

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2024

Bc. Tomáš Černohlávek

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Hodnocení výkonnosti vybraného podniku metodou BSC
Diplomová práce

2024

Bc. Tomáš Černohlávek

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Černošlávek**
Osobní číslo: **E22516**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Hodnocení výkonnosti vybraného podniku metodou BSC**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnocení výkonnosti vybraného podniku pomocí finanční analýzy a metody BSC a navrhnout opatření na zlepšení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů výkonnosti, metody finanční analýzy a BSC.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Aplikace metod hodnocení výkonnosti podniku pomocí zvolených metod (Finanční analýza, BSC).
- Vyhodnocení, návrhy na zlepšení.
- Formulace závěrů.

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

Seznam doporučené literatury:

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies. Boston: Harvard Business School Press, c2006. ISBN 1-59139-690-5.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-177-5.
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.
NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ. Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3158-2.
RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 7. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3124-2.
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. Marcela Kožená, Ph.D.**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Hodnocení výkonnosti vybraného podniku metodou BSC jsem 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., 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 29.4.2024

Bc. Tomáš Černohlávek v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Rád bych poděkoval své vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Marcele Kožené, Ph.D. za poskytnuté odborné rady, konzultace, ochotu a čas, který mi věnovala. Velice děkuji také vedení podniku DENSO Czech s.r.o., speciálně generálnímu manažerovi pro provoz panu Ing. Miloši Říhovi za poskytnutí potřebných dat a informací, které mi posloužily jako zdroj při vypracovávání praktické části. Na závěr bych chtěl také poděkovat mé rodině, která při mně vždy stála a byla mi oporou během celého studia.

ANOTACE

Diplomová práce se zabývá hodnocením výkonnosti podniku DENSO Czech s.r.o. Teoretická část vymezuje základní pojmy výkonnosti, metody finanční analýzy a BSC. V úvodu praktické části prezentuje zvolený podnik. Následující část využívá zvolené metody a hodnotí výkonnost podniku podle vybraných ukazatelů. Závěr práce vyhodnocuje, předkládá návrhy na zlepšení a následně formuluje závěry.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard, finanční analýza, poměrové ukazatele, EVA, MVA, benchmarking

TITLE

Performance evaluation of the selected company using the BSC method

ANNOTATION

The diploma thesis deals with the performance evaluation of the company DENSO Czech s.r.o. Theoretical part defines the basic terms of performance, financial analysis methods and BSC. In the introduction, the practical part presents the chosen company. The following part uses selected methods and evaluates the company's performance according to the selected indicators. Final chapter evaluates the conclusion of the work, presents suggestions for improvement, and then formulates conclusions.

KEY WORDS

Balanced Scorecard, financial analysis, ratio indicators, EVA, MVA, benchmarking

Obsah

SEZNAM OBRÁZKŮ	11
SEZNAM TABULEK	11
SEZNAM GRAFŮ	12
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	14
ÚVOD	16
1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ VÝKONNOSTI PODNIKU A FINANČNÍ ANALÝZY	17
1.1 Výkonnost podniku	17
1.1.1 Měřítko měření výkonnosti	18
1.1.2 Hybné síly výkonnosti	19
1.1.3 Systém měření výkonnosti.....	19
1.2 Finanční analýza.....	19
1.2.1 Zdroje dat finanční analýzy	21
1.2.2 Metody finanční analýzy	22
1.2.3 Ukazatele finanční analýzy	24
2 TRADIČNÍ MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI	25
2.1 Absolutní ukazatele	25
2.2 Rozdílové ukazatele	25
2.3 Poměrové ukazatele	26
2.3.1 Ukazatele likvidity	27
2.3.2 Ukazatele rentability	28
2.3.3 Ukazatele aktivity	29
2.3.4 Ukazatele zadluženosti	30
2.3.5 Ukazatele kapitálového trhu	31
3 MODERNÍ KONCEPTY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	33
3.1 Diskontované cash flow	33
3.2 Ekonomická přidaná hodnota.....	33
3.3 Tržní přidaná hodnota	34
3.4 Benchmarking	35
3.4.1 Typy benchmarkingu	35
3.5 Balanced Scorecard.....	37
3.5.1 Finanční perspektiva	39
3.5.2 Zákaznická perspektiva.....	40
3.5.3 Perspektiva interních procesů	41
3.5.4 Perspektiva učení se a růstu	42

4	PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU	44
4.1	O podniku.....	44
4.2	Odběratelé	44
4.3	Hospodaření podniku	45
5	FINANČNÍ ANALÝZA	47
5.1	Ukazatele likvidity	47
5.1.1	Hotovostní likvidita	47
5.1.2	Pohotová likvidita	48
5.1.3	Běžná likvidita	49
5.2	Ukazatele rentability	50
5.2.1	Rentabilita aktiv	50
5.2.2	Rentabilita vlastního kapitálu	52
5.2.3	Rentabilita tržeb	53
5.3	Ukazatele aktivity.....	54
5.3.1	Obrat aktiv	54
5.3.2	Obrat zásob	55
5.3.3	Doba splatnosti pohledávek	56
5.3.4	Doba obratu zásob	57
5.4	Ukazatele zadluženosti.....	58
5.4.1	Celková zadluženost	58
5.4.2	Zadluženost vlastního kapitálu	60
5.4.3	Úrokové krytí.....	61
6	BALANCED SCORECARD	62
6.1	Poslání a vize DENSO Czech s.r.o.	62
6.2	Strategické cíle	63
6.3	Strategická mapa	65
6.4	Finanční perspektiva	66
6.4.1	Zvyšování tržeb.....	67
6.4.2	Zvyšování provozního zisku	68
6.4.3	Snižování provozních nákladů.....	69
6.5	Zákaznická perspektiva	70
6.5.1	Zvyšování spokojenosti zákazníků	71
6.5.2	Snižování počtu reklamací.....	72
6.5.3	Zlepšování doby doručení.....	73
6.6	Perspektiva interních procesů	74

6.6.1	Zvyšování kvality	75
6.6.2	Zvyšování efektivity	76
6.6.3	Snižování kohsu	77
6.7	Perspektiva učení se a růstu	78
6.7.1	Snižování fluktuace zaměstnanců	79
6.7.2	Snižování absence	80
6.7.3	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	81
6.7.4	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	82
	SHRNUTÍ.....	84
	DOPORUČENÍ	88
	ZÁVĚR.....	90
	POUŽITÁ LITERATURA.....	91

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Dělení měrných veličin pro měření výkonnosti	18
Obrázek 2: Elementární metody finanční analýzy	23
Obrázek 3: Rozklad čistého pracovního kapitálu.....	26
Obrázek 4: Typy benchmarkingu.....	36
Obrázek 5: Vizualizace vztahů u Balanced Scorecard.....	37
Obrázek 6: Čtyři perspektivy Balanced Scorecard	38
Obrázek 7: Mapa dceřiných společností DENSO CORPORATION.....	44
Obrázek 8: Strategická mapa DENSO Czech s.r.o.	65

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Hospodářské výsledky DENSO Czech s.r.o. za sledované období v tis. Kč	45
Tabulka 2: Hodnoty položek využitých pro ukazatele likvidity v tis. Kč za sledované období	47
Tabulka 3: Reálné a optimální hodnoty hotovostní likvidity za sledované období	47
Tabulka 4: Reálné a optimální hodnoty pohotovové likvidity za sledované období	48
Tabulka 5: Reálné a optimální hodnoty běžné likvidity za sledované období.....	49
Tabulka 6: Hodnoty položek využitých pro ukazatele rentability v tis. Kč za sledované období	50
Tabulka 7: Doporučené a reálné hodnoty rentability aktiv za sledované období	50
Tabulka 8: Hodnoty rentability vlastního kapitálu za sledované období	52
Tabulka 9: Hodnoty rentability tržeb za sledované období.....	53
Tabulka 10: Hodnoty položek využitých pro ukazatele aktivity v tis. Kč za sledované období	54
Tabulka 11: Reálné a optimální hodnoty obratu aktiv za sledované období	54
Tabulka 12: Hodnoty obratu zásob za sledované období.....	55
Tabulka 13: Hodnoty doby splatnosti pohledávek za sledované období	56
Tabulka 14: Hodnoty doby obratu zásob za sledované období.....	57
Tabulka 15: Hodnoty položek využitých pro ukazatele zadluženosti v tis. Kč za sledované období	58
Tabulka 16: Reálné a optimální hodnoty celkové zadluženosti za sledované období	58
Tabulka 17: Hodnoty zadluženosti vlastního kapitálu za sledované období	60
Tabulka 18: Reálné a optimální hodnoty úrokového krytí za sledované období	61

Tabulka 19: Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy	66
Tabulka 20: Poměr nákladů k tržbám za sledované období v %	69
Tabulka 21: Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy	70
Tabulka 22: Strategické cíle a měřítka perspektivy interních procesů.....	74
Tabulka 23: Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu	78

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Hospodářské výsledky DENSO Czech s.r.o. v tis. Kč za sledované období	45
Graf 2: Vývoj hodnot hotovostní likvidity za sledované období.....	47
Graf 3: Vývoj hodnot pohotové likvidity za sledované období.....	48
Graf 4: Vývoj hodnot běžné likvidity za sledované období	49
Graf 5: Vývoj hodnot rentability aktiv za sledované období.....	51
Graf 6: Vývoj hodnot rentability vlastního kapitálu za sledované období	52
Graf 7: Vývoj hodnot rentability tržeb za sledované období.....	53
Graf 8: Vývoj hodnot obratu aktiv za sledované období.....	54
Graf 9: Vývoj hodnot obratu zásob za sledované období.....	55
Graf 10: Vývoj hodnot doby splatnosti pohledávek za sledované období	56
Graf 11: Vývoj hodnot doby obratu zásob za sledované období.....	57
Graf 12: Vývoj procentních hodnot celkové zadluženosti za sledované období.....	59
Graf 13: Vývoj hodnot zadluženosti vlastního kapitálu za sledované období.....	60
Graf 14: Vývoj hodnot úrokového krytí za sledované období	61
Graf 15: Vývoj celkových tržeb za sledované období v tis. Kč	67
Graf 16: Vývoj provozního zisku za sledované období v tis. Kč	68
Graf 17: Vývoj poměru nákladů k tržbám za sledované období v %	69
Graf 18: Vývoj zákaznické spokojenosti za sledované období v %.....	71
Graf 19: Vývoj počtu reklamací za sledované období.....	72
Graf 20: Vývoj míry včasného dodání za sledované období v %.....	73
Graf 21: Vývoj míry chybovosti za sledované období v %.....	75
Graf 22: Vývoj nákladů na špatný výrobek za sledované období v %.....	76
Graf 23: Vývoj kohsu za sledované období v %	77
Graf 24: Vývoj míry fluktuace zaměstnanců za sledované období v %.....	79
Graf 25: Vývoj míry absence zaměstnanců za sledované období v %	80
Graf 26: Vývoj míry spokojenosti zaměstnanců za sledované období v %	81

Graf 27: Vývoj realizace ročního vzdělávacího plánu za sledované období v %82

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC – balanced scorecard

BV – book value (účetní hodnota akcie)

CF – cash flow (peněžní tok)

CRM – customer relationship management (řízení vztahů se zákazníkem)

ČPK – čistý pracovní kapitál

ČPP – čisté pohotové peněžní prostředky

ČZ – čistý zisk

EAT – earning after taxes (zisk po zdanění)

EBIT – earning before interest and taxes (zisk před úroky a zdaněním)

EBT – earning before taxes (zisk před zdaněním)

EPS – electric power steering system (systém elektrického posilovače řízení)

EVA – ekonomická přidaná hodnota

HV – hospodářský výsledek

JIT – just-in-time

KPI – klíčové ukazatele výkonnosti

MVA – tržní přidaná hodnota

NOPAT – net operating profit after taxes (zisk z hlavní činnosti po zdanění)

NPV – net present value (čistá současná hodnota)

OEE – overall equipment effectiveness (celková efektivnost zařízení)

p. b. – procentní bod

ROA – return on assets (rentabilita aktiv)

ROCE – return on capital employed (rentabilita investovaného kapitálu)

ROE – return on equity (rentabilita vlastního kapitálu)

ROS – return on sales (rentabilita tržeb)

VK – vlastní kapitál

WACC – weighted average costs of capital (průměrné vážené náklady na kapitál)

ÚVOD

Hodnocení výkonnosti a její sledování je nedílnou součástí podniků ve snaze držet krok s konkurencí. Jedná se o ucelený proces, který zkoumá a porovnává měřená podniková data. Z naměřených dat podnik získává přehled o své konkurenceschopnosti na trhu. Právě konkurenceschopnost je v této době velice důležitá, jelikož mnoho trhů bývá již nasycených, a právě na těchto trzích převažuje nabídka nad poptávkou. Výrobci jsou tak nuceni svádět neustálé boje s konkurencí o své zákazníky. Metoda Balanced Scorecard je z tohoto pohledu populární, jelikož dopomáhá společnostem sledovat a měřit nejen finanční ukazatele, ale také nefinanční. Především se však jedná o zaměření na zákazníky, kteří jsou nepostradatelnou a neodmyslitelnou součástí při měření podnikové výkonnosti.

Teoretická část se v první kapitole zabývá vymezením základních pojmů výkonnosti podniku a jejího měření. V této části jsou vysvětlena měřítka měření výkonnosti a jejich typy. Následující podkapitola je věnována definici samotné finanční analýzy. Uvádí, čemu se věnuje a z jakých zdrojů dat vychází. Dále jsou také popsány jednotlivé metody finanční analýzy. Druhá kapitola již definuje jednotlivé ukazatele finanční analýzy a konkretizuje jejich výpočty. Třetí kapitola specifikuje moderní koncepty měření výkonnosti. Právě tato metoda objasňuje význam metody Balanced Scorecard, vytyčuje její perspektivy a předkládá příklady jednotlivých měřítek.

Praktická část začíná představením vybraného podniku pro hodnocení výkonnosti. Nastiňuje zaměření zvoleného podniku, jeho odběratele a znázorňuje hospodářskou situaci podniku. Následující kapitola uplatňuje finanční analýzu využitím poměrových ukazatelů a provádí hodnocení výkonnosti z pohledu likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti podniku. Šestá kapitola aplikuje metodu Balanced Scorecard. V této kapitole je nadefinováno poslání a vize vybrané společnosti. Dále jsou vymezeny strategické cíle doplněné strategickou mapou znázorňující tyto strategické cíle. Následně probíhá hodnocení jednotlivých perspektiv této metody. Obě zvolené metody se zabývají sledovaným obdobím od roku 2017 do roku 2022. V závěru autor shrnuje naměřené výsledky a následně navrhuje opatření, která může podnik využít ke zlepšení v jednotlivých oblastech.

Práce má za cíl zhodnocení výkonnosti vybraného podniku aplikováním finanční analýzy a metody BSC a následně navrhnout opatření na zlepšení.

1 VYMEZENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ VÝKONNOSTI PODNIKU A FINANČNÍ ANALÝZY

1.1 Výkonnost podniku

Definicí výkonnosti se podle Wagnera (2009) obecně rozumí charakteristika, která se zaměřuje na popis průběhu, případně způsobu, kterým subjekt zkoumání provádí danou činnost. Tento průběh je poté porovnáván s referenčním způsobem průběhu dané činnosti. Jedná se tedy o schopnost provedení srovnání zkoumaného jevu s referenčním na základě určené kriteriální škály.

Měřením výkonnosti je možné hodnotit samotnou výkonnost podniku. Nicméně se dá použít k hodnocení úspěšnosti a konkurenceschopnosti. Výkonnost, jakožto měření výkonu, je spjata s výstupy podniku. Obtížnost vyčíslení výstupů není nijak složitá a následná analýza je snáze proveditelná. (Sedláček et al., 2012) Králová et al. (2013) spojuje podnikovou výkonnost také s produkční schopností firmy. Tudiž je hodnocena na základě výstupů výrobních procesů. Vnímání pomocí tohoto přístupu směřuje k využití dat z účetnictví, což je považováno za jednoduché a přímé výkonnostní hodnocení vyjádřené v cenách příslušících k dané produkci.

Terpiłowski (2022) uvádí, že obecná definice výkonnosti je schopnost podniku tvořit zisk ze zdrojů a dosahovat podnikových cílů. Nicméně se jedná o velice širokou definici. V praxi se výkonnost podniku vztahuje převážně k úspěchům, které jsou společností měřeny pomocí různých druhů metrik. Těmto metrikám se také říká klíčové ukazatele výkonnosti neboli KPI.

Dále Terpiłowski (2022) konstatuje, že se KPI mohou lišit podle odvětví, ve kterém společnost podniká. Pro převážnou většinu se mezi hlavní klíčové ukazatele výkonnosti podniku řadí:

- ziskovost;
- produktivita;
- růst zisku/zaměstnanosti/tržeb;
- zákaznické hodnocení spokojenosti;
- doručování objednávek;
- čas doručení;

- množství potenciálních zákazníků;
- statistické zlepšování projektů (projekty dokončené včas, dodržení rozpočtu);
- zvyšování ziskové marže u jednotlivých projektů;
- zvyšování podílu na trhu.

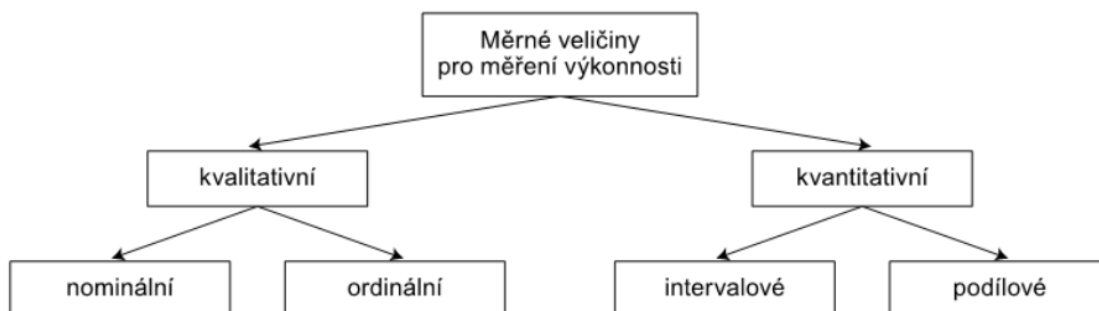
1.1.1 Měřítka měření výkonnosti

Měřítka neboli také kritéria je veličina, pomocí které dochází k popisu vztahů mezi prvky a jejich charakteristiky v modelu. Kritéria musí obsahovat měrnou veličinu, ke které se vztahují. Stejně tak musí minimálně popisovat jeho vztah k určité charakteristice. Neoddělitelnou součástí měřítek výkonnosti jsou měrné veličiny. (Wagner, 2009)

Typy měrných veličin

Pro měření se používají různé druhy veličin. Jejich odlišnost se určuje na základě posouzení relace mezi dvěma naměřenými hodnotami dané veličiny. Veličiny se dělí na dvě základní skupiny:

- kvalitativní – relace mezi dvěma vyjádřenými hodnotami nelze kvantifikovat;
- kvantitativní – pro vyjádřené hodnoty jsme schopni kvantifikovat jejich vztah.



Obrázek 1: Dělení měrných veličin pro měření výkonnosti

Zdroj: (Wagner, 2009 s. 43)

Kvalitativní a kvantitativní veličiny zobrazené na obrázku 1 se dají dále rozdělit. **Kvalitativní veličiny** se dělí na nominální, u kterých je možné stanovit pouze to, zda jsou dvě hodnoty rozdílné či stejné a ordinální, pro jejichž hodnoty jsme schopni stanovit pořadí mezi nimi.

Pro **kvantitativní veličiny** platí rozdělení na intervalové a podílové veličiny. Přičemž intervalové veličiny mohou mezi dvěma hodnotami stanovit velikost jejich odlišnosti. Na základě podílových veličin, je možné určit, kolikrát se hodnoty od sebe diferencují. (Wagner, 2009 s. 43)

1.1.2 Hybné síly výkonnosti

Výkonnost, a tedy také Balanced Scorecard, by se správně měla skládat z určitého souboru měřítek určených pro výstupy a samotných výkonnostních hybných sil. Samotná měřítka nemohou fungovat při absenci hybných sil. Důvodem jsou chybějící informace o způsobu dosažení výstupů stejně jako zpráva, zda implementace strategie proběhla správně. Nemožnost fungování platí i pro hybné síly. Nepřítomností měřítek není možné sledovat zlepšení v rámci finanční efektivity. (Kaplan, Norton, 2007)

1.1.3 Systém měření výkonnosti

Wagner (2019) uvádí, že systém měření výkonnosti je nutné přizpůsobit podnikům individuálně na základě podnikových cílů, strategie a způsobu vedení. Pokud zavádění systému provádí externí společnost je nezbytné zapojit do tohoto procesu manažery podniku pro posouzení aplikovatelnosti na danou společnost. Systém měření výkonnosti je nutné provázat napříč celým podnikem. Správně nastavený systém se opírá o kvalitní data, která by se měla prolínat s informacemi manažerského účetnictví.

„Systém měření výkonnosti znamená takové konkrétní řešení procesu měření výkonnosti, které je založeno na systémovém přístupu. Prvky systému měření výkonnosti tvoří jednotlivé fáze procesu měření výkonnosti, subjekty, které uskutečňují měření výkonnosti nebo se na něm podílejí, systémy měřítek výkonnosti a metody využívané v jednotlivých fázích měření výkonnosti.“ (Wagner, 2009 s. 41)

1.2 Finanční analýza

Finanční analýza je součástí finančního řízení. Využitím nástrojů finanční analýzy odhaluje v požadovaných parametrech odchylky a diagnostikuje finanční stav podniku. Dále se zaměřuje na analyzování příčin vzniku již zmíněných odchylek a napomáhá s definováním opatření, která mají za úkol navigovat podnik ke splnění strategických cílů. (Nývtová, Marinič, 2010)

Růčková (2021) zmiňuje existenci několika definic, nicméně jako nejvýznamnější uvádí následující:

„Finanční analýza představuje systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.“ (Růčková, 2021 s. 11-12.)

Účelem této analýzy je souhrnně zhodnotit finanční stav firmy. Společně s hodnocením odhaluje ziskovost, posuzuje strukturu kapitálu, schopnost splácení podnikových závazků a zjišťuje, zda jsou aktiva společnosti účinně využívána. K finančnímu řízení se finanční analýza nedílně vztahuje, jelikož slouží jako kontrolní informace o splnění či nesplnění cílů v různých podnikových oblastech. (Knápková et al., 2017)

Ve finanční analýze je zahrnována a hodnocena nejen minulost, ale také současnost podniku. Na základě analýzy se následně odhadují finanční podmínky v budoucnu. Hlavním úkolem finanční analýzy je vypracovat podklady. Podklady, které finanční analýza vypracuje, slouží ke kvalitnímu rozhodování a jsou hlavním myšlenkou pro fungování podniku. Podnikové rozhodování a účetnictví je úzce spojeno, neboť účetnictví poskytuje v rámci finanční analýzy v určité míře exaktní údaje o peněžních hodnotách. Nicméně tyto údaje jsou vztaženy pouze ke konkrétnímu časovému okamžiku, což znamená jejich jistou izolovanost. Právě účetní data je nutné podrobit finanční analýze dříve, než budou použita k hodnocení finančního zdraví společnosti.

Z časového hlediska spočívá smysl finanční analýzy v rozdělení na dvě roviny. Zaměření první roviny je směřováno na minulost, což umožňuje hodnocení vývoje podniku pomocí řady kritérií, až po současnost. Druhá rovina finanční analýzy je orientována na finanční plánování pro všechny časové roviny. Slouží poté pro krátkodobé plánování, které zajišťuje běžný chod podniku. Zároveň nám umožní provádět také strategické plánování, jenž se stará o dlouhodobý vývoj společnosti. Z toho vyplývá, že výsledky finanční analýzy představují vstupní data pro finanční plánování. (Růčková, 2021)

1.2.1 Zdroje dat finanční analýzy

Pro vypracování finanční analýzy je zapotřebí zajištění dat, která jsou východiskem pro získání relevantních a kvalitních výsledků. Převážnou většinu zdrojových dat obsahují podnikové účetní výkazy. Jedná se tedy o:

- rozvahu;
- výkaz zisku a ztrát;
- přehled o změnách vlastního kapitálu;
- přehled o peněžních tocích neboli cash flow;
- a přílohu účetní závěrky.

(Knápková et al., 2017)

Rozvaha

Písemné vyjádření přehledu o zdrojích a majetku společnosti ke konkrétnímu datu. Jednotlivé pojmenování položek a hodnot vázaných k těmto položkám korespondují s danými účty v účetní osnově a stanovenými postupy pro účtování. Rozvaha je tedy obrazem struktury majetku a zdrojů daného podniku. Princip rozvahy spočívá v rovnováze mezi aktivy a pasivy. Přičemž aktivy se rozumí vlastněný majetek firmy a pasivy jsou míněny zdroje kapitálu, pomocí kterých byl majetek podniku pořízen. (Vochozka, 2020)

Knápková et al. (2017) dodává, že rozvaha je pro každý podnik výchozím účetním výkazem.

Výkaz zisku a ztrát

Informuje o hospodářském výsledku, kterého podnik dosáhl. Zobrazuje relace mezi výnosy neboli také tržby dosažené podnikem za určitou dobu a náklady spojené s vytvořeným výnosem. (Vochozka, 2020)

Vztah výnosů a nákladů je podle Knápkové a kol. (2017) následovný:

$$\text{Výnosy} - \text{Náklady} = \text{Výsledek hospodaření} \quad (1)$$

Tento výkaz je možné sestavit na základně účelového nebo druhového rozdělení, kde účelové členění zkoumá, za jakou příčinou vznikly dané náklady. Naopak u druhového členění hraje roli povaha jednotlivých nákladů. (Knápková et al., 2017)

Lze tedy říci, že výnosy ani náklady se neopírají o reálné peněžní toky vyjádřené příjmy a výdaji, a proto nepředkládají skutečný stav hotovosti získané hospodářskou činností podniku. (Vochozka, 2020)

Výkaz cash flow

Vytváří přehled o podnikových příjmech a výdajích za určité období. Jedná se tedy o zachycení vzniku a využívání peněžních prostředků. Slouží jako doplněk výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Žádoucím stavem je, aby příjmy byly vyšší než výdaje. Využívá se k posuzování likvidity podniku, jelikož znázorňuje vývoj situace firmy z finančního hlediska a nalézá samotné původy změn dané situace. Pro výkaz cash flow je důležitý likvidní majetek krátkodobého charakteru. Tento druh majetku obsahuje peněžní prostředky, peníze na účtu, peníze v pokladně, peníze na cestě a ceniny. (Vochozka, 2020) Knápková et al. (2017) doplňuje stávající seznam o některé cenné papíry, které jsou snadno obchodovatelné a likvidní, peněžní úložky, kde nejdelší výpovědní lhůta je 3 měsíce a pohledávky krátkodobého charakteru a splatností opět do 3 měsíců.

Přehled o změnách vlastního kapitálu

Používá se k objasnění difference mezi konečným a počátečním stavem jednotlivých položek vlastního kapitálu v průběhu daného období. Do celkových změn vlastního kapitálu se uvádí vlastnické změny a ostatní změny. Do změn, které vzešly z vlastnických operací se počítají vklady a výběry uskutečněné vlastníky. Mezi změny ostatních operací se řadí přecenění některých závazků a finančních aktiv, převody u fondů, které se vytvořily pomocí hospodářského výsledku, případně zisku. (Knápková et al. 2017)

Příloha k účetní závěrce

Existence přílohy k účetní závěrce spočívá v předání vysvětlujících a doplňujících informací týkajících se již zmíněných účetních výkazů. Zároveň sděluje uživatelům podstatné skutečnosti, které ještě v účetní závěrce nebyly doposud zmíněny. Přílohy je možné sestavovat popisně nebo tabulkově, a to buďto v úplném eventuálně simplifikovaném rozsahu. (Haas Kubátová, 2022)

1.2.2 Metody finanční analýzy

Vznik různých metod finanční analýzy byl umožněn rozvojem vědních oborů statistiky, matematiky a ekonomiky. Všechny metody se orientují na finanční zdraví podniku a jeho

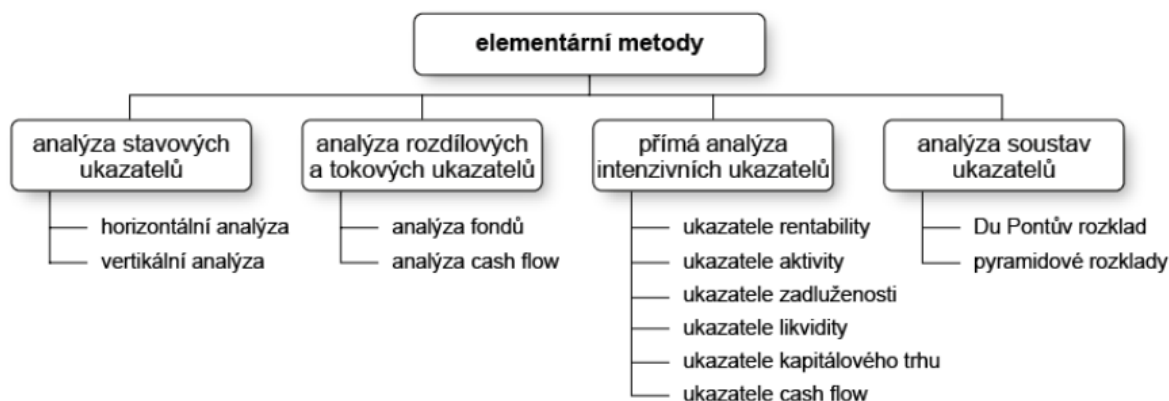
hodnocení, jež mohou být úspěšně používány. Při volbě ideální metody je nutné zohlednit následující faktory:

- účelnost – zvolená metody by měla odpovídat již určenému cíli;
- spolehlivost – je potřebné využívat kvalitní informace a data, což zapříčiní i spolehlivější výsledky analýzy;
- nákladnost – návratnost nákladů použitých pro analýzu by měla být odpovídající nákladům vynaložených na analýzu.

Výběr výhodnější metody je přímo úměrný se spolehlivějšími závěry a nepřímo úměrný s hrozbou špatného rozhodnutí. Vychází z toho také vyšší míra úspěchu. Nejpoužívanější metody finanční analýzy se rozdělují na dvě skupiny. Jednou z těchto skupin je skupina **vyšších metod**. Tyto metody závisí na matematické statistice a její důkladné znalosti. Pro použití těchto technik je zapotřebí vysoká softwarová vybavenost. Z tohoto důvodu jsou aplikovány pouze podniky, které se specializují na tyto metody. Jako druhá a častěji využívaná skupina jsou **metody elementární**, které jsou přiblíženy v následujícím textu. (Růčková, 2021)

Elementární metody finanční analýzy

Hlavním faktorem u finanční analýzy je hledisko týkající se času. Rozlišují se veličiny tokové a stavové, které již byly vysvětleny v předchozí podkapitole. Důraz je potřeba klást na dostatečně kvalitní vedení časové řady a hodnocení vyplývající z těchto časových řad. Je zapotřebí zahrnout co nejvíce informací, díky kterým zamezíme nepřesnostem spjatých s interpretací. Jednotlivé metody zobrazené na obrázku 2 dohromady vytváří souhrnnou analýzu finančního hospodaření firmy. (Růčková, 2021)



Obrázek 2: Elementární metody finanční analýzy

Zdroj: (Růčková, 2021)

1.2.3 Ukazatele finanční analýzy

Data obsažená v účetních výkazech mají odlišné způsoby užití. Pokud podniky používají údaje obsažené přímo v těchto přehledech, jedná se o **ukazatele absolutní**. Data obsažená v rozvaze jsou vázané k danému okamžiku. O těchto údajích lze hovořit jako o stavových ukazatelích. Pokud od sebe odečtou dva stavové ukazatele, hovoří se o **rozdílovém ukazateli**. Výnosy a náklady, které znázorňují intervalové údaje, jsou obsaženy ve výkazech zisku a ztrát a řadí se do kategorie tokových ukazatelů. Přičemž každý z uvedených ukazatelů vstupuje do finanční analýzy. Pokud se údaje použijí v poměru nazývají se **poměrové ukazatele**. (Knápková et al., 2017)

2 TRADIČNÍ MĚŘÍTKA VÝKONNOSTI

2.1 Absolutní ukazatele

Jak již bylo zmíněno, absolutní ukazatele se vážou bezprostředně na hodnocené údaje základních účetních výkazů a jejich samotných položek. Z důvodu absence matematických metod se jedná o přístup, který je poměrně omezený. (Růčková, 2021) Z časového hlediska se tento druh ukazatelů také nazývá jako **stavové ukazatele**. (Nývltová, Marinič, 2010) Vochozka (2020) přidává ke stavovým ukazatelům také **tokové veličiny** používané k vytváření výkazů v účetnictví. Knápková et al. (2017) zmiňuje také využití těchto ukazatelů. Využití absolutních ukazatelů slouží ke tvorbě vývojových trendů a jejich analýze, jelikož umožňuje porovnat vývoj v čase. Vochozka (2020) doplňuje, že absolutní ukazatelé slouží k poměrovému rozboru a procentní analýze.

Horizontální analýza v čase porovnává a sleduje vývoj jednotlivých ukazatelů. Srovnávání se vztahuje ve velké většině k minulému účetnímu období. Pomocí horizontální analýzy dokážeme zjistit meziroční změny. (Vochozka, 2020)

Vertikální analýza se zakládá na výnosových položkách, položkách rozvahy a jejich procentních podílech. Tato analýza vyobrazuje strukturu účetních výkazů. Přesněji se jedná o rozvahu, výkaz o cash flow a výkaz zisku a ztrát. Tyto výkazy se vždy vztahují ke stanovené veličině. (Vochozka, 2020)

2.2 Rozdílové ukazatele

Růčková (2021) představuje rozdílové ukazatele jako výpočet rozdílu mezi dvěma stavovými hodnotami, přičemž se z jedné strany jedná o položku aktiv a ze strany druhé o položku pasiv. Významnost rozdílových ukazatelů spočívá v orientaci na likviditu, která se zjišťuje prostřednictvím analýzy situace finanční stránky podniku a jeho řízení. Pro zajištění podnikové likvidity je nutné, aby přebytečná hodnota krátkodobých likvidních aktiv převyšovala cizí krátkodobé zdroje. (Knápková et al., 2017)



Obrázek 3: Rozklad čistého pracovního kapitálu

Zdroj: (Knápková et al., 2017)

Mezi nejdůležitější ukazatele se v této kategorii řadí **čistý pracovní kapitál**, známý také jako provozní kapitál. (Knápková et al., 2017)

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje} \quad (2)$$

Nebo také:

$$\text{ČPK} = \text{vlastní zdroje} + \text{cizí dlouhodobý kapitál} - \text{stálá aktiva} \quad (3)$$

Dalším rozdílovým ukazatelem jsou **čisté pohotové prostředky**, které vyjadřují finanční likviditu společnosti. (Nývltová, Marinič, 2010)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky} \quad (4)$$

2.3 Poměrové ukazatele

Skupina poměrových ukazatelů se řadí mezi nejvíce používané ukazatele. V návaznosti na jejich široké využití jsou také nejpočetnější skupinou. Určují se podílem mezi dvěma položkami. Vybrané položky se nachází převážně v základních účetních výkazech. Smyslem poměrových ukazatelů je uskutečnění srovnávání hodnot v čase, srovnávací a průřezovou analýzou. (Růčková, 2021) Analýzy používající poměrové ukazatele jsou díky zjištění rychlého finančního stavu podniku nejoblíbenějšími metodami. Ukazatele poměrového typu pracují nejen s **rozvahou**, ale také s **tokem peněz** a **výkazy zisku a ztrát**. Jelikož je umožněné počítat s poměry položek těchto základních účetních výkazů dochází ke konstrukci mnoha ukazatelů. (Knápková et al., 2017)

Na zaměření poměrových ukazatelů je možné rozdělit na:

- Ukazatele likvidity;
- Ukazatele rentability;

- Ukazatele aktivity;
- Ukazatele zadluženosti;
- Ukazatele kapitálového trhu.

2.3.1 Ukazatele likvidity

Jedná se o schopnost přeměny aktiva podniku na hotovost případně na krátkodobé finanční instrumenty, které jsou ekvivalenty hotovosti. V krátkodobém hledisku vyjadřuje solventnost podniku, což znamená schopnost podniku platit včas své závazky. Existují různé úrovně likvidity. Stupně se určují na základě stupně likvidnosti daných aktiv. Likvidností se rozumí schopnost přeměny na hotovost bez větší ztráty a za co nejkratší čas. (Nývtová, Marinič, 2010)

Hotovostní likvidita

Nejpřesnější z ukazatelů likvidity z důvodu hodnocení schopnosti podniku zaplatit okamžitě všechny krátkodobé závazky. Optimální hodnota se uvádí přibližně 0,2.

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (5)$$

Pohotová likvidita

Zahrnuje všechna oběžná aktiva kromě zásob. Zásoby jsou brány jako nejméně likvidní část oběžných aktiv. Pro podnik znázorňuje schopnost splnit své závazky krátkodobého typu. Zde ideální hodnota spadá do intervalu 0,7-1,0.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (6)$$

Běžná likvidita

Obsahuje všechny položky oběžných aktiv. Běžná likvidita podává informaci o krytí krátkodobých závazků oběžným majetkem podniku. Pro podnik je optimální interval běžné likvidity 1,6-2,5. Přičemž by neměla nastat situace, kdy hodnota klesne pod 1.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (7)$$

Likvidita je nepřímo úměrná s rentabilitou, jelikož pro zajištění likvidního podniku je zapotřebí mít v oběžných aktivech dostatek finančních prostředků. Finanční prostředky jsou

vázány ke kapitálu, což znamená jejich profinancování. S profinancováním jsou také sdruženy náklady. (Vochozka, 2020)

2.3.2 Ukazatele rentability

Řadí se mezi poměrové ukazatele. Měřením těchto ukazatelů dochází k peněžnímu vyjádření hodnot zachycujících míru zhodnocení vynaložených prostředků v podobě aktiv nebo také kapitálu. (Nývltová, Marinič, 2010)

Růčková (2021) představuje rentabilitu jako měřítko podnikové schopnosti produkovat další zdroje a využitím investovaného kapitálu vytvářet zisk. Pro měření rentability se využívá nejčastěji rozvaha a výkaz zisku a ztrát. Obvykle se vyjadřuje jako poměr mezi ziskem a hodnotou kapitálu vloženého podnikem. Zisk se dělí do různých kategorií. Mezi nejdůležitější se řadí:

- EBIT – zisk odpovídající provoznímu výsledku hospodaření;
- EBT – zisk před zdaněním snížený nebo navýšený o mimořádný výsledek hospodaření před zdaněním;
- EAT – zisk již po zdanění.

Rentabilita aktiv

Jedná se o návratnost kapitálu vloženého podnikem v podobě aktiv. (Nývltová, Marinič, 2010) Hodnoty tohoto ukazatele by se měly meziročně zvyšovat. Zároveň by doporučená hodnota měla být vyšší než 5 %. FISTRO ADMIN (2014) Dále Růčková (2021) doplňuje, že rentabilitou aktiv se vyjadřuje výrobní síla, schopnost tvořit zisk a samotná výkonnost podniku. Obecně se spočítá jako:

$$ROA = \frac{\text{Zisk}}{\text{Celkový vložený kapitál}} \quad (8)$$

Rentabilita vlastního kapitálu

Určuje poměr mezi čistým ziskem a kapitálem, který byl investován akcionářem. Znamená to tedy kolik jedna jednotka investovaného kapitálu akcionářem generuje čistého zisku. (Vochozka, 2020) Hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod hodnotu 0,08 neboli také 8 %. (FISTRO ADMIN, 2014)

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (9)$$

Rentabilita investovaného kapitálu

Předkládá pohled na efektivitu hospodaření podniku. (Růčková, 2021) Rentabilita investovaného kapitálu ukazuje podniku, kolik jedna jednotka měny, která byla investována akcionáři a věřiteli, vytváří před zdaněním provozního hospodářského výsledku. (Vochozka, 2020)

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé dluhy}} \quad (10)$$

Rentabilita tržeb

Pracuje s poměry výsledku hospodaření a tržbami. Výsledek hospodaření může být buďto ve formě před zdaněním nebo s čistým ziskem. Rentabilita tržeb představuje schopnost generování zisku při stávající výši tržeb. (Růčková, 2021)

$$ROS = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} \quad (11)$$

2.3.3 Ukazatele aktivity

Podle Nývltové a Mariniče (2010) jsou ukazatele aktivity určené pro vyjádření činností podniku a jejich efektivního využití při nejvýhodnějším nasazení a využití daného majetku. Ukazatelé lze měřit jako celkový obrat aktiv za určité období nebo jako rychlost jednotlivých obrátů kapitálu, který je vázán k majetku. Přičemž rychlost obrátu je počítána ve dnech.

Obrat aktiv

Zaměřuje se na měření využití všech aktiv. Rozumí se tím kolikrát za rok jsou celková aktiva obrácena. Ideálně by měl být tento ukazatel co nejvyšší s tím, že by neměl klesnout pod hodnotu 1.

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}} \quad (12)$$

Obrat zásob

Podává informaci o průměrném počtu prodejů jednotlivých položek v průběhu běžného období a jejich opětovného naskladnění. V případě, že se výsledné hodnoty pohybují nad průměrem, znamená to, že podnik nedrží nadbytečné zásoby nelikvidního charakteru, a tudíž není nutné žádné další financování těchto zásob. (Vochozka, 2020)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (13)$$

Doba obratu zásob

Jedná se o odvozený ukazatel informující podnik o době, po kterou je oběžný majetek vázán v podobě zásob. Platí přímá úměra mezi obratovostí zásob a dobou obratu zásob. Je nutné brát v úvahu velikost zásob. Trendem jsou nyní zakázkové výroby, a tudíž se zásoby dodávají ve velikostech odpovídajících zakázkám. (Růčková, 2021)

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby/360} \quad (14)$$

Doba splatnosti pohledávek

Informuje o čase, vyjádřeném ve dnech, které uběhnou od vystavení faktury za prodej produktu nebo již zhotovených výrobků a momentem, kdy dorazí peníze na účet podniku. Snahou podniku je minimalizovat tuto hodnotu.

$$Doba\ splatnosti\ zásob = \frac{Pohledávky}{Tržby/360} \quad (15)$$

Obrat dlouhodobého majetku

Zaměřuje se na samotné části dlouhodobého majetku a provádí měření jeho efektivního využití. Podnik je v rámci tohoto ukazatele informován o počtu obrátů proměněných v tržby u dlouhodobého majetku v rámci jednoho roku. Tento ukazatel musí brát v úvahu odpisy aktiv a metody používané k provádění odpisů. (Vochozka, 2020)

$$Obrat\ dlouhodobého\ majetku = \frac{Tržby}{Dlouhodobý\ majetek} \quad (16)$$

2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost se váže k cizím zdrojům financování podnikových aktiv. Popisuje vztah mezi cizím a vlastním kapitálem, tedy složení kapitálové struktury. Se zadlužeností se pojí riziko, které roste s navyšováním financování aktiv pomocí cizích zdrojů. Ukazatele zadluženosti pracují obvykle s rozvahou, kde se porovnávají její jednotlivé položky. (Růčková, 2021)

Celková zadluženost

Vyjadřuje poměr mezi cizími zdroji financování a vlastními zdroji financování. Slouží k měření výše financování podniku pomocí dluhů. Celková zadluženost je také nazývána jako ukazatel věřitelského rizika. (Altaxo, ©2019) S vyššími hodnotami je spojeno také vyšší riziko věřitelů. Vyšší hodnoty jsou žádoucí v případě, že rentabilita podniku převyšuje úroky vázané

k cizímu kapitálu. (Růčková, 2021) Za doporučenou hodnotu se považuje rozmezí od 30 % do 60 %. (FISTRO ADMIN, 2014)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Celková aktiva}} \quad (17)$$

Zadluženost vlastního kapitálu

Zaměřuje na měření preferencí financování podnikových zdrojů. V případě výsledku přesahující hodnotu 1, podnik preferuje financování aktiv cizími zdroji. (Strouhal, ©1997-2023) Zadluženost vlastního kapitálu udává, kolikrát je vlastní kapitál převyšován cizím kapitálem neboli dluhem. (Nývltová, Marinič, 2010)

$$\text{Zadluženost vlastního kapitálu} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (18)$$

Úrokové krytí

Je vyjádřením schopnosti podniku udržet stávající cizí zdroje na aktuální výši. V případě že hodnota tohoto ukazatele bude menší než 1, znamená to, že podnik není schopen pomocí veškerého zisku uhradit své úroky. (Vochozka, 2020) Optimálně má ukazatel úrokového krytí převyšovat hodnotu 2, přičemž platí, že čím je hodnota vyšší, tím je finanční stav podniku příznivější. (FISTRO ADMIN, 2014)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} \quad (19)$$

2.3.5 Ukazatele kapitálového trhu

Slouží k informování investorů o finančním zdraví podniku a jeho potenciálu. O zdraví podniku vypovídají již zmíněné předchozí ukazatele. (Nývltová, Marinič, 2010)

Účetní hodnota akcie

Z hlediska ocenění se jedná o důležitou hodnotu, neboť reprezentuje korektní a poctivý obraz hodnoty podniku. Stanovuje se na základě údajů z předešlých období, čímž se zamezuje subjektivnímu ovlivnění. (Corporatefinanceinstitute, ©2015-2023) Vochozka (2020) komentuje, že se jedná o hodnotu vlastního kapitálu, který je přepočten na 1 akcii. Žádoucí je stav, kdy tato hodnota v průběhu jednotlivých období roste.

$$\text{Účetní hodnota akcie} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Počet emitovaných kmenových akcií}} \quad (20)$$

Dividendový výnos

Jedná se o dividendovou výplatu za daný rok, která se určuje jako procento z aktuální ceny akcie. Tento výnos je ovlivněn výkyvy trhu či změnou výše vyplácené dividendy přímo podnikem, který tyto dividendy emituje. (Hall, 2023)

$$\text{Dividendový výnos} = \frac{\text{Dividenda na akcii}}{\text{Tržní cena akcie}} \quad (21)$$

Čistý zisk na akcii

Pomocí tohoto ukazatele je možné zjistit ziskovost společnosti. Výpočtem získáme čistý příjem na jednu akcii. Čistý zisk na akcii informuje o finančním zdraví podniku. Lze tedy říci, že pokud je hodnota tohoto ukazatele vyšší, znamená to také vyšší ziskovost dané společnosti. (Kilroy, 2023)

$$\text{Čistý zisk na akcii} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Počet emitovaných kmenových akcií}} \quad (22)$$

3 MODERNÍ KONCEPTY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI

3.1 Diskontované cash flow

Oproti samotnému cash flow, diskontované peněžní toky pracují s časem stejně jako s rizikem, které souvisí s produkcí cash flow. Využívá se k hodnocení investic z hlediska výhodnosti. Dále je používán k oceňování společnosti. U posuzování investic je nezbytné zhodnotit čistou současnou hodnotu. Ta se vypočítá pomocí diskontovaného cash flow následovně:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (23)$$

kde CF_t = peněžní toky z realizace investičního projektu v jednotlivých letech životnosti investice;

K = kapitálový výdaj spojený s investicí;

n = doba životnosti investice;

i = diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice.

Pokud se jedná o kladný výsledek dochází k přijetí investice, což pomůže k navýšení hodnoty společnosti. (Knápková et al., 2017)

3.2 Ekonomická přidaná hodnota

Je kritériem, jenž dává podniku přehled o jeho finanční výkonnosti pomocí zbytkového příjmu. Cílem tohoto konceptu je nadefinování hodnoty generované firmou s využitím investovaných prostředků, a tím dokázat navýšit generované zisky určené pro akcionáře. Zjednodušeně EVA reflektuje reálnou výkonnosti podniku. Měření se zaměřuje na stanovený časový rámec, přičemž není možné vypočítat budoucí výkonnosti. (SendPulse, ©2015-2023)

Knápková et al. (2017) definuje ukazatel EVA jako vyjádření rozdílu dvou veličin. První veličinou je zdaněný operativní zisk a druhou hodnotou jsou náklady vynaložené na kapitál očištěné o oportunitní náklady na úplatný kapitál. Jako cíl tento koncept vnímá tvorbu ekonomické přidané hodnoty, což znamená měření příspěvku aktiv na snížení nebo zvýšení hodnoty určené vlastníkům podniku.

Nejčastěji je EVA znázorňován jako:

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

přičemž $NOPAT$ = zisk vytvořený hlavní činností podniku po zdanění;

$WACC$ = průměrné vážené náklady na kapitál;

C = kapitál vázaný v aktivech používaných k hlavní činnosti podniku.

Pro orientační určení ekonomické přidané hodnoty lze využít relaci:

$$EVA = \check{C}Z - r_e * VK \quad (25)$$

kde $\check{C}Z$ = čistý zisk;

r_e = náklady na vlastní kapitál;

VK = vlastní kapitál.

3.3 Tržní přidaná hodnota

Vymezuje diferenci mezi tržní hodnotou firmy a hodnotou kapitálu, jenž byl investován. Jedná se o měřítko, které pracuje se současnou hodnotou, nicméně díky současné hodnotě dokáže predikovat také budoucnost. (Wagner, 2009) Pojetí MVA se zakládá na rozdílu mezi hodnotou vlastního kapitálu přiřazený jedné akcií a tržní cenou dané akcie.

$$\text{Poměr tržní hodnoty akcie k účetní hodnotě} = \frac{\text{Tržní kurz akcie (P)}}{\text{Účetní hodnota akcie (BV)}} \quad (26)$$

Případně je možné vnímat MVA jako porovnání tržní ceny podniku, přičemž tato cena vzniká součinem aktuální tržní ceny akcie a počtem akcií emitovaných společností s hodnotou vlastního kapitálu v účetních cenách. Rozdíl těchto dvou hodnot lze zapsat následovně:

$$\text{Tržní přidaná hodnota (MVA)} = P - BV \quad (27)$$

(Nývltová, Marinič, 2010)

Tržní přidanou hodnotu lze počítat následovně:

- ex ante;
- ex post.

Ex ante se rozumí výpočet MVA jako současné hodnoty odhadující výsledky v budoucnosti na základě ekonomické přidané hodnoty. Druhý způsob, tedy **ex post**, pracuje

s výpočtem rozdílu mezi čistými aktivy spadajícími pod hlavní výdělečnou činnost a tržní hodnotou podniku nejčastěji určenou tržní kapitalizací. (Wagner, 2009)

3.4 Benchmarking

Benchmarking lze vnímat jako určitý proces měření výkonnosti podniku a jeho následné porovnávání s organizacemi, jež jsou lídry ve všech nebo alespoň některých aspektech jejich operací. Srovnáním podnik získá informace, potřebné k porozumění konkurenceschopnosti společnosti v porovnání s ostatními podniky. Benchmarking lze aplikovat bez nutné příslušnosti do stejného odvětví. (ASQ, ©2024)

Vochozka (2020) definuje benchmarking jako kontinuální a samostatný proces zaměřený na zvyšování účinnosti pomocí analýzy aktuální úrovně výkonnosti vybraného útvaru. Výkonnost útvaru je poté srovnávána s ostatními útvary organizační struktury. Přičemž dochází k nalézání příčin, způsobujících jakési mezery ve výkonu. Mezery podnikových činností jsou následně rekonfigurovány a optimalizovány.

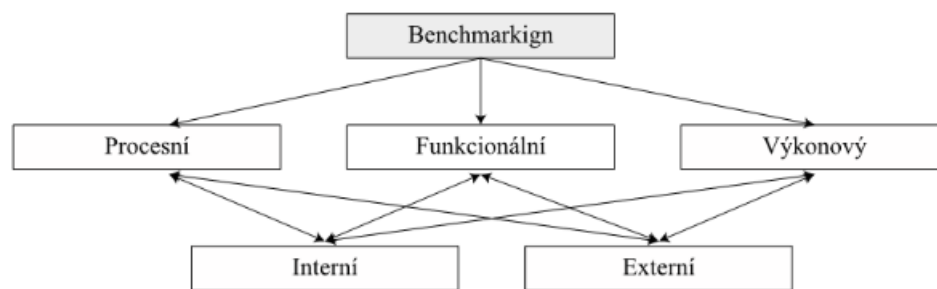
Pro aplikování benchmarkingu je nutné dodržovat základní myšlenky:

- nalézt podnik, nejlepší v porovnávané činnosti;
- analyzovat příčiny, které dopomohly k těmto výsledkům;
- vytvoření plánu na zlepšení podnikové činnosti a výkonnosti;
- aplikování vytvořeného plánu;
- sledování výsledků a jejich následné hodnocení.

Nedostatkem této metody je její časová náročnost a nutnost získávání detailnějších údajů o konkurentech.

3.4.1 Typy benchmarkingu

Benchmarking lze rozdělit na různé typy, přičemž rozdíly mezi jednotlivými druhy záleží právě na charakteru objektu, který je zvolen pro zkoumání. Základní typy benchmarkingu jsou tři. Jedná se o procesní, funkcionální a výkonový benchmarking. Toto dělení se dá rozdělit ještě podrobněji, jelikož záleží také na prostředí, ve kterém je benchmarking prováděn. Jedná se tedy o interní a externí benchmarking. Vztahy těchto typů jsou znázorněny v obrázku číslo 4. (Vochozka, 2020)



Obrázek 4: Typy benchmarkingu

Zdroj: (Vochozka, 2020)

Marr (©2021) k těmto typům doplňuje ještě strategický benchmarking.

Interní benchmarking se využívá uvnitř určitého podnikatelského útvaru. Porovnání se realizuje mezi zvolenými organizačními jednotkami s identickými či podobnými procesy, funkcemi a produkty. **Externí benchmarking** využívá externího partnera, který je nejlepším v daném oboru. Srovnání může být zkreslené v případě, že konkurenční podnik neposkytne veškeré údaje. (Vochozka, 2020)

Procesní benchmarking

Souvisí s lepším porozuměním podnikových procesů a jejich následným porovnáním z výkonnostního hlediska s externími a interními referenčními body (benchmarky). Cílem je nalézt způsoby napomáhající ke zlepšení a optimalizaci firemních procesů. (Marr, ©2021) Převážná většina tohoto typu je aplikována interně a pracuje z velké části se srovnáváním procesů zajišťujících přeměnu vstupů nehmotných či hmotných na výstupy. Pro vytvoření výstupu je potřebný zdroj spotřebovaný v uzpůsobených podmínkách. (Vochozka, 2020)

Funkcionální benchmarking

Své využití nejčastěji nalézá u společností zaměřených na poskytování služeb. Zaměřuje se na porovnávání funkcí mezi jednotlivými podnikovými jednotkami. Tento typ benchmarkingu lze také aplikovat u výrobních firem, a to v rámci logistiky, vztahů se zákazníky a dodavateli, výrobní produktivity a zodpovědnosti vůči životnímu prostředí. (Vochozka, 2020)

Výkonnostní benchmarking

Zakládá se na shromažďování dat týkajících se výsledků. Výsledky mohou zahrnovat výnosy, spokojenost zákazníků a mnohé další. Výsledky se podrobují internímu nebo externímu porovnání. Částečně tento typ benchmarkingu zasahuje také do funkčního benchmarkingu.

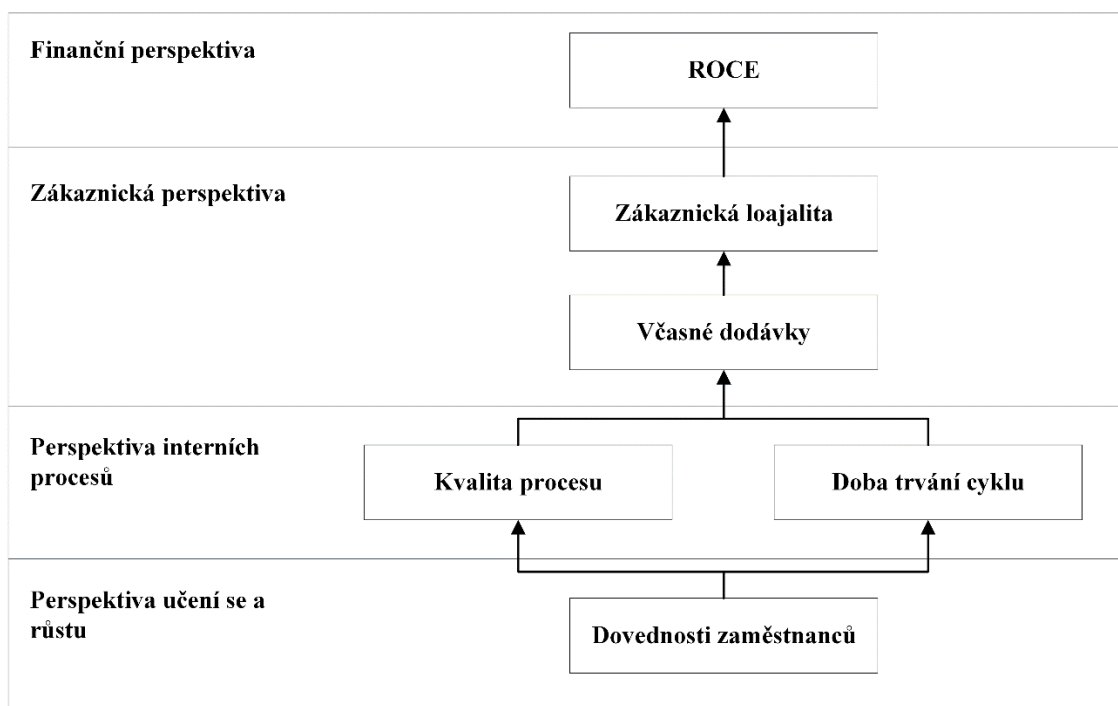
(Marr, ©2021) Využívá se ke komparaci poskytovaných služeb, nabízených produktů a používaných procesů s konkurencí, která je nejlepší v rámci daného trhu. (Vochozka, 2020)

Strategický benchmarking

Zaměřuje se na porovnávání obchodních přístupů, obchodních modelů a strategií firem. Potenciálem tohoto zkoumání je posílení strategického plánování podniku a stanovení strategických priorit. (Marr, ©2021)

3.5 Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard, neboli také metoda BSC, pracuje s tradičními finančními měřítky. Tyto měřítka podávají informace o minulých finančních transakcích. Samotné tradiční finanční měřítka jsou v informační éře nedostačující pro správné určení vhodné strategie. Důvodem je vytváření hodnoty pomocí investic do technologií, inovací, procesů, dodavatelů, zákazníků a zaměstnanců. (Kaplan, Norton, 2007)



Obrázek 5: Vizualizace vztahů u Balanced Scorecard

Zdroj: Zpracováno podle (Kaplan, Norton, 2007)

Ukazatele výkonnosti se dělí na ukazatele zpoždění a ukazatele předstihu. Přičemž ukazatele zpoždění poukazují na již proběhlou skutečnost. Odráží minulost a společně s hybnými ukazateli zobrazují dopad již předchozích procesů a událostí. Naopak ukazatelé předstihu odhadují budoucnost. Společně slouží jako koncept metody BSC. Balanced Scorecard

přináší nová měřítka budoucí výkonnosti, která doplňují tradiční finanční ukazatele minulého výkonu. Jedná se tedy o sofistikovaný nástroj pro měření výkonnosti, který zahrnuje jak finanční, tak nefinanční ukazatele. (Knápková et al., 2017)

Balanced Scorecard umožňuje manažerům převést díky ucelenému rámci vizi a strategii podniku na ucelený soubor měřítek výkonnosti. Usnadňuje převedení a komunikování základních hodnot strategického poslání jednotlivým zaměstnancům. Poslání poté evokuje nutkání realizovat zvolenou strategii, pomáhá nalézt cílové trhy a identifikovat významné produkty. Jedná se o užitečný nástroj využívaný k řízení a monitorování výkonnosti organizací, který umožňuje vedení získat komplexní a vyvážený pohled na své aktivity a strategii. (Kaplan, Norton, 2007)



Obrázek 6: Čtyři perspektivy Balanced Scorecard

Zdroj: (Dudic et al., 2020)

Poslání a strategie podniku je u metody BSC nutné převést do měřítek a cílů. Měřítka a cíle se dělí do čtyř perspektiv:

- finanční;
- interních procesů;
- zákaznické;
- učení se a růst.

Management podniku je pomocí těchto perspektiv schopen měřit tvorbu hodnoty u jednotlivých podnikatelských jednotek. Poukazuje na místa v podniku, která se mohou zlepšit. Poukazuje na především na zlepšování způsobů práce, systémů a lidských zdrojů. Každá perspektiva má definované cíle, ukazatele a cílové hodnoty, které organizaci umožňují

sledovat a vyhodnocovat, jak zvládá dosahovat strategických cílů. BSC poskytuje komplexní pohled na výkonnost organizace, který zahrnuje jak finanční výsledky, tak i klíčové faktory pro budoucí úspěch. Tím organizacím pomáhá vyvíjet a implementovat strategie, měřit a posuzovat výkonnost a zlepšovat celkovou efektivitu. BSC také dává obraz o krátkodobé výkonnosti, zároveň efektivně poukazuje na hybné síly, které mohou vést dlouhodobě k růstu finanční výkonnosti, ale také konkurenceschopnosti.

Výsledky měření slouží jako sdělení zaměstnancům o současném, ale také budoucím úspěchu. Zaměstnanci jsou zároveň informováni, které hybné síly zapříčiňují daný úspěch. Cílem výsledků BSC není pouhá kontrola nebo hodnocení výkonnosti, ale také usměrňování schopností, znalostí a energie celého personálu společnosti ke splnění dlouhodobých cílů. Balanced Scorecard v tomto směru slouží spíše jako výukový, komunikační a informační systém. (Kaplan, Norton, 2007)

3.5.1 Finanční perspektiva

Pro získání přehledu o tržbách, ziscích, výdajích a ročních projekcích společnosti je potřeba shromažďovat finanční údaje z účetního oddělení. Po získání těchto dat probíhá následná distribuce interním i externím zainteresovaným stranám, čímž dochází k podpoře strategického plánování. (Indeed, 2022)

Cílem finanční perspektivy je řízení klíčových rizik, které souvisí s řízením podniku. Dále také zajišťuje návratnost vložených investic. Dosažení cílů lze uskutečnit uspokojením potřeb všech stakeholderů, jako například akcionářů, dodavatelů a zákazníků. (Corporatefinanceinstitute, ©2015-2023)

„Pro finanční perspektivu je typické, že její součástí jsou strategické cíle vypovídající o výnosnosti, nákladové situaci a strategii růstu sledovaných podnikových jednotek.“ (Horváth & Partners, 2004)

Z finančního hlediska je hlavním cílem společnosti zvyšování výnosů a řízení rizik. Pro dosažení těchto cílů je nutné pro společnost zaměřit se na uspokojení zákazníků a zainteresovaných stran a zlepšování interních procesů, které podporují finanční výsledky. Jako příklady finančních cílů společností může být:

- zvýšení ziskových marží;
- rozšíření portfolia příjmů získáním nových kanálů;

- snížení nákladů a dosažení větších úspor.

(Indeed, 2023)

Podle Kaplana a Nortona (2007) se cíle finanční perspektivy pohybují nejčastěji kolem ziskovosti, kterou lze měřit pomocí:

- ROCE;
- provozního zisku;
- EVA.

Do finanční perspektivy se řadí podle Tarvera (2023) například tržby, příjmy a výdaje. Tyto data slouží k pochopení finanční výkonnosti podniku. Zároveň mezi tuto perspektivu lze řadit také rozdíly v rozpočtech, finanční poměry nebo cílové příjmy.

3.5.2 Zákaznická perspektiva

Perspektiva zákazníků a zainteresovaných stran společnosti je klíčovým prvkem rámce Balanced Scorecard. Tato perspektiva se zaměřuje na to, jak společnost plní svou hodnotovou nabídku a uspokojuje potřeby zákazníků, čímž zajišťuje atraktivitu svých produktů pro nákup. Zlepšení v této oblasti může přispět ke zlepšení finanční perspektivy. (Indeed, 2023)

Dochází zde k identifikaci tržních a zákaznických segmentů vhodných pro podnikání. Nejčastějšími kritérii měření jsou:

- zákaznická spokojenost;
- zákaznická loajalita;
- ziskovost zákazníků;
- zajišťování nových zákazníků;
- podíl na klíčových trzích.

Zapotřebí jsou také měřítka sledující zvyšující hodnotu pro zákazníky. Konkrétně se podnik může zaměřit například na včasnost a rychlost dodávek, poskytování neustálých služeb, které jsou stále inovovány a přizpůsobovány zákaznickým potřebám. (Kaplan, Norton, 2007)

Tato perspektiva také umožňuje vedení společnosti posoudit pověst společnosti a porovnat její hodnotu s konkurencí. Poskytuje společností prostor k identifikaci způsobů, jak přidávat hodnotu do zákaznických zkušeností. Mezi cíle zákaznické perspektivy můžeme zařadit například:

- zvýšení vědomí o značce společnosti;
- rozšíření cílového trhu pro produkty společnosti;
- Posunutí zákaznické spokojenosti na vyšší úroveň.

(Indeed, 2023)

Zákaznická perspektiva úzce souvisí s finanční perspektivou, neboť dává signál, zda je vůbec v silách podniku dosáhnout stanovených cílů již zmiňované finanční perspektivy. (Horváth & Partners, 2004)

3.5.3 Perspektiva interních procesů

Třetí perspektiva v rámci Balanced Scorecard se zaměřuje na interní procesy společnosti. Tyto procesy hrají klíčovou roli v tom, jak efektivně organizace funguje. Zlepšení v této perspektivě může přispět k dosažení cílů zákazníků a zainteresovaných stran. Použití rámce Balanced Scorecard umožňuje společností lépe porozumět svým interním procesům a identifikovat oblasti, které je potřeba zlepšit nebo implementovat, aby se dosáhlo finančních cílů a uspokojení zákazníků. Jako cíl této perspektivy lze stanovit například:

- inovace procesů s cílem zvýšit produktivitu;
- zavedení systému řízení úkolů pro dosažení vyšší efektivity;
- implementace programu pro opětovné využití, který minimalizuje plýtvání materiálem ve výrobním procesu.

(Indeed, 2023)

Podle Corporatefinanceinstitute (©2015-2023) mají interní procesy podniku klíčový vliv na jeho fungování. Balanced Scorecard překládá opatření a cíle, které pomáhají zlepšovat efektivitu těchto procesů. BSC také umožňuje hodnotit produkty nebo služby společnosti a zjišťovat, zda splňují očekávání zákazníků. (Corporatefinanceinstitute, ©2015-2023)

Jak uvádí Kaplan a Norton (2007), perspektiva interních procesů má za úkol rozpoznat stěžejní procesy uvnitř podniku. U těchto kritických procesů je zapotřebí, aby jejich výsledky byly vynikající. Při splnění zmíněných výsledků, je podnik schopný rozmanitějších možností, které zajistí loajalitu zákazníků. Zároveň společnost dokáže akcionářům naplnit jejich finanční očekávání.

Tato perspektiva nepracuje pouze s tradičními měřítky, která zjišťují a sledují zlepšení stávajících procesů. Snahou je nalézt nové procesy, jež ještě nebyly v podniku zavedeny, ale jsou v rámci podnikové strategie velice zásadní. Dalším rozdílem je práce s výrobky. Stejně jako u procesů, také výrobky je nutné inovovat a tím vytvářet a navyšovat hodnotu výrobků podniku. Z dlouhodobého hlediska jsou inovace v rámci hybných sil vlivnější v porovnání s pouhým provozním cyklem.

3.5.4 Perspektiva učení se a růstu

Kaplan a Norton (2006) stanovují jako cíl perspektivy učení se a růstu nábor nových talentovaných zaměstnanců, využívání externích společností pro interní vzdělávání a školení zaměstnanců. Zároveň by cílem této perspektivy mělo být poskytnutí rozvoje začínajícím vedoucím v podniku, stejně tak je kladen důraz na sdílení a aplikování osvědčených postupů u jednotlivých podnikových procesů. Tím se docílí vytvoření strategických kompetencí, které se týkají vědomostí a dovedností, potřebných pro podporování podnikové strategie. Horváth & Partners (2004) upozorňuje, že perspektiva učení se a růstu je zaměřena na rozvoj strategicky důležité infrastruktury. Zmiňuje například inovace, kreativitu, znalosti, technologie, informační systémy a také zaměstnance.

Perspektiva využívá pro zhodnocení organizačního učení se a růstu oddělení lidských zdrojů. Oddělení posuzuje například efektivitu školení jednotlivých týmů, aby zjistilo, zda splňují průmyslové standardy. (Indeed, 2022)

V perspektivě učení se a růstu existují oblasti, na které se podnik musí zaměřit. Jedná se o schopnosti informačních systémů, zaměstnanců, angažovanost, motivaci a delegování pravomocí. Tato perspektiva pracuje také s měřítky, mezi které se řadí hlavně:

- zaměstnanecká spokojenost;
- zaměstnanecká produktivita;
- udržení zaměstnanců.

Měření zaměstnanecké spokojenosti

Cílem je mít spokojené zaměstnance, neboť spokojení zaměstnanci dosahují lepších výsledků, což znamená zvýšení produktivity, ale také kvality, odpovědnosti a servisu pro zákazníky. Samotné měření spokojenosti zaměstnanců se provádí jednou ročně formou dotazníkového šetření nebo uskutečněním akce s náhodným výběrem určitého procenta zaměstnanců.

Měření zaměstnanecké produktivity

Měřením tohoto ukazatele dochází k informovanosti o zvyšování kázně zaměstnanců, jejich dovedností, ale také inovací a zlepšování vnitřních procesů. Účelem je stanovit provázanost mezi zaměstnanci vyprodukovaným výstupem a počtem zaměstnanců potřebných pro jejich výrobu. K měření lze využít různé způsoby, přičemž nejjednodušším způsobem je zisk na zaměstnance, který udává počet výstupů vytvořených jedním zaměstnancem. Dalším způsobem může být také snižování zaměstnanců potřebných pro určitý výstup.

Měření udržení zaměstnanců

Toto měřítko je důležité pro sledování loajality klíčových zaměstnanců podniku. Jedná se totiž o intelektuální kapitál, který je nutné brát jako dlouhodobou investici. K měření tohoto kritéria se používají procentuální vyjádření obratu klíčových zaměstnanců. (Kaplan, Norton, 2007)

4 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉHO PODNIKU

4.1 O podniku

Vybraná společnost DENSO Czech s.r.o., do roku 2019 ASMO Czech s.r.o., se zabývá montáží stěračových systémů. Zároveň také poskytuje služby v oblasti skladování a logistiky. Jedná se o jednu z mnoha dceřiných společností DENSO CORPORATION. Oblasti, ve kterých společnost působí jsou především automobilový průmysl a průmysl spotřebních výrobků. Mimo jiné poskytuje podstatné informace automobilovým výrobcům v rámci vývoje. (DensoCzech, b. r.)



Obrázek 7: Mapa dceřiných společností DENSO CORPORATION

Zdroj: (DensoCzech, b. r.)

4.2 Odběratelé

K odběratelům DENSO Czech s.r.o. se řadí celosvětově uznávané automobilky vyvážející své automobily po celém světě. Mezi těmito automobilkami můžeme nalézt například Audi, BMW, Mercedes-Benz, Jaguar, Ford, Fiat, Volkswagen, Suzuki, Honda, Iveco, John Deere, Toyota, Opel, Porsche, ale také značky jako jsou například Ferrari, Lamborghini a Maserati. (DensoCzech, b. r.)

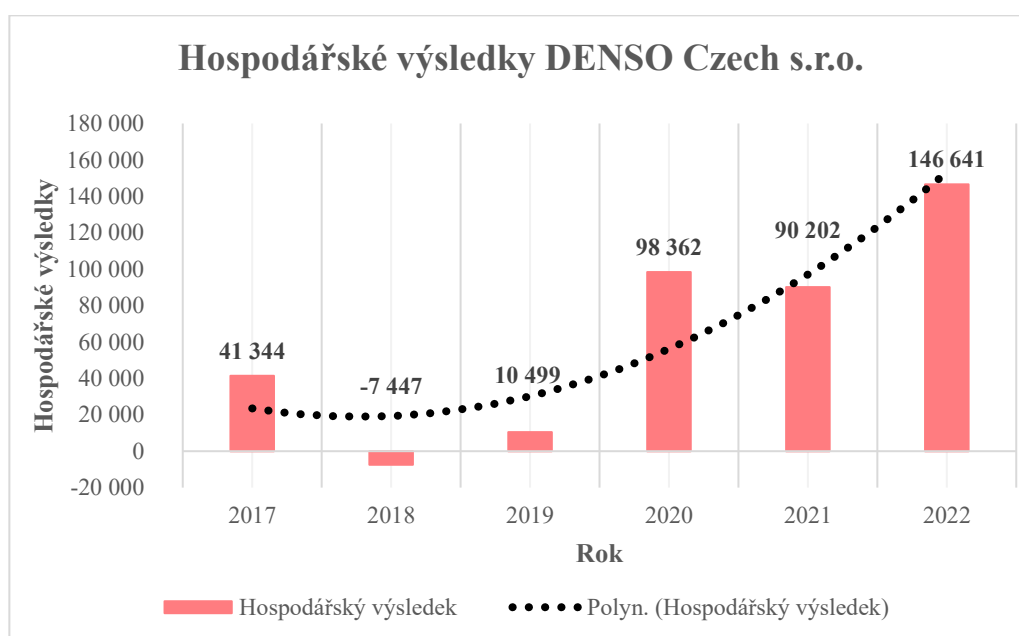
4.3 Hospodaření podniku

Tabulka 1: Hospodářské výsledky DENSO Czech s.r.o. za sledované období v tis. Kč

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Tržby	3 151 225	3 085 741	2 780 895	3 120 023	3 073 165	3 396 372
Přidaná hodnota	212 764	181 518	202 628	208 528	124 816	327 996
Provozní HV	21 502	1 460	36 658	103 921	87 390	177 739
HV před zdaněním	53 955	-7 787	15 121	122 078	108 672	182 120
Hospodářský výsledek	41 344	-7 447	10 499	98 362	90 202	146 641

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Tabulka č.1 znázorňuje ekonomické výsledky DENSO Czech s.r.o. vyobrazující období od roku 2017 až do roku 2022.



Graf 1: Hospodářské výsledky DENSO Czech s.r.o. v tis. Kč za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Pro jednodušší interpretaci jsou výsledky zobrazeny v grafu 1. Do konce roku 2018 působí podnik pod názvem ASMO Czech s.r.o. V roce 2019 získává společnost DENSO Czech s.r.o. sto procentní podíl a dochází k přejmenování společnosti. V průběhu období prvních dvou sledovaných let klesá přidaná hodnota o více než 17 %. Tento pokles je doprovázen záporným hospodářským výsledkem. Od roku 2019, kdy se společnost DENSO Czech s.r.o. stává jediným společníkem, dochází k následnému růstu přidané hodnoty společně s hospodářským výsledkem. Konkrétně mezi roky 2018 a 2020 dochází k nárůstu přidané hodnoty o necelých 15 %. Od roku 2020 dochází ke snižování výroby a dceřiná společnost DENSO Czech s.r.o. se

začíná více orientovat na logistiku. Tento přechod je příčinou poklesu přidané hodnoty v roce 2021. Nicméně prvotní pokles je nahrazen rapidním nárůstem přidané hodnoty v následujícím roce 2022. Znamená to téměř 163 % nárůst přidané hodnoty právě mezi těmito roky.

Celkové hospodářské výsledky hodnotí autor spíše pozitivně. Navzdory prvotnímu poklesu hospodářského výsledku v období od roku 2017 do 2018, kdy společnost nebyla jediným vlastníkem, se v následujících letech podniku dařilo postupně zvyšovat své hospodářské výsledky, a tím také svou přidanou hodnotu. Jediným výkyvem od roku 2018 je rok 2021, u kterého autor zohledňuje iniciovanou změnu zaměření na logistiku.

5 FINANČNÍ ANALÝZA

5.1 Ukazatele likvidity

Tabulka 2: Hodnoty položek využitých pro ukazatele likvidity v tis. Kč za sledované období

Položka	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	931 726	826 756	839 602	1 029 635	1 064 848	1 189 499
Zásoby	555 201	471 828	583 050	564 798	691 873	545 546
Peněžní prostředky	21 952	7 646	4 273	447	968	227
Krátkodobé závazky	873 674	756 875	727 486	814 922	937 660	1 032 762

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

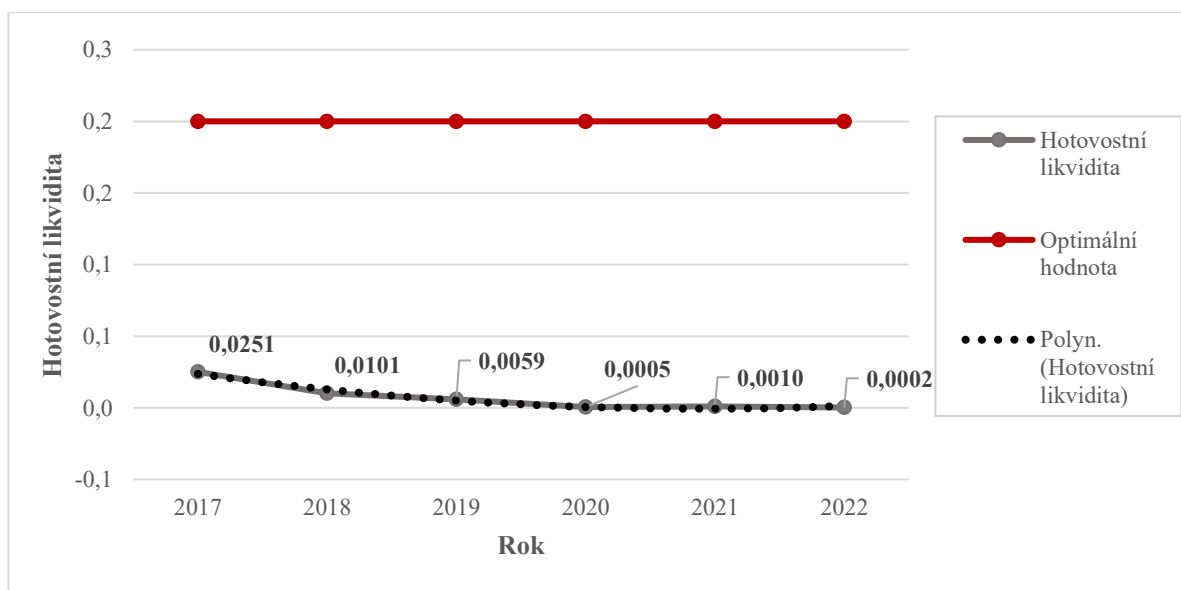
V tabulce 2 je možné vidět již zmíněnou změnu vlastnictví, která proběhla v průběhu roku 2019. Od tohoto roku se trend položek oběžných aktiv společně s krátkodobými závazky mění v rostoucí. U zásob až přes výkyvy v roce 2018 a 2020 se jejich hodnoty téměř nemění. K výrazným změnám dochází u peněžních prostředků, kde je trend již od 2017 klesající. Klesající trend je zároveň výraznější v návaznosti na již zmíněnou změnu vlastnictví.

5.1.1 Hotovostní likvidita

Tabulka 3: Reálné a optimální hodnoty hotovostní likvidity za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Optimální hodnota	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
Reálná hotovostní likvidita	0,0251	0,0101	0,0059	0,0005	0,0010	0,0002

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 2: Vývoj hodnot hotovostní likvidity za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Z tabulky 3 a grafu 2 je patrné, že hotovostní likvidita podniku je výrazně nižší, než by měla být. Nejvyšší naměřenou hodnotou za sledované období vychází hodnota 0,0251 z roku 2017. V porovnání s optimální hodnotou je tato hodnota téměř sedmkrát menší. Za rok 2022 podnik zaznamenává naopak nejnižší hodnotu, konkrétně 0,0002. Zde hovoříme o tisíckrát menší hodnotě vůči optimu. Ve sledovaném období dochází k markantnímu poklesu hodnot, přičemž při srovnání roku 2017 s rokem 2022 vyplývá, že v roce 2017 je naměřená hodnota 124krát vyšší než hodnota pro rok 2022.

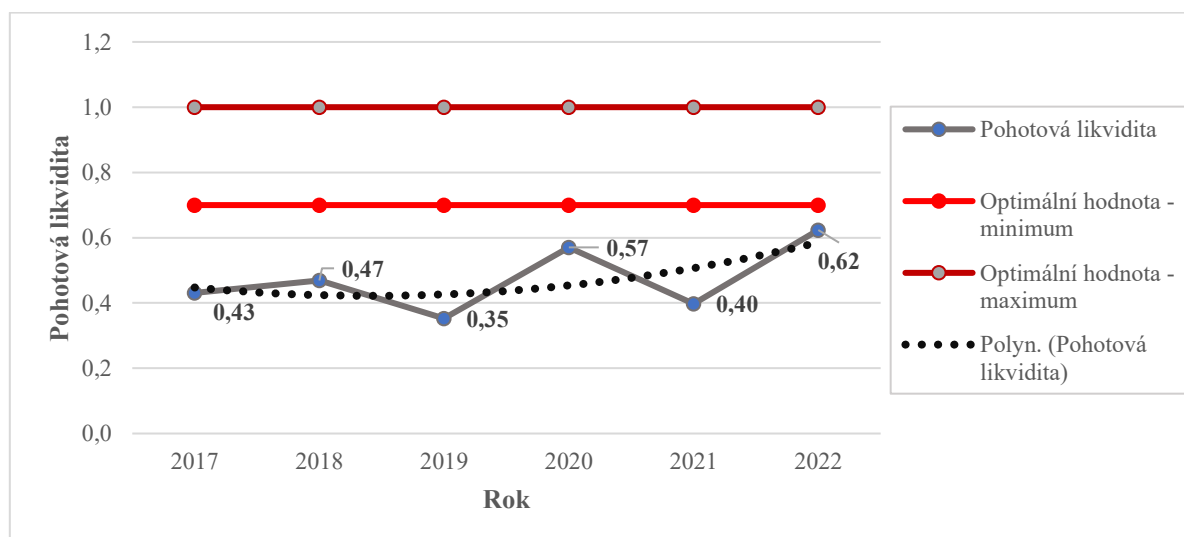
Z hlediska teorie autor tyto výsledky vnímá velice negativně. Důvodem je nízká peněžní zásoba, díky které není podnik v případě nutnosti schopen, jakkoliv pokrýt své krátkodobé závazky.

5.1.2 Pohotová likvidita

Tabulka 4: Reálné a optimální hodnoty pohotové likvidity za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Optimální hodnota – minimum	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Optimální hodnota – maximum	1	1	1	1	1	1
Reálná pohotová likvidita	0,43	0,47	0,35	0,57	0,40	0,62

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 3: Vývoj hodnot pohotové likvidity za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Na základě tabulky 4 a grafu 3 lze vypočítat rostoucí trend reálných hodnot pohotové likvidity. Hodnoty pohybující se pod křivkou trendu zaznamenávají pokles přibližně o 7 %. Opačného vývoje dosahují hodnoty nad křivkou trendu, neboť za sledované období narostly o necelých 32 %. Navzdory kolísání hodnot ve sledovaném období dochází k nárůstu hodnot

o 44 %. I přes pozitivní růst žádná z naměřených hodnot nedosahuje minimální hodnoty optima. Nejblíže této hranici jsou hodnoty v roce 2020 a 2022. V porovnání s minimální hranicí jsou stále o 18,6 % a 11,4 % menší.

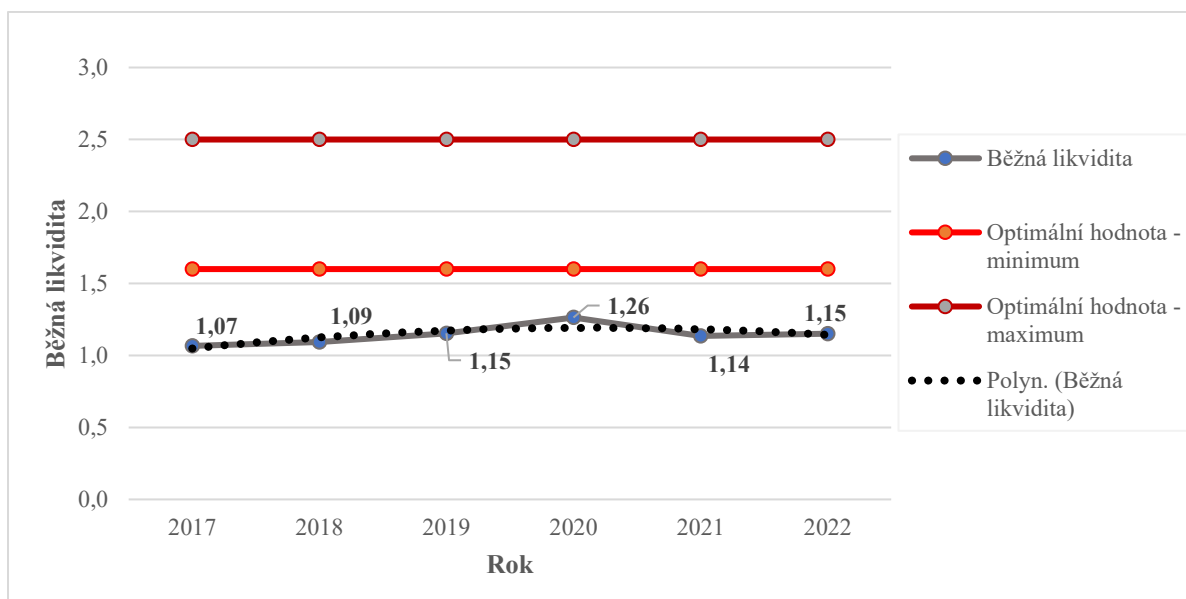
Autor vnímá kladný nárůst hodnot ve sledovaném období jako pozitivní, nicméně i přes příznivý růst považuje stále výsledné hodnoty spíše za negativní. Příčinou je převaha příliš nízkých výsledků ve sledovaném období. Za pozitivum autor považuje především rok 2022, kde se výsledná hodnota již přibližuje spodní hranici optima.

5.1.3 Běžná likvidita

Tabulka 5: Reálné a optimální hodnoty běžné likvidity za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Optimální hodnota – minimum	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Optimální hodnota – maximum	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5	2,5
Reálná běžná likvidita	1,07	1,09	1,15	1,26	1,14	1,15

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 4: Vývoj hodnot běžné likvidity za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Dle tabulky 5 a grafu 4 je opět zřejmé, že běžná likvidita podniku nedosahuje minimálních hodnot. Ve srovnání s pohotovou likviditou je patrný pomalý růst. Průměrná běžná likvidita podniku nabývá zaokrouhleně hodnoty 1,14, což znamená o 28,75 % menší hodnotu v porovnání s minimální hranicí optima. V roce 2020 běžná likvidita podniku dosahuje nevyšší hodnoty za sledované období, a to 1,26. Jedná se o 11 % vyšší hodnotu oproti průměrné

hodnotě 1,14. I přes tento nárůst je hodnota 1,26 stále o 21,25 % nižší v porovnání s minimální hranicí optimální hodnoty.

Na základě dostupných dat hodnotí autor ukazatel běžné likvidity spíše záporně. Podnik dlouhodobě nedosahuje, a ani se nepřibližuje k minimální hranici optimální hodnoty. Za pozitivum autor vnímá alespoň pomalý růst trendu běžné likvidity.

5.2 Ukazatele rentability

Tabulka 6: Hodnoty položek využitých pro ukazatele rentability v tis. Kč za sledované období

Položka	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celková aktiva	1 191 015	1 056 268	1 032 978	1 234 496	1 366 407	1 533 087
Vlastní kapitál	277 513	270 066	280 565	378 927	410 202	466 641
Tržby	3 151 225	3 085 741	2 780 895	3 120 023	3 073 165	3 396 372
Dlouhodobé dluhy	4 868	2 343	0	0	0	0
EBIT	53 955	-7 877	15 121	122 078	108 672	177 739
EAT	41 344	-7 447	10 499	98 362	90 202	146 641

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

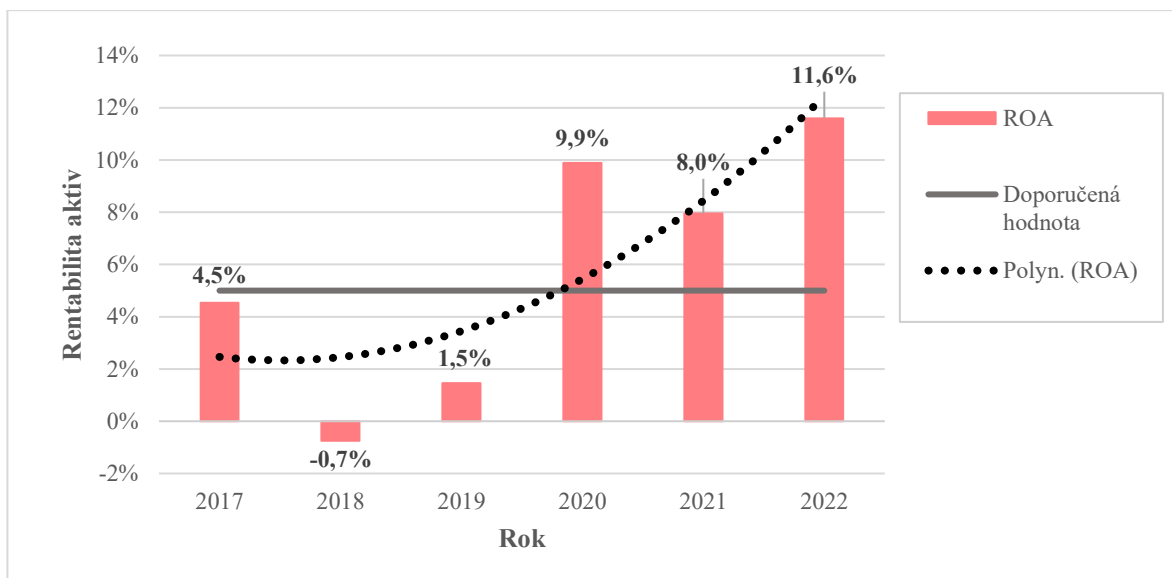
Z tabulky 6 je možné zpozorovat od roku 2017 do roku 2019 klesající trend celkových aktiv doprovázený taktéž klesajícím trendem tržeb. Za toto zmíněné období dochází ke snížení celkových aktiv o 13,3 %. Tržby v tomto období klesají o necelých 12 %. Pro všechny položky platí od roku 2019 rostoucí trend, který trvá až do roku 2022. V daném období zaznamenávají největší nárůst celková aktiva o 48 %, vlastní kapitál o 66 % a čistý zisk, který v roce 2022 převyšuje hodnotu za rok 2019 dokonce dvanáctkrát. Dlouhodobé dluhy jsou jedinou položkou, která má od roku 2017 záporný trend, přičemž od roku 2019 si podnik tuto položku udržuje konstantně na hodnotě 0.

5.2.1 Rentabilita aktiv

Tabulka 7: Doporučené a reálné hodnoty rentability aktiv za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Doporučená hodnota	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %	5,0 %
Rentabilita aktiv	4,5 %	-0,7 %	1,5 %	9,9 %	8,0 %	11,6 %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 5: Vývoj hodnot rentability aktiv za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Pomocí tabulky 7 a grafu 5 je možné v prvních 3 letech vidět, že podnik nemá dostatečnou rentabilitu, což dokonce v roce změny vlastnictví vyústilo v záporné hodnoty tohoto ukazatele. V prvním roce sledovaného období se společnosti dařilo pohybovat kolem doporučené hodnoty, i když byla o 0,5 p. b. neboli také o 10 % nižší v porovnání s již zmíněnou doporučenou hodnotou. Mezi rokem 2018 a 2019 dochází k počátku rostoucího trendu. V roce 2019 výsledná hodnota je sice stále o 70 % nižší ve srovnání s doporučenou hodnotou, nicméně již v dalším roce dochází k růstu o více než pětinašobek předchozí hodnoty. Toto zvýšení rentability aktiv znamená také přesáhnutí doporučené hranice o rovných 98 %. Od roku 2020 do konce sledovaného období se ukazatel rentability aktiv již nevyskytuje pod doporučenou hodnotou a v průměru se pohybuje kolem hodnoty 9,83 %, přičemž tato průměrná hodnota je o 96,6 % vyšší než doporučená. Také od začátku došlo k celkovému nárůstu hodnot rentability aktiv o 157,78 %.

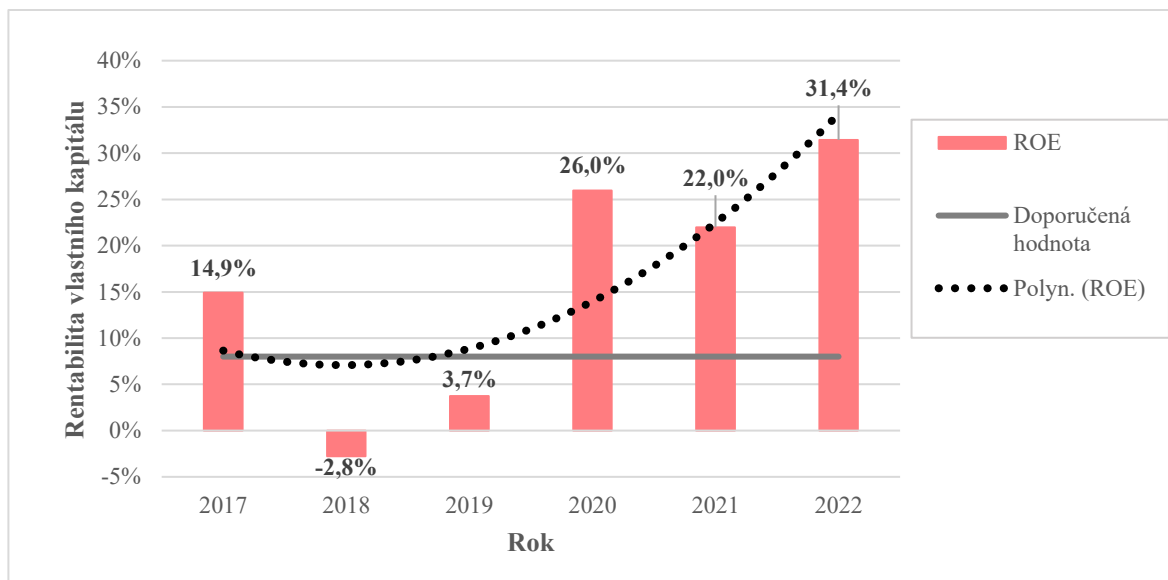
Dle přístupných dat autor hodnotí rentabilitu aktiv převážně pozitivně. Důvodem je rostoucí trend iniciovaný hned v roce po změně vlastnictví. Po této změně se reálná hodnota pohybuje pod doporučenou hodnotou pouze jednou a její následný nárůst značně převyšuje doporučenou rentabilitu aktiv. Jako jediné negativum autor vnímá nižší rentabilitu aktiv v první polovině sledovaného období, nicméně první dva roky mohl nový vlastník těžko ovlivnit.

5.2.2 Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka 8: Hodnoty rentability vlastního kapitálu za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Doporučená hodnota	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %	8,0 %
Rentabilita vlastního kapitálu	14,9 %	-2,8 %	3,7 %	26,0 %	22,0 %	31,4 %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 6: Vývoj hodnot rentability vlastního kapitálu za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Výsledné hodnoty v tabulce 8 a grafu 6 znázorňují obdobný vývoj jako u ukazatele rentability aktiv. Menší rozdíl nastává v roce 2017, kdy výsledná hodnota převyšuje doporučenou rentabilitu vlastního kapitálu o více než 86 %. Nicméně následný vývoj je již téměř stejný v porovnání s předchozím ukazatelem. Hodnoty v roce 2018 a 2019 se opět pohybují pod hranicí 8 %. Důvodem je znovu změna vlastnických práv společnosti. Totožně dochází od roku 2019 k růstu hodnot což je doprovázeno také rostoucím trendem. Při zohlednění vlastnictví lze hovořit o průměrné rentabilitě vlastního kapitálu v hodnotě 20,77 %. Tento průměr převyšuje hranici 8 % o více než 12 p. b. neboli také o necelých 160 %. Konec sledovaného období pak registruje od počátku nárůst o 110,74 %.

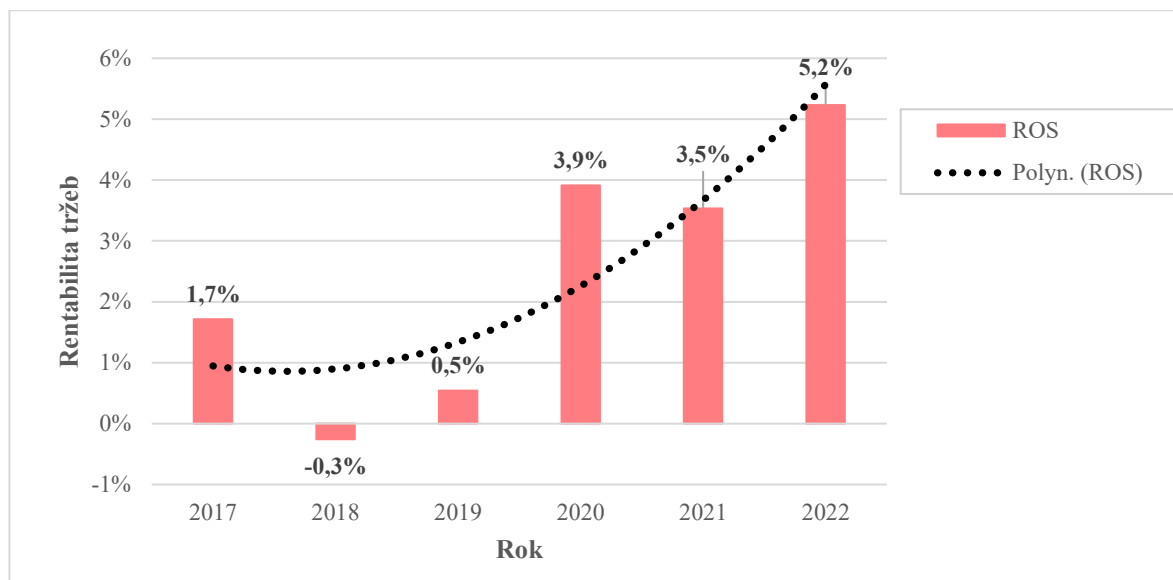
Rentabilita vlastního kapitálu je autorem hodnocena pozitivně. Dvě třetiny sledovaného období je doporučená hodnota výrazně překonána. Zároveň podnik od roku 2020 zvládá stále rentabilitu vlastního kapitálu navyšovat. Znamená to tedy, že investice přináší podniku dostatečný výnos. Negativně vnímá autor rok 2018, kdy hodnota ukazatele je v záporu.

5.2.3 Rentabilita tržeb

Tabulka 9: Hodnoty rentability tržeb za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Rentabilita tržeb	1,7 %	-0,3 %	0,5 %	3,9 %	3,5 %	5,2 %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 7: Vývoj hodnot rentability tržeb za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Také z tabulky 9 a grafu 7 je možné vidět špatnou situaci podniku, která přetrvává do roku 2018. Prvotní pokles mezi rokem 2017 a 2018 znamenal snížení rentability tržeb o 117,65 %. Od tohoto roku již trend roste a začíná nabývat vyšších hodnot. První nárůst není tak výrazný, nicméně podnik se již opět pohybuje v kladných procentech. Od roku 2019 podnik zaznamenává téměř sedminásobný nárůst rentability tržeb. Tento růst na konci sledovaného období stále roste a zastavuje se prozatím na 5,2 %, což znamená navýšení rentability tržeb o 205,88 % oproti 1,7 % naměřených na začátku sledovaného období. Pokud se porovnájí naměřené hodnoty po převedení vlastnických práv dochází k navýšení o markantních 940 % nebo také o 4,7 p. b.

Obdobně jako u ukazatele rentability vlastního kapitálu autor hodnotí pozitivně také rentabilitu tržeb. Důvodem je vývoj trendu a hodnot, ze kterých trend vychází. Zisky připadající na 1 Kč jsou v pěti případech v kladných hodnotách, přičemž již od roku 2019 dochází k rapidnímu nárůstu rentability tržeb. Autor opět hodnotí rok 2018 negativně, což kvůli podnikové situaci a následnému zlepšení je vnímáno autorem přijatelně.

5.3 Ukazatele aktivity

Tabulka 10: Hodnoty položek využitých pro ukazatele aktivity v tis. Kč za sledované období

Položka	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celková aktiva	1 191 015	1 056 268	1 032 978	1 234 496	1 366 407	1 533 087
Tržby	3 151 225	3 085 741	2 780 895	3 120 023	3 073 165	3 396 372
Zásoby	555 201	471 828	583 050	564 798	691 873	545 546
Pohledávky	354 573	347 282	252 279	464 390	372 007	643 726
Dlouhodobý majetek	248 072	218 812	188 307	200 689	298 520	339 521

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

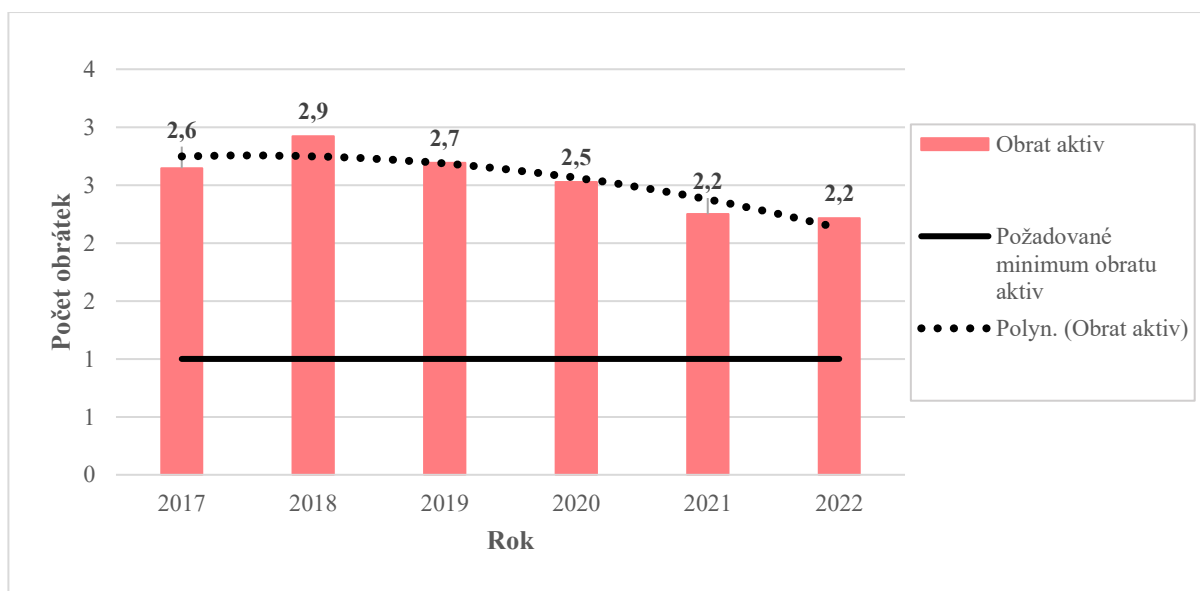
Z tabulky 10 lze konstatovat, že téměř všechny položky na začátku sledovaného období začínají klesat. Tento pokles je viditelný i v předchozích ukazatelích. V roce 2019 jsou kromě zásob na svých nejnižších hodnotách. Tento stav je připisován převážně pandemii covidu-19. Od roku 2019 k následnému rostoucímu trendu, přičemž v roce 2021 podnik registruje v některých položkách mírný pokles.

5.3.1 Obrat aktiv

Tabulka 11: Reálné a optimální hodnoty obratu aktiv za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Minimální požadovaná hodnota	1	1	1	1	1	1
Reálný obrat aktiv	2,6	2,9	2,7	2,5	2,2	2,2

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 8: Vývoj hodnot obratu aktiv za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Tabulka 11 společně s grafem 8 znázorňují ve sledovaném prvotní narůst počtu obrátek o více než 11,5 % z hodnoty 2,6 v roce 2017 na 2,9 v roce 2018. V roce 2019 podnik mění

vlastnictví, což způsobuje výraznější změnu hodnot v některých položkách. Tato změna se také projevuje na trendu počtu obrátek a začíná klesat. Od roku 2018 do roku 2022 dochází ke snížení hodnot o více než 24 %. Meziročně v tomto období se klesání hodnot pohybuje mezi 7,4 až 13,5 %. I přes zmíněné snížení, převyšují výsledné hodnoty na konci sledovaného období požadované minimum obrátu aktiv o 120 %.

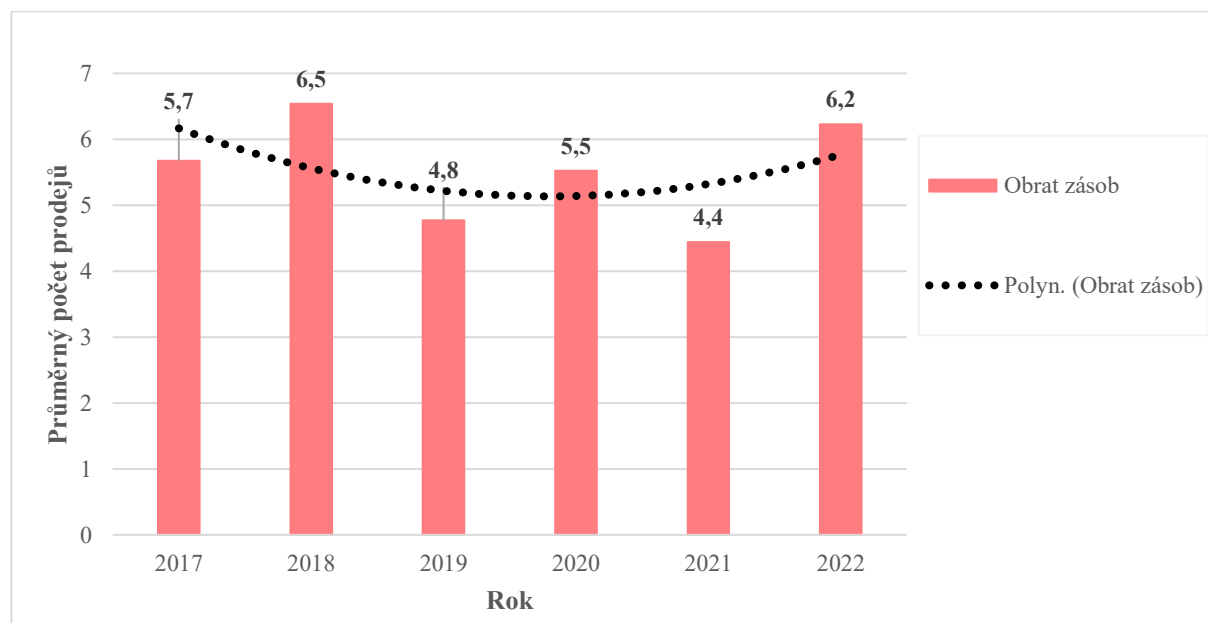
Autor hodnotí ukazatel počtu obrátek převážně pozitivně. Za celé sledované období se výsledné hodnoty vyskytují vždy nad požadovaným minimem a zároveň tuto minimální hranici výrazně převyšují. Jediným negativem autor vnímá klesající trend. I přes pokles hodnot se autor domnívá, že tyto hodnoty již nijak výrazně neklesnou a budou spíše udržovat konstantní hodnotu.

5.3.2 Obrat zásob

Tabulka 12: Hodnoty obrátu zásob za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Obrat zásob	5,7	6,5	4,8	5,5	4,4	6,2

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 9: Vývoj hodnot obrátu zásob za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Vývoj počtu obrátek znázorněný v tabulce 12 a grafu 9 je velice nekonzistentní. Nekonzistentnost je možné zpozorovat již na začátku sledovaného období, kdy prvotně dochází k nárůstu hodnot mezi rokem 2017 a 2018 o 14 %. Tento nárůst je ihned následován poklesem o 26,15 % v roce 2019. Odůvodněním je změna vlastnictví společnosti doprovázená změnou

odběratelů. V roce 2020 registruje podnik opětovný růst, kdy se výsledná hodnota z tohoto roku navýšila o necelých 15 %. Následující rok je doprovázen opět výraznějším poklesem, jenž činí rovných 20 %. Na konci sledovaného období se průměrný počet prodejů znovu posouvá výše, a to konkrétně na hodnotu 6,2. Meziroční nárůst pro rok 2022 činí necelých 41 %. Od počátku sledovaného období se průměrný počet prodejů navýšil o 8,77 %.

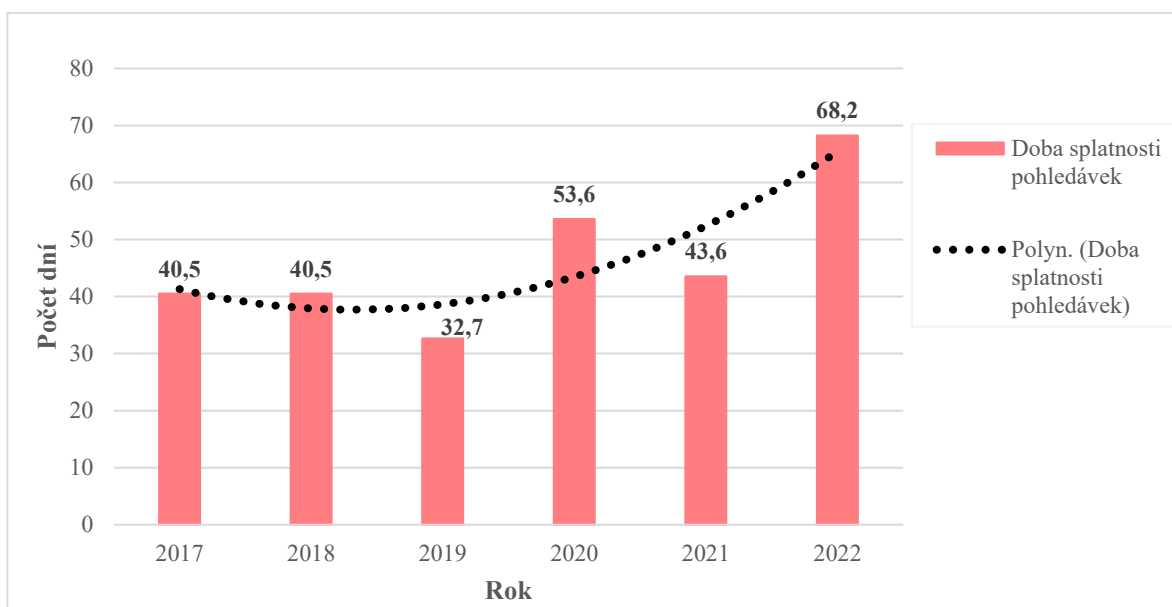
Autor negativně hodnotí nekonzistentnost průměrného počtu prodejů za sledované období. Zároveň meziroční rozdíly nabývají vyšších hodnot. Jako pozitivum autor vnímá pomalu rostoucí trend počínající rokem 2019, kdy dochází ke změně vlastnictví.

5.3.3 Doba splatnosti pohledávek

Tabulka 13: Hodnoty doby splatnosti pohledávek za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Doba splatnosti pohledávek	40,5	40,5	32,7	53,6	43,6	68,2

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 10: Vývoj hodnot doby splatnosti pohledávek za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Tabulka 13 společně s grafem 10 poukazuje na celkový rostoucí trend ukazatele doby splatnosti pohledávek. Na základě dat lze vidět konstantní hodnoty od roku 2017 do roku 2018. Jednou z příčin je již zmíněné vlastnictví podniku jinou společností. Po změně vlastnictví se výsledné hodnoty začínají výrazně měnit. V období mezi rokem 2018 a 2019 zprvu dochází k poklesu o necelých 19,3 %. Od roku 2019 již trend výrazně roste, přičemž dochází ke kolísání naměřených hodnot. První meziroční skok zaznamenává v roce 2020 přibližný nárůst o 63,9 %.

Rok 2020 je následně doprovázen 18,66 % poklesem. Nejvyšší hodnoty podnik dosahuje v následujícím roce 2022, kde se počet dní zvyšuje na 68,2. Jedná se tedy konkrétně o meziroční nárůst o 56,42 %. Za celé sledované období se doba splatnosti pohledávek navýšila o 68,4 %. Zároveň od roku 2019 do konce sledovaného období dochází k navýšení o 108,56 %. V tomto zkráceném období je již podnik jediným vlastníkem.

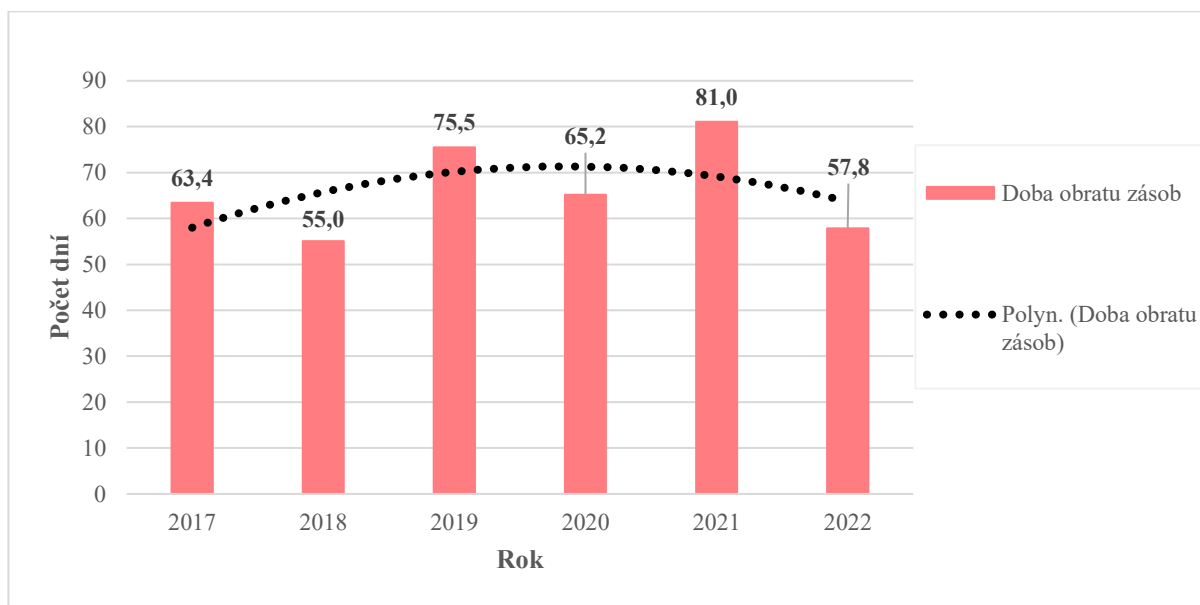
Ukazatel doby splatnosti pohledávek hodnotí autor negativně, a to převážně z důvodu rostoucího trendu tohoto ukazatele. Podniku se navyšuje doba, kdy musí čekat na zaplacení faktur od svých odběratelů. Autor také poukazuje na skutečnost, že podnik po změně vlastnictví zaznamenává mnohem výraznější nárůst doby splatnosti pohledávek, konkrétně se jedná o 40,16 p. b.

5.3.4 Doba obratu zásob

Tabulka 14: Hodnoty doby obratu zásob za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Doba obratu zásob	63,4	55,0	75,5	65,2	81,0	57,8

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 11: Vývoj hodnot doby obratu zásob za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Vývoj hodnot doby obratu zásob znázorněný tabulkou 14 a grafem 11 dává přehled o prvotním rostoucím trendu trvajícím do roku 2019, kde se následně mění na klesající. Před změnou vlastnictví je zřetelné snižování počtu dní potřebných pro obrat zásob. Zároveň v roce 2018 podnik dosahuje nejnižší výsledné hodnoty za celé sledované období. Jedná se o pokles 13,25 % v porovnání s předchozím rokem. V roce 2019 dochází naopak k nárůstu o 37,27 %.

Zde se rostoucí trend zastavuje a meziroční změna v roce 2020 způsobuje pokles o 13,64 %. Rok 2021 zaznamenal nejvyšší dosaženou hodnotu sledovaného období, a to 81 dní. Tato změna znamená opětovný meziroční nárůst o 24,23 %. Celé období se završuje výrazným poklesem na hodnotu 57,8, což také znamená snížení naměřené hodnoty o 28,64 %. Ukazatel doby obratu zásob v průběhu zachycuje neustálé kolísání hodnot, přičemž konečná hodnota je oproti počáteční hodnotě o 8,83 % nižší.

Autor vnímá ukazatel doby obratu zásob spíše pozitivně. Důvodem je klesající trend od druhé poloviny sledovaného období. Na konci období se podniku podařilo snížit dobu obratu zásob pod hodnotu, na které začínalo sledování hodnot. Jako negativum autor vnímá roky 2019 a 2021. Příčinou je fakt, že v těchto letech hodnoty výrazně převyšují ostatní naměřené hodnoty.

5.4 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 15: Hodnoty položek využitých pro ukazatele zadluženosti v tis. Kč za sledované období

Položky	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celková aktiva	1 191 015	1 056 268	1 032 978	1 234 496	1 366 407	1 533 087
Vlastní kapitál	277 513	270 066	280 565	378 927	410 202	466 641
Cizí zdroje	907 046	779 230	749 555	847 704	951 760	1 055 539
EBIT	53 955	-7 877	15 121	122 078	108 672	177 739
Nákladové úroky	211	170	175	219	185	5 657

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

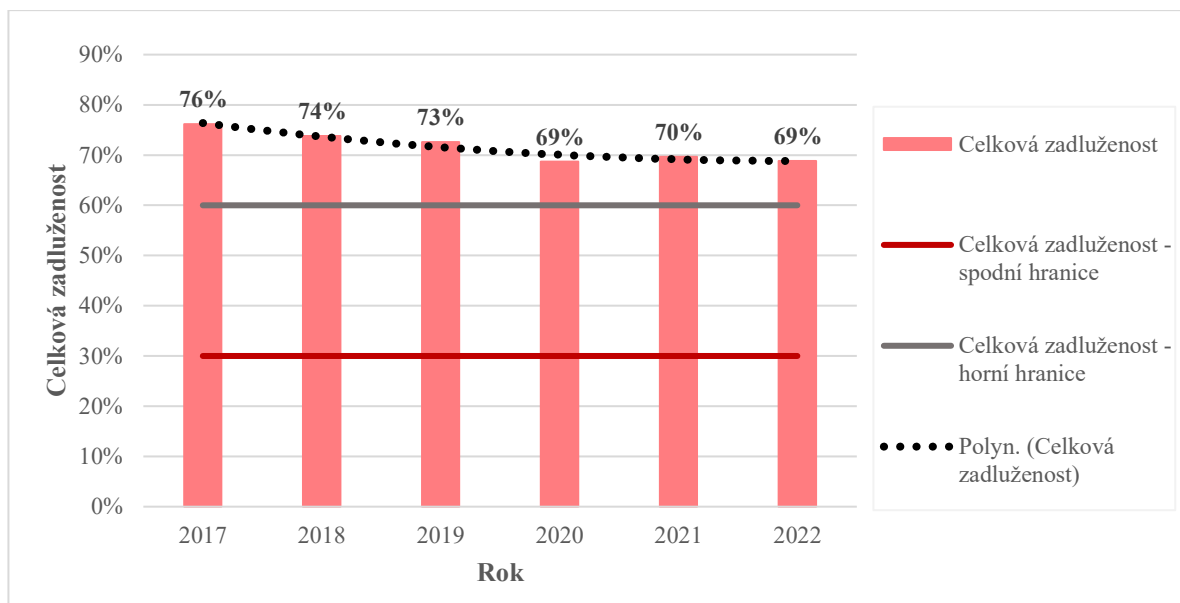
Tabulka 15 dává přehled o hodnotách využitých pro výpočet ukazatelů zadluženosti. Ze zmíněné tabulky lze vyzorovat, že se podniku v prvních dvou letech daného období nedařilo. Také stojí za zmínku plánovaná změna vlastnictví. Po uskutečnění převodu vlastnických práv již podnik dosahuje rostoucího trendu u každé položky. Nárůst nákladových úroků je zapříčiněn začínající změnou podnikového zaměření, která je spojena s investicemi potřebnými pro jejich provedení.

5.4.1 Celková zadluženost

Tabulka 16: Reálné a optimální hodnoty celkové zadluženosti za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Celková zadluženost – spodní hranice	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %	30 %
Celková zadluženost – horní hranice	60 %	60 %	60 %	60 %	60 %	60 %
Reálná celková zadluženost	76 %	74 %	73 %	69 %	70 %	69 %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 12: Vývoj procentních hodnot celkové zadluženosti za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Prvním ukazatelem znázorněným v tabulce 16 a grafem 12 je celková zadluženost podniku. Z grafu je patrný trend tohoto ukazatele, který je v průběhu celého období klesající. Během tohoto období podnik převyšuje horní hranici optimální zadluženosti. Na základě grafické interpretace výsledků je také zřejmé, že nevyšší hodnota je přiřazena roku 2017, neboť v tomto roce dosáhla 76 %. Tím převyšuje horní hranici optimální zadluženosti o 16 p. b. nebo také o 26,67 %. Průměrná hodnota celkové zadluženosti podniku činí 71,83 %. Z toho vyplývá, že rok 2017 převyšuje také průměrnou hodnotu. Konkrétně se jedná o 5,81 % vyšší hodnotu. Podnikový průměr celkové zadluženosti je převyšován do roku 2020, kdy výslednou hodnotou je 69 %. Znamená to snížení o 3,94 % v porovnání s průměrem. Za sledované období dochází k poklesu o 9,21 %. I Přes zmíněné snížení podnik stále převyšuje horní hranici optimální celkové zadluženosti o rovných 15 % nebo také 9 p. b.

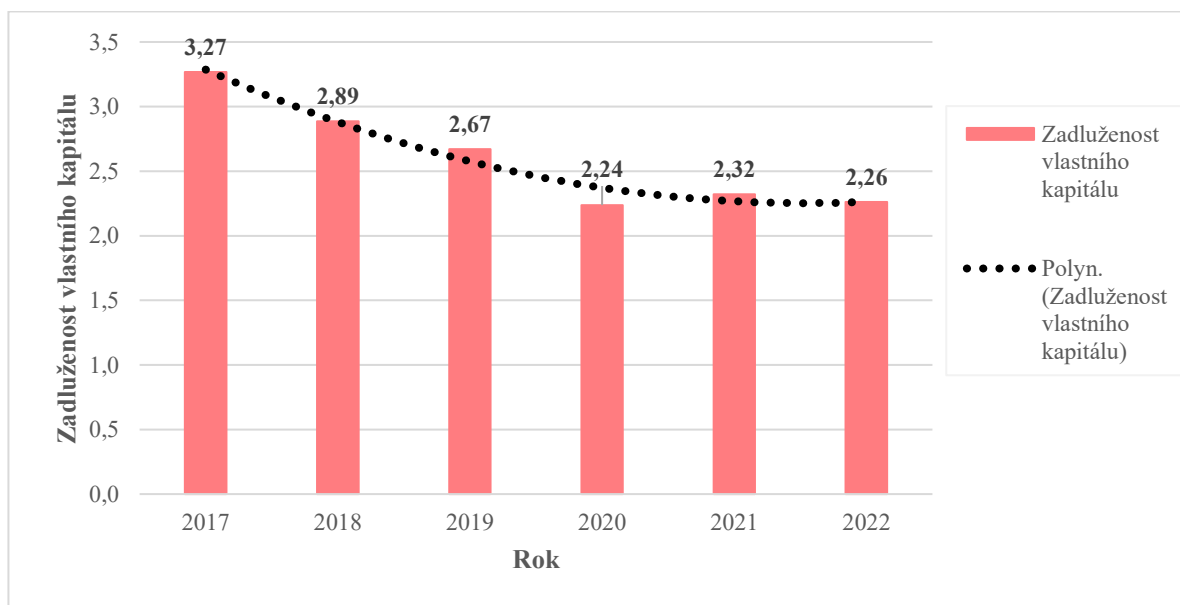
Na základě výsledných dat autor hodnotí celkovou zadluženost podniku spíše pozitivně. Autor sice vnímá výsledné hodnoty převyšující horní hranici optimální celkové zadluženosti negativně, nicméně hlavními důvody autorova mínění je klesající trend celkové zadluženosti doprovázený již zmíněnou rostoucí rentabilitou podniku. Zároveň se autor domnívá, že pokud podnik zvládne udržet celkovou zadluženost do 70 % neměl by nastat při výrazně rostoucí rentabilitě žádný zásadní problém.

5.4.2 Zadluženost vlastního kapitálu

Tabulka 17: Hodnoty zadluženosti vlastního kapitálu za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Zadluženost vlastního kapitálu	3,27	2,89	2,67	2,24	2,32	2,26

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 13: Vývoj hodnot zadluženosti vlastního kapitálu za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu je vyobrazen pomocí grafu 13 a tabulky 17. Z grafu je zřejmé, že trend tohoto ukazatele je již od roku 2017 klesající. Znamená to tedy, že podnik v průběhu sledovaného období začíná snižovat poměr využívání cizích zdrojů a vlastního kapitálu. Poměr cizího kapitálu k vlastnímu kapitálu je na začátku tohoto období více než trojnásobný. Průměr zadluženosti vlastního kapitálu se ve sledovaném období pohybuje kolem hodnoty 2,61. Z dat je patrné, že až ve čtvrtém za sebou jdoucím roce je hodnota pod průměrem. Konečná hodnota sledovaného období je o 30,89 % nižší v porovnání s hodnotou na začátku. Zároveň se jedná o 13,41 % menší hodnotu v porovnání s průměrem. Podnik po změně vlastnictví snížil hodnotu tohoto ukazatele o 15,36 %.

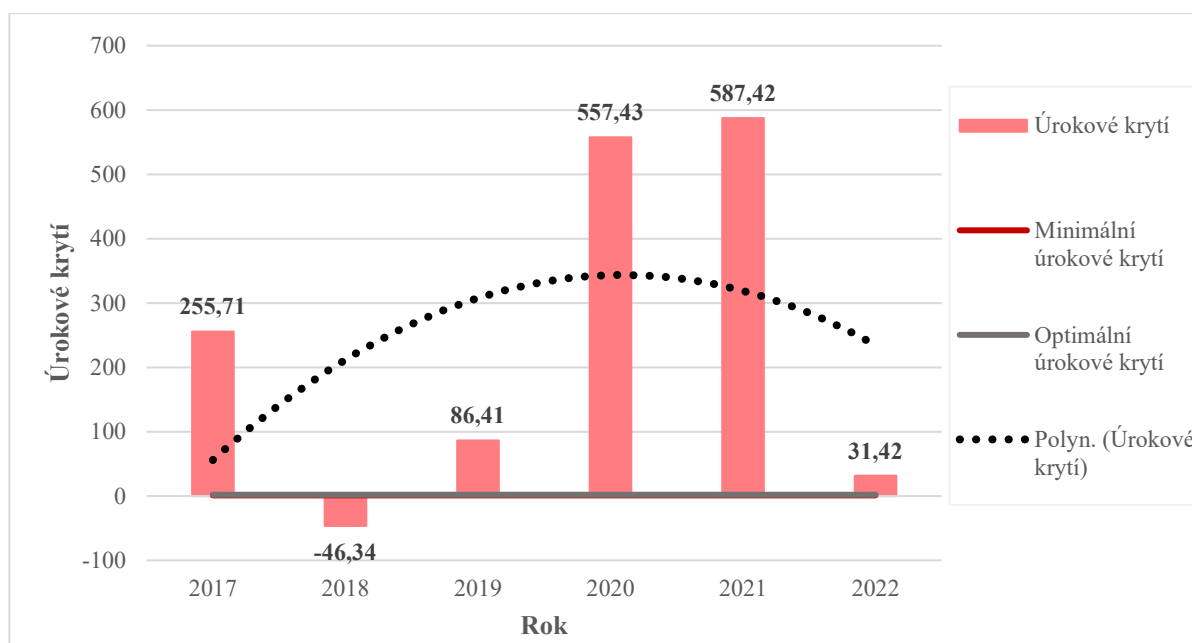
Autor hodnotí vývoj výsledných hodnot pozitivně. Jako odůvodnění uvádí klesající trend zadluženosti vlastního kapitálu. Zároveň se tento trend zastavuje kolem hodnoty 2,2-2,3. Znamená to tedy, že podnik preferuje využívání cizích aktiv. Tento poměr cizích a vlastních aktiv jako přijatelný.

5.4.3 Úrokové krytí

Tabulka 18: Reálné a optimální hodnoty úrokového krytí za sledované období

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Minimální úrokové krytí	1	1	1	1	1	1
Optimální úrokové krytí	2	2	2	2	2	2
Reálné úrokové krytí	255,71	-46,34	86,41	557,43	587,42	31,42

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)



Graf 14: Vývoj hodnot úrokového krytí za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Na základě dat z tabulky 18 a grafu 14 je možné sledovat rostoucí trend trvající do roku 2021, kde následně v důsledku investic týkajících se změny zaměření podniku přichází pokles hodnot a mění se také trend na klesající. Za celé sledované období podnik registruje záporný výsledek pouze v roce 2018, kde je výsledná hodnota v porovnání s hranicí minimálního úrokového krytí více než 47krát nižší. Od změny vlastnictví podnik dosahuje kladných výsledků, které výrazně převyšují hranici jak minimálního, tak optimálního úrokového krytí.

Poslední z ukazatelů zadluženosti je autorem vnímán spíše pozitivně. Důvodem je markantní převýšení obou hranic tohoto ukazatele. Podnik je pomocí svého zisku schopen pokrýt své nákladové úroky, což vypovídá o jeho dobrém finančním zdraví. Jediným negativem je rok 2018, nicméně zde autor přihlíží ke špatné situaci podniku a následné změně vlastnictví.

6 BALANCED SCORECARD

6.1 Poslání a vize DENSO Czech s.r.o.

Uplatňováním nových technologií a získaných dovedností v oblasti automobilového průmyslu dochází k rozšiřování do oboru spotřebních a průmyslových výrobků. Dochází také k vývoji nových výrobků, jenž se zaměřují na řešení problémů týkajících se automobilů, přičemž samotný vývoj následně poskytuje automobilkám z celého světa. (DensoCzech, b. r.)

„Vizi společnosti DENSO je bezpečnější a ekologičtější budoucnost a uspokojení potřeb a získání důvěry našich zákazníků po celém světě.“ (DensoCzech, b. r.)

Společnost staví na inovativním přístupu pomocí, kterého chce vytvářet budoucnost. Jako samozřejmost vnímá kvalitu svých výstupů. Klade velký důraz na bezpečnost u všech podnikových aktivit. Přirozeností společnosti je odpovědnost vůči životnímu prostředí. Svá poslání a vize DENSO Czech s.r.o. rozděluje do čtyř kategorií, motivace a budování společnosti, spolehlivost, kreativita a přínos pro region. (DensoCzech, b. r.)

Motivovat lidi a budovat společnost

„My DENSO Czech považujeme za důležité dát lidem příležitost.“

Naše společnost se rozvíjí díky svým zaměstnancům a zákazníkům.

Neustálé sebezdokonalování je základem prosperity.“ (DensoCzech, b. r.)

Spolehlivost

„Respektujeme individualitu.“

Jsme hrdi na důvěru svých zákazníků.“ (DensoCzech, b. r.)

Kreativita

„Zaměstnanci překonají všechny překážky.“

Přijímáme nové výzvy a zdokonalujeme své výrobky.“ (DensoCzech, b. r.)

Přínos pro region

„Naše společnost je dobrým občanem regionu.“

Pomáháme všem zaměstnancům DENSO Czech uskutečňovat jejich sny.“

(DensoCzech, b. r.)

6.2 Strategické cíle

Strategií podniku je propojení výrobních zkušeností a logistických služeb. V rámci propojení společnost usiluje o vytvoření výrobně-logistické společnosti, která se zaměřuje převážně na logistické služby pro DENSO Europe. Právě využitím potenciálu lidí, lokace a zdrojů dojde k vybudování jedinečného logistického centra v rámci společnosti DENSO.

První cíle DENSO Czech s.r.o. jsou vymezeny pro finanční perspektivu a jedná se o následující:

- **Zvyšování tržeb** – zvyšování tržeb má pro podnik za důsledek zvýšení obratu společnosti. Z důvodu nasycenosti automobilového trhu se společnost spíše orientuje na své stále zákazníky, u kterých usiluje o navýšení jejich poptávky.
- **Zvyšování provozního zisku** – zvýšení provozního zisku je hlavním cílem téměř každé společnosti. Dosahování co nejvyššího zisku podnik dosáhne v případě zvyšování tržeb, a naopak snižováním podnikových nákladů.
- **Snižování nákladů** – náklady společnosti působí negativně na tvorbu zisku. Cílem podniku je minimalizovat své náklady, a to zkvalitněním výrobního procesu nebo odstraněním nepotřebných procesů, které nepřinášejí žádnou hodnotu. Společnost nicméně nemůže v některých případech snižovat své náklady jedná-li se o náklady spojené se zlepšením některého z procesů nebo financováním nového projektu.

Další cíle se váží k zákaznické perspektivě. K těmto cílům patří:

- **Zvyšování spokojenosti zákazníků** – spokojenost zákazníků podnik důsledně sleduje, neboť v automobilovém průmyslu je velice obtížné získat nové zákazníky. Právě proto podnik udržuje kontakt se svými zákazníky a snaží se přispívat ke zlepšování spokojenosti svých zákazníků.
- **Snižování počtu reklamací** – reklamace jsou úzce spjaté se spokojeností zákazníků. Z tohoto důvodu je nutné usilovat o eliminaci reklamací a zamezit tak potenciální ztrátě stávajících odběratelů. Reklamace se podnik snaží snižovat důkladnější kontrolou a využitím kontrolních systémů.

- **Snižování doby doručení** – společnost klade velký důraz na své zákazníky a pomocí včasného doručování výrobků a služeb usiluje o udržení jejich spokojenosti. Podnik hodnotí splnění tohoto cíle mírou včasného doručení.

Následující cíle se týkají perspektivy interních procesů. Mezi tyto cíle se řadí:

- **Zvyšování kvality** – souvisí se zefektivněním stejně jako se zkvalitněním výrobního procesu. Při vyšší kvalitě se také zmenšují prostoje. V rámci zlepšování kvality podnik monitoruje chybovost.
- **Zvyšování efektivity** – zlepšování efektivity má za následek snižování nákladů na špatný výrobek, který se převádí do celkových nákladů. Z tohoto důvodu se podnik pokouší zvyšovat svou efektivitu výrobního procesu a tyto náklady co nejvíce snižovat průběžným školením svých zaměstnanců a zefektivněním kontroly.
- **Snižování kohsu** – jedná se o počet člověkohodin spotřebovaných pro dokončení všech činností na lince, které vedou k výrobě jednoho výrobku. Podnik se logicky pokouší o snižování tohoto ukazatele, neboť se jedná o potenciální zvýšení objemu vyrobených kusů nebo kratší čas potřebný pro výrobu jednoho výrobku. Pro tento cíl je velice důležité prohlubovat kvalifikaci podnikových zaměstnanců.

Poslední cíle spadají do perspektivy učení se a růstu. Konkrétně se jedná o:

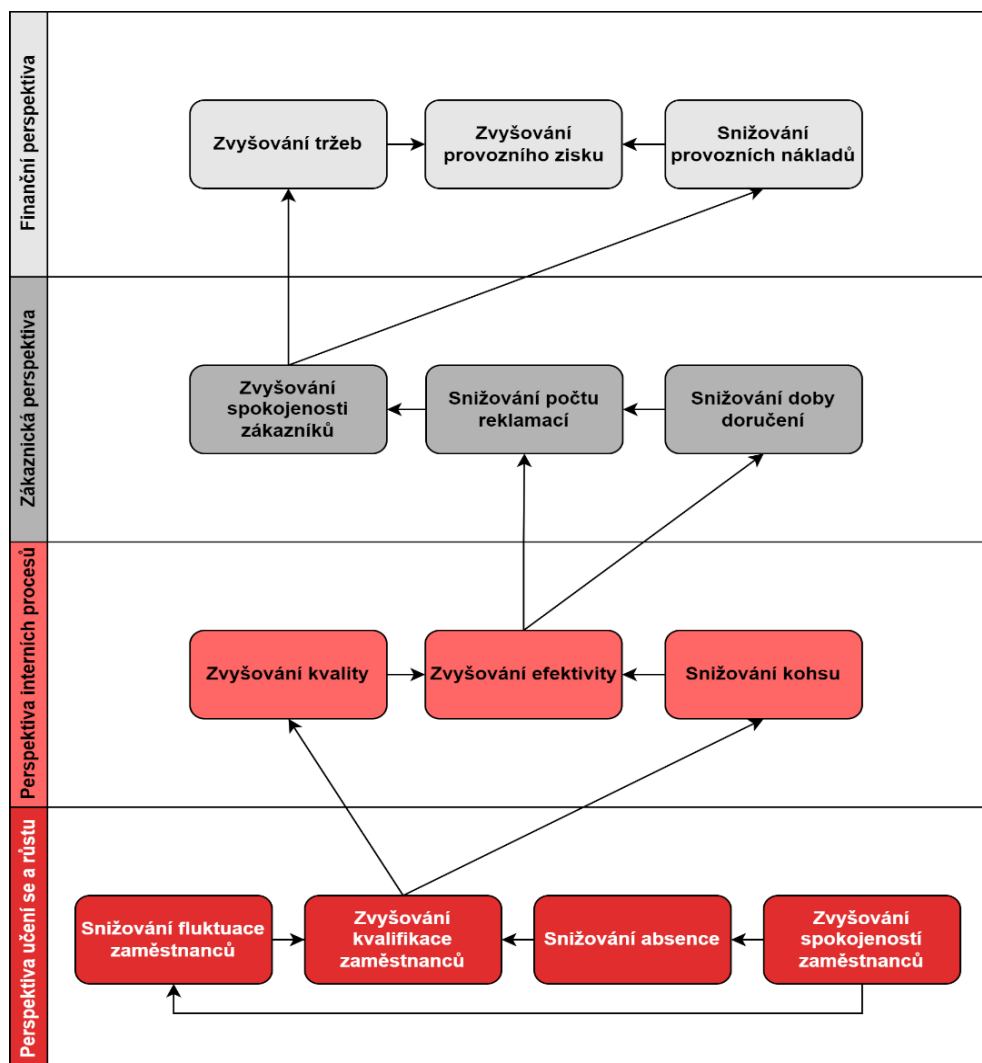
- **Snižování fluktuace zaměstnanců** – podnik potřebuje sledovat fluktuaci hlavně z důvodu udržení dostatečného množství kvalifikovaných pracovníků, a tím si zajistit své know how. Při vysoké fluktuaci podnik musí vynaložit více času na zaškolení nových zaměstnanců, což samo o sobě snižuje produkci. Při velkém počtu nových zaměstnanců se také zhoršuje produktivita, která působí na včasnost dodávek. Podnik nabízí svým zaměstnancům různé benefity a podporuje region, ve kterém podniká.
- **Snižování absence** – snížením absence podnik zajistí provoz bez větších komplikací a jakýchkoliv omezení výroby. Nízká absence pomáhá podniku také ke snadnějšímu proškolení požadovaného množství zaměstnanců.
- **Zvyšování spokojenosti zaměstnanců** – při vyšší spokojenosti zaměstnanci pracují efektivněji a mají větší zájem o lepší výsledky. Spokojenost zaměstnanců

napomáhá k vytvoření pozitivní podnikové kultury, čehož se podnik snaží docílit dotazníkovým šetřením, ve kterém sleduje spokojenost svých zaměstnanců.

- **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců** – zvyšováním kvalifikace zaměstnanců může podnik docílit snížení nákladů díky eliminaci počtu chyb. Dostatečná kvalifikace dopomáhá také k rozvoji společnosti samotné. Každoročně podnik usiluje o zaškolení nastaveného počtu zaměstnanců. K dostatečnému zaškolení slouží tréninková centra a plánovaná školení, která mohou být také externí.

6.3 Strategická mapa

Propojením výše uvedených strategických cílů vzniká strategická mapa. Jedná se o grafické zobrazení vytvořené na základě vztahů příčin a následků. Tuto strategickou mapu vyjadřuje obrázek 8.



Obrázek 8: Strategická mapa DENSO Czech s.r.o.

Zdroj: Vlastní zpracování

Společnost DENSO Czech s.r.o. vnímá jako nejdůležitější strategický cíl zvyšování provozního zisku. Na tento strategický cíl se následně váží další strategické cíle, které usilují o vytvoření nejlepších podmínek pro zlepšování vytyčeného hlavního cíle. Základním cílem podniku je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Dosažením tohoto cíle je následně pro podnik jednodušší docílit snížení absence a fluktuace těchto zaměstnanců. Vlivem snížení těchto dvou cílů podnik snadněji zvýší jejich kvalifikaci. S nárůstem kvalifikované pracovní síly podnik docílí zvýšení kvality společně se snížením kohsu, jež vyjadřuje čas potřebný pro dokončení všech činností na lince, který vede k vyrobení jednoho výrobku. Zefektivněním těchto dvou cílů společnost následně dosahuje zvýšení efektivity. Zvýšení efektivity je pak hybnou silou pro snižování počtu reklamací a snižování doby doručení. Právě snížením doby doručení podnik potenciálně přispívá ke snižování počtu reklamací. Počet reklamací úzce souvisí se samotnou spokojeností zákazníků. Vyšší spokojenosti zákazníků je příčinou snižování provozních nákladů doprovázených zvyšováním tržeb. Právě tyto dva cíle poté vedou k nejdůležitějšímu cíli, který si podnik vytyčuje. Tímto cílem je již zmíněné zvyšování provozního zisku, které je pro podnik znamením úspěšného vedení.

6.4 Finanční perspektiva

Tabulka 19: Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Jednotka	Cílová hodnota
Zvyšování tržeb	Celkové tržby	3 396 468	tis. Kč	Růst o 10 % ročně
Zvyšování provozního zisku	Provozní zisk	177 364	tis. Kč	Růst o 20 % ročně
Snižování provozních nákladů	Poměr nákladů a tržeb	95,63	%	Pokles o 2 % ročně

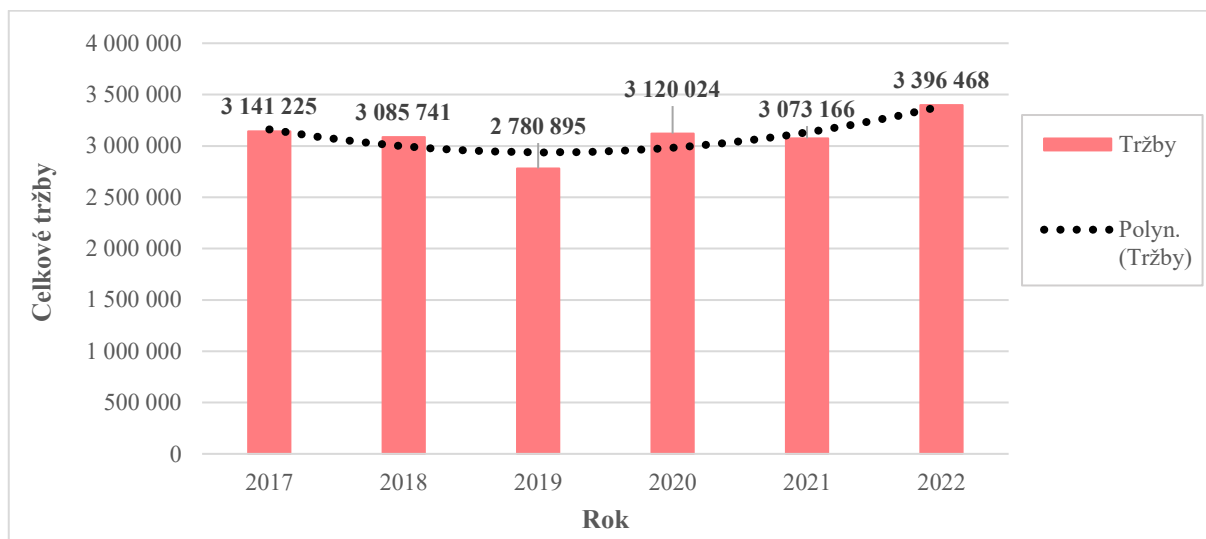
Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Zvyšování tržeb je prvním strategickým cílem podniku. Měřítkem tohoto cíle jsou celkové tržby společnosti. Podnik si dává za cíl dosahovat ročního růstu tržeb o 10 %.

Nejdůležitějším strategickým cílem je zvyšování provozního zisku. Podnik si stanovuje na základě požadavku managementu meziroční růst provozního zisku o 20 %. Jako měřítko slouží provozní zisk, tedy zisk před zdaněním.

Třetím strategickým cílem finanční perspektivy je snižování provozních nákladů. Měřítkem pro tento cíl je poměr provozních nákladů a celkových tržeb, který společnost usiluje každoročně snižovat o 2 %.

6.4.1 Zvyšování tržeb



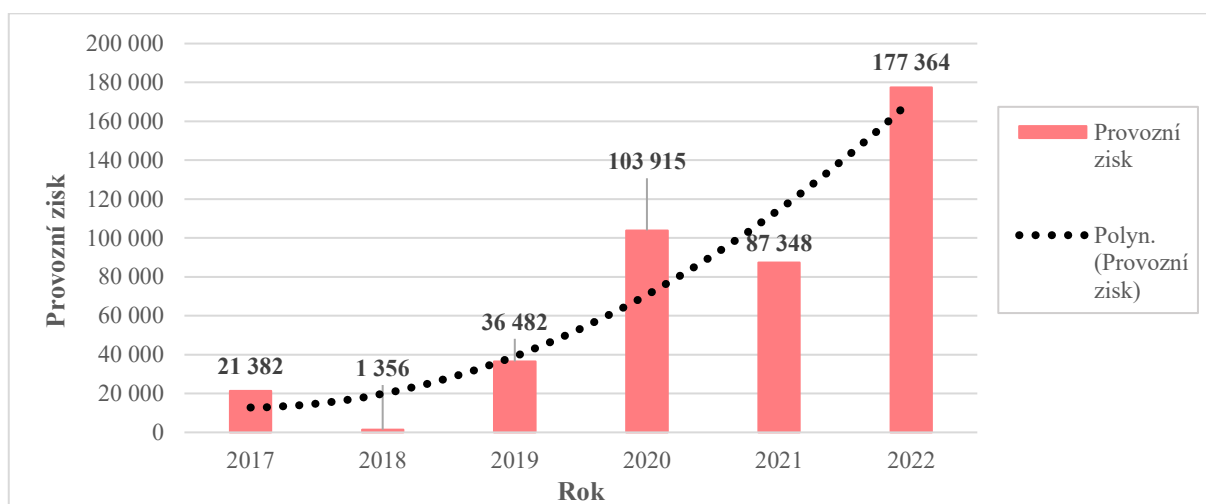
Graf 15: Vývoj celkových tržeb za sledované období v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Z grafu 15 je zřetelný vývoj podniku, který vystihuje nejlépe trend křivky tržeb. V první polovině sledovaného období je trend této křivky klesající, což vychází z postupně zhoršujícího se stavu podniku. V roce 2018 klesají celkové tržby meziročně o 1,77 %. Klesající tržby vyplývající ze zhoršující se situace podniku jsou alespoň zmírněny vyšším prodejem EPS motorů doprovázeným velice příznivým směnným kurzem. Díky směnnému kurzu se podařilo získat přibližně 86 milionů Kč. V následujícím roce došlo k meziročnímu poklesu tržeb o dalších 9,88 %, kde částečným vlivem je uzavření některých odběratelů v březnu 2019. První plnění cílového růstu 10 % dosahuje společnost v roce 2020, kdy dochází k meziročnímu nárůstu tržeb o 12,19 %. Splnění vytyčeného cíle je dosaženo převážně díky nižším tržbám v předchozím roce a vysokého množství přesčasů. Přesčasy právě během koronavirové pandemie vedou k naplnění všech zakázek, které podnik v daném roce má. Rok 2021 zaznamenává opět snížení tržeb o 1,5 %. Tento pokles je ovlivněný převážně pandemií covidu-19. V tomto roce působí protikoronavirové opatření což způsobuje uzavření závodů velkého množství odběratelů. Meziroční nárůst tržeb o 10,52 % v roce 2022 opět plní podnikem vytyčený cíl. Od druhé poloviny sledovaného období se trend křivky celkových tržeb mění na rostoucí a značí tak příznivý vývoj pro podnik do nadcházejících let.

Celkově autor hodnotí vývoj reálných tržeb spíše negativně. Hlavním důvodem je dlouhodobé neplnění nastaveného meziročního růstu o 10 %. Autor nicméně bere v úvahu výrazné ovlivnění pandemií covidu-19 právě ve druhé polovině sledovaného období, kdy podnik již změnil vlastnictví. Pozitivně autor vnímá rostoucí trend křivky tržeb zapříčiněný postupným zvyšováním reálných tržeb. Tento nárůst se zároveň týká právě období po změně vlastnictví což přispívá k pozitivnímu hodnocení.

6.4.2 Zvyšování provozního zisku



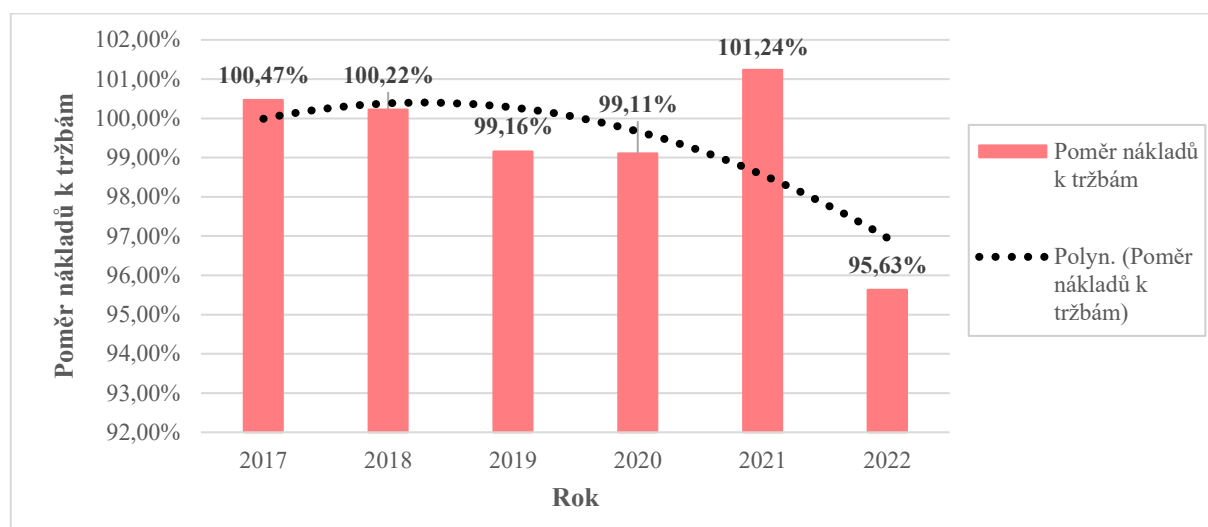
Graf 16: Vývoj provozního zisku za sledované období v tis. Kč

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Graf 16 zobrazuje pro společnost nejdůležitější ukazatel výkonnosti podniku. Je patrné, že vývoj provozního zisku vystihuje situaci společnosti, která se od roku 2017 do roku 2018 zhoršuje a výsledné hodnoty provozního zisku klesají o 93,66 %. Nicméně v obou případech podnik zvládá generovat stále kladný provozní zisk. Po změně vlastnictví v roce 2019 se provozní zisk začíná navyšovat a přechází rok převyšuje skoro 26krát, čímž zvládá naplnit cíl podniku, který usiluje o meziroční růst 20 %. Tento rapidní nárůst provozního zisku je způsoben především velmi nízkým výsledkem předchozího roku. Rostoucí trend pokračuje také v roce 2020, kdy hodnoty tohoto ukazatele narůstají o dalších 184,84 % a splňují opět nastavený strategický cíl. Rychlý růst provozního zisku se zbrzdí v roce 2021, kdy na podnik plně dopadají protikoronavirová opatření a společnost tak zaznamenává propad hodnot tohoto ukazatele o 15,94 %. Právě vlivem koronavirových opatření zůstávají některé automobilky zavřené nebo mají svou výrobu z části omezenou. Po odeznění pandemie covidu-19 v roce 2022, zručská pobočka opět generuje více zisku v porovnání s předchozím rokem, což činí nárůst výsledné hodnoty tohoto ukazatele o 103,05 %.

Tento nejdůležitější strategický cíl hodnotí autor pozitivně, jelikož podnik udržuje rostoucí trend křivky provozního zisku, což je doprovázeno také nadprůměrným meziročním navýšením tohoto ukazatele. Autor bere v potaz změnu vlastnictví, která se uskutečňuje v roce 2019, přičemž právě od tohoto roku podnik začíná generovat velice rychle vyšší hodnoty provozního zisku. Jediné negativum je rok 2021, kdy společnost zaznamenává pokles, a neplní tak nastavený cíl.

6.4.3 Snižování provozních nákladů



Graf 17: Vývoj poměru nákladů k tržbám za sledované období v %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Tabulka 20: Poměr nákladů k tržbám za sledované období v %

Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Provozní náklady	3 156 084	3 092 565	2 757 528	3 092 154	3 111 177	3 248 082
Celkové tržby	3 141 225	3 085 741	2 780 895	3 120 024	3 073 166	3 396 468
% poměr	100,47 %	100,22 %	99,16 %	99,11 %	101,24 %	95,63 %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Z dat vyobrazených v grafu 17 a tabulce 20 je zřetelný klesající trend poměru nákladů k tržbám. V rámci tohoto strategického cíle podnik usiluje o meziroční pokles o 2 %. V roce 2018 se podniku vede snižovat tento poměr provozních nákladů a celkových tržeb o 0,25 %, čímž neplní vytyčený cíl o 1,75 p. b. Následující rok doprovázený změnou vlastnictví dochází k meziročnímu snížení o 1,06 %. V návaznosti na rok 2019 se během pandemie covidu-19 daří podniku také snížit již zmíněný poměr o dalších 0,05 %. Nicméně pro rok 2021 již podnik nezvládá své provozní náklady dostatečně snížit. Důvodem je opět koronavirová pandemie, se kterou se pojí omezení či úplné zastavení výroby. Zároveň se také přidává výstavba solárních panelů, která má snížit náklady na energie. Vliv těchto okolností způsobuje nárůst tohoto

ukazatele o 2,15 %. Po rozvolnění všech opatření a dokončení výstavby solárních panelů podnik zažívá opětovný pokles provozních nákladů a nárůst celkových tržeb, což zapříčiňuje snížení tohoto poměrového měřítka o 5,54 %. Toto snížení je tak první, které splňuje podnikem vytyčený cíl.

V rámci tohoto strategického cíle, autor hodnotí výsledky tohoto poměrového měřítka spíše negativně. Negativní hodnocení způsobuje převážně neplnění stanovené cílové hodnoty. Ke splnění dochází pouze v posledním roce. Nicméně autor vnímá také silný vliv pandemie covidu-19. Jako pozitivum autor konstatuje skutečnost, že až na jeden výkyv v roce 2021 podnik alespoň snižuje hodnoty tohoto měřítka.

6.5 Zákaznická perspektiva

Tabulka 21: Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Jednotka	Cílová hodnota
Zvyšování spokojenosti zákazníků	% spokojených zákazníků	96,47	%	Růst o 3 % ročně
Snižování počtu reklamací	Počet reklamací	2	Reklamace	Pokles o 1 reklamaci ročně
Zlepšování doby doručení	Míra včasného dodání	100	%	Udržet míru včasného dodání na 100 %

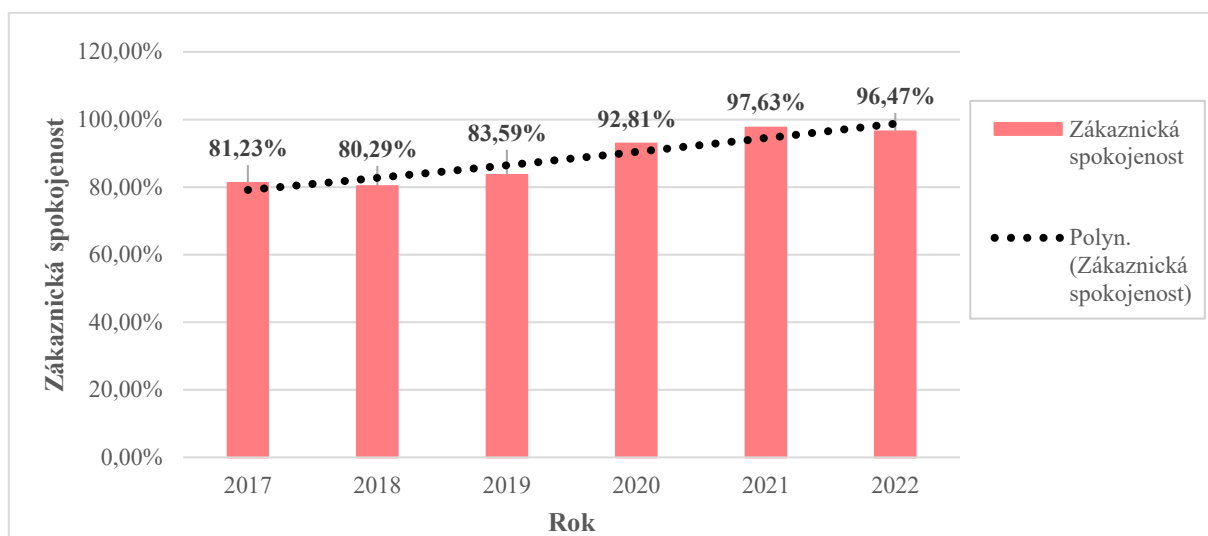
Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Pro zákaznickou perspektivu podnik volí jako první strategický cíl zvyšování spokojenosti zákazníků. Měřítkem je procentuální spokojenost zákazníků změřená na základě zpětné vazby. Podnik si vytyčuje růst o 3 % ročně jako cílovou hodnotu.

Dalším strategickým cílem je snižování počtu reklamací, který je vyjádřen celkovým počtem reklamací, jenž podnik obdržel od zákazníku v okamžiku dodání. Snahy podniku logicky směřují k nulovým reklamacím. Nicméně v rámci postupného zlepšování si podnik vytyčuje pokles o 1 reklamaci ročně.

Posledním cílem zákaznické perspektivy je zlepšování doby doručení. Měřítkem je považována míra včasného dodání. Cílem společnosti je dlouhodobě dosahovat stoprocentních výsledků u tohoto ukazatele.

6.5.1 Zvyšování spokojenosti zákazníků



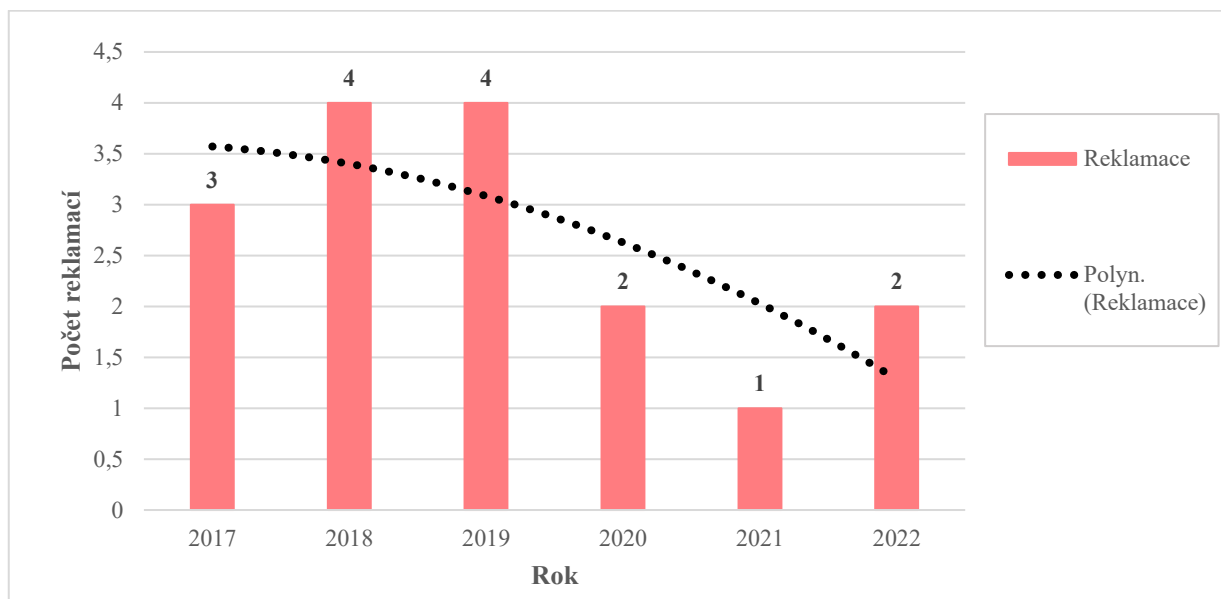
Graf 18: Vývoj zákaznické spokojenosti za sledované období v %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Spokojenost zákazníků vyobrazená v grafu 18 znázorňuje nižší hodnoty v první polovině sledovaného období. V roce 2018 se zákaznická spokojenost meziročně snižuje o 1,16 %. Jedním z důvodů nižší spokojenosti je vyšší počet reklamací ze strany odběratelů, které jsou podrobněji rozebrány v následující části. Po změně vlastnictví počet reklamací klesá, což způsobuje právě zvýšení zákaznické spokojenosti, která vede ke zvýšení tohoto ukazatele o 4,11 %. Rok 2020 navazuje meziročním nárůstem o dalších 11,03 %. V tomto roce se opět výrazně snižuje počet reklamací. Následující rok 2021 registruje opětovný růst spokojenosti zákazníků o 5,19 %. Právě v období od roku 2018 do roku 2021 podnik zvládá plnit cílovou hodnotu růstu o 3 % ročně. K určitému poklesu spokojenosti dochází v roce 2022, kdy míra spokojenosti klesá o 1,19 %. Pravděpodobným důvodem je zvýšení počtu reklamací.

V rámci této perspektivy autor hodnotí tento cíl pozitivně, neboť podnik zvládá téměř v celém sledovaném období držet spokojenost svých zákazníků na vysokých hodnotách. Zároveň převážnou většinu dosahuje také cílové hodnoty meziročního růstu o 3 %. I přes určitý pokles v roce 2022, podnik stále disponuje velmi vysokou zákaznickou spokojeností.

6.5.2 Snížení počtu reklamací



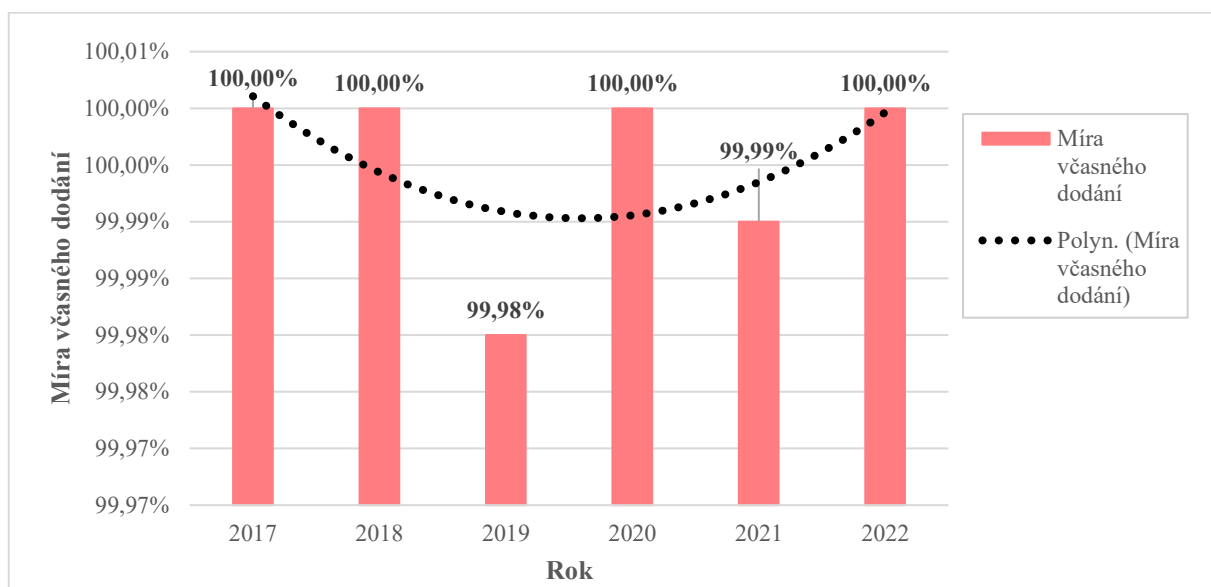
Graf 19: Vývoj počtu reklamací za sledované období

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Na již zmíněnou zákaznickou spokojenost navazuje graf 19. Z grafu je patrný vyšší počet reklamací mezi roky 2017 až 2019. Počet reklamací v tomto období zprvu roste, čímž dochází k nesplnění cílové hodnoty, která usiluje o meziroční snížení počtu reklamací o hodnotu 1. Tento nárůst hodnot nastává právě v roce 2018, kdy počet reklamací nabývá nejvyšší hodnoty za celé sledované období. V následujícím roce podnik sice počet reklamací nenavyšuje, ale ani nesnižuje. K výraznější změně dochází až po změně vlastnictví společnosti. Na začátku druhé poloviny sledovaného období podnik poprvé snižuje počet reklamací o 50 %, čímž plní cílovou hodnotu. Nejméně reklamací registruje podnik v roce 2021, kde dochází k opětovnému snížení o dalších 50 %, tedy o 1 reklamaci. Tento postupný pokles se zastavuje v roce 2022, neboť v tomto roce podnik nezvládá snížit nebo udržet počet reklamací z předchozího roku. Dochází tak k navýšení počtu reklamací opět na hodnotu 2.

Autor hodnotí cíl snížení reklamací spíše pozitivně. Za kladným hodnocením stojí převážně výrazné snížení reklamací v období od roku 2019 do roku 2021. Právě v tomto období počet reklamací klesá o více než 1 reklamaci ročně. Negativně pak autor vnímá vyšší počet reklamací v první polovině sledovaného období, kde počet reklamací dokonce v roce 2018 roste.

6.5.3 Zlepšování doby doručení



Graf 20: Vývoj míry včasného dodání za sledované období v %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Na základě dat z grafu 20 je možné sledovat úsilí podniku zajišťovat dodání svých služeb a výrobků bez jakéhokoliv prodlení. Podnik v první polovině sledovaného období dosahuje téměř bezchybných výsledků. Výjimkou je rok 2019, kdy dochází v důsledku jedné chybné zásilky ke zhoršení hodnoty včasného dodání o 0,02 %. Následující rok je již doba dodání opět shodná s cílovou hodnotou 100 %. V roce 2021 je opět bezchybnost včasného dodání porušena, kdy dochází k opětovnému zhoršení tentokrát o 0,01 %. Rok 2022 již opět vykazuje bezchybné výsledky.

Z naměřených hodnot autor vnímá strategický cíl pozitivně. Odůvodnění je takové, že cílová hodnota dbá na bezchybnosti tohoto strategického cíle. Je zřejmé, že může dojít v průběhu určitého období k chybě, nicméně tyto dvě pochybení jsou téměř zanedbatelná. Lze tedy říct, že podnik zvládá tento strategický cíl na základě naměřených hodnot plnit.

6.6 Perspektiva interních procesů

Tabulka 22: Strategické cíle a měřítka perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Jednotka	Cílová hodnota
Zvyšování kvality	Míra chybovosti	0,372	%	Pokles o 5 % ročně
Zvyšování efektivity	Náklady na špatný výrobek	0,021	%	Pokles o 20 % ročně
Snižování kohsu	Míra potřebného času na výrobu jednoho výrobku	98,20	%	Pokles o 2 % ročně

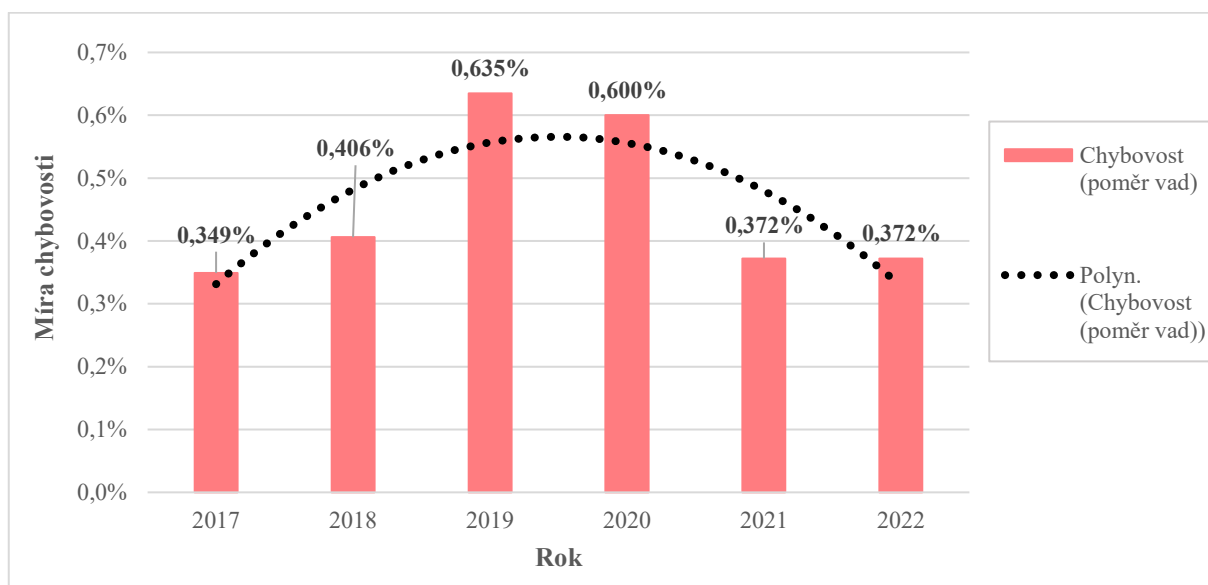
Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Jedním ze strategických cílů perspektivy interních procesů je zvyšování kvality. Společnost se tohoto cíle snaží dosáhnout pomocí měřítka zaměřeného na snižování chybovosti. Měřítko používá počet vyrobených zmetků, které jsou porovnávány s celkovým počtem vyrobených kusů. Výsledné hodnoty jsou uváděny v procentech. Podnik usiluje o každoroční pokles hodnoty tohoto ukazatele o 5 %.

Druhým strategickým cílem je zvyšování efektivity, jenž využívá měřítka snižování nákladů na špatný výrobek. Výsledná hodnota se vypočítá jako náklady na špatný výrobek, přičemž výsledek je opět v procentech. Cílovou hodnotou je požadovaný meziroční pokles výsledné hodnoty o 20 %.

Posledním strategickým cílem této perspektivy je snižování kohsu. Měřítko se týká míry potřebného času na výrobu jednoho výrobku. Vypočet zahrnuje počet operátorů, průměrný čas na operaci a provozní poměr, jenž vyjadřuje čas, během kterého linka vyrábí. Všechny tyto hodnoty jsou poté vynásobeny. Za cíl si podnik klade pokles o 2 % ročně, což zapříčiňuje snížení potřebného času pro výrobu jednoho výrobku, jehož výchozí výrobní čas značí 100 %.

6.6.1 Zvyšování kvality



Graf 21: Vývoj míry chybovosti za sledované období v %

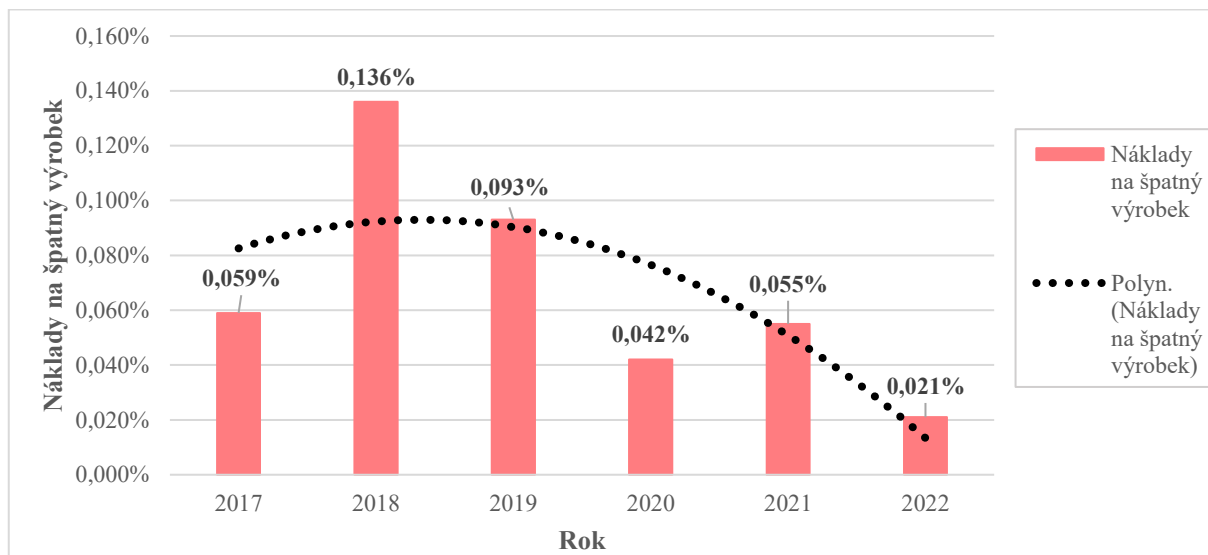
Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Míra chybovosti zobrazená v grafu 21 znázorňuje nejprve rostoucí trend křivky míry chybovosti v období od roku 2017 do roku 2019. Postupný nárůst hodnot započíná v roce 2018, kde podnik registruje zvýšení míry chybovosti o 16,33 %. K tomuto navýšení přispívá zhoršující se situace ve společnosti, přičemž podnik musí začínat doplňovat své zaměstnance těmi agenturními. Situace podniku se zhoršuje ještě více v roce 2019, kde míra chybovosti roste o dalších 56,4 %. Opět pokračuje odliv zaměstnanců, na který musí podnik reagovat doplněním agenturních pracovníků, kteří nemají takové zkušenosti s danými linkami. K prvnímu zlepšení dochází v následujícím roce, kdy podnik poprvé za sledované období zaznamenává pokles míry chybovosti o 5,51 %, což zahrnuje také splnění cílového meziročního snížení. Změna trendu pokračuje také v roce 2021. V tomto roce podnik opět zvládá snížit hodnotu tohoto ukazatele o cílových 5 %, přičemž navíc dosahuje o 33 p. b. lepšího výsledku. V roce 2022 míra chybovost stagnuje a podnik dosahuje stejné hodnoty jako v minulém roce, což znamená meziroční změnu o 0 %. Od roku 2020 se podnik pokouší o opětovné zlepšení pracovních podmínek pro své zaměstnance, což způsobuje snížení odlivu a udržení dlouhodobých zaměstnanců, čímž si společnosti zajišťuje vyšší kvalifikaci, která je rozebírána v perspektivě učení se a růstu.

Autor hodnotí plnění tohoto cíle spíše pozitivně, a to z toho důvodu, že podnik až přes postupný nárůst míry chybovosti v první polovině sledovaného období, zvládá po převzetí vlastnictví progresivně snižovat míru chybovosti o požadované hodnoty. Jako

určité negativum si autor uvědomuje stagnaci tohoto ukazatele v roce 2022. V mnoha případech dokonce dosahuje výrazně lepších výsledků.

6.6.2 Zvyšování efektivity



Graf 22: Vývoj nákladů na špatný výrobek za sledované období v %

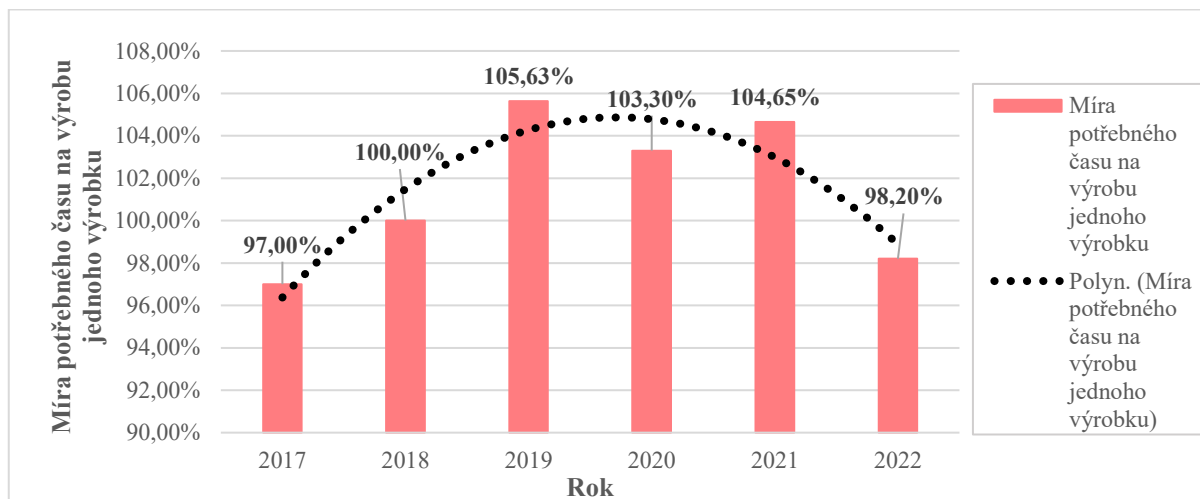
Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Vývoj nákladů na špatný výrobek zachycený grafem 22 poukazuje na velmi rapidní zvýšení hodnoty tohoto ukazatele v roce 2018, který se navyšuje o 130,51 %. Náklady na špatný výrobek jsou tak více než dvojnásobné. Podnik reaguje snahou o zlepšení spolupráce mezi jednotlivými skupinami. V návaznosti na podniknuté kroky společnost registruje meziroční pokles o 31,62 %, čímž dochází ke splnění požadované cílové hodnoty, která vyžaduje meziroční pokles hodnot tohoto ukazatele o 20 %. Klesající trend pokračuje také v roce 2020 když je zaznamenán dosud nejvýraznější pokles. Zlepšení činí snížení o 54,84 % za rok a opět je splněna cílová hodnota. Kvůli snížení objemu výroby zapříčiněné již dříve zmíněnou koronavirovou pandemií se zvyšují náklady na špatný výrobek o 30,95 %. Tento ojedinělý nárůst naměřené hodnoty se v následujícím roce opět mění a meziročně klesá o více než polovinu. Znamená to tak snížení o 61,82 %, které plní podnikem vytyčený cíl.

Na základě získaných dat autor posuzuje strategický cíl zvyšování efektivity pozitivně. Důvodem pozitivního hodnocení je především vývoj tohoto ukazatele od roku 2019, kdy podnik má nynější vedení a je jediným vlastníkem společnosti. Právě v tomto období podnik zvládá rapidně snižovat tyto náklady. Pozitivem je také nadměrné plnění požadované cílové hodnoty. Jediné negativum autor registruje v roce 2021. V tomto roce

se náklady na špatný výrobek zvyšují. Nicméně přes toto ojedinělé nesplnění cílové hodnoty podnik dlouhodobě redukuje hodnoty tohoto měřítka.

6.6.3 Snižování kohsu



Graf 23: Vývoj kohsu za sledované období v %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Z grafu 23 je patrný rostoucí trend ukazatele míry potřebného času na výrobu jednoho výrobku, který trvá do poloviny sledovaného období. V první polovině sledovaného období se hodnoty tohoto ukazatele pohybují opačně z pohledu požadavku vedení. V roce 2018 se výroba zpomaluje o 3 %. Dopomáhá tomu zhoršující se situace fluktuace agenturních pracovníků. Již zmíněný rostoucí trend následující rok pokračuje v navyšování, které značí opětovné zhoršení o 5,33 %. Právě v roce 2019 se ke zvýšení fluktuace agenturních pracovníků přidává také snižování objemu výroby. Po změně vlastnictví se míra potřebného času na výrobu jednoho výrobku snižuje z předchozí hodnoty o 2,26 %. Jedná se tak o první splnění vytyčené cílové hodnoty, která vyžaduje pokles o 2 % za rok. I přes pokles podnik vyrábí pomaleji v porovnání s normou. Snížení zákaznických objednávek zapříčiněné koronavirovou pandemií způsobuje nárůst měřených hodnot o 1,29 %. Po zmírnění vlivu pandemie covidu-19 podnik dosahuje výrazného snížení míry potřebného času na výrobu jednoho výrobku o 6,57 %. Podnik tedy podruhé ve sledovaném období naplňuje očekávání ze strany podniku a naměřená hodnota překonává znatelně cílovou hodnotu.

Autor hodnotí plnění tohoto strategického cíle spíše negativně. V první polovině sledovaného období se měřené hodnoty kontinuálně zvyšují a přesahují také normovaný čas určený pro výrobu jednoho výrobku. Pomalejší produkci podnik registruje ve třech letech tohoto období, přičemž jednou se jedná o rok, který plní cílovou hodnotu, která

klesá o 2 % za rok. Pozitivně autor sleduje klesající trend počínající na přelomu poloviny sledovaného období. Tento pokles je doprovázen výrazným snížením v roce 2022, což vypovídá o potenciálním pokračování redukce tohoto měřítka.

6.7 Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 23: Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota
Snižování fluktuace zaměstnanců	Míra fluktuace zaměstnanců	0,5 %	Pokles o 10 % ročně
Snižování absence	Míra absence zaměstnanců	5,3 %	Pokles o 5 % ročně
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Míra spokojenosti zaměstnanců	67,98 %	Růst o 7 % ročně
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	% realizace vzdělávacího plánu	69,30 %	Růst o 15 % ročně

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

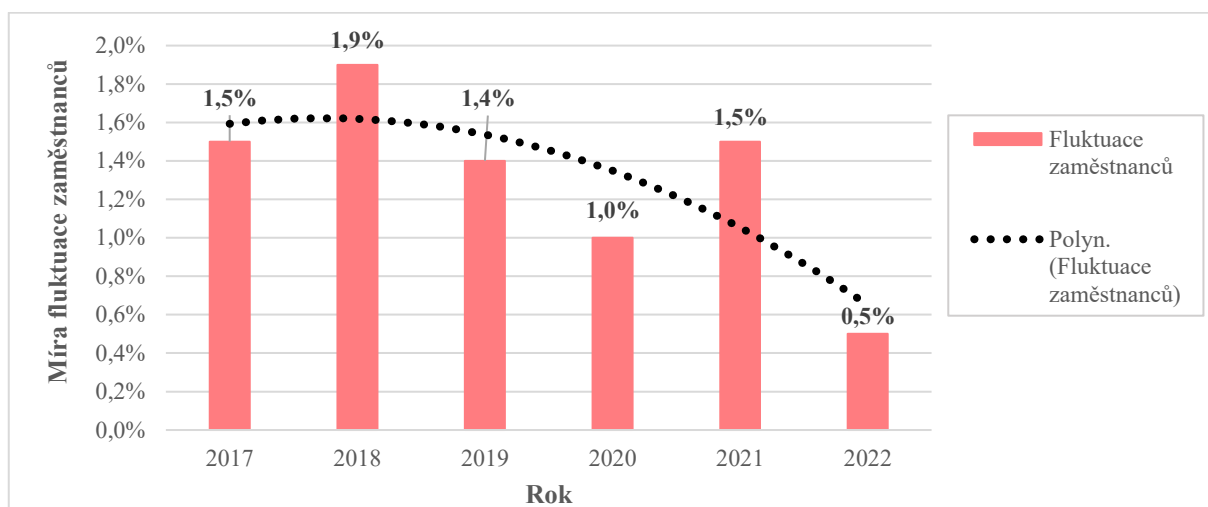
Snižování fluktuace zaměstnanců je prvním strategickým cílem perspektivy učení se a růstu. Podnik tento cíl sleduje prostřednictvím míry fluktuace zaměstnanců, kterou se snaží každoročně snižovat o 10 %.

Následující cíl sleduje snižování absence zaměstnanců. Měřítkem je procentuální absence zaměstnanců. Cílovou hodnotou tohoto ukazatele je roční pokles o 5 %.

Třetím strategickým cílem perspektivy učení se a růstu je zvyšování spokojenosti zaměstnanců. Podnikem nastavené měřítko zjišťuje míru spokojenosti zaměstnanců. Tato míra je určena na základě dotazníkového šetření, které si podnik vyhodnocuje. Cílovou hodnotou je roční růst míry spokojenosti o 7 %.

Posledním strategickým cílem je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Podnik disponuje vypracovaným vzdělávacím plánem, u kterého usiluje o průběžné provádění předem určených školení. Měřítkem je zvolena procentuální realizace vzdělávacího plánu, u které je za optimum považován každoroční růst o 15 %.

6.7.1 Snižování fluktuace zaměstnanců



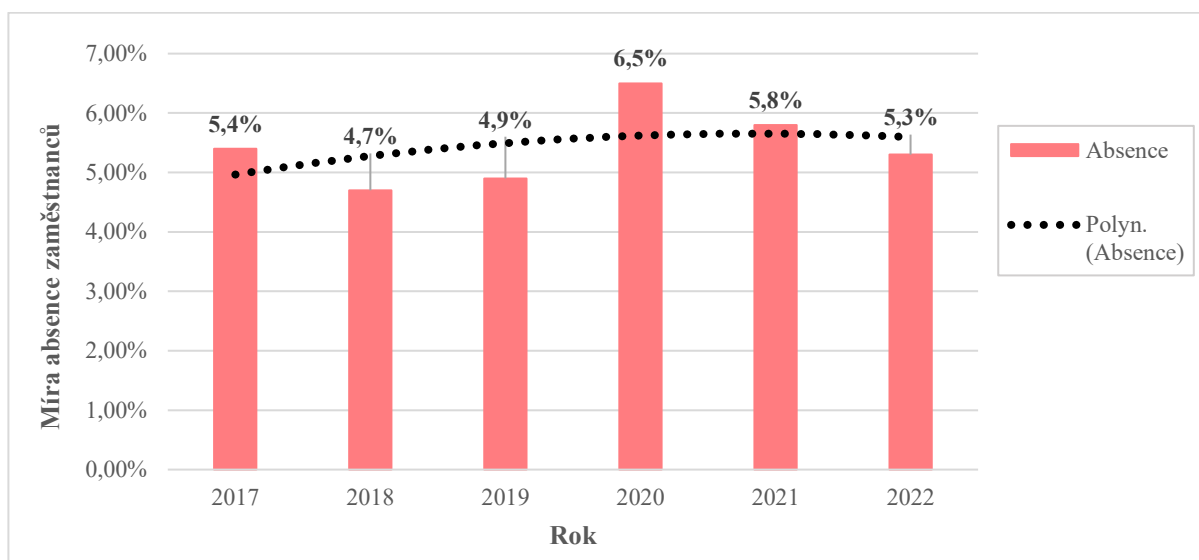
Graf 24: Vývoj míry fluktuace zaměstnanců za sledované období v %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Graf 24 vyobrazuje vývoj míry fluktuace zaměstnanců. Z tohoto grafu je vidět úspěšná snaha podniku o postupné snižování tohoto ukazatele. Trend křivky míry fluktuace zaměstnanců v průběhu sledovaného období neustále klesá. První polovina tohoto období zaznamenává nižší míru klesání kvůli roku 2018, kde míra fluktuace meziročně roste o 26,6 % a dosahuje nevyšší hodnoty celého sledovaného období. Následující rok již dochází ke snížení o 26,32 %. Klesání pokračuje také v roce 2020, kdy se míra fluktuace zaměstnanců snižuje o dalších 28,57 %. V obou případech podnik plní cílovou hodnotu meziročního poklesu o 10 %. Právě v již zmíněném roce 2019 zaznamenává společnost o 163,2 % lepší výsledky, a v roce 2020 dokonce o 185,7 %. Tento výrazný pokles míry fluktuace zaměstnanců se zastavuje teprve v roce 2021, kdy zrušská pobočka registruje nárůst 50 %. Nicméně toto navýšení trvá pouze v tomto zmíněném roce, neboť následující rok podnik dosahuje nejvyššího meziročního poklesu. Míra fluktuace zaměstnanců v roce 2022 se snižuje o 66,67 %, což je nejlepší výsledek za celé sledované období.

Z poskytnutých dat autor hodnotí strategický cíl snižování fluktuace zaměstnanců kladně. Od roku 2018 podnik registruje postupné klesání hodnot tohoto ukazatele, přičemž také dochází ke splnění cílových hodnot. Negativem je pouze rok 2021, neboť právě v tomto roce dochází k nárůstu hodnoty a nesplnění snižování míry fluktuace zaměstnanců. Jako poslední pozitivum autor vnímá klesající trend doprovázený zlepšujícími se výsledky.

6.7.2 Snižování absence



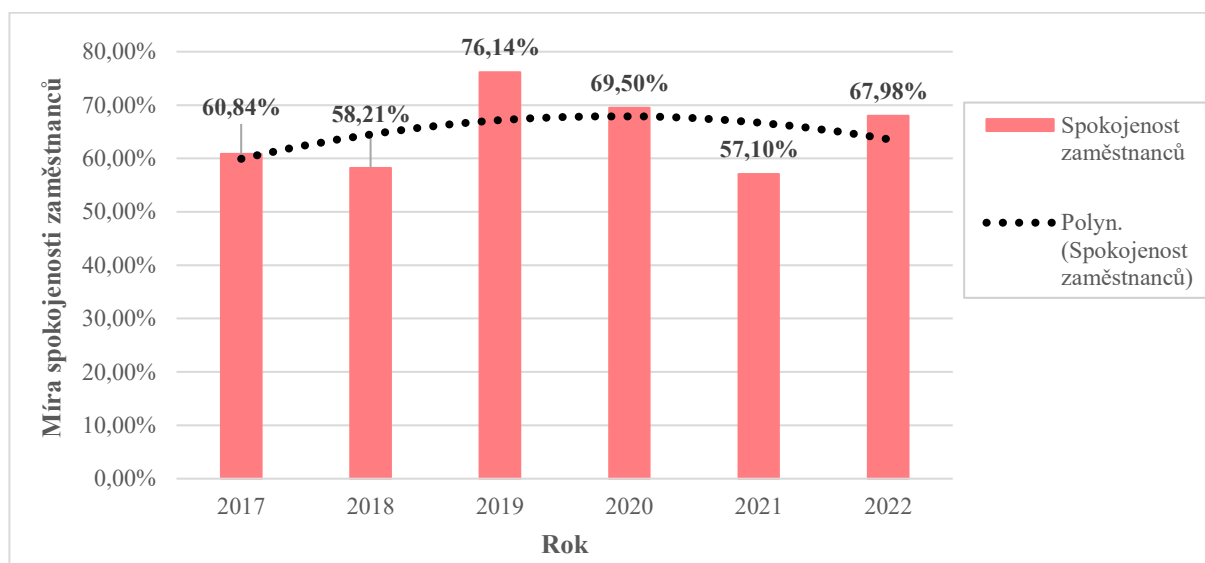
Graf 25: Vývoj míry absence zaměstnanců za sledované období v %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Graf 25 znázorňuje vývoj míry absence zaměstnanců a jeho mírně rostoucí trend, který se mění až mezi roky 2021 a 2022 v klesající. Již v roce 2018 podnik plní snižování hodnoty tohoto ukazatele o 5 %, čímž dosahuje cílové hodnoty. Reálně dochází k poklesu o 12,96 %. Od roku 2018 nicméně dochází k postupnému nárůstu míry absence. První zaznamenané navýšení o 4,26 % přichází v roce 2019. Tento mírný nárůst doprovází zvýšení míry absence zaměstnanců o 32,65 % v následujícím roce. Důvodem výrazné změny hodnot je koronavirová pandemie, která stojí za vysokou nemocností. Pandemie covidu-19 pokračuje také v roce 2021, nicméně podnik registruje meziroční snížení o 10,77 %, čímž podruhé ve sledovaném období dosahuje na cílovou hodnotu, o kterou společnosti usiluje. Také rok 2022 zaznamenává pokles míry absence zaměstnanců o dalších 8,62 %. Tímto snížením podnik opět plní cílený pokles hodnoty tohoto ukazatele o 5 % za rok.

Autor označuje strategický cíl snižování absence zaměstnanců spíše pozitivně, jelikož se podniku v druhé polovině sledovaného období daří kontinuálně hodnotu ukazatele absence zaměstnanců snižovat v rámci stanovené cílové hodnoty. Negativní hodnocení míří především k období od roku 2019 do roku 2020, kdy dochází k značnému nárůstu míry absence. Autor bere v potaz nevyhnutelný dopad koronavirové pandemie na absenci zaměstnanců.

6.7.3 Zvyšování spokojenosti zaměstnanců



Graf 26: Vývoj míry spokojenosti zaměstnanců za sledované období v %

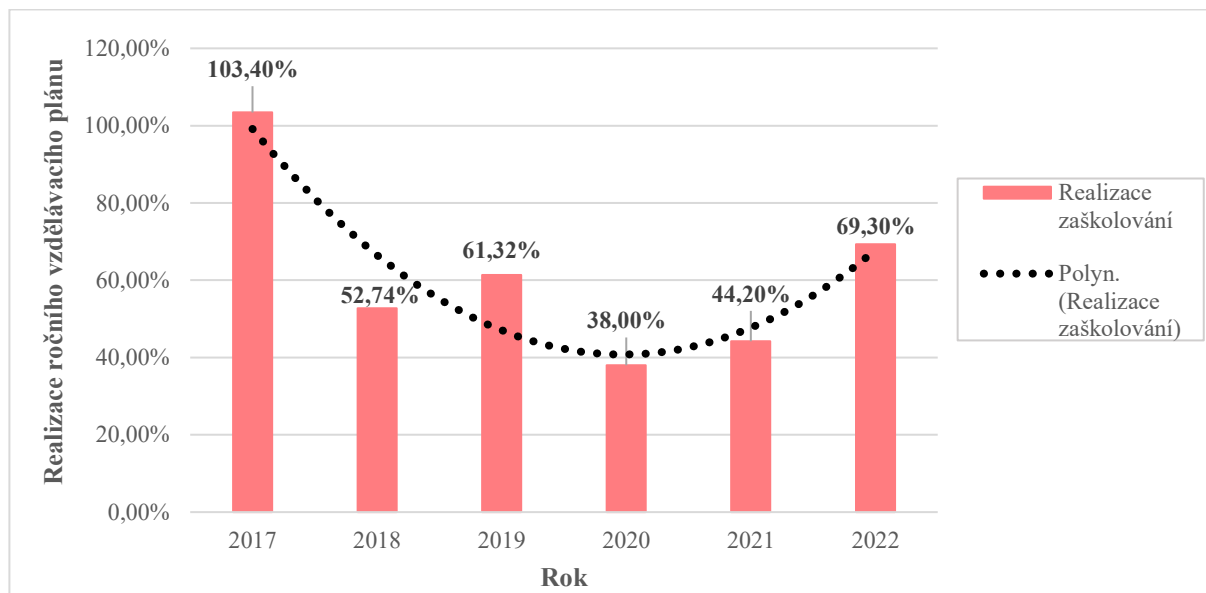
Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Cílovou hodnotou míry spokojenosti zaměstnanců je zvýšení o 7 % ročně. V roce 2018 hodnota tohoto ukazatele klesá o 4,32 % a neplní tak požadovanou cílovou hodnotu. V následujícím roce, kdy dochází ke změně vlastnictví se míra spokojenosti zaměstnanců zvedá o 30,8 %. Nárůst této hodnoty převyšuje očekávání podniku více než čtyřikrát. Zároveň v rámci sledovaného období se jedná o nejvyšší dosaženou hodnotu tohoto ukazatele. Od roku 2019 se spokojenost zaměstnanců postupně zmenšuje. První pokles o 8,72 % v roce 2020 je důsledkem dopadu koronavirové pandemie. V tomto období se kvůli tlaku na včasné plnění zakázek nařizují časté přesčasy a dochází k mírné redukci zaměstnanců. Stejná situace pokračuje také v roce 2021, kdy opět klesají stavy zaměstnanců a míra spokojenosti zaměstnanců se pohybuje směrem dolů o dalších 17,84 %. Po vymizení koronavirových opatření podnik zvládá opět fungovat normálně a snižuje se tak tlak na zaměstnance. S úbytkem nadměrného vytížení zaměstnanců se zaměstnanecká spokojenost zvedá o 19,05 %, čímž podruhé ve sledovaném období splňuje cílovou hodnotu požadovaného meziročního růstu spokojenosti o 7 %.

Z poskytnutých dat autor hodnotí cíl zvýšení spokojenosti sledované pomocí dotazníkového šetření spíše negativně. Důvodem je převyšující počet meziročního klesání hodnot v porovnání s výskytem meziročního nárůstu míry spokojenosti zaměstnanců. K růstu dochází pouze ve dvou letech, konkrétně 2019 a 2022. Tyto zmíněné výskyty růstu navíc nemají kontinuální návaznost, což přidává k negativnímu hodnocení. Nicméně

autor pohlíží kladně na právě na již zmíněné roky 2019 a 2022, kdy je cílové hodnota růstu o 7 % ročně splněna v obou případech, a navíc ji reálné hodnoty výrazně převyšují.

6.7.4 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců



Graf 27: Vývoj realizace ročního vzdělávacího plánu za sledované období v %

Zdroj: Zpracováno podle (DENSO Czech, 2017-2022)

Realizace ročního vzdělávání zaměstnanců za sledované období na základě dat grafu 27 vykazuje klesající trend, který pokračuje až do roku 2020. K nejvyšší procentuální realizaci vzdělávacího plánu dochází již v roce 2017. Právě v tomto roce realizace zaškolování přesahuje dokonce 100 %, a podnik tak zvládá zaškolit více zaměstnanců, než je stanoveno. Ihned v následujícím roce podnik eviduje výrazné meziroční snížení, které je v porovnání s předchozím rokem o 48,99 % nižší. Tento pokles způsobuje převážně zastavení projektu, kvůli kterému se zaměstnanci v tomto roce zaškolují. V roce 2019, kdy dochází ke změně vlastnictví, se realizace zaškolování opět meziročně zvedá o 16,27 %. Tím dochází k prvnímu splnění ročního růstu o 15 %. Po změně vlastnictví se snižuje počet školení, ke kterým se přidává v roce 2020 také pandemie covidu-19. V návaznosti na uvedené důvody realizace zaškolovacího plánu klesá v následujícím roce o 38,03 %. Podnik se tak dostává na nejnižší hodnotu tohoto ukazatele. Od roku 2020 se trend realizace ročního vzdělávání zaměstnanců mění v rostoucí a ihned následující rok 2021 registruje zvýšení o 16,32 %. Příčinou je přizpůsobení se koronavirové situaci. Dochází tak k naplnění podnikového cíle i přes větší fluktuaci zaměstnanců. K roku 2021 se také přidává rok 2022. Poslední rok sledovaného období

společnost vykazuje rapidní zvýšení hodnot tohoto ukazatele a hodnota tohoto ukazatele opět roste o 56,79 %.

Autor posuzuje strategický cíl týkající se zvyšování kvalifikace zaměstnanců spíše pozitivně. Hlavním důvodem je kontinuální růst v druhé polovině sledovaného období. Podnik ustává dvouroční vliv koronavirové pandemie a meziročně roste o vytyčenou cílovou hodnotu 15 %. Negativem je převážně výrazný meziroční pokles v roce 2018. Právě v tomto roce se promítá špatná situace podniku doprovázená snížením hodnot stanoveného měřítka téměř o 50 %.

SHRNUTÍ

Na základě podnikem poskytnutých dat **autor hodnotí výkonnost podniku z hlediska finanční analýzy a ukazatelů likvidity negativně**. Žádný z ukazatelů likvidity nedosahuje minimálních hodnot potřebných pro zajištění dostatečné likvidity podniku. Hotovostní likvidita je dokonce o 99,90 % nižší v porovnání s optimální hodnotou a její trend je klesající. Nejlépe z ukazatelů likvidity vychází pohotová likvidita, která má rostoucí trend a za sledované období se zvyšuje o 44,19 %. Nicméně ani tento růst nespĺňuje minimální hodnotu optimální pohotové likvidity o 11,43 %. Poslední ukazatel likvidity má sice také rostoucí trend, avšak o 28,13 % stále nedosahuje hranice minimálního optima.

Výkonnost podniku vnímá autor z hlediska ukazatelů rentability velmi kladně. Poněvadž všechny ukazatele mají identický průběh, jsou sumarizovány společně. Důvodem pozitivního hodnocení je rapidně rostoucí trend počínající rokem 2019, kdy se mění vlastnictví podniku. V rámci rentability aktiv dochází k překročení doporučené hranice v roce 2020, kdy naměřená hodnota převyšuje doporučení o 96,6 %. Stejný vývoj platí také pro rentabilitu vlastního kapitálu. Od změny vlastnictví se rentabilita vlastního kapitálu zvyšuje o 748,65 %. Rentabilita tržeb roste od roku 2019 totožně jako předchozí ukazatele rentability. V tomto období se zvyšují naměřené hodnoty více než devětkrát.

Z hlediska ukazatelů aktivity autor pohlíží na výsledky převážně negativně. První náznak spatřuje autor u obratu aktiv. Skutečnost, že se podnik v průběhu celého sledovaného období pohybuje nad minimální požadovanou hodnotou obratu aktiv je vnímáno pozitivně, nicméně tyto naměřené hodnoty meziročně klesají. Hodnoty obratu zásob jsou v tomto období velice nekonzistentní. V případě zprůměrování se podnik pohybuje kolem hodnoty 5,52, což po opadnutí koronavirové pandemie značí o zlepšující se situaci. Pokud se porovná finální hodnota s průměrnou, tak dochází na konci sledovaného období k nárůstu o 12,32 %. Tento ukazatel je vnímán vzhledem k externím vlivům spíše pozitivně. Záporně autor hodnotí dobu splatnosti pohledávek. Během celého sledovaného období se zvyšují hodnoty tohoto ukazatele o 68,4 %. Z tohoto měření vyplývá delší doba, kterou musí podnik čekat, než obdrží platbu za vystavené faktury na bankovní účet. Posledním zvoleným ukazatelem aktivity je doba obratu zásob. Pozitivně autor sleduje klesající trend, ovšem vnímá také negativně nárůst hodnot v období 2018-2021. Autor se domnívá částečného ovlivnění hodnot pandemií covidu-19. Toto tvrzení podporuje pokles o 28,64 % zaznamenané v roce 2022.

Zadluženost podniku autor hodnotí spíše kladně. Z naměřených hodnot celkové zadluženosti vyplývá nadměrná zadluženost podniku. Hodnoty mají sice klesající trend, nicméně v žádném sledovaném roce neklesají pod úroveň horní hranice přijatelné zadluženosti, která má hodnotu 60 %. Při zohlednění pozitivního růstu rentability a klesajícího trendu celkové zadluženosti autor vnímá tento ukazatel spíše pozitivně. V návaznosti na celkovou zadluženost autor hodnotí také ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu kladně. Podnik snižuje v průběhu celého sledovaného období hodnoty tohoto ukazatele o 30,89 % a zastavuje se kolem hodnoty 2,2-2,3. Z toho vyplývá, že podnik stále preferuje využívání cizích aktiv, nicméně tento poměr s vlastním kapitálem je dle autora přijatelný. Kladně autor hodnotí také ukazatel úrokového krytí. Jedinou výjimkou je rok 2018, kdy úrokové krytí dosahuje dokonce záporných hodnot. Od roku 2018 podnik několikanásobně přesahuje obě doporučené hodnoty, což vypovídá o příznivém finančním stavu podniku.

Výkonnost podniku je v rámci této práce hodnocena také aplikováním metody Balanced Scorecard. V rámci zvolené metody jsou vybrané ukazatele rozčleněné do čtyř perspektiv. Pro finanční perspektivu si podnik vytyčuje za strategické cíle zvyšování tržeb, zvyšování provozního zisku a snižování provozních nákladů. **Celkové hodnocení strategických cílů finanční perspektivy vnímá autor spíše negativně.** Hlavní příčinou u prvního ukazatele je nedostatečný růst tržeb. Společnost zvládá navyšovat tržby o nastavených 10 % ročně pouze v roce 2020 a 2022. Pozitivně je vnímán rostoucí trend od roku 2019, kdy dochází ke změně vlastnictví. Z hlediska druhého ukazatele je plnění cílů velice pozitivní. Kladné hodnocení růstu provozního zisku je odůvodněno rostoucím trendem tohoto ukazatele společně s nadprůměrným meziročním navyšováním měřených hodnot. Podnik po většinu sledovaného období také zvládá plnit nastavený cíl (růst o 20 % ročně). Posledním strategickým cílem této perspektivy je snižování provozních nákladů. Tento cíl vnímá autor spíše negativně z důvodu dlouhodobého neplnění nastavené cílové hodnoty. V pěti případech provozní náklady buďto klesají maximálně o 1 % nebo dokonce rostou. Jedinou výjimkou je rok 2022, kde náklady klesají meziročně o 5,54 % a plní tak požadovaný pokles o 2 % ročně. Autor přihlíží k vlivu koronavirové pandemie v období 2020-2021 a jejího vlivu na náklady většiny firem.

V zákaznické perspektivě jsou vytyčeny další tři strategické cíle. Jedná se o zvyšování spokojenosti zákazníků, snižování počtu reklamací a zlepšování doby doručení. **Na základě výsledných dat je zákaznická perspektiva hodnocena autorem pozitivně.** Z hlediska zvyšování spokojenosti zákazníků autor dochází k pozitivním závěrům, neboť zákaznická

spokojenost během sledovaného období téměř konstantně roste a ve většině případů se zvyšuje rychleji ve srovnání s požadovanou cílovou hodnotou (růst o 3 % ročně). Negativem tohoto cíle je mírný pokles v roce 2018 a 2022, nicméně právě v roce 2022 se celková spokojenost zákazníků pohybuje na vysokých hodnotách. Druhým strategickým cílem zákaznické perspektivy je snižování počtu reklamací. Vývoj tohoto cíle vnímá autor opět spíše kladně. Kladné hodnocení zapříčiňuje převážně výrazné snížení v období od roku 2019 do roku 2021. Toto období zaznamenává meziroční pokles o více než 1 reklamaci, což naplňuje také cílovou hodnotu (pokles o 1 reklamaci ročně). Mírné negativum autor vidí v opětovném navýšení reklamací o jednu v roce 2022, nicméně dlouhodobě podnik zvládá snižovat reklamace dle stanoveného cíle. U strategického cíle zlepšování doby doručení podnik zvládá téměř bezchybně plnit udržení výsledných hodnot na 100 %, což je také cílem podniku (udržet míru včasného dodání na 100 %). K jedinému kolísání dochází v roce 2019 a 2021, avšak oba případy jsou téměř zanedbatelné. Z těchto důvodů autor hodnotí zlepšování doby doručení velmi kladně.

Na zákaznickou perspektivu navazuje perspektiva interních procesů, která rozšiřuje Balanced Scorecard o další tři strategické cíle. Mezi tyto cíle patří zvyšování kvality, zvyšování efektivity a snižování kohsu neboli také čas potřebný pro dokončení všech činností na lince, jenž vede k vyrobení jednoho výrobku. **Z naměřených dat autor dochází u perspektivy interních procesů k pozitivnímu závěru.** Zvyšování kvality má v obou polovinách sledovaného období odlišný vývoj. První polovina značí postupné narůstání míry chybovosti, která vrcholí v roce 2019 (meziroční nárůst o 54,6 %). Právě v roce 2019 dochází ke změně vlastnictví a podnik začíná postupně snižovat míru chybovosti a začíná plnit nastavený cíl, který vyžaduje snižování míry chybovosti o 5 % ročně. Klesající trend společně s nadprůměrným plněním cíle trvá až do roku 2022, což je hlavním důvodem autora pozitivního hodnocení strategického cíle zvyšování kvality. Zvyšování efektivity je autorem opět hodnoceno pozitivně. Výrazný vliv na hodnocení má klesající trend měřítka tohoto strategického cíle. Jedná se o náklady na špatný výrobek, které od roku 2018 snižují o více než 20 % ročně, což je cílem podniku (pokles o 20 % ročně). Právě ve třech případech klesají hodnoty dokonce o více než 30 %. Negativem je ojedinělý nárůst v roce 2021. Snižování kohsu autor hodnotí spíše negativně. Hlavním důvodem je kontinuální zvyšování hodnot měřítka tohoto ukazatele a dlouhodobé převyšování hranice 100 % u míry potřebného času na výrobu jednoho výrobku. Pozitivum autor vidí v klesajícím trendu počínajícího v období 2019-2020 a výrazného snížení v roce 2022 (o 6,57 %), které značí potenciál pro další snižování.

Poslední perspektivou je učení se a růst. Pro tuto perspektivu jsou nadefinovány čtyři strategické cíle. Jedná se o snižování fluktuace zaměstnanců, snižování absence, zvyšování spokojenosti zaměstnanců a zvyšování kvalifikace zaměstnanců. **Perspektivu učení se a růstu je jako celek vnímá spíše pozitivně**, a to převážně z důvodu kladných výsledků z druhé poloviny sledovaného období, která je aktuálnější. V rámci této perspektivy je kladně hodnocen také strategický cíl snižování fluktuace. Podnik již od roku 2018 registruje výrazné kontinuální klesání hodnot. Tento pokles je zároveň doprovázen plněním cíle (pokles o 10 % ročně). Jediný výkyv od roku 2018 podnik zaznamenává v roce 2021, kdy se míra fluktuace zvyšuje o 50 %. Z hlediska snižování absence sleduje autor pozitivum v klesajícím trendu počínajícím v roce 2020. Právě od roku 2020 dochází ke snížení o 10,77 % (v roce 2021) a 8,62 % (v roce 2022). Tyto poklesy plní také cílovou hodnotu (pokles o 5 % ročně). Hlavním negativem je již zmíněný rok 2020, kdy dochází k nárůstu hodnoty o 32,65 %. Zvyšování spokojenosti zaměstnanců je vnímáno autorem spíše negativně jelikož sledované období poukazuje na převyšující klesání hodnot. Navíc případy, kdy dochází k nárůstu míry spokojenosti jsou pouze ojedinělé a nemají kontinuální návaznost. Pozitivně je hodnoceno výrazné převýšení cílové hodnoty (růst o 7 % ročně) v těchto ojedinělých případech. Posledním strategickým cílem perspektivy učení se a růstu rovněž také celého Balanced Scorecardu je zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Tento strategický cíl je při zohlednění vnějších faktorů a orientace na budoucnost hodnocen spíše pozitivně. Právě kvůli orientaci na budoucnost je důležitý vývoj druhé poloviny sledovaného období, kde dochází k průběžnému růstu hodnot. Toto zvýšení hodnot je doprovázeno také plněním cílové hodnoty (růst o 15 % ročně). Nejvyšší nárůst je zaznamenán v roce 2022, kdy meziročně realizace ročního vzdělávacího planu roste o 56,79 %. Autor nicméně nemůže vytknout negativum týkající se výrazného poklesu v roce 2018, které činí snížení hodnot daného měřítka o téměř 50 %.

DOPORUČENÍ

Z hlediska finanční analýzy a konkrétně likvidity, která v rámci podniku nedosahuje optimálních hodnot, autor doporučuje možná řešení. Jedním z řešení je zkrácení doby splatnosti, což způsobí velký dopad na cash flow. Z toho vyplývá, že by podnik měl stanovovat co nejkratší dobu splatnosti. Dalším doporučením je také včasné řešení nesplacených faktur. Včasné řešení nesplacených faktur pomocí upomínek je to nejjednodušší, co může podnik začít aplikovat. Podnik navíc drží vysoké částky v zásobách, které způsobují vyšší náklady. Autor doporučuje pokusit se o aplikování přístupu just-in-time, která se zaměřuje na výrobu určeného množství v určeném čase definovaného zákazníkem. JIT má za efekt již zmiňované snížení zásob.

Rentabilita podniku se nachází ve velice přívětivých hodnotách a autor se domnívá, že podnik zvládá úspěšně zajišťovat rentabilitu společnosti. Vývoj rentability nabývá rostoucího trendu, který je doprovázen také meziročním zvyšováním výnosů. V návaznosti na kladné výsledky autor doporučuje podniku zvážit investování zisku do inovací nebo případně do modernizace procesů.

Stejně řešení jako pro ukazatele likvidity může být zkrácení doby splatnosti. Zkrácením si podnik zajistí také zlepšení ukazatelů aktivity, které přímo měří dobu splatnosti pohledávek a dobu obratu zásob. Opět jedním z řešení je dle autora vytvoření včasného upomínkového systému, který vyvíjí tlak na zákazníky k zaplacení faktur.

Posledním z poměrových ukazatelů finanční analýzy jsou ukazatele zadluženosti. Autor doporučuje zvážit snížení cizích zdrojů a usilovat o přiblížení se k vyvážené finanční struktuře. Druhou možnost autor vidí také ve zvýšení vlastního kapitálu. V rámci úrokového krytí podnik i přes vysoké kolísání hodnot výrazně převyšuje doporučenou hodnotu. Autor v tomto ohledu doporučuje pouze snížit rozptyl výsledných hodnot pro efektivnější sledování.

Balanced Scorecard je druhou aplikovanou metodou. Tato metoda posuzuje výkonnost podniku ze čtyř perspektiv. Z poskytnutých dat pro finanční perspektivu autor doporučuje v rámci zvyšování tržeb analyzovat podnikový CRM a zaměřit se na zlepšení procesů a komunikace se zákazníky. Kladení důrazu na CRM dopomůže podniku k opakovaným nákupům ze strany zákazníků. Zároveň může dopomoci k získání nových odběratelů. Z hlediska snižování provozních nákladů autor souhlasí s rozhodnutím podniku výstavy solárních panelů. Podnik tím dosáhne lepšího PR, sníží svou závislost na dodavatelích energií. Autor zároveň navrhuje opět zvážit aplikování JIT, které má za efekt snížení zásob, které jsou

jedním ze zdrojů variabilních nákladů. Zlepšením v oblasti tržeb a provozních nákladů podnik dosáhne vyššího provozního zisku.

Autor v návaznosti na nejdůležitější strategický cíl definovaný podnikem doporučuje v rámci zákaznické perspektivy začít sledovat například ziskovost zákazníků, která usnadní podniku rozlišit důležitost jednotlivých odběratelů. Sledování míry včasného doručení, které dosahuje téměř kontinuálně 100 % nemá v rámci zlepšování pro podnik téměř žádný význam. Autor doporučuje nahradit tento strategický cíl buďto udržením stávajících zákazníků nebo získáváním nových zákazníků. Nahrazený strategický cíl doporučuje autor pouze sledovat. Oba navržené cíle navazují na zlepšující se spokojenost zákazníků, přičemž u obou doporučených ukazatelů podnik může sledovat relativní nebo absolutní míru.

Analyzováním perspektivy interních procesů autor registruje zlepšování z hlediska kvality a efektivity. Měřítka využívané pro měření zlepšování kvality a efektivity lze nahradit dle autora ukazatelem OEE. Tento ukazatel měří nejen efektivitu výroby, ale při výpočtu pracuje také s kvalitou výroby. Případně také stojí za zmínění měření efektivnosti výrobního cyklu. Jedná se o podíl mezi dobou zpracování a dobou průchodu, do které se započítává samotná doba zpracování, doba kontroly, doba přesunu a doba skladování. Největší potenciál pro zlepšení této perspektivy autor spatřuje u snižování kohsu. Tento strategický cíl úzce souvisí s kvalifikovanou pracovní silou. Podnik v rámci kaizenu využívá vizuální management, což dopomáhá ke zjednodušení a zrychlení výrobního času. Autor nicméně navrhuje zvážit zvýšení počtu školení a zamezit tak případné absenci během školení.

Pro strategické cíle perspektivy učení se a růstu autor navrhuje kromě absence a fluktuace zaměstnanců zvážit sledovat také produktivitu zaměstnanců. Z produktivity je podnik schopný zjistit, zda zvyšující se spokojenost dopomáhá také ke zvýšení produktivity. Vysokou důležitost autor vidí ve zvyšování kvalifikace zaměstnanců, která přímo ovlivňuje sledovaný strategický cíl snižování kohsu. Na základě analýzy této perspektivy autor konstatuje důležitost klíčových zaměstnanců. Dle autora je nutné analyzovat klíčové zaměstnance a usilovat o jejich udržení. Absence klíčových zaměstnanců má negativní vliv na zmiňovanou kvalitu, efektivitu a kohsu.

ZÁVĚR

Diplomová práce je rozvržena do šesti kapitol. Cílem této práce bylo zhodnocení výkonnosti podniku aplikováním finanční analýzy a metody Balanced Scorecard a následně navrhnout opatření na zlepšení.

Teoretická část se v rámci tří kapitol nejdříve věnovala vymezení základních pojmů souvisejících s výkonností podniku a jejího měření. První kapitola přiblížila základní pojmy společně s typy měřítek využívaných pro měření výkonnosti. Dále byla využita k nadefinování samotné finanční analýzy, zdrojů finanční analýzy a jejich metod. Druhá kapitola se věnovala bližšímu rozdělení jednotlivých ukazatelů finanční analýzy a konkretizovala jejich výpočty. Zaměření třetí kapitoly směřovalo ke specifikaci moderních konceptů měření výkonnosti podniku. Právě tato kapitola definovala samotný Balanced Scorecard, objasnila její význam, vytyčila její perspektivy a předložila příklady jednotlivých měřítek pro dané perspektivy.

Praktická část začala představením vybraného podniku k provedení hodnocení výkonnosti aplikováním zvolených metod. Všechny kapitoly praktické části se zabývaly sledovaným obdobím od roku 2017 do roku 2022. Právě čtvrtá kapitola nastínila zaměření podniku, představila jeho nejvýznamnější odběratele a znázornila hospodářskou situaci společnosti. Pátá kapitola již uplatnila finanční analýzu využívající poměrové ukazatele a provedla hodnocení výkonnosti z pohledu likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti podniku. Šestá kapitola se zaměřila na aplikaci metody Balanced Scorecard. V této kapitole bylo nadefinováno poslání a vize zvolené společnosti. Následně byly vymezeny strategické cíle, které byly doplněné do strategické mapy. V následujících podkapitolách byly znázorněny jednotlivé perspektivy, u kterých byla provedena analýza měřítek zvolených strategických cílů.

Po aplikování metod finanční analýzy a Balanced Scorecard autor shrnul své poznatky vyplývající z rozboru jednotlivých ukazatelů a měřítek zmíněných metod. Na závěr autor navrhl pro vybraný podnik doporučení ke zlepšení v jednotlivých oblastech.

POUŽITÁ LITERATURA

ALTAXO, ©2019. *Celková zadluženost*. Online. Altaxo. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/zacatek-podnikani/podnikani-obecne/celkova-zadluzenost>. [cit. 2023-12-27].

ASQ, ©2024. *WHAT IS BENCHMARKING?* Online. ASQ. Dostupné z: <https://asq.org/quality-resources/benchmarking>. [cit. 2024-01-14].

CORPORATEFINANCEINSTITUTE, ©2015-2023. *Balanced Scorecard*. Online. In: Corporatefinanceinstitute. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/balanced-scorecard/>. [cit. 2023-11-23].

CORPORATEFINANCEINSTITUTE, ©2015-2023. *Book Value*. Online. In: Corporatefinanceinstitute. Dostupné z: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/book-value/>. [cit. 2023-11-23].

DENSOCZECH.CZ, b. r. *DENSO svět*. Online. Densoczech. Dostupné z: <https://www.densoczech.cz/o-nas/denso-svet>. [cit. 2024-01-16].

DENSOCZECH.CZ, b. r. *Filosofie společnosti*. Online. Densoczech. Dostupné z: <https://www.densoczech.cz/o-nas/filosofie-spolecnosti>. [cit. 2024-01-16].

DENSO Czech, 2017-2022. Vnitropodnikové dokumenty.

DENSO Czech, 2017-2022. Výroční zprávy společnosti DENSO Czech 2017-2022. Online. In: EJustice. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=300273>. [cit. 2024-01-27].

DUDIC, Z.; DUDIC, B.; GREGUS, M.; NOVACKOVA, D. a DJAKOVIC, I., 2020. *The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs*. Online. *Sustainability*. Roč. 12, č. 3221, s. 22. Dostupné z: <https://doi.org/10.3390/su12083221>. [cit. 2024-01-27].

FISTRO ADMIN, 2014. *Analýza poměrových ukazatelů*. Online. FISTRO. Dostupné z: <https://fistro.cz/aktuality/co-se-v-kurzu-naucite-2/>. [cit. 2024-02-15].

HAAS KUBÁTOVÁ, Alena, 2022. *Příloha k účetní závěrce*. Online. Portál.POHODA. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/ucetnictvi/priloha-k-ucetni-zaverce/>. [cit. 2023-12-26].

HALL, Jason, 2023. *What Is Dividend Yield?* Online. The Motley Fool. Dostupné z: <https://www.fool.com/terms/d/dividend-yield/>. [cit. 2023-12-27].

- HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-033-2.
- INDEED, 2022. *How To Create a Balanced Scorecard (BSC) in 7 Steps*. Online. Indeed. 19.12.2022. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/how-to-create-balanced-scorecard>. [cit. 2023-11-24].
- INDEED, 2023. *A Guide to the 4 Perspectives of a Balanced Scorecard (BSC)*. Online. Indeed. Dostupné z: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/balanced-scorecard-perspectives>. [cit. 2023-11-24].
- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., ©2006. *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 1-59139-690-5.
- KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P., 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Marek ŠUSTA (překladatel). Knihovna světového managementu. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KILROY, Ashley, 2023. *What Earnings Per Share (EPS) Tells Investors*. Online. Smartasset. Dostupné z: <https://smartasset.com/investing/earnings-per-share>. [cit. 2023-12-27].
- KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; REMEŠ, Daniel a ŠTEKER, Karel, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3. kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KRÁLOVÁ, Maria; MARINIČ, Peter; POKORNÁ, Jana; REŠLOVÁ, Martina; SEDLÁČEK, Milan et al., 2013. *Vliv kvality na výkonnost a konkurenceschopnost podniku*. Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6627-4.
- MARR, Bernard, ©2021. *The Different Types Of Benchmarking – Examples And Easy Explanations*. Online. Bernard Marr & Co. Dostupné z: <https://bernardmarr.com/the-different-types-of-benchmarking-examples-and-easy-explanations/>. [cit. 2024-01-13].
- NÝVLTOVÁ, Romana a MARINIČ, Pavel, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3158-2.
- RŮČKOVÁ, Petra, 2021. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 7. aktualizované vydání. EPUB; online. Grada. Dostupné z: <https://www.bookport.cz/kniha/financni-analyza-7-aktualizovane-vydani-10390/>. [paywall]. [cit. 2024-01-13].

SEDLÁČEK, Milan; SUCHÁNEK, Petr a ŠPALEK, Jiří, 2012. *Kvalita a výkonnost průmyslových podniků*. Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-6075-3.

SENDPULSE, ©2015-2023. *Economic Value Added*. Online. SendPulse. Dostupné z: <https://sendpulse.com/support/glossary/economic-value-added>. [cit. 2023-12-27].

STROUHAL, Jiří, ©1997-2023. *Ukazatele zadluženosti: zadluženost vlastního kapitálu – definice*. Online. DU.cz. Dostupné z: https://www.du.cz/33/ukazatele-zadluzenosti-zadluzenost-vlastniho-kapitalu-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EnPz3mHk2pK2WvV0ayP_Vqs/. [cit. 2024-01-27].

TARVER, Evan, 2023. *What Is a Balanced Scorecard (BSC), How Is It Used in Business?* Online. Investopedia. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/b/balancedscorecard.asp>. [cit. 2023-11-23].

TERPIŁOWSKI, Arkadiusz, 2022. *What Is Business Performance? Definition and Examples*. Online. Dostupné z: <https://www.primetric.com/blog/business-performance>. [cit. 2023-12-07].

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1701-7.

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

WAGNER, Jaroslav, 2019. *VŠE o... měření a řízení firemní výkonnosti*. Online. Hospodářské noviny. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66509350-vse-o-mereni-a-rizeni-firemni-vykonnosti>. [cit. 2023-12-22].