

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2024

Natália Džaduch

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**Metody pro hodnocení podnikové výkonnosti a jejich aplikace ve vybraném
podniku**

2024

Natália Dzjaduch

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Natália Dzjaduch**
Osobní číslo: **E21348**
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**
Specializace: **Management podniku**
Téma práce: **Metody pro hodnocení podnikové výkonnosti a jejich aplikace ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je popsat metody hodnocení podnikové výkonnosti, posoudit jejich použití ve vybraném podniku a podle zjištěných poznatků navrhnout jejich doplnění.

Osnova:

- Cíl práce a význam význam hodnocení podnikové výkonnosti.
- Charakteristika metod vhodných pro posuzování podnikové výkonnosti.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Aplikace metod ve vybraném podniku.
- Souhrn zjištěných poznatků a návrh možných zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **35**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- ČÁSTEK, O., POKORNÁ, J. Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu. Brno: Masarykova univerzita 2015. 160 s. ISBN: 978-80-210-7742-3.
- KERKOVSKÝ, M., Strategické řízení: teorie pro praxi. Praha: C.H. Beck, 2017. C.H. 256 s. ISBN: 978-80-740-0637-1.
- KOVÁŘ, F. Strategický management. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2008. 206 s. ISBN: 978-80-86730-33-2.
- RŮČKOVÁ, P. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. Praha: Grada Publishing 2015. 160 s. ISBN: 978-80-247-9931-5.
- VOCHOZKA, M. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. vydání. Praha: Grada Publishing 2020. 479 s. ISBN: 978-80-271-1701-7.

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

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

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

L.S.

doc. Ing. Michaela Kotková Střiteská, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

PROHLAŠUJI:

Práci s názvem Metody pro hodnocení podnikové výkonnosti a jejich aplikace ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

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

V Pardubicích dne 11.7.2024

Natália Dzjaduch

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala paní doc. Ing. et Ing. Renátě Myškové, Ph.D., za vedení mé bakalářské práce, její cenné připomínky, trpělivost a čas, který mi věnovala. Poděkování rovněž patří rodině a přátelům, kteří mi byli po celou dobu velkou oporou.

ANOTACE

Tato práce se zaměřuje na popis metod hodnocení podnikové výkonnosti a posouzení jejich použití ve vybraném podniku. Teoretická část práce je zaměřena na vymezení základních pojmů a charakteristiku vhodných metod. Praktická část práce obsahuje představení podniku a aplikaci metod ve vybraném podniku. Závěr práce shrnuje zjištěné poznatky a návrhy na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost podniku, metody pro hodnocení výkonnosti, finanční analýza, benchmarking, Balanced Scorecard, model excellence EFQM.

TITLE

Methods for evaluating business performance and their application in a selected company

ANNOTATION

This work focuses on describing methods for evaluating business performance and assessing their application in a selected company. The theoretical part of the work defines basic concepts and characteristics of suitable methods. The practical part introduces the company and applies the methods within the selected enterprise. The conclusion summarizes the findings and proposes improvements.

KEYWORDS

Business performance, performance evaluation methods, financial analysis, benchmarking, Balanced Scorecard, EFQM Excellence Model.

OBSAH

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ	9
SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK	10
ÚVOD.....	11
1 VÝKONNOST PODNIKU A VÝZNAM JEJÍHO HODNOCENÍ	12
1.1 Vymezení pojmu výkonnost podniku	12
1.2 Význam hodnocení výkonnosti podniku	14
2 METODY PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	16
2.1 Klasické metody hodnocení finanční výkonnosti podniku	16
2.2 Komplexní přístupy k hodnocení podnikové výkonnosti.....	18
3 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH METOD.....	20
3.1 Finanční analýza.....	20
3.1.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	21
3.1.2 Analýza poměrových ukazatelů	22
3.2 Benchmarking	28
3.3 Balanced Scorecard	29
3.3.1 Finanční perspektiva	30
3.3.2 Zákaznická perspektiva	31
3.3.3 Perspektiva interních procesů.....	31
3.3.4 Perspektiva učení se a růstu	31
3.4 Model excelence EFQM.....	32
4 APLIKACE JEDNOTLIVÝCH METOD VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI.....	36
4.1 Představení společnosti	36
4.2 Finanční analýza společnosti.....	37
4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	37
4.2.2 Analýza poměrových ukazatelů	42
4.3 Benchmarking	46
4.3.1 Představení společnosti XYZ.....	46
4.3.2 Vybrané ukazatele pro srovnání společností	47
4.4 Balanced scorecard.....	48
4.4.1 Analýza současného stavu společnosti.....	48
4.4.2 Finanční perspektiva	49
4.4.3 Zákaznická perspektiva	50
4.4.4 Perspektiva interních procesu.....	51

4.4.5 Perspektiva učení se a růstu	51
4.5 Model excelence EFQM.....	52
5 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	56
ZÁVĚR	58
POUŽITÁ LITERATURA.....	60
SEZNAM PŘÍLOH.....	62

SEZNAM TABULEK A OBRÁZKŮ

Tabulka 1: Horizontální analýza rozvahy	38
Tabulka 2: Vertikální analýza rozvahy	40
Tabulka 3: Běžná likvidita	42
Tabulka 4: Pohotová likvidita	43
Tabulka 5: ROCE	43
Tabulka 6: ROA	44
Tabulka 7: ROE	44
Tabulka 8: Ukazatele aktivity	44
Tabulka 9: Ukazatel věřitelského rizika	45
Tabulka 10: Koeficient samofinancování	45
Tabulka 11: Úrokové krytí	46
Obrázek 1: Výše položek aktiv a pasiv	39
Obrázek 2: Struktura položek aktiv a pasiv	41
Obrázek 3: Grafické znázornění běžné likvidity a ukazatel ROCE společností ABC a XYZ ..	47
Obrázek 4: Grafické znázornění obrátu aktiv a ukazatele samofinancování u společností ABC a XYZ	48

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

BSC	Balanced Scorecard
CFROI	výnosnost investic
DEA	Data Envelopment Analysis
DM	dlouhodobý majetek
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	ekonomická přidaná hodnota
IN	index Neumaierových
ROA	rentabilita aktiv
ROCE	rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu
ROE	rentabilita vlastního kapitálu
ROS	rentabilita tržeb

ÚVOD

V dnešní dynamické podnikatelské sféře je hodnocení výkonnosti podniku klíčovým faktorem pro dosahování dlouhodobé udržitelné pozice na trhu. Cílem této bakalářské práce je detailně popsat různé metody hodnocení výkonnosti podniku a jejich aplikaci ve vybraném podniku.

Bakalářská práce je rozdělena do 2 hlavních částí – teoretickou a praktickou. První část práce je zaměřena na teoretické základy, kde je definován pojem výkonnost podniku a je zdůrazněna důležitost systematického hodnocení této výkonnosti. Následně je zkoumán široký spektrum metodických přístupů, které jsou využívány k analýze výkonnosti podniku, včetně klasických finančních analýz, komplexních metod jako je Balanced Scorecard, benchmarkingu a modelu excellence EFQM.

Praktická aplikace těchto metod je demonstrována na konkrétním případě vybrané společnosti, což umožňuje konkrétní aplikaci teoretických poznatků v reálném prostředí. Pro aplikaci zmíněných metod byla vybrána výrobní společnost ABC, která si přeje být anonymizována. Data vybrané společnosti jsou analyzována pomocí jednotlivých metod, aby mohlo být posouzeno její aktuální stav a mohly být navrženy možnosti pro budoucí zlepšení.

V závěru práce jsou prezentovány výsledky analýz a jsou formulována doporučení, která mohou přispět k optimalizaci výkonnosti podniku a posílení jeho konkurenční pozice na trhu.

Tato práce nejen poskytne komplexní pohled na problematiku hodnocení výkonnosti podniku, ale také přispěje k hlubšímu porozumění strategického řízení a efektivního hospodaření v současném podnikatelském prostředí.

1 VÝKONNOST PODNIKU A VÝZNAM JEJÍHO HODNOCENÍ

V kontextu neustále se měnícího a konkurenčního podnikatelského prostředí je pojem výkonnosti podniku klíčovým faktorem pro jeho úspěch a udržitelnost. Tato kapitola je zaměřená na vymezení pojmu a význam hodnocení výkonnosti podniku.

Výkonnost podniku není možné omezit pouze na finanční výsledky, naopak jedná se o složitý koncept, který zahrnuje různorodé faktory a aspekty. Následující část je zaměřená na širší pochopení termínu výkonnost podniku a jeho významem v kontextu současného podnikatelského prostředí.

1.1 Vymezení pojmu výkonnost podniku

V literatuře se můžeme setkat s různými definicemi pojmu výkonnost podniku.

- Wagner (2009) zdůrazňuje, že pojem výkonnost se vyskytuje v různých odvětvích, od sportu až po celosvětovou ekonomiku. Tento pojem popisuje jako způsob nebo průběh, jakým subjekt vykonává specifickou činnost, s ohledem na rozdíly oproti standardnímu způsobu provedení této činnosti. Chápání této charakteristiky zahrnuje schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu na základě stanovených kritérií.
- Podle Pavelkové a Knápkové (2012) má každý ekonomický subjekt svobodu volby, pokud jde o hodnocení výkonnosti podniku. Jinými slovy, každý podnik si může stanovit vlastní kritéria pro hodnocení a měření výkonnosti. Jedná se o několik perspektiv, z nichž lze hodnotit výkonnost podniku, včetně pohledu vlastníků na návratnost investovaných prostředků, zákaznické spokojenosti, schopnosti splácení závazků vůči dodavatelům a bankám a pohledu zaměstnanců a státu. Kritéria pro hodnocení výkonnosti podniku z hlediska vlastníků mohou být odvozena z teoretických koncepcí řízení podniku nebo vyplývat z praktických zkušeností. Moderní koncepce často dávají vlastníkům přednost před ostatními subjekty, což je vysvětlováno tím, že vlastníci nesou největší riziko, když do podniku investují nejen myšlenku, ale i peníze.
- Kocmanová (2015) uvádí, že definice výkonnosti podniku se komplikuje vzhledem k možnosti vnímání výkonnosti na celopodnikové úrovni, v rámci různých zúčastněných subjektů (vlastníků, akcionářů, manažerů, pracovníků v marketingu, zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů) a může se také zaměřovat na specifické oblasti podniku, s cílem zlepšovat kvalitu produktů, procesů, a produktivity, mezi dalšími aspekty.

Hodnocení výkonnosti podniku je klíčové pro identifikaci jeho úspěchů a oblastí potřebujících zlepšení. Pro efektivní řízení a maximalizaci přínosů pro vlastníky, zákazníky a další zúčastněné strany je zásadní mít důkladné pochopení důvodů a kritérií tohoto hodnocení. Tento pojem zahrnuje nejen finanční výsledky, ale také schopnost firmy dosahovat strategických cílů, adaptovat se na změny v tržním prostředí a efektivně využívat dostupné zdroje. Výkonnost podniku je tedy komplexním měřítkem, které odráží celkovou kondici firmy a její potenciál pro budoucí růst a konkurenceschopnost. Zbyněk Pitra ve svém díle definuje výkonnost podniku z šesti různých hledisek.

- **Komplexní charakter výkonnosti**

Výkonnost podniku není omezena pouze na ekonomické ukazatele, jako jsou zisk nebo obrát. Zahrnuje také kvalitu podnikatelské strategie, efektivitu jejího provádění, inovativnost a schopnost přizpůsobit se změnám na trhu. To znamená, že výkonnost firmy je výsledkem mnoha faktorů, včetně lidských zdrojů, technologických schopností a organizační kultury.

- **Strategická dimenze**

Úspěšné podniky kladou důraz na dlouhodobou strategii, která zahrnuje nejen aktuální podnikatelské aktivity, ale i budoucí směřování firmy. Strategie by měla být zaměřena na získání nových podnikatelských příležitostí, často mimo hlavní oblast současného podnikání, a na pružné reakce na nové tržní podmínky.

- **Inovace a adaptabilita**

Schopnosti inovovat a měnit se jsou klíčové pro dlouhodobou výkonnost podniku. Firmy, které se umí rychle přizpůsobit a využívat nové příležitosti, jsou schopny udržet si konkurenční výhodu. To zahrnuje nejen technologické inovace, ale i změny v organizačním prostředí a přístup k managementu.

- **Lidské zdroje a kompetence**

Výkonnost firmy je výrazně ovlivněna schopnostmi a dovednostmi jejích zaměstnanců. Efektivní využití potenciálu pracovníků je zásadní pro dosažení vysoké úrovně podnikatelské výkonnosti. Vedoucí představitelé firmy musí podporovat kreativitu a inovativní přístupy, aby maximalizovali výkony svých týmů.

- **Globální kontext**

V globalizované ekonomice musí firmy přizpůsobit své strategie globálním trendům a konkurenci. To zahrnuje hledání strategických partnerství, rychlé reakce na změny ve

vnějším prostředí a adaptaci na nové tržní požadavky. Firmy, které dokáží efektivně fungovat v tomto dynamickém kontextu, dosahují vyšší podnikatelské výkonnosti.

- **Trvalá udržitelnost**

Moderní podnikatelská výkonnost zahrnuje také aspekty trvalé udržitelnosti. Firmy musí zohledňovat ekologické a sociální dopady svých aktivit, aby zajistily dlouhodobou udržitelnost svého podnikání. To zahrnuje zavádění ekologicky šetrných technologií a postupů, které nejen minimalizují negativní dopady na životní prostředí, ale také vytvářejí nové obchodní příležitosti.

Výkonnost podniku je tedy multidimenzionálním pojmem, který zahrnuje nejen finanční a ekonomické ukazatele, ale také strategické, inovativní a lidské faktory. Firmy, které si uvědomují důležitost komplexního hodnocení své výkonnosti a aktivně pracují na jejím zlepšování, mají lepší předpoklady pro dlouhodobý úspěch a udržení konkurenceschopnosti na globálním trhu. (Pitra, 2001)

1.2 Význam hodnocení výkonnosti podniku

V důsledku hospodářské krize a změn v podnikatelském prostředí se stává hodnocení podniků stále důležitějším tématem. Společnosti se transformují, prodávají, studují a dostávají se do finanční tísně. Hodnocení podniků slouží různým účelům, ať už je to potřeba managementu jako zpětná vazba na jeho činnost, nebo zájem majitelů o informace o aktuálním stavu svého podniku. Při vlastnických změnách, jako je prodej podniku nebo jeho části, je klíčové znát tržní hodnotu společnosti. Banky, jako významní stakeholderi, provádějí detailní analýzy a hodnocení podniků při poskytování finančních prostředků. Dodavatelé a odběratelé se také zajímají o finanční stabilitu svých obchodních partnerů. (Vochozka, 2020).

Hodnocení podnikové výkonnosti má několik klíčových důvodů a významů, jak shrnuje Wagner (2009). Patří sem podpora paměti a uchovávání údajů o objektu, schopnost srovnávání různých objektů nebo stejného objektu v čase, objektivizace a rozšíření smyslového poznání, možnost zkoumání charakteristik, které nejsou lidskými smysly dostupné, zprostředkování poznání a funkce důkazu v případě sporů.

Hodnocení výkonnosti podniku si klade za cíl kvantifikovat ekonomické reality prostřednictvím ukazatelů a následně analyzovat tyto ukazatele a jejich vývoj. Tato analýza může zahrnovat celý podnik s jeho výsledky a veškerými aktivitami nebo se zaměřit pouze na specifické části podniku a vybrané činnosti či procesy. (Krutina, Novotná, 2009).

Na základě výše zmíněných poznatků, lze říct, že hodnocení výkonnosti v podnikovém prostředí je klíčové pro identifikaci silných a slabých stránek, umožňuje lepší rozhodování, optimalizaci procesů a motivaci zaměstnanců. Zároveň přispívá k efektivnímu dosahování cílů, udržení konkurenceschopnosti a adaptaci na měnící se podmínky.

2 METODY PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Předchozí kapitola byla zaměřená na vymezení pojmu výkonnost podniku a zdůvodnění její klíčivosti pro úspěšné fungování podniku. nyní vhodné se zaměřit na různé metody, které jsou používány k hodnocení této výkonnosti.

Metody hodnocení výkonnosti podniku představují klíčový nástroj pro posuzování a porovnávání efektivity a úspěšnosti podniků v jejich specifických oblastech činnosti. Každá z těchto metod se liší v závislosti na tom, jaké aspekty podnikové výkonnosti měří a jak je interpretuje.

Následující části kapitoly poskytují přehled možných metod hodnocení výkonnosti podniku. Tyto metody zahrnují jak tradiční finanční analýzu, tak jiné přístupy využívající nefinanční ukazatele. Každá metoda má své specifické využití a přínosy pro komplexní posouzení výkonnosti podniku, a to jak z pohledu jeho finanční stability, tak i schopnosti dosahovat dlouhodobé konkurenční výhody.

2.1 Klasické metody hodnocení finanční výkonnosti podniku

Hodnocení finanční výkonnosti podniku je zásadním aspektem, který poskytuje klíčové informace pro různé zainteresované strany, jako jsou investoři, věřitelé, analytici a vedení podniku. Klasické metody využívají při hodnocení výkonnosti finanční ukazatele, ty jsou často preferované v praxi, protože jsou snadno srozumitelné a získávají se přímo z účetních výkazů podniku. (Knápková a Pavelková, 2010).

Finanční analýza

Finanční výkonnost podniku může být hodnocena různými způsoby, ale jedním z nejtradičnějších a nejčastěji používaných přístupů je **finanční analýza**. Tato metoda nabízí systematický přístup k analýze finanční situace podniku na základě jeho účetních výkazů a dalších finančních údajů. Dle Vochozky (2020) jedná se o systematický přístup, který umožňuje získat přehled o finančním stavu podniku. Jejím cílem je poskytovat informace o minulých a současných výsledcích podniku a identifikovat možná rizika. Zároveň se zaměřuje na budoucí vývoj a plánované kroky podniku. Hlavním přínosem finanční analýzy je srovnání ukazatelů v čase a v rámci odvětví.

Kvalita a komplexnost vstupních informací hrají klíčovou roli v úspěšnosti finanční analýzy. Základními datovými zdroji jsou účetní výkazy, které se dělí na finanční a vnitropodnikové.

Finanční účetní výkazy, jako je rozvaha a výkaz zisku a ztráty, poskytují informace o majetku, zdrojích krytí, výsledcích hospodaření a peněžních tocích, přičemž jsou povinně zveřejňovány. Vnitropodnikové účetní výkazy, i když nemají právní závaznou úpravu, poskytují interní informace, které zpřesňují výsledky finanční analýzy. Finanční analýza splňuje dvě základní funkce: ověření finančního zdraví podniku (ex-post analýza) a vytvoření základu pro finanční plán (ex-ante analýza). Podstata finanční analýzy spočívá v ověření obchodní zdatnosti podniku a udržení majetkové finanční stability. Účetní výkazy, zejména rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích, jsou klíčovými nástroji této analýzy. Firmy jsou povinny nechat svou účetní závěrku ověřit auditorem a zveřejnit ji v obchodním věstníku. Výroční zpráva, která slouží k informování různých stakeholderů, také podléhá povinnosti ověření auditorem. (Růčková, 2015).

Souhrnné indexy hodnocení

Cílem finanční analýzy je nepřetržitě hodnotit finanční zdraví firmy, ať už z pohledu její minulosti, nebo budoucnosti, a zjistit, zda je schopna přežít. Autoři usilovali o nalezení jediného syntetického ukazatele, který by shrnul silné a slabé stránky firmy. Výsledkem je konstrukce souhrnných indexů hodnocení, které poskytují rychlé a globální srovnání finančně-ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla. Tyto indexy jsou užitečné pro rychlé srovnání řady podniků a mohou sloužit jako orientační podklad pro další hodnocení.

Rostoucí počet ukazatelů umožňuje detailnější zobrazení situace ve firmě, avšak může také ztížit orientaci a analýzu. Proto se konstrukce soustav poměrových ukazatelů snaží zobrazit vzájemné vazby mezi dílčími ukazateli vyššího řádu, přičemž modely takových soustav slouží jako nástroj pro detailní finanční analýzu firmy. (Růčková, 2015).

Vybrané skupiny ukazatelů slouží k diagnostice finanční situace firmy a k předpovědi jejího dalšího vývoje prostřednictvím jednočíslných charakteristik.

- **Bankrotní modely** (odpovídají na otázku, zda firma zbankrotuje) patří sem například:
 - Altmanovo Z-skóre,
 - Tafflerův model,
 - Model IN (Index důvěryhodnosti).

- **Bonitní modely** (snaží se stanovit finanční bonitu firmy a zařadit ji do určité kategorie při srovnání s jinými firmami) patří sem například:
 - soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy,

- Tamariho model,
- Kralickův Quicktest,
- modifikovaný Quicktest.

Je potřeba také zmínit Indexy IN95, IN01 a IN05, vyvinuté manželý Neumaierovými, které posuzují finanční zdraví českých firem. IN95 využívá specifických poměrových ukazatelů pro jednotlivá odvětví a rozlišuje mezi bonitními a bankrotními podniky. IN01 a IN05 pak kombinují aspekty bonity a bankrotu, přičemž IN05 upravuje hodnocení s důrazem na rentabilitu aktiv a zúžením šedé zóny. Tyto indexy využívají české účetní standardy a místní ekonomické specifika, což zvyšuje jejich aplikovatelnost a přesnost. (Neumaierová, Neumaier, 2002).

2.2 Komplexní přístupy k hodnocení podnikové výkonnosti

Hodnocení výkonnosti podniku pomocí komplexních metod zahrnuje analýzu aspektů mimo rámec čistě finančních hledisek. Tyto metody přispívají k lepšímu celkovému pohledu na výkonnost podniku, protože hodnotí podnik nejen pomocí finančních, ale hlavně nefinančních ukazatelů.

Kisefáková a Šoltés (2017) identifikují komplexní metody výkonnosti podniku, které vycházejí z podnikové strategie a stanovených strategických cílů. Mezi ně patří:

- **Balanced Scorecard (BSC)**, jedná se o strategický a manažerský hodnotící a řídicí systém podniku, tento systém zahrnuje čtyři perspektivy – finanční, zákaznickou, interních procesů a učení a růstu – které společně poskytují komplexní pohled na výkonnost organizace;
- **Benchmarking** – metoda, kterou organizace využívají ke zlepšení svých produktů a procesů tak, aby lépe odpovídaly potřebám zákazníků, zároveň se jedná způsob měření podnikové výkonnosti ve srovnání s nejlepšími konkurenčními společnostmi;
- **DEA** – (Data Envelopment Analysis) neboli analýza používající se k měření relativní efektivity organizačních jednotek na bázi lineárního programování;
- **Outsourcing**, který zahrnuje přesunutí aktiv (obvykle nesouvisejících s hlavní podnikovou činností) na externí subjekt, tento přístup umožňuje podniku soustředit se na své klíčové kompetence a zároveň zvyšovat efektivitu a snižovat náklady prostřednictvím specializace externích poskytovatelů.

Další důležitou metodou je **model excellence EFQM**, která se zaměřuje na celkovou kvalitu a efektivitu organizace. Nehodnotí pouze finanční výsledky, ale také další aspekty, jako jsou vztahy se zákazníky, zaměstnanci, interní procesy a společenský dopad. Tento model poskytuje komplexní rámec pro sebehodnocení a neustálé zlepšování, což organizacím umožňuje identifikovat jejich silné stránky a oblasti pro zlepšení. Používání modelu EFQM podporuje dosažení vynikající úrovně výkonnosti a konkurenceschopnosti, aniž by se soustředilo pouze na finanční ukazatele, což ho činí ideálním nástrojem pro komplexní hodnocení podniku. (Friedl, 2021).

Výše zmíněné metody poskytují perspektivu na výkonnost podniku skrze sledování nehmotných ukazatelů, jako jsou procesy řízení, inovace, spokojenost zaměstnanců, vztahy se zákazníky a další faktory, které mají vliv na celkový úspěch podniku. Tyto nefinanční ukazatele přinášejí hlubší pochopení komplexních faktorů ovlivňujících výkonnost a přispívají k efektivnějšímu strategickému řízení podniku. Jejich využití by mělo odstranit uvedené nedostatky a zabránit tak omezenému posuzování podniku pouze z finanční perspektivy. Tímto způsobem slouží jako potvrzení, že jsou splněny i další aspekty výkonnosti, které přispívají k dlouhodobé prosperitě podniku. Tyto ukazatele mají nevýhodu v tom, že se vyjadřují v různých jednotkách, například v čase, procentech, kusech nebo jako průměr. Vzhledem k této skutečnosti nefinanční ukazatele nemají jednotný měřicí standard. Je proto klíčové, aby byly nefinanční ukazatele propojeny s cíli společnosti, které jsou vyjádřeny pomocí finančních ukazatelů, například růstem hodnoty podniku. (Kislingerová, 2011). Podle Synka (2007) lze nefinanční ukazatele rozdělit do dvou kategorií. Tvrdé ukazatele, například zvýšení počtu zákazníků nebo snížení doby obsluhy, lze měřit kvantitativními metodami. Naopak měkké ukazatele, jako jsou inovace nebo firemní kultura, jsou obtížně měřitelné a spadají do oblasti kvalitativní analýzy.

Vybrané metody pro hodnocení podnikové výkonnosti budou podrobněji rozebrány v následující kapitole, která bude zaměřena na jejich konkrétní využití a přínosy pro podnik.

3 CHARAKTERISTIKA JEDNOTLIVÝCH METOD

Tato kapitola je zaměřená na rozbor jednotlivých metod podnikové výkonnosti, které následně budou aplikovány v praktické části práce. Jedná se o charakteristiku čtyř metod, které poskytují komplexní pohled na podnikovou výkonnost.

3.1 Finanční analýza

Finanční analýza je jedna z metod pro hodnocení výkonnosti podniku, která čerpá data u finančních ukazatelů. Finanční ukazatele jsou klíčovými nástroji finanční analýzy, které poskytují informace o ekonomickém stavu společnosti. Tyto ukazatele odpovídají na různé otázky týkající se finančního zdraví firmy, což je relevantní zejména pro banky sledující solventnost a likviditu při poskytování krátkodobých úvěrů. Investoři využívají informací o ziskovosti firmy, zatímco analytici zkoumají nároky potenciálních dlužníků a potřebné finanční prostředky pro expanzi či možnosti získání kapitálu. Použití finančních ukazatelů odhaluje otázky týkající se finančního zdraví firmy a určuje, pro koho je finanční analýza klíčová. (Růčková, 2015).

Finanční hodnocení umožňuje hodnotit likviditu, aktivitu a rentabilitu podniku odděleně. Výhodou je také schopnost poskládat mozaiku informací o stavu společnosti pro příslušné skupiny. Je potřeba zdůraznit znalostí a zkušeností hodnotitele, který by měl interpretovat nejen jednotlivé ukazatele, ale také jejich vzájemné vztahy. Finanční analýza se považuje za formalizovanou metodu, umožňující získat přehled o finančním zdraví podniku. Jejím cílem je poskytnout informace o minulé a současné výkonnosti podniku a identifikovat potenciální rizika. Dále se zabývá budoucím vývojem a kroky podniku. Porovnáním ukazatelů v čase a prostoru přináší klíčový přínos finanční analýzy. (Vochozka, 2020)

Existuje několik finančních ukazatelů v rámci finanční analýzy, a každá společnost si může vybrat ty, které nejlépe odpovídají jejím potřebám a poskytují nejrelevantnější informace. Finanční ukazatele představují hodnoty vyjádřené v penězích a hrají klíčovou roli při zhodnocování finanční stránky podniku. Tyto ukazatele lze rozdělit do dvou kategorií: absolutní, zahrnující aktiva, vlastní kapitál, tržby, náklady, zisk a moderní ukazatele jako EBIT, EVA, EAT, NPV, a relativní, mezi něž patří ROE, CFROI, ROI, ROS. Dílčí indikátory jsou seskupeny podle konkrétních oblastí hodnocení podnikové činnosti. Kromě toho existují i další ukazatele, jako jsou indexy IN, Argentiho A-Score, Altmannovo Z-Score a další, které slouží k celkovému posouzení výkonnosti podniku. (Synek 2007).

3.1.1 Analýza absolutních ukazatelů

Pro finanční analýzu se využívají dvě základní techniky rozboru – procentní rozbor a poměrová analýza. Oba přístupy mají svůj základ v absolutních ukazatelích, které zahrnují stavové i tokové veličiny obsažené v účetních výkazech.

Vertikální a horizontální analýza jsou klíčovými technikami, kde procentní rozbor posuzuje podíl jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty na tržbách. Výkazy sestavené ve společném rozměru jsou podkladem pro vertikální analýzu, která zkoumá strukturu rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty ve vztahu k určité veličině. (Vochozka 2020).

Analýza stavových (absolutních) ukazatelů zahrnuje hlavně horizontální a vertikální analýzu. Podle Růčkové (2015) **vertikální analýza** je metoda procentního rozboru základních účetních výkazů. Cílem této analýzy je zjistit, jak jednotlivé části přispívají k celkové bilanční sumě a sledovat časový pohyb v nastavení majetkového a finančního portfolia. Protože vertikální analýza pracuje s procenty, umožňuje srovnání s firmami ve stejném odvětví a obecně s odvětvovými průměry. Při vertikální analýze vztahujeme jednotlivé položky účetního období k celkové bilanční sumě. Důležité je správně interpretovat vypočtené hodnoty, zejména pokud jde o kapitálovou strukturu (strana pasiv) a majetkovou strukturu (strana aktiv) podniku.

Kapitálová struktura poskytuje informace o zdrojích financování majetku. Velikost zdrojů financování závisí na velikosti firmy, používané technice a technologii, rychlosti obratu kapitálu a organizaci prodeje. Kapitálová struktura by měla být optimální, aby firma neupadla do platební neschopnosti. Majetková struktura hodnotí složení stálých a oběžných aktiv a závisí na finanční politice firmy.

Výhodné je vyvážené využívání krátkodobých cizích zdrojů financování, přestože jsou dražší než dlouhodobé zdroje. Tato rovnováha musí být nalezena s ohledem na odvětví podnikání. Z hlediska majetkové struktury je výnosnější investovat prostředky do dlouhodobějších aktiv, ale je třeba zajistit i likviditu. Interpretace výsledků může být subjektivní, a proto je důležité mít na paměti odvětví dané firmy.

Horizontální analýza hledá odpovědi na otázky o změnách jednotlivých položek finančních výkazů v čase. Je známá také jako analýza trendů, zkoumá časové změny absolutních ukazatelů. Je důležité mít dostatečně dlouhé časové řady, aby výsledky byly interpretovány s co nejmenší nepřesností.

3.1.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů je součástí finanční analýzy a přináší důležité poznatky o finančním zdraví a výkonnosti firmy. Důkladný rozbor struktury majetku, kapitálu, tvorby výsledku hospodaření a pohybu finančních prostředků poskytuje podnikatelům a finančním analytikům klíčové informace pro strategická rozhodnutí. Je však důležité vzít v úvahu subjektivní povahu výběru ukazatelů a individuální potřeby každé firmy při vytváření vlastních hodnotících nástrojů. (Růčková, 2015)

Dle Kilsingerové (2008) název těchto ukazatelů naznačuje, že položky v rozvaze nebo výsledovce jsou navzájem propojeny nebo ve vzájemném vztahu. Postupy poměrové analýzy jsou obvykle seskupeny do několika kategorií nebo soustav ukazatelů. Důvodem je skutečnost, že finanční situace podniku je komplexní a nelze ji adekvátně charakterizovat pouze jedním ukazatelem. Aby byl podnik schopen udržet princip going concern, musí být dostatečně ziskový, likvidní a mít přiměřenou úroveň zadlužení.

Ukazatele likvidity

Likviditní ukazatele poskytují informace o schopnosti podniku splácet své krátkodobé závazky, neboť udržení trvalé platební schopnosti je klíčovým prvkem pro úspěšnou existenci podniku. Přestože momentální hodnoty těchto ukazatelů neumožňují vytvořit přesnou prognózu likvidity do budoucna, důležitější je provádět detailní analýzu vývoje likvidity v daném podniku v krátkých časových intervalech. V současné době není obtížné získat potřebné informace k výpočtu likvidity, protože většina potřebných údajů, jako je stav hotovosti v pokladně, stav běžného účtu, splatné faktury k danému dni, a pohledávky k danému dni, jsou běžně k dispozici ve firmách. Pokud jde o okamžitou likviditu, je třeba poznamenat, že nesplnění předepsaných hodnot nemusí vždy znamenat finanční potíže firmy, protože v podmínkách firem se často využívá účetních převisů a kontokorentů, které nemusí být zaznamenány v účetnictví. Z toho důvodu se doporučuje provádět podrobnější analýzu krátkodobých zdrojů financování. (Růčková, 2015).

Častým ukazatelem likvidity je poměr mezi oběžnými prostředky a současnými závazky podniku, který se vypočítá dle vzorce č. 1:

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (1)$$

Například Keřkovský (2017) uvádí, že pokud hodnota ukazatele likvidity dosáhne 1,64, znamená to, že podnik má k dispozici 1,64 jednotky měny na pokrytí jednotkového dluhu. Doporučuje se udržovat ukazatel likvidity v rozmezí 2-3.

Další používaný ukazatel je tzv. ukazatel rychlé likvidity, který vyjadřuje množství finančních prostředků téměř okamžitě k dispozici:

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (2)$$

V USA se tento ukazatel obvykle pohybuje kolem hodnoty 1, přičemž stabilní podniky mohou mít i nižší hodnotu.

Ve svém vydání autor také poukazuje na to, že nízká likvidita může signalizovat potíže s platební schopností, zatímco příliš vysoká likvidita může naznačovat nevyužití potenciálu volných finančních prostředků pro jejich dlouhodobé využití. Investice do dlouhodobých aktiv mohou zvýšit rentabilitu podniku, ale mohou také výrazně snížit likviditu a přivést k platební neschopnosti.

Ukazatele rentability

Rentabilita, neboli výnosnost, je hodnocena pomocí ukazatelů, kteří porovnávají zisk s dalšími veličinami. Cílem je posoudit úspěšnost dosahování firemních cílů. Rentabilita funguje jako měřítko schopnosti podniku generovat nové zdroje a dosahovat zisku využitím investovaného kapitálu. Tato hodnota v podstatě vyjadřuje úroveň zisku, který je hlavním kritériem pro přidělování kapitálu. Je důležité si uvědomit, že existuje silné spojení mezi rentabilitou a likviditou, a proto by tyto aspekty měly být neustále vzájemně propojovány při interpretaci. (Růčková, 2015).

Vochozka (2020) popisuje ukazatele rentability jako poměr konečného hospodářského výsledku dosaženého podnikatelskou činností k určitému vstupu. Tento poměr může být vypočítán vzhledem k celkovým aktivům, kapitálu nebo tržbám. Všechny ukazatele rentability lze

interpretovat obdobně, neboť ukazují, kolik korun zisku připadá na 1 korunu jmenovatele. Základní skupinu ukazatelů rentability by měly tvořit následující čtyři základní ukazatele:

- rentabilita investovaného kapitálu,
- rentabilita aktiv,
- rentabilita vlastního kapitálu,
- rentabilita tržeb.

ROCE – ukazatel rentability investovaného kapitálu (*Return of capital employed*), který vyjadřuje efektivitu využívání celkového kapitálu podniku k dosažení zisku. Je to ukazatel rentability, který měří, jak úspěšně firma vytváří zisk vzhledem k celkovým zdrojům kapitálu, které investuje do své podnikatelské činnosti.

Výpočet ROCE je obvykle proveden podle následujícího vzorce:

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \quad (3)$$

„Hodnota ROCE by vždy měla být vyšší než úroky z úvěrů. Když tomu tak není, dochází buď ke snižování zisků nebo přímo zadlužování podniku. Doporučená hodnota ROCE by měla být vyšší než 0,08 %.“ (Baumruková, 2023).

ROA – rentabilita aktiv (*Return to assets*) je klíčovým ukazatelem efektivity. Měří různé formy zisku vzhledem k celkovým aktivům investovaným do podnikání, bez ohledu na to, zda byly financovány vlastním kapitálem nebo cizími zdroji. Klíčovým ukazatelem je ve výpočtu v čitateli použito EBIT (zisk před zdaněním a nákladovými úroky), jako měřítko výkonnosti. (Vochozka str 42, 2020)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad (4)$$

ROE – rentabilita vlastního kapitálu (*Return to equity*) dle Růčkové (2015) tento ukazatel slouží investorům k posouzení, zda je jejich investovaný kapitál adekvátně reprodukován vzhledem k riziku. Jeho růst může naznačovat zlepšení výsledků, snížení podílu vlastního kapitálu nebo útlum úrokových nákladů. Pokud je hodnota nižší než výnosnost státem garantovaných cenných papírů, podnik může čelit potížím. Vyšší hodnota tohoto ukazatele než úroková míra bezrizikových cenných papírů vytváří rizikovou prémii. Srovnání s náklady

vlastního kapitálu umožňuje kategorizaci firem podle rentability vlastního kapitálu a nakládání s výsledky v rámci čtyř základních kategorií.

ROE je možné spočítat pomocí následujícího vzorce:

$$ROE = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}}$$

(5)

ROS – rentabilita tržeb (*Return to sales*)

Jedná se o další klíčový ukazatel rentability, který měří poměr výsledku hospodaření k tržbám.

$$ROS = \frac{EAT}{\text{tržby}}$$

(6)

Často zahrnuje různé formy výsledku a může být upravován podle analýzy. Vzorec pro ROS je zisk/tržby, přičemž tržby mohou zahrnovat provozní i celkový výsledek hospodaření. Ukazuje schopnost podniku generovat zisk vzhledem k výši tržeb a může být nazýván ziskovým rozpětím, vyjadřujícím ziskovou marži. Důležité je, aby zisk do kategorie byl dosazován jako čistý zisk po zdanění. Porovnání ziskové marže s oborovým průměrem umožňuje posoudit, zda jsou ceny výrobků nízké a náklady vysoké vzhledem k danému odvětví. (Růčková, 2015).

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity poskytují informace o způsobu, jakým podnik zachází s různými částmi svého majetku. Existují dvě hlavní formy těchto ukazatelů: počet obrátů a doba obratu. Počet obrátů vyjadřuje, kolikrát se majetek obnoví za rok, zatímco doba obratu vyjadřuje tento proces v počtu dní. Tyto ukazatele aktivity se zaměřují na jednotlivé části majetku, které jsou následně porovnávány s tržbami, výnosy nebo jinými položkami. V současné době Evropská unie preferuje používání ukazatelů obratu při standardizaci postupů. (Vochozka, 2020).

Obrat aktiv

Obrat aktiv je měřítkem celkového využití aktiv, což znamená, kolikrát se v průběhu roku celková aktiva obnoví. Ukazatel by měl dosahovat co nejvyšších hodnot, s minimální hodnotou

rovnou 1, přičemž snaha podniku je snížit relativní vázanost na co nejnižší úroveň. (Vochozka, 2020).

Měří se pomocí následující rovnice:

$$\text{obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

(7)

Obrat dlouhodobého majetku

Obratem dlouhodobého majetku se rozumí měření efektivity využívání jednotlivých částí dlouhodobého majetku. Informuje, kolikrát se dlouhodobý majetek (DM) obrátí v tržby za rok. Odepsanost aktiv a metody odpisování ovlivňují vypovídající schopnost tohoto ukazatele, a vyšší odepsanost zlepšuje jeho hodnotu. (Vochozka, 2020).

$$\text{obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{tržby}}{\text{DM}}$$

(8)

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku, a indikuje likviditu. Vyšší hodnota ukazatele může znamenat delší dobu, než se zásoby promění na hotovost nebo pohledávky. (Vochozka, 2020).

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}} * 360$$

(9)

Doba obratu pohledávek

Doba splatnosti pohledávek určuje počet dní mezi vystavením faktury a připsáním peněžních prostředků na účet. Delší doba splatnosti může znamenat poskytování bezplatného obchodního úvěru obchodním partnerům. (Vochozka, 2020).

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360$$

(10)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují stupeň, do jaké míry je podnik financován pomocí cizích zdrojů. Tyto ukazatele poskytují informaci o tom, jak velké je riziko, že podnik nebude schopen splatit své dluhy (například poměr mezi cizími zdroji a celkovými aktivy). Je vhodné, aby podnik využíval určitou míru cizího financování, protože cizí zdroje jsou obvykle levnější než vlastní kapitál. Tím, že využívá cizí finanční prostředky, podnik může zlepšit svou rentabilitu. (Částek, Pokorná 2015)

Ukazatel věřitelského rizika

Základním ukazatelem, který obvykle vyjadřuje celkovou zadluženost, je poměr celkových závazků k celkovým aktivům, známý také jako ukazatel věřitelského rizika. Tento ukazatel se vypočítá jako podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. (Růčková, 2015).

$$\text{Ukazatel věřitelského rizika} = \frac{\text{celkové cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

(11)

Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím vyšší je riziko pro věřitele. Avšak hodnota tohoto ukazatele musí být posuzována v kontextu celkové výnosnosti podniku a struktury cizího kapitálu. Vysoká hodnota může být pro akcionáře příznivá, pokud podnik dosahuje vyšší rentability než úrokové sazby placené za cizí kapitál. Věřitelé obvykle preferují nižší hodnoty tohoto ukazatele, avšak stabilní finanční podnik může dočasně zvýšit svou zadluženost a zvýšit tak celkovou rentabilitu investovaných prostředků, což jsme viděli na příkladu finanční páky v předchozí kapitole. Důležitá je také struktura cizích zdrojů, přičemž většina firem v současnosti preferuje krátkodobé cizí zdroje, které představují méně rizikový způsob financování z pohledu věřitelů, ale z hlediska stability finanční politiky firmy může být využití těchto zdrojů diskutabilní. (Růčková, 2015).

Koeficient samofinancování

K měření zadluženosti se často používá poměr vlastního kapitálu k celkovým aktivům - tzv. koeficient samofinancování (equity ratio). Tento ukazatel doplňuje informace získané z

ukazatele věřitelského rizika a jejich součet by měl být přibližně 1 (pokud nejsou do jednoho z ukazatelů zahrnuty ostatní závazky). Equity ratio vyjadřuje, v jaké míře jsou aktiva společnosti financována prostřednictvím vlastních zdrojů akcionářů. Je považován za jeden z klíčových poměrových ukazatelů zadluženosti při posuzování celkové finanční situace, avšak je důležité vzít v úvahu i jeho spojení s ukazateli rentability. (Růčková, 2015). Ukazatel financování můžeme vypočítat pomocí vzorce:

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (12)$$

Ukazatel úrokového krytí

Další ukazatel, který poskytuje informaci o tom, kolikrát je zisk podniku vyšší než úrokové platby. Tento ukazatel, nazývaný také úrokové krytí, vyjadřuje, jak velký je bezpečnostní polštář pro věřitele. V zahraničí jsou za doporučené hodnoty považovány hodnoty dosahující trojnásobku nebo i více, což zajišťuje, že po uhrazení úroků z luhového financování zůstává dostatečný zisk pro akcionáře. Tato podmínka vysoké úrovně úrokového krytí je logická, protože podniky s vyššími výnosy jsou schopny větší míry využívat cizí kapitál, jelikož jsou schopny platit fixní úrokové sazby. Neschopnost hradit úrokové platby ze zisku může být varovným signálem blížícího se úpadku podniku. (Růčková, 2015).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{celkové nákladové úroky}} \quad (13)$$

Knápková a Pavelková (2010) uvádějí, že doporučená hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 5.

3.2 Benchmarking

Benchmarking je metoda, kterou organizace využívají ke zlepšení svých produktů a procesů tak, aby lépe odpovídaly potřebám zákazníků. Zároveň se jedná způsob měření podnikové výkonnosti ve srovnání s nejlepšími konkurenčními společnostmi. Klíčovým prvkem úspěšného benchmarkingu je propojení obchodních procesů s požadavky zákazníků. Jeho hlavním cílem je porovnání strategií a výkonu vaší firmy s těmi nejlepšími v odvětví, jak doma, tak v zahraničí. Tímto způsobem organizace identifikují osvědčené postupy, které mohou

přijmout a implementovat pro zlepšení své výkonnosti. Samotný proces implementace se nazývá benchlearning. Benchmarking se obvykle provádí v rámci stejného odvětví, ale může se také stát, že organizace porovnávají své procesy s jinými odvětvími, což může vést k lepším výsledkům a zpochybnění některých předpokladů souvisejících s problémy. (Vochozka, 2020).

Měřítky používané v benchmarkingu procesů mohou zahrnovat různé typy ukazatelů, jako jsou finanční, časové nebo kvantitativní, jako například náklady na proces, doba trvání procesu nebo vstupní a výstupní parametry. Nicméně, zásadní význam mají kvalitativní informace o spokojenosti zákazníka. (Dubec, R., Grasseova, M., Řehák, D., 2012). V následujících kapitolách metoda benchmarking je používána pro porovnání výkonu firmy spíše z finančního hlediska. Nesmí se ale zapomenout na hodnocení výkonnosti podniku pomocí metod, které zahrnují i nefinanční ukazatelé jednou z nich je právě metoda Balanced Scorecard.

3.3 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard je metoda vyvinutá autory D. P. Nortonom a R. S. Kaplanem, která slouží k měření výkonnosti podnikatelských jednotek. Tato metoda poskytuje manažerům komplexní rámec, který umožňuje převést vizi a strategii společnosti do jednotného souboru výkonnostních ukazatelů. Její základem je firemní strategie, která určuje směr, kterým by se společnost měla ubírat, a také stanovuje cíle, kterých je potřeba dosáhnout.

Tato metoda rozšiřuje pohled na minulou výkonnost založenou pouze na finančních ukazatelích o nové ukazatele, které odrážejí faktory, jež budou ovlivňovat budoucí výkonnost. Důvodem pro zavedení nefinančních ukazatelů do systému řízení podniku byla potřeba překonat omezení spočívající v pouhém spoléhání se na finanční ukazatele, které nemusely plně odhalit budoucí potenciál podniku. (Knápková a Pavelková, 2010).

Balanced Scorecard (BSC) přetváří strategii firmy na konkrétní cíle a ukazatele ve čtyřech hlavních oblastech:

- finanční,
- zákaznické.
- interní procesy,
- učení a růst.

Kaplan a Norton (2007) také zdůrazňují, že metoda Balanced Scorecard (BSC) není pouze taktickým nástrojem měření, ale slouží jako strategický rámec pro řízení inovativních společností, umožňuje organizacím realizovat klíčové řídicí procesy.

1. Vyjasnění vize a strategie – top management společně přetváří strategii obchodní jednotky na konkrétní strategické cíle, včetně finančních cílů a cílů pro zákaznickou perspektivu.
2. Sdělení a propojení strategických cílů a opatření – strategické cíle a opatření BSC jsou komunikovány v rámci celé organizace, aby zaměstnanci byli informováni o klíčových cílech organizace a strategii k jejich dosažení.
3. Plánování cílů a strategických iniciativ – vedení stanovuje cíle BSC na několik let dopředu, které vedou k transformaci organizace a zahrnují cíle v oblastech zákaznických procesů, interních procesů a učení a rozvoje.
4. Zlepšení strategické zpětné vazby a učení – proces řízení BSC zahrnuje pravidelné přezkoumávání a aktualizaci cílů a opatření, což umožňuje vedení monitorovat dosažené výsledky a adaptovat strategii podle aktuálních podmínek a výzev.

Tento integrovaný přístup podle autorů umožňuje organizacím nejen kvantifikovat své dlouhodobé strategické cíle, ale také efektivně řídit jejich dosahování a učit se z výsledků pro budoucí úspěch. Pro lepší pochopení principu analýzy BSC, je potřeba lépe rozebrat jednotlivé perspektivy analýzy.

3.3.1 Finanční perspektiva

V rámci finanční perspektivy je cílem propojit finanční cíle s celkovou strategií podniku. To zahrnuje fáze růstu, udržení a sklizně, přičemž každá fáze má specifické finanční cíle, například zvyšování ziskovosti, návratnost investic a ekonomická přidaná hodnota. Finanční perspektivu lze měřit z hlediska ziskovosti zákazníků, nepřímých výdajů, výnosnosti zapojeného kapitálu (ROCE) a řízení pohledávek. (Kaplan, Norton, 2007).

Finanční perspektiva se tedy zaměřuje na finanční výsledky organizace, jako jsou zisky, návratnost investic, cash flow apod. Tato perspektiva odpovídá na otázku: "Jak nás vidí akcionáři?" (Žižlavský, 2016). Finanční analýze je podrobně věnováno v kapitole č. 3.1.

Je klíčové zohlednit aktuální fázi životního cyklu podniku při stanovování strategických priorit. Během fáze růstu se podnik zaměřuje na zvyšování obrátu a prodejů. Ve fázi udržení se klade důraz na ziskovost a finanční ukazatele jako ROI, ROCE a EVA. Podniky ve fázi zrání již investují převážně do údržby a maximalizace peněžních toků. Každé z těchto období životního cyklu podniku odpovídají specifické strategické oblasti, jako je růst obrátu a marketingový mix, snižování nákladů a zvyšování produktivity, optimální využití zdrojů a investiční strategie. (Kaplan, Norton, 2007).

3.3.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se zaměřuje na pochopení potřeb zákazníků a dosažení jejich spokojenosti. Měří se zde ukazatele jako spokojenost zákazníků, loajalita zákazníků, čistý zisk, který zákazník přináší apod. Tato perspektiva odpovídá na otázku: "Jak nás vidí zákazníci?" (Žižlavský, 2016).

Podle Kaplana a Nortona (2007) je dalším důležitým měřítkem podíl na trhu, který udává, jaký podíl má daný podnik na celkovém trhu, vyjádřený buď počtem zákazníků, obratem nebo objemem prodaných produktů.

3.3.3 Perspektiva interních procesů

Podle Žižlavského (2016) tato perspektiva se zaměřuje na klíčové procesy, které jsou kritické pro dosahování cílů organizace. Měří se zde ukazatele jako efektivita procesů, kvalita výrobků nebo služeb, inovace atd. Tato perspektiva odpovídá na otázku: "Ve kterých procesech musíme vyniknout, abychom uspěli?"

Provozní procesy jsou klíčové pro fungování každé firmy, tvoří základní činnosti, které realizují účel existence podniku a často angažují většinu zaměstnanců. Tyto procesy mají rozhodující vliv na splnění objednávek a spokojenost zákazníků. Investice do provozních útvarů jsou často významné, ale současně se zde vyskytuje největší množství nákladů, odpadů a rizik, jako jsou úrazy. Řízení provozních procesů je klíčové pro dosažení kvalitního, ekonomického a bezproblémového průběhu výroby s dodržením relevantních legislativních požadavků, například těch environmentálních a bezpečnostních. (Švecová, Veber, 2021).

3.3.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato poslední perspektiva se zaměřuje na schopnost podniku učit se a růst. Podle Kaplana a Nortona (2007) schopnost společnosti inovovat, zlepšovat a učit se přímo ovlivňuje její hodnotu a schopnost růstu. Pouze prostřednictvím nových produktů, zvyšování hodnoty pro zákazníky a neustálého zlepšování efektivit operací může společnost dosahovat růstu a zvyšovat hodnotu pro akcionáře.

Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na rozvoj nehmotných aktiv organizace, především lidského kapitálu. Klíčové měřítka zahrnují spokojenost zaměstnanců, jejich produktivitu, věrnost a schopnost učení se a adaptace na změny.

Zaměstnanci jsou zásadním faktorem úspěchu každého podniku. Motivovaní zaměstnanci pracují efektivněji, jsou vstřícnější k zákazníkům a činí méně chyb. Je nezbytné se o

zaměstnance starat a zajímat se o jejich motivaci, pracovní spokojenost, kariérní růst a pozitivní pracovní prostředí. Motivace zaměstnanců je individuální a zahrnuje finanční, výkonnostní, sociální a profesní aspekty. Pro dosažení cílů v oblasti lidských zdrojů je důležité sledovat ukazatele spokojenosti, věrnosti a produktivity zaměstnanců. (Urban,2017).

3.4 Model excellence EFQM

Dalším komplexním přístupem k hodnocení organizací a jejich výkonnosti je mode Evropské nadace pro management kvality (EFQM), který vznikl v roce 1988 spojením čtrnácti evropských podniků, včetně Volkswagen a Philips. Nadace má dnes přes 500 členů z více než 55 zemí a každoročně uděluje Evropskou cenu za jakost (EQA). Původně určený pro hodnocení kvality, model EFQM je nyní používán jako nástroj řízení výkonnosti v mnoha firmách. Lze také říci, že se jedná o univerzální nástroj pro hodnocení výkonnosti organizací. Slouží jako praktická pomůcka, která podnikům pomáhá identifikovat a pochopit jejich slabé stránky a poskytuje podněty k jejich nápravě. Model vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků lze dosáhnout jen tehdy, pokud jsou zákazníci maximálně spokojeni, zaměstnanci jsou spokojení a organizace respektuje své okolí. (Hutyra, 2008).

Model obsahuje devět kritérií, přičemž prvních pět se zaměřuje na předpoklady nutné pro úspěch podniku, jako je vedení, strategie, lidé, partnerství a zdroje, a procesy. Těchto pět kritérií hodnotí manažerské postupy a činnosti v organizaci. Zbylá čtyři kritéria se zaměřují na výsledky týkající se zákazníků, zaměstnanců, společnosti a klíčových ukazatelů. Kritéria mají různou váhu, kterou je třeba zohlednit při hodnocení. Celkové skóre firmy se získá sečtením bodů z jednotlivých oblastí (maximum je 1000 bodů). Získání alespoň 500 bodů se považuje za velmi dobrý výsledek. (Sysel, 2012).

Kritérium 1: Vedení (100 bodů)

Toto kritérium hodnotí, jak vedení rozvíjí a podporuje misi, vizi, hodnoty a etiku podniku, jeho dílčí kritéria zahrnují:

- manažeři aktivně rozvíjejí misi, vizi a hodnoty organizace;
- manažeři se osobně zapojují do rozvoje, uplatňování a neustálého zlepšování systému managementu;
- vedoucí pracovníci motivují, podporují a vyjadřují uznání zaměstnancům.

Kritérium 2: Strategie (100 bodů)

Strategie zkoumá, jak organizace uplatňuje svou misi a vizi prostřednictvím strategie orientované na zainteresované strany.

Jedná se o plán, který definuje, jakým směrem se podnik bude ubírat dlouhodobě, a jak využije své zdroje k dosažení cílů. Ideálně by měla strategie reflektovat současný stav trhu a potřeby zákazníků, aby podnik dokázal efektivně reagovat na změny ve vnějším prostředí. (Keřkovský, 2017).

Díličí kritéria oblasti strategie jsou následující:

- politika a strategie se zakládají na současných i budoucích potřebách a očekáváních zainteresovaných stran;
- jsou podloženy informacemi z měření výkonnosti, průzkumů, učení a inovací;
- neustále se vyvíjejí, revidují a inovují;
- jsou integrovány do všech klíčových procesů organizace.

Kritérium 3: Lidé (100 bodů)

Toto kritérium se zaměřuje na to, jak organizace spravuje, rozvíjí a plně využívá znalosti a potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé struktury. Dále zkoumá, jak tyto aktivity podporují organizační politiku a strategii a zlepšují efektivitu procesů, zaměřuje se na:

- plánování, řízení a rozvoj lidských zdrojů;
- identifikaci, rozvoj a udržování znalostí a kompetencí zaměstnanců;
- zapojení zaměstnanců do procesů;
- odměňování, uznávání a péče o zaměstnance.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje (100 bodů)

Kritérium sleduje, jak organizace plánuje a řídí své vztahy s externími partnery a spravuje své interní zdroje v souladu s politikou a strategií organizace, s cílem zlepšit efektivitu provádění procesů. Součástí jsou níže zmíněné subkritéria:

- řízení externích partnerských vztahů;
- správu finančních zdrojů;
- péči o budovy, zařízení a materiály;
- řízení technologií v organizaci.

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby (100 bodů)

Pro dosažení excelence je klíčové, aby organizace navrhovala, řídila a neustále zdokonalovala své procesy tak, aby plně uspokojovaly potřeby zákazníků a dalších zainteresovaných stran a přidávaly jim hodnotu. Popis dílčích kritérií oblasti Procesy, výrobky a služby podle zahrnuje:

- systematické návrhy a řízení procesů;
- neustálé zdokonalování a inovace procesů podle potřeb zákazníků;
- návrh a zdokonalování výrobků a služeb dle potřeb zákazníků;
- řízení a zdokonalování vztahů se zákazníky.

Kritérium 6: Zákazníci (150 bodů)

Výsledky kritéria hodnotí, jak organizace uspokojuje externí zákazníky, zahrnují:

- měření vnímání zákazníků;
- ukazatele výkonnosti.

Je doporučeno, aby organizace využívala měřítka jako je hodnota produktů a služeb, loajalita a angažovanost zákazníků. (Nenadál, 2016).

Kritérium 7: Pracovníci (100 bodů)

Kritérium pomáhá se dozvědět, jak organizace plní očekávání svých zaměstnanců. Dílčí kritéria oblasti Pracovníci jsou:

- měření vnímání zaměstnanců;
- ukazatele výkonnosti.

Kritérium 8: Společnost (100 bodů)

Jedná se o kritérium, které hodnotí, jak organizace přispívá k místním, národním a mezinárodním komunitám a zahrnuje:

- měření vnímání společností;
- ukazatele výkonnosti.

Kritérium 9: Klíčové výsledky (150 bodů)

Posledním kritériem je hodnocení toho, jak organizace systematicky a komplexně měří a dosahuje vynikající hodnoty v souladu s klíčovými prvky jejich politiky a strategie.

Dílčí kritéria zahrnují:

- klíčové výsledky;

- klíčové ukazatele výkonnosti.

Logika modelu EFQM je jednoduchá a jasná: aby organizace dosáhla dlouhodobě nadprůměrné výkonnosti, musí mít loajální a velmi spokojené zákazníky, zaměstnance i ostatní zainteresované strany. Klíčové výsledky se dosahují prostřednictvím atraktivních výrobků a služeb, které organizace poskytuje díky efektivním procesům a adekvátním zdrojům. Strategie a dlouhodobé směřování organizace jsou definovány vedením, jehož přístupy a chování jsou zásadní pro úspěch každé organizace (Nenadál, 2016).

4 APLIKACE JEDNOTLIVÝCH METOD VE VYBRANÉ SPOLEČNOSTI

Kapitola se zaměřuje na analýzu a aplikaci metod hodnocení v kontextu jednoho z předních světových výrobců elektroniky a elektrotechniky. Vybrané metody a techniky umožní posoudit výkonnost společnosti v návaznosti na největší konkurenci, finanční stabilitu, efektivitu operací a další klíčové faktory úspěchu tohoto významného hráče na trhu elektroniky a elektrotechniky.

Vybrané analýzy vychází z dat získaných v účetních závěrkách za léta: 2020, 2021, 2022. Důvodem pro výběr těchto konkrétních let je zajištění aktuálnosti dat a možnost sledovat vývoj klíčových finančních ukazatelů a trendů výkonnosti tohoto významného hráče na trhu. Analyzované období umožní hlouběji porozumět nejen konkurenceschopnosti, finanční stabilitě a efektivitě operací, ale také jakým způsobem na společnost dopadly ekonomické změny, jako byla např. světová pandemie v roce 2020.

4.1 Představení společnosti

Pro tuto práci byl zvolený podnik ABC, který je jedním z největších zaměstnavatelů v Pardubicích a celém regionu. I přestože si společnost přála být anonymizována, pro získání kontextu této bakalářské práce, je nutné ji alespoň zběžně charakterizovat.

Světový výrobce je globálním lídrem v poskytování kompletních IT řešení, produkci spotřební elektroniky a výrobě komponent pro komunikační a elektronická zařízení. Vyrábí všechny součásti osobního počítače. Mezi její zákazníky patří renomované společnosti světového významu.

V České republice má společnost dva závody – v Pardubicích a v Kutné Hoře. Oba regiony se společnost snaží podporovat jak finanční výpomocí, tak i formou partnerství v různých projektech a akcích. Společnost je rozdělená na 3 divize, tato práce je zaměřená na analýzu divize, která je českou pobočkou mezinárodního výrobce elektroniky se sídlem v Tchaj-wanu.

Konkrétní společnost se specializuje na výrobu elektronických součástek, jako jsou kabely, konektory a další elektronické komponenty. Společnost také vyrábí různé elektronické produkty, jako jsou například počítačové komponenty, síťové přepínače a směrovače, servery, bezdrátové přístupové body. Společnost má velkou výrobní kapacitu a je jedním z největších zaměstnavatelů ve východních Čechách.

Firma má významné smluvní vztahy s mnoha významnými značkami v oblasti spotřební elektroniky. (webová stránka společnosti).

Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 2003. Od svého vzniku se společnost specializovala na výrobu především v oblasti komunikačních technologií.

V průběhu let stala jedním z největších zaměstnavatelů v regionu a rozšířila své portfolio výrobků na různé elektronické produkty, včetně mobilních telefonů a počítačových komponent.

Od r. 2013 je její součástí organizační složka pro výrobu kovových šasí a plastových prvků.

V posledních letech se společnost zaměřila na výzkum a vývoj nových technologií a inovativních řešení pro své zákazníky. Vybraný podnik se také snaží zlepšovat své ekologické otisky a snižovat svůj dopad na životní prostředí.

4.2 Finanční analýza společnosti

Na základě teoretických poznatků z minulých kapitol je zřejmé, že finanční analýza je základním nástrojem pro posouzení finančního zdraví a výkonnosti podniku. Pro tuto část analýzy se vychází z výkazů účetnictví za roky 2020, 2021 a 2022. Tyto výkazy poskytují potřebné finanční údaje, na základě kterých provedeme vertikální, horizontální a analýzu poměrových ukazatelů. Jedná se analýzu vývoje a struktury finančních informací podniku za tříleté období, což umožní lépe porozumět jeho finanční situaci a výkonnosti v průběhu času.

4.2.1 Analýza absolutních ukazatelů

Následující podkapitola je zaměřená na analýzu absolutních ukazatelů, která představuje základní kámen finanční analýzy. Pro tuto analýzu využíváme dva hlavní přístupy: vertikální a horizontální rozbor. Oba tyto přístupy mají svůj původ v absolutních ukazatelích, což jsou stavové i tokové veličiny obsažené v účetních výkazech.

Vertikální a horizontální analýza jsou klíčovými technikami, kde procentní rozbor posuzuje podíl jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty na tržbách. Vertikální analýza zkoumá strukturu rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty ve vztahu k určité veličině, často se používají výkazy sestavené ve společném rozměru.

Horizontální analýza rozvahy

Podrobný rozbor analýzy je znázorněn v následující tabulce č.1.

Tabulka 1: Horizontální analýza rozvahy

Položka rozvahy (v celých tis. Kč)	Absolutní změna		Relativní změna	
	2021-2020	2022-2021	2021/2020	2022/2021
AKTIVA CELKEM	3 435 833	1 398 884	10%	4%
	-40 057	142 321	-12%	47%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-5 082	-4 231	-13%	-12%
Dlouhodobý hmotný majetek	-14 771	-5 684	-10%	-4%
Dlouhodobý finanční majetek	-20 204	152 236	-13%	111%
Oběžná aktiva	3 475 890	1 256 563	10%	3%
Zásoby	5 841 875	-4 772 293	54%	-29%
Dlouhodobé pohledávky	-18 335	73 717	-70%	921%
Krátkodobé pohledávky	-2 209 581	4 658 373	-10%	23%
Krátkodobý finanční majetek	-140 023	1 291 413	-74%	2600%
Časové rozlišení	1 954	5 353	18%	41%
PASIVA CELKEM	3 435 833	1 398 884	10%	4%
Vlastní kapitál	-1 875 483	439 913	-29%	10%
Základní kapitál	0	0	0%	0%
Kapitálové fondy	0	0	0%	0%
Fondy ze zisku	0	0	0%	0%
Výsledek hosp. minulých let	-1 253 910	-281 850	-39%	-14%
Výsledek hosp. běžného ú.o.	-621 573	721 763	-183%	-256%
Cizí zdroje	5 311 316	958 971	19%	3%
Rezervy	-2 925	4 558	-24%	49%
Dlouhodobé závazky	7 615 913	-33 900 782	30%	-104%
Krátkodobé závazky	-416 904	-711 203	-18%	-38%
Bankovní úvěry	0	0	0%	0%
Časové rozlišení	5 730 445	-32 015 314	23%	-104%

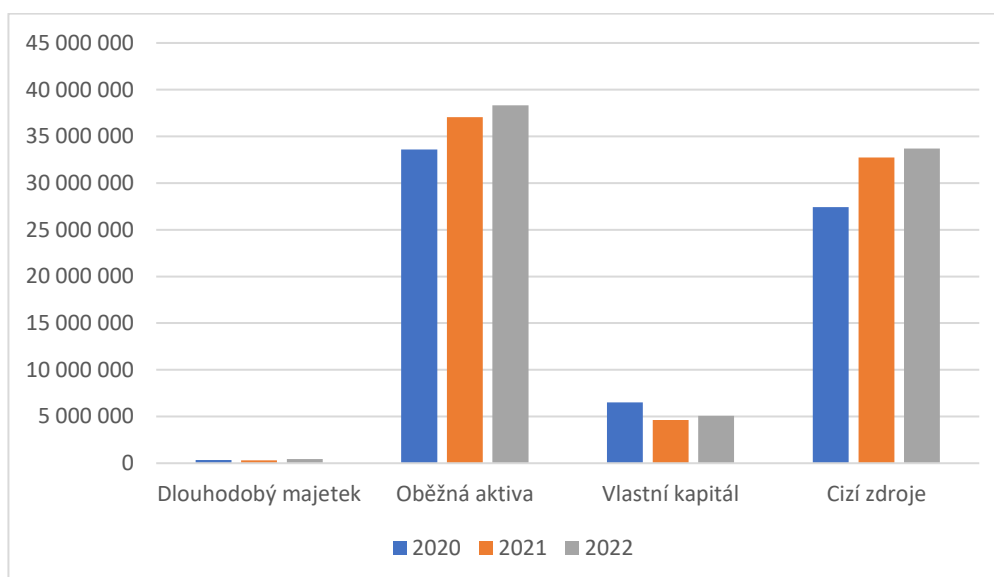
Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy za léta 2020-2022

Na základě výpočtu bylo zjištěno, že mezi lety 2020 a 2021 došlo u dlouhodobého nehmotného majetku k poklesu o 5 082 tis. Kč (-13 %), následovanému dalším poklesem o 4 231 tis. Kč (-12 %) mezi lety 2021 a 2022. Dlouhodobý hmotný majetek také zaznamenal pokles o 14 771 tis. Kč (-10 %) mezi lety 2020 a 2021 a o 5 684 tis. Kč (-4 %) mezi lety 2021 a 2022. Naopak dlouhodobý finanční majetek vzrostl o 152 236 tis. Kč (111 %) mezi lety 2021 a 2022. Tento

nárůst může signalizovat rozšíření investiční strategie společnosti. Pokles oběžných aktiv v roce 2022, který činil 1 256 563 tis. Kč (3 %), může negativně ovlivnit likviditu společnosti, zejména pokud není podpořen zvýšením krátkodobých pohledávek.

V kategorii krátkodobého finančního majetku došlo k výraznému nárůstu o 1 291 413 tis. Kč (2600 %) mezi lety 2021 a 2022, což může naznačovat přesun finančních prostředků do krátkodobých investic. Cizí zdroje také zaznamenaly nárůst o 958 971 tis. Kč (3 %), ale mezi lety 2021 a 2022 došlo k mírnému poklesu. Výrazné změny jsou patrné také v rezervách, které vzrostly o 4 558 tis. Kč (49 %) mezi lety 2021 a 2022. Dlouhodobé závazky zaznamenaly pokles o 33 900 782 tis. Kč (-104 %) mezi lety 2021 a 2022, což může indikovat splácení dlouhodobých dluhů nebo refinancování.

Celkově tyto změny naznačují, že společnost mohla provést strategická rozhodnutí týkající se investic a alokace finančních prostředků. Výrazný nárůst krátkodobého finančního majetku a pokles dlouhodobých závazků naznačuje možné úpravy v investiční strategii a financování. Tyto závěry jsou dále podporovány doplňujícím grafem na obrázku č.1, které ukazují růst oběžných aktiv a cizích zdrojů. Vlastní kapitál společnosti se od roku 2021 snížil, což může naznačovat změny ve vlastnické struktuře nebo ve výplatě dividend.



Obrázek 1: Výše položek aktiv a pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy za léta 2020-2022

Z grafu položek aktiv a pasiv nelze přehlédnout nejmenší položku dlouhodobého majetku, která je výrazně nižší než ostatní zobrazené položky. Tato informace naznačuje, že společnost ABC upřednostňuje investice do oběžných aktiv, které mají kratší návratnost investice než

dlouhodobý majetek, což vede k menšímu množství prostředků alokovaných do dlouhodobých aktiv.

Vertikální analýza

Pro výpočet položek vertikální analýzy rozvahy se každá položka účetního výkazu vyjádří jako procento z celkové hodnoty (100 %).

Tabulka 2: Vertikální analýza rozvahy

Položka rozvahy (v celých tis. Kč)	Podíl na bilanční sumě		
	2020	2021	2022
AKTIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
Dlouhodobý majetek	1,0%	0,8%	1,1%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,1%	0,1%	0,1%
Dlouhodobý hmotný majetek	0,4%	0,4%	0,3%
Dlouhodobý finanční majetek	0,5%	0,4%	0,7%
Oběžná aktiva	99,0%	99,2%	98,9%
Zásoby	31,9%	44,6%	30,7%
Dlouhodobé pohledávky	0,1%	0,0%	0,2%
Krátkodobé pohledávky	66,4%	54,4%	64,4%
Krátkodobý finanční majetek	0,6%	0,1%	3,5%
Časové rozlišení	0,0%	0,0%	0,0%
PASIVA CELKEM	100,0%	100,0%	100,0%
Vlastní kapitál	19,2%	12,4%	13,1%
Základní kapitál	8,3%	7,6%	7,3%
Kapitálové fondy	0,0%	0,0%	0,0%
Fondy ze zisku	0,3%	0,3%	0,2%
Výsledek hosp. minulých let	9,5%	5,3%	4,4%
Výsledek hosp. běžného ú.o.	1,0%	-0,8%	1,1%
Cizí zdroje	80,8%	87,6%	86,9%
Rezervy	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé závazky	74,0%	87,6%	-3,0%
Krátkodobé závazky	6,8%	5,0%	3,0%
Bankovní úvěry	0,0%	0,0%	0,0%
Časové rozlišení	74,0%	82,5%	-3,0%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy za léta 2020-2022

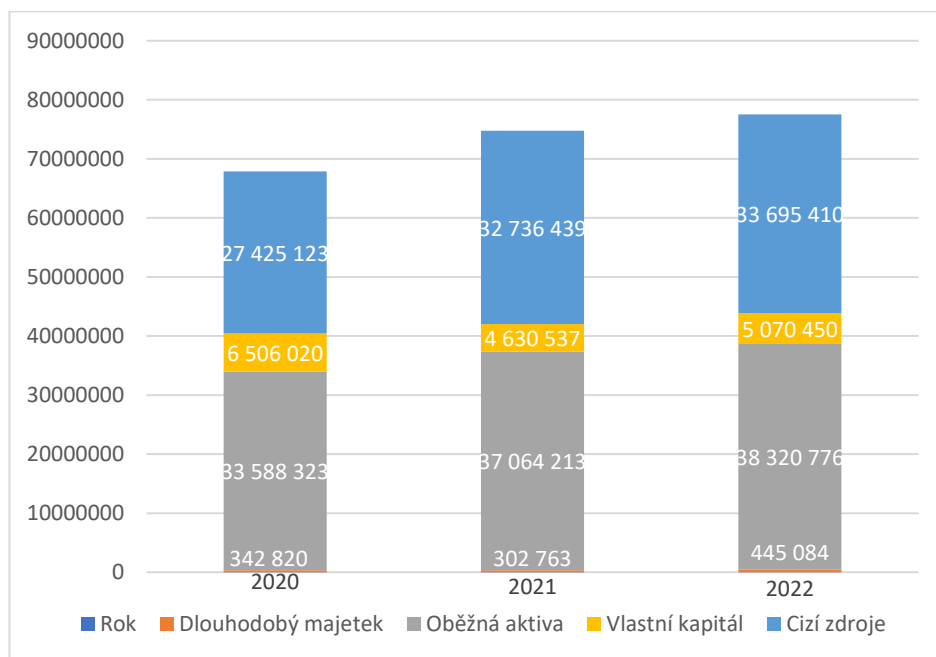
Jak horizontální, tak vertikální analýza potvrzují nízkou hodnotu dlouhodobého majetku. V tabulce č. 2 tato položka tvoří velmi malý podíl na celkové bilanční sumě společnosti. Podíl dlouhodobého majetku na celkové bilanční sumě společnosti se v posledním roce pomalu zvyšuje, což může naznačovat investice do dlouhodobých aktiv. Na druhou stranu položka

oběžných aktiv, která má největší podíl 98 %, se snižuje, na to může mít vliv i snížení podílu zásob v posledním roce.

Z hlediska finanční struktury: podíl vlastního kapitálu na celkové bilanční sumě klesá, zatímco podíl cizích zdrojů se zvyšuje. To může signalizovat zvýšenou závislost společnosti na cizím financování a sníženou finanční stabilitu.

Z tabulky je patrné, že podíl dlouhodobých závazků se v roce 2022 značně snížil, toto může být důsledek předčasného splacení dlouhodobých závazků nebo restrukturalizace dluhu. Podíl krátkodobých závazků také klesá, společnosti se zlepšuje ve splácení svých krátkodobých závazků.

Doplňující graf na obrázku č. 2 zobrazuje strukturu položek aktiv a pasiv v rozvaze. Na grafu je viditelný růst cizích zdrojů, zároveň je možné si všimnout růstu oběžných aktiv. Společnost ABC, pravděpodobně využívá cizí zdroje financování pro financování růstu oběžných aktiv. Růst cizích zdrojů naznačuje, že společnost si půjčuje nebo využívá externí financování k podpoře svých aktivit. Zároveň rostou i oběžná aktiva, což může znamenat zvýšenou činnost firmy – rozšíření výroby, nákup materiálu nebo zvýšenou poptávku po jejích produktech. Růst oběžných aktiv a současně růst cizích zdrojů může být strategií, kterou společnost používá k financování svého růstu a expanze, a to zejména v oblastech, kde je potřeba zvýšit provozní kapitál pro podporu zvýšené aktivity.



Obrázek 2: Struktura položek aktiv a pasiv

Zdroj: Vlastní zpracování na základě údajů z rozvahy za léta 2020-2022

4.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Následující kapitola otevírá cestu k hloubkovému porozumění finanční situace a výkonnosti podniku. Tato analýza je klíčovou součástí celkového finančního posouzení firmy, poskytující důležité informace pro strategická rozhodnutí podnikatelů a finančních analytiků. Při zkoumání struktury majetku, kapitálu, výsledku hospodaření a toku finančních prostředků se odkrývají klíčové faktory ovlivňující finanční stabilitu a výkonnost podniku.

Poměrové ukazatele jsou navrženy tak, aby odhalily vztahy mezi různými položkami v účetních výkazech a umožnily komplexní hodnocení finančního zdraví firmy. Jejich správné použití vyžaduje porozumění kontextu daného odvětví a individuálních potřeb každé firmy.

Následující části této kapitoly budou zaměřeny na analýzy likvidity, rentability, aktivity a zadluženosti podniku ABC.

Ukazatele likvidity

V roce 2020 byla běžná likvidita společnosti 14,6, což znamená, že společnost měla k dispozici 14,6 jednotek oběžných aktiv na pokrytí jednotkového dluhu krátkodobých závazků. Tato hodnota dle tabulky č.3 se zvýšila na 19,7 v roce 2021 a výrazně narostla na 32,6 v roce 2022.

Tabulka 3: Běžná likvidita

Společnost ABC			
rok	2020	2021	2022
Oběžná aktiva	33 588 323	37 064 213	38 320 776
Krátkodobé závazky	2 302 372	1 885 468	1 174 265
Běžná likvidita	14,6	19,7	32,6

Zdroj: vlastní zpracování

Výpočet **pohotové likvidity** se zaměřuje na schopnost společnosti pokrýt své krátkodobé závazky pouze prostřednictvím nejlikvidnějších částí oběžných aktiv, tedy bez zásob.

Pokud je hodnota pohotové likvidity nižší než běžná likvidita, znamená to, že společnost spoléhá na méně likvidní aktiva, jako jsou zásoby, k pokrytí svých závazků. Naopak, pokud je hodnota pohotové likvidity vyšší než běžná likvidita, naznačuje to, že společnost má dostatečné rezervy likvidních aktiv, aby pokryla své závazky, i kdyby došlo k problémům s prodejem zásob.

Tabulka 4: Pohotov likvidita

Společnost ABC			
rok	2020	2021	2022
Obezn aktiva – zásoby	22 759 466	20 393 481	26 422 337
Krtkodob závazky	2 302 372	1 885 468	1 174 265
Pohotov likvidita	10	11	23

Zdroj: vlastní zpracování

V tomto konkretnm prpad můžeme vidět v tabulce . 4, že pohotov likvidita (10, 11, 23) je nii než bezn likvidita (14,6, 19,7, 32,6) v kadm zkoumanm roce. To naznačuje, že společnost ABC vyuiva ast svych obeznch aktiv na zásoby, což může sniit její schopnost rychle reagovat na krtkodob finanční vyzvy. Je tedy duleit, aby společnost pelive spravovala sve zásoby a zajistila, že m dostatečnou rezervu likvidních aktiv k rychlému pokryt závazků, pokud by nastaly neoekvan události.

Ukazatele rentability

ROCE (Return on Capital Employed) je duleitm ukazatelem efektivity vyuivn kapitálu ve firmě. Z následující tabulky . 5 je patrné, že v roce 2020 dosáhla společnost ROCE 1.34%, což naznačuje nízkou efektivitu v generování zisku. V roce 2021 ROCE poklesla na -0.73%, toto svedi o významných finančních problémech a ztrátách z každé investovan koruny. V roce 2022 se ROCE zlepšila na 1.54%, což ukazuje na mrn zvryen efektivity kapitálu.

Tabulka 5: ROCE

Společnost ABC			
rok	2020	2021	2022
EBIT	423 586	-259 778	579 926
Dlohodobý závazky + vl. kapitál	31 628 771	35 481 508	37 591 595
ROCE	1.34	-0.73	1.54

Zdroj: vlastní zpracování

Tyto výsledky poukazuj na potrebu dukladn analýzy nákladů, revize investn strategie, optimalizace provozních procesů a zameren na růst tržeb, aby se dále zvryila efektivita a finanční stabilita společnosti.

Dalším ukazatelem rentability podniku ABC je **ukazatel ROA (Return on Assets)**, kter mr efektivitu společnosti pr vyuivn jejích aktiv k generování zisku. I v následující tabulce  6 jsou opět vidět zporn hodnoty v roce 2021, kdy došlo k výraznému poklesu ROA na -0.70 %, potvrzuje to předchozí myšlenku, že společnost utrpěla ztrátu a neefektivne vyuivala sva aktiva, pravdepodobne kvuli neprznivm ekonomickm podmínkám nebo interním problémům.

Tabulka 6: ROA

Společnost ABC			
rok	2020	2021	2022
EBIT	423 586	-259 778	579 926
Celková aktiva	33 931 143	37 366 976	38 765 860
ROA	1,25	-0.70	1,50

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky ukazatele **ROE (Return on Equity)** pro společnost v letech 2020, 2021 a 2022 naznačují výrazné změny ve výkonnosti využívání vlastního kapitálu. Z tabulky č.7 je vidět, že v roce 2020 společnost dosáhla ROE 5.22 %, což ukazuje na relativně stabilní ziskovost. O rok později, v roce 2021, ROE kleslo na -6.09 %, to signalizuje ztrátovost a problémy ve využití kapitálu. Nicméně v roce 2022 se situace opět zlepšila a ROE vzrostlo na 8.68 %, což indikuje výrazné zlepšení v efektivitě využití vlastního kapitálu a návratnost investic pro akcionáře. Tyto změny reflektují proměnlivou finanční situaci společnosti přes poslední tři roky.

Tabulka 7: ROE

Společnost ABC			
rok	2020	2021	2022
EAT	339 723	-281 850	439 913
Vlastní kapitál	6 506 020	4 630 537	5 070 450
ROE	5,20	-6,09	8,68

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele aktivity

Následující tabulka č.8 popisuje výsledky o způsobu, jakým podnik zachází s různými částmi svého majetku.

Tabulka 8: Ukazatele aktivity

Společnost ABC				
Ukazatel	Vzorec pro výpočet	2020	2021	2022
Doba obratu aktiv	Tržby/Aktiva	2,6	2,1	2,5
Obrat dlouhodobého majetku	Tržby/DM	255	256,1	213,1
Doba obratu zásob	(Zásoby/Tržby)*360	44,1	160,1	110,5
Doba obratu pohledávek	(Prům. stav pohledávek/Tržby) *360	88,2	218,3	231

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatel **dobu obratu aktiv** říká, jak dlouho trvá, než se aktiva společnosti přemění na tržby. Ideálně by měl být nižší, což znamená rychlejší obratnost aktiv. U společnosti ABC se doba obratu aktiv pohybovala od 2,1 do 2,6 roku.

Dalším ukazatelem aktivity je **obrat dlouhodobého majetku**, zde vidíme, že tento ukazatel se pohyboval mezi 213,1 a 256,1. To ukazuje na relativně stabilní či mírně klesající hodnotu v průběhu těchto let.

Z tabulky lze také vyčíst, že **doba obratu zásob** výrazně vzrostla z 44 dnů v roce 2020 na 160 dnů v roce 2021, ale následně klesla na 110 dnů v roce 2022. Tento pokles může naznačovat zlepšení ve správě zásob, i když stále zůstává vyšší než v roce 2020. Naopak **doba obratu pohledávek** se zvýšila z 88 dnů v roce 2020 na 231 dnů v roce 2022, tato informace ukazuje na možné problémy s vymáháním pohledávek a potenciální vliv na likviditu společnosti.

Ukazatele zadluženosti

Poslední částí, která je součástí finanční analýzy je výpočet důležitých ukazatelů zadluženosti. Prvním ukazatelem je **ukazatel věřitelského rizika**, který se ve společnosti ABC dle tabulky č.9 každý rok zvyšuje. Růst cizích zdrojů naznačuje, že společnost si každý rok více půjčuje nebo získává financování od věřitelů, na druhé straně celková aktiva společnosti také rostou. Vyšší hodnota ukazatele věřitelského rizika ukazuje na vyšší riziko pro věřitele, protože větší část aktiv je financována dluhem.

Tabulka 9: Ukazatel věřitelského rizika

Společnost ABC			
rok	2020	2021	2022
Celkové cizí zdroje	27 425 123	32 736 439	33 695 410
Celková aktiva	33 931 143	37 366 976	38 765 860
Ukazatel věřitelského rizika	0,8	0,9	0,9

Zdroj: vlastní zpracování

Dále potřeba také zmínit hodnotu **koeficientu samofinancování**, který od roku 2020 klesnul na 0,1 (viz tabulka č.10), tedy pouze 10 % aktiv bylo financováno vlastním kapitálem. Tento pokles naznačuje, že společnost se více spoléhala na cizí zdroje financování (dluhy).

Tabulka 10: Koeficient samofinancování

Společnost ABC			
rok	2020	2021	2022
Vlastní kapitál	6 506 020	4 630 537	5 070 450
Celková aktiva	33 931 143	37 366 976	38 765 860
Koeficient samofinancování	0,2	0,1	0,1

Zdroj: vlastní zpracování

Posledním ukazatelem zadluženosti je **ukazatel úrokového krytí**. V následující tabulce č.11 je vidět, že koeficient dosáhl záporných hodnot -2,4, to znamená, že firma měla záporný EBIT (-259 778), tedy nedokázala pokrýt své úrokové náklady (106 603) z provozního zisku. Tento rok byl finančně velmi obtížný a naznačuje, že společnost čelila ztrátám a nebyla schopna splácet své úroky z provozních výnosů.

Tabulka 11: Úrokové krytí

Společnost ABC			
rok	2020	2021	2022
EBIT	423 586	-259 778	579 926
Celkové nákladové úroky	142 183	106 603	387 978
Úrokové krytí	3,0	-2,4	1,5

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Benchmarking

V rámci této kapitoly se zaměříme na provedení benchmarkingu mezi dvěma významnými hráči v oblasti výroby a montáže elektroniky v České republice – společnostmi ABC a XYZ. Cílem této analýzy je identifikovat a porovnat klíčové výkonnostní ukazatele obou společností z hlediska finančních ukazatelů.

4.3.1 Představení konkurenční společnosti XYZ

Společnost XYZ je česká pobočka globálního výrobce elektroniky. V ČR byla založena v roce 1996. Společnost se specializuje na výrobu spotřební elektroniky, zejména televizorů, audiovizuálních zařízení a průmyslových elektronických komponentů. Podnik je známý svým důrazem na inovace, investuje značné prostředky do výzkumu a vývoje, a implementuje pokročilé výrobní technologie a automatizaci. Firma zaměstnává tisíce pracovníků, poskytuje kvalitní pracovní prostředí, podporuje profesní rozvoj a nabízí širokou škálu benefitů. Klade také důraz na ekologickou udržitelnost, zavádí ekologicky šetrné výrobní postupy, minimalizuje dopad na životní prostředí a podporuje recyklaci a správu odpadů. Společnost se rovněž zaměřuje na společenskou odpovědnost a podporuje místní komunity prostřednictvím různých sociálních a vzdělávacích programů.

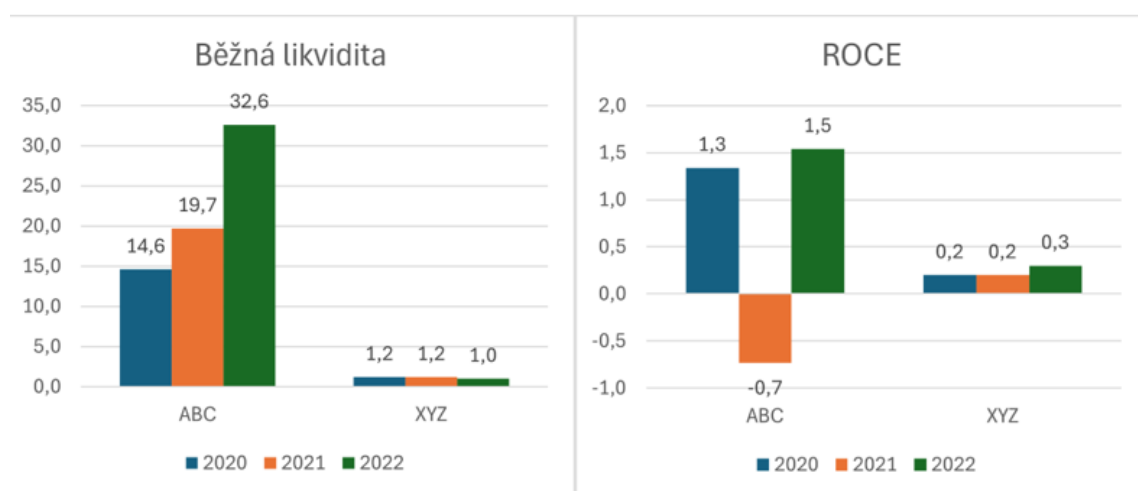
Důvodem volby podniku XYZ je to, že se jedná o klíčového hráče na českém trhu elektroniky, přispívajícího k regionální ekonomice a exportní výkonnosti země. Je důležité zmínit, že firma má podobnou organizační strukturu a proces odměňování jako společnost ABC.

4.3.2 Vybrané ukazatele pro srovnání společností

Pro benchmarking společností ABC a XYZ jsou klíčovými následující ukazatelé:

- běžná likvidita,
- ukazatel rentability investovaného kapitálu – ROCE,
- obrat aktiv,
- ukazatel samofinancování.

Tato srovnání poskytují komplexní pohled na finanční zdraví, efektivitu a strategickou pozici obou společností. Pomohou porovnat jejich schopnosti generovat zisk, využívat aktiva a spravovat kapitál ve srovnání s konkurencí a průmyslovými standardy. Prvním zmíněným ukazatelem je – **běžná likvidita**. Zobrazené hodnoty koeficientu běžné likvidity na grafu (Obrázek č.3), ukazují na rozdílnou finanční stabilitu a schopnost obou společností pokrýt své krátkodobé závazky. ABC vykazuje výrazně vyšší likviditu než XYZ, což naznačuje potenciálně silnější finanční pozici a lepší schopnost reagovat na krátkodobé finanční výzvy. Naopak, nižší hodnoty u XYZ mohou indikovat potřebu sledovat a optimalizovat správu pracovního kapitálu a likviditu.



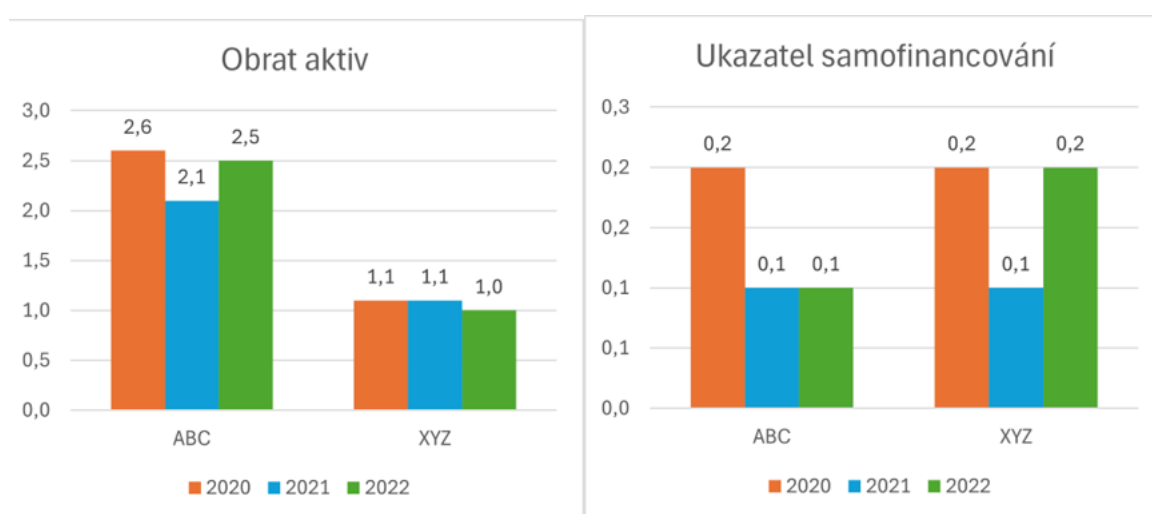
Obrázek 3: Grafické znázornění běžné likvidity a ukazatel ROCE společností ABC a XYZ

Zdroj: vlastní zpracování

Pro další srovnání na druhém grafu obrázku č.3 jsou data ukazatele **ROCE (Return on Capital Employed)**, které ukazují výrazný rozdíl v finanční výkonnosti mezi společnostmi ABC a XYZ. Firma ABC vykazuje výrazně vyšší ROCE ve všech sledovaných letech kromě roku 2021, což naznačuje, že tato společnost efektivněji využívá svůj kapitál (vlastní i cizí) k generování zisku. Naopak XYZ má podstatně nižší hodnoty, které signalizují menší efektivitu využití kapitálu a nižší návratnost investic ve srovnání s první společností. Tento rozdíl je

důležitým faktorem pro investory a manažery při hodnocení finančního zdraví a výkonnosti obou společností.

Z následujícího obrázku č.4, na prvním grafu je patrné, že společnost ABC vykazuje vyšší **obrat aktiv**, což naznačuje, že efektivněji využívá svá aktiva ke generování tržeb. Naopak XYZ má nižší obrat aktiv ve stejném období, to signalizuje nižší provozní efektivitu. **Koeficient samofinancování**, který je graficky znázorněný na druhém grafu obrázku č.4, je u obou společností nízký, což naznačuje vysokou závislost na externím financování. ABC má koeficient samofinancování 0,2, 0,1 a 0,1, zatímco XYZ vykazuje hodnoty 0,2, 0,1 a 0,2, přičemž mírné zlepšení v roce 2022 naznačuje lepší využití vlastních zdrojů.



Obrázek 4: Grafické znázornění obratu aktiv a ukazatele samofinancování u společností ABC a XYZ

Zdroj: vlastní zpracování

Celkově firma ABC vykazuje vyšší efektivitu v provozu, zatímco XYZ má stabilnější, ale méně efektivní využití aktiv a mírně lepší samofinancování v posledním roce.

4.4 Balanced Scorecard

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, metoda BSC přetváří strategii firmy na konkrétní cíle a ukazatele ve čtyřech hlavních oblastech. Podle metody BSC budou tyto strategické cíle rozděleny na finanční perspektivu, zákaznickou, perspektivu interních procesů a perspektivu učení a růstu. Tyto cíle bude vytvářet vrcholový management. Aby bylo možné aplikovat konkrétní metodu na vybraný podnik, je potřeba zjistit současný stav společnosti.

4.4.1 Analýza současného stavu společnosti

Společnost ABC se zaměřuje na tři klíčové oblasti: kvalitu, společenskou odpovědnost, ochranu životního prostředí a ochranu elektronických komponent. V oblasti kvality firma usiluje o

vysokou a stabilní úroveň svých produktů a služeb, která překračuje očekávání zákazníků, s cílem dosáhnout a udržet světové standardy řízení kvality. V rámci společenské odpovědnosti a ochrany životního prostředí ABC podporuje program Social and Environmental Responsibility (S.E.R.), který zahrnuje řízení pracovně právních vztahů, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, ochranu životního prostředí, etiku a zachování kontinuity činností. Firma také klade důraz na ochranu elektronických komponent citlivých na elektrostatický náboj (ESD), aby se zabránilo jejich poškození.

Posláním společnosti je vytvářet inovativní produkty a služby, které zlepšují životy lidí a obohacují komunity, kde firma působí, a zároveň chrání životní prostředí. Vizí společnosti je stát se světovým lídrem ve výrobě a řízení dodavatelského řetězce, poskytováním skvělých zkušeností zaměstnancům, zákazníkům a partnerům.

Současné strategické cíle společnosti zahrnují růst a expanzi na trhu, inovace a vývoj nových technologií, diverzifikaci portfolia produktů a služeb, a udržitelnost a odpovědnost. V oblasti výroby se firma zaměřuje na zvýšení produktivity a efektivity, zvyšování kvality výrobků, inovace a vývoj nových produktů, udržitelnost a ochranu životního prostředí.

4.4.2 Finanční perspektiva

Z hlediska finanční perspektivy pro splnění výše zmíněných strategických cílů společnost se zaměřuje na následující dílčí cíle.

- **Zvýšení zisku a růst tržeb** – firma dosahuje významných zisků díky svým rozsáhlým výrobním kapacitám, tato informace je potvrzená z hlediska srovnání s největším konkurentem v oboru na trhu – společností XYZ. Firma se snaží zvyšovat svou ziskovou marži prostřednictvím optimalizace provozních procesů a inovací, proto pro společnost jsou klíčovými zaměstnanci – experti na implementaci metod štíhlé výroby, robotizace a automatizace.
- **Růst tržeb** – spol. ABC usiluje o růst tržeb prostřednictvím rozšiřování zákaznické základny, vstupu na nové trhy a diversifikace produktového portfolia. To potvrzuje i současné rozšíření do nové oblasti jako je automobilový průmysl.
- **Růst hodnoty podniku** – zde je potřeba sledovat již zmíněný v předchozích kapitolách ukazatel ROCE, který dle tabulky č.5 potvrzuje efektivné využití svého kapitálu ke generování zisku.

4.4.3 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě jsou formulovány tři hlavní strategické cíle, které vycházejí z centrálního cíle dosáhnout maximální spokojenosti zákazníků

- **Spokojenost zákazníků** – společnost měří spokojenost zákazníků s produkty, službami a celkovým zákaznickým zážitkem. Celkově lze říct, že podnik ABC se řídí heslem: „Zákazník je náš pán!“. Ve společnosti je nastaveno spousta procedur, který zaměstnanci musí dodržovat a respektovat požadavky zákazníka, ať už se jedná o konkrétní postup výroby produktu nebo stylu oblečení. *„Jsme závislí na svých zákaznících, a proto máme rozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, máme plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání.“* (Webové stránky společnosti)
- **Udržení stávajících zákazníků** – každý podnik má za cíl udržet si své zákazníky, díky kterým může firma získat konkurenční výhodu vůči ostatním. ABC klade důraz na neustálé zlepšování kvality produktů a služeb, aby zákazníci byli co nejvíce spokojeni a spolupracovali co nejdéle.
Politika kvality je nevyšší prioritou, protože vyrábějí produkty pro světové značky. Všechny hlavní, řídicí a podpůrné procesy jsou definovány, monitorovány a pravidelně hodnoceny s cílem dosáhnout stanovených cílů a zlepšovat výkonnost na všech úrovních. Všichni noví zaměstnanci, kteří jsou zapojeni do výrobního procesu jsou řádně proškoleni, jelikož manipulují s drahým materiálem a reklamace od zákazníka je pro firmu nepřipustná.
Společnost je držitelem certifikátu ISO 9001:2015, který potvrzuje vysokou kvalitu služeb a výrobků pro zákazníky. Za poslední období interní audity neprokázaly žádné závažné nedostatky a vedly k významnému zlepšení systému managementu jakosti.
- **Získání nových zákazníků** – jedná se o rozšíření zákaznické základny o nové klienty. Tento cíl navazuje na předchozí 2 cíle. Společnost se neustále snaží o nové zákazníky, rozšiřuje své výrobní haly, vytváří nové podmínky pro nové výrobní procesy. Jako příklad lze uvést získání nového zákazníka v oblasti automobilového průmyslu. Kdy v tuto chvíli se jedná o nový projekt, kvůli kterému společnost vynaložila velký objem finančních prostředků na novou budovu, na nové linky a v neposlední řadě na nové pracovníky.

4.4.4 Perspektiva interních procesů

Pro vybraný podnik interní procesy jsou klíčovými pro řízení. Jsou nastavené jasně a srozumitelně, každý zaměstnanec je má k dispozici na internetovém portále a musí je dodržovat. Z nich vychází následující cíle pro tuto perspektivu.

- **Zvýšení produktivity práce** prostřednictvím automatizace, lean managementu, kontinuálního zlepšování a vzdělávání zaměstnanců. Firma hodně investuje do automatizace a robotizace, na každé výrobní hale jsou roboti, kteří vykonávají práci za člověka 24 hodin denně a 7 dní v týdnu, tím se snižují náklady na pracovní kapitál. Ve výrobních procesech jsou nastavené normy dle požadavku zákazníka, při splnění těchto norem, zaměstnanci dostávají příplatky ke mzdě. Podle společnosti, tento přístup mzdového ohodnocení přispívá k motivaci zaměstnanců a zvýšení produktivity práce.
- **Včasnost dodávek** – podnik využívá moderní softwarové nástroje pro plánování a řízení výroby, které umožňují přesné plánování a minimalizaci prodlev. Zároveň průběžně monitoruje a analyzuje výkonnosti dodávek s cílem identifikovat a řešit potenciální zpoždění dříve, než ovlivní zákazníky. Z hlediska lidských zdrojů, zde opět hraje důležitou roli finanční ohodnocení za přesčas, kdy zaměstnanci jsou požádáni zůstat v práci déle, aby se stihlo vyrobit a odeslat požadovaný počet kusů výrobků.

4.4.5 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu obsahuje tři hlavní cíle společnosti ABC.

- **Rozvoj zaměstnanců** – firma zaměstnává celý tým specialistů na rozvoj a školení zaměstnanců. Jedná se o jeden z benefitů společnosti. Každý zaměstnanec se může přihlásit na konkrétní školení – interní nebo externí. Výběr školení a kurzu je opravdu velký – od školení na zlepšení výrobních procesů (Lean, Kaizen) až po školení na pozitivní myšlení.
Společnost zaměstnává velký počet zahraničních pracovníků, těm jsou nabízeny jazykové kurzy češtiny nebo angličtiny. Z hlediska rozvoje je potřeba také zmínit podporu kariérního růstu, kde příkladem jsou TOP manažeři, kteří začínali na nejnižších pozicích ve výrobě.
- **Motivace a odměňování zaměstnanců** – jedná se o důležitý cíl podniku, neboť spokojený zaměstnanec dosahuje vyššího výkonu a tím přispívá ke zvýšení produktivity práce. Motivaci ve firmě lze rozdělit na peněžitou a nepeněžitou. Do peněžních odměn je možné zařadit mzdové tarify plus další bonusy. Politika odměňování je nastavená tak, aby zajišťovala spravedlivou odměnu za provedenou práci. Za dosažení určitých

výkonových cílů, zaměstnanci mohou získat prémie, což je motivuje k dosahování lepších výsledků. Mezi nepeněžité formy motivace lze uvést firemní benefity, jako je 25 dní dovolené, příspěvek na penzijní pojištění, závodní stravování, možnost ubytování, telefon, notebook, u kancelářských pozic – možnost home office a flexibilní začátek a konec pracovní doby.

- **Udržení stávajících zaměstnanců** – tento cíl se zaměřuje na loajalitu zaměstnanců, to lze měřit fluktuací. Jako zaměstnanec ABC vnímám, že fluktuace je zde poměrně vysoká. Mnoho zaměstnanců odchází po relativně krátké době, což je patrné na častých náborových kampaních. Tento trend se zdá být důsledkem několika faktorů, včetně pracovního stresu, vysokých nároků na výkon a někdy i nedostatečné rovnováhy mezi pracovním a osobním životem. Firma si je však tohoto problému vědoma a snaží se ho řešit. V rámci zvýšení zaměstnanecké spokojenosti a snížení fluktuace organizuje různé firemní akce, mezi ně patří například street food festivaly, firemní večírky, vystoupení kapel apod. Tyto akce poskytují zaměstnancům příležitost k odpočinku, zábavě a budování lepších mezilidských vztahů, což přispívá k jejich celkové spokojenosti a loajalitě k firmě.

4.5 Model excellence EFQM

Cílem této části je aplikovat model excellence EFQM na společnost ABC a identifikovat její silné stránky a oblasti pro zlepšení.

Kritérium 1: Vedení

Toto kritérium je hodnoceno 75 body. Mezi silné stránky této části, lze řadit transparentnost vůči zaměstnancům. Zaměstnanci jsou pravidelně informováni o výsledcích společnosti, což podporuje důvěru mezi vedením a zaměstnanci. Jednou ročně firma organizuje velkou schůzi, kam jsou pozvaní všichni zaměstnanci konkrétní divize, kde se prezentují výsledky za roční období z jednotlivých oddělení. Dalším plusem jsou porady TOP managementu, které se konají jednou za 2 týdny, výsledky jsou následně komunikovány prostřednictvím liniových manažerů zaměstnancům v týmech.

Jako návrh na zlepšení je dobré uvést častější vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců, aktuálně se toto hodnocení provádí jednou ročně. Z vnitřního prostředí firmy je také patrné že zaměstnanci nejsou dostatečně stimulováni k předkládání vlastních zlepšovatelských návrhů, tuto myšlenku je možno zlepšit pomocí implementace programů na podporu zaměstnaneckých inovací, jako jsou soutěže o nejlepší zlepšovatelské návrhy s finanční odměnou.

Kritérium 2: Strategie

Vedení společnosti se snaží o promítání strategií firmy do všech oddělení. Jako podklad pro strategii slouží hodnocení spokojenosti zákazníků a finanční analýza. Z pohledu finanční analýzy byl zaznamenán meziroční nárůst dlouhodobého finančního majetku o 111 % v roce 2022, což naznačuje rozšířenou investiční strategii. Zahrnutí zmíněných finančních výsledků do strategického plánování společnosti je klíčové. Kritérium je hodnoceno 70 body. Dalším návrhem na zlepšení je analýza těchto údajů a zvážení jejich dopadů na budoucí strategii a cíle společnosti. To zahrnovat revizi investiční strategie, řízení zásob a optimalizaci financování.

Kritérium 3 a 7: Lidé a Pracovníci

Obě kritéria lze spojit, protože se zaměřují na aspekty spojené se zaměstnanci a lidskými zdroji ve firmě. Každé je hodnoceno 50 body. Mezi silné stránky firmy lze uvést náborový proces, který se měří pomocí doby trvání obsazení pozice a také zkušenosti uchazečů s náborem. Obě hodnoty jsou ve firmě kladné. Dále je potřeba uvést možnost zaměstnanců komunikovat s top managementem, což podporuje otevřenou firemní kulturu. Firma jednou za čas pořádá – „coffee talk“, kde zaměstnanec může u dobré kávy si popovídat s TOP manažery. Metoda BSC ukázala snahu firmy o zvýšení zaměstnanecké spokojenosti pomocí pořádání mimopracovních aktivit, jako jsou akce, festivaly apod.

ABC sleduje důvody odchodu zaměstnanců, mezi ně často patří nespokojenost s finančním ohodnocením. Tato informace může sloužit jako návrh pro zlepšení procesu odměňování. Dalším námětem je adaptační plán pro nové zaměstnance, aby se lépe integrovali do společnosti.

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Silnou stránkou z pohledu kritéria je schopnost firmy ABC identifikovat a řešit negativní vlivy své činnosti na životní prostředí, čímž snižuje objem odpadu a minimalizuje ekologickou stopu. Další pozitivní stránkou jsou nové technologie a inovace, které firma průběžně získává a podporuje, což zlepšuje efektivitu a konkurenceschopnost. Kritérium je hodnoceno 65 body. Součástí návrhu na zlepšení je zapojení zaměstnanců do environmentálních aktivit prostřednictvím školení a dobrovolnických programů zaměřených na ochranu životního prostředí.

Kritérium 5: Procesy, výrobky a služby

Předchozí metoda BSC poukázala na to, jak firma vyniká v efektivitě a produktivitě díky rozsáhlé automatizaci výrobních procesů a investicím do robotizace. Z hlediska Kritéria č.5 je důležité zmínit audity ISO 9001, které jsou pravidelně prováděny pro základní procesy. Další výhodou jsou procesy řízeny pomocí moderního softwarového systému a kapacitního plánu na vysoké úrovni. Je hodnoceno 85 body.

Vedle existujícího snižování nákladů na pracovní kapitál a včasného plánování dodávek se firma může zaměřit na implementaci ekologických technologií a procesů, které by dále minimalizovaly její ekologickou stopu a posilovaly její obraz jako odpovědného podnikatele.

Kritérium 6: Zákazníci

Kritérium je hodnoceno 75 body. Silnou stránkou firmy je sledovanost míry zmetkovosti a indexů reklamací, což umožňuje udržovat vysokou kvalitu produkce. Dalším plusem je schopnost dodávat kvalitní výrobky včas, což je klíčovým ukazatelem pro spokojenost zákazníků. Zde je také důležité zmínit schopnost firmy diverzifikovat své výrobky.

Pro zlepšení kritéria Firma ABC by měla dále podporovat diverzifikaci výrobků a vstup na nové trhy prostřednictvím inovace, analýzy trhu, hledání partnerských kanálů a získávání mezinárodních certifikací.

Kritérium 8: Společnost

Společnost ABC přispívá k místním, národním a mezinárodním komunitám prostřednictvím likvidace odpadů a vyhodnocování vlivů na životní prostředí. ABC získává pozitivní hodnocení od okolí, ale systematicky nezlepšuje svou image jako zajímavého zaměstnavatele. Výpomoc a podpora některých organizací je poskytována, ale chybí širší spolupráce s komunitami a školami. Je hodnoceno 60 body.

Důležitými návrhy na zlepšení jsou – zlepšování image společnosti a rozšíření spolupráce s externími organizacemi

Kritérium 9: Klíčové výsledky

Poslední kritérium je hodnoceno 85 body. Na klíčové výsledky je důležité se zaměřit z pohledu finanční analýzy, i přestože, že většina zkoumaných finančních ukazatelů v roce 2021 klesla, společnosti ABC se podařilo v následujícím roce docílit lepších výsledků. Tato zjištěná informace ukázala, že silnou stránkou ABC je sledování všech finančních ukazatelů a průběžně vyhodnocování finančních výsledků. Nicméně, sledování nefinančních ukazatelů není

systematické a chybí stanovení konkrétních cílů pro tyto ukazatele. Návrhem na zlepšení je tedy sledování nefinančních ukazatelů a zaměření se na komplexní přístup k výkonnosti.

5 ZHODNOCENÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této části práce jsou shrnuty a zhodnoceny výsledky hodnocení podnikové výkonnosti pomocí metod, jako je finanční analýza, benchmarking, Balanced Scorecard a modelu excellence EFQM. Součástí jsou také formulována doporučení a návrhy na zlepšení. Zmíněné metody byly aplikovány na podnik ABC, jehož činnost zahrnuje výrobu elektronických komponentů a poskytování IT řešení.

Finanční analýza

Finanční analýza společnosti ABC za léta 2020, 2021 a 2022 byla zaměřena na posouzení finančního zdraví a výkonnosti na základě účetních výkazů. Tento proces zahrnoval jak absolutní, tak poměrové ukazatele. Absolutní ukazatele, analyzované pomocí vertikální a horizontální analýzy, ukázaly nízký podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech a vysoký podíl oběžných aktiv, signalizující preferenci investic s kratší návratností. Klesající podíl vlastního kapitálu a rostoucí podíl cizích zdrojů naznačili vyšší závislost na externím financování a potenciálně nižší finanční stabilitu. Poměrové ukazatele odhalily zlepšení likvidity, lepší využívání kapitálu a návratnost investic, ale také problémy s řízením zásob a pohledávek. Společnosti ABC lze doporučit minimalizaci rizik spojených s externím financováním, optimalizaci správy kapitálu a implementaci systému just-in-time pro zlepšení stavu zásob.

Benchmarking

Při srovnání společnosti s její největším konkurentem na trhu, pomocí metody benchmarking, bylo zjištěno, že firma XYZ má mnohem stabilnější hodnoty ukazatelů ROCE, obratu aktiv, samofinancování a běžné likvidity. To naznačilo lepší připravenost společnosti na neočekávané ekonomické problémy, které v roce 2021 poznamenali velký počet podnikatelů.

Návrhem na zlepšení pro společnost ABC je pokračování v porovnávání klíčových ukazatelů s konkurencí a implementace osvědčených postupů pro zvýšení finanční stability a připravenosti na ekonomické výkyvy.

Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard poskytla důležité informace o strategických cílech a výkonnosti společnosti ABC v klíčových oblastech. Finanční perspektiva ukázala, že firma se soustředí na zvýšení zisku a růstu tržeb, což je podporováno optimalizací provozních procesů a investicemi

do štíhlé výroby a automatizace. Zákaznická perspektiva je orientována na maximalizaci spokojenosti zákazníků, udržení stávajících zákazníků a získání nových prostřednictvím rozšíření produktového portfolia a vstupu na nové trhy. Perspektiva interních procesů klade důraz na zvýšení produktivity práce, včasnost dodávek a efektivní plánování výroby s využitím moderních technologií. Perspektiva učení se a růstu se soustředí na rozvoj zaměstnanců, jejich motivaci a udržení ve společnosti prostřednictvím odborného školení a benefity, což přispívá k celkovému růstu a udržitelnosti podniku.

Z vyplývajících informací je navrhováno společnosti ABC v pokračování optimalizace provozních procesů a inovací pro dosažení vyšší ziskovosti a růstu tržeb. Firma může nadále podporovat investice do automatizace a lean managementu pro zvýšení produktivity a včasnosti dodávek. Dalším návrhem na zlepšení je posílení programů rozvoje zaměstnanců a motivace k udržení jejich spokojenosti a loajality.

Model excellence EFQM

Poslední metodou pro hodnocení výkonnosti podniku ABC byl model excellence EFQM. Společnost ABC získala hodnocení 615 z 1000 bodů, což znamená velmi dobrý výsledek, avšak stále existují oblasti s prostorem pro zlepšení.

V oblasti vedení je transparentnost vůči zaměstnancům významnou silnou stránkou, navrhované zlepšení zahrnuje častější vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců a podporu jejich inovací. Ve strategické oblasti firma úspěšně integruje strategie do všech oddělení, ale doporučuje se hlubší analýza dat a jejich lepší integrace do strategického plánování.

V oblasti lidí a pracovníků se ABC vyznačuje silnými náborovými procesy a otevřenou komunikací s top managementem. Doporučuje se rozšíření podpory pro nové zaměstnance, implementace programů na podporu zaměstnaneckých inovací a zlepšení politiky odměňování.

Pomocí metody EFQM v oblasti partnerství a zdrojích bylo zjištěno, že ABC efektivně identifikuje a řeší negativní vlivy na životní prostředí, ale může více zapojit zaměstnance do environmentálních iniciativ. S tím je spojeno další doporučení, aby firma se více zaměřila na ekologické technologie a procesy. V oblasti společenské odpovědnosti ABC aktivně přispívá k místním a mezinárodním komunitám, avšak může dále zlepšit svou image jako zaměstnavatele a rozšířit spolupráci s externími organizacemi, jako jsou například školy.

ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo detailně popsat různé metody hodnocení výkonnosti podniku a jejich aplikaci ve vybraném podniku.

Zkoumaným podnikem byla společnost ABC, jeden z největších zaměstnavatelů ve východních Čechách. Jako globální lídr v poskytování IT řešení a výrobě elektroniky působí na trhu jako významný hráč s širokým portfoliem produktů. Společnost, která má v České republice dva závody, se aktivně zapojuje do regionální podpory prostřednictvím finanční pomoci a partnerství. Tato práce se zaměřila na českou divizi společnosti, specializující se na výrobu elektronických komponentů, kabelů a konektorů, které dodává renomovaným světovým značkám. ABC se tak významně podílí na místní ekonomice a technologickém rozvoji.

Na začátku teoretické části byl vymezený pojem a význam hodnocení podnikové výkonnosti. Dále byly představené možné metody pro hodnocení výkonnosti. Blíže byly charakterizovány čtyři metody, které zahrnují jak tradiční finanční analýzu, tak jiné přístupy využívající nefinanční ukazatele. Z pohledu finanční analýzy byly detailně popsány absolutní a poměrové ukazatelé. Dále byly rozebrány komplexní metody, jako je Balanced Scorecard, Benchmarking a model excellence EFQM.

Praktická část práce pomocí finanční analýzy odhalila finanční nestabilitu společnosti ABC ve zkoumaném tříletém období. Bylo zjištěno, že rok 2021 byl pro firmu velice obtížný, kvůli dopadům pandemie na světovou ekonomiku. V následujícím roce se však společnosti podařilo zlepšit svou situaci nebo dosáhnout lepšího stavu. V rámci metody benchmarkingu byl zkoumán největší konkurent na trhu – firma XYZ. Tato metoda poskytla informace o tom, že ABC vykazuje vyšší efektivitu v provozu, zatímco XYZ má stabilnější, ale méně efektivní využití aktiv a mírně lepší samofinancování v posledním roce. Další aplikovanou metodou, byla metoda Balanced Scorecard. Pomocí ní bylo zjištěno, že společnost ABC aktivně implementuje strategické cíle zaměřené na zisk a růst tržeb, optimalizaci výrobních procesů, rozšíření zákaznické základny a zlepšení spokojenosti a loajality zaměstnanců. Poslední aplikovanou metodou byl model excellence EFQM, který pomohl identifikovat silné stránky společnosti a oblasti pro zlepšení z pohledu devíti kritérií.

Závěr této bakalářské práce shrnul zjištěné poznatky na základě, kterých byly uvedené návrhy na zlepšení. Společnosti bylo doporučeno zlepšit procesy vedení, strategické plánování, politiku odměňování, environmentální aktivity, zákaznický servis, image jako zaměstnavatele a

sledování finanční i nefinanční výkonnosti. Tato práce rovněž ukázala, že integrovaný přístup hodnocení výkonnosti, kombinující finanční i nefinanční ukazatele, poskytuje komplexní pohled na celkovou strategickou pozici a efektivitu podniku, což je klíčem k udržitelnému růstu a pozici na trhu v dynamickém tržním prostředí.

POUŽITÁ LITERATURA

BAUMRUKOVÁ, Petra. *Jak zjistit rentabilitu firmy a proč je dobré tento ukazatel sledovat?* [online]. 2023, [cit. 2024-07-01]. Dostupné z: [Jak zjistit rentabilitu firmy a proč je dobré ji znát | Cashbot](#)

ČÁSTEK, Ondřej a POKORNÁ, Jana. *Konkurenční schopnost podniků: výsledky empirického výzkumu*. Brno: Masarykova univerzita, 2013. ISBN 978-80-210-6124-8.

FRIEDEL, Libor. *Odhalte strategický potenciál s EFQM Excellence Model*. *European Business School* [online]. c2021, [cit. 2024-07-01]. Dostupné z: <https://ebschool.cz/odhalte-strategicky-potencial-s-efqm-excellence-model>

GRASSEOVÁ, Monika; DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena; KEŘKOVSKÝ, Miloslav a VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. *C.H. Beck pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2017. ISBN 978-80-740-0637-1.

HUTYRA, Milan. *Management jakosti*. [online], 2007, [cit. 2024-07-01]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, ISBN 978-80-248-1484-1. Dostupné z: [Hutyra_management_jakosti.pdf \(vsb.cz\)](#).

KAPLAN, Robert S. a NORTON, David P. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vydání. Přeložil Marek ŠUSTA. Praha: Management Press, 2007. ISBN 9788072611775.

KISELÁKOVÁ, Dana a ŠOLTĚS, Miroslava. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Prosperita firmy*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0680-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Nová ekonomika: nové příležitosti? Beckova edice ekonomie*. Praha: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-403-2.

KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. *C.H. Beck pro praxi*. Praha: C.H. Beck, 2008. ISBN 978-80-71797135.

KOČMANOVÁ, Alena. *Integrované hodnocení udržitelné výkonnosti podniku: Integrated evaluation of sustainable corporate performance: teze přednášky k profesorskému jmenovacímu řízení v oboru Ekonomika a management*. Brno: VUTIUM, 2015. ISBN 978-80-214-5268-8.

KRUTINA, Václav a NOVOTNÁ, Martina. *Ekonomika podniku: (cvičení)*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2009. ISBN 978-80-7394-192-5.

NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-426-4.

- NEUMAIEROVÁ, Inka a NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Finance (Grada). Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0125-1.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. Prosperita firmy*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3349-4.
- PITRA, Zbyněk. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. *Finanční řízení*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 9788024755342.
- SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Expert (Grada). Praha: Grada, 2007. ISBN 9788024719924.
- SYSEL, Jiří. *Model excellence – EFQM* [online], 2012. [cit. 2024-07-1]. Dostupné z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/7-Model-excelence-EFQM>
- ŠVECOVÁ, Lenka a VEBER, Jaromír. *Produkční a provozní management*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2021. ISBN 978-80-271-1385-9.
- VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Finance (Grada). Praha: Grada Publishing, 2020. ISBN 978-80-271-1701-7.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Manažer*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-.
- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Prosperita firmy*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-29244.
- ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Innovation Soirecard*. Brno: Vutium, 2016. ISBN 978-80-214-5316-6.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha společnosti za roky 2020 – 2022 (v tis. Kč), vybrané položky

Příloha č. 2: Výkaz zisku a ztrát za roky 2020 – 2022 (v tis. Kč), vybrané položky

PŘÍLOHA 1

Položka rozvahy (v celých tis. Kč)	2020	2021	2022
AKTIVA CELKEM	33 931 143	37 366 976	38 765 860
Dlouhodobý majetek	342 820	302 763	445 084
Dlouhodobý nehmotný majetek	38 973	33 891	29 660
Dlouhodobý hmotný majetek	146 190	131 419	125 735
Dlouhodobý finanční majetek	157 657	137 453	289 689
Oběžná aktiva	33 588 323	37 064 213	38 320 776
zásoby	10 828 857	16 670 732	11 898 439
Dlouhodobé pohledávky	26 335	8 000	81 717
Krátkodobé pohledávky	22 532 275	20 322 694	24 981 067
Krátkodobý finanční majetek	189 701	49 678	1 341 091
Časové rozlišení	11 155	13 109	18 462
PASIVA CELKEM	33 931 143	37 366 976	38 765 860
Vlastní kapitál	6 506 020	4 630 537	5 070 450
Základní kapitál	2 831 440	2 831 440	2 831 440
Kapitálové fondy	0	0	0
Fondy ze zisku	96 392	96 392	96 392
Výsledek hosp. minulých let	3 238 465	1 984 555	1 702 705
Výsledek hosp. běžného ú.o. před zdaněním	423 586	-259 778	579 926
Cizí zdroje	27 425 123	32 736 439	33 695 410
Rezervy	12 147	9 222	13 780
Dlouhodobé závazky	25110604	32 726 517	-1 174 265
Krátkodobé závazky	2 302 372	1 885 468	1 174 265
Bankovní úvěry			
Časové rozlišení	25 110 604	30 841 049	-1 174 265

PŘÍLOHA 2

Položka (v celých tis. Kč)	2020	2021	2022
Tržby z prodeje výrobků a služeb	87 557 485	77 746 875	95 021 952
Tržby za prodej zboží	141 659	5 465	3 802
Výkonová spotřeba	87 468 261	77 498 471	93 596 789
Osobní náklady	666 771	680 392	693 835
Mzdové náklady	493 148	499 282	505 987
Ostatní náklady	5 979	11 641	14 585
Úpravy hodnot v provozní oblasti	-7 062	-52 872	444 123
Ostatní provozní výnosy	13 338 771	11 510 723	11 609 741
Ostatní provozní náklady	12 935 188	11 432 136	10 785 389
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	479 955	55 190	1 515 532
Výnosové úroky a podobné výnosy	16 866	8 641	13 846
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-56 369	-314 968	-935 606
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	423 586	-259 778	579 926
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	339 723	-281 850	439 913
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	339 723	-281 850	439 913
Čistý obrát za účetní období	101 156 272	89 271 704	106 649 341