

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Vývoj přístupů k měření a řízení finanční výkonnosti podniku

**Development of approaches to measuring and managing
the financial performance of the company**

Lucie Křížová

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie KŘÍŽOVÁ**
Osobní číslo: **K15N0097P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Vývoj přístupů k měření a řízení finanční výkonnosti podniku**
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. Zpracujte analýzu vývoje přístupů v oblasti měření a řízení finanční výkonnosti podniků.
 2. Představte vybraný podnikatelský subjekt.
 3. Analyzujte a zhodnoťte finanční výkonnost vybraného podniku.
 4. Predikujte vývoj společnosti a na základě provedené analýzy formulujte doporučení pro zvyšování finanční výkonnosti.
-

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- **FIBÍROVÁ, Jana; ŠOLJAKOVÁ, Libuše.** *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X*
- **KNÁPKOVÁ, Adriana; PAVELKOVÁ, Drahomíra; CHODŮR, Miroslav.** *Měření a řízení výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6*
- **MAŘÍKOVÁ, Pavla; MAŘÍK, Miloš.** *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X*
- **PAVELKOVÁ, Drahomíra.** *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Linde, 2012. ISBN 978-80-7201-872-7*

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **21. října 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **24. dubna 2017**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 21. října 2016

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Vývoj přístupů k měření a řízení finanční výkonnosti podniku“

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

Plzeň dne

.....

Podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. Michaele Krechovské, Ph.D. za odborné vedení a cenné rady při zpracování práce. Dále bych ráda poděkovala vedení podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. za vstřícný přístup při zpracování práce a poskytování informací o podniku.

Obsah

Úvod.....	7
1 Metodika a cíle práce	8
1.1 Cíle práce	8
1.2 Metodika práce.....	8
2 Finanční výkonnost.....	9
2.1 Výkonnost	9
2.2 Měření výkonnosti	11
2.3 Řízení výkonnosti.....	12
2.3.1 Tvorba prognóz v oblasti finanční výkonnosti	14
2.4 Data pro řízení výkonnosti	16
2.4.1 Rozvaha	17
2.4.2 Výkaz zisku a ztráty.....	19
2.4.3 Přehled o peněžních tocích	20
2.5 Manažerské účetnictví.....	22
3 Vývoj v přístupech k měření a řízení výkonnosti	25
4 Nástroje měření finanční výkonnosti.....	28
4.1 Dělení ukazatelů.....	28
4.2 Výsledek hospodaření	29
4.3 Absolutní ukazatele	30
4.4 Poměrové ukazatele	31
4.4.1 Ukazatele rentability	32
4.4.2 Ukazatele likvidity	36
4.4.3 Ukazatele zadluženosti	38
4.4.4 Ukazatele aktivity	40
4.4.5 Ukazatele tržní hodnoty	42
4.5 Hodnotové ukazatele	43
4.5.1 Ukazatel EVA	44
5 Představení podnikatelského subjektu	51
5.1 GO! Express & Logistics, s.r.o.	51
5.2 Struktura společnosti.....	52
5.3 Produkty	55
5.3.1 GO! ČESKO	56
5.3.2 GO! EUROPE.....	56
5.3.3 GO! WORLDWIDE	57

5.3.4	GO! COMMERCE	57
5.3.5	GO! OBOROVÁ ŘEŠENÍ.....	58
5.3.6	Doplňkové služby	59
6	Sledování finanční výkonnosti v podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.	60
6.1	Reporting měsíčního meetingu	62
7	Finanční výkonnost podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.	65
7.1	Výsledek hospodaření podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.....	65
7.2	Absolutní ukazatele	68
7.3	Ukazatele rentability	69
7.4	Ukazatele likvidity	72
7.5	Ukazatele zadluženosti.....	75
7.6	Ukazatele aktivity.....	76
7.7	Ukazatel EVA	78
8	Predikce vývoje společnosti GO! Express & Logistics, s.r.o.	87
9	Doporučení podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.	91
	Závěr	93
	Seznam tabulek	95
	Seznam obrázků.....	96
	Seznam použitých zkratk	97
	Seznam literatury	99
	Knižní zdroje.....	99
	Internetové zdroje	100
	Seznam příloh	102
	Příloha.....	103

Úvod

Měření finanční výkonnosti podniků se již od poloviny 20. století stává často prováděnou činností v organizacích. Ty si velmi často uvědomují důležitost sledování dosažených výsledků, v návaznosti na možnost je hodnotit a porovnávat v čase a s konkurenčními organizacemi. Proto v této oblasti došlo k výrazným změnám. Odborníci začali stanovovat různorodé přístupy k této oblasti, které byly naplňovány jednoduchými ukazateli, ale také složitými komplexními modely. Nalezení kompromisu a všeobecně platného měřítko se stalo téměř nemožné, přesto lze stanovit několik postupů a nástrojů, jež jsou v této oblasti užitečné.

Práce bude věnována definování problematiky v oblasti finanční výkonnosti, od samotného měření, přes řízení a prognózování do budoucnosti. Na základě definice základních pojmů bude možno zhodnotit historický vývoj v oblasti měření finanční výkonnosti podniku. S ohledem na druhou část práce, jež bude zaměřena na praktickou aplikaci jednotlivých nástrojů měření finanční výkonnosti, budou definovány vybrané ukazatele.

Na základě definování jednotlivých ukazatelů a klíčových pojmů vztahujících se k tématu práce bude zhodnocena finanční výkonnost podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. Finanční výkonnost bude zhodnocena s ohledem na hlavní činnost podniku. Organizace se zaměřuje na logistické služby, což je obor typický velmi silným konkurenčním prostředím. Proto je hodnocení finanční výkonnosti v podniku velmi důležitým procesem. Aby mohla být následně formulována jednotlivá doporučení podniku, bude zhodnocena současná pozice organizace.

Je nezpochybnitelné, že připravený podnik je ten, který aktivně vnímá svoji pozici. Ta může být hodnocena z několika pohledů. Proto si potřebu aktivně řídit finanční výkonnost začínají uvědomovat i menší podniky. Turbulentní prostředí, jež je typické pro období 21. století, si vyžaduje rázný přístup k provádění změn v organizacích. Změny jsou tak kvalitní, jak kvalitní data by vedení podniku poskytnuta.

1 Metodika a cíle práce

V kapitole bude uvedena využitá metodika pro vytvoření diplomové práce. Budou zde popsány a vysvětleny jednotlivé metodické postupy. Druhou částí kapitoly je definování hlavního cíle práce a určení dílčích cílů, díky kterým bude dosaženo hlavního cíle.

1.1 Cíle práce

Práce je věnována vývoji přístupů v oblasti měření a řízení finanční výkonnosti podniků. V případě zpracované diplomové práce bude hlavním cílem zachytit aktuální trend ve zmiňované oblasti na jehož základě bude provedena analýza finanční výkonnosti podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.

Vývoj přístupů v oblasti sledování a řízení finanční výkonnosti u vybraného podnikatelského subjektu bude aplikován prostřednictvím zhodnocení systému, který firma ve sledovaném období využívá. Na základě získaných poznatků z oblasti plánování finanční výkonnosti bude následně sestavena prognóza na období 2017, jež bude zahrnovat sestavení plánovaných výkazů.

Informace a poznatky získané provedením finanční analýzy, zhodnocením činnosti podniku a studiem jednotlivých zdrojů budou zhodnoceny a na jejich základě, budou vytvořena doporučení pro výše uvedený podnik, jež by měla vést ke zvyšování finanční výkonnosti podniku.

1.2 Metodika práce

Hlavními metodami využitými při zpracování diplomové práce jsou analýza, syntéza a pozorování. Jednotlivé metody budou naplněny primárními a sekundárními informacemi.

Práce bude rozdělena do dvou částí. První část práce bude věnována analýze problematiky vývoje paradigmatu v oblasti měření, řízení a plánování finanční výkonnosti podniku. Zde bude využito metody analýzy, jež bude naplněna sekundárními informacemi získanými především z literárních zdrojů.

Druhá část práce bude věnována praktickému zpracování poznatků získaných v první části práce. Zde bude uplatněno metody syntézy a pozorování. V rámci provedení syntézy dojde k využití pojmů definovanými v první části. Metody pozorování bude využito k získání primárních dat z podnikatelského subjektu.

2 Finanční výkonnost

Pojem finanční výkonnost je stěžejním pojmem práce, proto je důležité pojem důkladně definovat, tak aby již v následujícím textu nebylo pochyb o jeho významu. Toto slovní spojení je v současné době velmi používané a to jak velkými mezinárodními organizacemi, tak i středními a malými podniky. Všechny jednotky si uvědomují důležitost sledování vlastních výkonů a jejich porovnávání jak v čase, tak s nejbližšími konkurenty. Potřeba sledování a analyzování výkonnosti vychází z turbulentního prostředí, ve kterém se podnikatelé a firmy nacházejí. Globalizace značné množství procesů velmi urychlila a tím vytvořila tlak na rychlé reagování na případné změny, změny o které v jednadvacátém století není nouze (Růčková, 2011).

Mnohé firmy, obvykle se jedná o velké mezinárodní podniky, se v současné době zabývají otázkou decentralizace. Velké firmy jsou rozděleny do velkého množství samostatných jednotek a snahou centrálního útvaru je pak sledování výkonnosti a naplňování cílů jednotlivých dílčích jednotek. Tlak na tvorbu vhodného systému sledování, měření a vyhodnocování výkonnosti je v organizacích velmi vysoký (Petřík, 2009).

V této kapitole by tak měl být vysvětlen pojem výkonnost v návaznosti na sledování finanční výkonnosti u podniků. Kapitola se bude zabývat také problematikou získávání dat pro finanční analýzu a s tím spojené řízení výkonnosti firmy.

2.1 Výkonnost

Pojem **výkonnost** je stěžejním pojmem této práce a tak je zcela nezbytné jej správně definovat, tak aby nebylo již dále pochyb o jeho významu. V této kapitole tak bude uvedeno několik definic pojmu *výkonnost* dle jednotlivých autorů. Definice budou vzájemně porovnány a následně vyhodnoceny spojitosti mezi nimi.

Samotný pojem výkonnost je definován u řady autorů. První vybraná definice zní: „*Výkonnost nám vyjadřuje stupeň (míru) dosažených výsledků osobou, týmem, organizací nebo procesem.*“ (Grasseová a kol, 2012, s.238) Z této definice vyplývá, že výkonnost je jakýmsi ukazatelem zachycujícím stupeň naplnění určitého, předem stanoveného cíle.

Autoři (Šulák, Vacík, 2003) uvádí následující definici výkonnosti: „*Schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských*

aktivit.“ (Šulák, Vacík, 2003, s. 9) Zde následně sami autoři poukazují na zavádějící smysl této definice, která je nepřímou orientovaná na generování zisku. Sami připouštějí, že výkonnost organizace není hodnocena jen z pohledu managementu daného subjektu, ale může být hodnocena i odlišnými zájmovými skupinami. Jako příklad zájmových skupin pak uvádějí: zákazníka či vlastníka podniku. Zde se odlišnost projevuje v preferencích jednotlivých zájmových skupin. Zatímco zákazník bude primárně chtít zvyšovat kvalitu produktu a snižovat jeho cenu, vlastník bude podporovat navyšování cen finálních produktů s vidinou vyšších zisků firmy.

V případě měření výkonnosti je nutné poznamenat, že výkonnost lze posoudit prostřednictvím kvalitativní analýzy, ale je zde zapotřebí dokonalá znalost oboru, zkušenosti s danou problematikou a přesto bude nalezeno mnoho nových aspektů, které nebyly v minulosti nikým zachyceny a znemožňují kvalitní posouzení daného problému. Proto se v případě měření výkonnosti klade velký důraz na číselné vyjádření veškerých informací, které budou systémem měření výkonnosti zpracovány a jejich zpracování nebude klást vysoké požadavky na odborné znalosti pracovníků provádějících analýzu. Uvedená podmínka není zcela tak nedosažitelná, jak se může na první pohled jevit, zdroje většiny informací pro analýzu výkonnosti jsou totiž samotné finanční výkazy, které firmy ze zákona sestavují. Více se této problematice věnuje kapitola 2.4 *Data pro řízení výkonnosti* (Neumaierová, Neumaier, 2002).

Poslední a nejrozsáhlejší definicí výkonnosti je následující: „*Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.*“ (J. Wagner, 2009, s.17)

Lze říci, že se autoři shodují na faktu, že pojem výkonnost je úzce spjat s hodnocením cílů předem stanoveného subjektu. Někteří autoři se ve svých definicích omezili pouze na proces hodnocení, jiní, jako například Wagner dodávají, že je stejně tak důležité, jako sledovat stupeň dosažených výsledků, zjištěné výsledky porovnávat. Pro správnost by bylo zcela jistě vhodné doplnit, že porovnání, které je v celém procesu měření a řízení výkonnosti důležité, by mohlo být prováděno mezioborově, srovnáním s konkurencí, či časové srovnání podniku se samotného.

2.2 Měření výkonnosti

K tomu, aby podnik mohl aktivně řídit svoji výkonnost, je nutné získat prvotní údaje o současné výkonnosti, teda výkonnost změřit. Toto měření by se pak mělo stát stále se opakujícím procesem v organizaci tak, aby bylo zajištěno dostatečné množství informací pro aktivní řízení podniku.

Principem měření výkonnosti je tak provedení samotné finanční analýzy, tedy analýzy, která obsahuje velké množství různorodých ukazatelů. Může se jednat o ukazatele rozdílové, absolutní, pyramidové soustavy, či souhrnné ukazatele (Šulák, Vacík, 2003).

Důvodů proč by organizace měla proces měření výkonnosti zařadit do svých kontrolních a řídicích aktivit je hned několik. Autoři (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011) uvádějí, že jedním z důvodů může být aktivní sledování zavedené podnikové strategie a to s ohledem na naplňování strategických cílů. Dalším důvodem je motivování a aktivní ovlivňování jednání zaměstnanců podniku, například prostřednictvím správně nastaveného systému odměňování. Posledním důvodem uváděným těmito autory je externí komunikace s jednotlivými zájmovými skupinami.

Před samotným měřením a řízením výkonnosti firmy je nutné, aby si organizace uvědomila, z jakého pohledu bude výkonnost posuzovat. Je zcela nezpochybnitelné, že různé zájmové skupiny mají také různé požadavky na výkonnost organizace. Zájmové skupiny bývají rozděleny do dvou významných skupin. První skupinou jsou tzv. **shareholders**. Ti jsou představováni vlastníky nebo akcionáři společnosti. Druhou skupinou jsou stakeholders. Stakeholders v sobě zahrnují také skupinu výše zmíněných shareholders, jelikož souhrnně představují všechny zájmové skupiny, které se podniku dotýkají. Kromě akcionářů tak stakeholders tvoří i zaměstnanci, dodavatelé či zákazníci společnosti. To, který zájem bude organizace sledovat, je čistě v její kompetenci. Může se rozhodnout pro sledování zájmu svých akcionářů a vlastníků (Shareholder value), pak by nejspíš primárním cílem optimalizace výkonnosti bylo navyšování hodnoty akcií, nebo zvyšování zisku, který bude majitelům vyplácen. Ve druhém případě- Stakeholder value- sledování hodnoty ostatních zájmových skupin, tak podnik může optimalizovat cenu a kvalitu produktu vytvářeného pro zákazníka nebo navyšovat mzdy a bonusy svým zaměstnancům. I zde lze zaznamenávat značný rozpor mezi zájmy jednotlivých zájmových skupin. Přestože se může zdát až nemyslitelné, naplnění požadavků všech skupin, je možné dosáhnout optimálních výstupů tak, aby bylo uspokojeno co nejvíce

zájmových skupin v co nejvyšší možné úrovni. Autoři (Neumaierová, Neumaier, 2002) tvrdí, že pokud se firma rozhodne maximalizovat hodnotu z pohledu vlastníků (Shareholder value), dojde k maximalizaci hodnoty pro všechny stakeholdery tedy k maximalizování Stakeholder value.

Zájemové skupiny lze ale rozdělit jiným způsobem. **Externí** uživatelé jsou vnímáni jako konkurenti a zákazníci, jež vyžadují určité informace, ty jsou těmto subjektům poskytovány prostřednictvím finančního účetnictví. Oproti těmto uživatelům je postavena skupina **interních** uživatelů, jež jsou primárně zastoupeni vlastníky a managery podniku. Ti využívají data z manažerského účetnictví. Poslední uváděnou skupinou je samotný **stát**. Zájem státu je orientován na výběr daně, proto využívá informací prostřednictvím daňového účetnictví (Fibírová, Šoljaková, 2005).

Je patrné, že řízení finanční výkonnosti je pevně navázáno na strategii podniku, jež by měla být prostřednictvím sledování finanční výkonnosti naplňována, konkrétně její cíle. Důležitým postřehem jsou uživatelé informací, ti jsou členěni do různých skupin. Přesto lze tvrdit, že se autoři shodují na minimálně dvou zájmových skupinách, které mají zájem na informacích podniku.

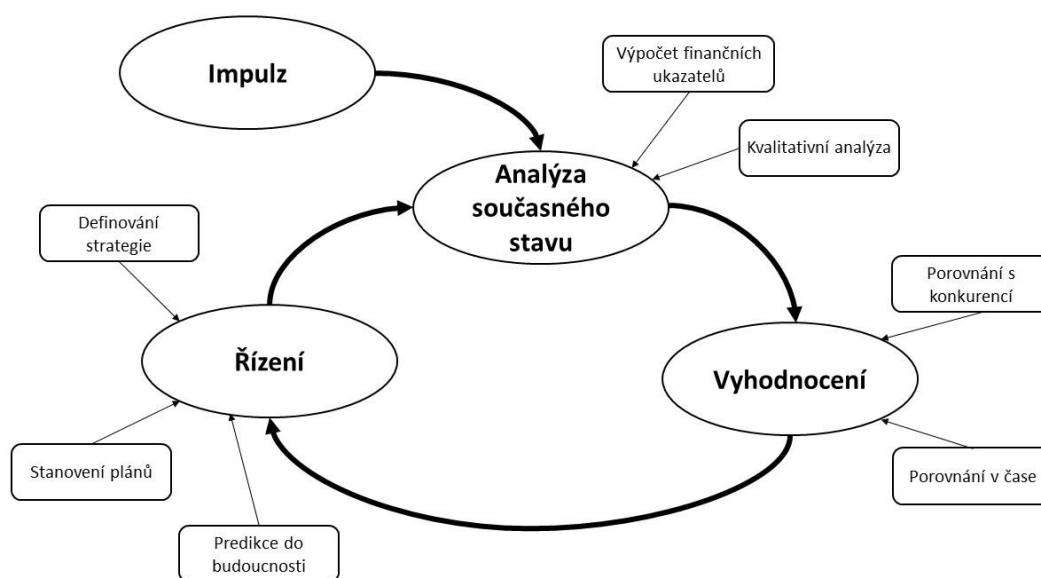
2.3 Řízení výkonnosti

Jak již bylo naznačeno výše, firmy se obvykle dopouštějí největší chyby, kdy svoji výkonnost sledují zpětně, ale již se nesnaží o proaktivní přístup řízení výkonnosti firmy do budoucna. Iniciativní způsob vedení firmy je těsně spjat se správným definováním strategie firmy. Kapitola bude zaměřena na řízení výkonnosti firmy, které by mělo být nezbytnou součástí každodenní náplně vrcholového managementu podniku.

Autoři (Fotr, et al., 2012) se shodují na třech základních faktorech, které výrazně ovlivňují výkonnost podniku. Prvním faktorem je budování a rozvíjení **efektivních marketingových strategií**. V dnešním globalizovaném světě je nutné kontrolovat konkurenci, která je díky moderním technologiím a možnostem větší, než kdy dříve bývala. Právě efektivní marketing, kdy je využíváno správných marketingových aktivit na správném místě, za optimální cenu, pomáhá maximalizovat zisky v rámci daného odvětví. Pojem marketing se v jednadvacátém století nevyužívá jen v nadnárodních a velkých národních korporacích, ale čím dál častěji je skloňován i v malých, středních a neziskových organizacích. Druhým faktorem je vybudování **rovnocenné výrobní**

základny s konkurencí. Tímto faktorem je myšleno rozvíjení technologií tak, aby byly optimalizovány výrobní náklady a pokud možno byly nižší, maximálně srovnatelné s konkurencí. Přestože se zaměření na náklady považuje za velmi důležité, do uvedeného faktoru je zahrnut i čas, v podobě odezvy na požadavky klientů. Posledním, ale neméně důležitým faktorem je **objevení a udržení si konkurenčních výhod** v daném odvětví. V tomto případě se jedná o zaměření se na proaktivní přístup managementu organizace, který bude aktivně vyhledávat nové příležitosti a oblasti, ve kterých by podnik uplatnil své schopnosti a vytvořil si tak konkurenční výhodu oproti ostatním účastníkům v odvětví.

Obrázek 1; Proces řízení výkonnosti



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Proces řízení výkonnosti tedy zahrnuje všechny výše zmíněné pojmy, jako byla samotná výkonnost, měření výkonnosti a následné řízení. Proces je zobrazen na *Obrázku 1; Proces řízení výkonnosti*. Je nezbytné rozhodnout, zda proces měření výkonnosti je nově nastaveným procesem v podniku, či již proces byl v organizaci aplikován. V prvním případě začíná celý proces samotným **impulzem** k vytvoření systému řízení finanční výkonnosti podniku. Následuje další krok v procesu, kde dochází k **analýze stávajícího stavu**. Zde podnik vytvoří soustavu finančních ukazatelů, které budou sloužit pro finanční analýzu. Následně budou ukazatele vypočteny. V této fázi by měla být využita také kvalitativní analýza současné situace. Jednotlivé skutečnosti budou slovně popsány, jedná

se tedy o opak numerického vyjádření finanční analýzy. Další dílčí částí procesu řízení výkonnosti je samotné **vyhodnocení** finanční analýzy s přihlédnutím ke kvalitativní analýze prostředí. V návaznosti na vyhodnocení ukazatelů by mělo dojít k porovnání výsledků. Jak již bylo zmíněno v kapitole 2.1 *Výkonnost*, porovnání může být v čase, kdy podnik porovnává své výsledky s předešlým obdobím, nebo porovnání s konkurencí. Poslední fází celého procesu je aktivní **řízení** výkonnosti podniku. V tomto případě se jedná o správné definování strategie k dosažení strategických cílů pro budoucí období, resp. predikci do budoucnosti, na základě získaných dat. Po stanovení strategie je nutné určit konkrétní plány, prostřednictvím kterých bude strategie naplněna. V následujícím období pak bude podnik v procesu pokračovat již bez prvního bodu, tedy impulzu k zavedení systému měření výkonnosti. Již na obrázku je patrné, že první bod z celého cyklu vyčnívá a tak bude využit právě jen v okamžiku, kdy podnik nově zavádí proces do svého běžného chodu.

2.3.1 Tvorba prognóz v oblasti finanční výkonnosti

Pro správné řízení finanční výkonnosti podniku je nutné predikovat jeho vývoj do budoucnosti. Proto predikce nesmí v žádném efektivním systému řízení výkonnosti chybět. Prognózování finanční výkonnosti je tak věnována i následující kapitola.

K prognózování výkonnosti lze využít dvou základních metod, první z nich je kvantitativního charakteru, druhá naopak spočívá v metodách kvalitativního charakteru. Je patrné, že kvalitativní metody budou založeny na subjektivních postupech a zkušenostech jedince, jenž bude prognózu provádět. **Kvantitativní metody** se následně dělí na extrapolaci časových řad, kdy vývoj jednotlivých položek je vytvořen na základě trendové křivky položek v minulosti. Zde je kladen důraz na dostatečnou datovou základnu. Oproti této metodě stojí **regresní analýza**. Ta vývoj jednotlivých položek prognózuje na základě dalších veličin, jež se bezprostředně podílejí na vývoji položky. Metoda je provázána s předchozí metodou, na jejím základě je stanoven vývoj prognózované položky a složek na ní se podílejících, výsledkem trendové křivky je stanovení parametrů regresní funkce. Nevýhodou kvantitativních metod je jejich nespolehlivost v současném turbulentním období, jež je plné dynamických změn (Fotr, et al., 2012).

Prvotním krokem při plánování je sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty. Zde se primárně vychází z plánu tržeb. Ty mohou být stanoveny **agregovaným způsobem**,

který tržby stanovuje za jednotlivé výrobní skupiny dohromady, nebo **desagregovaným způsobem**. Ve druhém případě se určuje výrobní program dle členění výrobků do skupin. Na základě plánu jednotlivých skupin je pak stanoven celkový objem tržeb podniku. Následně jsou naplánovány i další výnosy podniku, kam jsou primárně řazeny tržby z prodeje dlouhodobého majetku a finanční výnosy. Oproti výnosům je postaveno plánování nákladů. Zde dochází k plánování přímých nákladů, ty se primárně plánují na základě plánu výroby, jež je spojen s plánem tržeb. Oproti těmto přímým nákladům stojí další náklady, jež jsou závislé na zcela jiných faktorech, než je výroba. Zde jsou zařazeny odpisy a finanční náklady. Posledním bodem plánování ve výkazu zisku a ztráty je stanovení hospodářského výsledku a daně z příjmů. Ty jsou stanoveny rozdílem plánovaných výnosů a nákladů. Následně je stanovena velikost daně. K sestavení plánovaného výkazu zisku a ztráty se využívá agregovaného výkazu, jež představuje původní výkaz zisku a ztráty očištěný o méně potřebné položky. Zmiňovaný výkaz je uveden v příloze (*Příloha A*) a následně využit při plánování ve druhé části práce (Fotr, et al., 2012).

Dalším plánovaným výkazem je sestavení plánované rozvahy. Stejně jako v případě výkazu zisku a ztráty se při plánování rozvahy využívá agregovaného formátu výkazu, jež je také uveden v příloze (*Příloha B*), z důvodu jeho následného využití v další části práce. V případě dlouhodobých aktiv se při plánování vychází z plánu investic. Oproti tomu v případě oběžných aktiv lze využít **procentní metody**, kdy hodnota aktiv je stanovena procentním poměrem konkrétní položky k tržbám. Poměry jsou určeny v závislosti na historických datech. V případě pasiv se vychází ze struktury aktiv, které je potřeba financovat. Dále musí být zohledněna struktura kapitálu v podniku v historii. Mezi vlastní zdroje kapitálu je zařazen také výsledek hospodaření účetního období, jenž byl stanoven v plánovaném výkazu zisku a ztráty. Z výše zmíněného důvodu je plánování výkazu zisku a ztráty první činností prognózování. Následně je stanoven dodatečný externí kapitál, jež tvoří rozdíl mezi aktivy a pasivy. Pomocí této položky dojde k srovnání obou položek rozvahy, tak aby bylo dosaženo rovnosti aktiv a pasiv (Fotr, et al., 2012).

Poslední plánovaným výkazem je plán peněžních toků, resp. cash flow. Zde je potřebné naplánovat veškeré příjmy a výdaje podniku. Ty jsou rozděleny do tří oblastí: provozní, investiční a finanční. Výsledkem je čistý peněžní tok podniku. Stanovení peněžního toku je pak možno pomocí dvou metod. **Přímá metoda** se využívá především pro plánování

na kratší období. Metoda je založena na určení peněžních příjmů a výdajů podniku. Oproti této metodě stojí **metoda nepřímá**, ta vychází z výsledku hospodaření a je primárně určena pro dlouhodobé, strategické plánování jednotek (Fotr, et al., 2012).

Při plánování jakéhokoliv výkazu se obvykle vychází z historických dat. Na základě historických dat společnost může určit strukturu jednotlivých položek. Přestože vytvořené prognózy nebudou vždy 100% správné, podnik si může vytvořit představu o jeho přibližném budoucím vývoji. Proto prognózování nesmí být při řízení podniku opomíjeno.

2.4 Data pro řízení výkonnosti

Jak již bylo zmíněno výše v kapitole 2.1 *Výkonnost*, je nutné mít dostatečné množství relevantních dat, aby mohla být výkonnost organizace měřena a následně také aktivně řízena. Tím, že podnik zjistí, jak moc likvidní je, případně vypočítá rentabilitu aktiv, nepodnikne důležité kroky orientované na budoucnost. Právě informace získané z finanční analýzy slouží podniku k aktivnímu řízení výkonnosti a jen na základě proaktivního přístupu manažerů a jejich vůle rozhodovat o budoucnosti organizace může podnik aktivně řídit svoji hodnotu, tedy i hodnotu pro jednotlivé zájmové skupiny. Na druhou stranu, rozhodování by nebylo bez počátečních dat možné, právě proto je problematice řízení výkonnosti věnována následující kapitola.

V dnešní době existuje mnoho názorů, které dokládají, že sledování finanční stránky podniky prostřednictvím poměrových ukazatelů je nedostačující. Přesto i v dnešní době, je v praxi uvedený přístup velmi často aplikován, mnohdy se organizace spokojí s hodnocením výsledku hospodaření. Majitelé zaměstnají své finanční oddělení podrobnou finanční analýzou a poté co obdrží výsledky, zavřou je do trezoru tak, aby se snad náhodou výsledky nedozvěděla konkurence. Zdá se to přehnané, ale jak již bylo řečeno, i v 21. století je stále nutné upozorňovat management podniků na to, že s výslednými daty musí i nadále pracovat. Plánovat, budovat a tvořit, to jsou cíle, ke kterým byla data vytěžena z nepřehledného množství informací.

Právě jen kvalitní data na samém začátku mohou poskytnout také kvalitní výsledky. Ta nejjednodušší cesta, jak se k výsledkům dostat, je přes pravidelné výkazy, které jsou sestavovány ze zákona. V České republice mezi výkazy řadíme (Zákon o účetnictví, §18):

- rozvahu
- výkaz zisku a ztráty
- přílohu

Z výkazů lze získat dva typy informací. První z nich jsou spíše kvalitativního charakteru. Jedná se o informace, které bývají uvedeny v příloze výkazů. Pojednává se zde o nastalých skutečnostech ve sledovaném období. Druhý typ informací je pak už čistě numerického charakteru, kdy podnik uvádí ve svých výkazech číselné hodnoty jednotlivých položek, případně také ukazatelů. Příkladem ukazatelů uveřejněných ve výkazech společností lze uvést *zisk na akcii*, uváděný některými akciovými společnostmi. Příkladem může být společnost ČEZ a.s. jejíž výňatek z její účetní závěrky s uveřejněným ukazatelem je uveden v příloze této práce (*Příloha C*) (Brigham, Gapenski, 1994).

Účetnictví není jen prostředkem pro stanovení daňové povinnosti, ale také plní úlohu informační, kdy prostřednictvím sestavovaných výkazů informuje všechny zájmové skupiny kolem podniku o jeho aktuálním stavu. Protože informace získané z výkazů jsou pro finanční analýzu velmi důležité, je nezbytné, aby i zde zazněly strohé charakteristiky výkazů s doplněním o jejich využití při řízení výkonnosti. Výkazy, které zde budou detailně rozebrány, jsou: rozvaha, výkaz zisku a ztráty a přehled o peněžních tocích (Máče, 2013).

Při analyzování jednotlivých výkazů potřebných pro získání dat k měření finanční výkonnosti podniku je nutné si uvědomit, že výkazy podléhají státním ustanovením konkrétních zemí. Proto jejich porovnatelnost bývá mnohdy obtížná a to i v období 21. století, kdy dochází ke konvergenci dvou významných účetních systémů a to IAS/IFRS a US GAAP. Problém nesrovnatelnosti znemožňuje detailní popis konkrétních výkazů, jelikož každá legislativa umožňuje až několik způsobů, jak výkazy sestavovat. Také proces konvergence spíše stagnuje (Kovanicová, 2003).

2.4.1 Rozvaha

Rozvaha zachycuje majetek společnosti, který představují aktiva v souvislostech s veškerými dluhy společnosti a to k vlastníků či jakýmkoliv jiným věřitelům, které jsou prezentovány pod položkou pasiv. Stav položek je pak zachycen k určitému datu, který určuje období, za které jsou jednotlivé výkazy sestavovány. Rozvaha tedy podává

informace především o finanční pozici dané jednotky. Podnik vždy musí jednotlivou položku podrobit zkoumání, zda splňuje definice uvedené u aktiv a pasiv tak, aby je mohl správně klasifikovat a zařadit do správné skupiny prvků (Máče, 2013).

Položky aktiv pak lze rozdělit do dvou základních skupin. První skupinou jsou aktiva dlouhodobá a druhou skupinu tvoří aktiva oběžná. Dlouhodobý majetek je v České republice obvykle dělen na hmotný a nehmotný majetek. Naopak majetek oběžný je tvořen zásobami, pohledávkami a penězi. Rozdělení na majetek dlouhodobý a krátkodobý je účelné z pohledu finančního řízení jednotlivých složek. Je zcela zřejmé, že jednotlivé přístupy financování složek majetku, budou zcela odlišné. Uváděný fakt je velmi důležitý při posuzování výkonnosti podniku. Vždy by mělo být podrobně analyzováno množství dlouhodobého majetku, jeho způsoby financování a následně zjištěné způsoby zohlednit při plánování do budoucna (Kovanicová, 2003).

Pasiva, stejně jako aktiva, jsou členěna do dvou základních skupin. První z nich jsou závazky, resp. cizí zdroje podniku, druhou skupinu představuje vlastní kapitál. Podniky v jakékoliv fázi svého životního cyklu obvykle využívají obou variant financování, tedy financování z vlastních i cizích zdrojů. Obvykle je autory uváděno, že nejvíce cizího kapitálu se využívá v počáteční fázi životního cyklu organizace, ale cizí kapitál je také využíván při rozsáhlejších restrukturalizacích či investicích. Obvykle se jako zdroje cizího kapitálu uvádějí úvěry, ale lze do této skupiny zařadit také dluhopisy, směnky, aj. Při hodnocení výkonnosti podniku je důležité zjistit strukturu aktiv a zohlednit formu jejich financování, tedy provázanost s pasivy. Při plánování do budoucna je důležité zohledňovat investiční programy, které jsou v budoucnu plánovány, ale také stávající strukturu financování podniku. Kupříkladu vlastní kapitál je v některých zemích předurčen zákonem, v České republice mají například akciové společnosti podmínku vytvořit tzv. základní kapitál v určité hodnotě. Nejdůležitějším pojmem pak z pohledu sledování výkonnosti podniku je položka výsledek hospodaření, který se nachází v položce pasiv. Jak bude uvedeno v kapitole věnující se metodám měření výkonnosti, existují některé metody, které jsou založené pouze na posuzování výsledku hospodaření dané organizace. Jiné metody naopak výsledku hospodaření využívají k výpočtu ukazatelů (Kovanicová, 2003).

U aktiv a pasiv je nutné zohlednit tzv. časové rozlišení, tedy zohlednit akruální princip na kterém je účetnictví založeno. Akruální princip je při vedení finančního účetnictví

velmi důležitý a časové rozlišení se tak nevykazuje pouze u položek rozvahy (aktiv, pasiv), ale také u položek výsledovky (nákladů, výnosů) (Kovanicová, 2003).

Přestože se rozvaha může jevit jako perfektní zdroj informací, ne vždy tomu tak musí být. Lze zde najít hned několik nedostatků. Prvním z nich je vyjádření přesné hodnoty majetku. Při měření výkonnosti se dost často sleduje současná hodnota podniku nebo majetku, při oceňování v rozvaze podniky nejčastěji používají ocenění v historických cenách. Některé položky by pak měly být oceněny reálnou hodnotou, což v některých případech záleží především na odborném odhadu. Proces založený čistě na subjektivním ohodnocení tak s sebou nese podstatné riziko selhání lidského faktoru či riziko nedostatečných znalostí. Reflektování současné hodnoty u dlouhodobého majetku je obvykle prováděno pomocí odpisů, jedná se ale pouze o matematické postupy, které by se měly co nejlíže přiblížit realitě, ale nikdy postupy při odepisování majetku 100% nevystihují realitu jako takovou. Naopak, daně jsou stanoveny na základě uvedených výkazů, cílem podniku pak obvykle bývá odvádět co nejnižší daň. Opačný způsob, kdy aktivum by mělo být oceněno hodnotou vyšší, se už vůbec neprovádí. V neposlední řadě firma vlastní takový majetek, který nemůže být vůbec oceněn. Nejčastěji uváděnými příklady jsou tak lidské zdroje v podniku nebo kvalifikovaní pracovníci (Blaha, Jindřichovská, 2006).

2.4.2 Výkaz zisku a ztráty

Hlavním úkolem výkazu zisku a ztráty je zobrazit zisk, resp. ztrátu na již výše zmíněné aktuální bázi. Poté co je proveden rozdíl výnosů a nákladů, dojde k vyčíslení výsledku hospodaření, který je prezentován buďto kladnou hodnotou představující zisk, nebo hodnotou zápornou, která prezentuje ztrátový podnik. V případě zjištění výsledku hospodaření prostřednictvím výkazu tak není zkoumáno, zda výnosy jsou představovány peněžními příjmy. Jak již bylo výše uvedeno, výkaz zisku a ztráty prezentuje náklady a výnosy organizace, které musí opět splnit definice zmíněných položek (Máče, 2013).

Obvykle výkaz zisku a ztráty vyjadřuje tři druhy výsledku hospodaření (Scholleová, 2012):

- provozní výsledek hospodaření
- finanční výsledek hospodaření
- mimořádný výsledek hospodaření

Již podle jednotlivých názvů lze odvodit, že jednotlivé druhy výsledku hospodaření budou vázány k určitým specifickým činnostem podniku. Provozní výsledek je tak tvořen výnosy získaných z primární činnosti podniku snížené o náklady spojené s těmito výnosy. Naopak finanční výsledek hospodaření určuje, jak podnik hospodaří se svým kapitálem. Výkaz je určen pro zobrazení veličin tokových a to i přes výše zmíněný fakt, že ne vždy se musí nutně jednat o finanční tok. V případě výše uvedených stupňů výsledku hospodaření se jednalo o strukturu vedenou před rokem 2016. Následně byl mimořádný výsledek hospodaření zrušen (Scholleová, 2012).

Stejně jako v případě rozvahy se management podniku bude pokoušet optimalizovat způsoby financování jednotlivých aktivit, v případě výkazu zisku a ztráty, bude hledat způsob, kterým optimalizovat náklady a vhodným způsobem tak zvýšit výsledek hospodaření v podniku. Právě podklady pro rozhodnutí jsou nezbytné pro zvolení správné finanční strategie. Stejně jako u rozvahy při procesu řízení výkonnosti dochází k plánování věcí budoucích, v případě výkazů se tak jedná o sestavení plánované rozvahy, výkazu zisku a ztráty, ale také plánovaného výkazu a peněžních tocích, který bude prezentován v následující kapitole.

Problém v případě výkazu zisku a ztráty vidí autoři (Blaha, Jindřichovská, 2006) v jeho kumulativní funkci. Výnosy a náklady jsou v tomto výkazu vyjádřeny jako suma všech položek a jako výsledek hospodaření je určen jejich rozdíl. Autoři poukazují na fakt, že podnik může dosáhnout výnosů za toto období, ale náklady spojené s těmito výnosy byly nebo budou vynaloženy v období jiném. Dále poukazují na problematiku zachycení takových položek, které nebyly přímo spojeny s tokem peněz v daném období. Výše uvedený fakt, ale negují výše zmínění autoři tím, že k zachycení peněžního toku slouží další výkaz: *přehled o peněžních tocích*. Obdobný problém pak spatřují v zahrnutí odpisů do vyčíslení zisku nebo ztráty podniku. Proti této myšlence mnoho autorů argumentuje tím, že odpisy prezentují skutečný a pravdivý stav skutečností. A díky této položce naplňuje účetnictví jednu ze svých nejdůležitějších zásad.

2.4.3 Přehled o peněžních tocích

Potřeba plánovat do budoucna je nezbytným procesem zajišťujícím prosperující organizaci a přehled o peněžních tocích je sestavován primárně z důvodu sledování a odhadování veškerých peněžních toků v podniku. Přehled o peněžních tocích oproti výkazu zisku a ztráty prezentuje pouze peněžní toky uskutečněné v daném období.

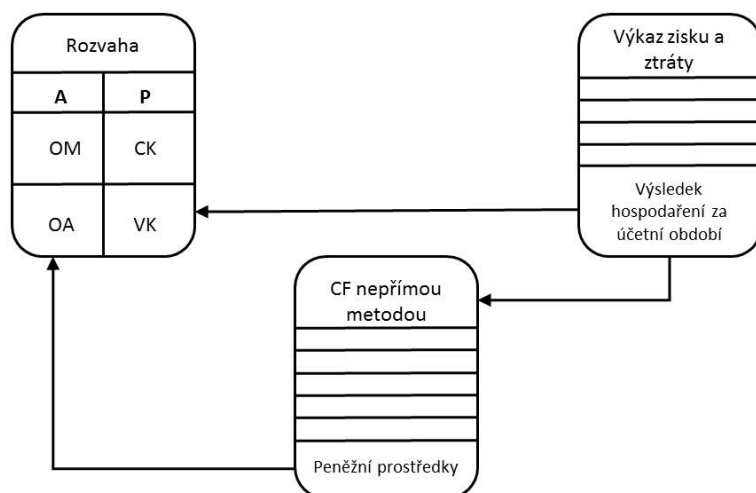
Na základě poznatků z období minulého, tedy sestavením výkazu, pak může management, ale i jiné zájmové skupiny v okolí podniku, vytvářet predikce do budoucnosti v oblasti hospodaření a nakládání s peněžními prostředky (Máče, 2013).

Přehled o peněžních tocích pomáhá analyzovat veškeré finanční toky, tedy jejich zdroje, ale také jejich využití. Přínosem správně sestaveného výkazu je objevení mezer ve finančním řízení organizace. Zachycení tokových veličin uživatelům přinese vyjádření peněžní situace v podniku. Přehled o peněžních tocích je možnost sestavit prostřednictvím přímé či nepřímé metody (Scholleová, 2012).

Informace získané z přehledu pomáhají podniku odhalit nedostatky v oblasti peněz. Schopný finanční ředitel se pak nespokojí s pouhým číselným výsledkem propočtu Cash Flow, ale zkoumá příčiny, které k tomuto výsledku vedly. Právě detailní analýzou příčin lze odhalit problém, který v podniku mohl nastat.

Nejčastější příčinou nízkého až záporného cash flow může být dlouhodobé vázání peněžních prostředků například v zásobách podniku. Podnik by se tak následně měl zaměřit na zjištění příčiny tak vysokých zásob, případně přenastavit systém plánování a objednávání zásob tak, aby peněžní prostředky nebyly dlouhodobě vázány v oběžném majetku. Již zde lze upozorovat určitou provázanost mezi jednotlivými výkazy. Vzájemné spojitosti jsou zachyceny na následujícím obrázku (*Obrázek 2; Tok informací mezi účetními výkazy*) (Scholleová, 2012).

Obrázek 2; Tok informací mezi účetními výkazy



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Scholleová, 2017)

Na schématu lze pozorovat, že výsledek hospodaření za účetní období získaný sestavením výkazu zisku a ztráty, představuje podkladová data pro sestavení přehledu o peněžních tocích nepřímou metodou. Na základě propočtu výkazu tak podnik zjistí své peněžní prostředky, které jsou následně zařazeny do rozvahy, konkrétní položky oběžných aktiv. Na stranu pasiv, položky vlastního kapitálu, bude opětovně doplněn výsledek hospodaření za účetní období získaný sestavením výkazu zisku a ztráty (Scholleová, 2017).

Z výše uvedených informací vyplývá, že základním zdrojem dat pro finanční analýzu je finanční účetnictví vedené podnikem. Toto účetnictví je definováno v zákoně o účetnictví, který definuje náležitosti systémů pro vedení finančního účetnictví na úrovni podniku. Přesto má podnik možnost vytvořit si systém interního účetnictví, který je ponechán čistě v kompetenci konkrétního podniku. Systém by měl sloužit čistě pro interní potřebu podniku (Neumaierová, Neumaier, 2002).

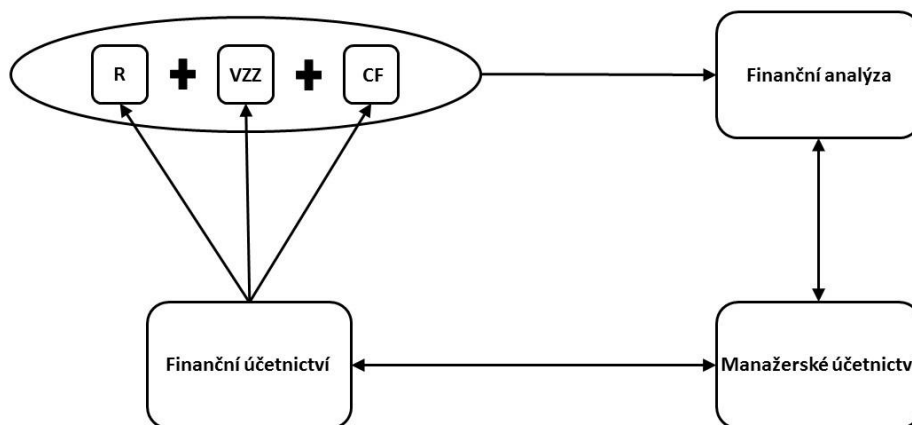
2.5 Manažerské účetnictví

Manažerskému účetnictví, jakožto vnitrofiremnímu systému je věnována speciální kapitola, která bude na jejím konci doplněna o spojitost mezi finančním účetnictvím, manažerským účetnictvím a finanční analýzou.

System manažerského účetnictví vznikl v období, kdy si podniky začaly postupně uvědomovat, že každá zájmová skupina využívá odlišných dat při hodnocení výkonnosti podniku. Proto začaly postupně oddělovat interní informace od informací poskytovaných široké veřejnosti. V tomto okamžiku došlo k oddělení finančního účetnictví od manažerského. Autor (Král, 2010) uvádí do systému ještě účetnictví daňové, které je určeno především ke správnému stanovení velikosti daňové povinnosti organizace. System postihující daňové povinnosti byl již zmíněn v kapitole 2.2 *Měření výkonnosti*. Manažerské účetnictví pomáhá vyřešit otázky z oblasti kalkulace, stanovení jednicových nákladů, nebo stanovení odpovědnostních středisek. Prostřednictvím manažerského účetnictví lze rozhodovat o budoucí výrobě a na základě informací stanovovat konkrétní plány.

Obrázek 3; Zdroje dat pro měření výkonnosti zachycuje tvorbu a možnosti získávání dat pro měření finanční výkonnosti dat. Na obrázku lze vidět dva významné účetní systémy, které napomáhají vytvářet dostatečnou datovou základnu. Prvním z nich je vedení finančního účetnictví, které jak již bylo výše zmíněno, je vedeno podniky ze zákona. Právě z finančního účetního systému jsou následně sestavovány finanční výkazy. Výkazy jsou následně zdrojem informací pro provedení finanční analýzy. K systému finančního účetnictví je poté možno přispět informacemi z manažerského účetnictví. System manažerského účetnictví je plně v kompetenci podniku a to již od samotného rozhodnutí, zda bude podnik tímto systémem disponovat či nikoliv. Informace z manažerského účetnictví využívají poznatků a dat získaných prostřednictvím finančního účetnictví. Naopak informace vyprodukované prostřednictvím systému manažerského účetnictví mohou být využity v rámci finančního účetnictví. Stejný oboustranný vztah má manažerské účetnictví s finanční analýzou. Produkováním informací slouží k sestavení kvalitní finanční analýzy, jejíž poznatky následně mohou být využity v procesech vedených v manažerském účetnictví.

Obrázek 3; Zdroje dat pro měření výkonnosti



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

V této kapitole bylo také již nastíněno, že je možno získat data, která nejsou číselného formátu. Data jsou obvykle prezentována ve výročních zprávách podniku, v přílohách k účetním závěrkám, nebo jsou šířena ústní formou.

3 Vývoj v přístupech k měření a řízení výkonnosti

Kapitola bude věnována vývoji jednotlivých přístupů k měření a řízení finanční výkonnosti podniků. Je zcela zřejmé, že od samého počátku obchodování se nevyužívá komplexních modelů, které řídí výkonnost firmy. Stejně jako společnost, tak i přístup v měření a řízení výkonnosti si prošel svým vývojem, který je v jednotlivých obdobích charakteristický odlišnými přístupy k měření a řízení výkonnosti. Jelikož období 21. století je charakteristické svými turbulentními změnami, jak již bylo uvedeno v kapitole 2 *Finanční výkonnost*, tak i systémy k měření a řízení výkonnosti podniků procházejí určitými změnami a musí se umět neustále měnícímu se prostředí přizpůsobit.

Například čeští (Šulák, Vacík, 2003) uvádějí ve své publikaci vývoj paradigmatu u ukazatelů využívaných při měření a řízení výkonnosti společnosti. Vývoj v této oblasti sledují od roku **1920**, kdy jako hlavní ukazatele využívané v této době považují Dupontův pyramidový rozklad a návratnost investic, kterou představuje ukazatel ROI. Jako další období uvádějí až desetiletí kolem roku **1970**, kde předkládají dva významné ukazatele, charakteristické pro toto období, jsou jimi: výnosnost na akcii a ukazatele, které mají jako společnou charakteristiku poměr ceny a vlastního kapitálu. Předposlední období je desetiletí po roce **1980**. Zde je ukazatelů uvedeno již více. Ukazatele rentability zastupují: rentabilita vlastního kapitálu a rentabilita čistých aktiv. Do popředí se dle autorů dostává sledování Cash-flow, tedy peněžních toků ve firmě. A jako poslední ukazatele je uveden M/B Ratio, tedy poměr tržní a účetní hodnoty. Období po roce **1990** zahrnuje větší množství ukazatelů pro řízení výkonnosti organizací. V tomto období organizace sledují především ekonomickou přidanou hodnotu prostřednictvím ukazatele EVA. Dále ziskovou marži, stejně jako hodnotu přidanou trhem, která je vyčíslena prostřednictvím ukazatele MVA. Využívá se také uceleného nástroje sledování výkonnosti Balanced Scorecard. Z ukazatelů rentability se využívá propočtu rentability investice z toků hotovosti, resp. CFROI. Posledním ukazatelem, nikoliv méně důležitým, je sledování celkových příjmů vlastníků podniku.

Dalším autorem zabývajícím se vývoje v této oblasti je (Wagner, 2009). Autor poukazuje na fakt, že k největšímu vývoji v oblasti měření výkonnosti došlo ve druhé polovině 20. století. Na začátku období se podniky orientovaly především na sledování výsledku hospodaření. Mimo jiné také sledovaly návratnost investovaného kapitálu prostřednictvím ukazatelů rentability. V tom případě se jednalo o výše zmíněný ukazatel

ROI. V průběhu sedmdesátých let se začaly projevovat nové tendence v této oblasti. Při měření výkonnosti se podniky snažily zohlednit dopady současných rozhodnutí na budoucí vývoj organizace. Podniky, ale také mezinárodní organizace se snažily harmonizovat informace, které poskytují finanční výkazy povinně sestavované podniky. Informace by měly být srovnatelné jak mezioborově, tak časově. Spolu s výše uvedenými trendy se prosazuje také odpovědnostní pohled na měření a řízení výkonnosti v decentralizovaných podnicích, které se díky stále rychlejší globalizaci se vyskytují čím dál častěji. Do období, které sahá až na začátek devadesátých let, lze zařadit také ukazatele jako jsou CFROI a MVA. Autor argumentuje myšlenkou, že sledování výsledku hospodaření je pouze krátkozrakou záležitostí, která podniku neumožňuje vytvářet dlouhodobé strategie.

V devadesátých letech spatřuje (Wagner, 2009) největší rozpor mezi myšlenkou čím vlastně podnik je. Pro některé je podnik socioekonomickým systémem, který je tvořen spleťtí sítí vztahů a kontaktů, pro druhé je podnik pouhou investicí. V případě, že by bylo na podnik nahlíženo jako na investici, která by měly investorům v budoucnu generovat zisk, zcela jistě by se sledovala odlišná měřítko výkonnosti než v druhém případě. Výkonnost podniku by v tomto případě byla vyjádřena směnnou hodnotou podniku, která je úzce navázána na požadavky budoucích toků, které plynou k investorům. V opačném případě, kdy je na organizaci pohlíženo jako na již výše zmíněný socioekonomický systém, bude požadována velmi dobrá znalost příčin. Právě ty díky dřívějším měřítkům výkonnosti nebyly postiženy. Dále si management začíná uvědomovat, že výsledky, které z měřítek výkonnosti dostávají, jsou pouhou skutečností, která nastala na základě minulých rozhodnutí. Manažeři tak kladou důraz na dopředné myšlení a zobrazování budoucnosti. V této době se řada odborníků snaží vytvořit univerzální systém, který by přispíval k naplňování celopodnikové strategie a to prostřednictvím finančních a nefinančních ukazatelů. Důležitým aspektem, který systém musí splňovat, je zachycení decentralizace útvarů a požadavek na jejich samostatné měření a řízení výkonnost v návaznosti na podnikovou strategii. Zde byl kladen důraz na vytvoření takového systému, které mohou dílčí části podniků používat samostatně bez návaznosti na celopodnikovou strukturu. Jako konkrétní modely využívané v této době pak uvádí: tradiční Balanced Scorecard, Model excellence a model Six Sigma.

Lze usoudit, že na samém začátku bylo měření zisku. Zisk, či výsledek hospodaření byl tak jediným kritériem pro hodnocení výkonnosti. Myšlenku lze potvrdit prostřednictvím

faktu, že na počátku veškerého obchodování, bylo cílem obchodníka uživit sebe a svoji rodinu a tak vyžadoval jistou částku, která by pokryla jeho náklady spojené s obchodní činností a ještě by mu vystačila po určitý čas v budoucnu. To se ale v průběhu 20. století změnilo a začalo se využívat mnohem sofistikovanějších metod pro sledování finanční výkonnosti organizace.

Výše zmínění autoři se na většině ukazatelích shodují, především na ukazatelích rentability používaných v jednotlivých obdobích. Výrazným posun v této oblasti spatřují v devadesátých letech, kdy upozorňují na fakt, že podniky vyžadují komplexní modely sledování výkonnosti. Domnívají se, že podniky v rámci globalizace si uvědomují důležitost svých zákazníků a neupřednostňují tak pouze čisté zisky, či ukazatele založené na historických datech a odrážející tak rozhodnutí uskutečněná v minulosti. Poukazují také na fakt, že podniky se čím dál více orientují ve svém myšlení do budoucna a stejně tak chtějí řídit i svoji výkonnost. Měření a řízení výkonnosti se tak stává rutinní činností ve velkých organizacích nejen v oblasti finanční ale také i v dalších oblastech. Uvedený jev pak prezentují na metodě Balanced Scorecard, které v sobě obsahuje několik hodnotících hledisek.

V současnosti dochází především k prosazování myšlenky, že výkonnost by neměla být nejen měřena, ale také aktivně řízena. Nadále by se mělo využívat stávajících metod, které se v uplynulých dekadách vyvíjely a zdokonalovaly. V prvních desetiletích 21. století dochází ke stále častějšímu skloňování slov společenská odpovědnost, či ekologičnost. Uvedené pojmy nejsou součástí pouze marketingových strategií podniků případně utváření PR společnosti, ale také měření výkonnosti. Je nezpochybnitelné, že jakákoliv aktivita vyvinutá nad rámec kompetencí podniku, ponese určité náklady. To vše je stále úzce navázáno na sledování hodnoty podniku pro jeho vlastníky tedy zesilování pohledu na podnik jako investici jednotlivců (Wagner, 2009).

4 Nástroje měření finanční výkonnosti

V předchozí kapitole byl popsán vývoj v oblasti měření a řízení výkonnosti organizace tak, aby byly snadno pochopitelné spojitosti mezi jednotlivými ukazateli. V této kapitole pak budou popsány jednotlivé nástroje pro měření finanční výkonnosti podniků. Bude se jednat o rozsáhlou finanční analýzu, která je velmi často autory řazena mezi tradiční ukazatele výkonnosti, proti tomuto nástroji pak budou stát moderní ukazatele a systémy pro měření finanční výkonnosti podniku.

4.1 Dělení ukazatelů

Většina autorů rozděluje prostředky pro měření výkonnosti podniků do dvou základních skupin. Na **tradiční** a **moderní** ukazatele. Zde ale například (Wagner, 2009) vyjadřuje svoji pochybnost. Dle jeho názoru i ty nejmodernější metody měření výkonnosti vycházejí z historických přístupů k tomuto procesu a jsou pouze obměňovány dle potřeb organizace či ekonomické situace. Také upozorňuje na fakt, že slovo *tradiční* obvykle vyvolává představu něčeho historického, co se v současné době již nevyužívá. V případě tradičních ukazatelů výkonnosti by se tak mnozí dopustili velkého omylu.

Oproti výše uvedené teorii stojí autoři (Fotr, et al., 2012) jež dělí ukazatele dělí na tradiční a moderní. Ukazatele finanční výkonnosti je pak možno rozdělit mnoha způsoby. Dalším z nich může být dělení na ukazatele finanční výkonnosti a hodnotové ukazatele. V případě obou dělení, ale dochází pouze ke změně názvu, výše zmíněné kategorie pak obsahují shodné ukazatele. Moderní ukazatele jsou založeny na sledování hodnoty, proto lze pojem moderní zaměnit za pojem hodnotové a obráceně. Toto rozdělení je uvedeno v knize „Tvorba strategie a strategické plánování“. V této knize je také zmíněna narůstající potřeba aktivně sledovat a plánovat peněžní toky spojené s organizací. Ty jsou sledovány prostřednictvím Cash Flow.

Tradiční ukazatele jsou velmi jednoduchým nástrojem pro sledování finanční výkonnosti podniku. Bohužel jsou také terčem velké kritiky mnoha ekonomů. Tradiční ukazatele jsou kritizovány z hlediska nadměrného využívání výsledku hospodaření při měření finanční výkonnosti. Ve výsledku hospodaření se odráží mnoho subjektivních skutečností, kterými mohou být: (Pavelková, Knápková, 2012)

- různé způsoby určení odpisů
- metody při oceňování majetku

- tvorba rezerv

Legislativa v České republice umožňuje firmám využívat majetek, který není zařazen do majetku ve výkazech. Příkladem tomu může být majetek pořízený prostřednictvím leasingu. Leasingové financování není následně zohledněno u tradičních ukazatelů. Stejně tak není možné přesně ocenit nehmotná aktiva. Velmi důležitým prvkem pro finanční výkonnost pak mohou být taková aktiva, která nelze finančně ocenit ani zahrnout do rozvahy. Jako příklad jsou uváděny dobré vztahy s odběrateli, odborná pracovní síla. Další z kritizovaných charakteristik tradičních ukazatelů je nutnost zobrazení především ukazatelů rentability v souvislostech. Nedostatek je odstraněn v případě porovnání výsledků s konkurencí či celým odvětvím. (Pavelková, Knápková, 2012)

Je zřejmé, že v oblasti měření finanční výkonnosti neustále dochází ke zpřesňování metod. Jednotlivé nástroje se stávají komplexnější a propojenější s ostatními oblastmi v celé organizaci. Příkladem toho je pak ucelený systém Balanced Scorecard. Výše uvedené nedostatky tradičních ukazatelů se moderní, resp. hodnotové ukazatele snaží odstranit. V následující kapitole budou podrobně popsány vybrané ukazatele z obou oblastí.

V následujících kapitolách budou uvedeny vybrané nástroje měření finanční výkonnosti podniků. Jelikož je oblast rozsáhlá, budou zde uvedeny pouze ukazatele, které budou využity v další části práce, která se bude věnovat provedení finanční analýzy ve vybraném subjektu.

4.2 Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření je stále jedním z velmi často používaných měřítek finanční výkonnosti organizace. Je velmi snadné zjistit velikost ukazatele, stejně tak jako zjistit výsledky konkurenčních podniků. Přesto i zde je možné dopustit se mnoha chyb. Existuje celé řada ukazatelů výsledku hospodaření, ty se liší především svojí úrovní.

Výsledek hospodaření po zdanění je obvykle považován za první stupeň ukazatelů výsledku hospodaření. Jeho zkratka EAT vychází z anglického překladu ukazatele: „Earnings After Taxes“.

Ukazatel reprezentuje tu úroveň zisku, kterou je možné použít na výplatu dividend a zároveň na vytváření rezerv podniku. Položka je v účetních výkazech vedena pod názvem „výsledek hospodaření za běžné účetní období“ (Růčková, 2011).

Druhý stupeň představuje **výsledek hospodaření před zdaněním**. Uváděný stupeň výsledku hospodaření při srovnávání odstraňuje problematiku v oblasti daní a umožňuje tak především mezinárodní srovnávání (Růčková, 2011).

Dalším stupněm je **výsledek hospodaření před úroky a zdaněním**. Anglický název „Earnings Before Interests and Taxes“ tak generuje zkratku EBIT. Úroveň výsledku hospodaření odpovídá provoznímu výsledku hospodaření. V tomto případě dochází ke srovnání několika firem, kdy firmy nemusí mít sídlo na stejném území, tedy mohou být zdaněny různou úrokovou sazbou, ale také mohou disponovat rozdílnou úrovní bonity, což je velmi časté (Růčková, 2011).

Poslední stupeň v sobě zohledňuje možnost odepisování, nazývá se tak: **výsledek hospodaření před úroky, zdaněním a odpisy**. Zkratka EBITD a EBITDA pak vyjadřuje stejnou úroveň výsledku hospodaření. Některé účetní a ekonomické systémy rozlišují druhy odpisů, které následně zohledňuje také zkratka ukazatele (Wagner, 2009).

Je zřejmé, že jednotlivé stupně vyjadřují snahu odborníků vytvořit univerzální měřítko, které lze využít při srovnání s konkurencí, odvětvím, či v čase. Při využívání výsledku hospodaření pro hodnocení výkonnosti podniku musí být zohledněny veškeré působící faktory a na základě jejich analýzy je žádoucí následně vybrat vhodnou úroveň výsledku hospodaření.

4.3 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou získávány přímo z účetních výkazů, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztráty a cash flow. Skupinu absolutních ukazatelů reprezentují především ukazatele zabývající se zajištěním pracovního kapitálu.

Ukazatel **čistého pracovního kapitálu** vyjadřuje část oběžných aktiv, která je financována dlouhodobými zdroji. Ukazatel ČPK je zařazen mezi rozdílové ukazatele, což potvrzuje níže uvedený vzorec (1) (Fotr, et al., 2012).

$$\text{ČPK} = \text{OA} - \text{KZ} \quad (1)$$

Kde: ČPK... čistý pracovní kapitál

OA... oběžná aktiva

KZ... krátkodobé závazky

Vzorec (1) je uveden z pohledu aktiv, stejně tak lze čistý pracovní kapitál určit z pohledu pasiv. Postup výpočtu je uveden vzorcem (2). Uváděný přístup je také označován za přístup vlastníků podniku (Fotr, et al., 2012).

$$\check{C}PK = VK + CdK - SA \quad (2)$$

Kde: *ČPK*... čistý pracovní kapitál

VK... vlastní kapitál

CdK... Cizí dlouhodobý kapitál

SA... Stálá aktiva

Mezi absolutní ukazatele jsou také řazeny druhy analýz jednotlivých výkazů. Jedná se o vertikální a horizontální analýzu rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Horizontální analýza výkazů je spojena především s analýzou časových řad jednotlivých komponent. Naopak vertikální analýza je spojena s analýzou dílčích položek výkazů vztažených k předem stanovené základně (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

4.4 Poměrové ukazatele

Poměrová ukazatele utvářejí velmi rozsáhlou skupinu ukazatelů využívaných ve finanční analýze. Ukazatele jsou rozděleny do následujících skupin (Blaha, Jindřichovská, 2006):

- ukazatele likvidity
- ukazatele aktivity
- ukazatele zadluženosti
- ukazatele rentability
- ukazatele tržní hodnoty

Jednotlivým skupinám budou věnovány samostatné podkapitoly, kde budou ukazatele detailně popsány.

Poměrové ukazatele propojují jednotlivé absolutní hodnoty do vzájemných souvislostí. Právě díky vyjádření jednotlivých poměrů, lze určit konkrétní souvislosti. Právě jednoduchost sestavení poměrových ukazatelů zvyšuje jejich oblibu. Analýza ukazatelů

vyžaduje dostupnost informací ze základních účetních výkazů. Zřejmá propojenost mezi účetními výkazy a poměrovými ukazateli je některými autory zohledněna při jejich dělení, kdy autoři vycházejí ze zdrojů dat. Dělení ukazatelů tak reflektuje účetní výkazy, jakožto zdroje dat. Například autorka (Růčková, 2011) tak dělí poměrové ukazatele na:

- ukazatele struktury majetku a kapitálu
- ukazatele tvorby výsledku hospodaření
- ukazatele na bázi peněžních toků

V oblasti dělení ukazatelů jsou autoři vcelku jednotní. Nejčastější způsob dělení poměrových ukazatelů je uvedený výše dle (Růčková, 2011). Je patrné, že výše uvedené skupiny mohou být doplňovány o další ukazatele. V následujících kapitolách tak budou uvedeny jednotlivé skupiny poměrových ukazatelů a nejčastěji využívané ukazatele konkrétních skupin.

4.4.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability zachycují schopnost podniku dospět k zisku prostřednictvím zapojení investovaného kapitálu. Ukazatele jsou tvořeny prostřednictvím dat získaných ze základních účetních výkazů, především pak z rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Přestože ukazatele je možné stanovit na základě základních údajů, jejich výhodou je možná aplikace s daty získaných z interních zdrojů (Fotr, et al., 2012).

Ukazatele rentability shodně vyjadřují, kolik korun ze zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. Právě jmenovatel je obvykle proměnnou ukazatelů. Stejně jako lze ukazatele rentability obdobně interpretovat pomocí výše uvedené definice, lze je souhrnně nazývat jako ukazatele výnosnosti, návratnosti, ziskovosti, profitability a již uvedené rentability (Vochozka, 2011).

Význam ukazatelů je bezesporu vysoký jak pro samotné vedení podniku, ale především pro akcionáře a investory. Výsledkem ukazatelů je pak určitá hodnota. Proto aby mohla být hodnota interpretována, musí existovat hodnoty, které by měly být ukazateli generovány. V tomto případě autoři kladou důraz především na rostoucí tendenci v časové řadě. Nárůst je žádoucí hlavně v období hospodářského růstu (Růčková, 2011).

Rentabilita aktiv je prvním ukazatelem rentability. Rentabilita aktiv zachycuje poměr mezi ziskem a aktivy podniku. Pojem zisk je zde vyjádřen konkrétní úrovní zisku uvedenými v kapitole 4.3 *Výsledek hospodaření*. Někteří autoři připouští, že může být

využita téměř jakákoliv úroveň zisku, jiní uvádějí striktně jeden vzorec, který je dle jejich subjektivního názoru ten správný. Většina autorů se ale shoduje na následujícím vzorci: (Vochozka, 2011)

$$ROA = \frac{EBIT}{CA} \quad (3)$$

Kde: *ROA*... Return on Assets (rentabilita aktiv)

EBIT... Earnings Before Interests and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)

CA... Celková aktiva

Kolektiv autorů (Fotr et al., 2012) ve své knize ukazatel rentability aktiv označuje za souhrnný. Prostřednictvím ukazatele ROA lze hodnotit celkovou efektivnost podniku. Autoři připouští různé modifikace uvedeného nástroje, především v oblasti zisku a jeho jednotlivých úrovních. V další řadě je možné ukazatel upravit na úrovni aktiv, kdy položka celkových aktiv může být nahrazena průměrnou hodnotou aktiv.

Jako druhý ukazatel rentability bude uvedena **rentabilita vlastního kapitálu**. Ukazatel zobrazuje výnosnost kapitálu, jež byl vložen do podniku jeho vlastníky. Výsledná hodnota ukazatele je následně srovnána s bezrizikovými investicemi. V České republice jsou bezrizikové investice představovány desetiletými státními dluhopisy. Požadavek je kladen na vyšší hodnotu ukazatele než u výše zmíněných bezrizikových aktivit (Šulák, Vacík, 2003).

V případě ukazatele ROE autoři nejčastěji v jeho čitateli uvádějí čistý zisk. Tomuto termínu se pak nejvíce podobá úroveň „Zisku po zdanění“ (EAT). Vzorec ROE s využitím výsledku hospodaření EAT ve své knize uvádí (Dluhošová a kol., 2010). Postup výpočtu rentability vlastního kapitálu:

$$ROE = \frac{EAT}{VK} \quad (4)$$

Kde: *ROE*...Return on Equity (rentabilita vlastního kapitálu)

EAT... Earnings After Taxes (zisk po zdanění)

VK... Vlastní kapitál

Vlastní kapitál v tomto ukazateli rentability vypočítá následovně: (Vochozka, 2011)

$$VK = ZK + EA + F + Z \quad (5)$$

Kde: *VK*... vlastní kapitál

ZK... základní kapitál

EA... emisní ážio

F... fondy ze zisku

Z... zisk běžného období

Dalším zástupcem ukazatelů rentability je **rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)**. Ukazatel ROCE popisuje výnosnost kapitálu, jež byl získán od investorů a věřitelů. ROCE zobrazuje hodnotu výsledku hospodaření před zdaněním (EBIT), jehož bylo dosaženo prostřednictvím jedné jednotky vloženého kapitálu. Jednotkou je v tomto případě myšlena jedna koruna (Vochozka, 2011):

$$ROCE = \frac{EBIT}{IK} \quad (6)$$

Kde: *ROCE*... Return of Capital Employed (rentabilita investovaného kapitálu)

EBIT... Earnings Before Interests and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)

IK... investovaný kapitál

Jmenovatel vzorce tak prezentuje investovaný kapitál, ve kterém musí být zahrnut také vlastní kapitál podniku. Někteří autoři tak ve jmenovateli uvádějí celkem dvě položky a to *vlastní kapitál* a *dlouhodobé závazky*. Vlastní kapitál je ve výpočtu zahrnutý z důvodu, že stejně jako cizí kapitál nese náklady na jeho využití. Výpočet jmenovatele je uveden v následujícím vzorci (Vochozka, 2011):

$$IK = VK + R + DZ + BÚd \quad (7)$$

Kde: *IK*... Investovaný kapitál

VK... Vlastní kapitál

R... Rezervy

DZ... dlouhodobé závazky

BÚd... Bankovní úvěr dlouhodobý

V případě ukazatele se většina autorů shoduje na použití zisku před zdaněním a úroky (EBIT) v čitateli vzorce. Následně shodně uvádějí položky jmenovatele v dělení na vlastní kapitál a dlouhodobé závazky. Ukazatel ROCE dle odborníků vyjadřuje generování zisku prostřednictvím výše zmíněných položek jmenovatele tedy vlastního kapitálu a dlouhodobých závazků.

Posledním uvedeným poměrovým ukazatelem rentability je **rentabilita tržeb**. Stejně jako ostatní ukazatele rentability i on zobrazuje schopnost podniku produkovat zisk z jedné koruny svých tržeb (Růčková, 2011).

U ukazatele ROS se autoři shodují na jeho variabilitě, ta se odráží v čitateli vzorce, kde je možno dosadit první tři úrovně zisku, tedy EAT, EBT a EBIT. Různorodost je zapříčiněna potřebou mezipodnikového srovnání. Jak již bylo řečeno v kapitole věnující se výsledku hospodaření, jednotlivé úrovně v sobě zachycují určité bariéry. Čítec EBT tak dovoluje srovnávat organizaci se zahraničními konkurenty, ukazatel EBIT odstraňuje různé úrokové sazby.

$$ROS = \frac{Z}{T} \quad (8)$$

Kde: *ROS*... Return on Sales (rentabilita tržeb)

Z... zisk

T... tržby

Jak již bylo uvedeno výše, čítec v podobě „zisku“ je možno obměňovat dle potřeby za různé úrovně výsledku hospodaření (EAT, EBT, EBIT) (Dluhošová a kol., 2010).

U ukazatele rentability tržeb dochází ke kolizi mezi autory z důvodu nejasnosti konkrétního ukazatele v čitateli zlomku. Autoři se shodují na variabilitě mezi jednotlivými úrovněmi zisku, ale již se ve všech případech neshodují kolik úrovní je možno v této položce využít.

Ukazatele rentability jsou poměrně jasně stanoveny. Mnohé rozpory byly zaznamenány v oblasti vyjádření výsledku hospodaření, který je zachycen každým ukazatelem. Autoři se ne vždy shodují na konkrétní úrovni výsledku hospodaření, který má být v daném okamžiku využit.

4.4.2 Ukazatele likvidity

Na začátku této kapitoly bude definován pojem likvidita tak, aby došlo ke správné interpretaci jednotlivých ukazatelů. Ukazatele zabývající se likviditou budou uvedeny dále. Konkrétně se bude jednat o ukazatele *okamžité likvidity*, *pohotové likvidity* a *běžné likvidity*.

„Likvidita určité složky představuje vyjádření vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přeměnit na peněžní hotovost.“ (Růčková, 2011, s. 48) Definice vysvětluje pojem likvidita. Lze pozorovat, že likvidita sleduje schopnost jakýchkoliv složek zahrnutých v podniku, přeměňovat se na hotovost. Autorka také upozorňuje, že likvidita podniku sleduje především způsobilost organizace splácet své závazky a nevystavovat se tak platební neschopnosti (Růčková, 2011).

Ukazatele likvidity nezobrazují pouze platební schopnost podniku, ale také jeho schopnost vymáhat své pohledávky v datu splatnosti. Dále zachycují atraktivitu výrobku prostřednictvím jeho prodejnosti zákazníkům. Kromě konečných výrobků se likvidita zaměřuje také na prodejnost zásob podniku (Dluhošová a kol., 2010).

Autoři také upozorňují na rozpor s ukazateli rentability. Likvidní podnik vyžaduje určité finanční prostředky, ty bývají vázány ve výše jmenovaných položkách, jako jsou výrobky a zásoby. Zmíněná skutečnost snižuje ukazatele rentability, jelikož kapitál zůstává nevyužitý (Vochozka, 2011).

Běžná likvidita je první z ukazatelů likvidity. Zachycuje poměr mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Ukazatel běžné likvidity zachytí kolikrát oběžná aktiva přesáhnou krátkodobé závazky organizace, tedy kolikrát organizace může splatit věřitelům jejich závazky. Autoři se obvykle shodují na hodnotách v intervalovém rozpětí (1,5-2,5). Bývá také nazývána názvem „current ratio“ (Vochozka, 2011).

Nevýhodu ukazatele spatřují někteří autoři především v možnosti jeho ovlivňování. Pokud chce organizace dosáhnout lepších výsledků v daném období, může určité nákupy před koncem období odložit a uskutečnit je až v obdobím následujícím. Dále vzorec pro výpočet ukazatele nerespektuje strukturu krátkodobých závazků s ohledem na jejich lhůtu splatnosti, stejně tak jako nerespektuje strukturu oběžných aktiv. Vzorec pro výpočet běžné likvidity je uveden níže (Růčková, 2011):

$$BL = \frac{OA}{KZ} \quad (9)$$

Kde: *BL*... Běžná likvidita (current ratio)

OA... Oběžná aktiva

KZ... Krátkodobé závazky

Dalším ukazatelem likvidity je **pohotová likvidita**, někdy také nazývána jako „Quick ratio“. Ukazatel je formulován tak, aby vyloučil z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu podniku. Pohotové pohledávky, která jsou ve výpočtu pohotové likvidity zahrnuty, je doporučeno upravovat o nedobytné pohledávky, které již podnik nemá šanci získat (Fotr, et al., 2012):

$$PL = \frac{OA - Z\acute{a}}{KZ} \quad (10)$$

Kde: *PL*... Pohotová likvidita

OA... oběžná aktiva

Zá... zásoby

KZ... krátkodobé závazky

Po vyloučení zásob z oběžných aktiv je číselník pohotové likvidity tvořen následujícími položkami:

- hotovost v pokladně
- peníze na bankovních účtech
- obchodovatelné cenné papíry
- pohledávky

Jak již bylo uvedeno výše, poslední položka pohledávek by měla být ve výpočtu uvedena po provedení jednotlivých korekcí. Autoři se dále nemohou přesně shodnout na intervalu, ve kterém by se výsledky pohotové likvidity měly pohybovat. Nejnižší hodnotu spodní hranice uvádí ve své publikaci (Vochozka, 2011): (0,7). Nejvyšší horní hranice intervalu se pohybuje na úrovni 1,5. Pokud je hodnota stejná či vyšší než 1, pak může firma splatit své závazky bez rozprodeje vlastních zásob. Naopak v případě, že podnik dosahuje hodnot nižších než 1, pak organizace může dostát svých závazků, ale je pravděpodobné, že k tomu bude muset využít prodeje svých zásob. Právě hodnota vyšší než jedna je

následně v rozporu s rentabilitou společnosti, která již byla zmíněna výše (Dluhošová, 2010).

Posledním ukazatelem likvidity je **okamžitá likvidita**. Ukazatel sleduje možnosti podniku splácet krátkodobé závazky. K vyjádření vztahu se následně využívá pohotových platebních prostředků, jež v sobě zahrnují především peníze na běžných účtech, pokladní hotovost, obchodovatelné cenné papíry a šeky (Fotr, et al., 2012).

Do položky krátkodobých závazků jsou připočítávány také bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci. Uvedený stupeň likvidity je také označován jako „cash ratio“. Hranice okamžité likvidity nejsou stejně jako u likvidity pohotové jasně stanoveny. Někteří autoři uvádějí jako nejnižší hranici hodnotu 0,2. Jiní přejímají hodnoty ze zahraniční literatury, kde je dolní hranice stanovena na úrovni 0,9. Maximální hodnoty dosahují lehce nad hranici 1 (Růčková, 2011):

$$OL = \frac{PPP}{KZ} \quad (11)$$

Kde: *OL*... Okamžitá likvidita

PPP... Pohotové platební prostředky

KZ... Krátkodobé závazky

4.4.3 Ukazatele zadluženosti

V této kapitole budou uvedeny ukazatele ke stanovení zadluženosti podniku. Na začátku této kapitoly bude vysvětlen pojem zadluženost. Dále budou uvedeny ukazatele zadluženosti, kterými jsou například: *ukazatel úrokového krytí*, *finanční páka* či *ukazatel zadluženosti*.

Zadluženost podniku zachycuje fakt, že organizace ke svému chodu využívá cizí zdroje, jež financují aktiva. To, že podnik využívá cizí zdroje neznamena, že má finanční problémy, naopak optimální využití cizích zdrojů zvyšuje výnosnost vlastního kapitálu (Růčková, 2011).

Celková zadluženost je považována za stěžejní ukazatel zadluženosti. Zadluženost se vyjadřuje v procentech. Doporučená hodnota ukazatele celkové zadluženosti je v intervalu (30-60 %). Rozpětí intervalu je poměrně široké a tak je při posuzování

zadluženosti podniku nutné zohledňovat i další faktory, kterými například mohou být stádium hospodářského cyklu nebo odvětví ve kterém podnik funguje. Níže je uveden vzorec pro výpočet celkové zadluženosti (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013):

$$CZa = \frac{CZ}{CA} \quad (12)$$

Kde: *CZa*... Celková zadluženost

CZ... Cizí zdroje

CA... Celková aktiva

Dalším ukazatelem zadluženosti je **ukazatel úrokového krytí**. Ukazatel zobrazuje kolikrát zisk jednotky převyšuje úroky jednotky. Ukazatel úrokového krytí je primárně určen věřitelům společnosti. Zisk, který by měl být poměřován, je brán na úrovni zisku po zdanění a úrocích (EBIT). Doporučená hodnota ukazatele by měla dosahovat minimálně na úroveň 3, kdy podnik dokáže nákladové úroky pokrýt svým ziskem alespoň třikrát. Ukazatel již zachycuje nedostatky, které tradiční ukazatele obsahují a byly již zmíněny výše. V tomto případě se jedná o majetek vedený v podrozvahové evidenci, obvykle se pak jedná o leasing. Takovýto majetek nedokáže ukazatel úrokového krytí zachytit (Fotr, et al., 2012):

$$ÚK = \frac{EBIT}{NÚ} \quad (13)$$

Kde: *ÚK*... Úrokové krytí

EBIT... Earnings Before Interests and Taxes (zisk před úroky a zdaněním)

NÚ... Nákladové úroky

Ukazatel **finanční páky** vyjadřuje podíl celkových zdrojů firmy ku vlastnímu kapitálu. Pokud je část majetku financována cizím kapitálem, pak dochází k navyšování výnosnosti vlastního kapitálu, stejně tak jako navýšení zisku na akcii. Ač se jedná o bezesporu kladný jev, nese s sebou také navýšení rizikovosti a zvyšování finanční nestability. Ukazatel finanční páky je zachycen následujícím vzorcem (Fotr, et al., 2012):

$$FP = \frac{A}{VK} \quad (14)$$

Kde: *FP*... Finanční páka

A... Aktiva

VK... Vlastní kapitál

4.4.4 Ukazatele aktivity

V této kapitole bude představen pojem aktivity a s ní spojené ukazatele. Konkrétně se bude jednat o ukazatele: *obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku, obrat zásob, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků*.

Ukazatele aktivity se zaměřují na využití investovaných finančních prostředků v jednotlivých druzích aktiv a pasiv. Jak již bylo uvedeno výše, jedná se o dva základní typy ukazatelů, ukazatele měřící počet obrátů a druhý délku obratu (Růčková, 2011).

Ukazatele obratu se souhrnně zabývají počtem obrátů položky vůči tržbách organizace. **Ukazatel obratu aktiv** vyžaduje co nejvyšší hodnoty. Pokud by ukazatel byl nižší než 1, pak by podnik byl neúměrně vybaven majetkem, či by majetek nebyl efektivně využíván (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013):

$$ObA = \frac{T}{A} \quad (15)$$

Kde: *ObA*...Obrat Aktiv

T... Tržby

A... Aktiva

Ukazatel obratu dlouhodobého majetku se zaměřuje na vyjádření využití investičního majetku. V případě ukazatele obratu dlouhodobého majetku, stejně jako ukazatele obratu aktiv se opět projevují nedostatky tradičních ukazatelů. Znovu se jedná o nezahrnutí leasingových obchodů do výkazů, ze kterých jsou výše uvedené ukazatele počítány, stejně tak jako možnosti volby různé politiky odepisování. Právě odpisová politika výrazně ovlivňuje hodnoty ukazatelů obratu, jelikož čím více je majetek odepsán, tím vyšší hodnoty ukazatele vykazují. Při analýze pomocí ukazatelů obratu dlouhodobého majetku je nutné provést analýzu odepisování majetku tak, aby zřejmá skutečnost mohla být zohledněna při hodnocení výsledných hodnot (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013):

$$ObDM = \frac{T}{DM} \quad (16)$$

Kde: *ObDM*... Obrat dlouhodobého majetku

T... Tržby

DM... Dlouhodobý majetek

Obrat zásob vyjadřuje počet prodaného a znovu naskladněného zboží. Hodnota ukazatele se hodnotí s ohledem na průměr v odvětví. Hodnoty vyšší ukazují na nízkou hladinu zásob, což může pro podnik být zcela jistě výhodou, jelikož veškeré zásoby jsou pevně spjaty s finančními prostředky. Naopak podnik nemá takové možnosti reagovat v případě nárůstu poptávky. Nižší hodnoty ukazují na existenci přebytečných zásob v podniku, což znamená pro podnik vázané finanční prostředky (Vochozka, 2011):

$$ObZ = \frac{T}{Zs} \quad (17)$$

Kde: *ObZ*...Obrat zásob

T... Tržby

Zs... Zásoby

Doba obratu zásob oproti ukazatelům obratu zachycuje průměrný počet dní, jež jsou zásoby vázány v podniku. Poté jsou zásoby prodány či spotřebovány. Hodnota tak vyčíslí průměrný počet dní do doby, než výrobky budou znovu převedeny do té nejlikvidnější formy. Například autor (Vochozka, 2011) uvádí, že při hodnocení doby obratu zásob je vhodnější místo poměrování s tržbami zvolit náklady. Většina autorů ale ponechává poměr ku tržbám:

$$DOZs = \frac{PZs}{T} \times 360 \quad (18)$$

Kde: *DOZs*... Doba obratu zásob

PZs... Průměrný stav zásob

T... tržby

Doba obratu pohledávek zachycuje průměrnou dobu, po kterou musí organizace čekat od doby prodeje až po obdržení platby. Ukazatel je srovnáván s průměrem doby obratu pohledávek v daném odvětví. Čím delší bude doba obratu pohledávek, tím je větší

pravděpodobnost, že podnik bude muset využít úvěru pro financování svých aktiv (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013):

$$DOPo = \frac{PPo}{T} \times 360 \quad (19)$$

Kde: *DOPo*...Doba obratu pohledávek

PPo... Průměrný stav pohledávek

T... Tržby

Doba obratu závazků zachycuje opačný problém než ukazatel doby obratu pohledávek. Zde je sledován závazek od jeho vzniku až po dobu jeho úhrady. Kladený požadavek na ukazatel doby obratu závazků je, aby dosahoval alespoň stejných hodnot jako ukazatel doby obratu pohledávek. Vzájemně se oba ukazatele posuzují (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013):

$$DOZ = \frac{KZ}{T} \times 360 \quad (20)$$

Kde: *DOZ*... Doba obratu závazků

KZ... Krátkodobé závazky

T... Tržby

4.4.5 Ukazatele tržní hodnoty

V této kapitole budou ve stručnosti definovány ukazatele tržní hodnoty, některými autory označovány také jako ukazatele kapitálového trhu. Ukazatele jsou zaměřené především na akciové společnosti, jež vyplácejí dividendy akcionářům. Strohost popisu jednotlivých ukazatelů je spojena s jejich absencí ve druhé části práce, jelikož zde není zkoumán podnik, jež má statut akciové společnosti.

V této kapitole tak budou uvedeny ukazatele: *čistého zisku na akcii*, *dividendový výnos*. V této oblasti lze nalézt i další ukazatele jako jsou dividendové krytí, ukazatel P/E a ukazatel M/B

Ukazatele tržní hodnoty využívají informací a dat z kapitálových trhů. Na kapitálových trzích se vyskytují potenciální investoři, kteří pomocí ukazatelů tržní hodnoty usuzují na návratnost jejich investice a to jak v podobě růstu hodnoty akcií, nebo výše výplaty dividend. (Vochozka 2011)

Čistý zisk na akcii je ukazatel, který zobrazuje výši zisku, která připadá na jednu akcii. U ukazatele nejsou stanoveny žádné intervalové hodnoty, jelikož čím je výsledek u ukazatele vyšší, tím lépe je podnik ohodnocen investory. Některými autory bývá ukazatel řazen mezi ukazatele rentability, jelikož odpovídá jejich struktuře (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013):

$$EPS = \frac{VH}{PvA} \quad (21)$$

Kde: *EPS*... Earnings Per Share (zisk na akcii)

VH... výsledek hospodaření

PvA... počet vydaných kmenových akcií

Dividendový výnos nebo-li Dividend Yield. Ukazatel poměruje tržní cenu akcie a výši dividendy vyplácenou investorům. Ukazatel dividendového výnosu upozorňuje investory na možnost, kdy firma zadržuje zisky aniž by investorům v daném okamžiku vyplácela dividendy. Takováto investice je pro investory méně atraktivní (Růčková, 2011).

$$DY = \frac{DV}{TC} \times 100 \quad (22)$$

Kde: *DY*... Dividend Yield (dividendový výnos)

DV... dividendový výnos na jednu akcii

TC... tržní cena akcie

4.5 Hodnotové ukazatele

V této kapitole budou uvedeny hodnotové ukazatele. Velká pozornost bude zaměřena především na sestavení ukazatele EVA, s tím spojené postupy při stanovení nákladů na kapitál, ale také stanovení provozního výsledku hospodaření (NOPAT).

Vzhledem k poměrně rozsáhlé kritice tradičních ukazatelů docházelo k postupnému vývoji v oblasti moderních měřítek hodnocení finanční výkonnosti podniku. Ukazatele jsou úzce napojeny na hodnotu akcií. Stejně tak by ukazatele měly poskytovat co nejvíce informací shromažďovaných prostřednictvím účetnictví. Na rozdíl od tradičních ukazatelů, hodnotové ukazatele zohledňují riziko a časovou hodnotu peněz. Hodnotové ukazatele obvykle umožňují ocenění podniku (Pavelková, Knápková, 2012).

Prvním z hodnotových ukazatelů je **diskontované cash flow** (DCF). Jak již samotný název ukazatele napovídá, respektuje faktor času. Tím odstraňuje nedostatek tradičních ukazatelů, které jsou označovány za statické (Pavelková, Knápková, 2012).

Dalším ukazatelem této skupiny je **tržní přidaná hodnota** (MVA). Prostřednictvím ukazatele je zachycen rozdíl mezi tržní hodnotou subjektu a investovaným kapitálem. Ukazatel MVA lze stanovit dvěma způsoby, první z nich stanovuje rozdíly mezi tržní hodnotou a investovaným kapitálem ex post. Druhá možnost dovoluje ukazatel sestavit ex ante na základě predikcí a k nim vytvořené současné hodnotě (Wagner, 2009).

Ukazatel MVA je sestaven na základě odhadu budoucí ekonomické přidané hodnoty. Odhad je učiněn na základě existujícího předpokladu, jež spočívá v nekonečném toku prospěchu podniku. Výsledná hodnota z pohledu vlastníka by měla být kladná, to zajišťuje dostatečné příležitosti, jež zhodnotí vložený kapitál lépe, než jiné investiční možnosti (Wagner, 2009).

4.5.1 Ukazatel EVA

V této kapitole bude popsán hodnotový ukazatel EVA, jež bude využit pro analýzu v další části této práce. Ukazatel nazývaný jako **ekonomická přidaná hodnota** (Economic Value Added) bude využit ke sledování výkonnosti podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. Specifickým krokem při výpočtu ukazatele je stanovení nákladů na kapitál.

Autoři, kteří vyvinuli uváděnou metodu hodnocení výkonnosti podniku si všimli, že účetní zisk uváděný v účetních výkazech zcela přesně nevystihuje výkonnost podniku. Příkladem této odlišnosti může být absence nákladů na vlastní kapitál ve výkazech. Ani vlastní kapitál není pro podnik zdarma, vlastníci kapitálu očekávají určitou kompenzaci, stejně jako v případě cizího kapitálu. Následně je uveden vzorec pro výpočet ukazatele EVA: (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

$$EVA = NOPAT - WACC \times C \quad (23)$$

Kde: *EVA*... Economic Value Added (Ekonomická přidaná hodnota)

NOPAT... Net Operating Profit After Taxes (zisk z hlavní činnosti po zdanění)

C... kapitál vázaný v aktivech využívaných při hlavní činnosti

WACC... Weighted Average Costs of Capital (průměrné vážené náklady kapitálu)

Jak již bylo naznačeno výše, hodnotové ukazatele jsou sestrojeny tak, aby pokud možno co nejvíce pokryly nedostatky tradičních ukazatelů, které se projevují na systému sestavování účetních výkazů. Informace z tradičních výkazů je pak nutné transformovat do podoby, jež je využitelná pro sestavení ukazatele EVA. V rámci této úpravy je nutné vymezit čistá operativní aktiva, která jsou označována zkratkou NOA (Net Operating Assets) a NOPAT, jakožto zisk z hlavní činnosti po zdanění (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013).

Úprava rozvahy dle (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013):

- Aktivace nákladů na marketing, školení pracovníků, výzkum a vývoj a logistiku. V toto případě se jedná o položky, jež přinášejí užitek dlouhodobě, nikoliv jednorázově v době jejich zaplacení.
- Zohlednit majetek vlastněný prostřednictvím leasingu.
- Zohlednit oceňovací rozdíly u aktiv, především u dlouhodobých a oběžných aktiv.
- Zohlednit tvorbu tichých rezerv.
- Vymezení aktiv, jež nejsou bezprostředně určena pro primární činnost podniku.
- Vymezit nedokončené investice. Obvykle je položka spojena s primární činností podniku, ale vzhledem ke stádiu rozpracovanosti není možné majetek využívat ke generování zisku.

Úprava výkazu zisku a ztráty dle (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013):

- Vyloučení placených finančních úroků tak, aby došlo jejich dvojímu započítání.
- Vyloučení mimořádných položek. Zde se na mimořádné položky pohlíží nejen jejich charakteristikou, ale především jejich výší.
- Vyloučení nákladů na marketing, leasing a výzkum a vývoj. Náklady budou zohledněny prostřednictvím odpisů aktivovaných v nákladech.
- Zohlednit vytvoření, případné čerpání tichých rezerv.
- Vyloučení finančních výnosů a nákladů spojených s veškerým dlouhodobým majetkem. Vyloučení je prováděno pouze v případě, že výše uvedené položky nejsou spojené s majetkem klasifikovaným jakožto operativní aktivum.

Autoři (Mařík, Maříková, 2005) uvádějí další nedostatek tradičních ukazatelů, jež představuje absenci zohledňování rizika. To v sobě rovněž zahrnuje požadavky na výnos

od jednotlivých skupin investorů. Dále pak zohledňování hodnoty peněz, jež se s časem mění.

Ukazatel EVA by měl dosahovat kladných hodnot. Záporné hodnoty jsou nežádoucí, naopak čím vyšších hodnot ukazatel dosáhne, tím je podnik atraktivnější pro investory. Problém ukazatele EVA spočívá v subjektivní stanovení jednotlivých položek pro výpočet konečné hodnoty. Konečné hodnoty v sobě částečně odrážejí také velikost podniku. Proto i u ukazatele EVA je vhodné zohlednit veškeré faktory, jež by mohly výsledek ovlivnit. (Mařík, Maříková, 2005)

Ukazatel EVA lze využít kromě řízení finanční výkonnosti také jako systém odměňování pracovníků. Obvykle je systém nastaven na stanovení prémie pro vedoucí pracovníky organizace. Obvykle je bonus stanoven s ohledem na přírůstek ukazatele nebo jeho velikost. Velmi často je bonus prostřednictvím ukazatele EVA stanoven i s ohledem na další ukazatele. Těmto parametrům je přiřazena různá váha. (Mařík, Maříková, 2005)

Další důležitou položkou pro výpočet ukazatele EVA je stanovení WACC (Weighted Average Costs of Capital), resp. průměrných vážených nákladů kapitálu. Ukazatel přiřazuje jednotlivým skupinám kapitálu náklady. V případě cizího kapitálu se jedná o poměrně lehký výpočet, jelikož cizímu kapitálu je obvykle určen také úrok, který reprezentuje jeho cenu. V případě cizího kapitálu tak dochází k rozlišení dvou významných položek. První z nich je orientovaná na bankovní úvěry: (Pavelková, Knápková, 2012)

- Znalost úrokové sazby u jednotlivých úvěrů. Stanovení nákladů na cizí kapitál tímto způsobem, je nejpřesnější, jelikož je operováno s interními daty organizace.
- Důpočet přes položky účetních výkazů. Zde se jako nejvhodnější postup jeví využít porovnání stavu na počátku a na konci sledovaného období s nákladovými úroky. Pro stanovení nákladů cizího kapitálu touto metodou je využíváno vzorce (24) uvedeného níže.
- Poslední varianta je založena na tržních datech z dané oblasti. Jedná se o alternativní stanovení nákladů cizího kapitálu.

$$N_{CK} = N_u \div \left(\frac{sBÚ_P + sBÚ_K}{2} \right) \quad (24)$$

Kde: N_{CK} ... Náklady cizího kapitálu

N_u ... Nákladové úroky

$sBÚ_P$... stav bankovního účtu na počátku období

$sBÚ_K$... stav bankovního účtu na konci období

Druhou položkou je leasing. Zde odborníci vyzdvihují především metodu založenou na tržních datech, jež byla uvedena u bankovních úvěrů.

Mnohem náročnější postup si vyžaduje stanovení nákladů na vlastní kapitál. Zde jednotliví autoři uvádějí také několik alternativ, které lze použít při stanovení jejich hodnoty. Většina metod stanovení nákladů na vlastní kapitál je uvedena velmi stručně, pouze stavebnicová metoda bude popsána detailněji, jelikož bude využita při sestavení ukazatele EVA u podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. v další části práce.

První z přístupů stanovení nákladů vlastního kapitálu se jmenuje **CAPM** (Capitel Asser Pricing Model), neboli model oceňování kapitálových aktiv. Model CAPM je využíván na kapitálových trzích. Náklady vlastního kapitálu jsou stanoveny na základě stanovení bezrizikové úrokové míry, rizikové prémie a koeficientu β (Pavelková, Knápková, 2012).

- bezriziková úroková míra je obvykle stanovena dle desetiletých státních dluhopisů
- riziková prémie zachycuje rozdíl mezi očekávanou výnosností trhu a uváděnou bezrizikovou úrokovou mírou
- koeficient β reprezentuje citlivost konkrétní investice proti trhu. Vyjadřuje procentní změnu ceny akcie, jež je důsledkem změn na trhu

Dalším přístupem stanovení nákladů vlastního kapitálu je **model APT** (Arbitrage Pricing Theory). Název je pak překládán jako model arbitrážního oceňování. Model se zakládá na předpokladu, že očekávané výnosy jednotlivých akcionářů jsou spojeny s rizikem, jež pramení z ekonomických vlivů. Podstatné je v tomto případě množné číslo. Koeficient β je závislý na mnoha makroekonomických veličinách, což je pravý opak oproti předchozí metodě CAPM, kde koeficient reprezentoval jediný faktor. Uváděná metoda je sice

s množstvím zohledněných makroekonomických faktorů přesnější než přechodí metoda, ale je také pracnější a náročnější na vstupní informace (Pavelková, Knápková, 2012).

Předposlední metoda je založena na poměru tržní ceny akcie a čistého zisku na akcii. Jedná se o model **P/E**, nebo-li (Price- Earnings Ratio). Předpokladem pro model P/E je nulový nárůst zisku ale 100% výplatní poměr dividend (Pavelková, Knápková, 2012).

Dividendový model je určen pro podniky akciového typu. Stanovení nákladů vlastního kapitálu je prostřednictvím současné hodnoty příjmů z akcií. Další modely stanovení nákladů vlastního kapitálu jsou vytvořeny na základě průměrné rentability, nebo prostřednictvím nákladů cizího kapitálu (Pavelková, Knápková, 2012).

Stavebnicová metoda je další vhodnou metodou pro stanovení nákladů vlastního kapitálu. Metoda bude využita pro vyjádření nákladů vlastního kapitálu v podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. Metoda je založena na započítání bezrizikové úrokové míry, která je navýšena o určitou přírážku, jež je přiřazena riziku. Přírážka je stanovena posouzením celkem sedmi faktorů: (Pavelková, Knápková, 2012)

- riziko trhu
- riziko oboru
- výrobní rizika
- stupeň diverzifikace
- stupeň pružnosti nákladů
- rizika managementu
- finanční rizika

$$r_e = r_f + RP \quad (25)$$

Kde: r_e ... náklady vlastního kapitálu

r_f ... bezriziková úroková sazba

RP ... riziková prémie

Pro výpočet rizikové prémie (RP) je využito následujícího vzorce:

$$RP = (a^x - 1) \times r_f \quad (26)$$

Kde: RP ... riziková prémie

a ... konstanta

x ... stupeň rizika

r_f ... bezriziková úroková sazba

Hodnota a je stanovena dle vzorce:

$$a = \sqrt[x]{\frac{N_{VKmax}}{r_f}} \quad (27)$$

Kde: a ...konstanta

x ... počet stupňů rizika

N_{VKmax} ... náklady vlastního kapitálu max.

r_f ... bezriziková úroková sazba

Poté co jsou ohodnoceny jednotlivé faktory lze sečíst dílčí rizikové přírážky, jež spolu s bezrizikovou úrokovou mírou určí výsledné náklady vlastního kapitálu, ty jsou obvykle vyjádřeny v procentech. Následně je využito následujícího vzorce (28) pro stanovení průměrných vážených nákladů na kapitál (Pavelková, Knápková, 2012):

$$WACC = N_{CK} \times \frac{CK}{C} + N_{VK} \times \frac{VK}{C} \quad (28)$$

Kde: $WACC$... průměrné vážené náklady kapitálu

N_{CK} ... Náklady cizího kapitálu

N_{VK} ... Náklady vlastního kapitálu

CK ... Cizí kapitál

VK ... Vlastní kapitál

C ... Celkový kapitál

V poslední fázi jsou hodnoty NOA, NOPAT a WACC dosazeny do výsledného vzorce, prostřednictvím kterého je vypočítána hodnota ukazatele EVA (Mařík, Maříková, 2005):

$$EVA_t = NOPAT_t - NOA_{t-1} \times WACC \quad (29)$$

Kde: EVA_t ...Ekonomická přidaná hodnota v období t

$NOPAT_t$... zisk z operační činnosti podniku v období t

NOA_{t-1} ... čistá operativní aktiva v období $t-1$

$WACC$... průměrné vážené náklady kapitálu

Ukazatel EVA je mnohými autory hodnocen velmi kladně pro jeho schopnost odstranit nedostatky tradičních ukazatelů. Především jejich statickou povahu a nedokonalá data získaná prostřednictvím sestavovaných výkazů. Přesto i ukazatel EVA vykazuje určité nedostatky. Ty jsou spojovány především s mnohými subjektivními úpravami hodnot, prostřednictvím kterých je ukazatel sestavován.

Jako velký nedostatek ukazatele EVA, lze chápat také náročnost sestavování a shromažďování dat. V případě mnohých menších a středních podniků je běžné, že ukazatel EVA není sledován a to především pro časovou náročnost jeho zavedení a určení pravidel pro postupné výpočty. Velmi kladně lze hodnotit možnost využití ukazatele v návaznosti na tvorbě bonusového systému ve firmách.

5 Představení podnikatelského subjektu

Další část práce bude věnována provedení analýzy finanční výkonnosti podniku Go! Express & Logistics, s.r.o. Na základě provedené analýzy bude predikován vývoj společnosti do budoucna. V následující kapitole bude představen výše jmenovaný podnikatelský subjekt, dále zde bude uveden hlavní podnikatelský záměr, stejně jako nabízené produkty.

5.1 GO! Express & Logistics, s.r.o.

Společnost GO! Express & Logistics, s.r.o. je původem německá firma. Vznikala již od roku 1984, kdy se v Německu spojilo několik malých kurýrních firem za účelem vytvoření profesionální firmy specializující se na kurýrní a expresní přepravu na území Německa. Sjednocení nechal vzniknout společnost ADK. Po deseti letech se společnost přejmenovala na stávající jméno: GO! Express and Logistics. V témže roce se společnost stává mezinárodní organizací, jelikož otevírá svoji první zahraniční pobočku ve Vídni. Dalším významným rokem je rok 2001, kdy organizace přesouvá svoji centrálu z Hamburku do Bonnu (General overnight, GO historie).

Od roku 2002 společnost GO Express & Logistics rozšiřuje svoji působnost do České republiky. Tím vzniká organizace GO Express & Logistics, s.r.o., konkrétně je firma zapsána do obchodního rejstříku dne 28. června 2006. Základní údaje o společnosti jsou uvedeny níže (Justice, Úplný výpis z obchodního rejstříku):

Tabulka 1; Základní údaje společnosti

Sídlo společnosti	Praha 6 - Ruzyně U Pioru 1076/5, PSČ 16100
Identifikační číslo (IČO)	275 68 962
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Základní kapitál	200 000 Kč

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2017)

Mezi roky 2005-2007 společnost GO! Express & Logistics, s.r.o. otevírá nové pobočky v Plzni, Českých Budějovicích a Hradci Králové. V roce 2010 společnost rozšířila svoji působnost na oblast Moravy, prostřednictvím nově otevřené pobočky v Brně. Od roku 2012 celá společnost GO! Express & Logistics mění své logo a přijímá nový slogan: „Čas je vše.“ Stávající logo je zobrazeno na následujícím obrázku (General overnight, GO historie).

Obrázek 4; Logo společnosti



(Zdroj: General overnight, Obrázky ke stažení)

Společnost GO! Express & Logistics, s.r.o. má celkem tři společníky, kteří se liší svými podíly ve firmě. Společníci a výše jejich podílů jsou zachyceny v následující tabulce (*Tabulka 2; Společníci společnosti*) (Justice, Úplný výpis z obchodního rejstříku):

Tabulka 2; Společníci společnosti

Jméno společníka	Výše vkladu (Kč)	Výše podílu (%)
Mgr. Martin Koča	40 000	20
GO! Holding AG	100 000	50
Wolfgang Sacher	60 000	30

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, 2017)

5.2 Struktura společnosti

V kapitole bude uvedena struktura společnosti GO! Express & Logistics, s.r.o. Struktura je bezprostředně ovlivněna hlavní naplní činnosti podniku, která byla uvedena v kapitole 5.1 *GO! Express & Logistics, s.r.o.* Společnost GO! Express & Logistics, s.r.o. je v České republice rozdělena do tří poboček, jež každá vykazuje specifické znaky. Struktura organizace je zachycena na následujícím obrázku (*Obrázek 5; Pobočky GO! Express & Logistics, s.r.o.*).

Obrázek 5; Pobočky GO! Express & Logistics, s.r.o.

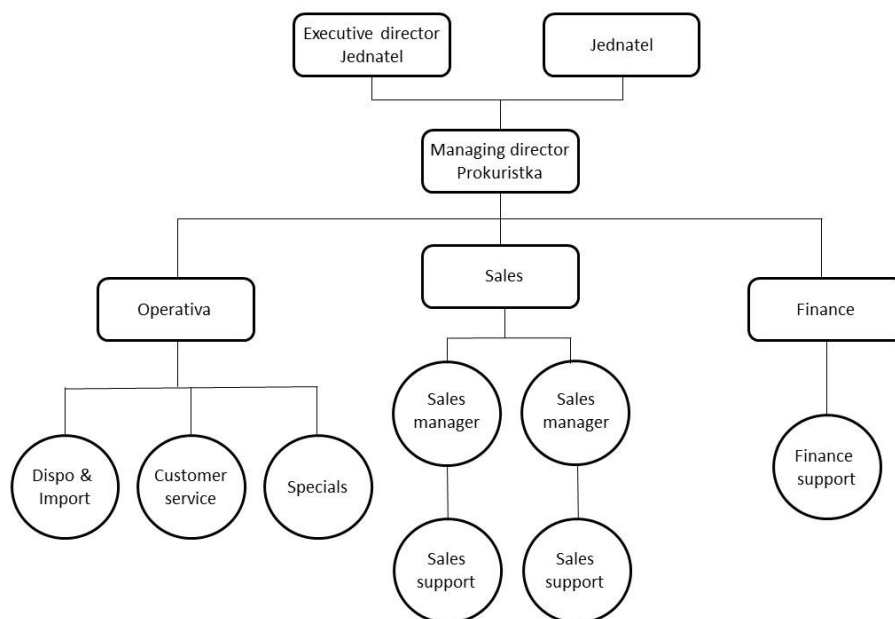
Plzeň	Praha	Brno
<ul style="list-style-type: none">• Sales• Management• Sklad	<ul style="list-style-type: none">• Operativa• Sklad	<ul style="list-style-type: none">• Sales• Sklad

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Na výše uvedeném obrázku jsou zachyceny jednotlivé pobočky organizace a jejich oddělení. Pobočka v Plzni tak obsahuje oddělení **sales** (dále jen obchodní oddělení), které se nejvíce podílí na hlavní činnosti podniku. Oddělení obchodního oddělení je určeno obchodníkům, kteří komunikují se stávajícími, potenciálními a novými klienty společnosti. Detailní struktury jednotlivých oddělení jsou zobrazeny na následujícím obrázku (*Obrázek 6; Struktura společnosti*). Dalším oddělením v oblasti pobočky v Plzni je oddělení **managementu**, které organizuje chod celé organizace v České republice.

Pobočka v Praze se odlišuje existencí speciálního oddělení **operativy**, jež zajišťuje chod celé organizace. Na základě sjednaných kontraktů oddělení sleduje a řídí přepravní činnosti. Dále řídí jednotlivé kurýry a jejich časové harmonogramy. Poslední částí společnosti, která je zastoupena v každé pobočce, je sklad. Největší z nich je na pobočce v Praze.

Obrázek 6; Struktura společnosti



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Celá organizace GO! Express & Logistics, s.r.o. je řízena dvěma jednateli, přičemž oba jsou podílníky společnosti (Mgr. Martin Koča a Wolfgang Sacher). V hierarchii společnosti následuje prokuristka, jež mimojiné zastupuje pozici „Managing director“. V další úrovni je organizace rozdělena do tří provozních částí. První je tvořena operativou společnosti. Ta se následně dělí na tři oddělení:

- Dispo & Import
- Customer service
- Specials

Oddělení „Customer service“ se zabývá přijímáním a vyřizováním jednorázových poptávek a kalkulací. Oddělení „Specials“ je zaměřeno pro největší klienty společnosti. Oddělení pro své klienty vytváří speciální týmy zaměřené na konkrétní projekty.

Druhá část podniku je tvořena obchodním oddělením. Toto oddělení je řízeno „Sales director“ (resp. finančním ředitelem), jež v prvním čtvrtletí roku 2017 byl samotný jednatel společnosti z důvodu zastoupení dočasné absence pozice finančního ředitele v podniku. Další úroveň oddělení je tvořena samotnými „Sales managery“ (dále jen obchodníci). Jedná se o obchodníky kteří pravidelně komunikují s potenciálními, novými a stávajícími klienty. Linie obchodníků má k dispozici pracovníky na pozicích „Sales

support“. Pozice sales support je odpovědná za tvorbu nabídek, kalkulace a reporting výsledků jednotlivých obchodníků.

Poslední oddělení společnosti je zaměřeno na finance. Zde je struktura rozdělena pouze na dvě části:

- Finance
- Finance support

Oddělení financí je vedeno prokuristkou společnosti, ta má na starosti sledování financí celého podniku, podepisování a vyřizování smluv. Prokuristka má hlavní slovo v oblasti marketingu a financí. Oddělení je odpovědné za sledování celkových financí podniku, ale také za vyřizování reklamací a faktur.

5.3 Produkty

Následující kapitola bude věnována produktům společnost GO! Express & Logistics, s.r.o. V kapitole je také uveden předmět podnikání uvedené společnosti.

Společnost GO! Express & Logistics, s.r.o. se zabývá mezinárodní expresní přepravou zásilek a kurýrní službou. Nabízí specializovanou dopravu pro firmy zabývající se biotechnologiemi, farmacií, strojírenstvím, automobilovým průmyslem, elektrotechnikou, potravinářským průmyslem či prodejem prostřednictvím e-shopů (General overnight, Úvod).

Hlavní předmět podnikání společnosti uvedený v obchodním rejstříku je následující (Justice, Úplný výpis z obchodního rejstříku):

- zasilatelství
- činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- technické činnosti v dopravě
- skladování zboží a manipulace s nákladem
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- zprostředkování obchodu a služeb

Společnost se zabývá především specializovanou dopravou a tomu také odpovídá portfolio jejích služeb. Portfolio poskytovaných služeb je pro lepší orientaci zákazníků rozděleno do několika sektorů (General overnight, Vnitrostátní přeprava):

- GO! ČESKO
- GO! EUROPE
- GO! WORLDWIDE
- GO! COMMERCE
- GO! OBOROVÁ ŘEŠENÍ
- DOPLŇKOVÉ SLUŽBY

5.3.1 GO! ČESKO

Produkt se zabývá expresní vnitrostátní přepravou po celé České republice. Součástí produktu je doručení do druhého dne, ale lze sjednat také doručení v den vyzvednutí zásilky, stejně tak zajištění dobírky, termínované doručení a speciální řešení dle požadavků klienta. Kromě níže uvedených servisních služeb společnost nabízí celou řadu doplňkových služeb, jež budou uvedeny ve speciální kapitole (General overnight, Vnitrostátní přeprava).

V rámci produktu společnost nabízí **GO! RANNÍ DORUČENÍ**. Produkt je dostupný ve všech krajských městech v České republice. V rámci produktu GO! RANNÍ DORUČENÍ společnost garantuje doručení druhého dne ráno mezi 8:00-10:00 (General overnight, Vnitrostátní přeprava).

Další služba nabízející se v rámci produktu GO! ČESKO je nazvána **GO! PŘÍMÉ DORUČENÍ**. Servis zajišťuje urgentní přepravu zásilek, jež budou doručeny v den převzetí zásilky. Doručení zásilek probíhá po celé České republice (General overnight, Vnitrostátní přeprava).

Další servisní službou je nabízena **GO! MĚSTO & REGION**. Jedná se o službu určenou pro města Plzeň, Praha a Brno a jejich okolí. Produkt nabízí klientům expresní přepravu ve výše jmenovaných oblastech, prostřednictvím městských kurýrů, kteří mohou zásilku doručit v rámci minut (General overnight, Vnitrostátní přeprava).

5.3.2 GO! EUROPE

Produkt se na rozdíl od předchozího zabývá mezinárodní expresní přepravou zásilek po celé Evropě. Díky vlastní síti pozemní přepravy je společnost schopna doručit zásilku do zemí západní Evropy a okolních zemí České republiky. A to do druhého dne do 12:00. V zemích Německo a Rakousko je společnost schopna doručovat již do 10:00 následujícího dne.

V rámci produktu společnost nabízí dvě specializované produktové řady. První z nich je nazvána **GO! Express**. Expresní přeprava GO! Express je založena na doručování do 24 hodin. Oproti zmiňované produktové řadě stojí **GO! Smart**. Produktová řada GO! Smart je určena především pro objemné zásilky. V produktové řadě je určujícím faktorem cena, nikoliv čas doručení zásilky.

Organizace má pro své klienty na stránkách uveřejněnou mapu Evropy na níž jsou zobrazeny jednotlivé časy doručení pro konkrétní země. Obrázek je uveden v příloze práce (*Příloha D*).

5.3.3 GO! WORLDWIDE

Společnost se také zabývá mezinárodní přepravou zásilek i mimo Evropu, tu jí umožňuje rozsáhlá síť vlastních linek a partnerských společností. Produkt je určen primárně pro zboží do hmotnosti 50 kg, které je přepravováno expresně, což neznamená, že zásilky přesahující uvedenou hmotnost by byly z této služby vyloučeny. V rámci produktu společnost nabízí stejné služby jako u produktu GO! EUROPE (GO! Express, GO! Smart).

5.3.4 GO! COMMERCE

Produkt je určen především pro klienty z oblasti e-shopů operujících na zahraničních trzích. V rámci produktu GO! COMMERCE společnost nabízí komplexní služby pro e-shopy (General overnight, Commerce řešení pro e-shopy).

Přeprava je určena pro režimy B2B a B2C. Zákazník může zvolit doručení ve stejný den, nebo ranní doručení ve všech krajských městech a to nejen v České republice. Služba je určena také pro Slovensko a Německo. Další službou je zprostředkování dobírky v rámci celé EU a zajištění lokálního konsolidačního servisu. Produkt je také řešený pro nadměrné zásilky (General overnight, Commerce řešení pro e-shopy).

Zkušenosti společnosti umožňují navrhovat individuální řešení pro jednotlivé e-shopy bez ohledu na jejich velikost. Široká škála služeb zprostředkovaných společností je prostorem pro vytvoření individuálních řešení pro zákazníky (General overnight, Commerce řešení pro e-shopy).

Kromě přepravy společnost nabízí skladování a vychystávání zásilek, včetně přípravy všech dokumentů. V rámci produktu nabízí společnost doplňkovou službu ve formě online sledování stavu zásilek (General overnight, Commerce řešení pro e-shopy).

5.3.5 GO! OBOROVÁ ŘEŠENÍ

Produkt nabízí zákazníkovi rozmanité možnosti při přepravě jeho zásilky. Produkt nabízí zákazníkům přepravu speciálních zásilek, jež jsou rozděleny do tří podskupin (General overnight, Oborová řešení).

Produkt **GO! LIFE SCIENCE** nabízí zákazníkům přepravu zásilky za stálé teploty. Teploty mohou být v různé škále a podle té je zvolen vhodný typ přepravy. Společnost nabízí přepravu (General overnight, Přeprava life science):

- **GO! Dry Ice:** V rámci služby je nabízena přeprava za kontrolované teploty. Teplota se může pohybovat v rozmezí od -78 °C až -4 °C na suchém ledu. Podnik nabízí také širokou nabídku speciálních termoboxů
- **GO! Cold Pack:** Služba představuje transport zásilky v kontrolované teplotě od 2 °C až 8 °C. Přeprava je realizována pomocí termoregulačních gelů.
- **GO! Ambient:** V rámci služby probíhá přeprava za kontrolované teploty 15 °C až 25 °C. Cílem přepravy při uváděné teplotě je udržet ji na stálé pokojové teplotě.

Společnost si zakládá na proškolenosti svých kurýrů, kteří se všemi zásilkami jednají profesionálně, především se jedná o přepravu produktů řady GO! LIFE SCIENCE, tedy specializovanou přepravu (General overnight, Přeprava life science).

Produktová řada **GO! AUTOMOTIVE & INDUSTRY** se zaměřuje na optimalizaci skladové logistiky, tak aby podniky mohly využívat systému JIT, tedy přesného plánování svých zásob a odstranění přebytečných vázaných zdrojů v položkách zásob. Produkt se opírá o již výše zmíněné produkty, které nabízejí expresní přepravu zásilek, tedy doručení v rozmezí hodin nikoliv dnů. Uváděná produktová řada nabízí zákazníkům návrh zpětného logistického systému (General overnight, Přeprava automotive industry).

Poslední produktovou řadou je **GO! FOOD & LOGISTICS**, ta se zabývá mezinárodní přepravou zboží potravinářského průmyslu. Může se tak jednat o vzorky určené k testování či účasti na výběrovém řízení, zásadou této přepravy je dovoz čerstvého a kvalitního zboží. Stejně jako u produktové řady GO! LIFE SCIENCE jsou zde nabízeny služby v podobě transportů za různých teplotních podmínek, které jsou vždy aktivně sledovány a udržovány po celou dobu přepravy (General overnight, Food logistics přeprava potravin).

5.3.6 Doplnkové služby

Společnost GO! Express & Logistics, s.r.o. nabízí v rámci svého produktového portfolia značné množství doplňkových služeb. Díky značnému množství doplňkového sortimentu společnost nabízí zákazníkům služby na míru jejich požadavků. V níže uvedené tabulce (*Tabulka 3; Doplnkové služby*) je zveřejněn přehled doplňkových služeb včetně jejich stručné charakteristiky (General overnight, Doplnkové služby).

Tabulka 3; Doplnkové služby

Název služby	Charakteristika služby
GO! AllRisk	V rámci této služby je přepravovaná zásilka pojištěna až na 110 % hodnoty přepravovaného zboží.
GO! Online & Track	Jedná se o online aplikaci prostřednictvím, které lze sjednat objednávku, ale také tisknout potřebné dokumenty.
GO! POD	Služba umožňuje zákazníkům zvolit si způsob potvrzení doručení zásilky. Zákazník si volí z celkem tří variant.
GO! Dry Ice	Uvedená doplňková služba je detailně popsána výše v textu.
GO! Cold Pack	Uvedená doplňková služba je detailně popsána výše v textu.
GO! Ambient	Uvedená doplňková služba je detailně popsána výše v textu.
GO! ADR	Jedná se o přepravu nebezpečných zásilek. Služba je zajišťována výhradně na území ČR a Německa, prostřednictvím vlastní dopravní sítě.
GO! GMO	Jedná se o přepravu geneticky modifikovaných organismů. Společnost je jedinou v rámci České republiky, která má oprávnění pro přepravu speciálních materiálů.
GO! Customs	Prostřednictvím služby zastupuje GO! Express & Logistics, s.r.o. zákazníka v celním řízení. Společnost proclí zboží za zákazníka.
GO! Termín	Služba plně koresponduje s motem společnosti, jež hlásá, že čas je vše. Služba tak garantuje termín dodání expresní zásilky.
GO! Víkend	Služba umožňuje vyzvednutí a předání zásilky o víkendu.

(Zdroj: General overnight, Doplnkové služby)

6 Sledování finanční výkonnosti v podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.

V kapitole bude detailně popsán systém sledování finanční výkonnosti podniku v analyzovaném subjektu. Popis společnosti bude učiněn primárně na základě interních informací poskytnutých od vedení podniku. Cílem kapitoly je poznat systém, který společnost aktivně využívá, na základě získaných poznatků případně navrhnout opatření, která by systém vylepšila.

Následující *Tabulka 4; Sledování finanční výkonnosti v podniku* představuje systém jímž vedení podniku sleduje obraty a náklady společnosti za sledované období. Mimo jiné zde dochází k porovnání s předchozím obdobím. Z tabulky je patrné, že společnost sleduje obraty u jednotlivých typů služeb, které má rozděleny dle mezinárodní a vnitrostátní přepravy. Následně jsou hodnoty porovnány s minulým obdobím. Jednotlivé položky jsou sledovány na měsíční bázi.

Další sledovanou položkou jsou jednotlivé náklady. Náklady jsou sledovány ve dvou skupinách, jež jsou dále členěny. Přestože to není podnikem přímo dáno, lze usuzovat, že první skupina tvoří tzv. **přímé náklady** jež jsou bezprostředně spojeny s poskytnutím služby, v případě podniku GO! Express & Logistics, s.r.o., uskutečněním přepravy. Další skupina může být označena za náklady **jiného charakteru**. Mezi náklady jiného charakteru lze zařadit mzdové náklady, náklady fixní spojené s pronájmem prostor a další náklady.

Na základě propočtu přímých nákladů a obratu společnosti lze stanovit marži, od té jsou následně odečteny náklady jiného charakteru a poté je stanovena první úroveň provozního zisku. Dále je zohledněn finanční výsledek hospodaření, který je stanoven započtením dluhů společnosti, nákladovými a výnosovými úroky a stanovením výše daně. Následně je vypočtena konečná výše provozního zisku. Pro upřesnění výpočtu je uveden aktuální kurz.

Výhodou systému je detailní sledování tržeb za jednotlivé oblasti, stejně tak, jako určení jednotlivých nákladů. V případě hodnocené společnosti je důležitou položkou stanovení mzdových nákladů.

Tabulka 4: Sledování finanční výkonnosti v podniku

Období	Leden	...	Prosinec	Suma	%
Obrat 201X-1					
Import obrat					
Mezinárodní přeprava					
Vnitrostátní přeprava					
Ostatní					
Sazba linky					
Obrat 201X					
Porovnání s minulým měsícem (%)					
Porovnání s minulým rokem (%)					
Náklady na zásilku					
Náklady na mezinárodní přepravu					
N. na vlastní mezinárodní přepravu					
Náklady vnitrostátní přeprava					
Ostatní náklady					
Náklady na linku					
Náklady- importní linka					
Náklady - exportní linka					
Náklady- vnitrostátní linka					
Náklady					
Porovnání s minulým měsícem (%)					
Výtěžek					
Marže					
Osobní náklady					
Náklady na prostory					
Náklady na vozový park					
Náklady na reklamu					
Náklady na marketing					
Náklady na telefon a komunikaci					
Cestovní výdaje					
Náklady managementu					
Práva a poradenské služby					
Poplatky					
Leasing					
Kancelářské potřeby					
Ostatní náklady					
Náklady					
Provozní zisk					
Dluhy					
Úroky a podobné náklady					
Úroky a podobné výnosy					
Daň					
Finanční výsledek					
Provozní zisk					
€/Kč					

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Ve společnosti GO! Express & Logistics, s.r.o. je hlavním prostředkem pro analyzování finanční výkonnosti podniku pořádání meetingů se zaměstnanci, kde jsou prezentovány dosažené hodnoty za dané období. Periodicita se liší dle druhu meetingu. Prvním a nejdůležitějším typem je **měsíční meeting**. Oproti němu stojí meetingy jednotlivých oddělení, jež se konají s týdenní periodicitou.

6.1 Reporting měsíčního meetingu

Měsíční meeting je důležitým nástrojem sledování a řízení finanční výkonnosti podniku. V rámci měsíčních meetingů jsou hodnoceny dosažené výsledky za uplynulé období a zároveň, na základě údajů jsou stanoveny cíle pro příští měsíc. Délka konání měsíčního meetingu bývá v rozmezí dvou až tří hodin. Všechna výše uvedená oddělení podniku pořádají vlastní měsíční meeting. Kapitola je věnována náplni meetingu obchodního oddělení.

V rámci měsíčního meetingu jsou sledovány následující oblasti:

- obraty obchodníků
- sledování vývoje nových/ztracených klientů
- obrat velkých klientů „Grosskunden“ oproti předchozímu roku
- vyhodnocení poptávek klientů, prospektů a neznámých firem
- marketing

Pro správné pochopení dalšího textu je nutné definovat několik pojmů. Společnost vznikla z německé společnosti a s tím také přejala některé názvosloví. Pojem **ztracený klient** je definován jako subjekt, jež nevyužil služeb společnosti po dobu delší než šest měsíců. Pojem **prospekti** je ve firmě spojován s potenciálními klienty, tedy takovými, jež společnost zná, ale oni stále nevyužili služeb podniku. **Neznámé firmy** a soukromé osoby jsou jednotky, které organizace nemá zařazené ve vnitrofiremní databázi. Poslední termín jsou **reaktivovaní klienti**, jedná se o skupinu zákazníků, jež nevyužili služeb společnosti déle jak jeden rok, ale ke společnosti se vrátili.

Následují tabulky, které jsou vytvořeny na základě náhledu do interních dat podniku. Následující *Tabulka 5; Sledování telefonní aktivity obchodního oddělení* zachycuje výsledky obchodního oddělení jako celku. Výsledky jsou rozděleny do uplynulých čtyřech týdnů a následně sumarizovány. Jednotlivé řádky představují položky zaměřující se na telefonní aktivitu obchodního oddělení, což je jeho stěžejní činnost. Položka

zákaznický hovor představuje aktivitu obchodníka, tedy veškeré telefonní hovory. Položka **nabídky** vyčísluje konečný počet odeslaných nabídek klientům. **Následný hovor před nabídkou** je obvykle řazen mezi upřesňující hovory, které pomáhají správně nastavit nabídku a zajistit dodatečné informace.

Tabulka 5; Sledování telefonní aktivity obchodního oddělení

Tým	Plzeň				
	1. týden	2. týden	3. týden	4. týden	Celkem
Zákaznický hovor					
Nabídky					
Následný hovor před nabídkou					
Následný hovor po nabídce					

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Dalším sledovaným ukazatelem jsou obraty na jednotlivé obchodníky. Obraty jsou stejně, jako hovory týmu, sledovány na jednotlivé týdny. Ze zmiňované tabulky následně vychází tabulka (Tabulka 6; *Obraty obchodníků podniku*) hodnot v měsíčních intervalech uvedená dále. Tabulka navíc obsahuje také položku **marže**. Postup stanovení marže byl uveden na začátku kapitoly. Marže je stanovena totožně pro vlastní linky a ostatní integrátory procesu přepravy.

Tabulka 6; Obraty obchodníků podniku

Jméno	Leden	Únor	Celkem
AB				
CD				
EF				
...				
Marže				

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Dále je sledována povaha jednotlivých zákazníků v daném období. Tedy výše uvedené dělení na:

- noví klienti
- reaktivovaní klienti
- ztracení klienti

Další sledovaný ukazatel na měsíčním meetingu je **TOP 16 klientů**. Zde podnik sleduje své největší klienty. Ti jsou zde určeni prostřednictvím marže. Marže zde není vyjádřena

procentně, ale v absolutní hodnotě. Jedná se o soubor klientů, jež prostřednictvím podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. přepravili největší množství zásilek.

Následně jsou sledovány a představeni prospekti, tedy potenciální zákazníci podniku. Následuje analýza jednotlivých obchodníků za poslední čtyři měsíce. V rámci analýzy jsou hodnoceny následující oblasti:

- největší klienti sales managera
- telefonáty sales managera
- nově akvírovaní klienti

Sledovaná položka **nově akvírovaní klienti** jsou u obchodníka nejdůležitějším ukazatelem, jelikož v sobě zachycuje obchodní potenciál jedince a přínos organizaci. V rámci položky jsou zohledňováni také klienti reaktivovaní a ztracení. Ztracení klienti mají opačný význam pro organizaci.

Následuje report pohledávek, jež je rozdělen do výše uvedených skupin: stávajících klientů, prospektů a neznámých firem a soukromých osob.

Poslední část měsíčního meetingu se zaměřuje na oblast marketingu. Zde marketingoví specialisté představují proběhnuvší marketingové aktivity a prezentují záměry do budoucnosti. Ve společnosti jsou především řešeny reklamní bannery umístěné na webových stránkách. Je řešena problematika AdWords, sledování ukazatele clickrate, jež sleduje procentní míru prokliku z reklamy na webové stránky. V neposlední řadě je sledována návštěvnost webových stránek a to nikoliv pouze souhrnně, ale je členěna do jednotlivých položek stránek.

Z výše uvedeného je patrné, že podnik GO! Express & Logistics, s.r.o. se při hodnocení finanční výkonnosti primárně orientuje na pracovní činnost svých obchodníků, jež podniku generují největší hodnotu. Obchodníci stojí za naprostou většinou získaných a uskutečněných přeprav. Zde je patrná orientace podniku na sledování obrátu společnosti na základě obrátů jednotlivých obchodníků, jež jsou detailně analyzovány právě prostřednictvím měsíčních meetingů.

7 Finanční výkonnost podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.

V kapitole bude zhodnocena finanční výkonnost podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. za období 2011-2015. Ke zhodnocení budou zvoleny vybrané ukazatele, které byly popsány v kapitole 4 *Nástroje měření finanční výkonnosti* a to z důvodu rozsáhlosti tématu, jež by nebylo možné postihnout rozsahem diplomové práce. Kapitola bude členěna jako výše zmiňovaná kapitola obsahující popis jednotlivých ukazatelů.

7.1 Výsledek hospodaření podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.

V kapitole budou popsány jednotlivé úrovně výsledku hospodaření organizace GO! Express & Logistics, s.r.o. Hodnoty jednotlivých úrovní výsledku hospodaření jsou zobrazeny následující tabulkou (*Tabulka 7; Výsledek hospodaření*).

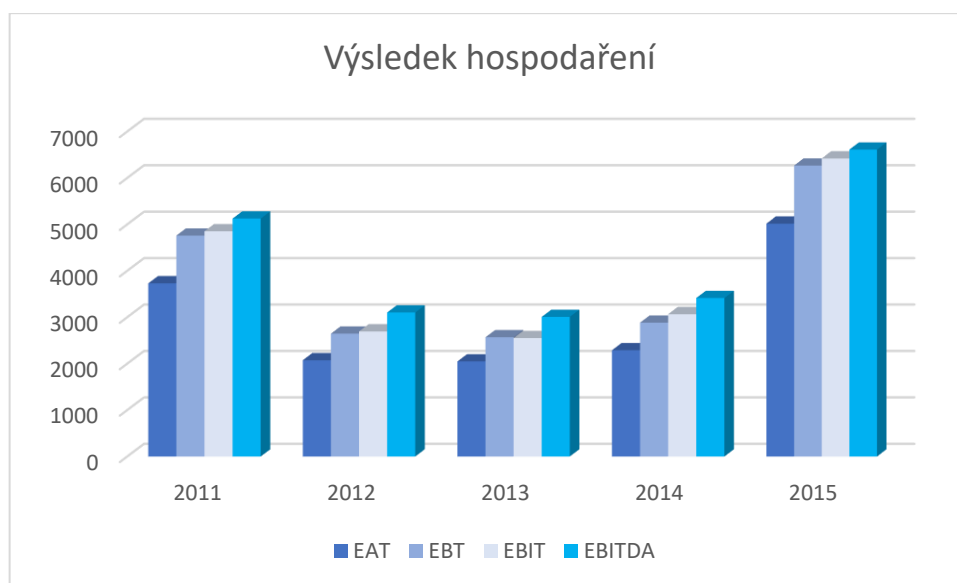
Tabulka 7; Výsledek hospodaření (v tis. Kč)

	2011	2012	2013	2014	2015
EAT	3731	2074	2049	2290	5017
EBT	4759	2647	2569	2883	6267
EBIT	4852	2695	2551	3066	6421
EBITDA	5126	3103	3008	3414	6611

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice; Sbírka listin)

Hodnoty výsledku hospodaření jsou graficky zobrazeny následujícím obrázkem: *Obrázek 5; Výsledek hospodaření*. Jak teoretický popis jednotlivých úrovní dokázal, úroveň EAT by měla dosahovat nejnižších hodnot, jelikož je nejvíce očištěna od jiných položek. Výše uvedený fakt potvrzují výsledky společnosti GO! Express & Logistics, s.r.o. Vývoj jednotlivých úrovní výsledku hospodaření je vcelku vyrovnaný, nejvyšších hodnot dosahuje ukazatel v roce 2015. Naopak v roce 2013 byl vykázán nejnižší výsledek.

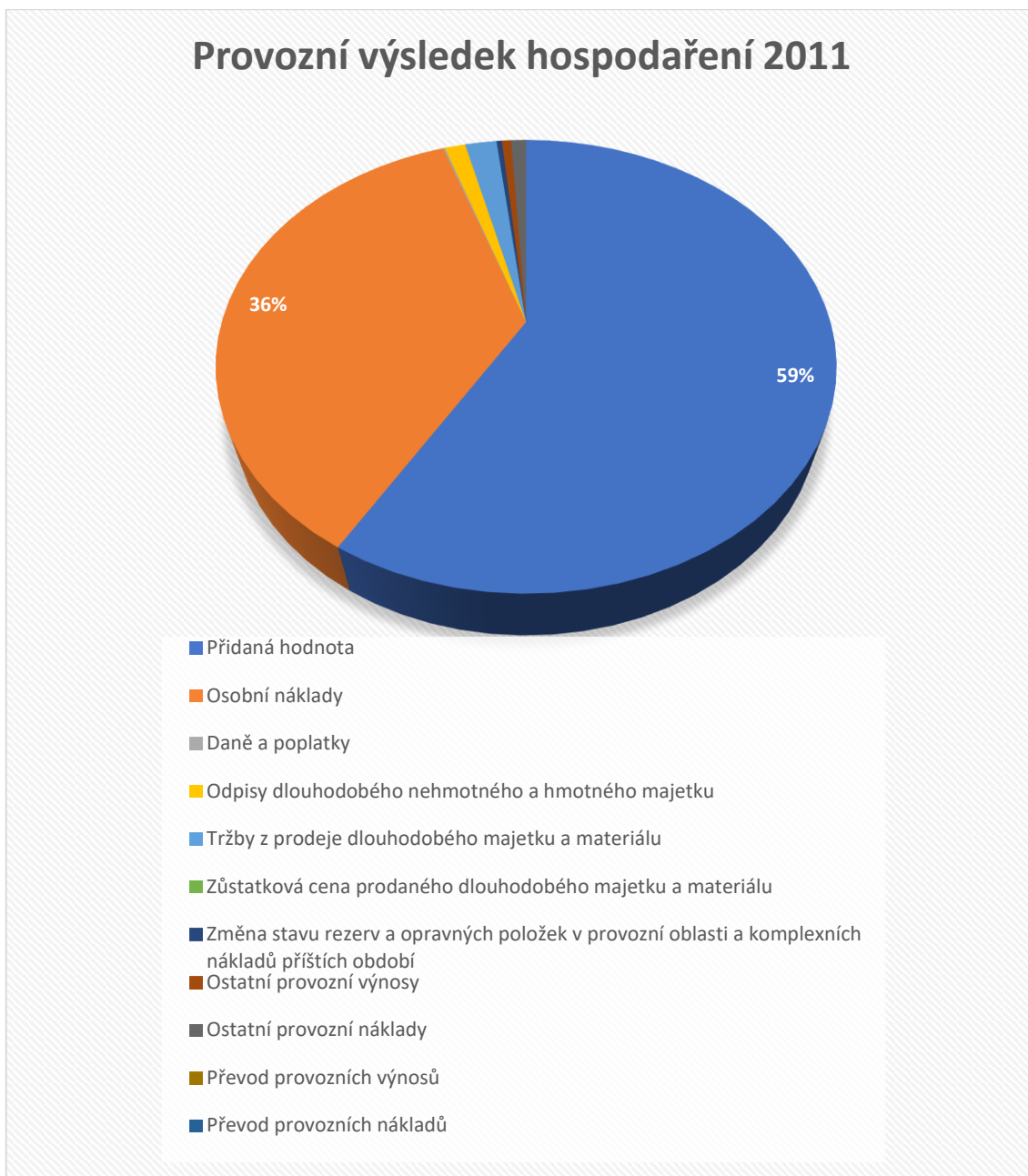
Obrázek 7; Výsledek hospodaření



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice; Sbíрка listin)

Výsledek hospodaření za účetní období je ve výkazech analyzovaného podniku tvořen součtem výsledku hospodaření za běžnou činnost a výsledku hospodaření z mimořádné činnosti. Jelikož je mimořádný výsledek hospodaření podniku za všechna sledovaná období nulový, tvoří významnou část výsledku hospodaření za běžnou činnost. Ten je tvořen finančním výsledkem hospodaření a provozním výsledkem hospodaření.

Obrázek 8; Struktura provozního výsledku hospodaření



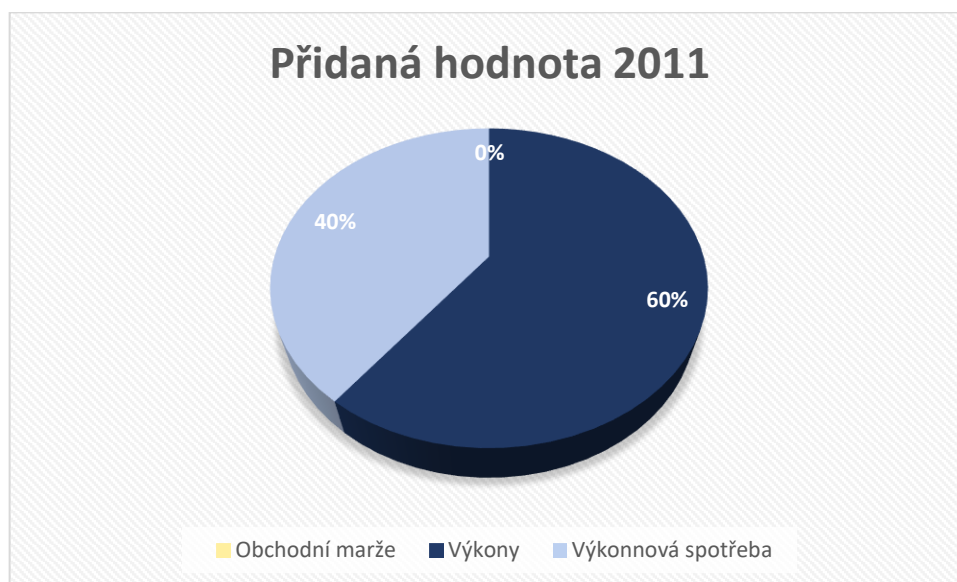
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sběrka listin)

Z výše uvedeného obrázku (Obrázek 8; Struktura provozního výsledku hospodaření) je patrné, že největší podíl na provozním výsledku hospodaření má přidaná hodnota. Položka přidané hodnoty tvoří celkem 59 % této položky. Druhou nejvýznamnější částí jsou mzdové náklady.

Struktura položky přidané hodnoty je zobrazena dalším obrázkem (Obrázek 9; Struktura položky přidané hodnoty). Většinové zastoupení má položka „Výkony“, jež představuje výnosovou položku. Což je bezesporu pro podnik dobré, jelikož náklady jsou nižší než

výnosy a tak podnik produkuje ve sledovaném období zisk. Další významnou nákladovou položkou jsou výše zmíněné mzdové náklady. Přestože podnik vykazuje vysoké výnosy v oblasti tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb, je výnos snižován vysokými náklady na služby, což je zapříčiněno charakterem hlavní činnosti podniku.

Obrázek 9; Struktura položky přidané hodnoty



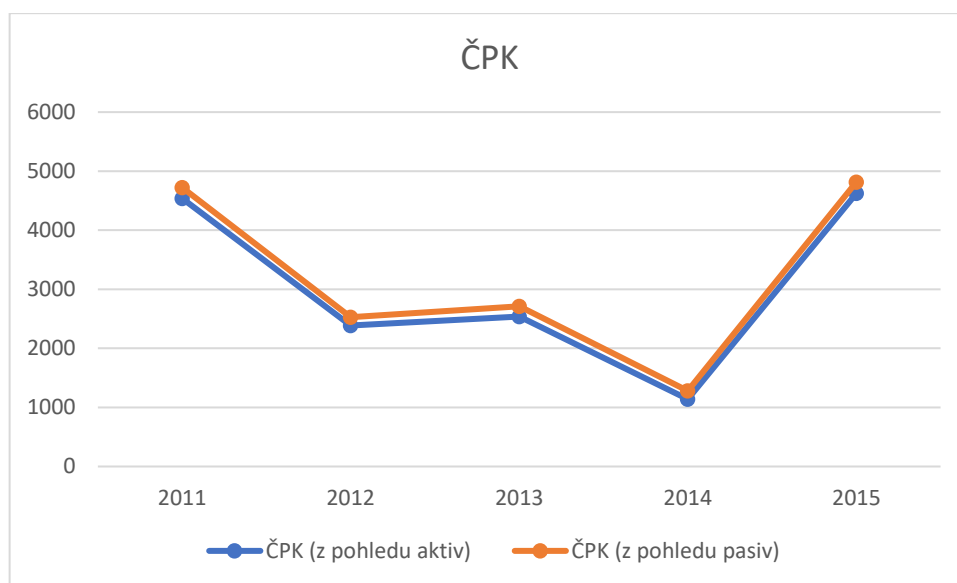
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice; Sbírnka listin)

Uvedené obrázky slouží k pochopení struktury výsledku hospodaření, který zde byl uveden. Pochopení struktury položky výsledku hospodaření bude stěžejní i pro určení dalších ukazatelů, jelikož tradiční ukazatele jsou přímo, či nepřímo propojeny s výsledkem hospodaření.

7.2 Absolutní ukazatele

V této kapitole bude uveden ukazatel **čistého pracovního kapitálu** a to jak z pohledu aktiv, tak z pohledu pasiv, jež představuje pohled vlastníků podniku. Oba přístupy jsou zachyceny v následujícím obrázku (*Obrázek 10; Čistý pracovní kapitál*). Z něj je patrné, že ukazatel ČPK z pohledu vlastníků dosahuje vyšších hodnot než druhá varianta. Vývoj obou ukazatelů je po celé sledované období totožný.

Obrázek 10: Čistý pracovní kapitál



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sbírka listin)

7.3 Ukazatele rentability

V rámci finanční analýzy provedené v podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. byly zjišťovány hodnoty ukazatelů rentability ROA, ROE, ROCE a ROS. Výsledné hodnoty jsou zaznamenány v následující tabulce (*Tabulka 8; Ukazatele rentability*). Rentability byly spočítána dle vzorců (3), (4), (6) a (8):

Tabulka 8; Ukazatele rentability

	2011	2012	2013	2014	2015
ROA	46,25%	32,14%	29,94%	30,05%	40,56%
ROE	94,43%	90,41%	90,30%	91,24%	95,80%
ROCE	85,02%	69,30%	70,39%	96,87%	93,19%
ROS	10,23%	5,63%	5,21%	4,94%	9,08%

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sbírka listin)

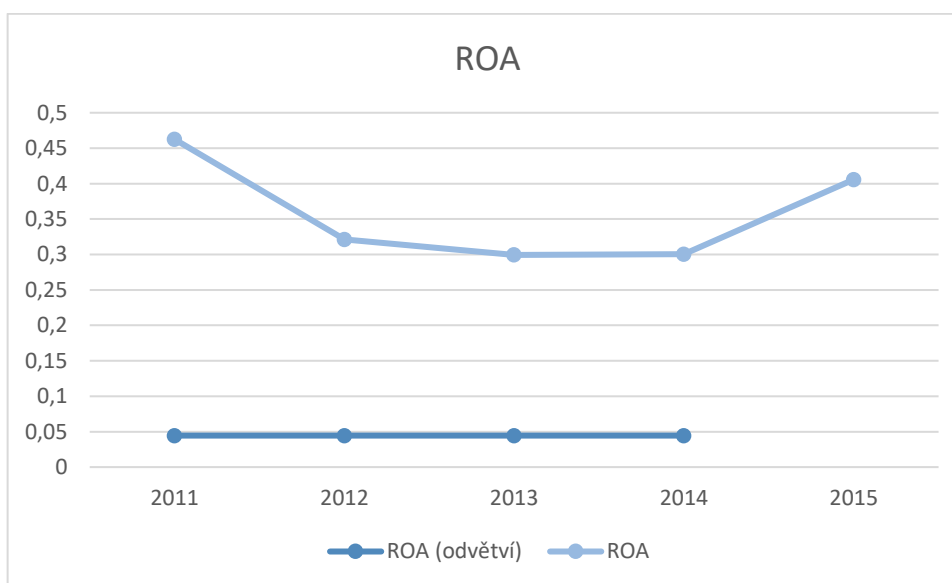
Rentabilita aktiv zachycena ukazatelem ROA, je v rámci zhodnocení ukazatele porovnána s odvětvovým průměrem zjištěným prostřednictvím „Českého statistického úřadu“. Průběh rentability podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. a ukazatele rentability odvětví je znázorněn následujícím obrázkem (*Obrázek 11; Ukazatel ROA*). Je patrné, že za zkoumaná období podnik dosahuje mnohem vyšší rentability než průměr odvětví. V tomto případě lze výsledné hodnoty ukazatelů přisuzovat několika faktorům. V případě měření rentability aktiv v celém odvětví bylo využito výsledku hospodaření po zdanění. V případě podniku bylo využito úrovně výsledku hospodaření EBIT, jak uvádí vzorec

(3). Po určení průměrného výsledku hospodaření po zdanění v odvětví pak bylo zjištěno, že výsledek je nižší, než který dosahuje výše zmiňovaný podnik.

Nízké hodnoty ukazatele ROA pro celé odvětví dopravy a přepravy ovlivňuje výše aktiv. Průměrná výše aktiv v odvětví na jeden podnik je vyšší než výše aktiv, které vykazuje podnik GO! Express & Logistics, s.r.o. Podnik zde využívá možnosti nákupu služeb od externích specialistů, jež vlastní potřebná aktiva, čímž podnik neukládá zdroje do dlouhodobých aktiv a může je pružně využívat.

Záznamy o odvětví „Českého statistického úřadu“ jsou pouze do roku 2014, proto již nelze určit hodnoty ukazatele ROA pro rok 2015 za celé odvětví. Dle dosavadního vývoje lze předpokládat, že i v tomto odvětví by se podnik GO! Express & Logistics, s.r.o. pohyboval nad tímto průměrem. A to z důvodu převahy po celé sledované období, tak rapidním nárůstem v roce 2015.

Obrázek 11; Ukazatel ROA

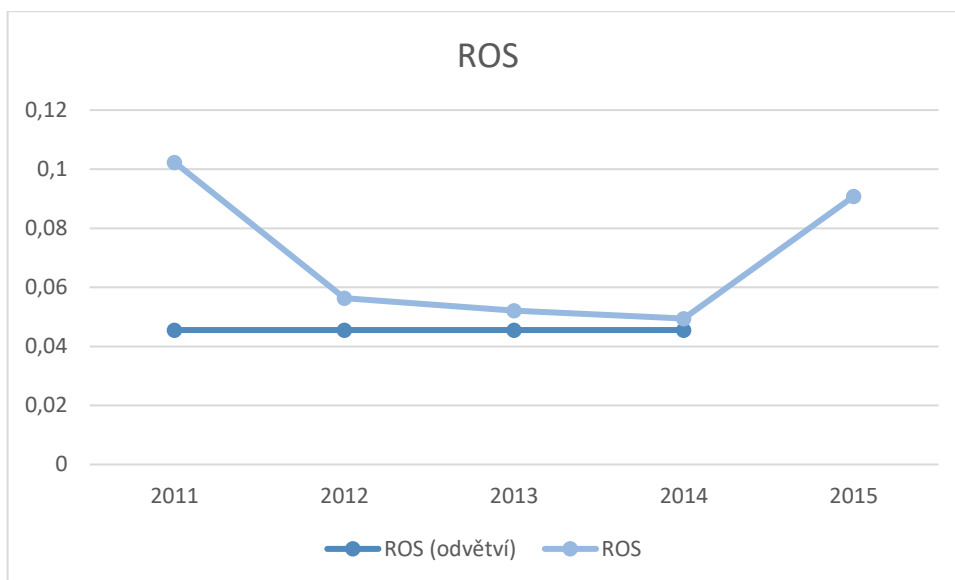


(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice; Sbírka listin)

Dalším ukazatelem rentability poměřovaným s průměrem odvětví je rentabilita tržeb. Vývoj průměru odvětví a rentability tržeb podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. je zobrazen následujícím obrázkem (Obrázek 12; Ukazatel ROS). Zde jde patrné, že se podnik pohybuje nad průměrem odvětví, kterému se ale oproti ukazateli rentability aktiv výrazně přibližuje, především v roce 2014. V případě poměření ukazatele byl pro výpočet ROS ve firmě GO! Express & Logistics, s.r.o. zvolen vzorec (8), do kterého byla dosazena úroveň výsledku hospodaření EAT. Podnik výrazně převyšuje průměrné tržby na firmu

v odvětví. Přiblížení ukazatele k odvětvovému průměru je zapříčiněno poklesem výsledku hospodaření organizace, ten v roce 2015 opět narůstá, což zapříčiňuje také nárůst ukazatele ROS.

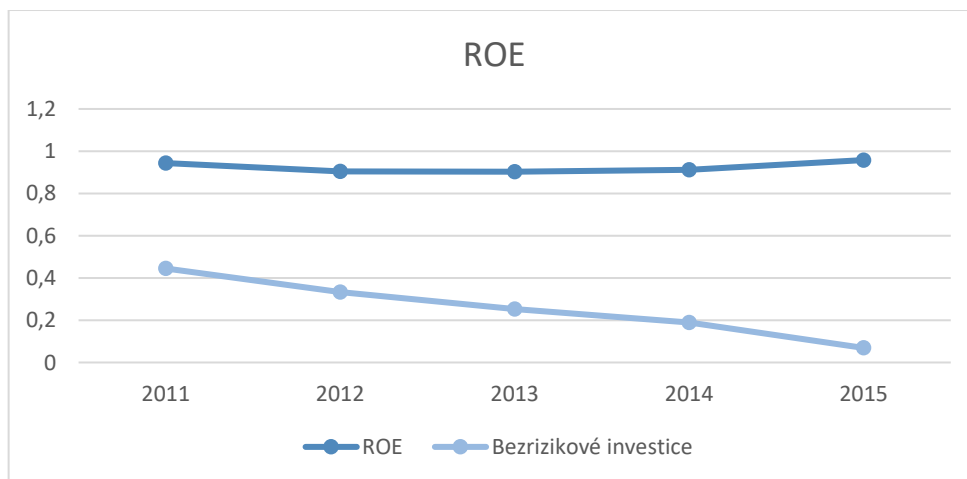
Obrázek 12; Ukazatel ROS



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sbíрка listin)

Dalším poměřovaným ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu**, na kterou je kladen požadavek, aby dosahovala alespoň stejných hodnot jako úrokové sazby bezrizikových investic. Ukazatel ROE podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. je poměřován s desetiletými státními dluhopisy ČR. Vzájemný vztah a průběh obou sledovaných veličin je zachycen na následujícím obrázku (*Obrázek 13; Ukazatel ROE*).

Obrázek 13; Ukazatel ROE



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sbíрка listin)

Jak je patrné, ve sledovaném období úroková sazba desetiletých státních dluhopisů klesá. Podnik tak splňuje základní požadavek kladený odborníky na ukazatel. Což znamená, že kapitál jež byl vložen vlastníky do podniku, byl zhodnocen více než alternativní bezriziková investice.

Z výše stanovených hodnot jednotlivých ukazatelů rentability je patrné, že podnik se pohybuje nad průměrem odvětví. Výsledné hodnoty jsou zapříčiněny především tržbami, jež podnik vykazuje, ale také nízkými hodnotami aktiv, jež podnik vlastní. Takto dobré hodnoty ukazatelů jsou zapříčiněny také kvalitou poskytovaných služeb podniku, jež jsou často dražší než nabízí konkurence. Jak podnik sám uvádí, jeho služby jsou oproti konkurenci profesionálnější, což je také zachyceno v ceně služeb.

Služeb profesionála v oblasti expresní dopravy, jež podnik GO! Express & Logistics, s.r.o. zcela jistě je, využívají leadři na trhu, kteří mají významné podíly na tržbách celé organizace, jedná se o výše zmíněné „Grosskunden“.

7.4 Ukazatele likvidity

V kapitole budou spočítány všechny tři ukazatele likvidity uvedené v kapitole 4.5.2 *Ukazatele likvidity*. Konkrétně se jedná o běžnou likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu. Výsledky ukazatelů budou porovnány s doporučovými hodnotami stanovenými v téže kapitole. Hodnoty ukazatelů v jednotlivých letech jsou zachyceny v následující tabulce (*Tabulka 9; Ukazatele likvidity*).

Tabulka 9; Ukazatele likvidity

	2011	2012	2013	2014	2015
Běžná likvidita	1,948997	1,53059	1,518481	1,162001	1,516998
Pohotová likvidita	1,948997	1,53059	1,518481	1,162001	1,516998
Okamžitá likvidita	0,815217	0,373526	0,405554	0,303965	0,665511

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sbírka listin)

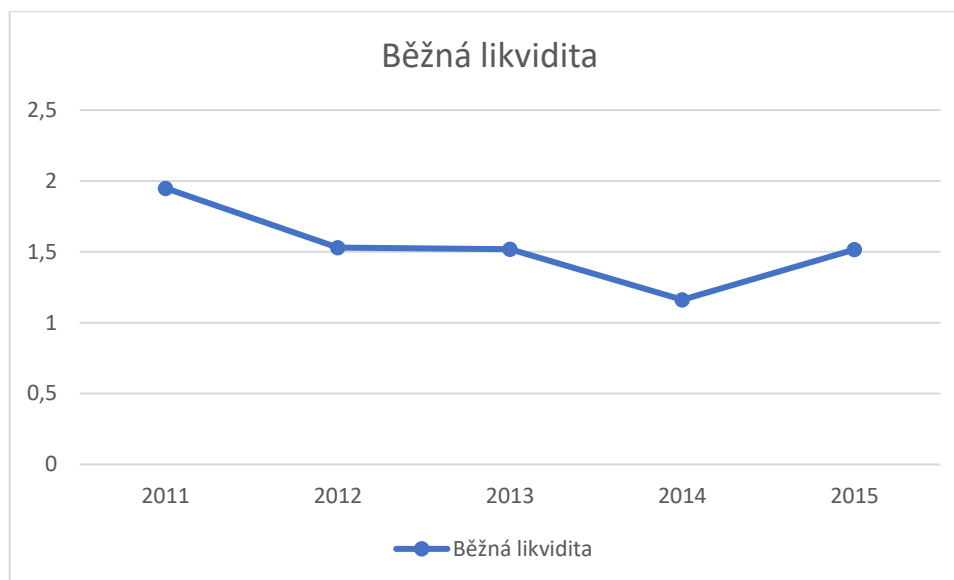
Běžná likvidita podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. je znázorněna následujícím obrázkem (*Obrázek 14; Běžná likvidita*). Zde jsou viditelné hranice, jež jsou stanovené:

- Dolní hranice: 1,5
- Horní hranice: 2,5

Ukazatel se již od roku 2012 dostává na doporučenou spodní hranici. V roce 2014 se dostane dokonce pod minimální hranici. Ukazatel zobrazuje skutečnost kolikrát oběžná aktiva podniku pokryjí závazky věřitelů podniku. Přestože se podnik většinu

sledovaného období pohybuje na spodní doporučené hranici ukazatele a jedno období i pod stanovenou hranicí, ukazatel je stále vyšší než jedna. Což znamená, že podnik i tak vlastní větší množství oběžných aktiv, než krátkodobých závazků.

Obrázek 14: Běžná likvidita



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sběrka listin)

Ukazatel **pohotové likvidity** vykazuje stejné hodnoty jako ukazatel běžné likvidity. To je zapříčiněno faktem, že podnik za celé sledované období nevykazuje žádné zásoby. Jediný rozdíl od předchozího ukazatele je v určení jeho hranic:

- Dolní hranice: 0,7
- Horní hranice: 1,5

Podnik se naopak v případě pohotové likvidity pohybuje většinu sledovaného období nad horní doporučenou hranicí. Jedním z důvodů čím zmiňovaný jev může být způsoben, je absence zásob v podniku, jež by snižovaly hodnotu čitatele. Vzhledem k hodnotám vyšším než jedna se tak podnik dostává do kolize s rentabilitou. Přestože je podnik schopen platit své závazky bez rozprodeje oběžného majetku, což je bezesporu dobře. To znamená, že podnik v celém sledovaném období operoval s oběžnými aktivy většími než s krátkodobými závazky. Lze tvrdit, že podnik má v oběžných aktivech nevyužité zdroje, jež by jiným využitím mohly zvyšovat rentabilitu podniku.

Poslední ukazatelem likvidity je **okamžitá likvidita**. Ta zobrazuje schopnost podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. splácet své krátkodobé závazky prostřednictvím

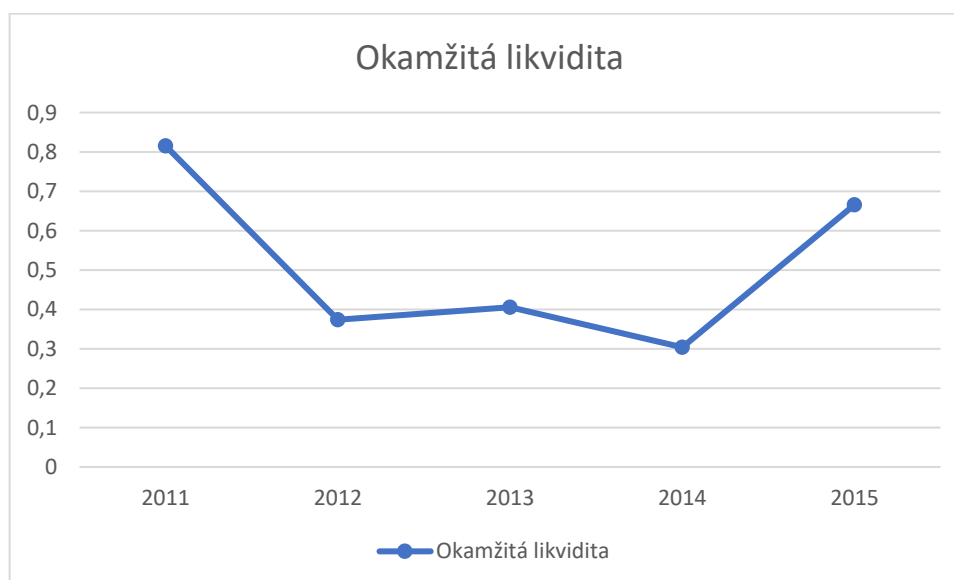
peněžních prostředků, jež vlastní na bankovním účtu či v pokladně. V případě výše jmenovaného podniku se jedná především o peněžní prostředky na bankovních účtech, jež představují většinu peněžních prostředků.

Hranice ukazatele jsou odborníky stanoveny:

- dolní hranice: 0,2
- horní hranice: 1

Ukazatel si organizace po celou dobu sledování drží v doporučeném intervalu, což potvrzuje schopnost organizace splácet krátkodobé závazky prostřednictvím svých pohotových platebních prostředků. Následující obrázek (*Obrázek 15; Okamžitá likvidita*) zachycuje vývoj ukazatele v jednotlivých letech.

Obrázek 15; Okamžitá likvidita



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice; Sbírka listin)

Ukazatele likvidity potvrzují, že podnik GO! Express & Logistics, s.r.o. je bezpečný i pro své věřitele. Podnik je likvidní a ve sledovaném období se nepotýkal s problémem splácení svých závazků. Po celé sledované období podnik vlastní dostatečné množství zdrojů, jež jeho závazky pokrývají.

Jako nejlépe hodnocený ukazatel skupiny ukazatelů likvidity je okamžitá likvidita, jež po celé období dosahuje doporučených hodnot, který byl vytvořen na základě studia odborných publikací a byl stanoven v kapitole 4.5.2 *Ukazatele likvidity*. Naopak pohotová likvidita se po většinu období pohybuje na hranici svého intervalu a mimo něj. Vyšší

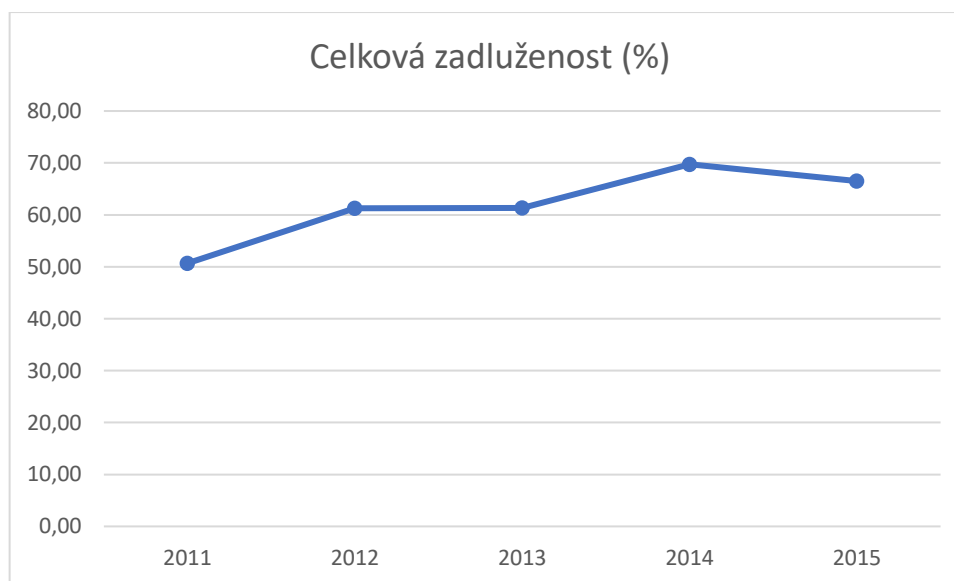
hodnoty než jsou doporučovány jsou zapříčiněny především úplnou absencí zásob v podniku. Ukazatel běžné likvidity je v podniku také hodnocen kladně.

7.5 Ukazatele zadluženosti

V kapitole budou uvedeny ukazatele zadluženosti, jež byly definovány v kapitole 4.5.3 *Ukazatele zadluženosti*. Jedná se konkrétně o ukazatel celkové zadluženosti, úrokového krytí a finanční páka. Všechny ukazatele budou v následující kapitole implementovány na podnik GO! Express & Logistics, s.r.o.

Ukazatel celkové zadluženosti je zachycen na následujícím obrázku. Nejnižší hodnoty dosahuje ukazatel v období 2011. Následně ukazatel roste, až do posledního roku, kdy je zaznamenán mírný pokles. Hodnoty ukazatele se pohybují lehce nad stanovenou horní hranicí intervalu. Nejčastěji ukazatel dosahuje hodnoty kolem 61 %. Vyšší hodnoty by mohly s sebou nést riziko nedůvěry ze strany věřitelů. Podnik by nemusel dosáhnout na sjednávané bankovní výpomoci. Položka bankovních úvěrů je ale mnohem menší než položka krátkodobých závazků. Ostatní položky cizích zdrojů jsou nulové.

Obrázek 16; Celková zadluženost



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice; Sbírka listin)

Dalším ukazatelem zadluženosti je **ukazatel úrokového krytí**. Na uváděný ukazatel je kladen požadavek, aby alespoň třikrát přesahoval nákladové úroky podniku. V případě podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. je podmínka splněna mnohonásobně. Z ukazatele je tak pro věřitele zřetelné, že podnik příliš nevyužívá bankovních úvěrů s vysokými úroky.

Obrázek 17; Ukazatel úrokového krytí



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sbíрка listin)

Nejvyšší hodnoty dosahuje podnik v roce 2014 a to i přestože ukazatel EBIT vykazuje odlišný vývoj, který v roce 2015 stále roste. Výsledek roku 2014 je zapříčiněn nárůstem výsledku hospodaření (EBIT) oproti roku 2013 a poklesem nákladových úroků. Položka nákladových úroků v následujícím období znovu narůstá. Výše popsaný jev je patrný v uvedené tabulce (*Tabulka 10; Úrokové krytí*). Zároveň výsledky ukazatele potvrzují výše uvedený fakt, že podnik z cizího kapitálu využívá především krátkodobých závazků.

Tabulka 10; Úrokové krytí

	2011	2012	2013	2014	2015
Úrokové krytí	86,64	47,28	91,11	255,50	149,33
EBIT	4852,00	2695,00	2551,00	3066,00	6421,00
Nákladové úroky	56,00	57,00	28,00	12,00	43,00

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sbíрка listin)

7.6 Ukazatele aktivity

V následující kapitole budou uvedeny ukazatele aktivity, jež byly vysvětleny v kapitole 4.5.4 *Ukazatele aktivity*. Firma GO! Express & Logistics, s.r.o. je specifická svojí činností, jež se primárně zabývá dopravou a zasilatelstvím. Hlavní činnost podniku také bezpochyby ovlivňuje strukturu aktiv a pasiv společnosti, například organizace nevykazuje za celé sledované období žádné zásoby. To je zapříčiněno výše uvedenou hlavní činností, jež je primárně orientována na poskytování služeb nikoliv výrobků. Z důvodu absence zásob budou vynechány uvedené ukazatele obratu zásob a doby obratu

zásob (17) a (18). Zbylé ukazatele jsou uvedeny v následující tabulce (*Tabulka 11; Obratové ukazatele*).

Tabulka 11; Obratové ukazatele

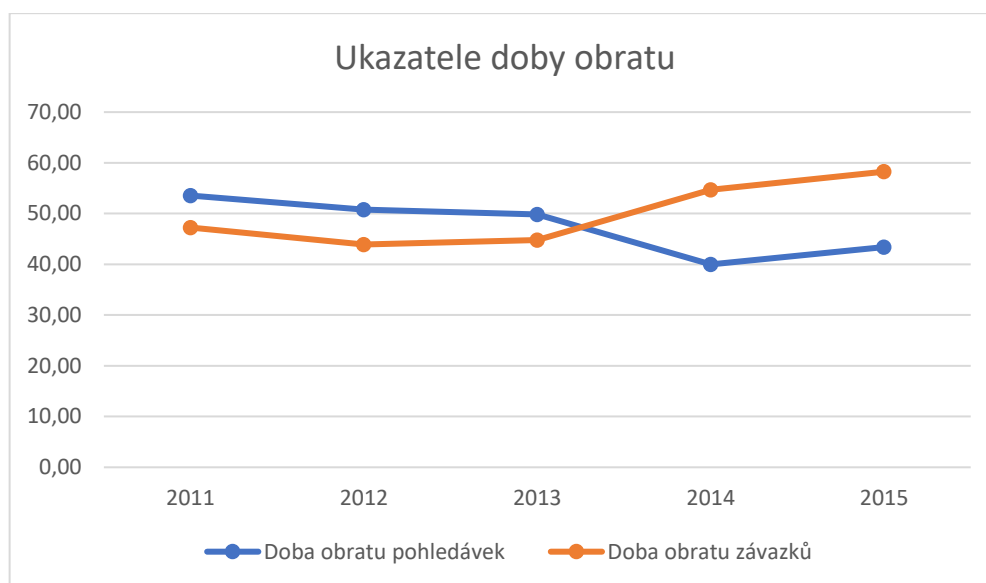
	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	3,48	4,40	4,62	4,54	3,49
Obrat dlouhodobého majetku	37,02	27,06	43,15	24,60	26,62
Doba obratu pohledávek	53,55	50,81	49,86	39,99	43,39
Doba obratu závazků	47,23	43,91	44,80	54,67	58,26

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sbírka listin)

Prvním uvedeným ukazatelem je **obrat aktiv**. Ukazatel by měl dosahovat hodnot co nejvyšších, minimálně však hodnoty jedna. Firma GO! Express & Logistics, s.r.o. podmínku splňuje. Hodnoty ukazatele potvrzují, že podnik je adekvátně vybaven pro své potřeby. Hodnoty ukazatele **obratu dlouhodobého majetku** jsou pak ještě vyšší.

Zajímavější je vývoj ukazatelů doby obratu. Ukazatele **doby obratu pohledávek** a **doby obratů závazků** jsou zachyceny na následujícím obrázku (*Obrázek 18; Ukazatel doby obratu*). Zde je patrné, že podnik v období 2011-2013 udržoval dobu obratu pohledávek na vyšší úrovni, než dobu obratu závazků. Rozdíl nebyl příliš velký, přesto docházelo k rychlejšímu splácení závazků než pohledávek. To mohlo být pozitivně hodnoceno věřiteli podniku, ale pro finanční toky to nepřinášelo pozitivní efekty. Od roku 2014 se ukazatel doby obratu závazků dostal na vyšší hodnoty než ukazatel doby obratu pohledávek, tím podnik splnil požadavek kladený na uváděné ukazatele.

Obrázek 18; Ukazatel doby obratu



(Zdroj: Vlastní zpracování dle Justice, Sběrka listin 2017)

Celkově jsou tak ukazatele aktivity hodnoceny velmi pozitivně. Až na výsledky ukazatelů doby obratu v období do roku 2013 splňují ukazatele požadavky kladené odborníky. Na základě ukazatele obratu aktiv lze také soudit, že podnik využívá svůj majetek efektivně a není neúměrně vybaven majetkem.

Podnik by se v budoucnosti měl soustředit na ukazatele doby obratu pohledávek a závazků, kdy by nemělo docházet k situaci, jež v podniku panovala v období od roku 2011 až do roku 2013. Tedy aby doba obratu pohledávek dosahovala vyšších hodnot než doba obratu závazků.

7.7 Ukazatel EVA

V kapitole bude uveden výstup z hodnocení finanční výkonnosti podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. pomocí hodnotového měřítka jež představuje ukazatel EVA. Ukazatel byl teoreticky popsán v kapitole 4.6.1 *Ukazatel EVA*. Ukazatel EVA je vybrán jakožto zástupce hodnotových měřítek finanční výkonnosti podniku, jež jsou některými autory řazeny mezi moderní měřítka hodnocení aspektu.

Při výpočtu ukazatele EVA muselo být dle literatury zohledněno několik faktorů. Jedním z nich bylo využití leasingového financování. Podnik GO! Express & Logistics, s.r.o. uvedený způsobu financování nevyužívá, proto o položky leasingového financování nemusely být upraveny ukazatele NOA a NOPAT. Úprava ukazatelů je zachycena tabulkami uvedenými v příloze (*Tabulka 38; Peněžní prostředky nad limit (v tis. Kč.)*),

(*Tabulka 39; Ukazatel NOA (v tis. Kč)*) a (*Tabulka 40; Ukazatel NOPAT (v tis. Kč)*). Při výpočtu ukazatele byla použita daň z příjmu právnických osob ve výši 19 %. Hodnota daně odpovídá údajům po celé sledované období.

Dalším krokem pro výpočet ukazatele EVA bylo stanovit náklady kapitálu. Náklady cizího kapitálu jsou stanoveny na základě interních informací podniku. Na základě údajů o jednotlivých úvěrech byla stanovena průměrná hodnota, jež byla stanovena jako náklady cizího kapitálu.

Při stanovení nákladů cizího kapitálu bylo využito stavebnicové metody. Nejprve byla určena bezriziková úroková sazba, která byla určena jako průměr výnosů státních dluhopisů za sledované období 2011-2015. Dále byla určena riziková prémie prostřednictvím konstanty a . Konstanta byla vypočítána prostřednictvím vzorce (27) kde x představuje počet stupňů rizika. V případě podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. se jedná o čtyři stupně rizika. V následující tabulce (*Tabulka 12; Stupeň rizika*) je zachycena výnosnost pro jednotlivé stupně rizika.

Tabulka 12; Stupeň rizika

X- stupeň rizika	a^x	$a^x - 1$ (Z)	RP pro 1 faktor	Výnosnost
NÍZKÉ (1)	1,565	0,565	0,036	3,365
PŘIMĚŘENÉ (2)	2,449	1,449	0,091	5,267
ZVÝŠENÉ (3)	3,834	2,834	0,179	8,244
VYSOKÉ (4)	6,000	5,000	0,315	12,902

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Hodnoty byly následně zohledněny při hodnocení celkem sedmi faktorů zachycených v následující tabulce (*Tabulka 13; Druhy rizika*). Zde jsou také znázorněny váhy jednotlivých rizik. Hodnocení uvedených rizik proběhlo na základě konzultace s management firmy.

Tabulka 13; Druhy rizika

Druh rizika	Počet kritérií	Váha	Počet x váha
OBCHODNÍ RIZIKO	X	X	X
Rizika oboru	4	1	4
Rizika trhu	3	1	3
Rizika konkurence	7	1	7
Management	3	1	3
Výrobní proces	4	1	4
Specifické faktory	4	1	4
FINANČNÍ RIZIKO	7	1,3	9,1
Počet kritérií celkem	32	x	34,1

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Podrobné hodnocení rizik ve společnosti GO! Express & Logistics, s.r.o. bylo provedeno prostřednictvím tabulek uvedených níže i s doprovodným komentářem. Číselné vyjádření jednotlivých rizik je zachyceno v tabulkách uvedených v příloze (*Příloha E*).

První z uvedených rizik jsou rizika oboru. Zde je pozornost zaměřena především na vývoj v dané oblasti. Logistika je velmi specifickým odvětvím, jež je rozděleno do několika skupin. Jak již bylo uvedeno v kapitole 5.1 *GO! Express & Logistics, s.r.o.*, podnik GO! Express & Logistics, s.r.o se primárně zabývá expresní přepravou. Podnik v oblasti expresní přepravy neočekává v blízké budoucnosti rychlý vývoj. Problém podnik spatřuje především v přílišné návaznosti tržeb na cyklus ekonomiky. V případě uváděného podniku se nejedná pouze o reakce na vývoj ekonomiky, ale také návaznost na sezónní cykly. Numerické hodnocení rizika je zachyceno v tabulce (*Tabulka 31; Rizika oboru*).

Tabulka 14; Rizika oboru

RIZIKA OBORU	
Dynamika oboru	
Jde o stabilní obor, kde se nepředpokládají změny	NÍZKÉ
Závislost oboru na hospodářském cyklu	
Vysoká míra závislosti na sezónních výkyvech a vývoji ekonomiky	VYSOKÉ
Potenciál inovací oboru	
Jedná se o obor s téměř nulovými změnami	NÍZKÉ
Určování trendů v oboru	
Podnik spíše neurčuje trendy v oboru	ZVÝŠENÉ

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Dalším hodnoceným rizikem je riziko trhu zachyceno v tabulce (*Tabulka 15; Rizika trhu*). Zde společnost spatřuje největší riziko v oblasti nasycenosti trhu. Logistické služby jsou

dnes velmi rozšířenou podnikatelskou činností. Výše uvedený fakt považuje společnost za důležitý a to i přesto, že sama poskytuje specifickou část logistických služeb. Ohodnocení rizika v numerické podobě je zachyceno v tabulce (*Tabulka 32; Rizika trhu*).

Tabulka 15; Rizika trhu

RIZIKA TRHU	
Kapacita trhu, možnost expanze	
Domácí trh je nasycen	VYSOKÉ
Rizika dosažení tržeb	
Prokazatelná historie tržeb, vývoj tržeb v závislosti na hosp. cyklu	PŘIMĚŘENÉ
Rizika proniknutí na cílové trhy	
Firma má zavedené výrobky, nízká míra vývoje v této oblasti	NÍZKÉ

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Dále bylo hodnoceno riziko konkurence. Zde byly jako nejrizikovější hodnoceny faktory konkurence, reklamy a propagace. Problematika konkurence byla uvedena již v předchozím riziku trhu. Položka propagace a reklamy je ohodnocena vysokým rizikem vzhledem k faktu, že podnik téměř nefinancuje marketingové aktivity, jelikož se zaměřuje na B2B marketing. Klienti společnosti jsou oslovováni prostřednictvím obchodníků. Dalším z faktorů, jež si v uváděné skupině rizik zasluhuje pozornost, je hodnocení ceny, jelikož podnik si je vědom vysokých cen za své služby, které jsou zcela naplňovány exkluzivitou a variabilitou služeb pro zákazníky. Numerické hodnocení rizik konkurence je opět zachyceno v tabulce (*Tabulka 33; Rizika konkurence*).

Tabulka 16; Rizika konkurence

RIZIKA KONKURENCE	
Konkurence	
Minimální bariéry vstupu do odvětví	VYSOKÉ
Konkurenceschopnost produktů	
Exkluzivní produkt	NÍZKÉ
Ceny	
Ceny vysoké v návaznosti na exkluzivitu produktu	ZVÝŠENÉ
Kvalita, řízení kvality	
Vyšší než konkurence, např.: certifikace na specifickou přepravu	NÍZKÉ
Výzkum a vývoj	
Firma poskytuje služby, portfolio je stále	ZVÝŠENÉ
Reklama a propagace	
Pravidelné náklady na reklamu jsou pod průměrem odvětví, B2B	VYSOKÉ
Distribuce servis	
Servis poskytování služeb je na velmi vysoké úrovni	NÍZKÉ

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Následně byla vyhodnocena rizika managementu. Zde spatřuje podnik největší riziko v oblasti stanovení vize podniku, ale také v návaznosti na klíčové osobnosti podniku. Podnik nemá konkrétně stanovenou vizi s níž by byli obeznámeni zaměstnanci a podnik je tak řízen na základě krátkodobých cílů, jež jsou definovány při řídicích činnostech.

Podnik je aktivně veden jedním z podílníků, tedy návaznost na klíčové osobnosti je v případě podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. vysoká. Oproti tomu organizační struktura společnosti je jednoduchá a srozumitelná. Jednotlivé sektory jsou vedeny konkrétní osobou a všechny se zodpovídají řediteli společnosti. Vyčíslení rizik je uvedeno v tabulce (*Tabulka 34; Rizika managementu*).

V případě ukazatele EVA může dojít ke zlepšení prostřednictvím vylepšení nákladů kapitálu. Ty mohou být ovlivněny cenou cizího kapitálu, ale také cenou vlastního kapitálu. Na ceně vlastního kapitálu se podílejí jednotlivá rizika. Je zřejmé, že bariéry v odvětví lze velmi těžko zvyšovat, naopak stanovení jasné vize, která bude všemi zaměstnanci kladně přijata a naplňována, je mnohem snazší. Podnik tak musí vynaložit určité úsilí pro stanovení vize a ji dále rozvíjet spolu se svými zaměstnanci.

Tabulka 17; Rizika managementu

RIZIKA MANAGEMENTU	
Vize, strategie	
Firma nemá jasně stanovenou vizi	VYSOKÉ
Klíčové osobnosti	
Vysoká návaznost na klíčové osoby ve firmě	VYSOKÉ
Organizační struktura	
Srozumitelná organizační struktura	NÍZKÉ

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Jako páté bylo hodnoceno riziko výrobní. Zde byly všechny faktory ohodnoceny jako málo rizikové. To je způsobeno zaměřením firmy, jež se specializuje na produkci služeb. Ty nevyžadují specifické technologické postupy při jejich produkci. Stejně tak společnost nepotřebuje speciálně kvalifikovanou pracovní sílu. Společnost dlouhodobě využívá spolupráce s ověřenými kurýry, jež jsou označováni za dodavatele společnosti.

Tabulka 18; Výrobní rizika

VÝROBNÍ RIZIKA	
Struktura výrobků	
Firma má vlastní výrobky, resp. služby	NÍZKÉ
Technologické možnosti výroby	
Firma poskytuje služby, technologie výroby je nulová	NÍZKÉ
Pracovní síla	
Není nutná specifická kvalifikace pracovníků	NÍZKÉ
Dodavatelé	
Firma má stálý okruh dodavatelů	NÍZKÉ

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Dále jsou uvedena rizika ostatních faktorů. Zde podnik spatřuje největší riziko v minimálních bariérách vstupu do odvětví. K provozování logistické aktivity, obzvláště pak přepravy menších zásilek, není třeba kapitálově náročnější základny. V tomto případě tak může do odvětví vstoupit kterákoliv osoba.

Postavení podniku vůči odběratelům je hodnoceno poměrně kladně. Přestože logistických služeb využívá značné množství jednotek, specializovanou přepravu, jež zabezpečuje podnik GO! Express & Logistics, s.r.o., využívá pouhá část sektoru. Numerickému vyčíslení rizik ostatních faktorů je věnována tabulka (*Tabulka 36; Rizika ostatních faktorů*).

Tabulka 19; Rizika ostatních faktorů

RIZIKA OSTATNÍCH FAKTORŮ	
Úroveň fixních aktiv	
Podíl fixních aktiv na celkových aktivech je okolo průměru	PŘIMĚŘENÉ
Postavení podniku vůči odběratelům	
Vyšší počet odběratelů	PŘIMĚŘENÉ
Postavení podniku vůči dodavatelům	
Hodně dodavatelů, disponují nízkou vyjednávací silou	NÍZKÉ
Bariéry vstupu do odvětví	
Téměř nulové	VYSOKÉ

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Poslední hodnocené riziko je zaměřeno na problematiku financování. Zde jsou jednotlivé faktory hodnoceny vcelku pozitivně. Výkyv v oblasti lze pozorovat v případě sledování likvidity, kde podnik dosahoval nižších hodnot u ukazatele běžné likvidity, než byly doporučovány odbornou literaturou. Číselné ohodnocení faktorů je zachyceno v tabulce (*Tabulka 37; Riziko financování*).

Tabulka 20; Riziko financování

RIZIKO FINANCOVÁNÍ	
Úročený cizí kapitál/Vlastní kapitál	
Přiměřené cizí zdroje, prostor pro financování cizím kapitálem	PŘIMĚŘENÉ
Krytí úroků- EBIT/ placené úroky	
Hodnoty 10 a více	NÍZKÉ
Krytí splátek úvěrů z CF	
CF několikanásobně převyšuje splátky	NÍZKÉ
Podíl ČPK na oběžných aktivech	
ČPK kryje i část přechodné výše oběžných aktiv	NÍZKÉ
Běžná a okamžitá likvidita	
Nízká běžná likvidita, přiměřená okamžitá likvidita	PŘIMĚŘENÉ
Průměrná doba inkasa pohledávek	
Odpovídá době splatnosti faktur	NÍZKÉ
Průměrná doba držení zásob	
Firma nedrží žádné zásoby	NÍZKÉ

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Na základě vyčíslení jednotlivých rizikových faktorů bylo možno stanovit náklady vlastního kapitálu. Jejich konečná hodnota byla vyčíslena pomocí bezrizikové úrokové míry a celkové rizikové přírážky uvedené v následující tabulce (*Tabulka 21; Náklady vlastního kapitálu*).

Tabulka 21; Náklady vlastního kapitálu

Bezriziková úroková míra	2,15
Celková riziková přírážka	3,91
Náklady VK (%)	6,06

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Následně bylo využito vzorce (28), jež vyčíslí vážené průměrné náklady kapitálu. Při jejich výpočtu bylo využito daňové sazby, která po celé sledované období činila 19 %. Hodnoty vážených průměrných nákladů kapitálu jsou vyjádřeny v procentech a za jednotlivá období se pohybovaly v intervalu (4,38-4,84).

Tabulka 22; WACC

	2011	2012	2013	2014	2015
Celkový kapitál (v tis. Kč)	10491	8384	8521	10202	15832
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	5174	3248	3297	3087	5304
Cizí kapitál (v tis. Kč)	5317	5136	5224	7115	10528
(1-t)	0,81	0,81	0,81	0,81	0,81
Náklady cizího kapitálu (%)	4,5	4,5	4,5	4,5	4,5
Náklady vlastního kapitálu (%)	6,06	6,06	6,06	6,06	6,06
WACC (%)	4,84	4,58	4,58	4,38	4,46

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Poté co byly určeny jednotlivé hodnoty vážených průměrných nákladů kapitálu pro jednotlivá období, došlo k dosazení hodnot do výše uvedeného vzorce (29). Hodnoty ukazatele EVA pro období od roku 2012 do roku 2015 jsou zaznamenány v následující tabulce (Tabulka 23; Ukazatel EVA). Hodnoty jsou vyčísleny až od roku 2012, jelikož vzorec vyžaduje dosazení NOA z předchozího období.

Tabulka 23; Ukazatel EVA (v tis. Kč)

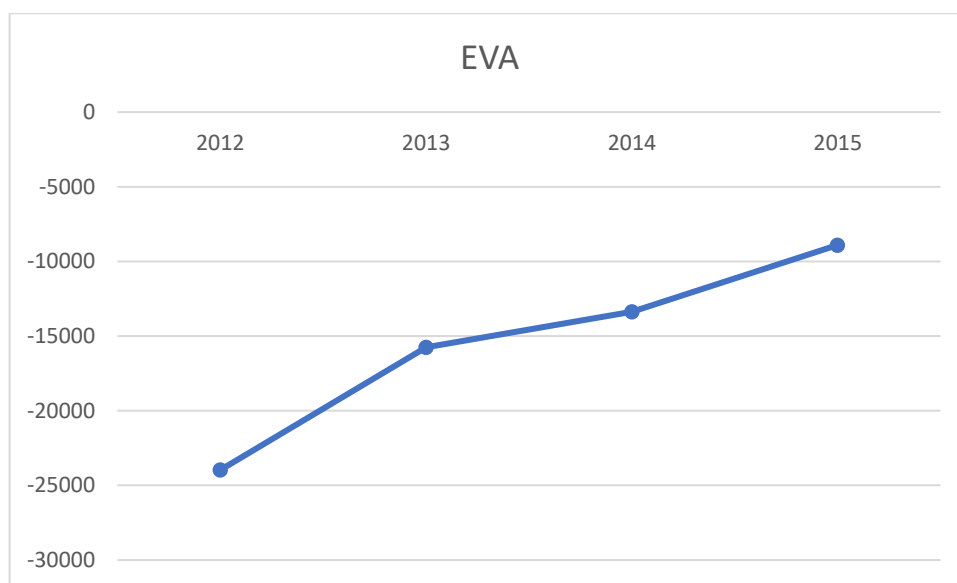
	2011	2012	2013	2014	2015
NOA	5707	3889	3624	3165	6890
NOPAT	3930	2183	2066	2483	5201
WACC	4,84	4,58	4,58	4,38	4,46
EVA	X	-23968,563	-15749,978	-13379,28037	-8900,9729

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Ukazatele EVA podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. v období od roku 2012 do roku 2015, dosahuje záporných hodnot. Nejnižší hodnoty dosahuje ukazatel v roce 2012. Ekonomická hodnota podniku není zvyšována, ale naopak snižována. Zjištěná skutečnost je zcela jistě pro vlastníky podniku negativní. Pozitivním jevem je nárůst ukazatele ve sledovaném období, kdy nejvyšší hodnoty dosahuje podnik v posledním sledovaném období. Pokud lze usuzovat na základě uvedeného trendu, ekonomická přidaná hodnota podniku by měla narůstat i v budoucnosti.

Záporná hodnota ukazatele je zapříčiněna nižší hodnotou ukazatele *NOPAT* oproti ukazateli NOA_{t-1} . Ten je navíc navyšován o náklady kapitálu. V případě podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. ukazatel *NOPAT* tvoří provozní výsledek hospodaření. Hodnota ukazatele NOA_{t-1} je stanovena jako celková aktiva snižená o krátkodobé závazky a peněžní prostředky nad limit, které ale podnik vlastní v nulové výši.

Obrázek 19; Ukazatel EVA (v tis. Kč)



(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Podnik by měl do svého programu sledování finanční výkonnosti zařadit sestavení tradičních ukazatelů, jež byly hodnoceny v rámci kapitoly 7 *Finanční výkonnost podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.* Tradiční ukazatele jsou využívány bankami při hodnocení firem. Ukazatele je vhodné sledovat s roční periodicitou. Konkrétně by se mělo jednat o ukazatele rentability doplněné o další vybrané poměrové ukazatele. Uvedené doporučení by mělo podniku přinést jistotu v případě žádosti o poskytnutí externích finančních zdrojů.

8 Predikce vývoje společnosti GO! Express & Logistics, s.r.o.

Kapitola je věnována predikci vývoje společnosti GO! Express & Logistics, s.r.o. pro období 2017. Predikce bude stanovena na základě interních plánů společnosti na výše uvedené období a na základě vývoje společnosti ve sledovaném období od roku 2011- 2015.

Na základě vytvoření účetních výkazů sestavovaných společností, bude vyčísleno několik vybraných ukazatelů finanční analýzy podniku, tak aby došlo ke zhodnocení predikovaného vývoje společnosti oproti obdobím minulým.

Při predikování vývoje bylo vycházeno z interního plánu tržeb. Díky členění tržeb do několika skupin lze k plánu tržeb přistoupit desagregovaným způsobem, který byl popsán v kapitole 2.3.1 *Tvorba prognóz v oblasti finanční výkonnosti*. Plán tržeb je zachycen v následující tabulce

Tabulka 24; Plán tržeb (v tis. Kč)

Plán tržeb 2017	částka
Dobropisy	-520,36
Účetnictví	2773,00
Zásilky v rámci sítě	18262,97
Zásilky v rámci integrátorů	21672,74
Speciální klient	11940,04
Přímé jízdy	10313,90
Over- night ČR	4030,13
Zásilky z Německa	1518,00
Zásilky přepravované po městě	11,68
E-Commerce	22729,84
Skladování	573,12
Ostatní	858,03
Linky	4342,30
Celkem	98505,39

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Zde je patrné, že společnost plánuje největší tržby v oblasti poskytování služby GO! Commerce, která je určena především pro e-shopy. Další významnou položkou je zasílání v rámci integrátorů, následované zasíláním v rámci vlastní sítě. Výše uvedená tabulka uvádí plán tržeb pro rok 2017, které jsou spojeny s primární činností organizace. Může se zdát, že plán pro rok 2017 počítá s příliš vysokými tržbami. Rok 2016 byl pro společnost GO! Express & Logistics, s.r.o. velmi dobrý. Rok 2016 není v práci zahrnut

do finanční analýzy. V roce 2016 společnost navýšila výsledek hospodaření o 31,7 %. Nárůst této veličiny je zapříčiněn především rapidním vzrůstem počtu přepravených mezinárodních zásilek. Do roku 2017 se společnost dostává s pozicí, kdy rozšiřuje svoji zaměstnaneckou základnu, ale také vynakládá vyšší náklady na poskytování služeb.

Na základě plánu tržeb mohli být stanoveny jednotlivé náklady. Již výše bylo řečeno, že společnost dělí své náklady na přímé, které se přímo vztahují k tržbám společnosti, jelikož jsou spojeny s primární činností podniku a náklady plynoucí z jiných charakteristik.

Tabulka 25; Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

1	Výkony (1.1. + 1.2.)	98456
1.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	98456
1.2	Ostatní výkony	0
2	Výkonová spotřeba (2.1 + 2.2)	92146
2.1	Spotřeba materiálu a energie	1095
2.2	Služby	91051
3	Přidaná hodnota (1 - 2)	6310
4.1	Osobní náklady	3299
4.2	Daně a poplatky	1700
4.3	Odpisy dlouhodobého majetku	160
4.4	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	419
4.5	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0
4.6	Ostatní provozní výnosy	49
4.7	Ostatní provozní náklady	380
4	Provozní výsledek hospodaření (3 - 4.1 - 4.2 - 4.3 + 4.4 - 4.5 + 4.6 - 4.7)	1239
5.1	Finanční výnosy	286
5.2	Finanční náklady	493
5	Finanční výsledek hospodaření (5.1 - 5.2)	-206
6	Daň za běžnou činnost	235
7	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (4 + 5 - 6)	797

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Příkladem přímých nákladů jsou v uvedené tabulce (*Tabulka 25; Plánovaný výkaz zisku a ztráty*) náklady zachycené položkou služby. Oproti tomu stojí ostatní náklady. Ty jsou naplánovány na základě historického vývoje a struktury společnosti. Uváděnému systému se vymyká položka osobní náklady a daně a poplatky. Plán osobních nákladů a s tím spojených daní a poplatků je zachycen v následující tabulce (*Tabulka 26; Plán mzdových nákladů (v tis. Kč)*). Společnost GO! Express & Logistics, s.r.o. plánuje mzdové náklady spolu s uvedenými poplatky na základě procentního vyjádření k tržbám. Mzdy jsou odhadovány jako 18,59 % položky tržeb.

Položka daně a poplatky pak byla stanovena jako 34 % z celkových mzdových nákladů. Pro sestavení výkazu zisku a ztráty pak byla jen dopočtena položka osobních nákladů.

Tabulka 26; Plán mzdových nákladů (v tis. Kč)

	2017
Mzdové náklady	4999
Daně a poplatky	1700
Osobní náklady	3299

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Prostřednictvím interních informací pak došlo k vyčíslení dalších provozních výnosů a finančních nákladů a výnosů, které tvoří složku finančního výsledku hospodaření. Jako poslední byla stanovena daň ve výši 19 %. Následně mohlo dojít ke stanovení výsledku hospodaření běžného účetního období, v případě prognózy se bude jednat o období roku 2017. Položka výsledku hospodaření běžného účetního období byla následně převedena do plánované rozvahy, konkrétně položky pasiv v tabulce (Tabulka 28; Plánovaná rozvaha pasiva (v tis. Kč)).:

Tabulka 27; Plánovaná rozvaha aktiva (v tis. Kč)

1	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0
2	Dlouhodobý majetek	2138
2.1	Dlouhodobý nehmotný majetek	0
2.2	Dlouhodobý hmotný majetek	2138
2.3	Dlouhodobý finanční majetek	0
3	Oběžná aktiva	13298
3.1	Zásoby	0
3.2	Dlouhodobé pohledávky	493
3.3	Krátkodobé pohledávky	7880
3.4	Krátkodobý finanční majetek	4925
4	Časové rozlišení	2463
5	Aktiva celkem	17898

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Společnost si pro rok 2017 ponechává základní kapitál a fondy ze zisku ve stejné výši jako v předchozích letech. Výsledek hospodaření je stanoven na základě nárůstu o 31,7 % oproti roku 2015. Informace o nárůstu výsledku hospodaření je z interních zdrojů. Položky kapitálové fondy a časová rozlišení jsou ponechána na nulové úrovni jako byly po celé sledované období 2011-2015.

Tabulka 28; Plánovaná rozvaha pasiva (v tis. Kč)

1	Vlastní kapitál	1510
1.1	Základní kapitál	200
1.2	Kapitálové fondy	0
1.3	Fondy ze zisku	20
1.4	Výsledek hospodaření minulých let	493
1.5	Výsledek hospodaření běžného účetního období	797
2	Cizí zdroje	16389
2.1	Rezervy	0
2.2	Dlouhodobé závazky	6251
2.3	Krátkodobé závazky	10138
3	Časové rozlišení	0
4	Pasiva celkem	17898

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Při sestavení plánované rozvahy došlo k zjištění, že položka celkových aktiv dosahuje vyšších hodnot, než položka pasiv. Zde došlo ke zjištění, že podnik ke svému chodu s plánovanými aktivy a plánovaným výsledkem hospodaření potřebuje zajistit dodatečné množství kapitálu. Dodatečný kapitál bude zajištěn prostřednictvím cizích zdrojů. Budou tak navýšeny krátkodobé a dlouhodobé závazky.

Tabulka 29; Vybrané finanční ukazatele

Běžná likvidita	2,17
Rentabilita tržeb	1,26 %
Rentabilita aktiv	6,92 %
Celková zadluženost	57,40 %

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2017)

Ve výše uvedené tabulce (*Tabulka 29; Vybrané finanční ukazatele*) jsou zachyceny ukazatele, jež byly spočítány z plánovaných výkazů. Jedná se primárně o poměrové ukazatele. Například ukazatel **běžná likvidita** dosahuje lepších hodnot, než tomu bylo ve sledovaném období 2011-2015. Naopak ke snížení došlo u ukazatelů rentability. Zde byly zvoleny ukazatel rentability tržeb a aktiv. Posledním vybraným ukazatelem je celková zadluženost podniku. Zde hodnota ukazatele zůstala téměř totožná se sledovaným obdobím 2011-2015.

9 Doporučení podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.

Na základě provedené analýzy v podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. bylo vyhodnoceno několik faktorů, které by organizace měla v budoucnosti ve svém plánování, řízení a kontrolování zohlednit.

Je patrné, že podnik GO Express & Logistics, s.r.o. je ziskovým podnikem. Tradiční ukazatele zhodnocené v kapitole 7 *Finanční výkonnost podniku GO! Express & Logistics, s.r.o.* potvrzují, že organizace se pohybuje nad průměrem odvětví. Analýza výsledku hospodaření potvrzuje ziskovost podniku po celé sledované období 2011-2015. Status ziskového podniku si společnost drží i v prognózovaném období. I zde lze usuzovat na vedoucí pozici podniku v odvětví. Podnik je po finanční stránce hodnocen velmi kladně.

Přestože podnik dosahuje záporného výsledku ukazatele EVA i ten ve sledovaném období vykazuje pozitivní vlastnosti. Příkladem je téměř lineární navyšování ukazatele a lze očekávat, že ukazatel bude narůstat i v budoucnosti. Jak již bylo uvedeno v kapitole 7.7 *Ukazatel EVA*, společnost by se neměla omezovat na sledování tržeb a obrátů obchodního oddělení. Ve své kontrolní činnosti by se měla orientovat také na klasické poměrové ukazatele, jež k hodnocení klientů využívají banky.

Velmi významným nástrojem hodnocení výkonnosti v budoucnosti by se měl stát ukazatel EVA, jež by byl využit k motivování a odměňování zaměstnanců podniku. Účinnost systému je uvedena v kapitole 4.6.1 *Ukazatel EVA*. Společnost by v rámci navyšování ukazatele EVA stanovila určitý bonusový systém. Systém by byl pro zaměstnance podniku naprosto čitelný. V případě podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. dosahuje ukazatel EVA záporných hodnot, proto by měl při hodnocení zaměstnanců být doplněn dalším faktorem, jež by v případě podniku představoval obrat na obchodníka. Obratu na obchodníka by pak byla přiřazena vyšší váha.

Přestože podnik GO! Express & Logistics, s.r.o. vykazuje velmi vysoké tržby, položka je tvořena především velkými zákazníky společnosti, resp. „Grosskunden“. Jen malá část položky tržby je tvořena menšími zákazníky. „Grosskunden“ jsou spravováni jen malou částí obchodníků. Pro společnost by bylo vhodné nastavit takový školicí program, který by zdokonalil znalosti ostatních obchodníků, aby i oni dosahovali vyšších výsledků ve sledovaných obzorech u svých zákazníků. Zdokonalení obchodního týmu by mělo být dosaženo prostřednictvím školení od stávajících zkušených obchodníků. Prostřednictvím

interních školení by společnost ušetřila náklady, jež by musela vynaložit placenými kurzy pro obchodníky.

Oproti tomuto stojí nízká provázanost jednotlivých oddělení. Provázanosti by mělo být dosaženo nastavením vhodné vize, se kterou by byli obeznámeni a ztotožněni všichni zaměstnanci podniku. Stanovení jasně formulované vize by mimo jiné pomohlo snížit riziko managementu, jež ovlivňuje náklady kapitálu, které se podílejí na konečné hodnotě ukazatele EVA.

Podnik se celkově jeví jako velmi finančně stabilní, jež značně převyšuje průměry v odvětví. Proto veškeré navrhované změny nejsou zásadního charakteru, spíše možností, jak upevnit dosavadní vedoucí pozici na trhu.

Závěr

Cílem práce bylo postihnout hlavní trendy v oblasti měření a řízení finanční výkonnosti podniků. Stanoveného cíle bylo dosaženo prostřednictvím definování důležitých pojmů z dané oblasti. Trendy v oblasti se neustále vyvíjejí, v současnosti se odborníci nejvíce přiklánějí ke komplexním modelům, které v sobě zahrnují také další faktory, které jsou hodnoceny. Ale nezavrhují ani tradiční ukazatele finanční analýzy. Ty považují za kvalitní prostředek hodnocení podniku. Kvalita je zde předurčena především jednoduchostí konstrukce ukazatelů a dostupností potřebných dat. Sledovaná firma GO! Express & Logistics, s.r.o. nevyužívá žádných definovaných ukazatelů ke sledování své finanční výkonnosti. Podnik sleduje svoji finanční výkonnost prostřednictvím obratu obchodního oddělení.

Vybrané ukazatele byly aplikovány na podnik GO! Express & Logistics, s.r.o. a posouzeny s ohledem na jeho primární činnost. Podnik GO! Express & Logistics, s.r.o. je dle vlastních slov lídrem na trhu, uvedené tvrzení potvrzují také výsledky provedené finanční analýzy. Finanční analýza byla provedena prostřednictvím vybraných tradičních ukazatelů. Z moderních metod hodnocení výkonnosti podniku byl vybrán ukazatel EVA.

Velmi pozitivně je hodnocen ukazatel ROA, jež významně převyšuje průměrné hodnoty prisouzené odvětví přepravy. Z ukazatelů likvidity je nejlépe hodnocen ukazatel okamžité likvidity. Zde se společnost po celé sledované období udržuje v definovaném intervalu. Oproti tomuto stály ukazatele doby obratu za období 2011-2013. Zde docházelo k dřívějšímu splácení závazků než-li pohledávek.

Ukazatel EVA nepoukazuje na generování hodnoty pro vlastníky, ale na zápornou hodnotu podniku. Velmi pozitivním jevem je jeho meziroční nárůst po celé sledované období, jež bylo od roku 2011 až do roku 2015.

Na základě pozorování v podniku bylo učiněno několik doporučení, jež byla formulována s ohledem na výbornou pozici organizace v rámci celého logistického oboru. Především se jedná o zahrnutí tradičních poměrových ukazatelů do hodnocení výkonnosti podniku. Dále vytvoření bonusového systému pro zaměstnance v návaznosti na ukazatel EVA. Další doporučení je formulováno s ohledem na produktivitu obchodního týmu podniku. Zde bylo podniku doporučeno aktivně školit stávající členy obchodního týmu tak, aby dosahovali požadovaných hodnot.

Práce poukázala na fakt, že i v současné době nelze nalézt univerzální ukazatel, jež by postihl veškeré faktory působící na podnik. Rozpor se následně projevuje u jednotlivých autorů v definování konkrétních nástrojů, kde se velmi často autoři rozcházejí v použití dat, pro stanovení hodnoty ukazatele.

Seznam tabulek

Tabulka 1; Základní údaje společnosti	51
Tabulka 2; Společníci společnosti	52
Tabulka 3; Doplnkové služby	59
Tabulka 4; Sledování finanční výkonnosti v podniku	61
Tabulka 5; Sledování telefonní aktivity obchodního oddělení	63
Tabulka 6; Obraty obchodníků podniku	63
Tabulka 7; Výsledek hospodaření (v tis. Kč)	65
Tabulka 8; Ukazatele rentability	69
Tabulka 9; Ukazatele likvidity	72
Tabulka 10; Úrokové krytí	76
Tabulka 11; Obrátové ukazatele	77
Tabulka 12; Stupeň rizika	79
Tabulka 13; Druhy rizika	80
Tabulka 14; Rizika oboru	80
Tabulka 15; Rizika trhu	81
Tabulka 16; Rizika konkurence	81
Tabulka 17; Rizika managementu	82
Tabulka 18; Výrobní rizika	83
Tabulka 19; Rizika ostatních faktorů	83
Tabulka 20; Riziko financování	84
Tabulka 21; Náklady vlastního kapitálu	84
Tabulka 22; WACC	85
Tabulka 23; Ukazatel EVA (v tis. Kč)	85
Tabulka 24; Plán tržeb (v tis. Kč)	87
Tabulka 25; Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	88
Tabulka 26; Plán mzdových nákladů (v tis. Kč)	89
Tabulka 27; Plánovaná rozvaha aktiva (v tis. Kč)	89
Tabulka 28; Plánovaná rozvaha pasiva (v tis. Kč)	90
Tabulka 29; Vybrané finanční ukazatele	90
Tabulka 30; Výpočet konstanty a	106
Tabulka 31; Rizika oboru	106
Tabulka 32; Rizika trhu	106
Tabulka 33; Rizika konkurence	106
Tabulka 34; Rizika managementu	106
Tabulka 35; Výrobní rizika	107
Tabulka 36; Rizika ostatních faktorů	107
Tabulka 37; Riziko financování	107
Tabulka 38; Peněžní prostředky nad limit (v tis. Kč)	107
Tabulka 39; Ukazatel NOA (v tis. Kč)	108
Tabulka 40; Ukazatel NOPAT (v tis. Kč)	108

Seznam obrázků

Obrázek 1; Proces řízení výkonnosti	13
Obrázek 2; Tok informací mezi účetními výkazy	22
Obrázek 3; Zdroje dat pro měření výkonnosti	24
Obrázek 4; Logo společnosti	52
Obrázek 5; Pobočky GO! Express & Logistics, s.r.o.	53
Obrázek 6; Struktura společnosti	54
Obrázek 7; Výsledek hospodaření	66
Obrázek 8; Struktura provozního výsledku hospodaření.....	67
Obrázek 9; Struktura položky přidané hodnoty	68
Obrázek 10; Čistý pracovní kapitál	69
Obrázek 11; Ukazatel ROA	70
Obrázek 12; Ukazatel ROS.....	71
Obrázek 13; Ukazatel ROE.....	71
Obrázek 14; Běžná likvidita	73
Obrázek 15; Okamžitá likvidita.....	74
Obrázek 16; Celková zadluženost.....	75
Obrázek 17; Ukazatel úrokového krytí	76
Obrázek 18; Ukazatel doby obratu	78
Obrázek 19; Ukazatel EVA (v tis. Kč)	86

Seznam použitých zkratek

aj.	A jiné
ADK	Arbeitsgemeinschaft der Deutschen Kurierdienste
APT	Arbitrage Pricing Theory
B2B	Business to business
B2C	Business to consumer
CAPM	Capitel Asser Pricing Model
CF	Cash Flow
CFROI	Cash Flow Return On Investment
ČR	Česká republika
EAT	Earnings After Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
EBIT	Earnings Before Interests and Taxes
EBITD	Earnings Before Interests, Taxes and Depreciation
EBITDA	Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization
EU	Evropská unie
EVA	Economic Value Added
IAS/IFRS	International Financial Reporting Standards
JIT	Justi In Time
Kč	Korun českých
Kg	kilogram
MVA	Market Value Added
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
P/E	Price- Earnings Ratio

PR	Public Relations
R	Rozvaha
Resp.	respektive
ROCE	Return of Capital Employed
ROI	Return On Investment
tzv.	tak zvaný
US GAAP	US Generally Accepted Accounting Principles
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
WACC	Weighted Average Costs of Capital

Seznam literatury

Knižní zdroje

- BLAHA, Zdenek Sid a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3.
- BRIGHAM, Eugene F. *Financial management: theory and practice*. 7th ed. Fort Worth: Dryden Press, ©1994. 1 sv. v různém stránkování. ISBN 0-03-098066-6.
- DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2.
- FIBÍROVÁ, Jana a ŠOLJAKOVÁ, Libuše. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2005. 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- FOTR, Jiří et al. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 381 s. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a ŘEHÁK, David. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a CHODŮR, Miroslav. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra a ŠTEKER, Karel. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KOVANICOVÁ, Dana a kol. *Finanční účetnictví: světový koncept*. Vyd. 4., aktualiz. Praha: Polygon, 2003. 524 s. ISBN 80-7273-090-8.
- KRÁL, Bohumil. *Manažerské účetnictví*. 3., dopl. a aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. 660 s. ISBN 978-80-7261-217-8.
- MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. 551 s. Účetnictví a daně. Finance. ISBN 978-80-247-4574-9.
- MARŠÍK, Miloš a MARŠÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
- NEUMAIEROVÁ, Inka a NEUMAIER, Ivan. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002. 215 s. Finance. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. 2., výrazně rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2009. 735 s. ISBN 978-80-247-3024-0.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4., aktualiz. vyd. Praha: Grada, ©2011. 143 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3916-8.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. 268 s. Expert. ISBN 978-80-247-4004-1.

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003. 137 s. ISBN 80-7043-258-6.

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 246 s. Finanční řízení. Finance. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, v platném znění k 1.1.2016

Internetové zdroje

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD *Doprava, informační a komunikační činnosti- časové řady- Finanční ukazatele- Vybrané finanční ukazatele- roční- Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ- NACE)* [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: https://www.czso.cz/csu/czso/dicvf_u_cr_cz_nace

GENERAL OVERNIGHT, *Commerce řešení pro e-shopy*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/e-commerce-reseni-pro-eshopy/>

GENERAL OVERNIGHT, *Doplňkové služby*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/produkty/doplnekove-sluzby/>

GENERAL OVERNIGHT, *Expresní přeprava*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/expresni-preprava-po-evrope/>

GENERAL OVERNIGHT, *Food logistics přeprava potravin*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/food-logistics-preprava-potravin/>

GENERAL OVERNIGHT, *GO historie*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/o-firme/go-historie/>

GENERAL OVERNIGHT, *Oborová řešení*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/produkty/oborova-reseni/>

GENERAL OVERNIGHT, *Obrázky ke stažení*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/o-firme/media-pr/obrazky-ke-stazeni/>

GENERAL OVERNIGHT, *Přeprava automotive industry*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/preprava-automotive-industry/>

GENERAL OVERNIGHT, *Přeprava life science*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/preprava-life-science/>

GENERAL OVERNIGHT, *Úvod*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/>

GENERAL OVERNIGHT, *Vnitrostátní přeprava*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <http://www.general-overnight.cz/vnitrostatni-preprava/>

JUSTICE, *Úplný výpis z obchodního rejstříku*, [online]. cit 2017 – 4 – 6. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=306504&typ=UPLNY>

JUSTICE, *Sbírka listin*, [online]. cit 2017 – 3 – 20. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=306504>

JUSTICE, *Sbírka listin ČEZ a.s.*, [online]. cit 2017 – 4 – 15. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=47715338&subjektId=59933&spis=74311>

KURZY *Výnosy desetiletého státního dluhopisu*, [online]. cit 2017 – 3 – 20. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/vynos-desetileteho-statniho-dluhopisu-maastrichtske-kriterium/#rocn-hodnoty>

Seznam příloh

Příloha A; Agregovaný výkaz zisku a ztráty	103
Příloha B; Agregovaná rozvaha	104
Příloha C; Úryvek přílohy účetní závěrky podniku ČEZ a.s.	105
Příloha D; Mapa obsluhovaných oblastí	105
Příloha E; Odhad nákladů kapitálu (tabulka 30-41)	106
Příloha F; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2011 (v tis. Kč).....	108
Příloha G; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2011 (v tis. Kč)	110
Příloha H; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2012 (v tis. Kč)	111
Příloha I; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2012 (v tis. Kč).....	113
Příloha J; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2013 (v tis. Kč).....	114
Příloha K; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2013 (v tis. Kč)	116
Příloha L; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2014 (v tis. Kč).....	117
Příloha M; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2014 (v tis. Kč).....	119
Příloha N; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2015 (v tis. Kč)	120
Příloha O; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2015 (v tis. Kč)	122
Příloha P; Výkaz zisku a ztráty podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2011 (v tis. Kč)	123
Příloha Q; Výkaz zisku a ztráty podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2012 (v tis. Kč)	125
Příloha R; Výkaz zisku a ztráty podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2013 (v tis. Kč)	126
Příloha S; Výkaz zisku a ztráty podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2014 (v tis. Kč)	128
Příloha T; Výkaz zisku a ztráty podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2015 (v tis. Kč)	129

Příloha

Příloha A; Agregovaný výkaz zisku a ztráty

ČÍSLO ŘÁDKU	POLOŽKA	ČÁSTKA
1	Výkony (1.1. + 1.2.)	
1.1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	
1.2	Ostatní výkony	
2	Výkonová spotřeba (2.1 + 2.2)	
2.1	Spotřeba materiálu a energie	
2.2	Služby	
3	Přidaná hodnota (1 - 2)	
4.1	Osobní náklady	
4.2	Daně a poplatky	
4.3	Odpisy dlouhodobého majetku	
4.4	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	
4.5	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	
4.6	Ostatní provozní výnosy	
4.7	Ostatní provozní náklady	
4	Provozní výsledek hospodaření (3 - 4.1 - 4.2 - 4.3 + 4.4 - 4.5 + 4.6 - 4.7)	
5.1	Finanční výnosy	
5.2	Finanční náklady	
5	Finanční výsledek hospodaření (5.1 - 5.2)	
6	Daň za běžnou činnost	
7	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (4 + 5 - 6)	

Příloha B; Agregovaná rozvaha

ČÍSLO ŘÁDKU	POLOŽKA	ČÁSTKA
1	Pohledávky za upsaný základní kapitál	
2	Dlouhodobý majetek	
2.1	Dlouhodobý nehmotný majetek	
2.2	Dlouhodobý hmotný majetek	
2.3	Dlouhodobý finanční majetek	
3	Oběžná aktiva	
3.1	Zásoby	
3.2	Dlouhodobé pohledávky	
3.3	Krátkodobé pohledávky	
3.4	Krátkodobý finanční majetek	
4	Časové rozlišení	
5	Aktiva celkem	
1	Vlastní kapitál	
1.1	Základní kapitál	
1.2	Kapitálové fondy	
1.3	Fondy ze zisku	
1.4	Výsledek hospodaření minulých let	
1.5	Výsledek hospodaření běžného účetního období	
2	Cizí zdroje	
2.1	Rezervy	
2.2	Dlouhodobé závazky	
2.3	Krátkodobé závazky	
3	Časové rozlišení	
4	Pasiva celkem	

Příloha C; Úryvek přílohy účetní závěrky podniku ČEZ a.s.

Přehled vybraných ukazatelů Skupiny ČEZ v souladu s IFRS

	Jednotka	2011	2012	2013	2014	2015	Index 2015/2014 (%)
Instalovaný výkon	MW	15 111	15 761	15 166	16 038	15 920	99,3
Výroba elektřiny (brutto)	GWh	69 209	68 792	66 625	63 124	60 917	96,5
Prodej elektřiny ¹⁾	GWh	42 846	41 829	36 511	35 139	37 933	108,0
Prodej tepla	TJ	14 858	19 089	24 633	21 276	22 256	104,6
Prodej plynu ¹⁾	GWh	3 513	5 894	6 108	5 417	6 824	126,0
Fyzický počet zaměstnanců k 31. 12.	osoba	31 420	31 250	26 582	26 255	25 866	98,5
Provozní výnosy	mil. Kč	204 816	211 874	216 731	201 751	210 167	104,2
z toho: tržby z prodeje elektřiny a souvisejících služeb	mil. Kč	181 793	186 646	189 356	173 819	182 105	104,8
EBITDA	mil. Kč	87 380	85 776	81 994	72 498	65 104	89,8
EBIT	mil. Kč	61 250	57 041	45 690	36 946	28 961	78,4
Zisk po zdanění	mil. Kč	40 753	40 135	35 207	22 432	20 547	91,6
Zisk po zdanění očištěný ²⁾	mil. Kč	41 214	41 299	38 178	29 454	27 657	93,9
Zisk na akcii - základní	Kč/akcie	76,3	77,6	67,2	41,9	38,8	92,6
Dividenda na akcii (hrubá) ³⁾	Kč/akcie	50,0	45,0	40,0	40,0	40,0	100,0
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	mil. Kč	61 631	64 249	71 997	70 675	72 579	102,7
Kapitálové investice (CAPEX) ⁴⁾	mil. Kč	-51 113	-50 176	-43 586	-34 412	-31 494	91,5
Finanční investice ⁵⁾	mil. Kč	-72	-4 962	-948	-35	-	-
Aktiva	mil. Kč	598 301	635 823	640 394	627 870	602 686	96,0
z toho: dlouhodobý hmotný majetek ⁶⁾	mil. Kč	386 837	419 289	425 662	426 542	421 364	98,8
Vlastní kapitál (vč. nekontrolních podílů)	mil. Kč	232 190	253 893	262 766	265 851	272 155	102,4
Čistý dluh	mil. Kč	156 197	161 030	156 426	147 245	131 223	89,1
Rentabilita investovaného kapitálu (ROIC)	%	12,4	10,5	7,9	6,3	5,0	79,2
Rentabilita vlastního kapitálu, čistá (ROE)	%	18,2	17,4	14,1	8,6	7,8	90,4
Čistý dluh / EBITDA	1	1,79	1,88	1,91	2,03	2,02	99,2

¹⁾ Prodej koncovým zákazníkům (mimo Skupinu ČEZ).

²⁾ Zisk po zdanění očištěný neobsahuje mimořádné vlivy, které obecně nesouvisí s běžným hospodařením daného roku (zejména opravné položky k dlouhodobému majetku).

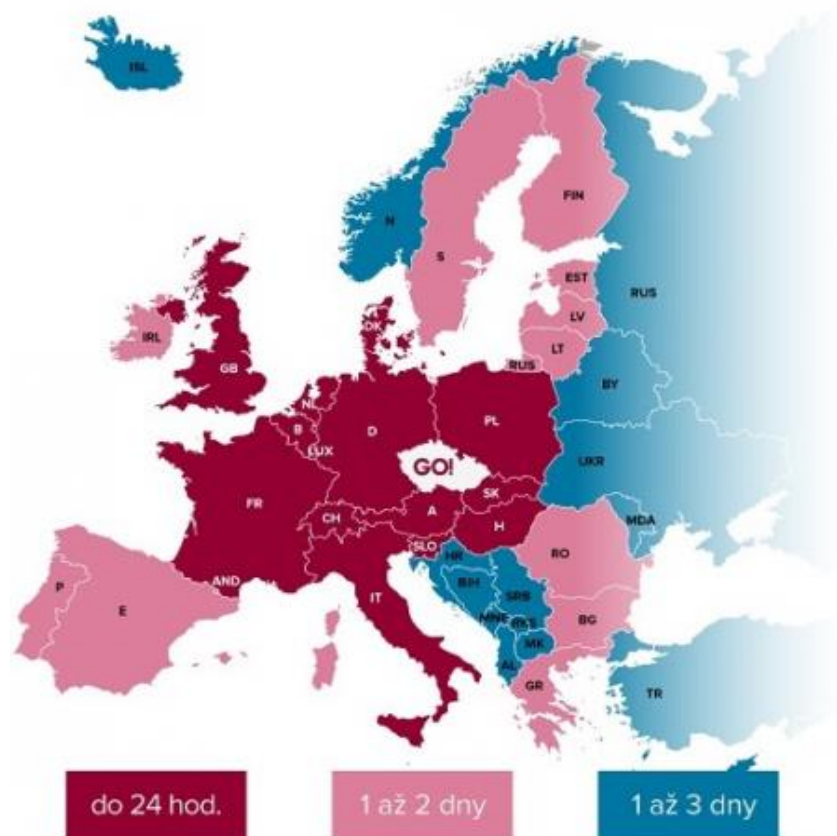
³⁾ Priznaná v daném roce ze zisku předchozího roku.

⁴⁾ Pořízení hmotných a nehmotných stálých aktiv.

⁵⁾ Akvizice dceřiných, přidružených a společných podniků bez nakoupených peněžních prostředků (v rámci těchto akvizic).

⁶⁾ Dlouhodobý hmotný majetek včetně jaderného paliva a investic.

Příloha D; Mapa obsluhovaných oblastí



Příloha E; Odhad nákladů kapitálu (tabulka 30-41)

Tabulka 30; Výpočet konstanty a

rf	2,150333
Nvkmax	12,902
a	1,565085

Tabulka 31; Rizika oboru

Rizika oboru	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,035634	2	1	2	0,071268047
Přiměřené	0,0914043	0	1	0	0
Zvýšené	0,1786895	1	1	1	0,17868946
Vysoké	0,3152981	1	1	1	0,315298143
SOUČET	x	4	X	X	0,56525565

Tabulka 32; Rizika trhu

Rizika trhu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,035634	1	1	1	0,035634024
Přiměřené	0,0914043	1	1	1	0,091404285
Zvýšené	0,1786895	0	1	0	0
Vysoké	0,3152981	1	1	1	0,315298143
SOUČET	x	3	X	X	0,442336451

Tabulka 33; Rizika konkurence

Rizika konkurence	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,035634	3	1	3	0,106902071
Přiměřené	0,0914043	0	1	0	0
Zvýšené	0,1786895	2	1	2	0,357378921
Vysoké	0,3152981	2	1	2	0,630596285
SOUČET	x	7	X	X	1,094877277

Tabulka 34; Rizika managementu

Rizika managementu	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,035634	1	1	1	0,035634024
Přiměřené	0,0914043	0	1	0	0
Zvýšené	0,1786895	0	1	0	0
Vysoké	0,3152981	2	1	2	0,630596285
SOUČET	x	3	X	X	0,666230309

Tabulka 35; Výrobní rizika

Výrobní rizika	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,035634	4	1	4	0,142536095
Přiměřené	0,0914043	0	1	0	0
Zvýšené	0,1786895	0	1	0	0
Vysoké	0,3152981	0	1	0	0
SOUČET	x	4	X	X	0,142536095

Tabulka 36; Rizika ostatních faktorů

Rizika ostatních faktorů	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,035634	1	1	1	0,035634024
Přiměřené	0,0914043	2	1	2	0,18280857
Zvýšené	0,1786895	0	1	0	0
Vysoké	0,3152981	1	1	1	0,315298143
SOUČET	x	4	X	X	0,533740736

Tabulka 37; Riziko financování

Riziko financování	RP	Počet	Váha	Vážený počet	Dílčí riziková přírážka
Nízké	0,035634	5	1,3	6,5	0,231621154
Přiměřené	0,0914043	2	1,3	2,6	0,23765114
Zvýšené	0,1786895	0	1,3	0	0
Vysoké	0,3152981	0	1,3	0	0
SOUČET	x	7	X	X	0,469272295

Tabulka 38; Peněžní prostředky nad limit (v tis. Kč)

Limit potřebných peněžních prostředků	2011	2012	2013	2014	2015
Okamžitá likvidita	0,81521739	0,373526	0,405554	0,303965	0,665511
Krátkodobé závazky	4784	4495	4897	7037	8942
Potřebné peněžní prostředky- limit	3900	1679	1986	2139	5951
Peněžní prostředky z rozvahy	3900	1679	1986	2139	5951
Peněžní prostředky nad limit	0	0	0	0	0

Tabulka 39; Ukazatel NOA (v tis. Kč)

Aktiva celkem	10491	8384	8521	10202	15832
Krátkodobé závazky neúročené	4784	4495	4897	7037	8942
Aktiva celkem upravená		3889	3624	3165	6890
Peněžní prostředky nad limit	0	0	0	0	0
NOA	5707	3889	3624	3165	6890

Tabulka 40; Ukazatel NOPAT (v tis. Kč)

Provozní výsledek hospodaření	4852	2695	2551	3066	6421
Změna nákladových rezerv	0	0	0	0	0
NOPBT	4852	2695	2551	3066	6421
Daň (19%)	922	512	485	583	1220
NOPAT	3930	2183	2066	2483	5201

Příloha F; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2011 (v tis. Kč)

ROK	2011			
	číslo řádku	Brutto	Korekce	Netto
Položka				
Aktiva celkem (02 + 03 + 31 + 63)	001	11270	-779	10491
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
Dlouhodobý majetek (04 + 13 + 23)	003	1631	-646	985
Dlouhodobý nehmotný majetek (5 až 12)	004	504	-303	201
Zřizovací výdaje	005	504	-303	201
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0
Software	007	0	0	0
Ocenitelná práva	008	0	0	0
Goodwill +/-	009	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek (14 až 22)	013	1127	-343	784
Pozemky	014	0	0	0
Stavby	015	0	0	0
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	1127	-343	784
Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0
Oceňovací rozdíly k nabytému majetku +/-	022	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek (24 až 30)	023	0	0	0
Podíly- ovládaná osoba	024	0	0	0
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0

Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0
Zápůjčky a úvěry- ovládaná, ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0
Oběžná aktiva (32 + 39 + 48 + 58)	031	9457	-133	9324
Zásoby (33 až 38)	032	0	0	0
Materiál	033	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0
Výrobky	035	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0
Zboží	037	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky (40 až 47)	039	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0
Pohledávky- podstatný vliv	042	0	0	0
Pohledávky za společníky	043	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0
Dohadné účty aktivní	045	0	0	0
Jiné pohledávky	046	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0
Krátkodobé pohledávky (49 až 57)	048	5557	-133	5424
Pohledávky z obchodních vztahů	049	4656	-133	4523
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0
Pohledávky- podstatný vliv	051	0	0	0
Pohledávky za společníky	052	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0
Stát- daňové pohledávky	054	213	0	213
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	675	0	675
Dohadné účty aktivní	056	4	0	4
Jiné pohledávky	057	9	0	9
Krátkodobý finanční majetek (59 až 62)	058	3900	0	3900
Peníze	059	143	0	143
Účty v bankách	060	3757	0	3757
Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0
Časové rozlišení (64 až 66)	063	182	0	182
Náklady příštích období	064	182	0	182
Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0
Příjmy příštích období	066	0	0	0

Příloha G; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2011 (v tis. Kč)

ROK	2011	
	číslo řádku	
Položka		
PASIVA CELKEM (68 + 88 + 121)	067	10491
Vlastní kapitál (69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	5174
Základní kapitál (70 až 72)	069	200
Základní kapitál	070	200
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0
Změny základního kapitálu (+/-)	072	0
Kapitálové fondy (74 až 79)	073	0
Ážio	074	0
Ostatní kapitálové fondy	075	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	077	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0
Fondy ze zisku (81 + 82)	080	20
Rezervní fond	081	20
Statutární a ostatní fondy	082	0
Výsledek hospodaření minulých let (84 + 85 + 86)	083	1223
Nerozdělený zisk minulých let	084	1223
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	085	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	3731
Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu ze zisku	088	0
Cizí zdroje (90 + 95 + 106 + 118)	089	5317
Rezervy (91 až 94)	090	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0
Rezervy na důchody a podobné závazky	092	0
Rezerva na daň z příjmů	093	0
Ostatní rezervy	094	0
Dlouhodobé závazky (96 až 105)	095	0
Závazky z obchodních vztahů	096	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0
Závazky- podstatný vliv	098	0
Závazky ke společníkům	099	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0
Vydané dluhopisy	101	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0
Dohadné účty pasivní	103	0
Jiné závazky	104	0
Odložený daňový závazek	105	0
Krátkodobé závazky (107 až 117)	106	4784
Závazky z obchodních vztahů	107	2863
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0

Závazky- podstatný vliv	109	0
Závazky ke společníkům	110	0
Závazky k zaměstnancům	111	366
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	215
Stát- daňové závazky a dotace	113	593
Krátkodobé přijaté zálohy	114	0
Vydané dluhopisy	115	0
Dohadné účty pasivní	116	506
Jiné závazky	117	241
Bankovní úvěry a výpomoci (119 až 121)	118	533
Bankovní úvěry dlouhodobé	119	533
Krátkodobé bankovní úvěry	120	0
Krátkodobé finanční výpomoci	121	0
Časové rozlišení (123 až 124)	122	0
Výdaje příštích období	123	0
Výnosy příštích období	124	0

Příloha H; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2012 (v tis. Kč)

ROK	2012			
	číslo řádku	Brutto	Korekce	Netto
Položka				
Aktiva celkem (02 + 03 + 31 + 63)	001	9437	-1053	8384
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
Douhodobý majetek (04 + 13 + 23)	003	2415	-1053	1362
Dlouhodobý nehmotný majetek (5 až 12)	004	504	-403	101
Zřizovací výdaje	005	504	-403	101
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0
Software	007	0	0	0
Ocenitelná práva	008	0	0	0
Goodwill +/-	009	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek (14 až 22)	013	1911	-650	1261
Pozemky	014	0	0	0
Stavby	015	0	0	0
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	1911	-650	1261
Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0
Oceňovací rozdíly k nabytému majetku +/-	022	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek (24 až 30)	023	0	0	0

Podíly- ovládaná osoba	024	0	0	0
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0
Zápůjčky a úvěry- ovládaná, ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0
Oběžná aktiva (32 + 39 + 48 + 58)	031	6880	0	6880
Zásoby (33 až 38)	032	0	0	0
Materiál	033	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0
Výrobky	035	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0
Zboží	037	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky (40 až 47)	039	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0
Pohledávky- podstatný vliv	042	0	0	0
Pohledávky za společníky	043	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0
Dohadné účty aktivní	045	0	0	0
Jiné pohledávky	046	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0
Krátkodobé pohledávky (49 až 57)	048	5201	0	5201
Pohledávky z obchodních vztahů	049	3809	0	3809
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0
Pohledávky- podstatný vliv	051	0	0	0
Pohledávky za společníky	052	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0
Stát- daňové pohledávky	054	655	0	655
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	723	0	723
Dohadné účty aktivní	056	0	0	0
Jiné pohledávky	057	14	0	14
Krátkodobý finanční majetek (59 až 62)	058	1679	0	1679
Peníze	059	207	0	207
Účty v bankách	060	1472	0	1472
Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0
Časové rolišení (64 až 66)	063	142	0	142
Náklady příštích období	064	142	0	142
Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0
Příjmy příštích období	066	0	0	0

Příloha I; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2012 (v tis. Kč)

ROK	2012	
	číslo řádku	
Položka		
PASIVA CELKEM (68 + 88 + 121)	067	8384
Vlastní kapitál (69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	3248
Základní kapitál (70 až 72)	069	200
Základní kapitál	070	200
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0
Změny základního kapitálu (+/-)	072	0
Kapitálové fondy (74 až 79)	073	0
Ážio	074	0
Ostatní kapitálové fondy	075	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	077	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0
Fondy ze zisku (81 + 82)	080	20
Rezervní fond	081	20
Statutární a ostatní fondy	082	0
Výsledek hospodaření minulých let (84 + 85 + 86)	083	954
Nerozdělený zisk minulých let	084	954
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	085	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	2074
Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu ze zisku	088	0
Cizí zdroje (90 + 95 + 106 + 118)	089	5136
Rezervy (91 až 94)	090	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0
Rezervy na důchody a podobné závazky	092	0
Rezerva na daň z příjmů	093	0
Ostatní rezervy	094	0
Dlouhodobé závazky (96 až 105)	095	0
Závazky z obchodních vztahů	096	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0
Závazky- podstatný vliv	098	0
Závazky ke společníkům	099	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0
Vydané dluhopisy	101	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0
Dohadné účty pasivní	103	0
Jiné závazky	104	0
Odložený daňový závazek	105	0
Krátkodobé závazky (107 až 117)	106	4495
Závazky z obchodních vztahů	107	3250
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0

Závazky- podstatný vliv	109	0
Závazky ke společníkům	110	0
Závazky k zaměstnancům	111	406
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	170
Stát- daňové závazky a dotace	113	94
Krátkodobé přijaté zálohy	114	0
Vydané dluhopisy	115	0
Dohadné účty pasivní	116	365
Jiné závazky	117	210
Bankovní úvěry a výpomoci (119 až 121)	118	641
Bankovní úvěry dlouhodobé	119	641
Krátkodobé bankovní úvěry	120	0
Krátkodobé finanční výpomoci	121	0
Časové rozlišení (123 až 124)	122	0
Výdaje příštích období	123	0
Výnosy příštích období	124	0

Příloha J; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2013 (v tis. Kč)

ROK	2013			
	číslo řádku	Brutto	Korekce	Netto
Položka				
Aktiva celkem (02 + 03 + 31 + 63)	001	10032	-1511	8521
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
Douhodobý majetek (04 + 13 + 23)	003	2423	-1511	912
Dlouhodobý nehmotný majetek (5 až 12)	004	504	-504	0
Zřizovací výdaje	005	504	-504	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0
Software	007	0	0	0
Ocenitelná práva	008	0	0	0
Goodwill +/-	009	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek (14 až 22)	013	1919	-1007	912
Pozemky	014	0	0	0
Stavby	015	0	0	0
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	1919	-1007	912
Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0
Oceňovací rozdíly k nabytému majetku +/-	022	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek (24 až 30)	023	0	0	0

Podíly- ovládaná osoba	024	0	0	0
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0
Zápůjčky a úvěry- ovládaná, ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0
Oběžná aktiva (32 + 39 + 48 + 58)	031	7436	0	7436
Zásoby (33 až 38)	032	0	0	0
Materiál	033	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0
Výrobky	035	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0
Zboží	037	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky (40 až 47)	039	0	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0
Pohledávky- podstatný vliv	042	0	0	0
Pohledávky za společníky	043	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0
Dohadné účty aktivní	045	0	0	0
Jiné pohledávky	046	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0
Krátkodobé pohledávky (49 až 57)	048	5450	0	5450
Pohledávky z obchodních vztahů	049	4113	0	4113
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0
Pohledávky- podstatný vliv	051	0	0	0
Pohledávky za společníky	052	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0
Stát- daňové pohledávky	054	495	0	495
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	823	0	823
Dohadné účty aktivní	056	0	0	0
Jiné pohledávky	057	19	0	19
Krátkodobý finanční majetek (59 až 62)	058	1986	0	1986
Peníze	059	177	0	177
Účty v bankách	060	1809	0	1809
Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0
Časové rolišení (64 až 66)	063	173	0	173
Náklady příštích období	064	173	0	173
Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0
Příjmy příštích období	066	0	0	0

Příloha K; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2013 (v tis. Kč)

ROK	2013	
	číslo řádku	
Položka		
PASIVA CELKEM (68 + 88 + 121)	067	8521
Vlastní kapitál (69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	3297
Základní kapitál (70 až 72)	069	200
Základní kapitál	070	200
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0
Změny základního kapitálu (+/-)	072	0
Kapitálové fondy (74 až 79)	073	0
Ážio	074	0
Ostatní kapitálové fondy	075	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	077	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0
Fondy ze zisku (81 + 82)	080	20
Rezervní fond	081	20
Statutární a ostatní fondy	082	0
Výsledek hospodaření minulých let (84 + 85 + 86)	083	1028
Nerozdělený zisk minulých let	084	1028
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	085	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	2049
Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu ze zisku	088	0
Cizí zdroje (90 + 95 + 106 + 118)	089	5224
Rezervy (91 až 94)	090	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0
Rezervy na důchody a podobné závazky	092	0
Rezerva na daň z příjmů	093	0
Ostatní rezervy	094	0
Dlouhodobé závazky (96 až 105)	095	0
Závazky z obchodních vztahů	096	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0
Závazky- podstatný vliv	098	0
Závazky ke společníkům	099	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0
Vydané dluhopisy	101	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0
Dohadné účty pasivní	103	0
Jiné závazky	104	0
Odložený daňový závazek	105	0
Krátkodobé závazky (107 až 117)	106	4897
Závazky z obchodních vztahů	107	3490
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0

Závazky- podstatný vliv	109	0
Závazky ke společníkům	110	0
Závazky k zaměstnancům	111	434
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	198
Stát- daňové závazky a dotace	113	89
Krátkodobé přijaté zálohy	114	0
Vydané dluhopisy	115	0
Dohadné účty pasivní	116	438
Jiné závazky	117	248
Bankovní úvěry a výpomoci (119 až 121)	118	327
Bankovní úvěry dlouhodobé	119	327
Krátkodobé bankovní úvěry	120	0
Krátkodobé finanční výpomoci	121	0
Časové rozlišení (123 až 124)	122	0
Výdaje příštích období	123	0
Výnosy příštích období	124	0

Příloha L; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2014 (v tis. Kč)

ROK	2014			
	číslo řádku	Brutto	Korekce	Netto
Položka				
Aktiva celkem (02 + 03 + 31 + 63)	001	12061	-1859	10202
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
Douhodobý majetek (04 + 13 + 23)	003	3743	-1859	1884
Dlouhodobý nehmotný majetek (5 až 12)	004	504	-504	0
Zřizovací výdaje	005	504	-504	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0
Software	007	0	0	0
Ocenitelná práva	008	0	0	0
Goodwill +/-	009	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek (14 až 22)	013	3239	-1355	1884
Pozemky	014	0	0	0
Stavby	015	0	0	0
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	1919	-1355	564
Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1320	0	1320
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0
Oceňovací rozdíly k nabytému majetku +/-	022	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek (24 až 30)	023	0	0	0

Podíly- ovládaná osoba	024	0	0	0
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0
Zápůjčky a úvěry- ovládaná, ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0
Oběžná aktiva (32 + 39 + 48 + 58)	031	8177	0	8177
Zásoby (33 až 38)	032	0	0	0
Materiál	033	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0
Výrobky	035	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0
Zboží	037	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky (40 až 47)	039	891	0	891
Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0
Pohledávky- podstatný vliv	042	0	0	0
Pohledávky za společníky	043	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	891	0	891
Dohadné účty aktivní	045	0	0	0
Jiné pohledávky	046	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0
Krátkodobé pohledávky (49 až 57)	048	5147	0	5147
Pohledávky z obchodních vztahů	049	4500	0	4500
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0
Pohledávky- podstatný vliv	051	0	0	0
Pohledávky za společníky	052	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0
Stát- daňové pohledávky	054	568	0	568
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0
Dohadné účty aktivní	056	0	0	0
Jiné pohledávky	057	79	0	79
Krátkodobý finanční majetek (59 až 62)	058	2139	0	2139
Peníze	059	97	0	97
Účty v bankách	060	2042	0	2042
Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0
Časové rolišení (64 až 66)	063	141	0	141
Náklady příštích období	064	141	0	141
Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0
Příjmy příštích období	066	0	0	0

Příloha M; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2014 (v tis. Kč)

ROK	2014	
	číslo řádku	
Položka		
PASIVA CELKEM (68 + 88 + 121)	067	10202
Vlastní kapitál (69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	3087
Základní kapitál (70 až 72)	069	200
Základní kapitál	070	200
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0
Změny základního kapitálu (+/-)	072	0
Kapitálové fondy (74 až 79)	073	0
Ážio	074	0
Ostatní kapitálové fondy	075	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	077	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0
Fondy ze zisku (81 + 82)	080	20
Rezervní fond	081	20
Statutární a ostatní fondy	082	0
Výsledek hospodaření minulých let (84 + 85 + 86)	083	577
Nerozdělený zisk minulých let	084	577
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	085	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	2290
Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu ze zisku	088	0
Cizí zdroje (90 + 95 + 106 + 118)	089	7115
Rezervy (91 až 94)	090	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0
Rezervy na důchody a podobné závazky	092	0
Rezerva na daň z příjmů	093	0
Ostatní rezervy	094	0
Dlouhodobé závazky (96 až 105)	095	0
Závazky z obchodních vztahů	096	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0
Závazky- podstatný vliv	098	0
Závazky ke společníkům	099	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0
Vydané dluhopisy	101	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0
Dohadné účty pasivní	103	0
Jiné závazky	104	0
Odložený daňový závazek	105	0
Krátkodobé závazky (107 až 117)	106	7037
Závazky z obchodních vztahů	107	4416
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0

Závazky- podstatný vliv	109	0
Závazky ke společníkům	110	0
Závazky k zaměstnancům	111	415
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	214
Stát- daňové závazky a dotace	113	51
Krátkodobé přijaté zálohy	114	0
Vydané dluhopisy	115	0
Dohadné účty pasivní	116	1616
Jiné závazky	117	325
Bankovní úvěry a výpomoci (119 až 121)	118	78
Bankovní úvěry dlouhodobé	119	78
Krátkodobé bankovní úvěry	120	0
Krátkodobé finanční výpomoci	121	0
Časové rozlišení (123 až 124)	122	0
Výdaje příštích období	123	0
Výnosy příštích období	124	0

Příloha N; Rozvaha podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2015 (v tis. Kč)

ROK	2015			
	číslo řádku	Brutto	Korekce	Netto
Položka				
Aktiva celkem (02 + 03 + 31 + 63)	001	17156	-1324	15832
Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0
Douhodobý majetek (04 + 13 + 23)	003	3392	-1316	2076
Dlouhodobý nehmotný majetek (5 až 12)	004	504	-504	0
Zřizovací výdaje	005	504	-504	0
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0
Software	007	0	0	0
Ocenitelná práva	008	0	0	0
Goodwill +/-	009	0	0	0
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek (14 až 22)	013	2888	-812	2076
Pozemky	014	0	0	0
Stavby	015	0	0	0
Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	1300	-812	488
Pěstitelské celky trvalých porostů	017	0	0	0
Dospělá zvířata a jejich skupiny	018	0	0	0
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1588	0	1588
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	0	0	0
Oceňovací rozdíly k nabytému majetku +/-	022	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek (24 až 30)	023	0	0	0

Podíly- ovládaná osoba	024	0	0	0
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0
Zápůjčky a úvěry- ovládaná, ovládající osoba, podstatný vliv	027	0	0	0
Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0
Oběžná aktiva (32 + 39 + 48 + 58)	031	13573	-8	13565
Zásoby (33 až 38)	032	0	0	0
Materiál	033	0	0	0
Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0
Výrobky	035	0	0	0
Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	0	0	0
Zboží	037	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky (40 až 47)	039	955	0	955
Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	041	0	0	0
Pohledávky- podstatný vliv	042	0	0	0
Pohledávky za společníky	043	0	0	0
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	955	0	955
Dohadné účty aktivní	045	0	0	0
Jiné pohledávky	046	0	0	0
Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0
Krátkodobé pohledávky (49 až 57)	048	6667	-8	6659
Pohledávky z obchodních vztahů	049	6096	-8	6088
Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	050	0	0	0
Pohledávky- podstatný vliv	051	0	0	0
Pohledávky za společníky	052	0	0	0
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0
Stát- daňové pohledávky	054	482	0	482
Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	0	0	0
Dohadné účty aktivní	056	0	0	0
Jiné pohledávky	057	89	0	89
Krátkodobý finanční majetek (59 až 62)	058	5951	0	5951
Peníze	059	127	0	127
Účty v bankách	060	5824	0	5824
Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0
Časové rolišení (64 až 66)	063	191	0	191
Náklady příštích období	064	191	0	191
Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0
Příjmy příštích období	066	0	0	0

ROK	2015	
	číslo řádku	
Položka		
PASIVA CELKEM (68 + 88 + 121)	067	15832
Vlastní kapitál (69 + 73 + 80 + 83 + 87)	068	5304
Základní kapitál (70 až 72)	069	200
Základní kapitál	070	200
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0
Změny základního kapitálu (+/-)	072	0
Kapitálové fondy (74 až 79)	073	0
Ážio	074	0
Ostatní kapitálové fondy	075	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	077	0
Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078	0
Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079	0
Fondy ze zisku (81 + 82)	080	20
Rezervní fond	081	20
Statutární a ostatní fondy	082	0
Výsledek hospodaření minulých let (84 + 85 + 86)	083	67
Nerozdělený zisk minulých let	084	67
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	085	0
Jiný výsledek hospodaření minulých let	086	0
Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	5017
Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu ze zisku	088	0
Cizí zdroje (90 + 95 + 106 + 118)	089	10528
Rezervy (91 až 94)	090	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091	0
Rezervy na důchody a podobné závazky	092	0
Rezerva na daň z příjmů	093	0
Ostatní rezervy	094	0
Dlouhodobé závazky (96 až 105)	095	0
Závazky z obchodních vztahů	096	0
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097	0
Závazky- podstatný vliv	098	0
Závazky ke společníkům	099	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	100	0
Vydané dluhopisy	101	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	102	0
Dohadné účty pasivní	103	0
Jiné závazky	104	0
Odložený daňový závazek	105	0
Krátkodobé závazky (107 až 117)	106	8942
Závazky z obchodních vztahů	107	6087
Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108	0

Závazky- podstatný vliv	109	0
Závazky ke společníkům	110	0
Závazky k zaměstnancům	111	553
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	273
Stát- daňové závazky a dotace	113	1032
Krátkodobé přijaté zálohy	114	0
Vydané dluhopisy	115	0
Dohadné účty pasivní	116	684
Jiné závazky	117	313
Bankovní úvěry a výpomoci (119 až 121)	118	1586
Bankovní úvěry dlouhodobé	119	1586
Krátkodobé bankovní úvěry	120	0
Krátkodobé finanční výpomoci	121	0
Časové rozlišení (123 až 124)	122	0
Výdaje příštích období	123	0
Výnosy příštích období	124	0

Příloha P; Výkaz zisku a ztráty podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2011 (v tis. Kč)

Položka	číslo řádku	2011
Tržby za prodej zboží	01	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0
Obchodní marže (01-02)	03	0
Výkony (05 až 07)	04	36044
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	36044
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0
Aktivace	07	0
Výkonová spotřeba (09 + 10)	08	23667
Spotřeba materiálu a energie	09	1010
Služby	10	22657
Přidaná hodnota (03+ 04- 08)	11	12377
Osobní náklady (13 až 16)	12	7640
Mzdové náklady	13	5680
Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1888
Sociální náklady	16	72
Daně a poplatky	17	25
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	274
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (20+ 21)	19	419
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	419
Tržby z prodeje materiálu	21	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (23 + 24)	22	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0

Prodaný materiál	24	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	-72
Ostatní provozní výnosy	26	122
Ostatní provozní náklady	27	199
Převod provozních výnosů	28	0
Převod provozních nákladů	29	0
Provozní výsledek hospodaření (11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29))	30	4852
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0
Prodané cenné papíry a podíly	32	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (34 až 36)	33	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0
Náklady finančního majetku	38	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0
Výnosové úroky	42	3
Nákladové úroky	43	56
Ostatní finanční výnosy	44	213
Ostatní finanční náklady	45	253
Převod finančních výnosů	46	0
Převod finančních nákladů	47	0
Finanční výsledek hospodaření (31-32+33+37-38+39-40-(+/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-93
Daň z příjmů za běžnou činnost (50 +51)	49	1028
splatná	50	1028
odložená	51	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (30+48-49)	52	3731
Mimořádné výnosy	53	0
Mimořádné náklady	54	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0
splatná	56	0
odložená	57	0
Mimořádný výsledek hospodaření (53-54-55)	58	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (52+58-59)	60	3731
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (52+58-59+49)	61	4759

Příloha Q: Výkaz zisku a ztráty podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2012 (v tis. Kč)

Položka	číslo řádku	2012
Tržby za prodej zboží	01	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0
Obchodní marže (01-02)	03	0
Výkony (05 až 07)	04	36853
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	36853
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0
Aktivace	07	0
Výkonnová spotřeba (09 + 10)	08	24967
Spotřeba materiálu a energie	09	628
Služby	10	24339
Přidaná hodnota (03+ 04- 08)	11	11886
Osobní náklady (13 až 16)	12	8299
Mzdové náklady	13	6239
Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1988
Sociální náklady	16	72
Daně a poplatky	17	11
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	408
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (20+ 21)	19	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0
Tržby z prodeje materiálu	21	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (23 + 24)	22	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0
Prodaný materiál	24	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	-133
Ostatní provozní výnosy	26	670
Ostatní provozní náklady	27	1276
Převod provozních výnosů	28	0
Převod provozních nákladů	29	0
Provozní výsledek hospodaření (11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29))	30	2695
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0
Prodané cenné papíry a podíly	32	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (34 až 36)	33	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0
Náklady finančního majetku	38	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0

Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0
Výnosové úroky	42	1
Nákladové úroky	43	57
Ostatní finanční výnosy	44	251
Ostatní finanční náklady	45	243
Převod finančních výnosů	46	0
Převod finančních nákladů	47	0
Finanční výsledek hospodaření (31-32+33+37-38+39-40-(+/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-48
Daň z příjmů za běžnou činnost (50 +51)	49	573
splatná	50	573
odložená	51	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (30+48-49)	52	2074
Mimořádné výnosy	53	0
Mimořádné náklady	54	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0
splatná	56	0
odložená	57	0
Mimořádný výsledek hospodaření (53-54-55)	58	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (52+58-59)	60	2074
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (52+58-59+49)	61	2647

Příloha R; Výkaz zisku a ztráty podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2013 (v tis. Kč)

Položka	číslo řádku	2013
Tržby za prodej zboží	01	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0
Obchodní marže (01-02)	03	0
Výkony (05 až 07)	04	39351
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	39351
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0
Aktivace	07	0
Výkonová spotřeba (09 + 10)	08	28088
Spotřeba materiálu a energie	09	828
Služby	10	27260
Přidaná hodnota (03+ 04- 08)	11	11263
Osobní náklady (13 až 16)	12	8110
Mzdové náklady	13	6093
Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1977
Sociální náklady	16	40
Daně a poplatky	17	26
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	457

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (20+ 21)	19	0
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0
Tržby z prodeje materiálu	21	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (23 + 24)	22	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0
Prodaný materiál	24	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	0
Ostatní provozní výnosy	26	206
Ostatní provozní náklady	27	325
Převod provozních výnosů	28	0
Převod provozních nákladů	29	0
Provozní výsledek hospodaření (11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29))	30	2551
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0
Prodané cenné papíry a podíly	32	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (34 až 36)	33	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0
Náklady finančního majetku	38	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0
Výnosové úroky	42	0
Nákladové úroky	43	28
Ostatní finanční výnosy	44	213
Ostatní finanční náklady	45	167
Převod finančních výnosů	46	0
Převod finančních nákladů	47	0
Finanční výsledek hospodaření (31-32+33+37-38+39-40-(+/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	18
Daň z příjmů za běžnou činnost (50 +51)	49	520
splatná	50	520
odložená	51	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (30+48-49)	52	2049
Mimořádné výnosy	53	0
Mimořádné náklady	54	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0
splatná	56	0
odložená	57	0
Mimořádný výsledek hospodaření (53-54-55)	58	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (52+58-59)	60	2049
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (52+58-59+49)	61	2569

Příloha S; Výkaz zisku a ztráty podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2014 (v tis. Kč)

Položka	číslo řádku	2014
Tržby za prodej zboží	01	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0
Obchodní marže (01-02)	03	0
Výkony (05 až 07)	04	46282
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	46282
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0
Aktivace	07	0
Výkonová spotřeba (09 + 10)	08	34487
Spotřeba materiálu a energie	09	954
Služby	10	33533
Přidaná hodnota (03+ 04- 08)	11	11795
Osobní náklady (13 až 16)	12	8523
Mzdové náklady	13	6406
Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2113
Sociální náklady	16	4
Daně a poplatky	17	38
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	348
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (20+ 21)	19	55
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	55
Tržby z prodeje materiálu	21	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (23 + 24)	22	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0
Prodaný materiál	24	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	0
Ostatní provozní výnosy	26	318
Ostatní provozní náklady	27	193
Převod provozních výnosů	28	0
Převod provozních nákladů	29	0
Provozní výsledek hospodaření (11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29))	30	3066
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0
Prodané cenné papíry a podíly	32	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (34 až 36)	33	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0
Náklady finančního majetku	38	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0

Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0
Výnosové úroky	42	0
Nákladové úroky	43	12
Ostatní finanční výnosy	44	74
Ostatní finanční náklady	45	245
Převod finančních výnosů	46	0
Převod finančních nákladů	47	0
Finanční výsledek hospodaření (31-32+33+37-38+39-40-(+/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-183
Daň z příjmů za běžnou činnost (50 +51)	49	593
splatná	50	593
odložená	51	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (30+48-49)	52	2290
Mimořádné výnosy	53	0
Mimořádné náklady	54	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0
splatná	56	0
odložená	57	0
Mimořádný výsledek hospodaření (53-54-55)	58	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (52+58-59)	60	2290
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (52+58-59+49)	61	2883

Příloha T; Výkaz zisku a ztráty podniku GO! Express & Logistics, s.r.o. 2015 (v tis. Kč)

Položka	číslo řádku	2015
Tržby za prodej zboží	01	0
Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0
Obchodní marže (01-02)	03	0
Výkony (05 až 07)	04	54943
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	54943
Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0
Aktivace	07	0
Výkonová spotřeba (09 + 10)	08	40341
Spotřeba materiálu a energie	09	1028
Služby	10	39313
Přidaná hodnota (03+ 04- 08)	11	14602
Osobní náklady (13 až 16)	12	8778
Mzdové náklady	13	6674
Odměny členům orgánů obchodní korporace	14	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	2098
Sociální náklady	16	6
Daně a poplatky	17	52
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	190

Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (20+ 21)	19	310
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	310
Tržby z prodeje materiálu	21	0
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (23 + 24)	22	183
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	183
Prodaný materiál	24	0
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	8
Ostatní provozní výnosy	26	1091
Ostatní provozní náklady	27	371
Převod provozních výnosů	28	0
Převod provozních nákladů	29	0
Provozní výsledek hospodaření (11-12-17-18+19-22-(+/-25)+26-27+(-28)-(-29))	30	6421
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0
Prodané cenné papíry a podíly	32	0
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (34 až 36)	33	0
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0
Náklady finančního majetku	38	0
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0
Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41	0
Výnosové úroky	42	0
Nákladové úroky	43	43
Ostatní finanční výnosy	44	128
Ostatní finanční náklady	45	239
Převod finančních výnosů	46	0
Převod finančních nákladů	47	0
Finanční výsledek hospodaření (31-32+33+37-38+39-40-(+/-41)+42-43+44-45+(-46)-(-47))	48	-154
Daň z příjmů za běžnou činnost (50 +51)	49	1250
splatná	50	1250
odložená	51	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost (30+48-49)	52	5017
Mimořádné výnosy	53	0
Mimořádné náklady	54	0
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0
splatná	56	0
odložená	57	0
Mimořádný výsledek hospodaření (53-54-55)	58	0
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (52+58-59)	60	5017
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (52+58-59+49)	61	6267

Abstrakt

KŘÍŽOVÁ, L. *Vývoj přístupů k měření a řízení finanční výkonnosti podniku.*
Diplomová práce. Plzeň. Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 102 s., 2017

Klíčová slova: Finanční výkonnost, tradiční ukazatele, hodnotové ukazatele, finanční analýza

Předložená práce je zaměřena na vývoj přístupů v oblastech měření a řízení finanční výkonnosti podniku. První část práce je určena definování pojmů využívaných v diplomové práci. Následně stanovení vybraných ukazatelů využívaných při řízení finanční výkonnosti podniku. Definované ukazatele jsou následně využity při hodnocení vybraného podnikatelského subjektu, tomu je věnována druhá část práce. Zde dochází k představení podniku a jeho hlavní činnosti. Následně jsou aplikovány vybrané ukazatele a zhodnocena finanční výkonnost podniku. Na základě zhodnocení finanční výkonnosti jsou následně stanovena doporučení pro podnik.

Abstract

KŘÍŽOVÁ, L. *Development of approaches to measuring and managing the financial performance of the company*. Diploma Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics, 102 s., 2017

Keywords: financial performance, traditional indicators, value indicators, financial analysis

This thesis is dedicated to the development of approaches in measuring and managing the financial performance of the company. The first part of the thesis is intended to define the terms used in the thesis. Following is the determination of selected indicators used to manage the company's financial performance. The second part of the thesis is devoted to these specific indicators that are then used in the evaluation of the selected business subject. In this chapter the main activities of the subject are presented. Subsequently, selected indicators are applied and the financial performance of the company is assessed. Recommendations based on the financial performance assessment of the company are subsequently presented.