zaměstnanců přesně ví, co by měl dělat, aby dosáhl jak individuálních, tak i skupinových podnikových cílů, existuje také jasná souvislost mezi každodenními úkoly a strategickými cíli);
- lépe se přizpůsobují vnějším faktorům (každý podnik čelí externím hrozbám mimo jeho kontrolu, které mohou mít negativní dopad na finanční výsledky, a pokud by se podnik řídil pouze podle finančních měřítek, mohly by se výsledky hospodaření zdát jako beznadějné, ale pokud v těžkých dobách dosahujete vysoké spokojenosti u zákazníků, může to i přes špatné finanční výsledky představovat do budoucna úspěch).

Nefinanční ukazatele si vždy volí podnik podle svého zaměření, výrobní podnik bude pravděpodobně sledovat jiná měřítka než podniky ze sektoru služeb.

Výrobní podnik může hodnotit například efektivitu výroby, kolik procent tržeb tvoří nové výrobky nebo zda jsou dodržovány termíny dodání. Podniky poskytující služby, například hotely nebo restaurace, budou sledovat hodnocení hostů, zpětnou vazbu od zaměstnanců, míru udržení zákazníků, účast zaměstnanců na školeních nebo počet jimi absolvovaných kurzů. [28, s. 214]

Ukazatel, který říká kolik procent tržeb tvoří nové výrobky, obsahuje tržby jakožto měřítko finanční výkonnosti podniku, proto by se měl zařadit spíše do kategorie finančních ukazatelů. Protože jsou ale tržby dále vztaženy k výrobní politice, hodnotí potom blíže právě tuto nefinanční oblast. Podobně tomu je například při hodnocení pomocí ukazatele obrátu na zákazníka nebo poměr tržeb na jednoho zaměstnance.

V některých případech se tedy v nefinančních ukazatelích mohou objevit položky sloužící původně k finančnímu hodnocení podniku, ale v přeneseném smyslu vyjadřují hodnocení nefinančních oblastí, jako jsou interní procesy, zákazníci nebo zaměstnanci podniku.

Nefinanční ukazatele lze rozdělit na „tvrdé“ a „měkké“. Tvrdé ukazatele lze poměrně snadno změřit a umožňují jasně určit, zda u nich dochází ke zlepšení či zhoršení. Mezi tyto ukazatele se řadí například počet zákazníků za určité období, doba obsluhy zákazníka nebo počet reklamací a další. Měkké ukazatele se oproti tomu měří velice obtížně, patří sem například kvalifikace zaměstnanců, spokojenost zákazníků, podmínky pracovního prostředí nebo inovace. Kvůli jejich obtížné měřitelnosti je často nutné zvolit zástupný tvrdý ukazatel, díky kterému lze vyhodnotit změny měkkého ukazatele. [29, s. 15-16]

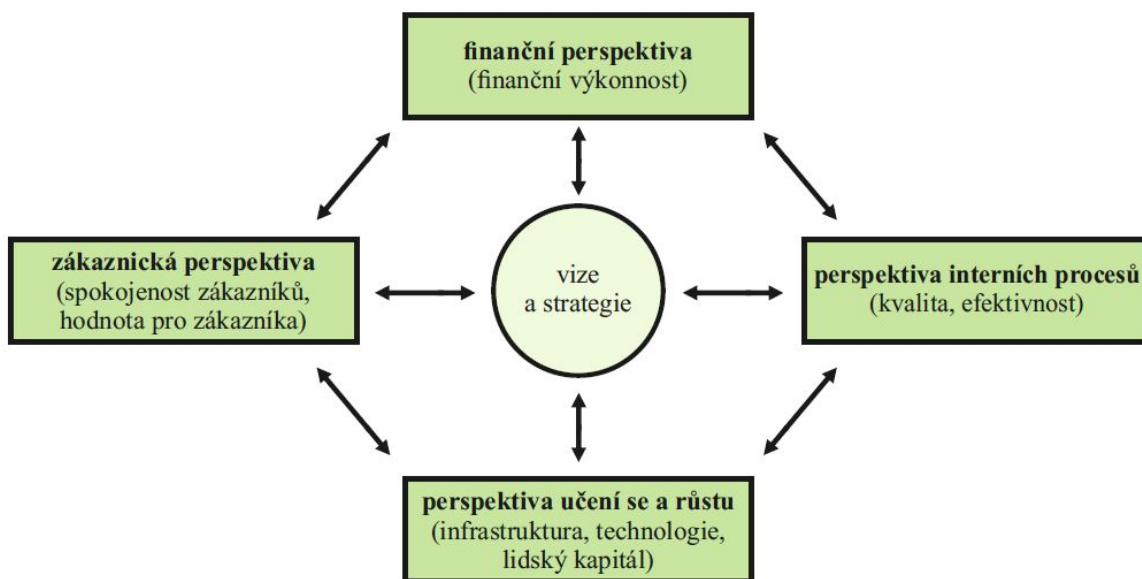
Mnoho komplexních systémů hodnocení výkonnosti, založených na vyváženosti ukazatelů, jako jsou například Balanced Scorecard nebo EFQM využívá nefinanční ukazatele. Stejně tak jsou často předmětem benchmarkingu.

4.1 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard představuje systém řízení a měření výkonnosti, který je postaven na základě vyváženého systému propojení ukazatelů výkonnosti. Systém BSC lze použít v rámci všech odvětví, protože dokáže charakterizovat nefinanční specifika každého podniku. Autory tohoto systému z roku 1996 jsou R. S. Kaplan a D. P. Norton. Měřítko v BSC mohou pomoci identifikovat vize a strategie podniku a následně je převést do strategických i dílčích cílů. Umožňují také lépe plánovat a komunikovat v rámci podniku. Měřítko a cíle vycházejí ze čtyř perspektiv hodnocení organizace (viz obrázek 13), jedná se o finanční a zákaznickou, perspektivu interních procesů a učení se a růstu. [7, s. 177-178]

BSC zahrnuje strategické cíle společnosti, které kaskádovitě klesají až k nejnižším funkčním úrovním a dále se i rozvíjí do individuálních cílů. Díky tomu existuje jasná vazba mezi individuálním úsilím a jeho vztahem k hlavním cílům podniku. Záměrem Balanced Scorecard je rozšíření zaměření podniků od krátkodobého finančního výkaznictví k širšímu pohledu na výkonnost, kdy je posuzována také oblast spokojenosti zákazníků, kvalita interních procesů nebo kvalita lidského kapitálu v podniku. [5, s. 198]

Podniky využívají systému BSC proto, aby sdělily, čeho se snaží dosáhnout, sladily každodenní činnosti jedinců se strategií podniku, uspořádaly projekty, produkty a služby v podniku a v neposlední řadě, aby měřily a sledovaly pokrok při plnění strategických cílů. [30]



Obrázek 13: Balanced Scorecard

Zdroj: vlastní zpracování podle [30]

4.2 Benchmarking

Benchmarking lze chápat jako „proces systematického porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonnosti dané organizace s jinými organizacemi uznanými jako báze pro srovnávání za účelem definování cílů vlastního zlepšování“. Je užitečný při určování klíčových ukazatelů pro dosažení lepších výsledků činnosti podniku. Podstatné je získávání pravdivých informací a následně i jejich správné zpracování a vyhodnocení. [31, s. 224]

Data mohou být v rámci benchmarkingu porovnávána v interním prostředí (například mezi odděleními nebo pracovišti) nebo s jinými organizacemi, většinou ve stejném odvětví. Při mezipodnikovém srovnání může být někdy obtížné získat veškerá potřebná data. Externí benchmarking je ale i přes jeho náročnost často přínosný, protože může poskytnout hodnotná data, zvláště při porovnávání s nejlepšími podniky v odvětví. [5, s. 194]

Proces vyvinula společnost Xerox Corporation v 80. letech 20. století, následně se stal důležitý pro úspěch amerických firem a poté se ujal i v Evropě. Průběžné využívání benchmarkingu by mělo poskytnout hodnotné informace o konkurentech, na základě kterých je možné určit příležitosti nebo hrozby vyplývající z činností konkurentů. [32]

Postup při benchmarkingu je možné shrnout do těchto kroků [32]:

- stanovení produktů, služeb nebo procesů vhodných pro porovnávání;
- identifikace klíčových bodů pro porovnávání;
- určení společností nebo interních sektorů vhodných pro srovnávání;
- sběr dat pro benchmarking;
- analýza dat, identifikace příležitostí pro zlepšení a implementace opatření.

Benchmarking lze také rozčlenit podle předmětu porovnávání na [31, s. 225]:

- konkurenční – předmětem jsou produkty konkurentů, hodnotí se především kvalita, parametry produktů a produktivita (výrobní náklady, cena);
- funkcionální – předmětem jsou postupy v podnicích, ideálně ve špičkách napříč obory (jedná se například o porovnávání kvality poprodejních služeb);
- procesní – předmětem jsou vnitřní procesy.

V rámci benchmarkingu se používá i již uvedená Spider analýza (viz kapitola 3.4.2), která se ale zaměřuje na finanční ukazatele.

4.3 Soubor nefinančních ukazatelů

Pomocí nefinančních ukazatelů lze hodnotit velmi širokou škálu podnikových činností. Hálek [29, s. 25-26] se zaměřuje na nefinanční ukazatele z několika oblastí:

- oblast zákazníků – spokojenost, loajalita, doba vztahu se zákazníkem atd.;
- oblast dodavatelů – spolehlivost, úroveň cen, kvalita dodávek atd.;
- oblast zaměstnanců – spokojenost, udržení klíčových zaměstnanců atd.;
- oblast inovací – návrhy na inovace, počet nově získaných patentů, trhů apod.;
- oblast výkonnosti – průběžná doba trvání procesu, počet zaznamenaných odchylek atd.;
- oblast společenské prospěšnosti – uhlíková stopa, znečištění vody, spotřeba energií, ekologické certifikace, vliv podniku na okolí, podíl znevýhodněných zaměstnanců, poskytování sociální pomoci zaměstnancům, sponzoring apod.;
- oblast managementu – prosazování podnikové kultury apod.;
- oblast marketingu – podíl na trhu, sociální sítě apod.

Zmiňuje také, že je pro komplexní zhodnocení výkonnosti důležité vždy zohlednit společně s nefinančními ukazateli i finanční oblast, protože finanční a nefinanční ukazatele jsou mezi sebou úzce provázány. [29, s. 41]

V tabulce 8 jsou uvedeny příklady nefinančních měřítek výkonnosti, které může podnik využívat, rozdělené do tří oblastí (zákazníci, interní procesy, vzdělávání a rozvoj). Jak bylo ale již řečeno, vhodnost použití nefinančních měřítek a jejich výběr závisí na oboru, ve kterém daná společnost působí a také na jejich individuálních vlastnostech. Soubor ukazatelů je zpracován na základě nefinančních ukazatelů několika autorů, kteří se danou problematikou zabývají. Zcela jistě se nejedná o úplný výčet možných nefinančních ukazatelů, ale představuje častěji používaná nefinanční měřítka využívaná napříč několika možnými oblastmi hodnocení.

Jednotlivé ukazatele v tabulce 8 byly také vybrány na základě podoby podniku, který je v rámci diplomové práce hodnocen. Tedy s ohledem na to, že se jedná o malý podnik. Vybrané nefinanční ukazatele jsou vhodné pro hodnocení v malých podnicích a nebývá nijak nákladné nebo problematické tyto ukazatele sledovat a hodnotit.

Tabulka 8: Nefinanční ukazatele výkonnosti

Oblast	Ukazatel	Výpočet	Charakteristika
zákazníci	konverzní poměr	$\frac{\text{úspěšné interakce}}{\text{celkové prodejní interakce}}$	procento interakcí se zákazníky, které vedou k prodeji
	míra retence	$\frac{\text{zákazníci ztracení během období}}{\text{počet zákazníků na začátku období}}$	ukazuje, jaká část spotřebitelů zůstává loajální
	obrat na zákazníka	$\frac{\text{obrat podniku za období}}{\text{počet zákazníků za období}}$	vyjadřuje průměrnou výši útraty zákazníka
	procento reklamací (nebo stížností)	$\frac{\text{počet reklamací produktů (stížností)}}{\text{celkový počet prodejních obchodů}}$	vyjadřuje míru nespokojenosti zákazníků
	podíl na trhu	$\frac{\text{objem obchodů podniku za období}}{\text{počet obchodů na trhu za období}}$	podíl produkce podniku na daném trhu
interní procesy	procento vadných produktů	$\frac{\text{počet vadných produktů}}{\text{celkový počet vyrobených produktů}}$	procento vadných produktů v daném období (podíl tzv. „zmetků“)
	úspornost spotřeby materiálu	$\frac{\text{počet jednotek odpadního materiálu}}{\text{celkový počet výrobků}}$	průměrný objem odpadu vznikající při výrobě
	míra včasnosti	$\frac{\text{včas dodané produkty}}{\text{celkový počet doručovaných produktů}}$	ukazuje, jak velká část produktů z celkového počtu byla doručena včas
	ziskovost nových výrobků	$\frac{\text{tržby plynoucí z nových výrobků}}{\text{celkové tržby}}$	vyjadřuje % tržeb získaných z nových výrobků
zaměstnanci, vzdělávání a rozvoj	poměr konkurenceschopnosti mezd	$\frac{\text{průměrná mzda v podniku}}{\text{průměrná mzda u konkurence (průměrná mzda v odvětví)}}$	posuzuje, zda podnik poskytuje pracovníkům konkurenceschopné mzdy
	míra produktivity zaměstnanců	$\frac{\text{celkové tržby}}{\text{celkový počet zaměstnanců}}$	představuje efektivitu pracovní síly
	proškolení zaměstnanců	počet účastí na školení nebo absolvovaných kurzů jednotlivých zaměstnanců	ukazuje hodnotu proškolení nebo kvalifikaci zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování podle [27], [28] a [29]

ZÁVĚR

Hodnocení výkonnosti podniku může být prováděno z několika různých úhlů pohledu. Nejčastějším zůstává stále posuzování ekonomického hospodaření společnosti. Vlastníci podniku nejvíce sledují hodnotu podniku nebo ekonomickou přidanou hodnotu, manažeři zase úroveň hospodárnosti, produktivity, celkové stability a vývoj peněžních toků nebo likvidity. Pro zákazníky představují výkonnost kvalita produktů, přijatelná cena nebo také dodací lhůta.

K hodnocení výkonnosti je možné použít mnoho měřítek, rozlišují se finanční a nefinanční ukazatele. Finanční se dále dělí na tzv. klasické, zaměřující se na ziskovost, jako jsou například absolutní a poměrové ukazatele, a na moderní ukazatele, které se zaměřují na hodnotu podniku. Data pro měření výkonnosti lze získat především z účetních výkazů, ale také z výročních zpráv vedení podniků, auditů, statistik nebo například z odborného tisku. Jednodušší je posuzování výkonnosti vždy bezesporu pro interního pracovníka společnosti, který má přístup ke všem potřebným informacím, oproti tomu externí analytik si musí vystačit s veřejně dostupnými daty.

Důležité je také sledovat podnik v rámci konkurenčního prostředí a celkově jeho pozici na trhu. Výkonnost podniku souvisí se schopností úspěšně obstát v tržním prostředí. K posouzení výkonnosti a pozice na trhu lze využít analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Analýzy vnitřního prostředí jsou užitečné při určování slabých a silných stránek, podnik díky nim může odhalit své slabiny nebo naopak nalézt svůj potenciál k úspěchu. Analýzy vnějšího prostředí pomáhají určit příležitosti nebo hrozby podniku a odhalují faktory, které mohou společnost ovlivnit.

V současnosti je stále více patrné, že pouze ekonomická výkonnost k úspěchu nestačí. Podniky jsou stále častěji posuzovány i podle svého chování z environmentálního a sociálního hlediska. Environmentální výkonnost lze chápat jako míru, v jaké společnosti plní různá očekávání stakeholderů ve vztahu k životnímu prostředí. Může se jednat nejenom přímo o ochranu životního prostředí, ale také o nezávadnost a bezpečnost produktů. Sociální výkonnost představuje přístup podniku jak ke svým zaměstnancům, tak i dalším zájmovým skupinám v okolí. Tato problematika je také základem konceptu společenské odpovědnosti firem – CSR, jejímž cílem je dobrovolné začlenění sociálních a ekonomických hledisek do činností podniku.

Základem hodnocení výkonnosti podniku ale doposud zůstává finanční analýza, která poskytuje souhrnný pohled na finanční situaci podniku a dokáže odhalit případná slabá místa. Jednou z metod finanční analýzy jsou absolutní ukazatele, které představují zejména vertikální a horizontální analýzu rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty. Využit lze také rozdílové ukazatele, přičemž nejvýznamnějším je čistý pracovní kapitál, důležitý při hodnocení platební schopnosti.

Nejčastěji se ve finanční analýze využívají poměrové ukazatele, které zahrnují ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti nebo také tržní hodnoty. Existují také různé soustavy ukazatelů, jako bonitní a bankrotní modely nebo například pyramidový rozklad Du Pont, užitečný při hledání souvislostí mezi jednotlivými ukazateli rentability. Stále větší oblibě se těší grafické vyjádření výsledků, protože bývá často přehlednější a pochopitelnější. Mezi grafické metody interpretace výsledků patří spider analýza, která využívá také srovnání výsledných hodnot ukazatelů s odvětvím nebo případně s jiným konkurenčním podnikem. Mezi modernější ukazatele finanční analýzy, které se zabývají vyjádřením výkonnosti podniku především pro vlastníky, a nikoliv jen pro manažery podniku, se řadí diskontované cash flow nebo ekonomická přidaná hodnota.

Stále více se ale používají i nefinanční ukazatele výkonnosti, které nejsou přímo vázány na finanční výsledky podniku, ale mohou pomoci při určení silných nebo slabých stránek podniku a také přispívají k vysvětlení některých aspektů finanční výkonnosti. Z tohoto důvodu jsou také součástí komplexních metod, sloužících k hodnocení výkonnosti podniku, jako je například systém Balanced Scorecard nebo benchmarking. Nefinanční ukazatele si může volit každý podnik individuálně, podle svého oboru a zaměření. Je možné díky nim hodnotit mnoho podnikových součástí, jako oblast zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, inovací, managementu nebo také společenské prospěšnosti.

Pro komplexní zhodnocení je důležité zohlednit jak finanční, tak nefinanční oblast, protože finanční a nefinanční ukazatele jsou mezi sebou úzce provázány.

Předmětem hodnocení výkonnosti v této práci byl malý podnik, zabývající se zajišťováním, prodejem a úpravami hutního materiálu. Vzhledem k velikosti společnosti byly pro měření výkonnosti zvoleny převážně finanční ukazatele a některé doplňující nefinanční ukazatele, pro jejichž použití byly dostupné a zjištělné zdroje a potřebné údaje. Největším zdrojem informací byly účetní výkazy podniku za období 2016-2019 a doplňující údaje získané rozhovory s vedoucími pracovníky společnosti. Byla provedena analýza nákladů a výnosů společnosti pomocí absolutních ukazatelů. Dále byly vypočítány poměrové ukazatele, které byly komplexněji zhodnoceny pomocí spider analýzy a pyramidového rozkladu Du Pont. V neposlední řadě byly zhodnoceny nefinanční ukazatele z oblasti zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, interních procesů a společenské prospěšnosti. V některých oblastech hodnocení byly zohledněny také vnější faktory ovlivňující fungování společnosti. Pro podnik byla navržena doporučení pro jeho další rozvoj týkající se jak finanční stránky, tak i oblasti zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, interních procesů a společenské prospěšnosti společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1991, částka 98. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- [2] Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník. In: Sbíрка zákonů České republiky. 2012, částka 33. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- [3] ASCHENBRENNEROVÁ, Helena. Měření a řízením výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP. *BusinessInfo.cz* [online]. BusinessInfo.cz, © 1997-2020, 19. 3. 2010 [cit. 2020-10-29]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize/>
- [4] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2924-4
- [5] ASHDOWN, Linda. *Performance Management: A Practical Introduction*. 2nd ed. London, New York: Kogan Page, 2018. ISBN 978-0749483371
- [6] KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0680-6
- [7] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0563-2
- [8] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2
- [9] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. ISBN 80-861-3163-7
- [10] SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro obor Podnikové finance a obchod*. 2. přeprac. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2003. ISBN 80-214-2515-6

- [11] PASEKOVÁ, Marie. *Analýza faktorů ovlivňujících finanční řízení malých a středních podniků a návrh na její využití ke zvýšení jejich výkonnosti a konkurenceschopnosti*. Teze disertační práce. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2006. ISBN 80-731-8423-0
- [12] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přeprac. vyd. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-637-1
- [13] PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: (Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon)*. Praha: Victoria Publishing, 1993. ISBN 80-856-0512-0
- [14] McKinsey 7S Model: A tool that analyzes a company's "organizational design." *CorporateFinanceInstitute* [online]. CFI Education, © 2015 to 2021 [cit. 2021-02-03]. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/mckinsey-7s-model/>
- [15] VLIENER, Rick. 7S MODEL MCKINSEY. *Call TheOne* [online]. TheOne, © 2021, 29. 3. 2013 [cit. 2021-02-04]. Dostupné z: <https://www.calltheone.com/en/consultants/7s-model>
- [16] SCHULTZE, Wolfgang a Ramona TROMMER. The concept of environmental performance and its measurement in empirical studies. *Journal of Management Control* [online]. 2012, 22(4), 375-412 [cit. 2021-02-04]. ISSN 2191-4761. Dostupné z: doi:10.1007/s00187-011-0146-3
- [17] TSAI, KellyAnn. The 3 branches of corporate social responsibility (CSR). *Transparency-One* [online]. Transparency-One, © 2021, 21. 1. 2020 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.transparency-one.com/3-branches-corporate-social-responsibility-csr/>
- [18] FAUZI, Hasan, Goran SVENSSON a Azhar Abdul RAHMAN. "Triple Bottom Line" as "Sustainable Corporate Performance": A Proposition for the Future. *Sustainability* [online]. 2010, 2(5), 1345-1360 [cit. 2021-02-05]. ISSN 2071-1050. Dostupné z: doi:10.3390/su2051345
- [19] Sustainable innovations in enterprises: The triple bottom line. *OpenLearn* [online]. The Open University, ©1999-2020 [cit. 2021-02-05]. Dostupné z: <https://www.open.edu/openlearn/money-business/sustainable-innovations-enterprises/content-section-3.2.3>

- [20] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2019. ISBN 978-80-271-2028-4
- [21] Zákon č. 563/1991 Sb., zákon o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů. In: Sbíрка zákonů České republiky. 1991, částka 107. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <https://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/>
- [22] VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1
- [23] KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozš. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0
- [24] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C.H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1
- [25] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1992-4
- [26] KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: bilance : účet zisků a ztrát : cash-flow : základy kalkulace : finanční plánování : systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993. ISBN 80-856-4711-7
- [27] LECONTE, Pierre. 15 Examples Of Non-Financial Performance Measures To Track. *ClearPoint Strategy* [online]. Arlington, VA, USA: ASCENDANT STRATEGY MANAGEMENT GROUP LLC D/B/A CLEARPOINT STRATEGY, © 2021 [cit. 2021-03-13]. Dostupné z: <https://www.clearpointstrategy.com/nonfinancial-performance-measures/>
- [28] KOTANE, Inta a Irina KUZMINA-MERLINO. NON-FINANCIAL INDICATORS FOR EVALUATION OF BUSINESS ACTIVITY. *European Integration Studies* [online]. 2012, (5), 213-219 [cit. 2021-03-13]. ISSN 1822-8402. Dostupné z: doi:10.5755/j01.eis.0.5.1099
- [29] HÁLEK, Vítězslav. *Nefinanční ukazatele*. Hradec Králové: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., 2016. ISBN 978-80-260-9300-8

- [30] Balanced Scorecard Basics. *Balanced Scorecard Institute* [online]. Strategy Management Group company, ©1998-2020 [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>
- [31] GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2621-9
- [32] LENCOVÁ, Veronika. Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování? *LIGS University* [online]. LIGS University [cit. 2021-03-15]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivního-ucení-se-a-zlepšování>
- [33] NAŠE FIRMA. *ZAMAT CHRUDIM s.r.o.* [online]. © 2018 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.zamatchrudim.cz/>
- [34] NAŠE SLUŽBY. *ZAMAT CHRUDIM s.r.o.* [online]. © 2018 [cit. 2021-03-16]. Dostupné z: <https://www.zamatchrudim.cz/sluzby.html>
- [35] Účetní závěrka společnosti ZAMAT CHRUDIM s.r.o. za rok 2016
- [36] Účetní závěrka společnosti ZAMAT CHRUDIM s.r.o. za rok 2017
- [37] Účetní závěrka společnosti ZAMAT CHRUDIM s.r.o. za rok 2018
- [38] Účetní závěrka společnosti ZAMAT CHRUDIM s.r.o. za rok 2019
- [39] Předvaha (analytika) společnosti ZAMAT CHRUDIM s.r.o. za období 2016-2019
- [40] Aktuální cena benzínu, cena nafty. *KurzyCZ* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., © 2000 - 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/benzin-nafta-cena/?dat_field=01.01.2016&dat_field2=11.04.2021
- [41] Elektřina - ceny a grafy elektřiny. *KurzyCZ* [online]. Kurzy.cz, spol. s r.o., © 2000 - 2021 [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: https://www.kurzy.cz/komodity/cena-elektriny-graf-vyvoje-ceny/1MWh-czk-30-let?dat_field=01.01.2016&dat_field2=11.04.2021

- [42] Přehled o vývoji částek minimální mzdy: Vývoj minimální mzdy od jejího zavedení v roce 1991. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 14. 12. 2020 [cit. 2021-04-18]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/prehled-o-vyvoji-castek-minimalni-mzdy>
- [43] Obchod, pohostinství, ubytování - časové řady: Vybrané finanční ukazatele - roční - Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE), Tab. 3 Velkoobchod, kromě motorových vozidel (CZ-NACE 46). In: *ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD* [online]. ČSÚ, 2021, 1. 6. 2020 [cit. 2021-04-21]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/122621659/malavfucr060120_03.xls/f94eeefc-5cf6-42ea-81ac-7e287cde5b59?version=1.1