

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Metody a nástroje měření a řízení výkonnosti podniku
a jejich využití v podnikové praxi**

**Methods and tools of measurement and the
management of a company performance and their use
in business practice**

Bc. Lucie Valešová

Plzeň 2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Lucie VALEŠOVÁ

Osobní číslo: K17N0005K

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika a management

Název tématu: Metody a nástroje měření a řízení výkonnosti podniku
a jejich využití v podnikové praxi

Zadávací katedra: Katedra financí a účetnictví

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

1. Zhodnoťte význam měření výkonnosti v podnikové praxi.
2. Zmapujte hlavní faktory determinující podnikovou výkonnost.
3. Vysvětlete hodnotové měření výkonnosti podniku a jeho význam.
4. Na podkladě účetních výkazů vybraného podniku analyzujte jeho vývoj, určete využívané nástroje hodnocení a doporučte další nástroje k monitorování podnikové výkonnosti.

Rozsah grafických prací: **neuveđen**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.** *Principles of corporate finance.* New York: McGraw Hill, 2003. ISBN 0-07-115144-3.
- **KALOUDA, František.** *Finanční analýza a řízení podniku.* Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017. ISBN 978-80-7380-646-0.
- **KUBÍČKOVÁ, Dana; JINDŘICHOVSKÁ, Irena.** *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy.* V Praze: C. H. Beck, 2015. ISBN 978-80-7400-538-1.
- **MAŘÍKOVÁ, Pavla; MAŘÍK, Miloš.** *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota.* Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.
- **ŠULÁK, Milan; VACÍK, Emil.** *Měření výkonnosti firem.* V Plzni: Západočeská univerzita, 2003. ISBN 80-7043-258-6.

Vedoucí diplomové práce: **Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **23. října 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **23. dubna 2019**



Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
děkanka



Ing. Pavlína Hejduková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Metody a nástroje měření a řízení výkonnosti podniku a jejich využití v podnikové praxi“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat paní prof. Ing. Lili Dvořákové, CSc. za její odborné rady, kterými významně přispěla k vypracování mé diplomové práce, a čas, který mi při psaní práce věnovala.

Mé díky patří také pracovníkům společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. za poskytnuté informace a materiály, vstřícný přístup a spolupráci při zpracovávání této diplomové práce.

Obsah

Úvod	9
1 Výkonnost podniku.....	11
1.1 Pojetí výkonnosti podniku.....	11
1.2 Měření výkonnosti podniku	12
1.3 Finanční řízení výkonnosti podniku.....	14
1.4 Dílčí shrnutí.....	14
2 Metody a nástroje měření výkonnosti podniku	15
2.1 Finanční analýza.....	15
2.1.1 Uživatelé finanční analýzy.....	16
2.1.2 Vstupy finanční analýzy	17
2.2 Tradiční ukazatele	18
2.2.1 Poměrové ukazatele	18
2.2.2 Spider analýza.....	25
2.2.3 Ukazatele zisku	26
2.2.4 Rozdílové ukazatele	26
2.2.5 Pyramidové soustavy ukazatelů.....	26
2.3 Moderní ukazatele	27
2.3.1 Diskontované cash flow – DCF (Discounted Cash Flow).....	28
2.3.2 Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added)	28
2.3.3 Excess Return	28
2.3.4 Total Shareholder Return – TSR	28
2.3.5 Cash Flow Return on Investment – CFROI.....	29
2.3.6 Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added).....	29
2.4 Klíčové faktory ovlivňující podnikovou výkonnost	31

2.4.1	Generátory hodnoty (Value Drivers)	31
2.4.2	Výnosy, náklady, zisk	32
2.4.3	Analýza využití majetku	33
2.4.4	Strategické dlouhodobé investiční rozhodování	33
2.4.5	Řízení čistého pracovního kapitálu	34
2.4.6	Náklady na kapitál	34
2.4.7	Finanční a kapitálová struktura	35
2.5	Metody strategické analýzy	35
2.5.1	Balanced Scorecard (BSC)	35
2.5.2	PEST analýza	37
2.5.3	Porterova analýza pěti konkurenčních sil	37
2.5.4	Bostonská matice BCG	38
2.5.5	SWOT analýza	39
2.6	Komparace metod měření výkonnosti	40
3	Představení analyzované společnosti	42
3.1	Základní údaje o společnosti	42
3.2	KERAMIKA SOUKUP a. s.	43
3.2.1	Organizační struktura	44
3.2.2	Zaměstnanci	45
4	Finanční analýza vybrané společnosti	47
4.1	Ukazatel čistého zisku	47
4.2	Poměrové ukazatele	48
4.2.1	Ukazatele rentability	48
4.2.2	Ukazatele likvidity	49
4.2.3	Ukazatele zadluženosti	51

4.2.4	Ukazatele aktivity	52
4.3	Rozdílové ukazatele	54
4.3.1	Čistý pracovní kapitál	54
4.3.2	Čisté pohotové prostředky	55
5	Ekonomická přidaná hodnota	56
5.1	Vymezení čistých operativních aktiv – NOA	56
5.1.1	Vyloučení neoperativních aktiv	56
5.1.2	Aktivace v rozvaze nevykazovaných aktiv.....	57
5.1.3	Vyloučení neúročeného cizího kapitálu.....	58
5.1.4	Vyčíslení čistých operativních aktiv	59
5.2	Vymezení čistého operativního zisku po zdanění – NOPAT.....	60
5.3	Vymezení vážených průměrných nákladů kapitálu – WACC	61
5.3.1	Náklady na cizí kapitál	62
5.3.2	Náklady na vlastní kapitál.....	63
5.3.3	Průměrné vážené náklady na kapitál – WACC	65
5.4	Výpočet ekonomické přidané hodnoty – EVA	66
6	Strategická analýza společnosti	68
6.1	Poslání společnosti	68
6.2	Vize společnosti	68
6.3	Strategické cíle	68
6.4	Analýza obecného okolí (PEST).....	69
6.5	Analýza oborového okolí (Porterův model pěti sil).....	72
6.6	Interní analýza.....	74
6.7	SWOT analýza	74
7	Zhodnocení výkonnosti vybrané společnosti.....	76

7.1	Zhodnocení výkonnosti podniku za účetní období 2013	76
7.2	Zhodnocení výkonnosti podniku za účetní období 2014	77
7.3	Z hodnocení výkonnosti podniku za účetní období 2015	79
7.4	Zhodnocení výkonnosti podniku za účetní období 2016	80
7.5	Zhodnocení výkonnosti podniku za účetní období 2017	81
7.6	Dílčí shrnutí.....	83
8	Návrhy na zlepšení současné situace v oblasti měření a řízení výkonnosti ve vybraném podniku.....	84
8.1	Současný stav měření a řízení výkonnosti ve vybraném podniku	84
8.2	Vlastní návrh na zlepšení systému měření a řízení výkonnosti ve vybraném podniku.....	85
	Závěr	89
	Seznam použité literatury a dalších zdrojů	91
	Seznam tabulek	94
	Seznam grafů.....	96
	Seznam obrázků.....	97
	Seznam vzorců.....	98
	Seznam použitých zkratk	99
	Seznam příloh.....	102

Úvod

Většina podniků si v současné době neklade za primární cíl maximalizaci zisku, ale orientuje se především na to, aby byla společnost prosperující a zejména výkonná. Často se mezi další firemní cíle řadí snaha o oslovení co největšího tržního segmentu zákazníků, udržení stávajících a získání nových odběratelů či minimalizace nákladů. V neposlední řadě by se mělo vedení společnosti starat i o firemní kulturu, aby nedocházelo k vysoké fluktuaci zaměstnanců. Výkonnost podniku je všemi těmito aspekty ovlivněna a k jejímu nalezení je zapotřebí neustále provádět analýzu činností a posuzovat získané výsledky.

Cíle práce

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy výkonnosti společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. a její následné zhodnocení. Analýza výkonnosti je provedena pomocí finanční a strategické analýzy podniku. Dalším cílem práce je posouzení současného systému měření a řízení výkonnosti společnosti a navržení možných doporučení, jak současný systém zlepšit. Dílčí cíle práce představují vymezení pojmů měření a řízení výkonnosti podniku, zachycení jednotlivých ukazatelů, které mají vliv na výkonnost podniku a pomocí jejich implementace do účetních výkazů zhodnotit výkonnost analyzovaného podniku za sledované účetní období. Dalším cílem práce je získané vybrané hodnoty finanční analýzy porovnat s průměrnými hodnotami v odvětví, ve kterém vybraná společnost provozuje svoji podnikatelskou činnost.

Metodika práce

Diplomová práce je rozdělena do osmi kapitol. První dvě kapitoly tvoří teoretickou část práce a zbylých šest kapitol formuluje část praktickou. Teoretická část je vypracována pomocí odborné literatury a internetových zdrojů, které jsou uvedeny na konci práce. Praktická část je zpracována za pomoci výročních zpráv, účetních výkazů a informací od zaměstnanců vybrané společnosti.

První kapitola práce je věnována výkonnosti podniku z všeobecného pohledu, subkapitoly se týkají měření a řízení výkonnosti společnosti. Druhá kapitola se zabývá finanční analýzou, tradičními a moderními ukazateli, klíčovými faktory, které ovlivňují výkonnost podniku, a v neposlední řadě strategickou analýzou. Tradiční ukazatele jsou rozčleněny na ukazatele zisku, poměrové a rozdílové ukazatele. Moderní ukazatele

představují hodnotové ukazatele, které byly sestaveny na základě kritiky tradičních ukazatelů. Závěr teoretické části práce tvoří komparace vybraných ukazatelů výkonnosti podniku, které jsou v práci představeny.

Praktická část obsahuje vlastní analýzu výkonnosti vybrané společnosti. Nejdříve je představen samotný podnik, který byl pro diplomovou práci zvolen a poté následuje finanční analýza společnosti, kterou tvoří ukazatele zisku, poměrové a rozdílové ukazatele. Dále je výkonnost podniku zhodnocena pomocí moderního ukazatele, a to ekonomické přidané hodnoty. Všechny výpočty ukazatelů jsou prováděny za účetní období 2013–2017. Další kapitolu tvoří samotné zhodnocení výkonnosti společnosti v jednotlivých letech sledovaného účetního období. Posouzení výkonnosti je tvořeno pomocí spider grafu, kde je vybraný podnik porovnáván s průměrnými hodnotami odvětví, ve kterém společnost KERAMIKA SOUKUP a.s. působí. Poslední kapitola se zabývá zhodnocením současného systému měření a řízení výkonnosti podniku a doporučení několika vlastních návrhů na zlepšení současné situace.

1 Výkonnost podniku

Podnik je definován jako soubor hmotných a nehmotných složek podnikání. K podniku patří majetkové hodnoty, práva a věci, které náleží podnikateli a jsou nezbytné k jeho provozování nebo mohou díky svému charakteru tomuto účelu prospívat (Zákony pro lidi, 2019).

Podstatou každé společnosti je fakt, že její vlastníci vkládají do podniku svůj kapitál za účelem dosažení nejen zisku, ale také prestiže a moci. Aby společnost mohla plnit svůj předem stanovený cíl – tvorbu zisku, tak musí mít majitelé předem promyšlený podnikatelský záměr. Znalost cíle však není jediná věc, kterou by měli mít vlastníci předem promyšlenou, musí také znát cestu, jak se k danému cíli dostat. Musí si stanovit strategii, podle které se budou řídit. Je důležité, aby dobře znali svoji cílovou skupinu zákazníků, dodavatelů či zaměstnanců. Podnik nabízí na trhu vhodným způsobem svoji produkci poptávajícím, kteří se snaží uspokojit své potřeby. Jelikož na trh vstupují i další nabízející, kteří chtějí dosahovat vysoké produkce a tím i zisku, tak se zde vytváří konkurence mezi těmito subjekty. Z tohoto důvodu je důležité, aby každý podnik zlepšoval své postavení na trhu a díky tomu byl konkurenceschopnější (Neumaierová, Neumaier, 2002).

1.1 Pojetí výkonnosti podniku

Výkonnost podniku znamená schopnost podnikatelského subjektu zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktiv co možná nejlepším způsobem. Hodnocení výkonnosti je možné posuzovat z více úhlů pohledů, a to z pohledu vlastníků, manažerů a zákazníků firmy (Šulák, Vacík, 2003).

Jestliže chce být firma výkonná z pohledu zákazníka, musí mu nabídnout správný produkt za správnou cenu a na správném místě. Co se týče manažerů, je pro ně rozhodující, zda firma prosperuje či nikoliv. Manažeři se zaměřují převážně na rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí. Z pohledu vlastníků je firma výkonná tehdy, když dosáhne zhodnocení kapitálu, který byl do společnosti vložen. Výkonnost lze také hodnotit podle toho, jestli má podnik řádně a včas zaplacené své pohledávky a závazky či jak má velký podíl na trhu (Šulák, Vacík, 2003).

Základním kritériem pro posuzování výkonnosti je čistá současná hodnota (NPV). Pokud má vlastník za cíl, aby mu firma přinesla více, než kolik ho stála, tak je pro něj hodnota firmy dána tím, co je mu schopna přinést.

Při posuzování výkonnosti je třeba respektovat dva základní principy teorie financí:

- Koruna obdržená dnes má větší hodnotu než koruna obdržená zítra.
- Bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna.

V případě, že budeme respektovat tyto dva základní principy financí, tak je možné posoudit dosažení cílů vlastníka. Je-li čistá současná hodnota kladná, tak došlo k čistému zvýšení hodnoty (Neumaierová, Neumaier, 2002).

Platí zde:

$$NPV = -I + PV \tag{1}$$

kde: NPV...čistá současná hodnota (Net Present Value)

I...výše investice vlastníka do firmy

PV...hodnota firmy pro vlastníka

1.2 Měření výkonnosti podniku

Jedná se o proces, díky kterému lze zhodnotit, zda byly plánované a realizované operace účinné a účelné. Cílem měření výkonnosti je zjištění požadovaných informací o zkoumaném podniku pro uživatele (Dvořáček, 2005).

V současné době se nejvíce používá postup měření výkonnosti podniku, který vychází z finančních ukazatelů, jež popisují ekonomický vývoj toků, důchodů a změny v majetku podnikatelských subjektů.

Měření výkonnosti je pro podnik velice důležité převážně z důvodu strategického plánování, controllingu či slouží pro interní procesy, například v oblasti motivace a odměňování (Maříková, Mařík, 2005).

Existuje celá řada důvodů, proč měřit podnikovou výkonnost. Mezi významnější funkce měření lze zařadit:

Měření má funkci podpory (opory) paměti – jedná se o měření, které napomáhá uchovávat údaje o objektu a jeho charakteristikách k určitému okamžiku či za určité období jeho vývoje.

Měření má funkci podpory srovnání (komparace) – měření umožňuje srovnávat charakteristiky několika objektů, aniž by byly měřitelné ve stejném okamžiku.

Měření má funkci podpory objektivizace a širě smyslového poznání – jedná se o měření, které je založeno na tom, že objektivizuje naše subjektivní smyslové vnímání.

Měření má funkci podpory hloubky poznání – měření, které je založeno na tom, že lze popsat i znaky objektu, které nejsou přímo zachytitelné lidskými smysly či technickými nástroji.

Měření má funkci zprostředkování poznání – jedná se o měření, které poskytuje údaje ohledně zkoumaného objektu i osob, které nepřímo pozorují daný objekt.

Měření má funkci důkazní – výsledek měření může sloužit jako důkazní prostředek při sporu (Wagner, 2009).

Proces měření výkonnosti podniku se skládá z několika na sebe navazujících fází. První fází je vytvoření modelu. V této fázi je důležité přesně stanovit, co má dané měření přinést a na jaké zkoumané objekty se má zaměřit. Další fází je volba metod a nástrojů, které budou využity pro měření výkonnosti. Poté následuje získání požadovaných hodnot a zaznamenání a uchování získaných hodnot. Obě tyto fáze přibližují zainteresované osoby k výsledkům měření. Důležité je, aby se zaznamenávání získaných hodnot provádělo pečlivě a pokud možno bezchybně. Mezi další fáze patří třídění a interpretace hodnot, při níž se získané hodnoty porovnávají se stanovenými kritérii uživatelů. Tyto hodnoty by měly navazovat na prvotní model měření. Další fází je ověření informací, což je velmi důležité, neboť napomáhá eliminovat úmyslné i nezáměrné chyby, které vznikly jak při měření, tak při zaznamenávání získaných dat. Poslední fáze je komunikace získaných informací uživatelům. Tato fáze je konečná v celém procesu měření. Jedná se o tzv. reporting, prezentaci či vykazování (Wagner, 2009).

1.3 Finanční řízení výkonnosti podniku

Jedná se o základní oblast řízení každého podniku, jehož základním cílem je snaha o zabezpečení krátkodobé i dlouhodobé finanční rovnováhy a stability. Finanční řízení se dělí na strategické a operativní. Strategické finanční řízení se dále dělí na finanční strategii, finanční plánování, finanční analýzu a udržitelnost financování. Operativní finanční řízení se dělí zejména na řízení likvidity, cash flow, běžné finanční operace a řízení hotovosti (Kiselakova, Šoltés, 2017).

Finanční řízení lze také rozdělit do čtyř základních činností, které představují hlavní manažerské funkce:

Finanční plánování obsahuje přesnou specifikaci konkrétních finančních cílů, které se promítají do podnikového finančního plánu včetně způsobů a nástrojů, jak má být daných cílů dosaženo.

Finanční rozhodování navazuje na finanční plánování a jedná se o proces, kdy je vybrána optimální varianta, díky které lze dosáhnout stanovených cílů. Tato varianta obsahuje jak strategická, tak i operativní rozhodnutí.

Finanční analýza podniku a kontrola je často označována jako analýza financí podniku, kdy se převážně hodnotí fungování mechanismu podnikových financí dle stavu a vývoje společnosti. Jedná se o soubor nástrojů, které slouží k interpretaci účetních výkazů z hlediska finanční situace (Kiselakova, Šoltés, 2017).

1.4 Dílčí shrnutí

Primárním cílem každé společnosti je snaha o dosažení maximálního zisku, proto je důležité, aby se vrcholový management zabýval měřením a řízením finanční výkonnosti podniku. Mezi důležité body patří stanovení hlavních cílů, základních strategií, jak těchto cílů dosáhnout a v neposlední řadě je důležité provést kontrolu, zda bylo stanovených cílů dosaženo. Získané informace o výkonnosti podniku nemusí primárně sloužit pouze vlastníkům, ale mohou o ně jevit zájem také externí subjekty, např. investoři a banky.

2 Metody a nástroje měření výkonnosti podniku

Hlavní zájem na růstu výkonnosti podniku má především vrcholový management. Jestliže chce podnik dosáhnout toho, aby rostla jeho hodnota, je pro něj důležité znát, jaké faktory tuto hodnotu ovlivňují. V případě, kdy se chce firma orientovat na řízení růstu hodnoty podniku, je důležitým nástrojem identifikace těchto podstatných faktorů a zjištění jaký mají dopad na růst hodnoty (Pavelková, Knápková, 2009).

2.1 Finanční analýza

Pod pojmem finanční analýza si můžeme představit komplexní zhodnocení finanční situace a finančního zdraví podniku. Znalost finanční situace podniku napomáhá odhalit, zda je podnik schopen dostát svým závazkům či zda vhodně využívá svých aktiv (Kvápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Finanční analýza může být nápomocná při hledání odpovědí na některé otázky, které se týkají finanční situace podniku, a z tohoto důvodu je přirovnávaná ke „křišťálové kouli“ (Brealey, Myers, 2003).

Mezi primární cíle finanční analýzy patří posuzování finančního zdraví podniku, které můžeme vyjádřit následujícím vzorcem:

$$\text{Finanční zdraví} = \text{rentabilita} + \text{likvidita} \quad (2)$$

Dalším cílem je označovaná identifikace silných a slabých stránek podniku, rozbor finanční situace a v neposlední řadě také identifikace finanční tísně podniku (Kalouda, 2017).

Ukazatele finanční analýzy lze rozdělit do třech skupin:

- absolutní ukazatele
- rozdílové ukazatele
- poměrové ukazatele

Mezi **absolutní ukazatele** se řadí horizontální a vertikální analýza. U obou těchto analýz se využívají účetní výkazy, které obsahují údaje, které lze přímo využít. Horizontální analýza srovnává vývoj v časových řadách, kdežto vertikální analýza vyjadřuje procentní rozbor jednotlivých položek výkazů (Růčková, 2015).

Do skupiny **rozdílových ukazatelů** se řadí takové ukazatele, které se zaměřují na likviditu podniku. K hlavním ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK). Jedná se o rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Dalším významným ukazatelem jsou čisté pohotové prostředky (ČPP), které určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Mezi **poměrové ukazatele** patří ukazatel likvidity, aktivity, rentability, zadluženosti, produktivity práce a ukazatel kapitálového trhu (Růčková, 2015).

2.1.1 Uživatelé finanční analýzy

Finanční analýza neslouží pouze k potřebám manažerů a vlastníků, ale také dalším uživatelům, neboť je určena všem subjektům, které jsou spjaty s daným podnikem. Tyto uživatele lze rozdělit na interní a externí.

Externí uživatelé

Stát a jeho orgány – tito uživatelé se zaměřují především na správnost vykazování daní. Státní orgány ovlivňují podnikatelský subjekt především legislativou a jejich kontrola je zaměřena na plnění daňové povinnosti podnikatelského subjektu (Kislingerová a kol., 2004).

Investoři – jedná se o hlavní poskytovatele kapitálu, a proto mají velký zájem na získávání informací o finančním zdraví podniku, díky němuž se rozhodují, jak naložit se svojí investicí (Vochozka, 2011).

Obchodní partneři – dalšími významnými uživateli jsou odběratelé či dodavatelé. Tyto obchodní partnery podniku zajímá především jeho platební schopnosti, prosperita, kvalita, solventnost, likvidita či zadluženost (Kislingerová a kol., 2004).

Banky a věřitelé – pomocí finanční analýzy se snaží získat informace o finančním zdraví budoucího či existujícího vlastníka. Nedílnou součástí úvěrových smluv bývá zpráva o finanční situaci podniku (Vochozka, 2011).

Interní uživatelé

Manažeři – tyto uživatele především zajímá, zda firma dosahuje zisku, jaký má podíl na trhu či zda efektivně vynakládá s vloženými prostředky. Ve většině podniků patří mezi hlavní zpracovatele finanční analýzy (Kislingerová a kol., 2004).

Zaměstnanci – hlavní zájem projevují také o to, zda je podnik, ve kterém pracují, úspěšný, a tudíž díky tomu i oni mohou dosahovat vyšších mezd, dobrých sociálních podmínek či možnosti odborného růstu (Vochozka, 2011).

2.1.2 Vstupy finanční analýzy

Mezi hlavní zdroj informací pro vypracování finanční analýzy patří účetní závěrka. Jako další zdroj patří výroční zpráva, kterou zpracovávají účetní jednotky, které dle § 21 zákona o účetnictví podléhají auditu (Vochozka, 2011).

Účetní závěrka je soubor účetních výkazů, které poskytují informace uživatelům o finanční situaci a výkonnosti firmy. Účetní závěrka je sestavena za určité období, jeden rok (hospodářský či kalendářní). Účetní závěrku upravuje zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a dále vyhláška č. 500/2002 Sb. Účetní závěrka je tvořena rozvahou, výkazem zisku a ztrát a přílohou k účetní závěrce. Tyto výkazy jsou povinné a musí být součástí každé účetní závěrky. Součástí závěrky středních a velkých účetních jednotek musí být také přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu.

Rozvaha – jedná se o základní účetní výkaz, který zachycuje finanční situaci podniku. Je to písemný přehled o majetku a zdrojích podniku k určitému datu. Aktiva jsou majetkem podniku a pasiva jsou zdrojem kapitálu. Bilanční rovnice je stav, kdy se aktiva rovnají pasivům. Struktura rozvahy je dle českých právních předpisů závazná (Blaha, Jindřichovská, 2006).

Výkaz zisku a ztrát – zachycuje vztah mezi výnosy, kterých podnik dosáhl za určité období a s tím souvisejícími náklady. Výkaz zisku a ztrát udává informaci o dosaženém hospodářském výsledku. Při sestavování výkazu zisku a ztrát se využívá akruální princip. Tento princip znamená, že jsou všechny transakce zaznamenány a vykazovány v období, kterého se časově i věcně týkají (Grünwald, Holečková, 2009).

Příloha – jedná se o povinný výkaz účetní závěrky. Příloha je dokument, který rozvádí, doplňuje a vysvětluje položky účetní závěrky a poskytuje informace, které jsou důležité pro porozumění účetním výkazům a pro posouzení finanční a majetkové situace podniku.

Výkaz cash flow – jedná se o přehled o peněžních tocích podniku. Vyjadřuje vztah mezi příjmy a výdaji podniku za určité období, přičemž podnik požaduje, aby příjmy

převyšovaly výdaje. Sestavit výkaz cash flow lze pomocí dvou metod, a to přímé a nepřímé metody (Vochozka, 2011).

Přehled o změnách vlastního kapitálu – informuje o zvýšení či snížení jednotlivých složek vlastního kapitálu mezi běžným a minulým účetním obdobím. Pro tento výkaz nepředepisuje česká legislativa žádný závazný vzor (Grünwald, Holečková, 2009).

2.2 Tradiční ukazatele

Tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku se dělí na následující skupiny:

- poměrové ukazatele,
- ukazatele zisku,
- rozdílové ukazatele,
- pyramidové soustavy ukazatelů.

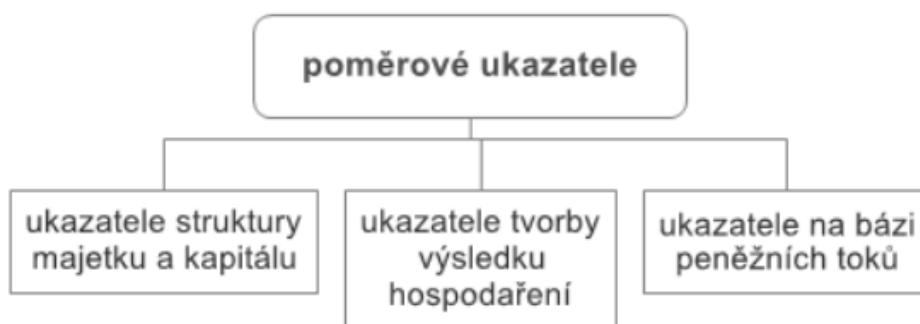
2.2.1 Poměrové ukazatele

Tyto ukazatele vycházejí nejčastěji z účetních dat jako je rozvaha či výkaz zisku a ztrát. Pomocí poměrových ukazatelů lze získat rychlý přehled o finanční situaci podniku. Hlavní výhody využívání poměrových ukazatelů jsou takové, že díky nim lze provádět analýzu časového vývoje finanční situace daného podniku, je možné mezi sebou porovnávat více firem a v neposlední řadě lze pomocí těchto ukazatelů hodnotit rizika či předvídat budoucí vývoj. Jako hlavní nevýhodu lze označit to, že tyto ukazatele mají nízkou schopnost vysvětlovat jevy (Sedláček, 2011).

Na obrázku č. 1 jsou znázorněny tři základní skupiny, podle kterých je možné poměrové ukazatele dělit. Skupiny jsou členěny podle třech výchozích účetních výkazů, které se pro finanční analýzu využívají. Ukazatele struktury majetku a kapitálu jsou sestavovány na základě rozvahy a nejčastěji se využívají k ukazatelům likvidity, jelikož zkoumají vzájemný vztah rozvahových položek, které představují vázanost zdrojů financování v různých položkách majetku. Ukazatele zadluženosti hodnotí kapitálovou strukturu podniku. Další skupinou jsou ukazatele tvorby výsledku hospodaření, které vycházejí z výkazu zisku a ztráty. Tyto ukazatele se zabývají strukturou nákladů a výnosů a strukturou výsledku hospodaření dle oblasti, ve které byl tento výsledek vygenerován. Třetí skupinou jsou ukazatele na bázi peněžních toků, které analyzují

faktický pohyb finančních prostředků a jsou velmi často součástí analýzy úvěrové způsobilosti.

Obrázek č. 1: Poměrové ukazatele dle účetních výkazů



Zdroj: Růčková, 2015

Poměrové ukazatele se dle Růčkové (2015) obvykle člení:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele kapitálového trhu,
- ukazatele cash flow.

2.2.1.1 Ukazatel rentability

Ukazatel rentability vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu. Díky tomuto ukazateli lze vyjádřit, jak velkého zisku podnik dosahuje pomocí použití investovaného kapitálu. Vycházejí z výkazu zisku a ztrát a rozvahy. Jedná se o základní indikátor finančního zdraví podniku, a z tohoto důvodu patří mezi nejsledovanější ukazatele finanční analýzy (Růčková, 2015).

Rentabilitu v obecném tvaru můžeme vyjádřit následujícím vzorcem:

$$\frac{\text{zisk}}{\text{vložený kapitál}}$$

(3)

Ukazatele rentability se mohou dále rozdělit následujícím způsobem:

Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI – return on investment) vyjadřuje účinnost celkového kapitálu vloženého do podniku nezávisle na zdroji financování.

$$ROI = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}} \quad (4)$$

Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA – return on assets) zobrazuje celkovou efektivnost podniku, jeho výdělečnou schopnost či produkční sílu. Hodnotí celkovou výnosnost vloženého kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Jestliže jde o komparaci podniků s rozdílným daňovým a úrokovým zatížením, tak se využije zisk před zdaněním zvýšený o úroky – EBIT (Růčková, 2015).

$$ROA = \frac{EBIT \text{ (čistý zisk)}}{\text{aktiva}} \quad (5)$$

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE – return on common equity) využívají vlastníci při zjišťování, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika. Hlavní zájem investorů je takový, aby ukazatel ROE byl vyšší než úroky, které by obdrželi při jiné formě investování. Měří, kolik čistého zisku připadne na jednu korunu investovaného kapitálu akcionářem (Sedláček, 2011).

$$ROE = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (6)$$

Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE – return on capital employed) slouží k prostorovému srovnání podniků, převážně k hodnocení monopolních společností.

$$ROCE = \frac{\text{čistý zisk} + \text{úroky}}{\text{dlouhodobé závazky} + \text{vlastní kapitál}} \quad (7)$$

Ukazatel rentability tržeb (ROS – return on sales) zobrazuje kolik Kč čistého zisku, připadá na 1 Kč tržeb. Čím je rentabilita tržeb vyšší, tím je z hlediska produkce situace pro podnik lepší (Sedláček, 2011). Pokud se do čitatele dosadí čistý zisk, jde o vyjádření ziskové marže (Růčková, 2015).

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

(8)

2.2.1.2 Ukazatele aktivity

Jedná se o ukazatele, které podnik využívá především k hospodaření se svými aktivy. Díky nim může zhodnotit, zda využívá jednotlivých aktiv efektivně, zda mu nevznikají zbytečné náklady či zda nepřichází o výnosy, které by mohl získat (Sedláček, 2011).

Ukazatele aktivity se dále dělí následujícím způsobem:

Vázanost celkových aktiv (total assets turnover) měří celkovou produkční efektivnost podniku. Čím je tento ukazatel nižší, tím lepší je to pro podnik.

$$Vázanost\ celkových\ aktiv = \frac{aktiva}{roční\ tržby}$$

(9)

Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio) vyjadřuje počet obrátek za daný časový interval. Pokud poklesne intenzita využívání aktiv podniku pod počet obrátek celkových aktiv, tak by měly být zvýšeny tržby nebo by měla být odprodána některá aktiva (Sedláček, 2011).

$$Obrat\ celkových\ aktiv = \frac{roční\ tržby}{aktiva}$$

(10)

Obrat stálých aktiv (fixed assets turnover) se využívá při rozhodování o tom, zda pořídit další produkční dlouhodobý majetek (Sedláček, 2011).

$$Obrat\ stálých\ aktiv = \frac{roční\ tržby}{stálá\ aktiva}$$

(11)

Obrat zásob (inventory turnover ratio) vyjadřuje, kolikrát je během roku každá položka zásob prodána a následně znovu naskladněna (Sedláček, 2011).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

(12)

Doba obratu zásob (inventory turnover) vyjadřuje průměrný počet dnů, ve kterých jsou zásoby vázány v podnikání, než jsou spotřebovány či prodány. Díky tomuto ukazateli lze zjistit, kolik dní je zapotřebí prodávat, aby podnik zaplatil své zásoby (Kalouda, 2017).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{zásoby}}{\text{tržby}/365}$$

(13)

Doba obratu pohledávek (debtor days ratio) se využívá při hodnocení pohledávek z obchodních vztahů. Jelikož je výsledkem počet dnů, kdy je inkaso peněz za denní tržby zadrženo v pohledávkách, tak je ideálním výsledkem nulová hodnota (Kalouda, 2017). Doporučovaná hodnota je běžná doba splatnosti faktur. Je-li tato hodnota delší, znamená to, že obchodně úvěrová politika není dodržována ze stran obchodních partnerů (Růčková, 2011).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{pohledávky}}{\text{tržby}/365}$$

(14)

Doba obratu závazků (payables turnover ratio) udává, jakou rychlostí jsou splaceny závazky společnosti. Aby se nenarušila finanční stabilita podniku, měla by být doba obratu závazků vždy delší než doba obratu pohledávek. Tento ukazatel slouží převážně věřitelům, neboť z něj získají informaci o tom, jak podnik dodržuje obchodně úvěrovou politiku (Růčková, 2015).

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky vůči dodavatelům}}{\text{tržby}/365}$$

(15)

2.2.1.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti vyjadřuje vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování podniku. Dále vyčísľuje rozsah, v jakém podnik používá k financování své dluhy. Ovšem každé zadlužení s sebou přináší také riziko. Růst zadluženosti může napomoci k celkové rentabilitě a tím také k vyšší tržní hodnotě podniku, ale zároveň se zvyšuje riziko finanční nestability (Sedláček, 2011). Do analýzy zadluženosti se řadí celá řada ukazatelů, mezi nejdůležitější patří: celková zadluženost, kvóta vlastního kapitálu, koeficient zadluženosti či úrokové krytí.

Celková zadluženost (debit ratio) představuje podíl cizího kapitálu k celkovým nákladům. Platí pravidlo, že čím je vyšší hodnota tohoto ukazatele, tím je vyšší riziko věřitelů (Sedláček, 2011).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (16)$$

Kvóta vlastního kapitálu (equity ratio) je doplňkem k předchozímu ukazateli. Jedná se o finanční nezávislost podniku. Součet ukazatelů celkové zadluženosti a kvóty vlastního kapitálu je roven. Oba tyto ukazatele informují o finanční struktuře podniku (Sedláček, 2011).

$$\text{Kvóta vlastního kapitálu} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad (17)$$

Koeficient zadluženosti (debt to equity ratio) má totožnou vyjadřující schopnost jako celková zadluženost. Tento ukazatel se zvyšuje, pokud se zvyšují dluhy a roste riziko věřitelů. Celková zadluženost se zvyšuje lineárně (do 100 %), kdežto koeficient zadluženosti roste exponenciálně až k ∞ . Jako míru finanční samostatnosti podniku označujeme převrácenou hodnotu tohoto ukazatele (Sedláček, 2011).

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad (18)$$

Úrokové krytí (interest coverage) ukazuje, kolikrát převyšuje zisk placené úroky. Část zisku, která je vyprodukována cizím kapitálem by měla stačit na pokrytí nákladů na vypůjčený kapitál. Pokud se ukazatel rovná 1, tak to znamená, že na zaplacení úroků je třeba celého zisku a na akcionáře nezbyde nic (Sedláček, 2011).

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

2.2.1.4 Ukazatele likvidity

Jedná se o ukazatele, které charakterizují schopnost podniku dostát svým závazkům. Pojem likvidita bývá často spojována se slovem solventnost, což znamená připravenost hradit své dluhy (Sedláček, 2011). Jestliže je firma dostatečně likvidní je schopna splatit své závazky, což je z hlediska finanční rovnováhy důležité. Na druhou stranu, ale příliš vysoká míra likvidity je nepříznivá pro vlastníky podniku, a to z důvodu, že váže finanční prostředky v aktivech. Z toho je patrné, že čím je likvidita vyšší, tím je výnosnost podniku nižší (Růčková, 2015).

Ukazatele likvidity poměrují, čím je možno platit (čítatel) a co je nutno zaplatit (jmenovatel). Nevýhodou těchto ukazatelů je, že hodnotí likviditu na základě zůstatku finančního (oběžného) majetku. Ve větší míře však likvidita závisí na budoucích cash flow. Rozlišujeme likviditu běžnou, pohotovou a okamžitou (Sedláček, 2011).

Běžná likvidita (current ratio) bývá často označována jako likvidita 3. stupně. Tento ukazatel zobrazuje, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé závazky, tzn., kolikrát by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva proměnil na hotovost. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je pravděpodobnější udržení platební schopnosti podniku (Růčková, 2015).

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (20)$$

Pohotová likvidita (quick ratio) bývá označována jako likvidita 2. stupně. Tento ukazatel na rozdíl od běžné likvidity vylučuje zásoby z oběžných aktiv a ponechává v čitateli pouze peněžní prostředky, krátkodobé CP a krátkodobé pohledávky.

Čím je hodnota vyšší, tím je výhodnější pro věřitele, ale není příznivá pro vedení podniku a ani pro akcionáře (Sedláček, 2011; Růčková, 2015).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad (21)$$

Okamžitá likvidita (cash ratio) bývá označována jako likvidita 1. stupně. Tento ukazatel měří schopnost podniku hradit své právě splatné dluhy a řadí se do nejlídnější položky rozvahy. Do čitatele se dosazují peněžní prostředky a jejich ekvivalenty – krátkodobé CP, splatné dluhy a šeky (Růčková, 2015).

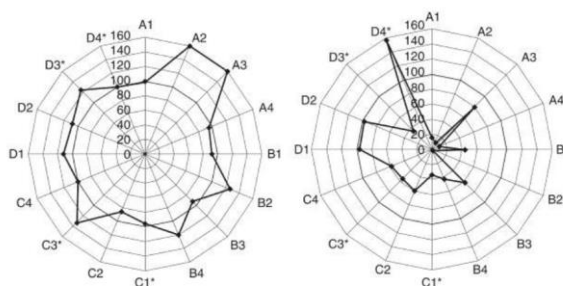
$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{okamžité splatné závazky}} \quad (22)$$

2.2.2 Spider analýza

Jedná se o pavučinový graf, který představuje paralelní ukazatelovou soustavu. Tato analýza obsahuje rentabilitu, likviditu, strukturu finančních zdrojů a strukturu majetku. Základem pavučinového grafu jsou stejnoměrné kružnice, které vyjadřují hodnotu jednotlivých ukazatelů v procentech, které jsou následně porovnávány s oborovými hodnotami daného období. Čím lepší finanční situace podnik dosahuje, tím větší plochu grafu pokrývá. Z pavučinového grafu lze také sledovat vývoj jednotlivých ukazatelů v čase, při využití více období (Synek a kol., 2009).

Obrázek č. 2 vyobrazuje spider analýzu dvou různých podniků. Na levé straně je zobrazen nadprůměrný podnik a na pravé straně je podnik, který je podprůměrný.

Obrázek č. 2: Spider graf



Zdroj: Synek a kol., 2011

2.2.3 Ukazatele zisku

Pro většinu firem je důležitá výše zisku, a proto se jedná o jedny z nejdůležitějších ukazatelů. Výši zisku lze vyjádřit několika různými způsoby.

Čistý zisk (EAT) je nejvíce využívanou skupinou zisku pro vlastníka. Tento zisk odpovídá hospodářskému výsledku za běžné účetní období. Využívá se především při hodnocení výkonnosti podniku (Růčková, 2015).

Zisk před zdaněním (EBT) zahrnuje také daň z příjmu za účetní období, ta se nejvíce využívá při mezifiremním srovnání podniku s odlišným daňovým zatížením (Pavelková, Knápková, 2009).

Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. Využívá se především při mezifiremním srovnání podniků se shodným daňovým zatížením (Růčková, 2015).

2.2.4 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele bývají označovány jako finanční fondy nebo fondy finanční prostředků a lze je získat výpočtem rozdílu dvou veličin absolutních ukazatelů. Rozdílové ukazatele jsou využívány ke stanovení optimální výše jednotlivých složek aktiv, pro stanovení jejich optimální struktury a celkové potřeby.

Čistý pracovní kapitál (ČPK) se vypočte jako rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Výše ČPK vyjadřuje část oběžných aktiv, která není určena k zajištění aktivity. Čím je ukazatel vyšší, tím vyšší je schopnost podniku dostát svým závazkům (Pešková, Jindřichovská, 2011).

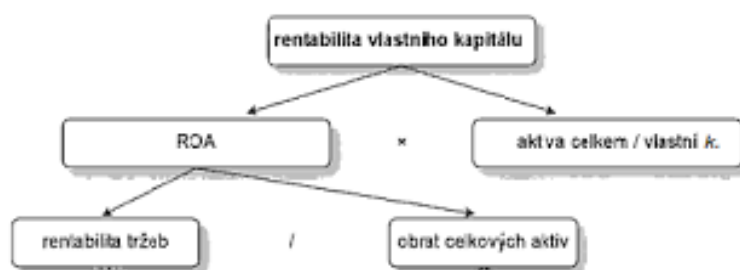
Čisté pohotové prostředky (ČPP) ukazují rozdíl mezi pohotovými finančními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Tento ukazatel se využívá pro sledování okamžité likvidity (Kubíčková, Jindřichovská, 2015).

2.2.5 Pyramidové soustavy ukazatelů

Jedná se o ukazatele, které jsou vzájemně propojeny logickou vazbou a představují nástroj, který se využívá při řízení výkonnosti podniku. V pyramidové soustavě se vrcholový ukazatel výkonnosti postupně rozpadá na dílčí, vzájemně provázané ukazatele.

Mezi nejznámější příklad pyramidové soustavy ukazatelů patří rozklad Du Pont, který považuje za vrcholový ukazatel výnosnosti vlastního kapitálu (ROE). Mezi hlavní determinanty tohoto ukazatele přísluší zisková marže, obrat aktiv a finanční páka (Růčková, 2015).

Obrázek č. 3: Schéma rozkladu Du Pont



Zdroj: Růčková, 2015

2.3 Moderní ukazatele

Jedná se o hodnotové ukazatele, které mají zajistit propojenost strategických cílů s operativním rozhodováním. V současné době je velmi důležitý růst nejen zisku, ale také hodnoty podniku. Tyto moderní ukazatele vznikly na základě kritiky klasických ukazatelů a musí splňovat několik podmínek. Mezi tyto podmínky patří především to, že musejí vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií. Dále by měly umožňovat využívání co nejvíce informací a údajů, které jsou poskytované účetnictvím. Dalším kritériem je překonávání dosavadních námitek proti účetním ukazatelům finanční efektivnosti a v neposlední řadě by měly umožňovat hodnocení výkonnosti podniku a zároveň i jeho ocenění (Pavelková, Knápková, 2009).

Výše uvedená kritéria by měla být doplněna některými požadavky. První požadavek říká, že by měl ukazatel umožňovat jasný a přehledný popis jeho vazby na všechny úrovně řízení. Dalším požadavkem je, že by měl ukazatel podporovat řízení hodnoty (Pavelková, Knápková, 2009).

Nalezení vhodného ukazatele výkonnosti není snadné, neboť jich existuje celá řada. Mezi nejrozšířenější ukazatele, které se používají v podnikové praxi, patří diskontované cash flow, tržní přidaná hodnota, Excess Return, Total Shareholder return, EVA,

Shareholder Value Added, Cash Flow Return on Investment a Cash Return on Gross Assets (Pavelková, Knápková, 2009).

2.3.1 Diskontované cash flow – DCF (Discounted Cash Flow)

Jedná se o model sloužící k identifikaci volných peněžních toků, které jsou k dispozici k rozdělení investorům vždy na konci roku (Bragg, 2009).

Volné cash flow je absolutní veličina, která nezohledňuje čas ani riziko, při kterém jsou peněžní toky produkovány. Na rozdíl od toho diskontované cash flow pomocí nákladů na kapitál zohledňují čas i riziko, při kterém jsou peněžní toky produkovány. Z tohoto důvodu se stávají vhodným měřítkem výkonnosti podniků. Velký zájem o tento model mají investoři při hodnocení výhodnosti investice pomocí vnitřního výnosového procenta či čisté současné hodnoty (Pavelková, Knápková, 2009).

2.3.2 Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added)

Tržní přidaná hodnota zobrazuje rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do podniku. Výsledná hodnota MVA může být kladná i záporná. Cílem manažerů je, aby byla hodnota MVA co nejvyšší. Tohoto cíle lze dosáhnout tím, že kapitál, který investují, vydělá více, než jaké jsou náklady na kapitál. Je-li hodnota MVA záporná, tak manažeři pracují chybně, neboť snižují investovanou hodnotu (Šulák, Vacík, 2003).

2.3.3 Excess Return

Jedná se o ukazatel, který lze získat odečtením očekávané hodnoty bohatství v určitém období od skutečné hodnoty bohatství v tom samém období. Tento ukazatel bere v úvahu požadavky investora, které má na zhodnocení kapitálu, a také počítá se všemi příjmy, které mají investoři z držení investic (Pavelková, Knápková, 2009).

2.3.4 Total Shareholder Return – TSR

Pomocí tohoto ukazatele, lze měřit změny v bohatství akcionářů v daném období. Total Shareholder Return měří růst či pokles kapitálové hodnoty akcií společnosti za konkrétní období v porovnání se začátkem daného období (Arnold, 2008). Jedná se o obdobný model Excess Return s tím rozdílem, že tento ukazatel je v procentuálním vyjádření (Pavelková, Knápková, 2009).

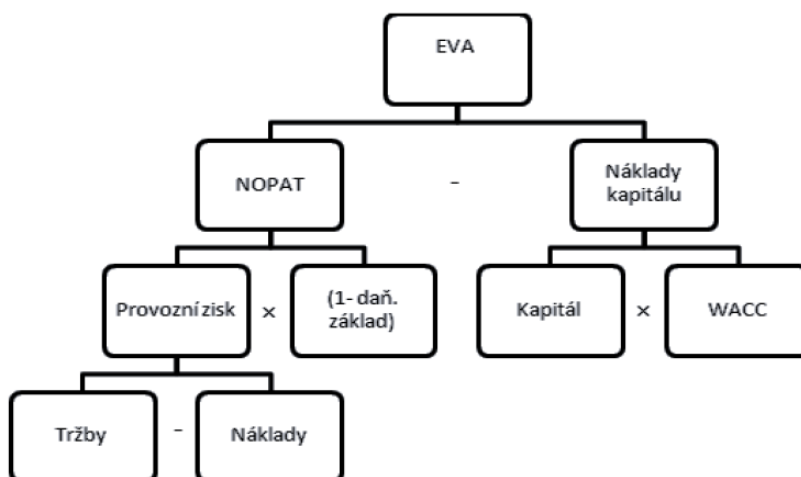
2.3.5 Cash Flow Return on Investment – CFROI

Ukazatel CFROI je navržený na způsobu výpočtu vnitřního výnosového procenta. Jedná se o porovnávání peněžních toků společnosti, které plynou vlastníkům s celkovými vloženými aktivy, které tento tok vytvářejí. Výpočet se zjišťuje ve dvou krocích. V prvním kroku se měří toky, které plynou vlastníkům kapitálu. Tyto toky jsou upravené o inflaci a porovnávají se s hrubými investicemi, které vložili akcionáři. Hrubé investice jsou také upravené o inflaci. Poté se poměr mezi hrubými peněžními toky a hrubými investicemi využívá k určení vnitřní míry výnosnosti. Důležité je současně odhadnout ekonomickou životnost podnikových odepisovaných aktiv a hodnotu neodepisovaných aktiv (Šulák, Vacík, 2003).

2.3.6 Ekonomická přidaná hodnota – EVA (Economic Value Added)

Ekonomickou přidanou hodnotu poprvé představila v 90. letech 20. století poradenská společnost Stern Stewart & Co. Dle tohoto ukazatele je hlavním cílem podniku maximalizace ekonomického zisku. Ekonomický zisk lze získat rozdílem mezi výnosy a ekonomickými náklady. Ekonomické náklady se skládají z účetních nákladů a nákladů ušlých příležitostí - ušlá mzda, úroky z vlastního kapitálu. Výsledná ekonomická hodnota by měla být kladná nebo alespoň rovna nule (Vochozka, 2011).

Obrázek č. 4: Základní rozklad vrcholového ukazatele EVA



Zdroj: Vochozka, 2011

Výpočet ukazatele EVA

$$EVA = NOPAT - WACC \times C$$

(23)

kde: EVA...ekonomická přidaná hodnota

NOPAT...čistý zisk z provozní činnosti po zdanění

C...celkový investovaný kapitál

WACC...průměrné vážené náklady kapitálu

Čistý zisk z provozní činnosti po zdanění (NOPAT) – jedná se o hospodářský výsledek, který je získaný v souvislosti s hlavní činností firmy. Jeho součástí jsou zisky či ztráty z prodeje dlouhodobého majetku a zásob z mimořádné činnosti. Dále do této skupiny patří zisky či ztráta z finanční činnosti a ostatní provozní náklady a výnosy (Kislingerová a kol., 2004).

Investovaný zpoplatněný kapitál (C) – je hodnota finančních zdrojů, které do podniku vložili investoři. Investovaný kapitál lze zjistit z provozního a z finančního hlediska. V případě provozního hlediska se jedná o součet dlouhodobých provozních aktiv v zůstatkových cenách a pracovního kapitálu. Postup přes finanční hledisko je pomocí pasiv, a to tak, že investovaný kapitál se rovná součtu účetní hodnoty vlastního kapitálu a úročených závazků (Vochozka, 2011).

Průměrné vážené náklady kapitálu (WACC) – jedná se o náklady na celkový investovaný kapitál. Jejich velikost závisí především na způsobu využití vlastních zdrojů. Jestliže firmy umějí efektivně využívat vlastní i cizí zdroje, tak dosahují nižších průměrných nákladů na kapitál.

Výpočet ukazatele EVA je poměrně složitý a před jeho zahájením je zapotřebí provést několik úprav vstupních účetních dat, díky kterým bude výsledek odpovídat co nejvíce ekonomické realitě. První úpravy se provádějí při výpočtu čistého operativního zisku (NOPAT) a zahrnují:

- Modifikaci jednotlivých položek rozvahy o aktiva, kdy nejsou daná aktiva v rozvaze uvedena, ale jedná se o majetek, který je zapotřebí při vyvíjení podnikatelské činnosti či při produkci operativního zisku.

- Modifikaci jednotlivých položek rozvahy o aktiva, kdy jsou daná aktiva v rozvaze uvedena, ale nemají vliv na produkci operativního zisku.
- Modifikaci výsledku hospodaření na operativní zisk (Pavelková, Knápková, 2009).

Další úpravy se týkají vymezení kapitálu, který se skládá z cizího a vlastního kapitálu. Cizí kapitál zahrnuje především úroky z bankovních úvěrů. Stanovení vlastního kapitálu, patří mezi nejsložitější postupy při výpočtu ukazatele EVA a je možné ho stanovit několika různými metodami. Po stanovení vlastního a cizího kapitálu je možné vyjádřit průměrné vážené náklady kapitálu (Čížinská, Marinič, 2010).

2.4 Klíčové faktory ovlivňující podnikovou výkonnost

Hlavní zájem na růstu výkonnosti podniku má především vrcholový management. Jestliže chce podnik dosáhnout toho, aby rostla jeho hodnota, je pro něj důležité znát, jaké faktory tuto hodnotu ovlivňují. V případě, kdy se chce firma orientovat na řízení růstu hodnoty podniku, je důležitým nástrojem identifikace těchto podstatných faktorů a zjištění jaké mají dopady na růst hodnoty (Pavelková, Knápková, 2009).

2.4.1 Generátory hodnoty (Value Drivers)

V současné době existuje mnoho přístupů a konceptů hodnotového řízení. Každý z těchto přístupů definuje jiné faktory významně ovlivňující tvorbu hodnoty. Jedná se o tzv. generátory hodnoty. Velká většina z nich je společná pro všechny přístupy. Mezi generátory hodnot patří koncepty CFROI, Shareholder Value a EVA (Pavelková, Knápková, 2009).

CFROI vyjadřuje míru zhodnocení hrubé investiční základny podniku prostřednictvím dosaženého cash flow. Jedná se o ukazatel, který je použitelný pro podnikovou úroveň. Velký význam má vyprodukované cash flow z aktiv podniku v podobě brutto investiční základny. Ukazatel CFROI zobrazuje provozní výkonnost, které by společnost mohla dosáhnout, kdyby bez dodatečných investic byla schopna generovat po dobu životnosti provozních aktiv provozní cash flow o stejném objemu, jako dosahovala ve sledovaném období (Pavelková, Knápková, 2009).

Zhodnocení úspěchu pomocí dosaženého CFROI a jeho porovnáním s reálnou hodnotou nákladů na kapitál ($WACC_{\text{reál}}$) dělá náklady na kapitál generátorem hodnoty.

Výše nákladů je ovlivněna velikostí podniku, jeho zadlužením a vyšší tržní diskontní míry vycházející z odhadu budoucích výnosů souboru podobných podniků (Pavelková, Knápková, 2009).

Shareholder Value zobrazuje hodnotu podniku pro majitele. Faktory, které ovlivňují tvorbu hodnoty, jsou dosažené tržby a míra jejich růstu, provozní zisková marže a výše zdanění. Od vyprodukovaného cash flow z operativních aktiv a jejich reziduální hodnoty se odvíjí hodnota podniku. Shareholder Value můžeme vyjádřit také jako rozdíl kapitalizovaných přírůstků investic do dlouhodobého majetku a čistého pracovního kapitálu (Pavelková, Knápková, 2009).

Koncept EVA má hlavní výhodu toho, že se může využít na všech úrovních řízení. Důležité je, aby manažeři pochopili, které činnosti vedou ke zvýšení EVA. Z tohoto důvodu musejí být vytipována měřítka, která představují generátory budoucí EVA.

Tyto generátory představují základní cestu, jak zvýšit EVA. Dělíme je na čtyři základní cesty:

- Zvýšit efektivnost hospodaření (snížit náklady), a tím zvýšit zisk.
- Zvýšit tržby (růst firmy), ale investovat pouze tehdy, když nová investice vydělá více, než jsou náklady na použitý kapitál.
- Snížit kapitál (odprodat nepotřebný majetek) z neefektivních činností firmy.
- Řídit riziko, a tím náklady na kapitál (Pavelková, Knápková, 2009).

2.4.2 Výnosy, náklady, zisk

Dosažený zisk vypočteme jako rozdíl výnosů a nákladů, které podnik vyprodukoval za určité časové období. Nárůst výkonnosti podniku lze dosáhnout pomocí zvýšení tržeb, čehož lze docílit díky prodeji většího množství výrobků či zvýšení cen výrobků. Zvýšení prodeje výrobků docílí podnik tím, že se snaží získávat nové trhy, inovací výrobků, reklamou či další podporou prodeje. Toto ovšem sebou nese nejen nárůst tržeb, ale také nárůst nákladů. Růstu prodeje výrobků může podnik docílit také tím, že sníží jejich cenu. V tomto případě, ale záleží na cenové elasticitě poptávky, zda dojde k růstu tržeb. Pokud je cenová elasticita větší než 1, tak vede snížení ceny ke zvýšení tržeb a pokud je menší než 1 tak je tomu naopak (Pavelková, Knápková, 2009).

Podnik může dále využít systém řízení nákladů, přičemž je důležité náklady rozdělit na fixní a variabilní, neboť se každá skupina těchto nákladů chová v podniku jinak. Variabilní náklady rostou s růstem výkonu, zatímco fixní náklady se při změně výkonu nemění a jsou jednorázově vynakládány. Bod zvratu znamená, že podnik dosahuje nulového zisku, tudíž vyrábí tolik výrobků, aby tržby za jejich prodej pokryly všechny fixní i variabilní náklady (Pavelková, Knápková, 2009).

2.4.3 Analýza využití majetku

Pro každý podnik je důležité znát, jak využívá svůj majetek a jeho jednotlivé druhy. Při zvyšování rentability a hodnoty podniku, se využívá jako nástroj optimalizace investovaného kapitálu do majetku podniku (Pavelková, Knápková, 2009).

Ukazatel obratu aktiv slouží k měření využití majetku jako celku. V případě, kdy je hodnota tohoto ukazatele obratovosti vysoká, tak to může mít za výsledek, že podnik pracuje efektivně, nebo na druhou stranu, že pro něj může být těžké flexibilně rozšířit výrobu v případě růstu poptávky bez zapojení dodatečně investovaného kapitálu. Nízká hodnota tohoto ukazatele vede k analýze obratovosti dlouhodobého majetku, zásob a pohledávek (Pavelková, Knápková, 2009).

Vysoká hodnota ukazatele obratu zásob je považována za projev efektivnosti, naopak nízké zásoby mohou vést k problémům s plynulostí výroby či dodávek zákazníkům. Nízká hodnota ukazatele doby obratu pohledávek je považována za znak kvalitně pracujícího inkasního oddělení, ale může vést k nastávajícím problémům s odbytem výrobků či služeb vzhledem k nevyhovujícím platebním podmínkám pro zákazníky (Pavelková, Knápková, 2009).

2.4.4 Strategické dlouhodobé investiční rozhodování

Jedná se o jednu z nejdůležitějších činností podniku. Strategické investiční rozhodování má přímý vliv na budoucí prosperitu a tím i na možný růst hodnoty podniku. Na druhou stranu mají špatná rozhodnutí negativní vliv na budoucí výkonost a stabilitu podniku (Pavelková, Knápková, 2009).

V konkurenčním prostředí se snaží podnik udržet svoji pozici, a proto investuje do výkonnějších technických zařízení, které mu umožňují produkci kvalitnějších výrobků

nebo výrobu nových druhů výrobků, které více uspokojují potřeby zákazníků (Pavelková, Knápková, 2009).

Podmínku dosažení kladné čisté současné hodnoty, musí bezpodmínečně splňovat podnik, který má přispět k tvorbě hodnoty. Jinak řečeno, peněžní toky, které jsou dosažené realizací dané investice v budoucnu převedené na jejich čistou současnou hodnotu, by měly být vyšší než kapitálový výdaj, který je spojený s danou investicí. Čistá současná hodnota vyjadřuje absolutní rozdíl mezi diskontovanými peněžními toky z investice a kapitálovými výdaji. Zatímco index ziskovosti představuje jejich podíl. Projekt zvyšuje tržní hodnotu podniku a lze jej přijmout, pokud je index ziskovosti vyšší než 1 (Pavelková, Knápková, 2009).

2.4.5 Řízení čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál je rozdíl mezi celkovými oběžnými aktivy a celkovými krátkodobými dluhy. Jedná se o pracovní kapitál, který je financován dlouhodobým kapitálem (Pešková, Jindřichovská, 2011).

Řízení čistého pracovního kapitálu znamená řízení jeho jednotlivých složek. Podnik, který zvyšuje svoji efektivnost pomocí řízení čistého pracovního kapitálu, přeměňuje zásoby a pohledávky na peníze. V případě závazků se snaží oddálit vydávání peněz. Výsledkem je větší objem hotovosti, se kterou může podnik libovolně nakládat a má ji k dispozici (Pavelková, Knápková, 2009).

2.4.6 Náklady na kapitál

Každý kapitál nese náklad a u všech zdrojů financování lze určit či odhadnout jaké jsou náklady spojené s jeho získáním a užitím. Znalost nákladů kapitálu je důležitá při přejímání různých rozhodnutí. Jedná se například o rozhodování o realizaci investičních záměrů, výběru zdrojů financování, oceňování podniku či hodnocení výkonnosti podniku. Náklady na kapitál představují jednotlivé druhy kapitálu, které má podnik v souvislosti se získáním a využitím příslušných druhů kapitálu. Při vyčíslování nákladů na kapitál by měla být věnována pozornost, neboť znalost těchto nákladů přináší možnost přijímání efektivních rozhodnutí z hlediska tvorby hodnoty (Pavelková, Knápková, 2009).

2.4.7 Finanční a kapitálová struktura

Finanční a kapitálová struktura představuje strukturu kapitálu, kterým je financován majetek podniku. Finanční struktura představuje pasiva v rozvaze podniku, jedná se tedy o vlastní kapitál a dlouhodobý a krátkodobý cizí kapitál. Kapitálová struktura představuje kapitál dlouhodobě v podniku vázaný – vlastní a dlouhodobý cizí kapitál. Kapitál se člení také podle toho, zda byl nabyt úplatně (vlastní kapitál a úročený cizí kapitál) nebo bezplatně (neúročené závazky), (Pavelková, Knápková, 2009).

Soulad finanční a majetkové struktury podniku je nutný pro udržení finanční stability podniku. Kapitál, který je použitý pro financování majetku by měl odpovídat stupni likvidity jednotlivých druhů majetku. Krátkodobý majetek by měl být financován krátkodobými zdroji, zatímco dlouhodobý majetek by měl být financován zdroji dlouhodobými (Pavelková, Knápková, 2009).

2.5 Metody strategické analýzy

Strategická analýza je důležitá při výběru strategie podniku. Má-li být podnik úspěšný, musí mít vhodně zvolenou strategii firmy. V této kapitole jsou blíže představeny metody jako je Balanced Scorecard, PEST analýza, kde se zkoumají vlivy politického, ekonomického, sociálního a technologického prostředí. Bostonská matice BCG vyhodnocuje své nabízené produkty ve dvou různých osách. Další metodou je Porterova analýza pěti konkurenčních sil – dodavatelé, odběratelé, konkurenti v oboru, potencionální noví konkurenti a substituty. Součástí této kapitoly je také SWOT analýza, která analyzuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

2.5.1 Balanced Scorecard (BSC)

Jedná se o strategický model podniku, který popisuje představy o budoucnosti podniku a zaznamenává způsoby, jak dojde k naplnění konkrétních cílů.

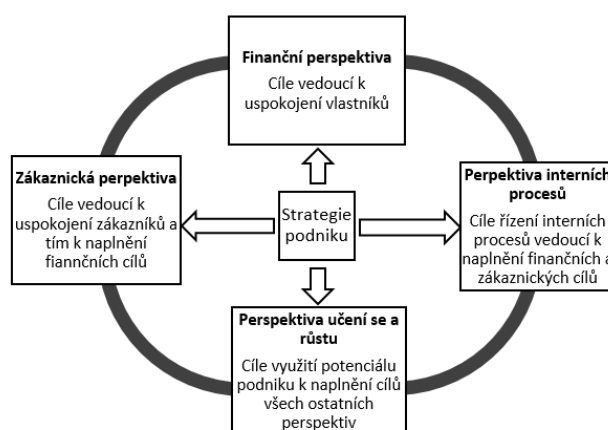
Jedná se o metodu řízení a měření výkonnosti podniku, přičemž základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku. Jedná se o jeden z nejkomplexnějších modelů strategického měření výkonnosti (Šulák, Vacík, 2003).

Hlavní funkce BSC je snaha o transformaci poslání a strategie podniku do srozumitelného měřítka výkonnosti. Velký důraz je kladen na příčiny dosažených finančních výsledků (Kalouda, 2017).

Autoři tohoto systému jsou Robert S. Kaplan a David P. Norton. Dle autorů lze klíčové oblasti strategického prostředí firmy a kontrolu všech strategických cílů rozdělit do čtyř perspektiv:

- finanční – zisk, cash flow, návratnost kapitálu,
- zákaznická – podíl na trhu, počet zákazníků,
- interních procesů – doba cyklu,
- učení se a růstu – počet nových produktů (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Obrázek č. 5: Propojení strategie podniku s perspektivami konceptu BSC



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Finanční perspektiva se zabývá pozorováním spokojenosti vlastníků v podobně zhodnocení vloženého kapitálu. Důležitým aspektem pro řízení podniku jsou včasné a přesné finanční data. Ukazatele finanční perspektivy mohou být provozní zisk, ROCE, EVA a další (Kaplan, Norton, 1996).

Zákaznická perspektiva se zajímá o to, jak komunikuje podnik se svými zákazníky. Důležité je, aby si společnost stanovila zákaznické a tržní segmenty, na které se chce zaměřit. Mezi hlavní měřítka, která jsou vzájemně propojená, patří spokojenost zákazníků a tržní podíly. Pokud bude zákazník spokojený, tak bude vůči podniku loajální a je pravděpodobné, že přivede další zákazníky. Díky tomu může podnik dosahovat vyšších tržeb (Pavelková, Knápková, 2009).

Perspektiva interních procesů se zabývá tím, aby produkt či služba odpovídala požadavkům zákazníků. Produkt či služba by měla být vyrobena co nejehospodárněji, a proto je důležité postupovat dle interního hodnotového řetězce. Tento řetězec se skládá z inovačního procesu, provozního procesu a poprodejního procesu. Všechny tyto procesy nabízejí konkurenční výhody, které mohou podniku přinést vyšší ekonomický zisk (Kaplan, Norton, 1996).

Perspektiva učení se a růstu vyžaduje velké investice nejen do zaměstnanců, ale také do systémů a procesů. Do této perspektivy se zahrnují znalosti a dovednosti zaměstnanců, motivace, delegování pravomocí a kvalita informačních systémů. Důležitý je přístup a iniciativa zaměstnance, snaha o vzájemnou komunikaci mezi zaměstnanci a další způsoby intelektuálního zhodnocení (Pavelková, Knápková, 2009).

2.5.2 PEST analýza

Tato analýza se zabývá vlivy okolního prostředí podniku, které nemají na podnik přímý vliv – makroprostředí. Zkratka PEST je složena z počátečních písmen jednotlivých faktorů. Jedná se o politicko-legislativní, ekonomické, sociálně-demografické a technologické faktory (Jakubíková, 2008, s. 83).

Politicko-legislativní faktory jsou chápány převážně jako stabilita státu, střídání politických stran u moci, zákony, předpisy či zákonná opatření.

Ekonomické faktory přispívají k dlouhodobému fungování podniku, neboť sledují a analyzují důležité makroekonomické ukazatele. Jedná se o růst hrubého domácího produktu (HDP), úrokové sazby, měnového kurzu či inflace.

Sociálně demografické faktory tvoří demografický vývoj a demografické charakteristiky populace, životní styl obyvatelstva, rovnoprávnost pohlaví, a především míra nezaměstnanosti.

Technologické faktory mají velký vliv na podnik z hlediska jejich činností či služeb. Žádný podnik by neměl ignorovat nové technologie, neboť by poté mohl zaostávat nad svojí konkurencí (Kotler, Keller, 2007).

2.5.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Tato analýza se zabývá vnějším prostředím podniku. Jedná se převážně o konkurenci organizace, která operuje na stejném trhu, a díky tomu si vzájemně ubírají podíl na trhu.

Porterova analýza zahrnuje pět hybných sil – dodavatelé, odběratelé, konkurenti v oboru, potencionální noví konkurenti a substituty.

Konkurenti v oboru představují hrozbu pro podnik převážně tím, že odlákají stávající zákazníky. Jedná se především o společnosti, které nabízejí totožný či velmi podobný produkt jako daná firma. Každý podnik by chtěl mít co největší podíl na trhu a tím by získal konkurenční výhodu (Donnelly, 1997).

Potencionální konkurenti jsou noví konkurenti, kterým se zdá dané odvětví přitažlivé a snaží se dostat na trh. V tomto případě je rozhodující, jaké jsou bariéry při vstupu na daný trh (Kotler, Keller, 2007).

Odběratelé se snaží stlačit ceny co nejvíce dolů a tím vyjednávají o ceně. V případě, kdy konkurence učiní lepší nabídku, tak nemusí odejít pouze jeden zákazník, ale může odejít celá skupina odběratelů. Z tohoto důvodu by měl podnik v odběratelích vzbuzovat věrnost a získávat od nich zpětnou vazbu, aby se mohl neustále zdokonalovat.

Dodavatelé jsou pro podnik důležití, neboť ovlivňují kvalitu, cenu či rozsah nabídky produktů a služeb. Velmi důležitá je vyjednávací síla dodavatelů. V tomto odvětví mohou vzniknout strategická partnerství.

Substituty jsou produkty či služby, které poskytují uspokojení stejných potřeb. Nejedná se o totožnou nabídku produktů či služeb, ale o jejich alternativu (Donnelly, 1997).

2.5.4 Bostonská matice BCG

Tato matice se využívá k hodnocení portfolia produktů podniku a vyvinula ji společnost Boston Consulting Group. Hlavní podstata matice BCG spočívá v hodnocení jednotlivých produktů ve dvou různých osách. Horizontální osa zobrazuje relativní tržní podíl, který vypovídá především o schopnosti firmy konkurovat na trzích. Vertikální osa představuje míru růstu na trhu a je rozdělena na dva díly od 0 do 20 % i přesto však může v praxi dosahovat vyšších hodnot (Jakubíková, 2008).

Rozdělení jednotlivých kvadrantů matice BCG

Otazníky – jedná se o strategickou podnikatelskou jednotku, která má relativní nízký podíl na rychle rostoucím trhu. Jejich pozice je velmi nestabilní, neboť velký růst trhů, na kterých operují, vyvolávají velké finanční potřeby, ale také velké šance, kterých lze využít (Jakubíková, 2008).

Hvězdy – jedná se o strategické podnikatelské jednotky, které mají vysoký podíl na trhu zároveň s vysokým tempem růstu. Poptávka po těchto výrobcích neustále roste (Dvořáček, Slučník, 2012).

Dojené krávy – strategická podnikatelská jednotka, která má vysoký podíl na trhu s menším tempem růstu. Dojné krávy mohou vytvářet přebytek finančních zdrojů, které lze využít k reinvestici (Jakubíková, 2008).

Hladoví psi – jedná se o strategickou podnikatelskou jednotku, která se vyznačuje nízkým tempem růstu a zároveň nízkým podílem na trhu. Z tohoto důvodu jsou pro společnost neperspektivní. Jejich tržní cena klesá a dochází ke ztrátě (Dvořáček, Slučník, 2012).

V matici BCG se produkt většinou pohybuje přes všechny segmenty, a to od otazníků, přes hvězdy, dojné krávy až po hladové psy. Tato kombinace však není závazná, ale patří mezi nejobvyklejší (Kalouda, 2017).

2.5.5 SWOT analýza

SWOT analýza se používá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Název analýzy vychází z prvních písmen čtyř anglických slov – Strengths (síla), Weaknesses (slabost), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby).

Hlavní výhodou SWOT analýzy je možnost využití unikátních zdrojů či předností firmy. Díky kvalitně zpracované SWOT analýze může podnik vytvořit několik variant marketingové strategie. Nevýhodou SWOT analýzy je, že je velmi statická a subjektivní (Horáková, 2003).

Silné stránky jsou součástí analýzy vnitřního prostředí podniku. Každá společnost se je snaží maximalizovat a tím posiluje tržní pozici před konkurencí. Řadí se sem znalosti, dovednosti či schopnosti (Kozel, 2006).

Slabé stránky jsou též součástí vnitřního prostředí podniku. Cílem každé společnosti je minimalizace slabých stránek, neboť snižují její vnitřní hodnotu. Do této skupiny se řadí nízká produktivita či vysoké náklady (Horáková, 2003).

Příležitosti jsou součástí analýzy vnějšího prostředí podniku. Jedná se o příležitosti, kterých může podnik využít, aby posílil svoji pozici na trhu. Mezi příležitostmi patří nové technologie, spolupráce s novými obchodními partnery či vstup na nové trhy (Horáková, 2003).

Hrozby se řadí také do analýzy vnějšího prostředí a představují případná rizika, která mohou podnik ohrozit. Každá společnost se snaží hrozby identifikovat, sledovat a eliminovat. Patří sem státní regulace, vysoký počet konkurentů či ztráta obchodního partnera (Kozel, 2006).

2.6 Komparace metod měření výkonnosti

Tato subkapitola věnuje pozornost ukazatelům, které hodnotí nejen finanční výkonnost podniku, ale také metodám, které se zabývají strategií podniku. Všechny tyto ukazatele a metody ovlivňují výkonnost daného podniku.

Mezi finančními ukazateli byly také představeny poměrové ukazatele, které patří mezi základní nástroj finanční analýzy a jsou hojně využívány. Pro finanční manažery je velmi důležitá vypovídající schopnost tradičních a hodnotových ukazatelů, vzájemné vazby a závislosti pro posouzení ekonomické situace podniku. Velké množství ukazatelů umožňuje zhodnotit finanční pozici společnosti z různých úhlů pohledu, přičemž se některé ukazatele navzájem doplňují.

Podnik by měl také posilovat svoji konkurenceschopnost, a to může přispět k oslovení více zákazníků a k získání většího podílu na trhu. K analýze konkurence může podnik využít některou z metod strategické analýzy. Při uvedení nového produktu na trh je nejvhodnější využít matici BCG, která napomáhá začlenění produktu do určitého sektoru a tím společnost zjistí, jak velký podíl na trhu daný produkt má a jaké je jeho tempo růstu.

Pro vlastníky či manažery je důležité, aby věděli, které faktory mají největší vliv na výkonnost podniku. Díky této znalosti mohou zvyšovat podnikovou výkonnost a tím dosahovat svých předem stanovených cílů. Tabulka č. 1 porovnává několik vybraných ukazatelů a metod, které ovlivňují výkonnost podniku. Pokud daný ukazatel či metoda odpovídají vybrané charakteristice tak je jejich pole označeno X, pokud nikoliv, zůstává dané pole prázdné.

Tabulka č. 1: Komparace metod měření výkonnosti

Charakteristika	Tržní přidaná hodnota	Ekonomická přidaná hodnota	Okamžitá likvidita	Rentabilita vlastního kapitálu	Balanced Scorecard
Zohlednění výsledku hospodaření		X	X	X	X
Zohlednění ekonomického zisku		X			X
Zohlednění času	X	X			X
Zohlednění nákladů vlastního kapitálu	X	X			X
Vyjádření tržní hodnoty podniku	X				
Vyjádření výkonnosti vlastního kapitálu	X	X	X	X	X
Zohlednění strategie podniku					X
Zohlednění nefinančních ukazatelů					X

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

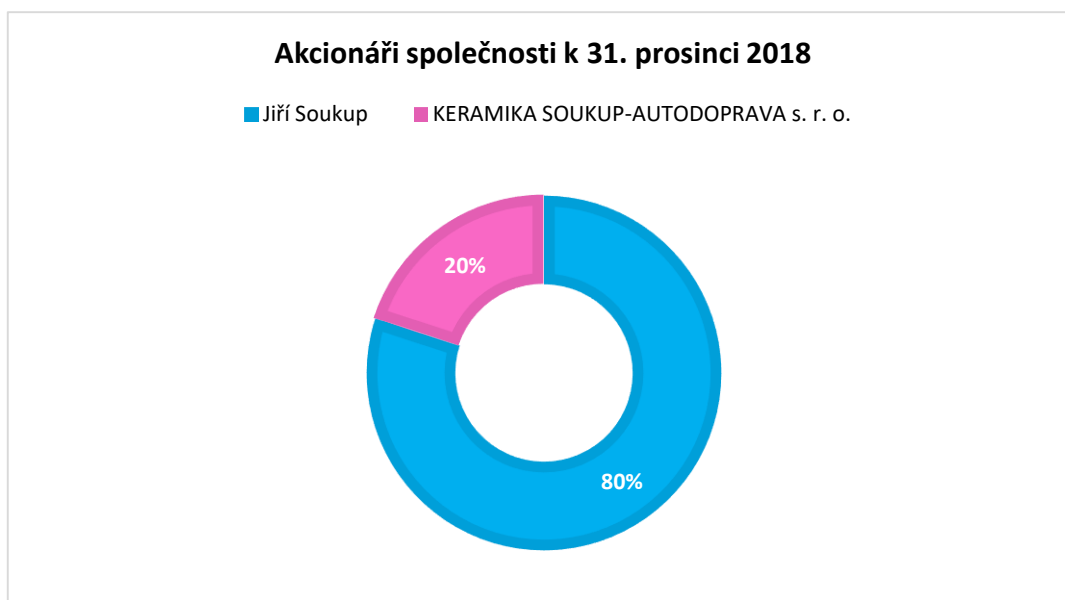
3 Představení analyzované společnosti

Následující kapitola je věnována představení společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. (dále jen Keramika Soukup). Nejdříve jsou představeny základní údaje o společnosti a poté je podnik stručně charakterizován. Dále se tato kapitola zabývá organizační strukturou a zaměstnanci společnosti.

3.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní název:	KERAMIKA SOUKUP a. s.
Sídlo firmy:	Chebská 506/2, 322 00 Plzeň – Křimice
Registrace:	zápis v oddílu B 1045 vedená u Krajského soudu v Plzni
Datum vzniku a zápisu do OR:	28. dubna 2003
IČ:	26356872
Právní forma:	akciová společnost
Základní kapitál:	10 000 000,-- Kč

Graf č. 1: Akcionáři společnosti k 31. prosinci 2018



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

3.2 KERAMIKA SOUKUP a. s.

Společnost Keramika Soukup patří dle kategorizace účetních jednotek do skupiny středních podniků, a z tohoto důvodu má za povinnost sestavovat kromě účetní závěrky a přílohy k účetní závěrce také přehled o peněžních tocích a přehled o změnách vlastního kapitálu. Jelikož se jedná o akciovou společnost, tak má podnik za povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem. Společnost ze zákona sestavuje výroční zprávu a zprávu o vztazích.

Hlavním předmětem podnikání společnosti je velkoobchod, specializovaný maloobchod a zprostředkování obchodu především v oblasti keramických obkladů, dlažeb, sanitární keramiky, podlah a dveří. Dalšími předměty podnikání jsou grafické a kresličské práce. Podnik se zabývá především obchodní činností v oblasti keramických obkladů a dlažeb, sanity včetně kompletního systému, chemie a náradí potřebného ke kvalitní pokládce materiálu.

Statutárním orgánem společnosti je představenstvo. Předsedou představenstva je pan Jiří Soukup, členy představenstva jsou pan Jiří Soukup ml. a paní Jana Soukupová. Společnost zaměstnávala v roce 2017 v průměru 70 zaměstnanců. K uspokojování služeb svých zákazníků společnost využívá informační systém SAP. V roce 2014 byl sklad společnosti outsourcován a od července 2014 je propojen s moderním systémem WMS.

Společnost má celkem 4 pobočky na území České republiky – Plzeň, Praha, Karlovy Vary a Horažďovice. Ve všech čtyřech vzorkovných podniku nabízí ucelenou kolekci jak českých, tak vybraných italských, španělských a německých výrobců. Jednotlivé pobočky jsou laděny do firemních barev – modré a bílé. Na každé pobočce je umístěn prodejní pult, za kterým jsou maloobchodní prodejci. Prodejny jsou vybaveny výstavními kóji, kde si zákazníci mohou prohlédnout obklady, dlažbu a sanitu. Nevýhodou poboček je jejich velikost, která omezuje společnost v množství vystavovaných vzorových kóji. Z tohoto důvodu se musí jednotlivé kóje po čase obměňovat. Veškeré vybavení prodejen je tvořeno tak, aby bylo jednotné a korespondovalo s firemním vzhledem podniku.

Logem společnosti je nosorožec, který je vyobrazen na obrázku č. 6. Pražská pobočka má trochu odlišný vzhled loga, ale jádro (nosorožec) je zachováno. Značka společnosti však není jen logo a firemní barvy. Pro zaměstnance společnosti, představuje značka Keramiky Soukup, tradici na trhu s obklady a dlažbou.

Obrázek č. 6: Logo KERAMIKY SOUKUP a. s.



Zdroj: Keramika Soukup, 2019

Obrázek č. 7: Logo pražské pobočky – SOUKUP experience



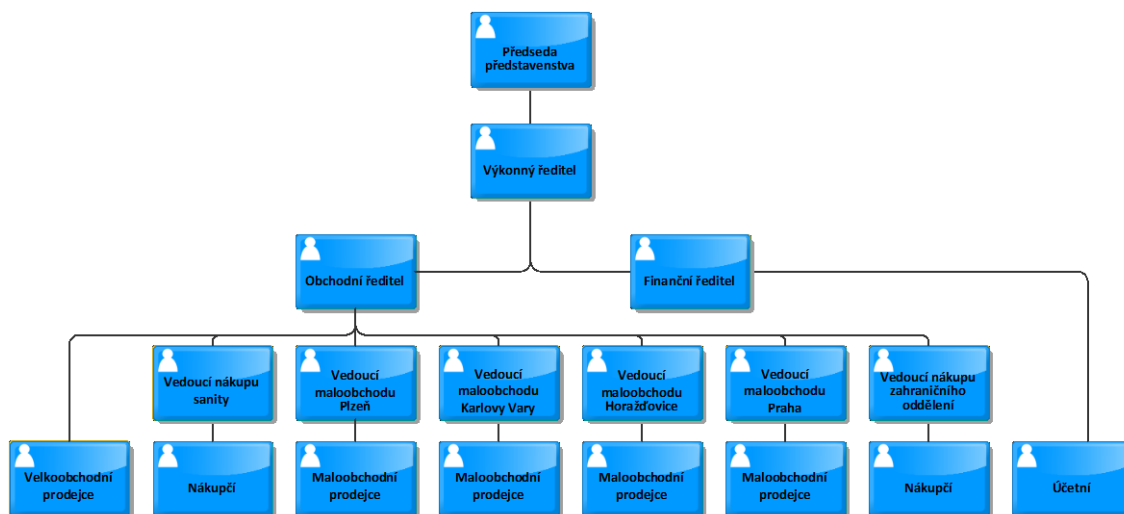
Zdroj: Soukup experience, 2019

3.2.1 Organizační struktura

Jak již bylo výše uvedeno, společnost Keramika Soukup není výrobní podnikem, ale dodavatelem zboží, proto není jejím výkonem objem vyrobeného zboží, ale objem dodaného zboží. S prodejem zboží souvisí také vlastní kvalifikovaný personál, který je nápomocný zákazníkům s výběrem materiálu.

Keramika Soukup má hierarchickou úroveň řízení, kterou zajišťuje majitel společnosti, jenž je také předsedou představenstva. Majiteli společnosti je přímo podřízen výkonný ředitel, pod kterého spadá s pravomocemi obchodní a finanční ředitel. Jelikož má společnost více poboček, tak má každá pobočka svého vlastního vedoucího, který je přímo podřízen obchodnímu řediteli. Finanční ředitel má na starosti všechny účetní společnosti.

Obrázek č. 8: Organizační struktura KERAMIKY SOUKUP a. s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

3.2.2 Zaměstnanci

Velký vliv na výkonost podniku mají také jeho zaměstnanci. V současné době je kladen vysoký tlak na přijímání pracovníků s pracovními zkušenostmi v daném oboru, neboť neustálé zaškolování nových zaměstnanců přináší pro společnost náklady.

V téměř celé společnosti vládne neformální komunikace, ale i ta má svá pravidla. Jedná se například o to, že každý zaměstnanec musí dodržovat zásady slušného chování. Jednotlivá oddělení mezi sebou komunikují v českém jazyce.

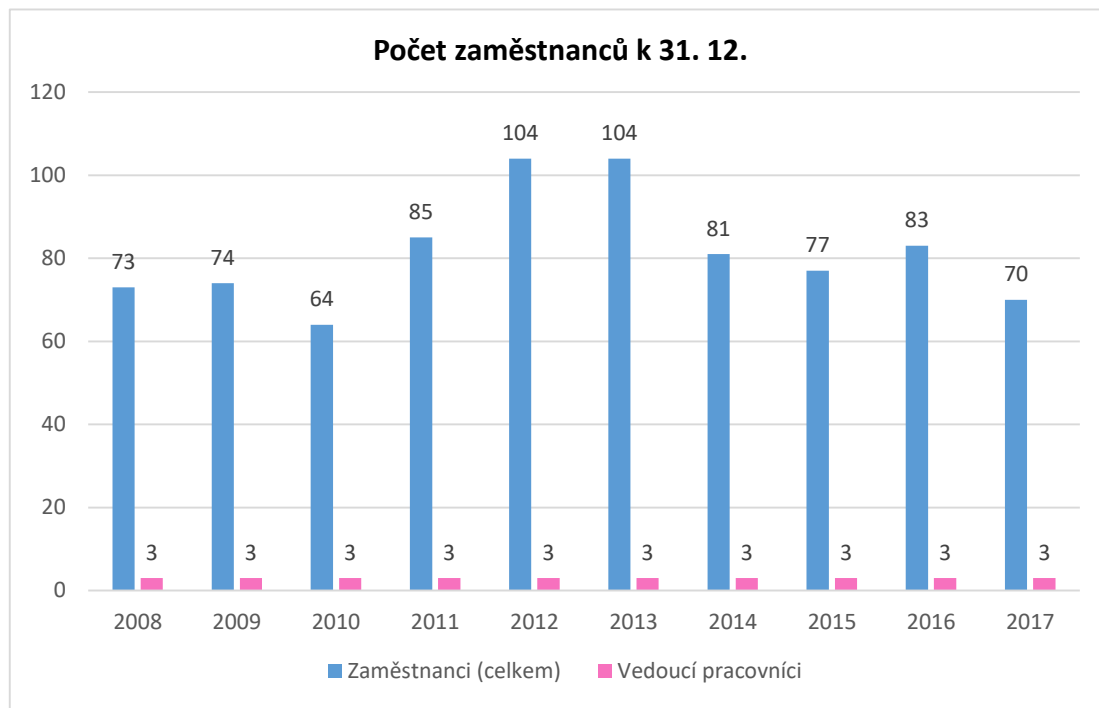
Zaměstnanci společnosti Keramika Soukup jsou motivováni k tomu, aby každé setkání zákazníků s nimi bylo příjemným zážitkem. Ve společnosti jsou pro zaměstnance připraveny benefity ve formě stravenek, které jsou z větší části hrazeny zaměstnavatelem.

Odměňování zaměstnanců je prováděno pravidelně každý měsíc, kdy se hodnotí výsledek splnění předem stanoveného měsíčního plánu. Na základě splnění tohoto plánu se k základní mzdě přidává výkonnostní prémie. Mzda má fixní a pohyblivou část, která je stanovena na základě spokojenosti vedoucího s daným zaměstnancem. Zaměstnanec následně může během roku získat i mimořádnou odměnu za plnění úkolů nad rámec pracovních činností.

Z grafu č. 2 je patrné, jak se analyzovaná společnost neustále rozrůstala, co se týče zaměstnanců až do roku 2013, kdy dosáhla svého vrcholu v počtu zaměstnaných osob. V následujícím roce 2014 je patrné outsourcingování skladů, čímž společnost byla nucena

propustit až 83 stávajících zaměstnanců. Od té doby je zachován vcelku rovnoměrný stav zaměstnanců společnosti.

Graf č. 2: Přehled vývoje zaměstnanců KERAMIKY SOUKUP a. s. za období 2008-2017



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

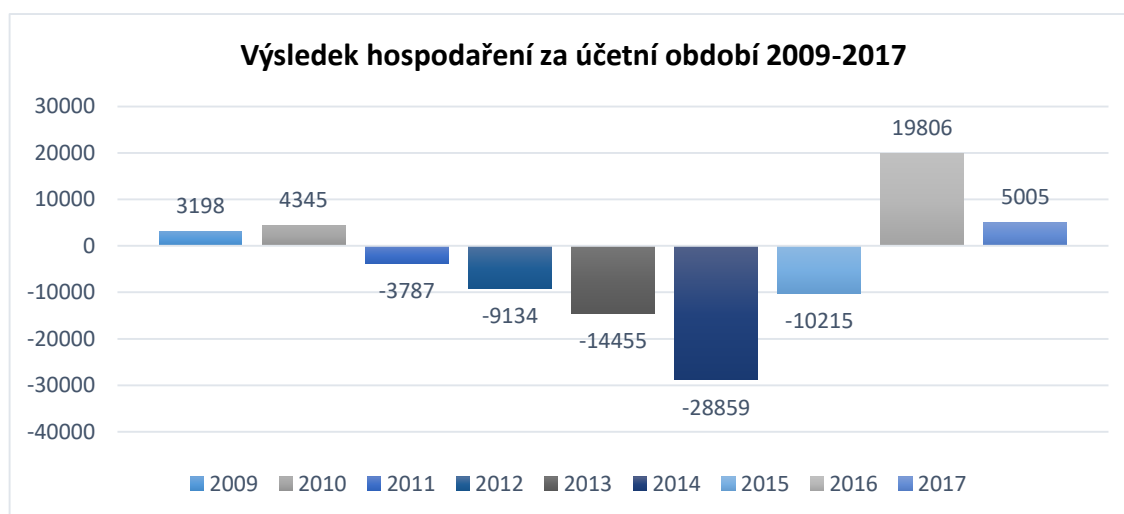
4 Finanční analýza vybrané společnosti

Následující kapitola se zabývá finanční analýzou společnosti Keramika Soukup, přičemž budou zkonstruovány vybrané poměrové a rozdílové ukazatele za uplynulých pět let (2013–2017). Jako další ukazatele finanční analýzy, které budou v této kapitole představeny, jsou ukazatele zisku. Potřebná data pro vypracování analýzy byla použita z výročních zpráv společnosti, a to z účetních výkazů a příloh účetních závěrek (viz přílohy A–C).

4.1 Ukazatel čistého zisku

Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2009–2017 je znázorněn v grafu č. 3. Z grafu je patrné, že největší ztrátu zaznamenala společnost v roce 2014. Tato ztráta byla převážně z důvodu toho, že společnost v červnu 2014 outsourcovala své sklady jiné společnosti a přecházela na zcela nový skladový systém WMS. Z tohoto důvodu se rapidně navýšila hodnota služeb. Jak z grafu vyplývá, tak se podnik dokázal s celou situací ohledně změny skladového systému vypořádat a v roce 2015 již byla ztráta poloviční. V roce 2016 společnost vykazovala enormní zisk, neboť prodala svoji nemovitost v Praze, Bavorské ulici. Tato pobočka nevyhovovala daným požadavkům, neboť byla na okraji Prahy. Z důvodu toho, že chtěl být podnik blíž svým pražským zákazníkům, tak byla pronajata pobočka v Praze, Šaldově ulici, která je v blízkosti centra.

Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období 2009–2017 (v tis. Kč)



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

4.2 Poměrové ukazatele

Tato podkapitola se věnuje vybraným poměrovým ukazatelům z oblasti rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity. Výsledné hodnoty jsou mezi sebou porovnány.

4.2.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi základní měřítka finanční výkonnosti. Tyto ukazatele poměřují zisk se zdroji podniku, kterých bylo využito k jeho dosažení.

Tabulka č. 2: Ukazatele rentability

Rentabilita (v %)	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita aktiv (ROA)	-5,99	-12,50	-4,83	12,71	3,03
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-12,97	-34,96	-14,12	21,49	5,15
Rentabilita tržeb (ROS)	-2,83	-5,48	-1,95	3,82	1,03

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Rentabilita aktiv zachycuje velikost zisku před úroky a zdaněním připadající na jednu korunu celkových aktiv. Z výše uvedené tabulky je patrné, že ukazatel rentability aktiv měl do roku 2014 klesající charakter. Nejvyšší zápornou hodnotu -12,50 %, která byla zaznamenána v roce 2014, měl za následek již zmíněný nepříznivý výsledek hospodaření, který byl převážně z důvodu outsourcingu skladových prostor. V roce 2015 byl sice stále záporný výsledek hospodaření, ale i přesto je vidět, že finanční situace pro podnik byla příznivější. V roce 2016 byl enormní nárůst ukazatele rentability aktiv, a to i přesto, že hodnota aktiv byla oproti předchozím rokům nižší. Největší vliv na to měl prodej již zmiňované nemovitosti, což přispělo ke kladnému výsledku hospodaření.

Rentabilita vlastního kapitálu představuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. V čitateli je použit zisk před zdaněním a do jmenovatele je dosazen vlastní kapitál. Ukazatel vykazuje v roce 2014 nejnižší hodnotu a to -34,96 %, což je způsobeno opět tím, že společnost dosahovala největší ztráty. Naopak v roce 2016 ukazatel dosahuje nejvyšší hodnoty, a to až 21,49 %. Toto je způsobeno především tím, že společnost vykazovala nejvyšší zisk za sledované období. Ukazatel rentability vlastního kapitálu měl však velmi kolísavý charakter.

Rentabilita tržeb vyjadřuje, kolik korun čistého zisku připadne na jednu korunu tržeb. Rentabilita tržeb měla opět kolísavý charakter po sledované období. V roce 2014 byla rentabilita tržeb nejnižší -5,84 %, a to i přesto, že objem tržeb patřil k jedněm z nejvyšších hodnot. Největší vliv na tuto skutečnost měl opět záporný výsledek hospodaření za období 2014. Naopak v roce 2017 byla hodnota tržeb nejnižší, zatímco rentabilita dosahovala kladných čísel, a to 1,03 %. Velký vliv na to měl opět výsledek hospodaření, který dosahoval kladných hodnot. Nejvyšší rentabilita tržeb 3,82 %, byla zaznamenána v roce 2016, k čemuž opět přispěl prodej nemovitosti.

4.2.2 Ukazatele likvidity

V této části diplomové práce jsou porovnány vybrané ukazatele likvidity. Jedná se zejména o okamžitou, pohotovou a běžnou likviditu. Tyto ukazatele by měl podnik sledovat především z důvodu, zda je schopen hradit své závazky. Ve všech třech ukazatelích jsou do jmenovatele dosazeny krátkodobé závazky. V případě okamžité likvidity je v čitateli aplikován krátkodobý finanční majetek. Při použití pohotové likvidity jsou do čitatele dosazena oběžná aktiva ponížena o zásoby a v případě běžné likvidity jsou dosazena taktéž oběžná aktiva, ovšem bez ponížení zásob.

Tabulka č. 3: Ukazatele likvidity

Stupeň	Likvidita	2013	2014	2015	2016	2017
1.	Okamžitá likvidita	0,03	0,07	0,04	0,27	0,01
2.	Pohotová likvidita	0,80	0,70	0,51	1,42	1,19
3.	Běžná likvidita	1,54	1,26	1,17	2,36	2,15

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

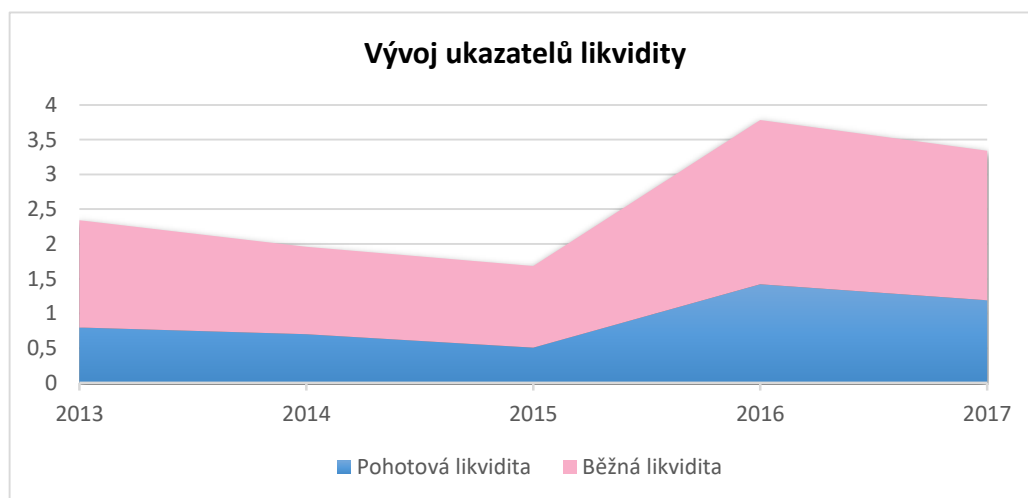
Okamžitá likvidita by se měla pohybovat v intervalu od 0,2 až 0,5. V tomto rozmezí se podnik nacházel pouze jednou, a to v roce 2016, kdy dosahoval hodnoty 0,27. Této hodnoty podnik dosahoval především díky rapidnímu poklesu krátkodobých závazků oproti předchozím rokům a také díky velkému zůstatku peněz na bankovním účtu. V roce 2017 společnost zaznamenala nejnižší okamžitou likviditu, a to 0,01, což bylo způsobeno především díky nejnižším zůstatkům peněz ke dni účetní závěrky za sledované období.

Pohotová likvidita by měla nabývat hodnot 1,0 až 1,5. V tomto rozmezí se podnik nacházel za poslední dva sledované roky, a to 2016 a 2017, což znamená, že podnik byl schopen hradit své závazky bez nutnosti prodeje zásob. Tabulka č. 3 zachycuje pokles skladových zásob v letech 2016 a 2017 oproti předchozím rokům, a to až o 20 mil. Kč, což napomohlo ke zvýšení pohotové likvidity. Podnik měl příliš skladových zásob na to, aby byl schopen hradit své závazky.

Běžná likvidita má vymezeno doporučené rozmezí 1,5 až 2,5 a pro zachování likvidity podniku by neměla klesnout pod 1. Tento ukazatel vystihuje, jak je podnik schopen uspokojit své věřitele, když promění všechna aktiva v daném okamžiku na hotovost. Z tabulky č. 3 vyplývá, že podnik dosahoval optimální hodnoty dokonce ve třech účetních období, a to 2013, 2016 a 2017. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2016, a to 2,36. Tato skutečnost byla převážně díky velkému zůstatku peněz na bankovním účtu společnosti. V roce 2015 byla vykázána nejnižší hodnota běžné likvidity, a to 1,17. Tato hodnota byla způsobena především díky rapidnímu poklesu pohledávek z obchodních vztahů až o 10 mil. Kč oproti předchozímu roku.

Jestliže podnik dosahuje vyšších hodnot, je to pro něj přínosné, neboť se mu snižuje platební neschopnost. Naopak velmi vysoké hodnoty mohou mít i nepříznivé dopady pro společnost, neboť veškeré peníze mají uloženy buď v pokladně, nebo na bankovním účtu, kde se však tyto peněžní prostředky neúročí. Může se díky tomu snižovat rentabilita podniku.

Graf č. 4: Vývoj běžné a pohotové likvidity za období 2013-2017



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Z grafu č. 4 je patrné, že běžná likvidita je razantně vyšší než pohotová likvidita. Tento fakt je způsoben tím, že ve výpočtu pohotové likvidity jsou odečteny z oběžných aktiv zásoby, které jsou při výpočtu běžné likvidity ponechány. Z výše uvedeného vyplývá, že podnik váže velké množství svého kapitálu v zásobách. Velký vliv na objemné skladové zásoby má fakt, že se jedná o středně velký podnik, který má celkem čtyři pobočky a všechny tyto pobočky mají za jeden z primárních cílů oslovovat maloobchodní zákazníky, kterým musí být schopny dodat své zboží ihned. Tato firemní kultura má velký vliv na nízkou pohotovou likviditu.

4.2.3 Ukazatele zadluženosti

V rámci skupiny ukazatelů zadluženosti jsou porovnávány celková zadluženost, kvóta vlastního kapitálu, koeficient zadluženosti a úrokové krytí. Všechny tyto ukazatele se zabývají tím, jak podnik využívá ke své činnosti cizí kapitál. Pokud má podnik vyšší míru zadluženosti, může to vést k jeho finanční nestabilitě.

Tabulka č. 4: Ukazatele zadluženosti

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost (v %)	52,09	62,38	63,47	39,60	40,37
Kvóta vlastního kapitálu (v %)	46,19	35,74	34,22	59,15	58,78
Koeficient zadluženosti (v %)	112,76	174,52	185,48	66,94	68,67
Úrokové krytí	-9,02	-17,50	-4,50	18,08	20,51

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Celková zadluženost vyjadřuje podíl cizího kapitálu k celkovým aktivům. Z tabulky č. 4 vyplývá, že společnost využívala cizí zdroje ke krytí aktiv až do roku 2016. V tomto období bylo riziko věřitelů vyšší než v následujících letech. Nejvyšší hodnota celkové zadluženosti byla v roce 2015, kdy dosahovala výše 63,47 %. Znamená to, že z 63,47 % by byla aktiva financována cizími zdroji a pouze 36,53 % vlastními zdroji. V roce 2017 byla celková zadluženost nejnižší, a to 36,60 %. Jak je patrné, tak i na tento ukazatel má velký vliv prodej nemovitosti, díky čemuž byl ukončen kontokorentní úvěr a tím byl ponížen cizí kapitál.

Kvóta vlastního kapitálu se vypočte jako podíl vlastního kapitálu k celkovým aktivům. Jedná se o doplněk k celkové zadluženosti. Nejnižší hodnotou, pod kterou by se podnik

neměl dostat je 30 %. Jak z tabulky č. 4 vyplývá, tak ani v jednom účetním období se podnik pod tuto hodnotu nedostal, což znamená, že je podnik schopen pokrýt své prostředky vlastním kapitálem. V letech 2016 a 2017 byla nadpoloviční většina aktiv kryta vlastním kapitálem. Tento fakt znamenal pro společnost nižší riziko podnikání, které je však spojeno s vyššími náklady na kapitál.

Koeficient zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál. Z tabulky č. 4 je zřejmé, že podnik na začátku sledovaného období hojně využíval cizí kapitál, který se však postupem času snížil až na 66,94 %. Vysoký koeficient zadluženosti v prvních třech letech sledovaného období ovlivnily cizí zdroje, především kontokorentní úvěr společnosti. Nejvyšší hodnotu nabýval ukazatel v roce 2015, kdy byl mimo jiné ovlivněn nejvyššími závazky z obchodních vztahů za sledované období.

Úrokové krytí zachycuje, kolikrát převyší zisk placené úroky. Čím vyšší jsou hodnoty ukazatele, tím bývá podnik důvěryhodnější pro věřitele. Z tabulky č. 4 patrné, že podnik dosahoval kritických hodnot ukazatele úrokového krytí, a to za období 2013–2015. Veliký vliv měl na tuto skutečnost záporný výsledek hospodaření za dané období. Od roku 2015 podnik dosahuje kladných hodnot, což znamená, že je dostatečně důvěryhodný pro věřitele.

4.2.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity posuzují, zda podnik efektivně hospodaří se svými aktivy. Pro posouzení aktivity společnosti byly vybrány ukazatele – obrat celkových aktiv, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků.

Tabulka č. 5: Ukazatele aktivity

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat celkových aktiv	2,12	2,28	2,47	3,33	2,94
Doba obratu zásob (ve dnech)	49,70	44,14	51,35	37,09	43,01
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	45,88	43,68	35,09	45,56	52,33
Doba obratu závazků (ve dnech)	43,54	42,47	47,66	31,91	34,56

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

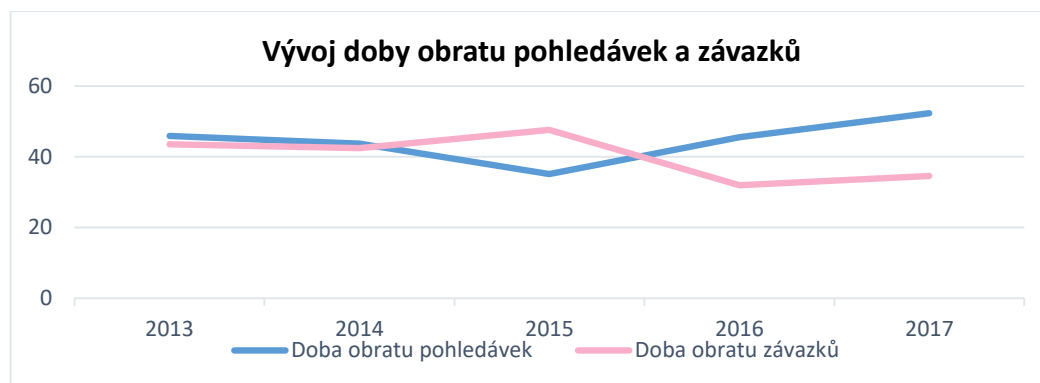
Obrat celkových aktiv ukazuje, kolik tržeb připadá na jednu korunu majetku. Hraniční hodnota tohoto ukazatele se dává ve výši 1. Jak je z tabulky č. 5 patrné, tak ani jednou za sledované období nevykázal podnik hodnotu nižší než 1. Nejvyšší hodnotu měl ukazatel obratu celkových aktiv v roce 2016, a to ve výši 3,33. V tomto případě připadalo na 1 korunu aktiv až 3,33 korun tržeb. S takto vysokou obrátkovostí aktiv disponovala společnost především díky výraznému poklesu aktiv, kterého dosáhl podnik v daném období. Naopak nejnižší hodnota ukazatele byla zaznamenána v roce 2013, kdy na 1 korunu aktiv připadalo 2,12 korun tržeb, což bylo stále nad doporučenou hranicí.

Doba obratu zásob zachycuje počet dní, po které jsou zásoby vázány v podniku do okamžiku jejich prodeje. Čím je hodnota tohoto ukazatele nižší, tím je to lepší pro podnik, neboť nemá vázané finanční prostředky v zásobách. Nejvyšší hodnotu dosahovala společnost v roce 2015, a to 51,35 dní, jelikož v té době měla společnost nejvyšší skladové zásoby za sledované období. V tomto roce podnik nejvíce vázal v zásobách své peněžní prostředky. Průměrná hodnota obratu zásob za sledované období je 45,06 dní.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje průměrný počet dní od vystavení faktury až po okamžik jejího uhrazení. Tento ukazatel zahrnuje pohledávky z obchodních vztahů. Z tabulky č. 5 je patrné, že za poslední dva roky má ukazatel doby obratu pohledávek stoupající charakter, což není příznivé pro podnik, neboť tím klesá produktivita jeho peněžních prostředků. Naopak v roce 2015 dosahovala společnost hodnoty 35,09 dní, a to poukazuje na to, že podnik čekal v průměru na uhrazení faktury 35,09 dní.

Doba obratu závazků představuje, kolik dní odkládá podnik platby svým dodavatelům. Aby byla zachována dostatečná finanční stabilita podniku, tak by doba obratu závazků měla být vyšší nebo alespoň rovna době obratu pohledávek. Průměrná hodnota za sledované období je 40,03 dní, což je až o 5,03 dne méně než v předchozím ukazateli. Nejvyšší hodnotu podnik dosahoval v roce 2015, a to 47,66 dní. Této hodnoty podnik dosáhl především díky nejvyšší hodnotě závazků z obchodních vztahů za sledované období.

Graf č. 5: Vývoj doby obratu pohledávek a závazků za období 2013–2017



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Graf č. 5 porovnává vývoj doby obratu pohledávek a závazků. Za období 2013 a 2014 byly oba tyto ukazatele vcelku vyrovnané, což pro podnik znamenalo zachování potřebné likvidity. V následujícím roce dokonce doba obratu závazků převyšovala dobu obratu pohledávek a díky tomu měl podnik dostatečnou finanční stabilitu. V dalších letech však doba obratu závazků zaznamenala značný propad oproti druhému ukazateli. Největší rozdíl je vidět v roce 2017, kdy rozdíl mezi těmito dvěma ukazateli činí až 17,77 dní. V letech 2016 a 2017 společnost poskytovala obchodním partnerům delší bankovní úvěr, než který sama využívala. Z tohoto důvodu musela mít dostatečný finanční kapitál pro zachování své obchodní činnosti.

4.3 Rozdílové ukazatele

V následující subkapitole jsou pro analýzu vybrány dva nejznámější rozdílové ukazatele. Jedná se o čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky.

4.3.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál se vypočte jako rozdíl oběžných aktiv a krátkodobých závazků.

Tabulka č. 6: Ukazatel čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Oběžná aktiva	146 952	145 907	131 839	134 314	129 543
Krátkodobé závazky	95 584	115 811	112 376	56 914	60 146
Čistý pracovní kapitál	51 368	30 096	19 463	77 400	69 397

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Z tabulky č. 6 vyplývá, že ukazatel čistého pracovního kapitálu dosahoval ve sledovaném období vždy kladné hodnoty. Tento výsledek je pro podnik velmi pozitivní informací, neboť umožňuje podniku pokračovat v činnosti i v případě, kdyby musel splatit všechny své krátkodobé závazky. V letech 2013–2014 dosahovala oběžná aktiva vysokých hodnot, neboť podnik měl značné skladové zásoby, které ale byly v následujících letech poníženy, skoro až o 20 mil. Kč. V roce 2015 měl podnik nejnižší čistý pracovní kapitál, neboť v oběžných aktivech se promítly nejvyšší pohledávky z obchodních vztahů za sledované období, a to skoro až o 10 mil. Kč. Oproti tomu však krátkodobé závazky dosahovaly podobných hodnot jako v předchozích letech, a z tohoto důvodu byl nejvyšší čistý pracovní kapitál. V roce 2016 je vidět enormní nárůst ČPK, jelikož krátkodobé závazky jsou nejvyšší. To bylo docíleno tím, že byla prodána již zmiňovaná nemovitost v Praze a díky tomu byl ukončen kontokorentní úvěr.

4.3.2 Čisté pohotové prostředky

Čisté pohotové prostředky se vypočítají jako rozdíl mezi peněžními příjmy a krátkodobými závazky.

Tabulka č. 7: Čisté pohotové prostředky (v tis. Kč)

Ukazatel	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobý finanční majetek	2 430	8 307	4 370	15 130	525
Krátkodobé závazky	95 584	115 811	112 376	56 914	60 146
Čisté pohotové prostředky	-93 154	-107 504	-108 006	-41 784	-59 621

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Čisté pohotové prostředky zobrazují rozdíl mezi peněžními prostředky a krátkodobými závazky. Krátkodobý finanční majetek zahrnuje pouze peníze na bankovních účtech a peníze v pokladnách. Ve všech sledovaných obdobích ukazatel vykazuje zápornou hodnotu, která udává, že podnik nebyl schopen splácet své krátkodobé závazky. Největší položku v krátkodobých závazcích tvoří závazky z obchodních vztahů a kontokorentní úvěr, který byl zcela ukončen v roce 2016, což je patrné z tabulky č. 7. Díky tomu je za období 2016–2017 ukazatel čistých pohotových prostředků až dvojnásobně vyšší než v předchozích letech.

5 Ekonomická přidaná hodnota

V následující kapitole je popsán výpočet ukazatele EVA, který se řadí mezi nejvýznamnější hodnotová měřítka výkonnosti podniku. Hlavním cílem tohoto ukazatele je, že investovaný kapitál musí mít větší přínos než náklady na tento kapitál. Tato kapitola se také zabývá stanovením čistých operačních aktiv (NOA), čistého zisku z operační činnosti podniku po zdanění (NOPAT), investovaného kapitálu (C), vážených průměrných nákladů kapitálu (WACC) a nakonec samotným výpočtem ekonomické přidané hodnoty.

5.1 Vymezení čistých operativních aktiv – NOA

Čistá operativní aktiva jsou aktiva, které podnik potřebuje k tomu, aby mohl provozovat svoji činnost. Tyto aktiva však neodpovídají celkovým aktivům z rozvahy. Pro výpočet čistých operativních aktiv je nezbytné vyloučit aktiva, která se nepodílí na hlavní činnosti podniku, dále je nezbytné aktivovat položky aktiv, které nejsou zachyceny v rozvaze, ale podílejí se na produkci operativního zisku. V neposlední řadě je zapotřebí upravit rozvahu o neúročený cizí kapitál.

5.1.1 Vyloučení neoperativních aktiv

Pro výpočet čistých operativních aktiv je nutné nejdříve vyloučit z rozvahy neoperativní aktiva. Do neoperativních aktiv se řadí přebytečný krátkodobý a dlouhodobý finanční majetek, nedokončené investice, kumulované neobvyklé zisk nebo ztráty či finanční investice portfoliového charakteru.

Jelikož společnost vykazovala za sledované období nízkou likviditu, tak není zapotřebí upravovat v rozvaze krátkodobý finanční majetek. Finanční investice, kumulované zisky či ztráty společnost neeviduje. Z rozvahových aktiv je tedy zapotřebí vyloučit nedokončený dlouhodobý majetek.

Nedokončený DHM

Ve sledovaném období společnost vykazovala nedokončený dlouhodobý hmotný majetek, který se nepodílel na tvorbě výsledku hospodaření, a z tohoto důvodu je nutné ho vyloučit z rozvahy. V letech 2013–2015 a 2017 společnost vykazovala v rozvaze nedokončený DHM ve výši 9 213 tis. Kč a tato hodnota bude z aktiv odečtena.

Za účetní období 2016 podnik vykazoval nedokončený DHM v částce 9 594 tis. Kč, který bude taktéž odečten.

Tabulka č. 8: Úprava aktiv o nedokončený DHM a poskytnuté zálohy na DHM (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Nedokončený DHM	9 213	9 213	9 213	9 594	9 213

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

5.1.2 Aktivace v rozvaze nevykazovaných aktiv

Další úpravu pro výpočet čistých operativních aktiv představuje aktivování v rozvaze nevykazovaných aktiv. Do této skupiny se řadí zejména aktivování goodwillu, leasingů, tichých rezerv či rozdílu z přecenění majetku. Aby byla ekonomická přidaná hodnota správně vyčíslena, je zapotřebí výše uvedené položky aktivovat. Analyzované společnosti se týká pouze finanční leasing, neboť jiné položky na ni neměly za sledované období žádný dopad.

Finanční leasing

Společnost pořizuje většinu osobních automobilů na úvěr, a tudíž jsou již všechny hodnoty promítnuty do účetních výkazů. V minulosti však podnik pořídil na finanční leasing několik vysokozdvihných vozíků, osobních a nákladních automobilů, které je zapotřebí zahrnout do čistých operativních aktiv společnosti.

Hodnota majetku, který byl pořízen na finanční leasing, je stanovena pomocí současné hodnoty budoucích splátek. Jelikož je poměrná část leasingových smluv sjednána na dobu odpovídající době odpisování daného majetku, tak je současná hodnota splátek považována za přímou odpisům.

Při výpočtu současné hodnoty je zapotřebí nejdříve určit diskontní sazbu, která je rovna implicitní úrokové sazbě obsažené ve splátkách. Z důvodu toho, že v předchozím období měla analyzovaná společnost větší množství leasingových smluv, byla implicitní úroková sazba nahrazena pomocí průměrné sazby úvěrů, které společnost čerpala. Po analýze střednědobých úvěrů, které společnost využívala, byla průměrná sazba stanovena jako průměr PRIBOR 1–měsíční za příslušný rok + 2,50 % marže. V tabulce č. 9 jsou uvedeny sazby v letech, kdy byly uzavřeny leasingové smlouvy.

Tabulka č. 9: Implicitní úrokové míry pro leasingové smlouvy (v %)

Položka	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PRIBOR 1 – měsíční	3,81	1,93	1,09	0,97	0,75	0,31
Sazba marže	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Implicitní úroková míra	6,31	4,43	3,59	3,47	3,25	2,81

Zdroj: ČNB, účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Tabulka č. 10 zachycuje výši vypočtené hodnoty majetku aktivovaného do rozvahy. Přehled budoucích splátek z uzavřených leasingových smluv je součástí přílohy D a obsahuje název majetku a rozpis splátek dle jednotlivých let.

Tabulka č. 10: Úprava aktiv o aktivaci leasingu (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Finanční leasing	4 857	2 232	414	0	0

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

5.1.3 Vyloučení neúročeného cizího kapitálu

Poslední úpravou pro výpočet čistých operativních aktiv je ponížení aktiv o cizí zdroje kapitálu, které nejsou úročené. Do této skupiny patří krátkodobé závazky, neúročené dlouhodobé závazky, položky pasivního časového rozlišení a rezervy, které jsou skutečnými závazky. Analyzovaná společnost vykazovala pouze krátkodobé závazky, neúročené dlouhodobé závazky a pasivní časové rozlišení.

Tabulka č. 11: Úprava aktiv o neúročený cizí kapitál (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobé závazky	75 365	77 847	81 634	56 914	60 146
Dlouhodobé závazky neúročené	1 802	5 239	3 992	4 407	6 572
Časové rozlišení pasiv	4 136	4 324	4 872	1 947	1 413
Neúročený cizí kapitál	81 303	87 410	90 498	63 268	68 131

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

5.1.4 Vyčíslení čistých operativních aktiv

Výpočet čistých operativních aktiv je vyobrazen v tabulce č. 12, kde jsou také zachyceny veškeré nutné úpravy, které byly před samotným výpočtem provedeny.

Tabulka č. 12: Vyčíslení čistých operativních aktiv – NOA (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobý majetek	74 728	74 690	68 311	10 426	23 849
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	362	209	56	0
Dlouhodobý hmotný majetek	79 084	81 309	76 901	19 964	33 062
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek (-)	9 213	9 213	9 213	9 594	9 213
Aktivovaný majetek v leasingu (+)	4 857	2 232	414	0	0
ČPK	80 800	61 879	43 783	72 486	64 090
Zásoby	70 452	64 596	74 551	53 486	58 206
Pohledávky	74 070	73 004	52 918	65 698	70 812
Peněžní prostředky	2 430	8 307	4 370	15 130	525
Časové rozlišení	15 151	3 382	2 442	1 440	2 678
Neúročené cizí kapitál (-)	81 303	87 410	90 498	63 268	68 131
NOA	155 528	136 569	112 094	82 912	87 939

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Dlouhodobý majetek, který je znázorněn v tabulce č. 12 se skládá z dlouhodobého hmotného a dlouhodobého nehmotného majetku. Dlouhodobý majetek je ponížen o nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a zároveň je k němu přičten leasing. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek evidovala společnost po celé sledované období, zatímco leasing podnik vykazoval pouze v letech 2013–2015. Čistý pracovní kapitál se skládá ze zásob, pohledávek, peněžních prostředků, časového rozlišení a je ponížen o neúročený cizí kapitál, který zahrnuje krátkodobé závazky, neúročené dlouhodobé závazky a časové rozlišení pasiv viz tabulka č. 11.

Tabulka č. 13: Vyčíslení investovaného kapitálu – C (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	102 202	73 343	63 128	82 553	87 939
Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Kapitálové fondy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
Rezervní fondy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
VH minulých let	111 870	97 415	68 556	58 341	78 147
VH za běžné účetní období	-14 455	-28 859	-10 215	19 806	5 005
Ekvivalenty VK (-)	9 213	9 213	9 213	9 594	9 213
Cizí zdroje	53 326	63 226	48 966	359	0
Rezervy	0	0	0	359	0
Bankovní úvěry	48 469	60 994	48 552	0	0
- dlouhodobé	28 250	23 030	17 810	0	0
- krátkodobé	20 219	37 964	30 742	0	0
Leasing (+)	4 857	2 232	414	0	0
Celkový kapitál	155 528	136 569	112 094	82 912	87 939

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Čistá operativní aktiva zaznamenala v průběhu sledovaného období měnící se charakter. V roce 2016 je zaznamenán rapidní pokles oproti předchozímu roku 2014, a to až o 28 768 tis. Kč. Postupný nárůst čistých operativních aktiv je vidět již v následujícím roce, a to o 5 027 tis. Kč. Výsledná hodnota čistých operativních aktiv je totožná jako výše investovaného kapitálu.

5.2 Vymezení čistého operativního zisku po zdanění – NOPAT

K vyčíslení čistého operativního zisku po zdanění je opět zapotřebí provést několik úprav. Všechny provedené úpravy se týkají výsledku hospodaření. Nejdříve se k tomuto výsledku musejí zohlednit nákladové úroky. Další úprava spočívá v zohlednění rozdílu mezi tržbami za prodej dlouhodobého hmotného majetku či materiálu a zůstatkovou cenou z prodeje tohoto majetku a materiálu. Tato úprava je znázorněna v tabulce č. 14.

Tabulka č. 14: Výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje DM	100	766	638	76 008	650
ZC prodaného DM	0	161	189	53 003	0
VH z prodeje DM	100	605	449	23 005	650

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Dalším krokem je odečtení implicitních úroků z leasingových splátek, které jsou vymezeny jako součin implicitní úrokové sazby, která byla platná v době uzavření leasingové smlouvy, a současné hodnoty budoucích splátek na začátku daného období. Z důvodu toho, že většina smluv byla uzavřena na dobu odpovídající době odepisování majetku, tak bude výše úroku po odečtení úroku brána jako odpis daného majetku. Poslední úprava se týká daně z příjmu právnických osob, přesněji řečeno jejímu rozdílu před a po úpravě výsledku hospodaření z běžné činnosti. Analyzovaná společnost však ve sledovaném období daň z příjmu právnických osob neplatila, neboť vykazovala ztrátu v letech předešlých. Z tohoto důvodu není zapotřebí úpravu daně provádět. Potřebné úpravy výsledku hospodaření za běžnou činnost jsou znázorněny v tabulce č. 15.

Tabulka č. 15: Vyčíslení čistého zisku z operativní činnosti po zdanění (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
VH za běžnou činnost před zdaněním	-14 455	-28 859	-10 215	19 806	5 006
Nákladové úroky (+)	1 602	1 649	1 849	1 095	244
VH z prodeje DM	100	605	449	23 005	650
Odpis leasingu	255	163	42	0	0
NOPAT	- 12 498	-26 442	-7 875	43 906	5 900

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

5.3 Vymezení vážených průměrných nákladů kapitálu – WACC

Poslední položkou, která je součástí vyčíslení ekonomické přidané hodnoty, jsou vážené průměrné náklady kapitálu. Výpočet těchto nákladů zahrnuje náklady na cizí a vlastní kapitál a poměr vlastního a cizího kapitálu vůči celkovému kapitálu.

5.3.1 Náklady na cizí kapitál

Náklady cizího kapitálu zahrnují úroky z bankovních úvěrů a implicitní úroky, které jsou zahrnuty v leasingových splátkách. Při výpočtu procentuálních nákladů na bankovní úvěr je zvolen způsob výpočtu pomocí průměrného stavu bankovních úvěrů a nákladových úroků. Tento výpočet je zobrazen v tabulce č. 16 a zahrnuje vyčíslení počátečního a konečného stavu bankovního úvěru za dané období. Jelikož společnost za sledované období neplatila daň z příjmu právnických osob, tak není nutné upravovat výslednou úrokovou sazbu o daňový štít. Z tabulky č. 16, je patrné, že sazba nákladů na bankovní úvěr byla za účetní období 2013–2015 vyrovnaná, ale v roce 2016 bylo zaznamenáno její zvýšení. Nárůst nákladů na bankovní úvěr byl zaznamenán především díky doplacení bankovního úvěru, kdy byl průměrný stav až o 55 % nižší než v předchozích letech, ale nákladové úroky byly pouze o 40 % nižší než v letech předchozích. V roce 2017 již společnost bankovní úvěr nečerpala.

Tabulka č. 16: Náklady na bankovní úvěr (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
PS bankovních úvěrů	52 770	48 469	60 994	48 552	0
KS bankovních úvěrů	48 469	60 994	48 552	0	0
Průměrný stav BÚ	50 620	54 732	54 773	24 276	0
Nákladové úroky	1 602	1 649	1 849	1 095	0
Náklady na bankovní úvěr (%)	3,16	3,01	3,38	4,51	0

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Dalším krokem je stanovení výše nákladů na majetek, který byl pořízen formou finančního leasingu. Náklady na leasing jsou stanoveny poměrem nákladových úroků v daném roce a průměrným stavem závazků vůči leasingovým institucím. Ve výpočtu není opět zachycen vliv daňového štítu, neboť společnost za sledované období neplatila daň z příjmu právnických osob.

Tabulka č. 17: Náklady na majetek financovaný finančním leasingem (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný stav závazků z leasingu	11 087	3 545	1 323	0	0
Nákladové úroky	255	163	42	0	0
Náklady na leasing (%)	2,30	4,60	3,17	0	0

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Tabulka č. 18 zachycuje výši celkových nákladů na cizí kapitál, které jsou určeny pomocí průměrných vážených nákladů na cizí kapitál. Váhy nákladových úroků z bankovních úvěrů a leasingů, jsou dány podílem závazků na součet leasingových závazků a bankovních úvěrů. Z tabulky č. 18 vyplývá, že společnost měla do roku 2015 obdobnou výši nákladů na cizí kapitál. V roce 2016 je patrný pokles bankovního úvěru a také to, že společnost již neevidovala žádný majetek na finanční leasing.

Tabulka č. 18: Průměrné vážené náklady na cizí kapitál (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Průměrný stav BÚ	50 620	54 732	54 773	24 276	0
Průměrný stav závazků z leasingu	11 087	3 545	1 323	0	0
Náklady na bankovní úvěr (%)	3,16	3,01	3,38	4,51	0
Náklady na leasing (%)	2,30	4,60	3,17	0	0
NCK v %	3,01	3,11	3,38	4,51	0

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

5.3.2 Náklady na vlastní kapitál

Dalším bodem při výpočtu průměrných nákladů na kapitál je stanovení nákladů na vlastní kapitál. Náklady jsou stanoveny pomocí komplexní stavebnicové metody, průměrné rentability v odvětví a metody odvození od nákladů cizího kapitálu.

Odvození nákladů vlastního kapitálu od nákladů cizího kapitálu

Tato metoda je založena především na tom, že se k nákladům na cizí kapitál připočte riziková přírážka, která by měla odrážet riziko podnikání ve shodném oboru. Riziková

přirážka byla stanovena ve výši 4 %, a to především díky silné konkurenci, která v daném oboru působí.

Tabulka č. 19: Vymezení nákladů na N_{VK} od N_{CK}

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
N_{CK}	0,0301	0,0311	0,0338	0,0451	0
Riziková přirážka	0,0400	0,0400	0,0400	0,0400	0,0400
N_{VK} vymezené od N_{CK}	0,0701	0,0711	0,0738	0,0851	0,0400

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Komplexní stavebnicová metoda

Základním předpokladem tohoto modelu je zhodnocení podnikatelské činnosti analyzovaného podniku pomocí vybraných faktorů. Sledované faktory představují podnikatelskou činnost a jsou rozděleny do několika skupin. Jejich součet tvoří rizikovou přirážku nákladů vlastního kapitálu. Hodnocení faktorů je prováděno pomocí přidělení jednoho ze čtyř stupňů rizika, od nízkého rizika až po vysoké riziko (Mařík, 2003).

Dalším krokem je určení bezrizikové přirážky, která je následně přičtena k výsledné rizikové přirážce. Bezrizikovou přirážku stanovuje Ministerstvo průmyslu a obchodu pro jednotlivé roky. Hlavní výhodou stavebnicové metody je především to, že se na ní podílí vedení společnosti díky stanovení rizikové analýzy. Tato analýza je, zachycena v příloze F. Pro výpočet byla stanovena maximální hodnota nákladů vlastního kapitálu, a to ve výši 30 %.

Posledním krokem je stanovení průměrné rentability odvětví, která byla vypočtena na základě zveřejněných dat od Ministerstva průmyslu a obchodu ČR.

V tabulce č. 20 je zobrazen výpočet průměrných nákladů na vlastní kapitál pomocí aritmetického průměru výše uvedených metod. Z tabulky č. 20 je patrné, že s růstem rentability odvětví rostly také průměrné náklady na vlastní kapitál, a to až do roku 2016.

Tabulka č. 20: Průměrné vážené náklady na vlastní kapitál (v tis. Kč)

Položka	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita v odvětví (ROE)	0,0720	0,0931	0,1123	0,1250	0,1242
N _{VK} vymezené od N _{CK}	0,0701	0,0711	0,0738	0,0851	0,0400
Komplexní stavebnicová metoda	0,0885	0,0826	0,0669	0,0631	0,0751
Průměrná sazba N_{VK}	0,0769	0,0823	0,0843	0,0911	0,0798

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

5.3.3 Průměrné vážené náklady na kapitál – WACC

Tabulka č. 21 zachycuje výpočet průměrných vážených nákladů na kapitál, které jsou vypočteny jako vážený aritmetický průměr nákladů na jednotlivé druhy kapitálu. Data vlastního a cizího kapitálu jsou převzata z tabulky č. 13.

Tabulka č. 21: Průměrné vážené náklady na kapitál

	2013	2014	2015	2016	2017
NVK	0,0769	0,0823	0,0843	0,0911	0,0798
NCK	0,0301	0,0311	0,0338	0,0451	0
Upravený VK (v tis. Kč)	102 202	73 343	63 128	82 553	87 939
Upravený CK (v tis. Kč)	53 326	63 226	48 966	359	0
C (v tis. Kč)	155 528	136 569	112 094	82 912	87 939
VK/C	0,6571	0,5370	0,5632	0,9957	1,0000
CK/C	0,3429	0,4630	0,4368	0,0043	0,0000
WACC	0,0609	0,0586	0,0622	0,0909	0,0798

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Z tabulky č. 21 vyplývá, že v letech 2013–2015 byly průměrné náklady na kapitál výrazněji nižší než v následujících letech. Tato skutečnost, byla zapříčiněna především díky vyšší hodnotě cizího kapitálu. V následujících letech vlastní kapitál výrazně převyšoval cizí kapitál, a proto došlo k rapidnímu nárůstu průměrných nákladů na kapitál.

5.4 Výpočet ekonomické přidané hodnoty – EVA

Po všech výše uvedených úpravách je možné stanovit ekonomickou přidanou hodnotu. Samotný výpočet ukazatele EVA je proveden pomocí vzorce č. 23. Tabulka č. 22 zachycuje všechny předem stanovené hodnoty pro sledované účetní období.

Tabulka č. 22: Výpočet EVA pomocí ekonomického modelu (v tis. Kč)

	2013	2014	2015	2016	2017
NOPAT	-12 498	-26 442	-7 875	43 906	5 900
Kapitál (C)	155 528	136 569	112 094	82 912	87 939
WACC	0,0609	0,0586	0,0622	0,0909	0,0798
EVA	-21 969,66	-34 444,94	-14 847,25	36 369,30	-1 117,53

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Z tabulky č. 22 je na první pohled patrné, že pouze v jednom účetním období společnost dosahovala kladné hodnoty EVA, a to v roce 2016. V letech 2013–2015 dosahovala výsledná hodnota záporných čísel, a to především z důvodu ztrátového výsledku hospodaření. Nejnižší hodnoty dosahovala ekonomická přidaná hodnota v roce 2014, a to až -34 445 tis. Kč. Této negativní hodnoty dosáhl podnik především díky výraznému poklesu ukazatele NOPAT. Nejpříznivější hodnoty dosahoval podnik v roce 2016, kdy byl ukazatel EVA dokonce ve výši 36 369 tis. Kč. Pouze v tomto roce společnost vytvářela hodnotu pro vlastníky. V následujícím účetním období, byl, opět zaznamenám pokles ekonomické přidané hodnoty, což bylo zapříčiněno především díky poklesu ukazatele NOPAT a růstu nákladů na vlastní kapitál.

Nejvhodnější způsob porovnání ekonomické přidané hodnoty je pomocí ukazatele RONA. Jedná se o poměrový ukazatel, který měří výkonnost podniku v relativním vyjádření. Tento ukazatel se vypočte jako podíl čistého operativního zisku a čistých operativních aktiv. Dalším podstatným krokem je porovnání ukazatele RONA a WACC, neboť pokud je ukazatel RONA vyšší než WACC, tak podnik vytváří přidanou hodnotu.

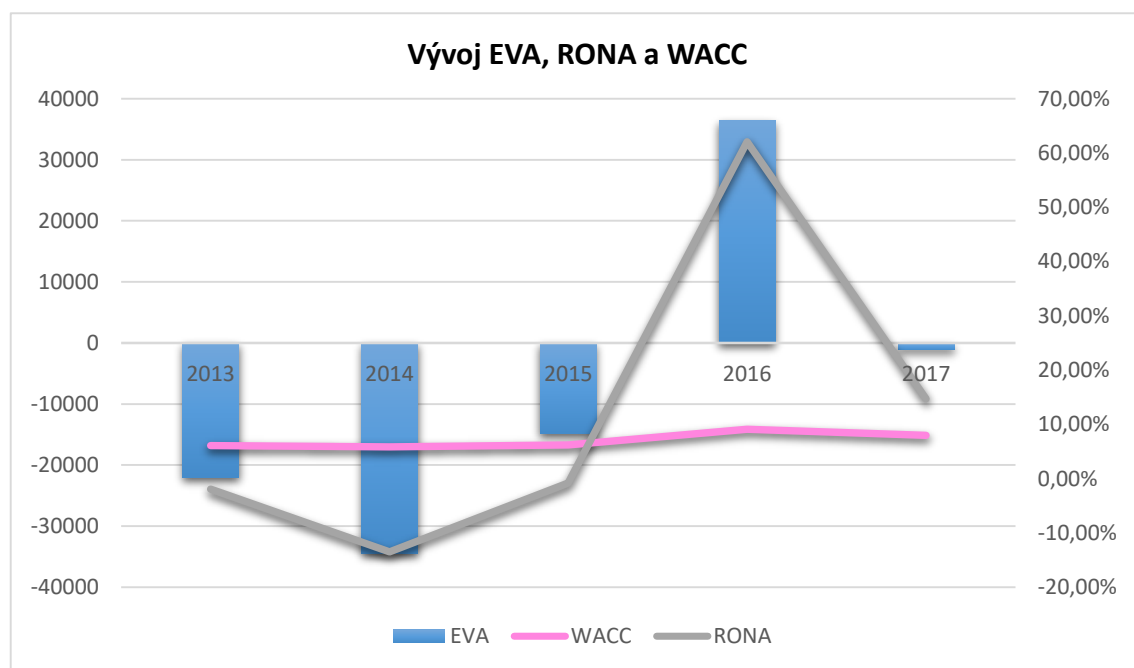
Tabulka č. 23: Ukazatel rentability čistých aktiv

	2013	2014	2015	2016	2017
RONA	-0,0804	-0,1936	-0,0703	0,5295	0,0671

Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

Z grafu č. 6 je patrné, že v roce 2016 hodnota ukazatele RONA převyšovala ukazatel WACC, což znamená, že v té době podnik vytvářel přidanou hodnotu. V letech 2013–2015 vykazoval ukazatel RONA záporné hodnoty způsobené především ztrátovým výsledkem hospodaření společnosti. V roce 2016 je vidět rapidní nárůst všech sledovaných ukazatelů. V účetním období 2017 je však opět patrný pokles všech třech ukazatelů, který nemá dobrý vliv na výkonnost podniku. Záporné hodnoty ukazatele EVA mají negativní vliv na to, aby byl podnik schopen hradit své náklady související s investovaným kapitálem. Zjištěné výsledky ukazatele EVA nevykazují příliš uspokojivé výsledky pro majitele společnosti, ale i přesto je vidět značný posun k lepšímu, co se týče výkonnosti podniku.

Graf č. 6: Vývoj ukazatelů EVA (v tis. Kč), RONA a WACC (v %)



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

6 Strategická analýza společnosti

Mezi základní analýzy při hodnocení výkonnosti podniku patří stanovení strategické analýzy, neboť díky tomu může podnik předejít komplikacím na trhu. Důležité je, aby podnik specifikoval, jaké má poslání, vizi a cíle. Mezi nástroje strategické analýzy patří PEST analýza, Porterova analýza pěti sil, interní analýza a SWOT analýza.

6.1 Poslání společnosti

Posláním společnosti je distribuovat keramické obklady, dlažbu, sanitu a chemii, a to ve vysoké kvalitě s cílem kvalitní pokládky materiálu. Všechny prodávané materiály je možné dodat v požadovaném množství a jakostní třídě na místo určené zákazníkem. Ke každému zboží je samozřejmostí ověřený certifikát kvality. Společnost je zaměřena jak na velkoobchodní zákazníky, tak i na maloobchodní zákazníky. Nabízí individuální přístup a poradenství při řešení každé zakázky. Podnik spolupracuje s celou řadou odborníků specializující se na daný stavební obor. Keramika Soukup umožňuje zpracování grafického návrhu na PC dle požadavků zákazníka. Dále společnost nabízí trvalý výprodej skladových zásob za akční ceny. Samozřejmostí je okamžitá distribuce objednaného zboží, které je k dispozici ve skladových zásobách. Podnik také pořádá pro obchodní partnery odborné semináře či školení, jež jsou zaměřeny na prezentaci novinek v keramických obkladech, dlažbách, sanitě a stavební chemii.

6.2 Vize společnosti

Vizí společnosti je i nadále nabízet kompletní servis svým odběratelům, udržet si individuální přístup k zákazníkovi a v neposlední řadě poskytovat odborné poradenství. Podnik by chtěl i nadále pokračovat v dodávce zboží odběratelům v nejvyšší kvalitě a v co možném nejkratším termínu. Vizí společnosti je rozšířit počet vzorkoven a tím posílit svoji pozici na trhu, který by zaujala kvalitou nabízeného zboží a s ním spojených služeb.

6.3 Strategické cíle

Za dobu své působnosti na trhu si dokázala společnost Keramika Soukup vybudovat dobré obchodní jméno a silnou pozici na trhu. Jedním ze strategických cílů společnosti je snaha o to si i nadále udržet dobré obchodní jméno a pevnou pozici na trhu. Mezi hlavní

cíle společnosti patří maximalizace podílu na trhu a s tím spojená maximalizace zisku. Další strategií společnosti je zvyšování odborné znalosti všech zaměstnanců a snaha o udržení nejen stávajících zákazníků, ale také získání nových zákazníků. Toho by společnost chtěla dosáhnout především za pomoci udělení skont obchodním partnerům za odběr materiálu. Díky naplnění těchto strategií si společnost zachová svoji dobrou pozici nejen na českém trhu.

6.4 Analýza obecného okolí (PEST)

P – politicko-legislativní – v tomto okolí se posuzují zejména zákony, legislativní omezení podnikání nebo monopolní postavení firmy. V oboru, ve kterém podniká analyzovaná společnost, neexistuje jedna dominantní firma, která ovládá trh. Na trhu se vyskytuje velké množství firem či soukromých osob, které se zabývají stejnou či podobnou podnikatelskou činností. Keramiku Soukup, jako každou jinou společnost, omezují zákony a vyhlášky dané země. Z důvodu změny zákonů se mohou vyskytovat dodatečné náklady na proškolení zaměstnanců a nákup nových technologií. Příkladem dodatečných nákladů je úprava firemního programu SAP na kontrolní hlášení a elektronickou evidenci tržeb. Obě dvě tyto úpravy podnikového systému byly nemalým nákladem společnosti.

E – ekonomické – ve vnějším ekonomickém okolí podniku působí řada faktorů, například hrubý domácí produkt, míra inflace, míra nezaměstnanosti, vývoj devizových kurzů, mezd a úrokových sazeb. V rámci ekonomické analýzy vnějšího podniku má na stavební odvětví největší vliv kupní síla obyvatelstva.

Kupní síla obyvatelstva v České republice dosahuje evropského průměru. Průměrný Čech si může koupit jen 66,4 % toho co průměrný Evropan. Česká republika je dle úrovně disponibilního příjmu v přepočtu na obyvatele na 23. příčce žebříčku společnosti GfK, kde se porovnává 42 evropských zemí. I přesto je však kupní síla Čechů třetím nejlepším výsledkem mezi zeměmi bývalého východního bloku, hned po Slovinsku a Estonsku (Bičíková, 2018).

Dalším faktorem ovlivňujícím společnost je pohyb měnového kurzu. Jelikož dodavatelé Keramiky Soukup jsou také zahraniční subjekty, převážně členové EU, je pro podnik důležitý vývoj eura. Na obrázku č. 9 je znázorněn graf vývoje české koruny vůči euru za období 1. 1. 2012 – 31. 12. 2018. Z obrázku je patrné, že do začátku roku 2015

docházelo k oslabování české koruny, kdy cena eura dosahovala svého maxima, a to až 28,41 CZK/EUR. V dalších měsících došlo k posílení koruny a následné stagnaci, poté ovšem od začátku roku 2017 došlo k posílení české koruny. V současné době se kurz pohybuje kolem hodnoty 25,643 CZK/EUR. Apresiasi koruny pro analyzovaný podnik znamená zvýhodnění nákupní ceny při úhradě dodavatelských faktur (Kurzy.cz, 2019a).

Obrázek č. 9: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK



Zdroj: Kurzy.cz, 2019

Další vliv má na společnost vývoj nezaměstnanosti v České republice. V současné době je nezaměstnanost na trhu práce 3,1 %, a z tohoto důvodu je těžší najít vhodné uchazeče (Kurzy.cz, 2019b).

V Plzeňském kraji, kde má hlavní sídlo společnost Keramika Soukup, byla míra nezaměstnanosti na konci srpna 2018 ve výši 2,1 % (Plzeň CZ, 2017).

S – sociální – výzkumy ukazují, že poptávka po stavebním materiálu v současné době stále roste. Na odvětví stavebního průmyslu působí v rámci sociální analýzy globálního prostředí především demografická stránka země, výše příjmů obyvatelstva a v neposlední řadě vzdělanost obyvatelstva. V současné době se ekonomika potýká s nedostatkem kvalifikovaných pracovníků, neboť se stále snižuje počet absolventů středních odborných škol či učňovských oborů. Pro analyzovanou společnost je prioritní obor stavitelství a prodeje. Absolventi tohoto oboru jsou častými uchazeči o zaměstnání v dané společnosti. Jazyková vybavenost uchazečů o zaměstnání není prioritním kritériem, ale je posuzována jako přednost uchazeče, neboť společnost spolupracuje s několika

zeměmi nejen v rámci EU. Zaměstnanci často jezdí na školení do zahraničí, kde navštěvují jiné keramické závody a získávají zkušenosti.

Odběratele společnosti lze rozsegmentovat do tří kategorií podle věku – generace mladistvých (18–30 let), generace rodičů (30–60 let) a generace prarodičů (60 let a více). Každá z těchto generací se vyznačuje rozdílným přístupem k nákupu stavebního materiálu. První generace neboli generace mladistvých, se na nákupu stavebního materiálu podílí ve střední míře. Jedná se o mladé lidi, kteří se osamostatňují od rodičů a zařizují si nové byty, ve kterých jsou převážně v pronájmu, a z tohoto důvodu nechtějí moc investovat do nových obkladů a dlažeb. Dalším ovlivňujícím faktorem pro tuto generaci jsou především finance, neboť většina z nich teprve začala pracovat, a proto nemá takové úspory. Druhá generace – generace rodičů se výrazně podílí na nákupu stavebního materiálu. Tato generace si kupuje do osobního vlastnictví byty, či si staví nové rodinné domy. Z tohoto důvodu je z jejich strany poptávka po stavebním materiálu daleko větší, neboť jsou připraveni investovat do nového domova. Poslední generace, je generace prarodičů, která nemá v oblibě velké změny. Tento segment obyvatel bere přestavbu domova jako zbytečnou, a proto v takové míře nevyhledávají společností nabízené zboží.

Příjmová situace obyvatelstva se díky oživení ekonomické situace oproti roku 2017 zlepšila. Ve třetím čtvrtletí byla průměrná měsíční hrubá nominální mzda ve výši 31 516 Kč, to znamená navýšení o 8,5 % (2 458 Kč) oproti totožnému období předchozího roku. (ČSÚ, 2018).

Medián mezd v současné době činí 27 719 Kč, což znamená, že vzrostl oproti shodnému období loňského roku o 9,8 %. U mužského pohlaví dosahuje tento medián výše 29 842 Kč a oproti tomu u ženského pohlaví dosahuje pouze 25 206 Kč. Celkem 80 % zaměstnanců dosahovalo mzdy mezi 14 221 Kč a 49 376 Kč (ČSÚ, 2018).

Minimální mzda se od 1. ledna 2019 zvýšila o 1 150 Kč na 13 350 Kč pro stanovenou týdenní pracovní dobu 40 hodin (ČSÚ, 2018).

Z výše analyzovaného vývoje příjmu obyvatelstva České republiky je patrné, že příjmy obyvatel mají rostoucí charakter. Tento trend je očekáván i v následujícím období. To bude mít pozitivní dopad na stavební odvětví, kde se předpokládá zvýšení obrátu tržeb z prodeje zboží.

T – technologické – mezi faktory technologického okolí se řadí například rychlost technologických a technických změn, technické normy, výzkum a vývoj. Všechno zboží prodávané v analyzované společnosti má ověřený certifikát kvality. Společnost má uzavřenou smlouvu se společností EKO-KOM, a.s. o sdruženém plnění. Ze smlouvy vyplývá, že se podnik zavazuje plnit své povinnosti, dále musí zajistit zpětný odběr a využití odpadu z obalů. Společnost používá pouze průmyslové obalové materiály (plasty, vlnitá lepenka, papír). Standardy jsou pro všechny pobočky v zemích Evropské unie stejné, proto zde nepůsobí specifické faktory. Keramika Soukup v červenci 2014 outsourcovala svůj hlavní sklad a od té doby je systém SAP propojen se systémem WMS. Byl zaveden nový intra logistický systém, který umožnil navýšit kapacitu skladu na 6 500 EUR paletových pozic při zachování původních skladových prostor. Tato nová technologie umožňuje společnosti expedovat zboží k odběrateli v nejvyšší kvalitě a v nejkratším možném termínu.

6.5 Analýza oborového okolí (Porterův model pěti sil)

Konkurence v oboru – jako konkurenty ve svém oboru podnik považuje všechny prodejce nabízející sortiment obkladů, dlažby, sanity a chemie. Konkurence v tomto oboru je značná, neboť se na trhu vyskytuje velké množství firem, které nabízejí obdobné zboží. Jako výhodu lze považovat to, že Keramika Soukup na trhu působí již řadu let a za tu dobu si dokázala vybudovat dobré jméno, především díky svému profesionálnímu přístupu k zákazníkům. V roce 2016 společnost otevřela novou vzorkovnu v Praze v Šaldově ulici, která se diametrálně liší od ostatních vzorkoven v České republice. Naprosto jedinečné jsou otočné válce, pomocí kterých se vystavují kompletní koupelny navržené vlastními designéry. Vyvzorování materiálu pomocí otočných válců nenabízí žádná jiná vzorkovna v České republice. Další výhodou je, že společnost vede převážnou část zboží skladem, a proto není problém zákazníkovi zboží okamžitě expedovat. Pro náročnější klienty nabízí exkluzivní série vyráběné pouze pro Keramiku Soukup. V roce 2017 byla otevřena pobočka v Karlových Varech, které taktéž využívá systém otočných válců, který se osvědčil v pražské pobočce. Dále se podnik snaží motivovat zákazníky především odborným poradenským servisem a vybrané zboží dopravuje přímo k zákazníkovi na místo určení. Za největší konkurenty lze považovat společnosti SIKO KOUPELNY a.s., PTÁČEK-velkoobchod, a.s. a ProCeram a. s.

Potencionální noví konkurenti – vstup na trh v tomto odvětví není nijak omezen. Mohou se zde však vyskytovat počáteční bariéry vstupu na trh. Jedná se zejména o úřední náležitosti, finanční prostředky, zázemí, kvalifikované zaměstnance, licence a další. Na trhu, na kterém působí Keramika Soukup, se vyskytuje velký počet zavedených a prosperujících podniků, a z tohoto důvodu bude pro nově příchozí složité se na trhu udržet.

Dodavatelé – analyzovaný podnik působí na trhu obkladů a dlažeb již řadu let, a proto si dokázal vybudovat pevné obchodní vztahy nejen se svými odběrateli, ale také se svými dodavateli. Jako jeden z největších českých dodavatelů společnosti je výrobce LASSELSBERGER s. r. o. (tj. RAKO). Podnik však spolupracuje také s ostatními zeměmi nejen v rámci Evropské unie. Jedná se například o výrobce – STN Ceramica, Marazzi, ABK Group, Ceramika Color, Peronda, Kanjiža a další. Z oboru stavební chemie se jedná především o produkty společnosti HENKEL ČR s. r. o. a Excel Mix CZ s. r. o. Z oboru sanitárního vybavení jsou hlavními dodavateli společnosti UBC s. r. o., SanSwiss s. r. o., Ideal Standard s. r. o., HANSA ČESKO s.r.o., Tres a další.

Zákazníci – v současné době dochází ke zvyšování úrovně stavební produkce a tím pádem dochází ke zvyšování poptávky po stavebním materiálu. Díky tomu dosahuje společnost téměř stejných čísel, jak v zimním, tak v letním období. Zimní období však nebývají standardně pro stavební odvětví příznivá. Současně se zvyšováním trendu stavební produkce však dochází ke zvyšování konkurence v daném odvětví a tím pádem je kladen vysoký tlak na prodejní ceny. Keramika Soukup se zaměřuje jak na maloobchodní zákazníky – jedná se o tzv. „zákazníky z ulice“, tak na velkoobchodní zákazníky, se kterými má uzavřenou rámcovou kupní smlouvu.

Substituty – za substituty Keramiky Soukup lze považovat všechny prodejce sanity a pokládkových materiálů. Rozdíl mezi analyzovanou společností a ostatními společnostmi je zejména v doplňkových službách, jako je např. doprava a grafické služby. Zákazníci bývají často ovlivňováni cenou. Keramika Soukup nabízí katalog, ve kterém je u všech výrobků uvedená cena. Tato cena je převážně pro maloobchodní zákazníky. Katalog je k dispozici na všech pobočkách Keramiky Soukup, na internetových stránkách a také je ho možno bezplatně zaslat na jakoukoliv adresu. Velkoobchodní zákazníci mají nastaveny skonta dle podepsaných rámcových kupních smluv.

6.6 Interní analýza

I přesto že měla společnost za rok 2017 v průměru 70 zaměstnanců, tak se označuje za rodinnou firmu. Vedení společnosti se zajímá o každého zaměstnance individuálně. Ve firmě se dodržují společné oslavy zaměstnanců. Jedná se především o významná životní jubilea, svatby či narození potomků. Interní firemní motto zní: „Všichni táhneme za společný provaz“.

Ve firmě je hierarchické rozdělení pracovních pozic. Jedná se o majitele firmy, výkonného ředitele, obchodního ředitele, finančního ředitele, vedoucí poboček a řadové zaměstnance. Každý zaměstnanec společnosti má svého nadřízeného.

Všichni zaměstnanci společnosti využívají systém SAP. V tomto systému se odehrává celý proces obchodu od objednání materiálu, přes naskladnění, prodej až po zaúčtování dodavatelské faktury a její následnou úhradu. Veškeré účetnictví společnosti je taktéž vedeno v systému SAP. Zaměstnanci společnosti z jednotlivých poboček mezi sebou komunikují převážně telefonicky či pomocí emailu.

Jako motivace pro zaměstnance slouží například školení v oblasti novinek v oboru, ale také stálých produktů, které společnost nabízí svým zákazníkům. Jako další motivace mohou být označeny návštěvy stavebních veletrhů, které se konají po celém světě, stravenky a služební cesty za obchodními partnery.

Jelikož se podnik přizpůsobuje novým trendům, tak je převážná část marketingové propagace prováděna přes sociální sítě či pomocí webových stránek. Keramika Soukup pořádá několikrát do roka speciální večer věnovaným architektům, kde jednotliví architekti hovoří o zajímavostech ve svém oboru a předávají si mezi sebou zkušenosti. Tento večer se odehrává v pražské pobočce a nazývá se Karlín Night.

6.7 SWOT analýza

SWOT analýza je používána pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace. Cílem SWOT analýzy je identifikovat silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. SWOT analýza společnosti Keramika Soukup je zobrazena v tabulce č. 24.

Tabulka č. 24: SWOT analýza Keramiky Soukup a. s.

Silné stránky (STRENGTHS)	Slabé stránky (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none"> - Dobré jméno společnosti - Kvalifikovaný personál - Kvalitní produkty a služby - Zavedená klientela - Dostupnost nabízeného zboží po celé republice díky obchodním zástupcům - Široká škála nabízeného zboží 	<ul style="list-style-type: none"> - Závislost na dodavatelích - Závislost na trhu - Nízké využití marketingu - Nedostatek nových kvalifikovaných pracovních sil - Vysoká fluktuace zaměstnanců
Příležitosti (OPPORTUNITIES)	Hrozby (THREATS)
<ul style="list-style-type: none"> - Zvyšující se trend stavebnictví - Spolupráce s novými dodavateli - Příznivé klimatické podmínky pro stavební průmysl 	<ul style="list-style-type: none"> - Zvýšení konkurenčního tlaku - Platební neschopnost odběratelů - Nepříznivé legislativní změny

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

7 Zhodnocení výkonnosti vybrané společnosti

Následující kapitola zhodnocuje výkonnost podniku za jednotlivá účetní období, a to za období 2013–2017. Vyhodnocení výkonnosti v jednotlivých letech je prováděno pomocí spider grafu, který porovnává hodnoty společnosti s průměrnými hodnotami obdobného odvětví. Za obdobné odvětví je považován velkoobchod a maloobchod; oprava a údržba motorových vozidel. Data pro spider graf tvoří vybrané poměrové ukazatele, které jsou zachyceny v tabulce č. 25. Graf se skládá z výsledků poměrových ukazatelů společnosti a výsledků poměrových ukazatelů ve stejném odvětví, kterou jsou součástí přílohy E. Výkonnost podniku je zachycena také pomocí zhodnocení podnikatelské činnosti v daném účetním období. Velký důraz je kladen na rozvíjení samotné společnosti, což napomáhá k oslovení větší skupiny zákazníků na obchodním trhu.

Tabulka č. 25: Vybrané poměrové ukazatele pro spider graf

A1	Běžná likvidita	C1	Celková zadluženost
A2	Pohotová likvidita	C2	Koeficient zadluženosti
A3	Okamžitá likvidita	C3	Koeficient samofinancování
B1	Rentabilita aktiv	D1	Obrat aktiv
B2	Rentabilita vlastního kapitálu	D2	Doba obratu zásob
B3	Rentabilita tržeb	D3	Doba obratu pohledávek

Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

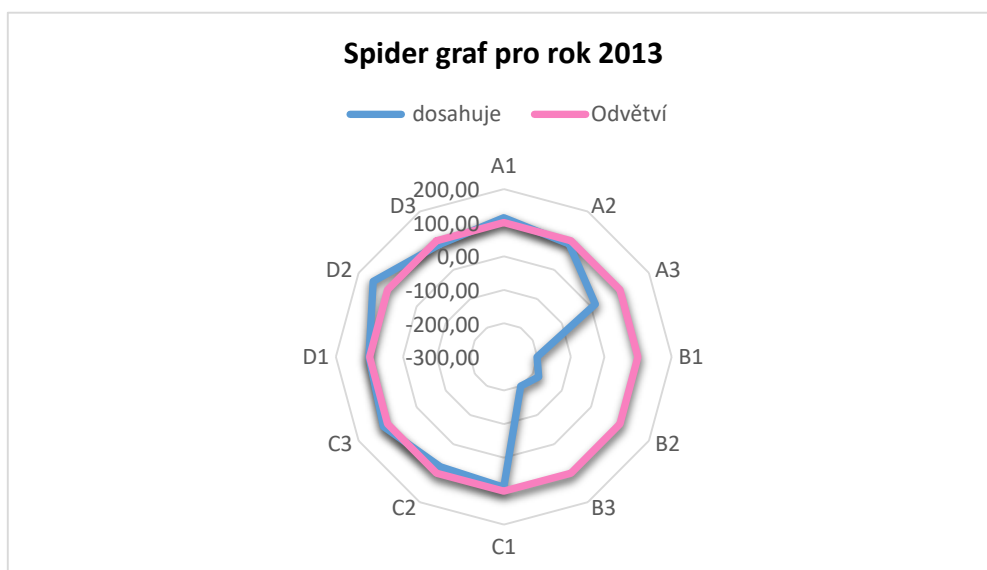
7.1 Zhodnocení výkonnosti podniku za účetní období 2013

Rok 2013 byl pro společnost Keramika Soukup novým začátkem, neboť v tomto roce byl slavnostně otevřen showroom v Plzni-Křimicích. Nová plzeňská pobočka však neznamenal pro podnik stěhování, ale kompletní rekonstrukci původního objektu, což se samozřejmě promítlo i do samotné finanční výkonnosti podniku. Rekonstrukce začala již v průběhu roku 2012 a vyvrcholila v roce 2013. Tato přestavba velmi ovlivnila hospodářský výsledek společnosti, jelikož nárůst nákladů byl značný. Ztrátového výsledku hospodaření dosáhl podnik i přes skutečnost, že v roce 2013 měl nárůst tržeb až o 6 % oproti předchozímu roku. Značný vliv na nárůstu tržeb mohlo mít zařazení nového sortimentu do nabízeného zboží, a to podlah a dveří. Tato skutečnost měla vliv

na výkonnost podniku, neboť napomohla oslovit zákazníky, pro které byl podnik do té doby neznámý.

Z grafu č. 7 grafu vyplývá, že podnik dosahoval daleko nižší, dokonce až záporné rentability, než ostatní společnosti v totožném odvětví (B1–B3). To je způsobeno především ztrátovým výsledkem hospodaření, kterého společnost dosahovala ve sledovaném účetním období. Rentabilita aktiv (B1) dosahovala v roce 2013 dokonce záporné hodnoty, a to -201 % oproti průměru v odvětví. Ukazatel obratu aktiv (D1) dosahoval obdobných hodnot jako ostatní společnosti v odvětví. Doba obratu zásob (D2) vykazuje o 50 % vyšší hodnoty oproti průměru odvětví, což naznačuje, že společnost se zásobami hospodařila chybněji oproti průměrným společnostem v odvětví. Na tuto skutečnost mají podstatný vliv velké skladové zásoby společnosti. Doba obratu pohledávek (D3) byla v porovnání s průměrem v odvětví o 7 dní kratší.

Graf č. 7: Porovnání hospodaření podniku s odvětvím pomocí spider grafu v roce 2013



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

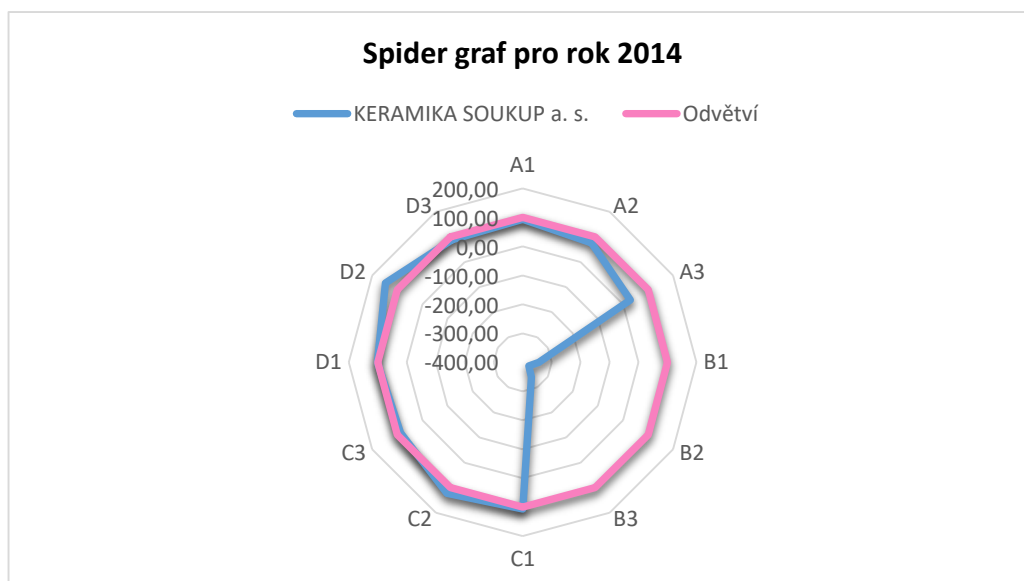
7.2 Zhodnocení výkonnosti podniku za účetní období 2014

Rok 2014 byl pro podnik zlomový. Společnost cítila potřebu se posunout ještě dál v nabízené kvalitě svých služeb zákazníkům, neboť objem tržeb stále narůstal, a proto se rozhodla změnit systém skladování svých zásob. Ve spolupráci se společností STILL s. r. o. se v polovině roku 2014 kompletně změnil celý systém skladového hospodářství a plzeňské sklady se outsourcovaly na společnost STILL s. r. o., která je nyní

jejich provozovatelem. Ze začátku měla tato změna velký vliv na výkonnost podniku, neboť se neustále musely překonávat nedostatky, které se objevovaly až v průběhu nové spolupráce. Celý proces byl velmi náročný a měl negativní dopad na hospodářský výsledek společnosti, který vykazoval značnou ztrátu. I přes omezení ve vývozu zboží, které způsobil přechod na nový skladový systém, tak společnost zaznamenala opět nárůst tržeb, a to o 3 %, oproti předchozímu roku. V tomto roce měl velký vliv na výkonnost podniku také neustálý nárůst nákladů, a z tohoto důvodu se společnost rozhodla, že se bude snažit tyto náklady eliminovat do dalších let.

Z grafu č. 8 vyplývají obdobné informace jako v přechodím roce. Velký vliv na tento fakt má to, že se společnost opět nacházela ve ztrátovém výsledku hospodaření. Oproti předchozímu účetnímu období je z grafu patrné, že společnost dosahovala větší ztráty než v roce 2013. Podstatný vliv na tomto výsledku hospodaření má již zmiňovaná změna skladového hospodářství společnosti. Převážně z výše uvedeného důvodu dosahují všechny tři ukazatele rentability (B1–B3) záporné hodnoty oproti průměru odvětví. Největší pokles je zaznamenán v rentabilitě vlastního kapitálu (B2), a to až -376 % oproti průměrným hodnotám společností v odvětví. Ukazatel obratu aktiv je obdobný jako průměrné hodnoty odvětví, liší se pouze o 1,33 %. Naopak doba obratu zásob je o 47 % vyšší oproti průměrným hodnotám odvětví, což znamená, že analyzovaný podnik neuměl tak dobře hospodařit se svými skladovými zásobami. Co se týče ukazatelů likvidity, tak se nejvíce přiblížila průměru odvětví běžná likvidita (A1), zatímco okamžitá likvidita (A2) dosahovala pouze 29 % hodnoty odvětví, ale i přesto byl v tomto ukazateli zaznamenán nárůst oproti předchozímu roku. Celková zadluženost (C1) dosahovala obdobné hodnoty jako průměr v odvětví, zatímco koeficient zadluženosti (C2) převyšoval průměr společností v odvětví o 22 %, což znamená, že sledovaný podnik využíval ke svému financování spíše cizí kapitál než ostatní společnosti v odvětví.

Graf č. 8: Porovnání hospodaření podniku s odvětvím pomocí spider grafu v roce 2014



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

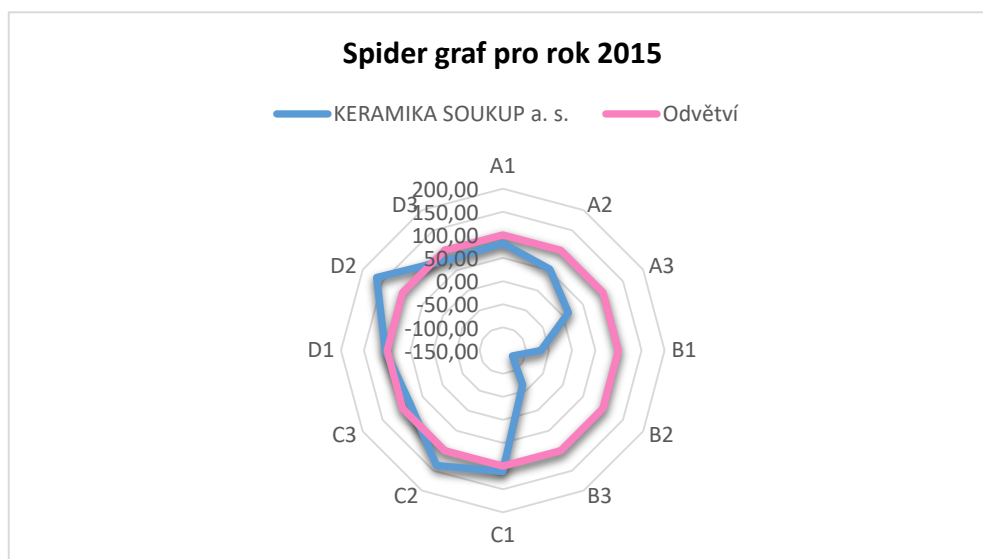
7.3 Z hodnocení výkonnosti podniku za účetní období 2015

Po předchozích letech, kdy společnost zaznamenávala velké investiční změny, jak rekonstrukci pobočky, tak změnu skladového hospodářství, rok 2015 patřil k méně nákladovým. V tomto roce společnost začala budovat svoji členskou síť KERAMIKA SOUKUP PARTNERS, což představuje snahu o upevnění své pozice na trhu prostřednictvím zkvalitňování portfolia svých produktů a služeb. I přes veškeré úsilí, které bylo věnováno na propagaci nabízeného zboží, zaznamenal podnik mírný pokles tržeb, a to o 1 %. Obchodní marže se však ve vztahu k obrátu zvýšila o 3,8 %. I přes nepříznivý hospodářský výsledek byla ekonomická situace v roce 2015 stále stabilní. Vyprodukovaná ztráta byla zapříčiněna převážně poklesem tržeb a zvýšenými náklady ve formě oprav skladů, odpisů, mezd a vzorování.

V grafu č. 9 je záporná hodnota ukazatelů rentability (B1–B3), na což má nejpodstatnější vliv záporný výsledek hospodaření společnosti. Na rozdíl od předchozích let, již tyto ukazatele nejsou tak razantně negativní. Nejnižší hodnoty dosahuje ukazatel rentability vlastního kapitálu (B2), a to -126 % průměrné hodnoty odvětví. Ukazatel doby obratu zásob (D2) opět představuje nevyhovující systém skladování, neboť výsledná hodnota je o 65 % vyšší než průměrná hodnota odvětví. Naopak doba obratu pohledávek (D3) byla o 10 dní kratší než průměrné hodnoty v odvětví. Koefficient zadluženosti (C2)

dosahoval o 37 % více než průměr v odvětví, což znamená, že sledovaný podnik využíval více cizího kapitálu ke svému financování. Co se týká ukazatelů likvidity, tak společnost dosahovala nižších hodnot oproti průměru v odvětví. Ukazatel okamžité likvidity dosahoval pouze 14 % hodnoty odvětví, který může pro podnik znamenat neschopnost splácet své závazky.

Graf č. 9: Porovnání hospodaření podniku s odvětvím pomocí spider grafu v roce 2015



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

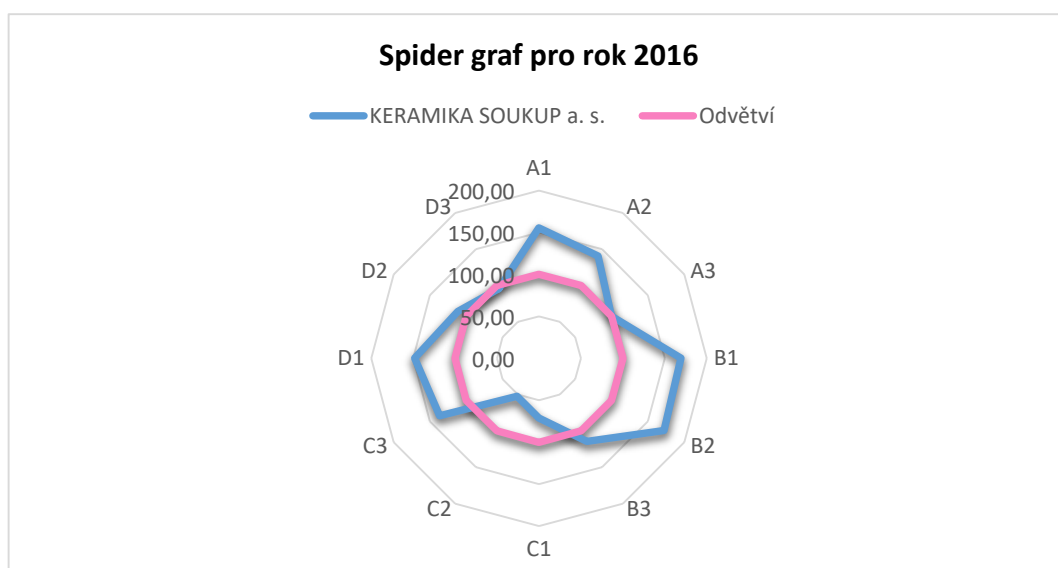
7.4 Zhodnocení výkonnosti podniku za účetní období 2016

Rok 2016 přinesl další velkou změnu pro společnost, neboť se vedení podniku rozhodlo, že prodá svoji nemovitost v Praze, Bavorské ulici. Na této adrese sídlila pražská pobočka již od roku 2010, ale přestala vyhovovat požadavků, které na ni byly kladeny. Velký vliv na toto rozhodnutí mělo především to, že zmiňovaná nemovitost sídlila na okraji Prahy. Z tohoto důvodu se vedení společnosti rozhodlo nemovitost prodat a posunout se blíž do centra. Především díky prodeji pražské pobočky byl doplacen kontokorentní úvěr a společnost již neměla žádné závazky k úvěrovým institucím. Pro novou pražskou pobočku byly nalezeny odpovídající prostory k pronájmu, kde se po rozsáhlé rekonstrukci zrodila zcela nová pobočka s novým logem společnosti – Soukup Experience. Tento krok měl velký vliv na výsledek hospodaření, který byl v tomto roce značně ziskový.

V grafu č. 10 je vidět radikální ekonomický růst společnosti. Podnik v tomto roce na rozdíl od předchozích let dosáhl zisku a díky tomu začaly ukazatele rentability

(B1–B3) dosahovat kladných hodnot. Rentabilita aktiv (B1) byla o 69 % vyšší než průměrné hodnoty odvětví a podnik dokázal dokonce o 72 % více zhodnotit vlastní kapitál než ostatní společnosti v odvětví. Koeficient zadluženosti (C2) byl menší o 48 % než ostatní podniky v odvětví, což znamená, že využíval skoro o polovinu více vlastního kapitálu oproti ostatním společnostem v daném odvětví. Analyzovaný podnik hospodařil o 48 % lépe s celkovými aktivy (D1) oproti ostatním podnikům v odvětví. Ukazatel okamžité likvidity (A3) dosáhl totožné hodnoty jako průměr v odvětví, zatímco zbylé dva ukazatele likvidity, běžná a pohotová likvidita (A1, A2), dosahovaly v průměru o 50 % více než ostatní podniky v odvětví.

Graf č. 10: Porovnání hospodaření podniku s odvětvím pomocí spider grafu v roce 2016



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

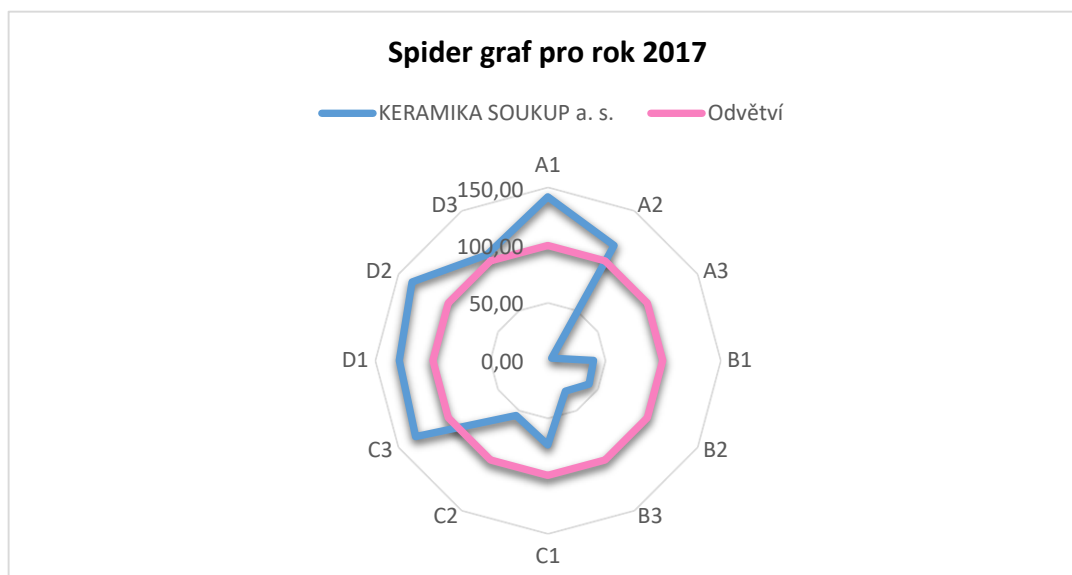
7.5 Zhodnocení výkonnosti podniku za účetní období 2017

V roce 2017 společnost pracovala na rozvoji svého projektu KERAMIKA SOUKUP PARTNERS, což znamenalo rozšíření členské sítě o další významné obchodní partnery. I přes tento úspěšný projekt však podnik zaznamenal pokles tržeb o 6,1 % oproti předchozímu roku. Pokles tržeb však neznamenal také pokles obchodní marže, neboť zde byl, zaznamenanám nárůst o 3,9 % oproti předchozímu roku. Výsledky těchto ukazatelů přinesly rozhodnutí, že v roce 2018 se společnost maximálně zaměří na optimalizaci nákladů. Další velký vliv na výkonnost podniku mělo otevření nové pobočky v Karlových Varech. Podnik si již delší dobu přál otevřít pobočku v tomto regionu, neboť chtěl svým

zákazníkům dopřát možnost vybrat zboží osobně v místní prodejně. Prodejna byla kompletně zrekonstruována, aby dosahovala požadovaných nároků, které na ni byly kladeny. Díky tomu, však byla ovlivněna výkonnost společnosti, neboť rekonstrukce s sebou přinesla navýšení nákladů podniku. V účetním období roku 2017 byl zaznamenán nárůst pohledávek oproti předchozímu roku až o 5 mil. Kč. Ani v tomto roce podnik neměl žádné závazky k úvěrovým institucím, a to mělo velký vliv na výkonnosti společnosti.

V grafu č. 11 je demonstrováno, že podnik dosahoval pouze 4 % okamžité likvidity (A3) z průměru v odvětví, na což měl velký vliv především razantní nárůst pohledávek, a to až o 5 mil. Kč oproti předchozímu roku. Podnik hospodařil lépe se svými celkovými aktivy, neboť ukazatel obratu aktiv (D1) vykazoval o 30 % vyšších hodnot než ostatní podniky v odvětví. Naopak doba obratu zásob (D2) byla o 12 dní delší než průměr v odvětví. Doba obratu pohledávek (D3) byla srovnatelná s ostatními hodnotami. V oblasti rentability (B1–B3) dosahovala společnost až o více jak polovinu menších hodnot než ostatní podniky v daném odvětví. Koefficient zadluženosti (C1) vykazoval o 45 % méně, než byl oborový průměr, a to znamená, že společnost využívala méně cizího kapitálu než ostatní společnosti v odvětví.

Graf č. 11: Porovnání hospodaření podniku s odvětvím pomocí spider grafu v roce 2017



Zdroj: Účetní výkazy Keramiky Soukup (vlastní zpracování, 2019)

7.6 Dílčí shrnutí

Společnost Keramika Soukup prošla za sledované účetní období 2013–2017 řadou velkých změn, které měly značný vliv na výkonnost podniku.

Největší změnou, která byla v roce 2013 zaznamenána, byla jednoznačně celková rekonstrukce stávajícího objektu v Plzni-Křimicích, Chebská ulice. V tomto roce byl však, i přes takto razantní zásah do chodu společnosti, zaznamenán nárůst tržeb oproti loňskému roku. Konečný výsledek hospodaření byl i přesto ztrátový, neboť náklady na rekonstrukci byly značné.

V roce 2014 společnost učinila klíčové rozhodnutí, a to že bude outsourcovat své stávající skladové prostory. Tato změna s sebou přinesla z počátku značné komplikace, ale i přesto se firmě podařilo navýšit tržby v porovnání s rokem předchozím. Společnost však i v tomto roce vykazovala ztrátový výsledek hospodaření, a to především díky velkému zásahu do chodu podniku.

Rok 2015 přinesl založení nové členské sítě KERAMIKA SOUKUP PARTNERS, která měla za cíl rozšířit stávající síť obchodních partnerů a tím docílit opětovnému nárůstu tržeb, což se však v tomto roce nepodařilo.

V následujícím roce, 2016, společnost učinili již dlouho diskutované rozhodnutí, které znamenalo prodat nemovitost v Praze, Bavorské ulici. Tato prodejna již nevyhovovala kladeným požadavkům, které měly za cíl oslovit zákazníky v blízkosti centra Prahy. Z tohoto důvodu byla pronajata nová pobočka, taktéž v Praze, ale v Šaldově ulici, která je blíže centra města a díky tomu je lépe dostupnější zákazníkům. V tomto roce společnost dosahovala kladné rentability, a to především díky prodeji již zmiňované pražské pobočky. Nová prodejna v Šaldově ulici dostala diametrálně nový rozměr, a to především díky systému otočných válců, které nebyly v té době použity v jiné prodejně v České republice.

V roce 2017 byl zaznamenán pokles tržeb oproti předchozímu roku i přesto, že byla rozšířena členská síť KERAMIKA SOUKUP PARTNERS. Dále byla v tomto roce otevřena nová pobočka v Karlových Varech, kde byl taktéž použit systém otočných válců.

Z výše uvedeného vyplývá, že se společnost Keramika Soukup neustále vyvíjí, rozšiřuje a snaží se dbát na svoji finanční stabilitu. Všechny tyto aspekty mají vliv na výkonnost podniku.

8 Návrhy na zlepšení současné situace v oblasti měření a řízení výkonnosti ve vybraném podniku

Tato kapitola obsahuje představení současného systému měření výkonnosti podniku v analyzované společnosti a dále vlastní návrhy, které by mohly zefektivnit systém měření výkonnosti, či by mohly napomoci zvýšit prosperitu celého podniku.

8.1 Současný stav měření a řízení výkonnosti ve vybraném podniku

Společnost Keramika Soukup má za cíl nejen maximalizaci zisku, ale také zvyšování své hodnoty a budování prosperity celého podniku. Aby společnost mohla plnit své cíle, tak je zapotřebí neustále pracovat s danými výsledky výkonnosti podniku. Keramika Soukup je ze zákona povinna sestavovat účetní závěrku, přílohu k účetní závěrce, přehled o změnách vlastního kapitálu, přehled o změnách cash-flow a zprávu auditora. Všechny tyto dokumenty napomáhají ke zjišťování výkonnosti podniku. Dále společnost sestavuje klasickou finanční analýzu, která je předkládána vedení společnosti. Podnik dělá pravidelné měsíční porady, kdy se zhodnotí výkonnost podniku za daný měsíc. Těchto porad se účastní finanční ředitel, obchodní ředitel, výkonný ředitel a majitel společnosti. Na měsíčních poradách vedení se hodnotí nejen finanční situace podniku, ale také některé nefinanční ukazatele. Mezi hlavní body měsíčních porad patří pohledávky po splatnosti, závazky vůči dodavatelům, fluktuace zaměstnanců, náklady na služby, výše skladových zásob, počet reklamací na prodané a nakoupené zboží, výše tržeb, výše osobních nákladů a v neposlední řadě výše zisku za dané období.

Současný stav měření a řízení výkonnosti ve společnosti Keramika Soukup má však několik slabých stránek. Společnost nemá nastavený podnikový systém tak, aby dokázal sám vypočítat některé poměrové ukazatele či rovnou vytvořit spider graf, z čehož by bylo na první pohled patrné, jaké výkonnosti podnik dosahuje za dané období. Všechny tyto ukazatele ve společnosti zpracovává ekonomické oddělení, které je poté předává vedení společnosti. Mezi další slabinu společnosti lze zařadit to, že nevyužívá na měření a řízení výkonnosti podniku žádné moderní ukazatele.

Na závěr lze konstatovat, že ve společnosti Keramika Soukup celkově převažují kladné stránky současného systému měření a řízení výkonnosti.

8.2 Vlastní návrh na zlepšení systému měření a řízení výkonnosti ve vybraném podniku

Současný systém, který analyzovaná společnost využívá k měření a řízení výkonnosti v podniku, je adekvátní k jeho velikosti. Na druhou stranu, aby byl podnik schopen plnit své předem stanové cíle, je nutné, aby se i on neustále vyvíjel. Rozvoj podniku ovlivňuje jeho výkonnost, a proto je nutné ji neustále sledovat a snažit se ji zvyšovat. Z tohoto důvodu je v této subkapitole nastíněno několik vlastních návrhů jak zlepšit současný systém měření a řízení výkonnosti podniku. Vlastní návrhy jsou rozčleněny na jednotlivé segmenty, které jsou souhrnně demonstrovány v obrázku č. 10.

Řízení skladových zásob

Mezi zjištěná fakta, která byla zachycena pomocí finanční analýzy, patří to, že podnik má vysoké skladové zásoby. Společnost by se měla naučit lépe pracovat s výsledky ukazatelů aktivity, a to především s ukazatelem doby obratu zásob. Pokud by podnik dokázal více využívat znalostí tohoto ukazatele, mohl by pozitivně ovlivnit jeho výsledek a tím by docílil opětovného využívání finanční prostředků. V současném systému měření bylo zjištěno, že za sledované období byla průměrná hodnota doby obratu zásob 45 dní, zatímco společnosti v odvětví vykazovali průměrně pouze 32 dní, což je o 13 dní méně.

K poklesu skladových zásob by mohl nejvíce přispět obchodní ředitel a vedoucí nákupu, kteří by měli klást větší důraz na své podřízené, a to především z důvodu toho, aby zbytečně nenavyšovali skladové zásoby. Jedná se zejména o to, aby zaměstnanci nákupu neobjednávali na sklad zboží, které je již v danou chvíli skladem či zboží, které je vyřazené z katalogu a je neprodejné.

Řízení pohledávek

Dalším bodem, kterému by měla společnost věnovat zvýšenou pozornost, je výše pohledávek. Jak vyplývá z výkazů společnosti, tak úroveň pohledávek má nerovnoměrný charakter. V prvních třech letech sledovaného období pohledávky klesaly a za poslední dva roky se začaly opět navyšovat. Z tohoto důvodu je zapotřebí, aby se jimi společnost více zabývala při hodnocení výkonnosti podniku. Největší položku pohledávek tvoří krátkodobé pohledávky, především pohledávky z obchodních vztahů. Proto by bylo vhodné, aby společnost více využívala získaných dat z finanční analýzy, především

z obratu pohledávek a díky tomu snížila výši svých pohledávek z obchodního styku alespoň na úroveň objemu závazků z obchodního styku. Tento proces by mohl vést ke zkrácení obrátového cyklu peněz, což by způsobilo pokles potřeby dodatečných volných prostředků pro financování provozní činnosti podniku.

Tento bod by mohl nejvíce ovlivnit obchodní ředitel, který by měl více apelovat na své podřízené, a to zejména na obchodní zástupce, kteří mají na starosti jednotlivé odběratele. Obchodní zástupci by měli mít za povinnost denně hlídat salda svých obchodních partnerů a v případě zjištění pohledávky po splatnosti je na daný fakt upozornit. Každodenní kontakt obchodních zástupců se zákazníky by mohl napomoci nejen snížení pohledávek, ale také ke zvýšení obratu tržeb.

Začlenění moderního ukazatele - EVA

Dalším návrhem zlepšení výkonnosti podniku patří jednoznačně zařazení moderního ukazatele, a to ekonomické přidané hodnoty. Tento ukazatel s sebou nepřináší požadavky na změnu účetních či daňových výkazů. Jedná se o ukazatel, který je přehledný, srozumitelný a poskytuje reálný pohled na ekonomickou situaci podniku. Pomocí ekonomické přidané hodnoty lze ve sledovaném účetním období jednoznačně vymezit, zda byla vytvořena hodnota pro vlastníky či nikoliv. Postup implementace ukazatele ekonomické přidané hodnoty do systému měření a řízení výkonnosti analyzovaného podniku by neměl být obtížný.

V první řadě je důležité seznámit ekonomické oddělení s tímto ukazatelem. Je zapotřebí dané zaměstnance vyškolit nejen v postupu výpočtu, ale také je seznámit s tím, co přesně výsledná hodnota znamená, co ji ovlivňuje a jak byla vytvořena. Samotný výpočet ukazatele EVA může být zprvu pro pracovníky ekonomického oddělení poněkud obtížnější, neboť ukazatel zahrnuje několik úprav položek účetních výkazů.

První úpravy jsou vyžadovány při stanovení čistých operativních aktiv (NOA). Zde je zapotřebí vyloučit nedokončený dlouhodobý majetek, který nemá vliv na tvorbu současného výsledku hospodaření, aktivovat leasing do dlouhodobého hmotného majetku, snížit aktiva o hodnotu neúročených závazků a další.

Při stanovení čistého operativního zisku po zdanění (NOPAT) je zapotřebí vycházet z účetního výsledku hospodaření před zdaněním. Dále je nutné vyloučit placené nákladové úroky z úvěrů, náklady na leasing, které jsou sniženy o odpisy pronajatého

majetku či výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku a další. Po těchto úpravách je zapotřebí vypočítat dodatečnou daňovou povinnost dle platné daňové sazby z příjmu právnických osob.

Na závěr je nezbytné stanovit průměrné vážené náklady kapitálu (WACC). Zde je zapotřebí stanovit vážený aritmetický průměr nákladů na vlastní a cizí kapitál. Dalším bodem je určit náklady na cizí kapitál, podle výše stanovené smlouvy o poskytnutí úvěru. V neposlední řadě je zapotřebí stanovit náklady na vlastní kapitál pomocí aritmetického průměru použitých metod. Poté, co budou provedeny všechny tyto úpravy, je možné vyčíslit ekonomickou přidanou hodnotu.

Všichni zaměstnanci, kteří mají ať už minimální spojitost s ukazatelem EVA, by měli podstoupit školení, kde budou s ekonomickou přidanou hodnotou seznámeni a bude jim vysvětlen význam tohoto ukazatele a také jaký má jeho zavedení přínos pro podnik.

Celý proces implementace se může pojit s vysokými náklady, které by mohly způsobit školení zaměstnanců či vyšší mzdové náklady pro pracovníky, kteří budou tento ukazatel zpracovávat nad svoji dosavadní pracovní kompetenci. Fáze implementace je také ovlivněna řadou rizik. Mezi hlavní rizika se řadí nepochopení daného ukazatele zaměstnanci či chybně identifikované hodnoty. Z tohoto důvodu je důležité, aby bylo vedení společnosti plně přesvědčeno o implementaci ukazatele EVA do systému měření a řízení výkonnosti podniku a dokázalo vysvětlit, proč je tento koncept přínosný pro celou společnost.

Fluktuace zaměstnanců

Posledním návrhem na zvyšování výkonnosti podniku patří zaměření se na fluktuaci zaměstnanců. V dnešní době je nízká míra nezaměstnanosti a kvalitní pracovníci dostávají řadu nových pracovních příležitostí a proto je důležité, aby se podnik více staral o své zaměstnance, se kterými je spokojen.

Firma by měla svým zaměstnancům nabídnout různé benefity, které by je přesvědčily, aby nehledali nové zaměstnání. Mezi benefity, které by společnost mohla poskytnout lze zařadit např.: příspěvek na penzijní pojištění, příspěvek na dovolenou, příspěvek na očkování proti chřipce či příspěvek na jazykové kurzy.

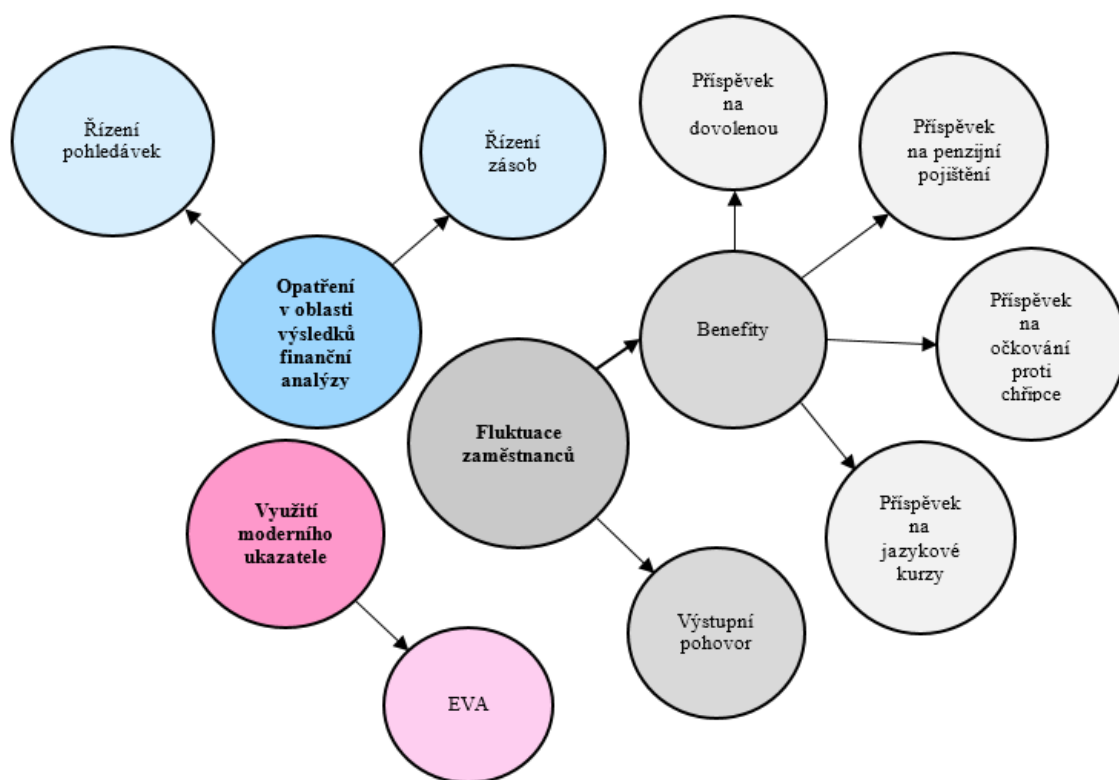
Dalším bodem, na který by se podnik měl zaměřit je výstupní pohovor při odchodu zaměstnance ze společnosti. Tyto pohovory jsou velmi důležité, neboť má vedení podniku

šanci se dozvědět, co danému zaměstnanci nevyhovovalo a jaký je hlavní důvod jeho odchodu ze společnosti. Získané informace mohou sloužit jako preventivní či nápravná opatření. Při odchodu ze zaměstnání nemá již většina pracovníků takový ostych, aby vyjádřila svůj vlastní názor, a proto mohou být získané informace přínosné pro podnik.

Pro omezení fluktuace zaměstnanců je podstatné to, aby se pracovníci společnosti cítili v zaměstnání spokojeně a díky tomu odváděli vysoce efektivní výkon, který bude, prospěšný především pro podnik. Na fluktuaci zaměstnanců může mít vliv podniková kultura dané organizace, která je velice důležitá a je zapotřebí ji neustále zdokonalovat.

Celkový přehled návrhů na zlepšení měření a řízení výkonnosti vybraného podniku demonstruje níže uvedené schéma.

Obrázek č. 10: Schéma vlastních návrhů na zlepšení systému měření a řízení výkonnosti společnosti Keramika Soukup



Zdroj: Vlastní zpracování, 2019

Závěr

Závěrem této diplomové práce je zhodnocení, zda bylo dosaženo předem stanovených cílů, což bylo provedení analýzy výkonnosti společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. a její následné zhodnocení. Další cíle se týkaly zhodnocení současného systému měření a řízení výkonnosti podniku a navržení možných doporučení, jak zvyšovat současnou výkonnost a v neposlední řadě komparace výsledků finanční analýzy vybraného podniku s průměrnými hodnotami odvětví dané společnosti. V této diplomové práci bylo dosaženo všech výše vymezených cílů.

Diplomová práce byla rozdělena do osmi kapitol, které tvořily teoretickou i praktickou část. Teoretickou část tvořily první dvě kapitoly a praktickou část zbylých šest kapitol.

První kapitola se zabývala představením pojmu výkonnost podniku a skládala se z měření a řízení finanční výkonnosti podniku. Druhá kapitola byla rozdělena na několik subkapitol, které se zabývaly metodami, jak měřit výkonnost podniku. První subkapitola byla věnována finanční analýze. Následující podkapitoly se zabývaly tradičními a moderními ukazateli, klíčovými faktory ovlivňující podnikovou výkonnost a metodami strategické analýzy. V závěru druhé kapitoly byla znázorněna komparace vybraných metod měření výkonnosti.

Třetí kapitola diplomové práce se zabývala představením analyzovaného podniku. V této kapitole byly zachyceny základní údaje o společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s., organizační struktura a zaměstnanci podniku.

Následující kapitola, v pořadí čtvrtá, se věnovala finanční analýze podniku za účetní období 2013–2017, které bylo pro diplomovou práci zvoleno. V této kapitole byly představeny vybrané ukazatele z řad poměrových a rozdílových ukazatelů a ukazatele zisku. Pomocí těchto ukazatelů bylo patrné, že by se společnost měla více zaměřit na své skladové zásoby, které jsou značně vysoké a tím pádem mají negativní vliv na její výkonnost. Další značný dopad na výkonnost podniku měl prodej pražské nemovitosti, který razantně ovlivnil finanční ukazatele.

Pátá kapitola se zabývala využitím moderního ukazatele za sledované období 2013–2017. Z řad moderních ukazatelů byla zvolena ekonomická přidaná hodnota, neboť má širokou míru využitelnosti. Pro výpočet tohoto ukazatele bylo nutné provést několik menších úprav ve výkazech společnosti. Výsledky, které z výpočtu vzešly, nebyly nijak příznivé

pro společnost, neboť pouze v jednom roce, a to v roce 2016, společnost dosahovala kladné ekonomické přidané hodnoty, což znamená, že podnik tvořil hodnotu pro vlastníky. Tento rok byl však velmi ovlivněn prodejem nemovitosti v Praze v Bavorské ulici.

Strategická analýza společnosti byla provedena v šesté kapitole. Nejdříve se analýza zabývala posláním a vizí společnosti. Dále byly představeny strategické cíle podniku, analýza obecného a oborového okolí. V závěru této kapitoly byla provedena interní analýza a SWOT analýza společnosti.

Sedmou kapitolu tvořilo zhodnocení výkonnosti společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. s průměrnými hodnotami příslušného odvětví. Porovnání bylo provedeno za celé sledované účetní období a bylo vyobrazeno pomocí spider grafu. Jelikož analyzovaný podnik nedosahoval za sledované účetní období podobných výsledků, tak ani v porovnání s odvětvím nebyly tyto výsledky rovnoměrné. V některých letech dosahoval podnik rapidně nižších výsledků než průměr v odvětví, ale naopak v některých letech podnik vykazoval enormně vyšší výsledky.

Poslední kapitola se zabývala zhodnocením současného stavu měření a řízení výkonnosti a vlastními návrhy na zlepšení systému měření a řízení výkonnosti. V současné době společnost nevyužívá žádného z moderních ukazatelů, a proto by bylo vhodné, aby alespoň jeden zařadila do svého systému měření a řízení výkonnosti podniku. Jako nejvhodnější ukazatel, který by mohl být zařazen, je ekonomická přidaná hodnota, která byla představena v rámci této kapitoly. Výsledky ukazatele EVA představují, že ačkoliv společnost dosahuje zisku, tak nemusí tvořit dostatečný ekonomický zisk a není tedy dostatečně výkonná. Mezi další doporučení patří zavedení opatření v oblasti výsledků finanční analýzy, a to především v kategorii pohledávek a skladových zásob. Posledním doporučením je zaměření se na fluktuaci zaměstnanců, která má velký vliv na výkonnost podniku. Pokud by podnik zavedl některá z výše uvedených doporučení, tak by mohl dosahovat vyšší výkonnosti.

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Odborná literatura

Arnold, G. (2008). *Corporate financial management*. New York: Pearson Financial Times/Prentice Hall.

Blaha, Z., S., & Jindřichovská, I. (2006). *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. Praha: Management Press.

Bragg, S., M. (2009). *Mergers: a condensed practitioner's guide*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Brealey, R. A. & Myers S. C. (2003). *Principles of corporate finance*. New York: McGraw Hill.

Čížinská, R & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. Praha: Grada.

Donnelly, J. H. (1997). *Management*. Praha: Grada.

Dvořáček, J. (2005). *Audit podniku a jeho operací*. Praha: C. H. Beck.

Dvořáček, J., & Slučník, P. (2012). *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. V Praze: C. H. Beck.

Grünwald, R., & Holečková, J. (2007). *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: Ekopress.

Horáková, H. (2003). *Strategický marketing*. Praha: Grada Publishnig, a. s.

Jakubíková, D. (2013). *Strategický marketing: strategie a trendy*. Praha: Grada Publishnig, a. s.

Kalouda, F. (2017). *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk.

Kaplan, R. & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Kiselakova, D., & Šoltés, M. (2017). *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing.

Kislingerová, E., et al. (2004). *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck.

- Knápková, A., Pavelková, D., & Šteker, K. (2013). *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada Publishnig, a. s.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada.
- Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada Publishnig, a. s.
- Kubíčková, D. & Jindřichovská, I. (2015). *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Praha: C. H. Beck.
- Maříková, P. & Mařík, M. (2005). *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota*. Praha: Ekopress.
- Mařík, M. (2003). *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress.
- Mikoláš, Z. (2005). *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishnig, a. s.
- Neumaierová, I., & Neumaier, I. (2002). *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishnig, a. s.
- Pavelková, D., & Knápková A. (2009). *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2 Praha: Linde.
- Pešková, R., & Jindřichovská, I. (2011). *Finanční analýza*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu.
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing
- Sedláček, J. (2011). *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press.
- Šulák, M., & Vacík, E. (2003). *Měření výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita.
- Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada Publishnig, a. s.
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada.

Internetové zdroje

- Analytické materiály. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. Cit. 25. 2. 2019, dostupné z: <http://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analytickematerialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>
- Bičíková, Z. (2018). *GfK: Česká republika je z hlediska kupní síly 23. v Evropě, polepsila si o tři příčky*. Cit. 11. 2. 2019, dostupné z: <https://channelworld.cz/analyzy/gfk-ceska-republika-je-z-hlediska-kupni-sily-23-v-evrope-polepsila-si-o-tri-pricky-21809>
- ČNB (2019). *Sazby PRIBOR - měsíční a roční průměry*. Cit. 23. 2. 2019, dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne_form.jsp
- ČSÚ (2018). *Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2018*. Cit. 9. 2. 2019, dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cri/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2018>
- Soukup experience (2019). *Soukup experience*. Cit. 12. 2. 2019, dostupné z: <https://www.soukupexperience.cz/>
- Keramika Soukup (2019). *Keramika Soukup*. Cit. 12. 2. 2019, dostupné z: <https://www.keramikasoukup.cz/>
- Kurzy.cz (2019a). *Graf EUR / Kč, ČNB, grafy kurzů měn*. Cit. 2. 1. 2019, dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/kurzy.asp?A=G&V=3&m1=CZK&m2=EUR&od=1.1.2012&do=31.12.2018&T=0>
- Kurzy.cz (2019b). *Nezaměstnanost v ČR, vývoj, rok 2019 - 5 let*. Cit. 3. 1. 2019, dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- Zákony pro lidi (2019). *Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník*. Cit. 12. 11. 2018, dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-513>
- Plzeň CZ (2017). *Míra nezaměstnanosti v Plzeňském kraji byla i v srpnu rekordně nízká*. Cit. 5. 2. 2019, dostupné z: <https://www.plzen.cz/mira-nezamestnanosti-v-plzenskem-kraji-byla-i-v-srpnu-rekordne-nizka/>

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Komparace metod měření výkonnosti

Tabulka č. 2: Ukazatele rentability

Tabulka č. 3: Ukazatele likvidity

Tabulka č. 4: Ukazatele zadluženosti

Tabulka č. 5: Ukazatele likvidity

Tabulka č. 6: Ukazatel čistého pracovního kapitálu (v tis. Kč)

Tabulka č. 7: Čisté pohotové prostředky (v tis. Kč)

Tabulka č. 8: Úprava aktiv o nedokončený DHM a poskytnuté zálohy na DHM

Tabulka č. 9: Implicitní úrokové míry pro leasingové smlouvy

Tabulka č. 10: Úprava aktiv o aktivaci leasingu (v tis. Kč)

Tabulka č. 11: Úprava aktiv o neúročený cizí kapitál (v tis. Kč)

Tabulka č. 12: Vyčíslení čistých operativních aktiv – NOA (v tis. Kč)

Tabulka č. 13: Vyčíslení investovaného kapitálu - C (v tis. Kč)

Tabulka č. 14: Výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku (v tis. Kč)

Tabulka č. 15: Vyčíslení čistého zisku z operativní činnosti po zdanění (v tis. Kč)

Tabulka č. 16: Náklady na bankovní úvěr (v tis. Kč)

Tabulka č. 17: Náklady na majetek financovaný finančním leasingem (v tis. Kč)

Tabulka č. 18: Průměrné vážené náklady na cizí kapitál (v tis. Kč)

Tabulka č. 19: Vymezení nákladů na N_{VK} od N_{CK} (v %)

Tabulka č. 20: Průměrné vážené náklady na vlastní kapitál (v tis. Kč)

Tabulka č. 21: Průměrné vážené náklady na kapitál

Tabulka č. 22: Výpočet EVA pomocí ekonomického modelu (v tis. Kč)

Tabulka č. 23: Ukazatel rentability čistých aktiv

Tabulka č. 24: SWOT analýza Keramiky Soukup a. s.

Tabulka č. 25: Vybrané poměrové ukazatele pro spider graf

Seznam grafů

Graf č. 1: Akcionáři společnosti k 31. prosinci 2018

Graf č. 2: Přehled vývoje zaměstnanců KERAMIKY SOUKUP a. s. za období 2008-2017

Graf č. 3: Vývoj výsledku hospodaření za účetní období (v tis. Kč)

Graf č. 4: Vývoj běžné a pohotové likvidity za období 2013–2017

Graf č. 5: Vývoj doby obratu pohledávek a závazků za období 2013–2017

Graf č. 6: Vývoj ukazatelů EVA (v tis. Kč), RONA a WACC (v %)

Graf č. 7: Porovnání hospodaření podniku s odvětvím pomocí spider grafu v roce 2013

Graf č. 8: Porovnání hospodaření podniku s odvětvím pomocí spider grafu v roce 2014

Graf č. 9: Porovnání hospodaření podniku s odvětvím pomocí spider grafu v roce 2015

Graf č. 10: Porovnání hospodaření podniku s odvětvím pomocí spider grafu v roce 2016

Graf č. 11: Porovnání hospodaření podniku s odvětvím pomocí spider grafu v roce 2017

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Poměrové ukazatele dle účetních výkazů

Obrázek č. 2: Spider graf

Obrázek č. 3: Schéma rozkladu Du Pont

Obrázek č. 4: Základní rozklad vrcholového ukazatele EVA

Obrázek č. 5: Propojení strategie podniku s perspektivami konceptu BSC

Obrázek č. 6: Logo KERAMIKY SOUKUP a. s.

Obrázek č. 7: Logo pražské pobočky – SOUKUP experience

Obrázek č. 8: Organizační struktura KERAMIKY SOUKUP a. s.

Obrázek č. 9: Vývoj měnového kurzu EUR/CZK

Obrázek č. 10: Schéma vlastních návrhů na zlepšení systému měření a řízení výkonnosti společnosti Keramika Soukup

Seznam vzorců

- (1) Čistá současná hodnota
- (2) Finanční zdraví podniku
- (3) Ukazatel rentability
- (4) Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI – return on investment)
- (5) Ukazatel rentability celkových vložených aktiv (ROA – return on assets)
- (6) Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE – return on common equity)
- (7) Ukazatel rentability dlouhodobých zdrojů (ROCE – return on capital employed)
- (8) Ukazatel rentability tržeb (ROS – return on sales)
- (9) Vázanost celkových aktiv (total assets turnover)
- (10) Obrat celkových aktiv (total assets turnover ratio)
- (11) Obrat stálých aktiv (fixed assets turnover)
- (12) Obrat zásob (inventory turnover ratio)
- (13) Doba obratu zásob (inventory turnover)
- (14) Doba obratu pohledávek (debtor days ratio)
- (15) Doba obratu závazků (payables turnover ratio)
- (16) Celková zadluženost (debit ratio)
- (18) Koeficient zadluženosti (debt to equity ratio)
- (19) Úrokové krytí (interest coverage)
- (20) Běžná likvidita (current ratio)
- (21) Pohotová likvidita (quick ratio)
- (22) Okamžitá likvidita (cash ratio)
- (23) Ukazatel EVA

Seznam použitých zkratk

A1	běžná likvidita (spider analýza)
A2	pohotová likvidita (spider analýza)
A3	okamžitá likvidita (spider analýza)
B1	rentabilita aktiv (spider analýza)
B2	rentabilita vlastního kapitálu (spider analýza)
B3	rentabilita tržeb (spider analýza)
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
BÚ	bankovní úvěry
C	celkový investovaný kapitál (Capital)
C1	celková zadluženost (spider analýza)
C2	koefficient zadluženosti (spider analýza)
C3	koefficient samofinancování (spider analýza)
CF	peněžní tok (Cash Flow)
CFROI	Cash Flow Return of Investment
CK	cizí kapitál
CP	cenné papíry
ČHSI	čistá současná hodnota
ČPK	čistý pracovní kapitál
ČPP	čisté pohotové prostředky
ČR	Česká republika
D1	obrat aktiv (spider analýza)
D2	doba obratu zásob (spider analýza)
D3	doba obratu pohledávek (spider analýza)

DCF	diskontované cash flow (Discounted Cash Flow)
DFM	dlouhodobý finanční majetek
DHM	dlouhodobý hmotný majetek
DM	dlouhodobý majetek
DNM	dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	čistý zisk po zdanění (Earnings After Taxes)
EBT	zisk před zdaněním (Earnings Before Taxes)
EBIT	zisk před úroky a zdaněním (Earnings Before Interest and Taxes)
EUR	euro
EVA	ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)
I	výše investice vlastníka do firmy
IČ	identifikační číslo
L1	okamžitá likvidita
L2	pohotová likvidita
L3	běžná likvidita
MVA	tržní přidaná hodnota (Market Value Added)
NCK	náklady na cizí kapitál
NOA	čistá operativní aktiva (Net Operating Assets)
NOPAT	zisk z operativní činnosti po zdanění (Net Operating Profit After Taxes)
NPV	čistá současná hodnota (Net Present Value)
NVK	náklady na vlastní kapitál
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
PV	hodnota firmy pro vlastníka
ROA	rentabilita aktiv (Return On Assets)
ROCE	rentabilita úplatného kapitálu (Return On Capital Employed)

ROE	rentabilita vlastního kapitálu (Return On Equity)
ROI	rentabilita investovaného kapitálu (Return On Investment)
RONA	rentabilita čistých aktiv (Return On Net Assets)
ROS	rentabilita tržeb (Return On Sales)
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities a Threats
t	sazba daně z příjmů právnických osob
TSR	Total Shareholder Return
VH	výsledek hospodaření
VK	vlastní kapitál
WACC	průměrné vážené náklady kapitálu (Weighted Average Cost of Capital)
WMS	systém pro řízení skladů (Warehouse Management System)
ZC	zůstatková cena
ZK	základní kapitál

Seznam příloh

Příloha A: Aktivní část rozvahy společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. za účetní období 2013–2017 v tis. Kč

Příloha B: Pasivní část rozvahy společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. za účetní období 2013–2017 v tis. Kč

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. za účetní období 2013-2017 v tis. Kč

Příloha D: Přehled leasingových splátek v účetním období 2012 – 2017

Příloha E: Vstupní data pro spider analýzu za účetní období 2013–2017

Příloha F: Výpočet WACC pomocí stavebnicové metody 2013–2017

Příloha A: Aktivní část rozvahy společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. za účetní období 2013–2017 v tis. Kč

Položka		Účetní období				
		2013	2014	2015	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	241 187	230 960	211 391	155 774	165 283
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	79 084	81 671	77 110	20 020	33 062
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	362	209	56	0
B.I.1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
B.I.2	Ocenitelná práva	0				0
B.I.2.1	Software	0	362	209	56	0
B.I.2.2	Ostatní ocenitelná práva					
B.I.3	Goodwill					
B.I.4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek					
B.I.5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
B.I.5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek					
B.I.5.2	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek					
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	79 084	81 309	76 901	19 964	33 062
B.II.1	Pozemky a stavby	61 374	59 335	57 295	3 042	2 884
B.II.1.1	Pozemky	8 714	8 714	8 714	419	419
B.II.1.2	Stavby	52 660	50 621	48 581	2 623	2 465
B.II.2	Hmotné movité věci a jejich soubory	7 272	12 283	10 041	7 105	13 870
B.II.3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	605	478	352	223	95
B.II.4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek					
B.II.4.1	Pěstitelské celky trvalých porostů					
B.II.4.2	Dospělá zvířata a jejich skupiny					
B.II.4.3	Jiný dlouhodobý hmotný majetek					
B.II.5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9 833	9 213	9 213	9 594	16 213
B.II.5.1	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	620			0	7 000
B.II.5.2	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	9 213	9 213	9 213	9 594	9 213
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B.III.1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba					
B.III.2	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba					
B.III.3	Podíly - podstatný vliv					
B.III.4	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv					
B.III.5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
B.III.6	Zápůjčky a úvěry - ostatní					
B.III.7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek					
B.III.7.1	Jiný dlouhodobý finanční majetek					
B.III.7.2	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek					

C.	Oběžná aktiva	146 952	145 907	131 839	134 314	129 543
C.I.	Zásoby	70 452	64 596	74 551	53 486	58 206
C.I.1	Materiál					
C.I.2	Nedokončená výroba a polotovary					
C.I.3	Výrobky a zboží					
C.I.3.1	Výrobky					
C.I.3.2	Zboží	70 452	64 596	74 551	53 486	58 206
C.I.4	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny					
C.I.5	Poskytnuté zálohy na zásoby					
C.II.	Pohledávky	74 070	73 004	52 918	65 698	70 812
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	1 898	1 898	0	0	0
C.II.1.1	Pohledávky z obchodních vztahů					
C.II.1.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba					
C.II.1.3	Pohledávky - podstatný vliv					
C.II.1.4	Odložená daňová pohledávka	1 898	1 898			
C.II.1.5	Pohledávky - ostatní					
C.II.1.5.1	Pohledávky za společníky					
C.II.1.5.2	Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
C.II.1.5.3	Dohadné účty aktivní					
C.II.1.5.4	Jiné pohledávky					
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	72 172	71 106	52 918	65 698	70 812
C.II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	65 041	63 923	50 943	51 080	55 759
C.II.2.2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	6 369	6 579	1 338	8 749	7 112
C.II.2.3	Pohledávky - podstatný vliv					
C.II.2.4	Pohledávky - ostatní			637	5 869	7 941
C.II.2.4.1	Pohledávky za společníky					
C.II.2.4.2	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění					
C.II.2.4.3	Stát - daňové pohledávky	13	6	24	13	0
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	469	438	484	4 646	6 838
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	0	17	12	698	0
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	280	143	117	512	1 103
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.III.1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba					
C.III.2	Ostatní krátkodobý finanční majetek					
C.IV.	Peněžní prostředky	2 430	8 307	4 370	15 130	525
C.IV.1	Peněžní prostředky v pokladně	450	758	395	340	326
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	1 980	7 549	3 975	14 790	199
D.	Časové rozlišení aktiv	15 151	3 382	2 442	1 440	2 678
D.I.	Náklady příštích období	1 145	790	465	584	989
D.II.	Komplexní náklady příštích období					
D.III.	Příjmy příštích období	14 006	2 592	1 977	856	1 689

Příloha B: Pasivní část rozvahy společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. za účetní období 2013–2017 v tis. Kč

Položka	Účetní období				
	2013	2014	2015	2016	2017
PASIVA CELKEM	241 187	230 960	211 391	155 774	165 283
A. Vlastní kapitál	111 415	82 556	72 341	92 147	97 152
A.I. Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
A.I.1 Základní kapitál	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
A.I.2 Vlastní podíly (-)					
A.I.3 Změny základního kapitálu					
A.II. Ážio a kapitálové fondy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
A.II.1 Ážio	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
A.II.2 Kapitálové fondy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
A.II.2.1 Ostatní kapitálové fondy					
A.II.2.2 Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků					
A.II.2.3 Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací					
A.II.2.4 Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)					
A.II.2.5 Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)					
A.III. Fondy ze zisku	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
A.III.1 Ostatní rezervní fondy	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000
A.III.2 Statutární a ostatní fondy					
A.IV. Výsledek hospodářství minulých let (+/-)	111 870	97 415	68 556	58 341	78 147
A.IV.1 Nerozdělený zisk minulých let	111 870	97 415	68 556	58 341	78 147
A.IV.2 Neuhrazená ztráta minulých let (-)					
A.IV.3 Jiný výsledek hospodářství minulých let (+/-)					
A.V. Výsledek hospodářství běžného účetního období (+/-)	-14 455	-28 859	-10 215	19 806	5 005
A.VI. Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu na zisku (-)					
B.+C. Cizí zdroje	125 636	144 080	134 178	61 680	66 718
B.I. Rezervy				359	
B.I.1 Rezerva na důchody a podobné závazky					
B.I.2 Rezerva na daň z příjmů					
B.I.3 Rezervy podle zvláštních právních předpisů					
B.I.4 Ostatní rezervy				359	
C. Závazky	125 636	144 080	134 178	61 321	66 718
C.I. Dlouhodobé závazky	30 052	28 269	21 802	4 407	6 572
C.I.1 Vydané dluhopisy					
C.I.1.1 Vyměnitelné dluhopisy					
C.I.1.2 Ostatní dluhopisy					
C.I.2 Závazky k úvěrovým institucím	28 250	23 030	17 810	0	0
C.I.3 Dlouhodobé přijaté zálohy					

C.I.4	Závazky z obchodních vztahů					
C.I.5	Dlouhodobé směnky k úhradě					
C.I.6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
C.I.7	Závazky - podstatný vliv					
C.I.8	Odložený daňový závazek					
C.I.9	Závazky - ostatní			3 992	4 407	6 572
C.I.9.1	Závazky ke společníkům					
C.I.9.2						
C.I.9.3	Jiné závazky	1 802	5 239	3 992	4 407	6 572
C.II.	Krátkodobé závazky	95 584	115 811	112 376	56 914	60 146
C.II.1	Vydané dluhopisy					
C.II.1.1	Vyměnitelné dluhopisy					
C.II.1.2	Ostatní dluhopisy					
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	20 219	37 964	30 742	0	0
C.II.3	Krátkodobé přijaté zálohy	2 198	2 839	2 333	2 913	2 202
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	61 726	62 150	69 191	46 018	46 748
C.II.5	Krátkodobé směnky k úhradě					
C.II.6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba					
C.II.7	Závazky - podstatný vliv					
C.II.8	Závazky - ostatní	11 441	12 858	10 110	7 983	11 196
C.II.8.1	Závazky ke společníkům					
C.II.8.2	Krátkodobé finanční výpomoci				0	3 568
C.II.8.3	Závazky k zaměstnancům	2 262	2 005	1 762	1 695	1 793
C.II.8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 416	1 192	1 084	1 040	1 110
C.II.8.5	Stát - daňové závazky a dotace	5 962	5 785	5 096	4 708	4 287
C.II.8.6	Dohadné účty pasivní	165	1 286	192	488	380
C.II.8.7	Jiné závazky	1 636	2 590	1 976	52	58
D.	Časové rozlišení pasiv (ř. 142 + 143)	4 136	4 324	4 872	1 947	1 413
D.I.	Výdaje příštích období	4 136	4 324	4 872	1 947	1 413
D.II.	Výnosy příštích období					

Příloha C: Výkaz zisku a ztrát společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. za účetní období 2013-2017 v tis. Kč

Položka		Účetní období				
		2013	2014	2015	2016	2017
I.	Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	1 465	2 084	2 510	1 526	663
II.	Tržby za prodej zboží	508 857	524 757	520 108	517 612	486 479
A.	Výkonová spotřeba	460 971	497 399	482 562	473 773	441 515
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	394 200	419 168	396 173	385 778	349 560
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	13 184	14 315	15 620	12 366	14 883
A.3.	Služby	53 587	63 916	70 769	75 629	77 072
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)					
C.	Aktivace (-)					
D.	Osobní náklady	53 075	52 036	40 348	40 225	41 165
D.1.	Mzdové náklady	38 860	38 195	29 438	29 415	29 930
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	14 215	13 841	10 910	10 810	11 235
D.3.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	13 365	12 897	10 113	10 091	10 285
D.3.2	Ostatní náklady	850	944	797	719	950
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	4 508	4 721	5 815	5 427	2 163
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	4 508	4 721	5 808	5 007	3 139
E.1.1	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	4 508	4 721	5 808	5 007	3 139
E.1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné					
E.2.	Úpravy hodnot zásob			226	356	471
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek			-219	64	-1 447
III.	Ostatní provozní výnosy	5 631	7 464	3 626	78 890	5 465
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	100	766	638	76 008	650
III.2.	Tržby z prodaného materiálu					
III.3.	Jiné provozní výnosy	5 531	6 698	2 988	2 882	4 815
F.	Ostatní provozní náklady	7 488	6 504	4 096	57 197	3 858
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	161	189	53 003	0
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu					
F.3.	Daně a poplatky v provozní oblasti	630	496	307	295	244
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-1 425	118		359	-359
F.5.	Jiné provozní náklady	8 283	5 729	3 600	3 540	3 973
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	-10 089	-26 355	-6 577	21 406	3 906
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly					
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba					
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů					
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly					

V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
V.1	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba					
V.2	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku					
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem					
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	468	224	131	88	129
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	468	224	131	88	129
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy					
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti					
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	1 602	1 649	1 849	1 095	244
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba					
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1 602	1 649	1 849	1 095	244
VII	Ostatní finanční výnosy	563	873	900	100	1 815
K.	Ostatní finanční náklady	3 795	1 952	922	693	601
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-4 366	-2 504	-1 740	-1 600	1 099
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	-14 455	-28 859	-8 317	19 806	5 005
L.	Daň z příjmů			1 898		
L.1.	Daň z příjmů splatná					
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)			1 898		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	-14 455	-28 859	-10 215	19 806	5 005
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)					
**	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-14 455	-28 859	-10 215	19 806	5 005
*	Čistý obrat za účetní období	516 984	535 402	527 275	598 216	494 551

Příloha D: Přehled leasingových splátek v účetním období 2012–2017

Majetek pořízený na leasing		2012	2013	2014	2015	2016	2017
Název majetku	cena leasingu celkem	dříve splacené splátky					
4x VZV	3 220	2980	240				
2x VZV	1 368	528	306	306	228		
4x osobní automobil	1 709	1513	196				
2x nákladní automobil	3 363	364	857	857	857	428	
2x osobní automobil	3 682	2091	740	740	111		
1x nákladní automobil	2 866	994	702	702	468		
1x osobní automobil	473		96	150	227		
1x nákladní automobil	967	917	50				
1x osobní automobil	959	794	165				
1x nákladní automobil	1 170	906	231	33			
celkem	19 777	11 087	3 583	2 788	1 891	428	0

Příloha E: Vstupní data pro spider analýzu za účetní období 2013–2017

Hospodaření společnosti v porovnání s odvětvím v účetním období 2013

Ukazatel			Podnik	%	Odvětví	%
Likvidita	A1	Běžná likvidita	1,5400	115	1,3400	100
	A2	Pohotová likvidita	0,8000	89	0,9000	100
	A3	Okamžitá likvidita	0,0300	15	0,2000	100
Rentabilita	B1	Rentabilita aktiv	-0,0599	-201	0,0298	100
	B2	Rentabilita vlastního kapitálu	-0,1297	-180	0,0720	100
	B3	Rentabilita tržeb	-0,0283	-199	0,0142	100
Zadluženost	C1	Celková zadluženost	0,5209	89	0,5856	100
	C2	Koeficient zadluženosti	1,1276	78	1,4424	100
	C3	Kvóta vlastního kapitálu	0,4619	114	0,4060	100
Aktivita	D1	Obrat aktiv	2,1200	101	2,0900	100
	D2	Doba obratu zásob	49,7000	150	33,2200	100
	D3	Doba obratu pohledávek	45,8800	86	53,3700	100

Hospodaření společnosti v porovnání s odvětvím v účetním období 2014

Ukazatel			Podnik	%	Odvětví	%
Likvidita	A1	Běžná likvidita	1,2600	93	1,3500	100
	A2	Pohotová likvidita	0,7000	75	0,9300	100
	A3	Okamžitá likvidita	0,0700	29	0,2400	100
Rentabilita	B1	Rentabilita aktiv	-0,1250	-344	0,0363	100
	B2	Rentabilita vlastního kapitálu	-0,3496	-376	0,0931	100
	B3	Rentabilita tržeb	-0,0548	-340	0,0161	100
Zadluženost	C1	Celková zadluženost	0,6238	107	0,5829	100
	C2	Koeficient zadluženosti	1,7452	122	1,4254	100
	C3	Kvóta vlastního kapitálu	0,3574	87	0,4089	100
Aktivita	D1	Obrat aktiv	2,2800	101	2,2500	100
	D2	Doba obratu zásob	44,1400	147	29,9900	100
	D3	Doba obratu pohledávek	43,6800	88	49,5400	100

Hospodaření společnosti v porovnání s odvětvím v účetním období 2015

Ukazatel			Podnik	%	Odvětví	%
Likvidita	A1	Běžná likvidita	1,1700	82	1,4300	100
	A2	Pohotová likvidita	0,5100	53	0,9600	100
	A3	Okamžitá likvidita	0,0400	14	0,2900	100
Rentabilita	B1	Rentabilita aktiv	-0,0483	-68	0,0712	100
	B2	Rentabilita vlastního kapitálu	-0,1412	-126	0,1123	100
	B3	Rentabilita tržeb	-0,0195	-65	0,0301	100
Zadluženost	C1	Celková zadluženost	0,6347	111	0,5695	100
	C2	Koeficient zadluženosti	1,8548	137	1,3527	100
	C3	Kvóta vlastního kapitálu	0,3422	81	0,4210	100
Aktivita	D1	Obrat aktiv	2,4700	104	2,3700	100
	D2	Doba obratu zásob	51,3500	165	31,1200	100
	D3	Doba obratu pohledávek	35,0900	78	45,1900	100

Hospodaření společnosti v porovnání s odvětvím v účetním období 2016

Ukazatel			Podnik	%	Odvětví	%
Likvidita	A1	Běžná likvidita	2,3600	155	1,5200	100
	A2	Pohotová likvidita	1,4200	141	1,0100	100
	A3	Okamžitá likvidita	0,2700	100	0,2700	100
Rentabilita	B1	Rentabilita aktiv	0,1271	169	0,0752	100
	B2	Rentabilita vlastního kapitálu	0,2149	172	0,1250	100
	B3	Rentabilita tržeb	0,0382	114	0,0334	100
Zadluženost	C1	Celková zadluženost	0,3960	71	0,5558	100
	C2	Koeficient zadluženosti	0,6694	52	1,2848	100
	C3	Kvóta vlastního kapitálu	0,5915	137	0,4326	100
Aktivita	D1	Obrat aktiv	3,3300	148	2,2500	100
	D2	Doba obratu zásob	37,0900	112	33,2600	100
	D3	Doba obratu pohledávek	45,5600	96	47,6000	100

Hospodaření společnosti v porovnání s odvětvím v účetním období 2017

Ukazatel			Podnik	%	Odvětví	%
Likvidita	A1	Běžná likvidita	2,1500	142	1,5100	100
	A2	Pohotová likvidita	1,1900	116	1,0300	100
	A3	Okamžitá likvidita	0,0100	4	0,2700	100
Rentabilita	B1	Rentabilita aktiv	0,0303	40	0,0760	100
	B2	Rentabilita vlastního kapitálu	0,0515	41	0,1242	100
	B3	Rentabilita tržeb	0,0103	31	0,0335	100
Zadluženost	C1	Celková zadluženost	0,4037	74	0,5480	100
	C2	Koeficient zadluženosti	0,6867	55	1,2386	100
	C3	Kvóta vlastního kapitálu	0,5878	133	0,4425	100
Aktivita	D1	Obrat aktiv	2,9400	130	2,2700	100
	D2	Doba obratu zásob	43,0100	137	31,4800	100
	D3	Doba obratu pohledávek	52,3300	106	49,3100	100

Příloha F: Výpočet WACC pomocí stavebnicové metody 2013–2017

Druh rizika	Počet kritérií	Váha	Počet * váha
Obchodní riziko	22	-	-
Rizika oboru	4	1	4
Rizika trhu	3	1	3
Rizika z konkurence	6	1	6
Management	3	1	3
Výrobní proces	2	1	2
Specifické faktory	4	1	4
Finanční riziko	7	1,3	9,1
Počet kritérií	29,00	-	31,10

	2013	2014	2015	2016	2017
Bezriziková úroková míra	2,26	1,58	0,58	0,43	0,98

Rizika na úrovni oboru	Stupeň rizika
Dynamika oboru	
<i>Jedná se o stabilní obor, kde se nepředpokládají větší změny</i>	Přiměřené
Závislost na hospodářském syplu	
<i>Značná závislost na hospodářském cyklu</i>	Přiměřené
Potenciál inovací v oboru	
<i>Standardní obor s mírnými technologickými změnami</i>	Nízké
Určování trendů v oboru	
<i>Podnik je schopen rychlé reakce na nové trendy v oboru</i>	Nízké

Rizika na úrovni trhu	Stupeň rizika
Kapacita trhu, možnost expanze	
<i>Domácí trh je nasycen</i>	Přiměřené
Rizika dosažení tržeb	
<i>Prokazatelná historie tržeb, prognózovatelný nárůst tržeb</i>	Nízké
Rizika proniknutí na trhy, cílové trhy	
<i>Nové výrobky, stávající trhy</i>	Přiměřené

Rizika z konkurence	Stupeň rizika
Konkurence	
<i>Obtížný vstup na nový trh a působení mezi existujícími konkurenty</i>	Zvýšené
Konkurenceschopnost produktů	
<i>Parametry a životnost jsou srovnatelné s průměrnou konkurencí</i>	Přiměřené
Ceny	
<i>Ceny a marže zisku je obdobná jako u konkurence</i>	Nízké
Kvalita, řízení kvality	
<i>Mírně nižší než konkurence</i>	Přiměřené
Reklama a propagace	
<i>Pravidelné náklady odpovídající průměru v odvětví</i>	Přiměřené
Distribuce a servis	
<i>Vybudovaná distribuční síť, rychlé a spolehlivé dodávky</i>	Nízké

Management	Stupeň rizika
Vize, strategie	
<i>Jasná vize a strategie a prostředky jejího dosažení</i>	Nízké
Klíčové osobnosti	
<i>Obtížná náhrada klíčových osobností</i>	Zvýšené
Organizační struktura	
<i>Jednoduchá organizační struktura s běžnými komunikačními potížemi</i>	Přiměřené

Výrobní proces	Stupeň rizika
Pracovní síla	
<i>Dostupné profese, běžná učňovská, středoškolská, vysokoškolská kvalifikace</i>	Zvýšené
Dodavatelé	
<i>Stabilní dodavatelé, bez potíží</i>	Přiměřené

Ostatní faktory provozních ziskových marží	Stupeň rizika
Úroveň fixních nákladů	
<i>Podíl fixních nákladů odpovídá průměru</i>	Přiměřené
Postavení podniku vůči odběratelům	
<i>Slabší - rozhodující váhu mají pouze někteří odběratelé</i>	Nízké
Postavení podniku vůči dodavatelům	
<i>Slabší - rozhodující váhu mají pouze někteří dodavatelé</i>	Přiměřené
Bariéry vstupu do odvětví	
<i>Silné bariéry vstupu do odvětví</i>	Přiměřené

Finanční riziko	Stupeň rizika
Úročený cizí kapitál/vlastní kapitál	
<i>Cizí zdroje ve stejné výši jako vlastní zdroje</i>	Přiměřené
Krytí úroků - EBIT/placené úroky	
<i>Dosahuje hodnoty 4,5 a více</i>	Zvýšené
Krytí splátek úvěrů z cash flow	
<i>Cash flow mnohonásobně převyšuje splátky</i>	Přiměřené
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	
<i>ČPK je nulový nebo dokonce záporný</i>	Nízké
Běžná a okamžitá likvidita	
<i>Běžná likvidita je nízká, vysoké pohledávky a zásoby</i>	Přiměřené
Průměrná doba inkasa pohledávek	
<i>Odpovídá době splatnosti faktur</i>	Zvýšené
Průměrná doba držení zásob	
<i>Přiměřená výše zásob, mírné předzásobení</i>	Zvýšené

Náklady vlastního kapitálu rok 2013

X - stupeň rizika	a^x	$a^x \cdot 1 - (Z)$	RP pro 1 faktor
1 - nízké	1,9088	0,9088	0,066
2- přiměřené	3,6435	2,6435	0,192
3 - zvýšené	6,9547	5,9547	0,433
4 - vysoké	13,2752	12,2752	0,892

Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,066	2	1	2	0,132
2- přiměřené	0,192	2	1	2	0,384
3 - zvýšené	0,433	0	1	0	0
4 - vysoké	0,892	0	1	0	0
Součet		4			0,516

Rizika trhu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,066	1	1	1	0,066
2- přiměřené	0,192	2	1	2	0,384
3 - zvýšené	0,433	0	1	0	0
4 - vysoké	0,892	0	1	0	0
Součet		3			0,45

Rizika konkurence	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,066	2	1	2	0,132
2- přiměřené	0,192	3	1	3	0,576
3 - zvýšené	0,433	1	1	1	0,433
4 - vysoké	0,892	0	1	0	0
Součet		6			1,141

Rizika managementu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,066	1	1	1	0,066
2- přiměřené	0,192	1	1	1	0,192
3 - zvýšené	0,433	1	1	1	0,433
4 - vysoké	0,892	0	1	0	0
Součet		3			0,691

Výrobní rizika	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,066	0	1	0	0
2- přiměřené	0,192	1	1	1	0,192
3 - zvýšené	0,433	1	1	1	0,433
4 - vysoké	0,892	0	1	0	0
Součet		2			0,625

Rizika specifických faktorů	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,066	1	1	1	0,066
2- přiměřené	0,192	3	1	3	0,576
3 - zvýšené	0,433	0	1	0	0
4 - vysoké	0,892	0	1	0	0
Součet		4			0,642

Finanční riziko	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,066	1	1,3	1,3	0,0858
2- přiměřené	0,192	3	1,3	3,9	0,7488
3 - zvýšené	0,433	3	1,3	3,9	1,6887
4 - vysoké	0,892	0	1,3	0	0
Součet		7			2,5233

	Sazba v %
Bezriziková úroková míra	2,26
Riziková přírážka	6,5883
Náklady vlastního kapitálu	8,8483

Náklady vlastního kapitálu rok 2014

X - stupeň rizika	a ^x	a _x 1- (Z)	RP pro 1 faktor
1 - nízké	2,0874	1,0874	0,055
2- přiměřené	4,3572	3,3572	0,171
3 - zvýšené	9,0953	8,0953	0,411
4 - vysoké	18,9855	17,9855	0,914

Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,055	2	1	2	0,11
2- přiměřené	0,171	2	1	2	0,342
3 - zvýšené	0,411	0	1	0	0
4 - vysoké	0,914	0	1	0	0
Součet		4			0,452

Rizika trhu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,055	1	1	1	0,055
2- přiměřené	0,17	2	1	2	0,34
3 - zvýšené	0,411	0	1	0	0
4 - vysoké	0,913	0	1	0	0
Součet		3			0,395

Rizika konkurence	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,055	2	1	2	0,11
2- přiměřené	0,17	3	1	3	0,51
3 - zvýšené	0,411	1	1	1	0,411
4 - vysoké	0,913	0	1	0	0
Součet		6			1,031

Rizika managementu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,055	1	1	1	0,055
2- přiměřené	0,17	1	1	1	0,17
3 - zvýšené	0,411	1	1	1	0,411
4 - vysoké	0,913	0	1	0	0
Součet		3			0,636

Výrobní rizika	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,055	0	1	0	0
2- přiměřené	0,17	1	1	1	0,17
3 - zvýšené	0,411	1	1	1	0,411
4 - vysoké	0,913	0	1	0	0
Součet		2			0,581

Rizika specifických faktorů	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,055	1	1	1	0,055
2- přiměřené	0,17	3	1	3	0,51
3 - zvýšené	0,411	0	1	0	0
4 - vysoké	0,913	0	1	0	0
Součet		4			0,565

Finanční riziko	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,055	1	1,3	1,3	0,0715
2- přiměřené	0,17	3	1,3	3,9	0,663
3 - zvýšené	0,411	3	1,3	3,9	1,6029
4 - vysoké	0,913	0	1,3	0	0
Součet		7			2,3374

	Sazba v %
Bezriziková úroková míra	2,26
Riziková přírážka	5,9974
Náklady vlastního kapitálu	8,2574

Náklady vlastního kapitálu rok 2015

X - stupeň rizika	a^x	ax 1- (Z)	RP pro 1 faktor
1 - nízké	2,6818	1,6818	0,031
2- přiměřené	7,1921	6,1921	0,115
3 - zvýšené	19,288	18,2876	0,341
4 - vysoké	51,726	50,7256	0,946

Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,031	2	1	2	0,062
2- přiměřené	0,115	2	1	2	0,23
3 - zvýšené	0,341	0	1	0	0
4 - vysoké	0,946	0	1	0	0
Součet		4			0,292

Rizika trhu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,031	1	1	1	0,031
2- přiměřené	0,115	2	1	2	0,23
3 - zvýšené	0,341	0	1	0	0
4 - vysoké	0,946	0	1	0	0
Součet		3			0,261

Rizika konkurence	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,031	2	1	2	0,062
2- přiměřené	0,115	3	1	3	0,345
3 - zvýšené	0,341	1	1	1	0,341
4 - vysoké	0,946	0	1	0	0
Součet		6			0,748

Rizika managementu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,031	1	1	1	0,031
2- přiměřené	0,115	1	1	1	0,115
3 - zvýšené	0,341	1	1	1	0,341
4 - vysoké	0,946	0	1	0	0
Součet		3			0,487

Výrobní rizika	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,031	0	1	0	0
2- přiměřené	0,115	1	1	1	0,115
3 - zvýšené	0,341	1	1	1	0,341
4 - vysoké	0,946	0	1	0	0
Součet		2			0,456

Rizika specifických faktorů	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,031	1	1	1	0,031
2- přiměřené	0,115	3	1	3	0,345
3 - zvýšené	0,341	0	1	0	0
4 - vysoké	0,946	0	1	0	0
Součet		4			0,376

Finanční riziko	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,031	1	1,3	1,3	0,0403
2- přiměřené	0,115	3	1,3	3,9	0,4485
3 - zvýšené	0,341	3	1,3	3,9	1,3299
4 - vysoké	0,946	0	1,3	0	0
Součet		7			1,8187

	Sazba v %
Bezriziková úroková míra	2,26
Riziková přírážka	4,4387
Náklady vlastního kapitálu	6,6987

Náklady vlastního kapitálu rok 2016

X - stupeň rizika	a ^x	ax 1- (Z)	RP pro 1 faktor
1 - nízké	2,8901	1,8901	0,026
2- přiměřené	8,3527	7,3527	0,102
3 - zvýšené	24,1401	23,1401	0,320
4 - vysoké	69,7672	68,7672	0,951

Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,026	2	1	2	0,052
2- přiměřené	0,102	2	1	2	0,204
3 - zvýšené	0,32	0	1	0	0
4 - vysoké	0,951	0	1	0	0
Součet		4			0,256

Rizika trhu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,026	1	1	1	0,026
2- přiměřené	0,102	2	1	2	0,204
3 - zvýšené	0,32	0	1	0	0
4 - vysoké	0,951	0	1	0	0
Součet		3			0,23

Rizika konkurence	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,026	2	1	2	0,052
2- přiměřené	0,102	3	1	3	0,306
3 - zvýšené	0,32	1	1	1	0,32
4 - vysoké	0,951	0	1	0	0
Součet		6			0,678

Rizika managementu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,026	1	1	1	0,026
2- přiměřené	0,102	1	1	1	0,102
3 - zvýšené	0,32	1	1	1	0,32
4 - vysoké	0,951	0	1	0	0
Součet		3			0,448

Výrobní rizika	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,026	0	1	0	0
2- přiměřené	0,102	1	1	1	0,102
3 - zvýšené	0,32	1	1	1	0,32
4 - vysoké	0,951	0	1	0	0
Součet		2			0,422

Rizika specifických faktorů	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,026	1	1	1	0,026
2- přiměřené	0,102	3	1	3	0,306
3 - zvýšené	0,32	0	1	0	0
4 - vysoké	0,951	0	1	0	0
Součet		4			0,332

Finanční riziko	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,026	1	1,3	1,3	0,0338
2- přiměřené	0,102	3	1,3	3,9	0,3978
3 - zvýšené	0,32	3	1,3	3,9	1,248
4 - vysoké	0,951	0	1,3	0	0
Součet		7			1,6796

	Sazba v %
Bezriziková úroková míra	2,26
Riziková přírážka	4,0456
Náklady vlastního kapitálu	6,3056

Náklady vlastního kapitálu rok 2017

X - stupeň rizika	a^x	$a^x \cdot 1 - (Z)$	RP pro 1 faktor
1 - nízké	2,3522	1,3522	0,043
2- přiměřené	5,5328	4,5328	0,143
3 - zvýšené	13,0144	12,0144	0,379
4 - vysoké	30,6124	29,6124	0,933

Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,043	2	1	2	0,086
2- přiměřené	0,143	2	1	2	0,286
3 - zvýšené	0,379	0	1	0	0
4 - vysoké	0,933	0	1	0	0
Součet		4			0,372

Rizika trhu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,043	1	1	1	0,043
2- přiměřené	0,143	2	1	2	0,286
3 - zvýšené	0,379	0	1	0	0
4 - vysoké	0,933	0	1	0	0
Součet		3			0,329

Rizika konkurence	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,043	2	1	2	0,086
2- přiměřené	0,143	3	1	3	0,429
3 - zvýšené	0,379	1	1	1	0,379
4 - vysoké	0,933	0	1	0	0
Součet		6			0,894

Rizika managementu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,043	1	1	1	0,043
2- přiměřené	0,143	1	1	1	0,143
3 - zvýšené	0,379	1	1	1	0,379
4 - vysoké	0,933	0	1	0	0
Součet		3			0,565

Výrobní rizika	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,043	0	1	0	0
2- přiměřené	0,143	1	1	1	0,143
3 - zvýšené	0,379	1	1	1	0,379
4 - vysoké	0,933	0	1	0	0
Součet		2			0,522

Rizika specifických faktorů	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,043	1	1	1	0,043
2- přiměřené	0,143	3	1	3	0,429
3 - zvýšené	0,379	0	1	0	0
4 - vysoké	0,933	0	1	0	0
Součet		4			0,472

Finanční riziko	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí RP
1 - nízké	0,043	1	1,3	1,3	0,0559
2- přiměřené	0,143	3	1,3	3,9	0,5577
3 - zvýšené	0,379	3	1,3	3,9	1,4781
4 - vysoké	0,933	0	1,3	0	0
Součet		7			2,0917

	Sazba v %
Bezriziková úroková míra	2,26
Riziková přírážka	5,2457
Náklady vlastního kapitálu	7,5057

Abstrakt

VALEŠOVÁ, Lucie. *Metody a nástroje měření a řízení výkonnosti podniku a jejich využití v podnikové praxi*. Plzeň, 2019. 102 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: výkonnost podniku, tradiční a moderní ukazatele výkonnosti, finanční analýza, strategická analýza, ekonomická přidaná hodnota

Předložená diplomová práce se věnuje měření a řízení výkonnosti ve vybraném podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je blíže popsán význam pojmu měření a řízení výkonnosti podniku. Dále jsou v rámci této části práce představeny tradiční a moderní ukazatele, finanční a strategická analýza. Praktická část se zabývá představením vybrané společnosti KERAMIKA SOUKUP a. s. V této části práce je provedena finanční analýza pomocí vybraných tradičních ukazatelů. Dále je vypracováno posouzení výkonnosti podniku pomocí zvoleného moderního ukazatele, ekonomické přidané hodnoty. V neposlední řadě je provedena strategická analýza vybraného podniku. Na závěr práce je vypracováno zhodnocení systému měření a řízení výkonnosti vybraného podniku a doporučení opatření vedoucí ke zlepšení současné situace podniku.

Abstract

VALEŠOVÁ, Lucie. Methods and tools of measurement and the management of a company performance and their use in business practice. Plzeň, 2019. 102 p. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: company performance, traditional and modern indicators, financial analysis, strategic analysis, Economic Value Added.

The diploma thesis deals with measurement and performance management in a selected company. The thesis is divided into a theoretical and practical part. The theoretical part describes the importance of the concept of measuring and managing the performance of a company. Furthermore, traditional and modern indicators as well as financial and strategic analysis are presented. The practical part deals with the introduction of the selected company, which is joint-stock company KERAMIKA SOUKUP. In this part of the thesis financial analysis is performed using selected traditional indicators. Subsequently, the business performance assessment is prepared with assistance of the chosen modern indicator: economic added value. Finally, the strategic analysis of the selected company is implemented. In conclusion of the thesis, an evaluation of the measurement system and performance management of the selected company is prepared and steps to improve the current situation of the company are recommended.