

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Analýza vývoje firmy v době hospodářské krize

**Analysis of the company development during
the economic crisis**

Bc. Eva Princlová

Plzeň 2012

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Analýza vývoje firmy v době hospodářské krize“

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

V Plzni, 27.04.2012

.....

Podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Dr. Ing. Jiřímu Hofmanovi za odborné vedení, cenné rady, konzultace a věcné připomínky, které mi pomohly při zpracování mé diplomové práce.

Další díky patří majiteli firmy KONSTRUKTPOL s.r.o. panu Františku Ryněšovi a jeho zaměstnancům, především pak paní Janě Palenčarové, kteří mi poskytli potřebné údaje a materiály, bez kterých by tato práce nemohla být napsána.

Obsah

ÚVOD	8
1 CHARAKTERISTIKA OBECNÝCH RYSŮ PRŮBĚHU A PŘÍČIN HOSPODÁŘSKÉ KRIZE	10
1.1 HOSPODÁŘSKÝ CYKLUS	10
1.1.1 Příčiny vzniku změn v hospodářství	11
1.1.2 Cykličnost.....	12
1.1.3 Teorie cyklu.....	12
1.1.4 Důsledky hospodářských cyklů	13
1.2 PROTICYKLICKÁ POLITIKA	13
1.2.1 Předvídání hospodářských cyklů České republiky.....	13
1.3 EKONOMICKÁ INTEGRACE.....	14
2 FINANČNÍ KRIZE, HOSPODÁŘSKÁ KRIZE A JEJICH ROZDÍLY	16
2.1 OBECNÉ ZNAKY FINANČNÍ KRIZE.....	16
2.2 ROZDÍL MEZI FINANČNÍ KRIZÍ A HOSPODÁŘSKOU KRIZÍ	17
2.3 VELKÁ HOSPODÁŘSKÁ KRIZE 1929	18
2.4 SOUČASNÁ KRIZE – AMERICKÁ HYPOTEČNÍ KRIZE 2007 - 2008.....	19
2.4.1 Americká hypoteční krize 2007	20
2.4.2 Následky krize	25
2.4.3 Krize eurozóny	26
3 VÝVOJ HOSPODÁŘSTVÍ V ČESKÉ REPUBLICE V OBDOBÍ 2006 – 2011	29
3.1 VÝVOJ EKONOMIKY V ČR	29
3.2 GLOBÁLNÍ HOSPODÁŘSKÁ KRIZE A VLIV NA ČESKÉ PODNIKY	31
4 PŘÍBLÍŽENÍ FIRMY, ZHODNOCENÍ JEJÍHO VÝVOJE A VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ	33
4.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA FIRMY.....	33
4.2 PROFIL SPOLEČNOSTI.....	33
4.3 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO A SLUŽBY SPOLEČNOSTI KONSTRUKTPOL S.R.O.	34
4.4 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIRMY.....	36
4.4.1 Principy měření výkonnosti firmy	36
4.4.2 Měření finanční analýzy.....	38
4.5 PREZENTACE KLÍČOVÝCH INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI A NÁVRH METRIK PRO CONTROLLING VÝKONNOSTI NA ZÁKLADĚ ZVOLENÝCH KPI.....	40
4.6 FINANČNÍ KLÍČOVÉ UKAZATELE VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI KONSTRUKTPOL S.R.O.	41
4.6.1 Absolutní ukazatele společnosti v období 2006 - 2011	42
4.6.2 Analýza cash flow (peněžních toků).....	47

4.6.3	<i>Čistý pracovní kapitál</i>	50
4.6.4	<i>Poměrové ukazatele</i>	51
4.6.4.1	Likvidita	52
4.6.4.2	Ukazatele zadluženosti	54
4.6.4.3	Ukazatele rentability	57
4.6.4.4	Ukazatele aktivity	60
4.6.4.5	Ukazatele produktivity	64
4.6.5	<i>Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firmy</i>	66
4.6.5.1	Index IN	66
4.6.5.2	Index IN 95	66
4.6.5.3	Index IN99	67
4.6.5.4	Index IN01, Index IN05	67
4.6.6	<i>Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti</i>	69
4.6.6.1	Ukazatel EVA – Economic Value Added	69
4.6.6.2	Tržní přidaná hodnota - MVA – Market Value Added.....	76
4.7	CELKOVÉ ZHDNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI KONSTRUKTPOL	77
4.7.1	<i>Doporučení k překonání krize</i>	78
4.7.1.1	Řízení rizika	79
4.7.1.2	Informační systémy	79
4.7.1.3	Řízení zásob a lidských zdrojů	80
5	NÁVRH ŘEŠENÍ - STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ NA OBDOBÍ 2012 - 2014	81
5.1	FORMULACE VIZE, STANOVENÍ DLOUHODOBÝCH CÍLŮ A STRATEGIE	81
5.2	POSLÁNÍ A VIZE SPOLEČNOSTI PRO OBDOBÍ 2012 - 2014	81
5.3	STRATEGICKÉ CÍLE FIRMY PRO OBDOBÍ 2012- 2014	82
5.3.1	<i>Strategické cíle firmy s.r.o. pro období 2012 – 2014</i>	82
5.4	STRATEGIE ROZVOJE VÝKONNOSTI FIRMY KONSTRUKTPOL S.R.O.	82
5.4.1	<i>Strategie rozvoje výkonnosti podniku KONSTRUKTPOL s.r.o.</i>	83
5.5	PREZENTACE KLÍČOVÝCH INDIKÁTORŮ VÝKONNOSTI PRO CONTROLLING VÝKONNOSTI NA ZÁKLADĚ ZVOLENÝCH KPI PRO PLÁNOVANÉ OBDOBÍ 2012 - 2014	87
5.5.1	<i>Nefinanční ukazatele KPI</i>	87
5.5.2	<i>Souhrn finančních ukazatelů pro měření výkonnosti firmy – KPI finanční</i>	88
5.6	FINANČNÍ PLÁN PRO OBDOBÍ 2012 - 2014.....	89
5.6.1	<i>Scénáře tržeb</i>	92
5.6.1.1	Optimistický scénář	92
5.6.1.2	Realistický scénář.....	93
5.6.1.3	Pesimistický scénář	93
5.6.2	<i>Plán celkových výnosů</i>	94
5.6.3	<i>Vývoj nákladů pro období 2012 – 2014</i>	95
5.6.4	<i>Plán typu výkaz zisku a ztrát</i>	97
5.6.5	<i>Plán typu rozvaha</i>	98

5.7 POSOUZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKATELSKÉHO PLÁNU NA ZÁKLADĚ ZVOLENÝCH INDIKÁTORŮ CONTROLLINGU.....	100
5.7.1 <i>Nefinanční ukazatele výkonnosti</i>	100
5.7.2 <i>Finanční ukazatele výkonnosti</i>	101
5.7.2.1 Čistý pracovní kapitál.....	101
5.7.2.2 Ukazatele likvidity	101
5.7.2.3 Ukazatele zadluženosti.....	102
5.7.2.4 Ukazatele rentability	103
5.7.2.5 Ukazatele produktivity	104
5.7.2.6 Vyhodnocení ukazatelů EVA a MVA.....	104
5.7.3 <i>Shrnutí posouzení výkonnosti podle stanovených KPI</i>	106
ZÁVĚR	108
SEZNAM TABULEK	110
SEZNAM GRAFŮ	112
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	113
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	115
SEZNAM PŘÍLOH	119

Úvod

Krize je jedním z nejskloňovanějších slov v posledních pěti letech, a proto téma diplomové práce - „Analýza vývoje firmy v době hospodářské krize“. Hospodářská krize zasáhla českou ekonomiku v roce 2009 a ta se s jejími následky potýká ještě dnes.

Krize, ať už hospodářská, finanční, hypoteční nebo dluhová se dotýká firem, jednotlivých spotřebitelů, vlastníků, státu, veřejné správy, prostě všech.

Hlavním cílem diplomové práce je provést analýzu ekonomické situace podniku a to jak minulé, tak současné, včetně doporučení k překonání dopadů hospodářské krize.

Dílní cíle diplomové práce jsou:

- charakterizovat obecné rysy průběhu, příčin a následků hospodářské krize,
- shrnout teoretické poznatky měření výkonnosti firmy,
- připravit a shromáždit podklady pro měření výkonnosti podniku,
- zvolit klíčové ukazatele měření výkonnosti a jejich analýza,
- prezentovat strategie rozvoje výkonnosti podniku, jako návrh k překonání krize,
- posoudit výkonnost podnikatelského plánu na základě zvolených klíčových indikátorů výkonnosti.

Možný postup k překonání dopadu krize bude navržen pomocí prezentace strategie rozvoje výkonnosti podniku pro plánované období 2012 – 2014 s vyvozením klíčových indikátorů výkonnosti tak, že budou zvoleny metodiky pro měření a sledování výkonnosti, stanoveny indikátory výkonnosti, určena a zdůvodněna jejich hierarchie, sestaven finanční plán pro plánované období a posouzena výkonnost podnikatelského plánu na základě zvolených klíčových indikátorů výkonnosti.

Jedním z nejdůležitějších předpokladů splnění výše uvedených cílů je provést analýzu s dostatečným množstvím shromážděných informací a podkladů. Vyhodnocení bude provedeno pomocí srovnání v prostoru, tedy srovnání s odvětvím, dále vyhodnocení provedené v čase, tak aby bylo možné odvodit vývojový trend pro analyzované období. Pro komplexnost je vhodné provést srovnání i s konkurencí, ale v tomto případě bylo prakticky nemožné najít relevantní konkurenční firmy k porovnání. Důvodem je složení produktového portfolia a služeb, protože firma má velmi široký záběr činností

a nesoustředí se pouze na jednotlivé činnosti jako například vypalování laserem. Stěžejní činnosti společnosti jsou produkce kovových konstrukcí, palet a regálů, vypalování laserem a jako další je stavební činnost.

Analyzovaným obdobím je 2006 - 2011, tedy i údaje před vznikem hospodářské krize.

Vybraným podnikem je firma KONSTRUKTPOL s.r.o., se sídlem Lštění 34, Horšovský Týn.

Podklady pro zpracování praktické části byly získány z výkazů společnosti a pro rok 2011 budou použity údaje z předběžných výkazů.

Závěry této diplomové práce budou použity vedením společnosti a managementem jako podklad pro své budoucí strategické plánování.

1 Charakteristika obecných rysů průběhu a příčin hospodářské krize

Každá ekonomika prochází obdobím, ve kterém se střídá relativní růst nebo relativní pokles. Toto kolísání ekonomické aktivity se nazývá hospodářský cyklus.

1.1 Hospodářský cyklus

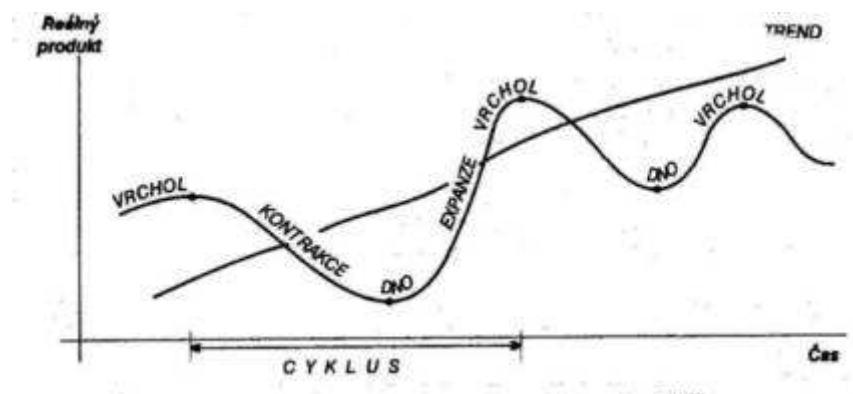
Hospodářský cyklus je pojem, který vyjadřuje kolísání ekonomické aktivity v průběhu časového období – dlouhodobý trend. Cyklem se nazývá střídání růstu a poklesu. Je měřeno pomocí hrubého národního produktu (GNP) – Gross National Product¹.

Hospodářský cyklus je možné také charakterizovat jako fluktuace neboli výkyvy v ekonomické aktivitě a tyto výkyvy jsou v podobě kolísání reálného produktu, investic, zaměstnanosti, zisků atd. (Helísek, 2002).

Fáze hospodářského cyklus jsou:

- fáze kontrakce – pokles produktu a růst nezaměstnanosti,
- fáze expanze – růst zaměstnanosti a produktu.

Graf 1- Dvojfázové schéma hospodářského cyklu



Zdroj: (Helísek, 2002, s. 165)

Hospodářský cyklus ve většině případů začíná velkým růstem, rozmachem, **expanzí** ekonomické aktivity, tzn. růstem reálného produktu. Konec této fáze je tvořen horním bodem obratu – vrcholem, při kterém dochází ke zpomalení. V tomto období je trh

¹ **Hrubý národní produkt** (GNP - Gross National Product) vyjadřuje celkovou peněžní hodnotu toku zboží a služeb vytvořenou výrobními faktory ve vlastnictví subjektů národní ekonomiky za dané období.

nasyčen a začíná se postupně snižovat poptávka po výrobcích a službách. Snížením poptávky dojde k propadu produkce, k růstu zásob, poklesu zisků, omezení investic. Toto je nazýváno **fází kontrakce** neboli smršťování – pokles reálného produktu. Malí výrobci nebo prodejci v důsledku toho poklesu krachují. Tato fáze kontrakce je zakončena dolním bodem obratu – dnem (sedlem). Vrchol a sedlo hospodářského cyklu představují ukončení jednotlivých fází.

Začátek kontrakce bývá někdy označován jako recese, která může přejít v depresi a vyvrcholí krizí.

Pokud fáze kontrakce trvá déle než dvě po sobě následující čtvrtletí, je označována jako recese nebo krize. Velmi dlouhá a hluboká recese přerůstá v depresi. O stagnaci se jedná v případě, kdy GNP vykazuje nulové přírůstky. Stagflací je situace, kdy pokles GNP je doprovázený rostoucí nezaměstnaností a zároveň růstem inflace.

Makroekonomická výkonnost je charakterizována třemi souhrnnými ukazateli a těmi jsou míra inflace, míra nezaměstnanosti a tempo růstu výstupu.

Inflace je nepřetržitý růst agregátní cenové hladiny v čase, tento růst se týká veškerého zboží a služeb. Míra inflace je tedy růst agregátní cenové hladiny mezi dvěma obdobími. Míra inflace se měří pomocí indexu spotřebitelských cen (CPI), cenovým deflátorem HNP (HDP) a indexem cen výrobců. Index spotřebitelských cen slouží ke srovnání úrovně cen vybraného koše spotřebitelských výrobků a služeb ve dvou srovnávacích obdobích (Mach, 2001).

1.1.1 Příčiny vzniku změn v hospodářství

Příčiny změn můžeme rozdělit na vnější a vnitřní. Existují dva druhy inflačního procesu a záleží na prvotním zdroji, který tuto změnu vyvolá.

Poptávková inflace (inflace tažená poptávkou) je spojena s vnitřní nestabilitou ekonomiky. Dochází ke kolísání agregátní poptávky a k poklesu nebo naopak růstu reálného produktu.

Nabídková inflace nebo také inflace tlačená náklady má prvotní zdroj na straně nabídky v podobě růstu cen. Je důsledkem růstu nákladů podniků vyvolaných růstem nominálních mezd, cen materiálu, energií, služeb a technologickými změnami.

Výkyvy nejsou způsobeny velikostí rizika, ale vznikají zásahem vlád do ekonomiky (snahou o ekonomickou regulaci). V tomto případě nejsou domýšleny závěry a zpětné vazby. Jedná se o regulaci ve smyslu dosažení cíle, kde stát řeší způsob zásahu, důsledky pouze odhaduje (Mach, 2001).

1.1.2 Cykličnost

Cyklus jevů lze chápat jako uzavřený sled jevů v daném pořadí. To ovšem ještě nemusí znamenat, že tyto jevy nastávají v pravidelných periodách.

Nepravidelné vlivy na ekonomiku jsou buď impulsní, nebo po jednorázovém přechodu už trvalé, záleží na flexibilitě ekonomiky, do jaké míry se dá těmito vlivy ovlivnit, v jakém územním rozsahu a s jakou svou dynamikou dosáhne nového ustáleného stavu. Příkladem mohou být přírodní katastrofy (Tsunami - 2010 v Indickém oceánu, Japonsko 2011), války (v Iráku, revoluce v severní Africe, občanská válka v Libyi - 2011) a také průlomové technologické objevy, které všechny nejprve ovlivnily jen určitou část ekonomiky. Jejich vliv se postupně přeléval mezi obory k novému ustálenému stavu. Nepravidelným jevům se nedá vyhnout, ale lze vyhodnotit rizika pomocí analýz a tato rizika eliminovat.

Pravidelné opakování kolísání ekonomické aktivity může být buď reakcí na vnější vliv, nebo vnitřní vlastnost systému. Typickým příkladem je sezónnost. Vliv ročních období na ekonomické aktivity se nejčastěji vyskytuje ve stavebnictví.

Ekonomické cykly se však mohou vyskytovat i bez jakýchkoli vnějších vlivů. Periodické opakování je vlastností ekonomického systému, trh dojde do rovnovážného stavu.

1.1.3 Teorie cyklu

Existuje více teorií cyklu, které se dají v zásadě rozdělit do dvou hlavních kategorií, a to na primárně vnější (exogenní) a primárně vnitřní (endogenní). Vnější teorie nacházejí příčiny hospodářského cyklu ve výkyvech vně ekonomického systému jako např. technické a přírodovědecké objevy, periodické střídání klimatu, cyklus míru a války apod. Oproti tomu vnitřní teorie hledají příčiny hospodářských cyklů uvnitř ekonomického systému v příčinách, které vyvolávají samoregulaci.

Příklady teorií hospodářských cyklů:

- Teorie politického hospodářského cyklu
- Teorie kombinování vnitřních a vnějších faktorů
- Teorie kombinující princip akceleratoru s modelem multiplikátoru
- Reálné hospodářské cykly

1.1.4 Důsledky hospodářských cyklů

Důsledky hospodářských cyklů můžeme rozdělit na dva druhy:

- ekonomické důsledky
- politické důsledky

Ekonomické důsledky - kde je nejvýraznějším důsledkem cyklického kolísání růst nezaměstnanosti v době recese a tím snížená produkce (mezera produktu, tedy rozdíl mezi skutečným a potenciálním produktem), to je důvodem poklesu ekonomické úrovně a dalším aspektem je pokles životní úrovně. Vysoká nezaměstnanost v době recese přináší negativní sociální a ekonomické důsledky.

Politické důsledky hospodářského cyklu jsou ovlivňovány veřejnou volbou. Názor veřejnosti, prezentovaný ve volebních výsledcích, určuje představitele státní moci. Ti mohou ovlivňovat makroekonomickou politiku dané země. Dalšími jevem vyplývajícím z poklesu životní úrovně je následná radikalizace obyvatelstva (Helísek, 2002).

1.2 Proticyklická politika

Jelikož cyklické poklesy výroby vedou k opakovanému nevyužití výrobních faktorů (naopak ve fázi hospodářské expanze se objevuje inflace) byly vytvořeny nástroje pro zmírňování výkyvů hospodářské aktivity. Všeobecně platí, že ve fázi kontrakce a poklesu výroby se uskutečňuje expanzivní makroekonomická politika (proinflační), ve fázi expanze a na vrcholu konjunktury se uskutečňuje politika restriktivní (protiinflační).

1.2.1 Předvídání hospodářských cyklů České republiky

I v případě České republiky dochází k výkyvům ekonomické aktivity a dochází ke střídání fází hospodářského cyklu. Tyto fáze se nevyskytují v pravidelných intervalech.

Cykličnost je dána vnějšími i vnitřními faktory, které byly popsány již v předchozích částech práce. Tyto cykly se promítají do tempa hospodářského růstu, do velikosti výstupu, výše míry inflace a míry nezaměstnanosti.

Účinnost proticyklické politiky se zvyšuje správným předvídáním fází hospodářských cyklů. Nástroje pro identifikaci hospodářských fází se nazývají konjunkturální indikátory. Tyto indikátory můžeme rozdělit do skupin (Helísek, 2002):

- **Předstihové indikátory**
- **Souběžné indikátory**
- **Zpožděné indikátory**

Dalšími indikátory, které lze použít jsou například kvantitativní, kvalitativní, samostatné nebo složené indikátory (Slaný aj., 2003).

Konjunkturální indikátory by měly být zjišťovány v pravidelných intervalech, tím se zajistí jejich kvalitní vypovídací schopnost. Všechny tyto indikátory se používají k zachycení průběhu hospodářského cyklu a slouží především k včasnému rozpoznání změn ve vývoji ekonomiky (Slaný aj., 2003).

1.3 Ekonomická integrace

Makroekonomická integrace představuje propojení na úrovni hospodářských celků (státy, národní ekonomiky). Pozitivní mezinárodní ekonomická integrace je snaha o posílení vzájemného obchodu a vazeb mezi zeměmi.

Hlavním cílem **mezinárodní ekonomické integrace** je odstraňování překážek bránících volnému pohybu zboží, služeb, práce a kapitálu – pásmo volného obchodu a koordinace hospodářské politiky jednotlivých zemí (daňové, rozpočtové, měnové).

Stupně integrace jsou volný obchod, celní unie, jednotný trh, společný trh, měnová unie, hospodářská unie a politická unie.

V posledních letech je velkým trendem **globalizace** a potřeba koordinovat hospodářskou politiku mezi státy. Existuje velké množství různých integračních seskupení, které významně ovlivňují hospodářskou politiku. **Nejvýznamnějším integračním uskupením pro Českou republiku je Evropská unie, která zásadně ovlivňuje hospodářskou politiku členských států.**

Evropská unie je mezinárodním ekonomickým společenstvím. Její působnost je v oblasti společné politiky (obchodní, měnová, dopravní, zemědělská) a komunitární politiky (Slaný aj., 2003).

Integrační procesy v Evropě, ke kterým patří i vytvoření Evropské měnové unie, měly přinést členům výhody spočívající ve zlepšení rozpočtové disciplíny, snížení míry inflace, úsporu přímých i nepřímých transakčních nákladů, snížení kurzového rizika a především větší stabilitu na mezinárodních finančních trzích.

Nevýhodou přechodu na jednotnou evropskou měnu byla ztráta národní měnové suverenity, nemožnost regulovat ekonomické aktivity pomocí úrokové sazby, ztráta nástroje pro ovlivňování hospodářské politiky a především velké náklady při přechodu na společnou měnu. Od zavedení eura se očekával růst ekonomik.

Zavedení eura ve většině zemí unie nepřineslo očekávané výhody. Státy eurozóny musely přijmout důsledky svých rozhodnutí o přistoupení k jednotné evropské měně. Euro neposkytlo očekávanou stabilitu, naopak. Důvodem byly rozdílné měnové politiky, které se musely sjednotit. Příčinou problémů některých Evropských zemí (např. Španělsko), mohla být i příliš volná měnová politika, která doprovázela rychlý růst ekonomiky (Kohout, 2011).

2 Finanční krize, hospodářská krize a jejich rozdíly

Nejdůležitějším tématem současnosti je krize, ať už hospodářská, finanční, hypoteční nebo dluhová. Jak je již uvedeno v předcházející části diplomové práce, krize neboli recese je opakující se fáze hospodářského cyklu. Tato fáze se projevuje především růstem nezaměstnanosti, poklesem produkce, růstem cen – inflací, atd.

2.1 Obecné znaky finanční krize

„Finanční krize ve vyspělých zemích nabývají podobu bankovních nebo měnových krizí. Pro rozvojové země jsou typické kombinace obou těchto krizí s doprovodnými obtížemi při splácení vnější zadluženosti“ (Kunešová aj., 2006, s. 51).

Společné rysy těchto krizí mohou být:

- finanční deregulace před krizí,
- velký příliv kapitálu,
- zhodnocování domácí měny,
- zhoršování rovnováhy běžného účtu,
- velké změny v makroekonomické regulaci jiných států (úrokové míry),
- to vede ke ztrátě kapitálu a odchodu investorů ze země - odliv kapitálu může mít pro ekonomiku silný negativní dopad.

Finanční krize může být provázena i krizí bankovního systému. Tato krize bývá spojena s nadměrným poskytováním úvěrů na pořízování aktiv. Příkladem mohou být nemovitosti, akcie, které jsou pořízeny ze spekulativního účelu (Kunešová aj., 2006).

Příčinou finanční krize může být nesprávně prováděná monetární politika centrální banky. Centrální banka působí prostřednictvím kontroly zásoby nominálních peněz nebo pomocí pohybu úrokové sazby na stabilitu ekonomického vývoje a cenové hladiny (inflaci). Centrální banka sleduje cíle na podporu růstu agregátního výstupu, úrovně nezaměstnanosti a na rovnovážnou platební bilanci.

Nástroje, které používá centrální banka ke splnění svých cílů, se dají rozdělit na přímé a nepřímé. Mezi přímé nástroje můžeme zařadit například (Slaný aj., 2003) selektivní pravidla likvidity, úvěrové kontingenty, povinné vklady a doporučení. Jako nepřímé nástroje může označit politiku změny diskontní sazby, stanovení výše povinných

minimálních rezerv, operace na volném trhu, konvergence devizového kurzu atd. Centrální banky sledují při uskutečňování antiinflační politiky odlišné strategie. Musí si zvolit, zda budou preferovat regulaci peněžní zásoby nebo úrokové míry.

Expanzivní monetární politika stimuluje prudký ekonomický růst. Tento ekonomický růst je spojen se zvýšením nabídky peněz prostřednictvím státních cenných papírů (nákupu). Tím dochází k růstu likvidity, veřejnost má dostatek peněz a nechce je držet. Nakoupí si nemovitosti, zboží a služby, stimuluje zvýšení produkce a investic, dochází k růstu GNP.

Lidé se rozhodují podle svých očekávání na základě minulých zkušeností a jednají s peněžní iluzí. V této chvíli jsou vytvářeny ideální podmínky pro vznik spekulativního motivu poptávky po penězích. Spekulativní poptávka po penězích je spojena s nejistotou pohybu budoucích úrokových sazeb. Jedná se o komodity (v podobě cenných papírů, zahraničních měn, aktiv atd.), které jsou drženy v očekávání poklesu úrokových sazeb. Zmíněná situace je nazývána spekulativní bublinou. V průběhu času tito lidé zjistí, že se jejich očekávání nesplnilo, přestanou investovat a dojde k útlumu poptávky po práci, začne se propouštět a nastane období recese. Dochází k celkovému poklesu poptávky a produkce, čímž jsou způsobeny zásadní dopady na finanční trh a ekonomiku jako celek (Slaný aj., 2003).

2.2 Rozdíl mezi finanční krizí a hospodářskou krizí

Hlavní rozdíly mezi finanční a hospodářskou krizí jsou v příčinách, délce trvání a negativních důsledcích.

Finanční krize vzniká a zasahuje finanční trh.

Hospodářská krize ovlivňuje celé hospodářství (nezaměstnanost, produkt, inflaci, spotřebu, atd.).

Vznik finanční krize může být lokální, ale v případě globalizace se může přeměnit v krizi hospodářskou. Tato krize může negativně ovlivňovat i výkonnost světové ekonomiky.

Délka trvání finanční krize je kratší než trvání hospodářské krize. Důvodem je především větší rozsah hospodářské krize. Finanční krize bývá projevem vznikající

hospodářské krize. Během finanční krize dochází k velkým zvrátům na finančních trzích, které přenáší svůj dopad na měnový a hospodářský vývoj. Negativní důsledky hospodářské krize jsou rozsáhlejší a hlubší než důsledky finanční krize.

Příčiny a průběh krize můžeme vysledovat z předcházejících krizí.

Ve vývoji předcházejících krizí můžeme najít společné rysy chování trhu (Kohout, 2011, s. 217):

- Krizi předchází úvěrová expanze (monetární expanzivní politika, příliv zahraničních investic).
- Když expanduje objem úvěrů, expanduje i objem špatných úvěrů.
- Při dosažení určité hladiny špatných úvěrů nastává bankovní krize.
- Jak reagují bankéři na zprávy o bankovní krizi - omezují poskytování nových úvěrů.
- Následuje hospodářská recese.

2.3 Velká hospodářská krize 1929

První významná hospodářská krize celosvětového charakteru byla „Velká hospodářská krize 1929“. Evropské země byly po skončení I. světové války velmi zadluženy u Spojených států amerických (USA). USA bylo hospodářskou a finanční mocností, protože nebylo zasaženo válkou, jeho ekonomika rostla. Zásoby podniků byly nadměrné, zboží a služby byly dostupné i nižším vrstvám, trh se přesytil (Buřínková, 2008).

Velký nárůst akcií, jejich obrovské nadhodnocení předznamenalo následný prudký pád a hroucení burzy.

Následkem krachu na newyorské burze, který odstartoval velkou hospodářskou krizi, byly krachy dalších amerických burz, které dále převzaly obchodování.

Důsledky krachu burzy byly především (Buřínková, 2008):

- krachování podniků, růst nezaměstnanosti, prudký pokles produkce,
- velké výběry vkladů z bank drobných střadatelů – krachy bank,
- poklesy cen ostatních akcií.

Spojené státy americké vypracovaly strategii na posílení a zlepšení hospodářské situace. USA zavedlo hospodářský program New Deal, což byl soubor opatření, ekonomických i sociálních reforem s cílem podpořit, ozdravit a zreformovat ekonomiku USA během velké hospodářské krize.

Rozšíření hospodářské krize 1929 do celého světa

Krize se postupně šířila i do dalších zemí, především těch, které byly na USA ekonomicky závislé. Postupně se krize projevila po celém světě. V Evropě se nejdříve projevila v Německu a Rakousku, které byly závislé na americkém kapitálu. Došlo ke zhroucení velkého množství německých i rakouských bank.

Krize se postupně projevila i v řadě dalších evropských zemích. Například ve Velké Británii došlo k devalvaci libry. Začaly se hroutit i ostatní měnové systémy navázané na libru, marku nebo americký dolar.

Francie nebyla přímo závislá na anglosaských zemích², dolehla na ni krize až ke konci roku 1931.

Došlo k prudkému růstu nezaměstnanosti, zemědělství zaznamenalo pokles cen produktů. Krize se projevila i v zahraničním obchodě.

Následkem hospodářské krize došlo ke zhroucení hospodářství velké většiny zemí, s výjimkou Sovětského svazu. Zdálo se, že je konec kapitalismu a to posílilo ideu fašismu, který se začal dostávat k moci. Velká hospodářská krize je proto považována za jednu z hlavních příčin 2. světové války.

Československo světová hospodářská krize postihla velmi těžce. Došlo k prudkému poklesu průmyslové výroby, zvýšila se nezaměstnanost, hromadně bankrotovali drobní podnikatelé.

2.4 Současná krize – Americká hypoteční krize 2007 - 2008

Krize ve třicátých letech měla původ vzniku v extrémním nadhodnocení akciových trhů. Současná krize má prvopočátek na hypotečním trhu.

² Anglosaské země - USA, Kanada, Velká Británie, Nový Zéland a Austrálie.

Rozdíl můžeme najít i v chování americké centrální banky (Fed) a ostatních centrálních bank. V současné době se na pomoc s úvěrovou krizí věnují obrovské peněžní částky a snižují se úrokové sazby. Zatímco v třicátých letech se v USA aplikovala restriktivní měnová politika a úrokové sazby se zvyšovaly.

Důsledek obou krizí je zvýšení nezaměstnanosti. Ve srovnání dopadů obou krizí je jasné, že dopady Velké hospodářské krize 1929 byly určitě horší, protože se tato krize se nedala předpovědět a nebylo možné se na ni připravit.

Postupnou globalizací došlo k finančnímu i ekonomickému propojení světa. Díky zkušenostem z minulosti je možno připravit krizové scénáře. Obě krize vznikly z příliš velkého investorského optimismu a zasáhly celosvětový kapitálový trh (Buřinská, 2008).

Současná finanční krize

„Staré rčení z finančních trhů říká, když si Spojené státy kýchnou, zbytek světa chytne rýmu. Je to klišé, ale velice pravdivé: Spojené státy mají největší, nejsilnější ekonomiku na světě, a když onemocní, země závisující na americké nenasytné poptávce po všem, od nezpracovaných komodit až po spotřební zboží, také se ocitnou v problémech“ (Roubini, Mihm, 2011, s. 105).

2.4.1 Americká hypoteční krize 2007

Důvodem vzniku byl systém financování úvěrů v USA. Došlo ke kolapsu firem zabývajících se poskytováním úvěrů a hypoték. To zapříčinilo depreciaci amerického dolaru, propad na světových burzách a prudké zvýšení ceny ropy.

Americká hypoteční krize (způsobená rizikovými hypotečními úvěry) přerostla v roce 2007 v krizi finanční. Ta se následně přelila do celosvětové finanční krize.

Hypoteční krize vznikla kombinací celé řady faktorů. Tato krize se dá označit za jednu z největších poválečných krizí a o jejích příčinách se vedou diskuze.

Příčiny americké hypoteční krize

Vznik zákonů – tyto zákony měly právě prostřednictvím bank **nahrazovat sociální programy**, měly odstranit redlining³, začaly se poskytovat úvěry **i finančně slabším vrstvám**. V roce 1997 byl schválen zákon, který zavedl sekuritizaci⁴. Cílem bylo zvýšit procento chudých lidí vlastnících dům (Holman, Loužek, 2008).

Dot-com bublina (internetová horečka) - firmy investovaly do rozvoje internetového podnikání s představou velmi rychlé návratnosti. K financování investic používaly emise cenných papírů (akcií), které byly sice atraktivní, ale také nadhodnocené. Návratnost investic byla delší než se plánovalo, velké procento firem se ocitlo ve ztrátě. Propadem akcií se snížila tržní hodnota technologických firem. V roce 2008 splaskla **internetová bublina**. Firmy byly přinuceny odepsat špatné investice, musely prohlásit bankrot nebo provést restrukturalizaci firmy. Zvýšila se nezaměstnanost.

Domácnosti – spotřebitelé ovlivněni nezaměstnaností a špatnými investicemi firem v IT (informační technologie) byly přinuceni, snížit spotřebu, to vedlo ke snížení poptávky, snížení produkce a přechodu do hospodářského cyklu recese (Zemánek, 2008).

Banky začaly poskytovat levnější úvěry proto, aby zabránily snižování spotřeby a firmy si mohly financovat podnikatelskou činnost. Tento krok zastavil růstu nezaměstnanosti.

K odvrácení recese přispěl **pokles úrokové sazby**, který stimuloval domácnosti k vyšším spotřebním výdajům. Úvěry byly dostupné i nejnižším vrstvám, domácnosti se stále **více zadlužovaly**. Hrubý domácí produkt USA rostl. Nízké úrokové sazby způsobily **schodek platební bilance zahraničního obchodu USA, došlo k odlivu portfoliových investic**. Americká centrální banka (FED) **zvedla úrokové sazby**, ovšem s nimi začala stoupat i úroková sazba u hypotečních úvěrů. Vysoká úroková sazba **vedla ke zvýšení splátek hypotečních úvěrů** na úroveň, kdy domácnosti začaly mít problém se splácením.

³ Redlining neboli úvěrového znevýhodnění sociálně slabších lokalit.

⁴ Sekuritizace – znamená, že se tržní účastníci snaží, kreditní riziko, které představuje riziko ztrát z nesplnění závazku smluvní protistrany, eliminovat a jedním ze způsobů je převod tohoto rizika na jiné subjekty prostřednictvím moderních finančních instrumentů.

Se snížením úrokových sazeb **prudce vzrostl trh s realitami**. Z růstu množství hypotečních úvěrů a růstu příjmů domácností vyplývá, že přebytek musel být financován dluhem domácností.

Spekulativní investice - dalším faktorem, který ovlivnil vývoj krize, byly **spekulativní investice**. Volný kapitál pro investování si vytvořili i obyvatelé střední vrstvy. Dlouhodobý hospodářský růst přispíval k růstu cen nemovitostí a to zapříčinilo prudký nárůst nakoupených spekulativních nemovitostí (nemovitosti – druhé domy – neočekával se zisk z nájmu, ale zisk z dalšího prodeje – spekulace). Nové nemovitosti byly dvakrát až třikrát prodány, než byly používány k bydlení. To bylo základem **realitní bubliny**.

Spekulací urychlený růst pak vedl řadu bankovních domů k názoru, že cena nemovitostí skutečně v čase poroste i nadále, a proto začaly půjčovat i zcela nebonitním klientům. Tyto tzv. NINJA hypoteční úvěry⁵ byly brzy poskytovány prakticky všemi bankovními domy, ani ty opatrnější nechtěly ztratit svou pozici na trhu (Roubini, Mihm, 2011).

Jednou z prvotních příčin hypoteční krize bylo i špatné **systemové nastavení**, tedy regulace bankovního sektoru. Šlo o pokus propojení bankovního systému se státním. Banky ztratily správnou motivaci pro dlouhodobé fungování na trhu. Dalším problémem bylo, že prodejci hypoték byli zainteresováni na množství a výši uzavřených hypotečních úvěrů. Z toho vyplynulo, že úvěr byl poskytnut prakticky komukoliv i když se předem vědělo, že nedostojí svým závazkům. Finanční instituce musely změnit nastavení systému pojištění rizik.

Další příčinu nebo spíše podpurný faktor hypoteční krize můžeme nazvat „**Ratingové agentury**“.

„Ve Spojených státech mají pozoruhodnou moc tři hlavní soukromé ratingové agentury - Standard & Poor's, Moody's Investors Service a Fitch Ratings, které šmahem ohodnotí cokoliv od hypoték přes korporátní dluhopisy až ke státním dluhům nejrůznějších států“ (Roubini, Mihm, 2011, s. 174).

Ratingové agentury se po vypuknutí hypoteční krize staly předmětem velké kritiky.

⁵ NINJA hypoteční úvěry - úvěry poskytované dlužníkům bez příjmu, práce a jakéhokoliv majetku.

I přes varování přidělovaly balíčkům složených z hypoték vysoký rating, aby zvyšovaly zájem o produkt.

Morální hazard je dalším důvodem hypoteční krize. Společnost nebo jedinec se chová jinak, pokud nese plné riziko za své činy a jinak v případě, že ho následkem nějakých vlivů (zpravidla pojištěním) nenese. Banky neinvestovaly svoje peníze, ale peníze svých klientů. Vědomě se dopouštěly velkého rizika s předpokladem, že stát v případě bankrotu napumpuje další peníze.

Nesplácení hypotečních úvěrů - roku 2006 došlo k prudkému poklesu zájmu o hypoteční úvěry, což zastavilo nárůst cen nemovitostí a prodloužilo dobu jejich prodeje. Začaly problémy se splácením nejméně bonitních majitelů hypoték. Později přišli na řadu i ostatní klienti ze střední vrstvy, kteří se pokusili nejprve snížit výdaje na spotřební zboží. To se odrazilo především v omezení poptávky po statcích dlouhodobé spotřeby, jako jsou automobily, nábytek, elektronika a stavební materiál.

V roce 2007 pokračoval růst výše splátek, skončilo zvýhodněné období, domácnosti začaly mít problém se splácením, došlo k výraznému zvýšení cen benzínu a potravin (Brychta, 2008).

V USA fungují hypoteční úvěry odlišně od Evropy, protože vlastníkem nemovitosti je banka. Lidé se stanou vlastníkem teprve, až úvěr splatí. Při nesplácení pak banka dům v dražbě prodá. Ztráta při prodeji zabavené nemovitosti jde za bankou. V okamžiku propadu cen nemovitostí bylo **krytí banky** nedostatečné, banky musely nezaplacené nemovitosti zabavit a následně prodat. Tímto sledem událostí došlo k převisu nabídky nad poptávkou, ceny nemovitostí byly tlačeny dolů a ještě více se snížilo procento pokrytí ztrát. Vznikly obavy, zda budou domácnosti schopny splácet. Začala opět růst nezaměstnanost a ceny nemovitostí zaznamenaly velký propad. Banky z prodeje nezískaly původní cenu nemovitosti a dostávaly se do ztráty.

Ke konci roku 2007 přerostla hypoteční krize v krizi likvidity. Zvýšil se počet lidí neschopných splácet hypoteční úvěr. Nejprve byly sníženy základní úrokové sazby, později se projevila nedůvěra mezi finančními institucemi a banky postupně začaly hromadit hotovost. Banky omezily poskytování úvěrů a záměrně neuváděly pravdivé údaje. V tomto období se krize začala přelévat do jiných oblastí ekonomiky.

Na řadu přišly **akciové trhy**. Do problémů se dostávají banky a akcie začínají oslabovat. Řešením těchto problémových bank byla akvizice nebo fúze. Sloučení Merrill Lynch do Bank of America provázely obrovské finanční injekce ze strany státu.

V okamžiku, kdy se začaly burzy dále propadat a hypoteční úvěry přestaly být hlavním důvodem pokračování krize, se začalo hovořit o světové finanční krizi, která byla důsledkem hypoteční krize (Brychta, 2008).

Po těchto událostech přestaly banky půjčovat peníze nebo půjčovaly za vysoký úrok. To začal být velký problém pro firmy, které ke svému financování v převážné míře používaly bankovní úvěry nebo krátkodobé dluhopisy. Tyto úvěry a dluhopisy se splácely po proplacení faktur. Firmy si tedy nemohly půjčovat peníze na provoz svých podniků, začala klesat výroba. Lidé méně utráceli a firmám klesal odbyt. Krize likvidity tak zmrazila úvěrový trh, poklesl produkt i HDP, ekonomika se dostala opět do recese. Protože do **cenných papírů krytých americkými hypotékami investovala celá řada podniků i mimo USA, se krize stala celosvětovou**.

Hypoteční krize přerostla v krizi likvidity a stala se klasickou ekonomickou krizí. Finanční krize (vyvolaná krizí hypoteční) spočívá ve znehodnocení cen nemovitostí, firmy (spotřebitelé, dlužníci) nemají čím ručit.

Znehodnocení cen nemovitostí vyvolané hypoteční krizí zabraňuje jejich využití pro krytí úvěrů ve finančním sektoru. Jelikož firmám poklesl odbyt, jsou nuceny omezit náklady. Největším nákladem jsou mzdy. Dochází k omezení výroby, v nejhorší variantě k propouštění zaměstnanců.

Některé společnosti lze zachránit, jiné i přes omezení nákladů zkrachují. Dochází ke vzniku neuspokojených pohledávek. Banky reagují přehodnocováním střednědobých i dlouhodobých finančních plánů, kontrolují **kreditní riziko i bonitní ohodnocení klientů**. V období krize se firmám zhoršuje scoring a rating. Banky se chrání proti rizikům vyšší marží, požadují záruky, což vede v případě propadu cen nemovitostí ke vzniku problémům pro firmy. Uvedené faktory negativně ovlivňují hospodářský růst.

Větší bankovní instituce držely velké množství amerických hypoték, neměly však dostatečné krytí, porušily kapitálovou přiměřenost a jsou ohroženy bankovní runem⁶.

V obavě o uchování hodnoty peněz přestaly banky půjčovat a snažily se buď držet aktiva anebo je přesunout na komoditní trh. Zájem o komodity zvýšil jejich cenu. Krize se prohloubila, neboť spotřebitelům a firmám vzrostly náklady na život a to zhoršilo platební morálku dlužníků.

2.4.2 Následky krize

Hypoteční krize postupně přerostla v krizi likvidity. Bankám postupně docházely finanční prostředky, domácnosti se pod vlivem zvýšených splátek dostaly do platební neschopnosti. Vše vedlo k prodloužení doby splácení nebo prodeje nemovitostí. Mnohé banky čekající na splácení úvěrů se dostaly do potíží způsobených nedostatkem likvidity.

Přes kroky, které finanční a mezinárodní instituce i státy podnikly, se z hypoteční krize stal celosvětový problém procházející celou ekonomikou.

Následky krize můžeme shrnout takto:

- vlivem nedostatečné likvidity se dostavily bankroty bank a pojišťoven,
- prudký pokles akcií na burze snížil hodnotu firem, ty neměly dostatečné zajištění úvěrů,
- peníze, které investoři a spekulanti nevyužívali na akciových trzích, byly použity na komoditních trzích (stouply ceny ropy, potravin, kovů obchodovatelných na burze),
- orientace na komoditní trh přinesla zvýšení výrobních nákladů a zdražení věcí denní potřeby,
- lidé neměli peníze na splácení hypoték,
- snižování nákladů firem zvýšilo nezaměstnanost,
- státy byly přinuceny pomoci velkým finančním ústavům napumpováním velkého množství peněz, což přineslo inflaci,

⁶ Bankovní run – masivní výběr peněz z banky.

- zvýšení inflace přinutilo investory, spekulanty a banky přenést svá aktiva do zlata, jehož hodnota začala prudce stoupat. Růst cen se přenesl i do rozvojových zemí, to vše nakonec přerostlo v revoluce – arabský svět.

Hypoteční krize byla rozšířena z USA do zbytku světa pomocí vlastnictví amerických hypoték, které měly významné banky. Banky držely různá množství těchto úvěrů a některé z nich mohly být zachráněny pouze poskytnutím státních půjček.

V roce 2007 se projevila nedůvěra na mezibankovním trhu, banky si přestaly půjčovat peníze. **Evropská centrální banka (ECB)** reagovala snížením základní úrokové sazby a ostatní centrální banky ji následovaly. Problémy spojené s nedostatkem likvidity vyvrcholily runem na banku v Británii.

Hypoteční krize způsobila problémy celé řadě států (Island, Německo, Rakousko, Velká Británie, Irsko atd.). Německá i rakouská vláda prosadily finanční podporu bankám na povzbuzení bankovního sektoru. Výsledky těchto opatření byly stejné jako v USA - krize likvidity v roce 2009.

2.4.3 Krize eurozóny

Finanční krize v eurozóně se postupně šíří od roku 2009. Příčinou je vysoký veřejný dluh části eurozóny - PIGS⁷. Jako první začala řecká krize v roce 2009. Ukázalo se, že řecké vlády falšovaly statistiky a Řecko je před krachem. Zadlužení bylo u některých zemí způsobeno nezodpovědnou fiskální politikou (především Řecko). Do problémů se dostaly i řádně hospodařící státy vlivem rozdílů ve výkonnosti a konkurenceschopnosti ekonomik ve fázích hospodářského cyklu mezi jednotlivými státy eurozóny. Ty byly nízkými úroky ECB nahnány do pastí realitního boomu - Irsko, Španělsko (Kohout, 2011).

Důvody pro vznik krize v eurozóně byly například:

- přijetí eura poskytlo státům možnost půjčovat si a spotřebovávat více, než bylo doposud možné,
- velký úvěrový boom (růst spotřeby a mezd),

⁷ PIGS – zkratka, která se používá k označení seskupení evropských ekonomik, které mají velmi vysoký veřejný dluh – Portugalsko, Irsko, Řecko, Španělsko někdy i Itálie.

- snížení konkurenceschopnosti exportu,
- složitá byrokracie - podpora investic.

Státy PIGS měly velké deficity rozpočtů a u bank se silně zadlužily. Zatím hledíme příčinu vzniku evropské měnové a finanční krize, kterou můžeme nazvat krizí eura. Lepším označením by bylo krize zemí platících eurem. Mezi země, kterých se krize zatím nedotkla, patří Německo, Lucembursko, Nizozemí, Finsko. Evropská měnová unie měla přinést stabilitu (Kohout, 2011).

Prvním členským státem eurozóny zasaženým dluhovou krizí bylo Řecko. To se v dubnu 2010 zároveň stalo první zemí eurozóny, která musela požádat o financování ze zdrojů Evropské unie a Mezinárodního měnového fondu. V listopadu 2010 jej následovalo Irsko a v dubnu 2011 Portugalsko. Problémy těchto zemí se projeví především na dluhopisovém trhu. Řecké a portugalské dluhopisy se dokonce propadly z kategorie investičního stupně do stupně spekulativního. Důvěra ve státní dluhopisy zmíněných zemí nepřetržitě klesá. Řecku nadále hrozí restrukturalizace dluhu, což by znamenalo státní bankrot země.

Dluhy a nedůvěra trhů ohrožují další země – extrémně zadlužené jsou také Španělsko, Itálie a Belgie.

V květnu 2010 se státy eurozóny, Evropská komise a Mezinárodní měnový fond dohodly na vzniku Evropského nástroje finanční stability (EFSF, tzv. záchranného fondu eurozóny). EFSF, který jménem celé eurozóny smí poskytovat úvěry a záruky vládám, jež se nedostanou k penězům na otevřených trzích. Na tyto půjčky se vztahuje speciální rating, který má zabránit, aby se sanace příliš neprodražila.

V roce 2011 bylo schváleno vytvoření instituce Evropský stabilizační mechanismus, jež má v letech 2013 - 2017 nahradit EFSF. Dále byl 23 členskými státy EU (s výjimkou Velké Británie, Švédska, Česka a Maďarska) schválen Pakt pro euro plus.

V průběhu roku 2011 v rámci záchrany eurozóny nakupovala ECB dluhopisy zadlužených zemí (Portugalska, Irsko, Itálie, Španělska). To opět přispělo ke zhoršení dluhové krize v eurozóně.

Příčinami evropské finanční krize tedy jsou (Kohout, 2011, s. 274):

- finanční nezodpovědnost vlád a politiků (existence na dluh, falešné statistiky)
- úvěrová inflace (bubliny a krize bankovního systému)
- mzdová inflace nad úroveň produktivity práce (ztráta konkurenceschopnosti)

Možné důsledky evropské finanční krize jsou:

- bankroty států,
- ztráta konkurenceschopnosti,
- možný rozpad Evropské měnové unie,
- možnost vystoupení některých zemí z eurozóny – Řecko, Portugalsko,
- rozpad eurozóny.

3 Vývoj hospodářství v České republice v období 2006 – 2011

Vývoj HDP v analyzovaném období vykazuje velké výkyvy, které jsou spojeny se vznikem a vývojem celosvětové hospodářské a finanční krize. Příčiny, průběh i následky krizí jsou popsány v kapitole 2. V České republice se výrazně rozproudila krize v průběhu roku 2009. Jednalo se o krizi importovanou, vyvolanou prudkým poklesem zahraniční poptávky.

3.1 Vývoj ekonomiky v ČR

Propad objemu HDP České republiky v roce 2009 proti roku 2008 byl zhruba stejný jako v EU. Mzdy a platy se v úhrnu snížily, pokles zisků byl výraznější než v roce 2008, v roce 2009 byl jejich meziroční úbytek menší. Ustálení spotřebitelských cen v roce 2009 předcházel jejich prudký růst v roce 2008 (vyvolaný globálními příčinami - růst cen potravin, v ČR zvýšení sazeb DPH). V roce 2009 oslabila česká koruna k euru i dolaru, úrokové sazby PRIBOR od roku 2007 klesaly. Dopad krize na vnější ekonomické vztahy České republiky byl dán její otevřeností světu. Kapitálové toky byly zasaženy významně krizí (Dubská, 2010).

Za celý rok 2010 stoupl HDP reálně o 2,2% ve srovnání s krizovým rokem 2009, kdy se ekonomika propadla meziročně o 4%. Významně vzrostla tvorba kapitálu, ale ne vlivem investic, ale z důvodu růstu zásob (vyprázdňené sklady – krize). V roce 2010 rostl dovoz i vývoz zboží a služeb. V evropském srovnání si vedla ČR lépe než Evropská unie. V odvětvích české ekonomiky výrazně zrychlila růst hrubá přidaná hodnota. Tento růst výrazně podpořil zpracovatelský průmysl. Růst byl výsledkem zlepšení vnějšího prostředí, ze kterého profitovala zvýšená produkce zpracovatelského průmyslu a vyšší obrat zahraničního obchodu (Bussinesinfo, 2010).

Česká ekonomika byla v roce 2010 poznamenána strukturálními závislostmi a byla závislá na vývoji ekonomického cyklu v zahraničí. Tím došlo k ovlivnění její mezinárodní konkurenceschopnosti. Díky vývoji německé ekonomiky, na které je průmysl ČR do jisté míry závislý, průmyslová produkce vzrostla meziročně o 10%. Do zemí EU směřovalo 84% z celkové produkce. Nejvíce vyváženou komoditou byly automobily. Stavebnictví se potýkalo s dopady hospodářské krize, meziroční pokles o 7,8%.

Pohyb cen, stejně jako trh práce, odrážel jen v menší míře cyklický vývoj ekonomiky - růst HDP nebyl doprovázen výrazným růstem cen. Prudký růst cen komodit na světových trzích vedl k výraznému růstu cen zemědělských výrobců a zrychlení růstu cen v průmyslu. Vnější vztahy české ekonomiky se mírně zhoršily, deficit na běžném účtu platební bilance se prohloubil a dosáhl 3,8% nominálního HDP. Zájem investorů o Českou republiku po krizi opět významně vzrostl. Přímé investice ze zahraničí se o 132% zvýšily, silný příliv portfoliových investic byl motivován nákupy českých státních dluhopisů (Dubská, 2011).

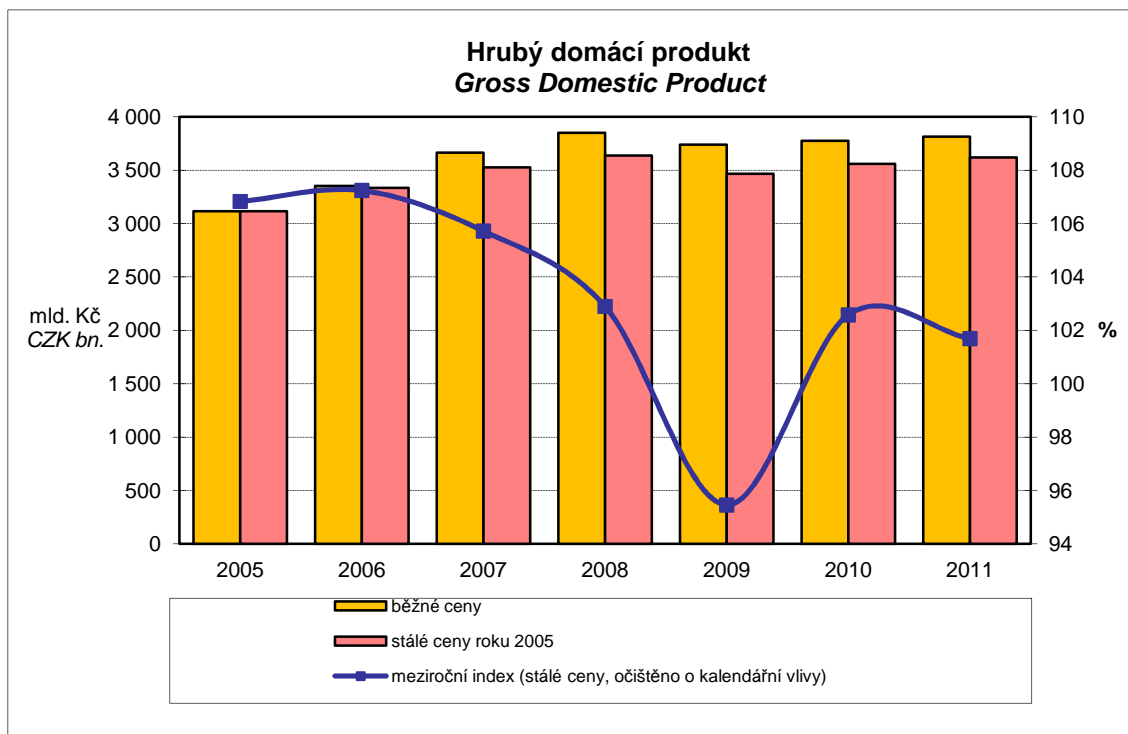
Česká ekonomika v roce 2011 zpomalovala. Hlavní příčinu nepříznivého vývoje můžeme vysledovat z vnitřního prostředí, kde došlo k poklesu výdajů na spotřebu domácností, vlády i ke snížení investic. V roce 2011 rostl pouze zahraniční obchod. HDP stoupl v roce 2011 meziročně o 1,7% proti růstu o 2,6% v roce 2010. Pokles tempa byl pozvolný stejně jako v EU. Oproti pokračujícímu růstu investic, vykázanému za EU 27, zaznamenávala ČR jejich pokles. Hrubá přidaná hodnota vytvořená v odvětvích české ekonomiky rostla ve srovnání s rokem 2010, nejvíce byla tvořena ve zpracovatelském průmyslu. Firmy v průmyslu zvýšily svoji produkci a k tomu přispěla především výroba aut. Stavebnictví zůstalo v poklesu, maloobchodní tržby stagnovaly, tržby ve službách klesají již od roku 2008. Na exportu měl největší podíl vývoz silničních vozidel. Spotřebitelské ceny stouply o 1,9% (nejvíce ceny potravin o 4,6%). Došlo ke zlepšení schodku státního rozpočtu (Dubská, 2012).

Vývoj HDP je znázorněn v grafu č. 2, kde je vidět nejdříve růst HDP do roku 2007 a potom následuje v roce 2009 velký propad. V průběhu roku 2010 dochází k opětovnému růstu, ale v roce 2011 je patrný poklesu HDP.

Z tohoto grafu můžeme vysledovat vývoj HDP České republiky těsně před vypuknutím finanční krize a při plném propuknutí krize v roce 2009. HDP kolísá a od roku 2007 byla Česká republika v recesi, z toho nejhlubším obdobím recese byl rok 2009.

Česká republika byla před vznikem finanční krize jednou z nejdynamičtějších ekonomik, její výkonnost byla dána správně zvolenou protiinflační monetární politikou České národní banky (ČNB). Správně nastavená politika ČNB a zahraniční obchod pomohli zvládnout některé dopady krize.

Graf 2 - Hrubý domácí produkt v období 2005 – 2011



Zdroj: (Heller, 2012)

3.2 Globální hospodářská krize a vliv na české podniky

Průběh hospodářské krize v letech 2008 až do současnosti ovlivnil podniky v České republice tak, že došlo k propadu průmyslové produkce (pokles tržeb podniků, cash flow společností a počet objednávek).

Dalším indikátorem krize pro české podniky byl vývoj v zahraničním obchodě (recese postihla i ostatní státy světa). Ke snížení produkce došlo především vlivem poklesu poptávky zahraničních subjektů.

České podniky byly následkem právě probíhající krize vystaveny globálnímu prostředí, které je nebezpečnější a jeho reakce nelze snadno předvídat. Podniky se staly v dnešní době na sobě více závislé, právě protože mají velké množství dodavatelů, zákazníků odlišných v mnoha faktorech (kultura, region, měna, atd.) a tudíž jsou podniky více náchylné ke vzniku problémů (Kislingerová, 2010).

Tato současná hospodářská krize ukázala na řadu problémů, které mohou vzniknout. Podniky se budou muset více a lépe připravit na odhad možných rizik a na jejich

eliminaci. Důležitou součástí každé firmy bude snaha o integraci rizika do klíčových rozhodnutí managementu tzv. **Risk management**.

Řízení rizika se skládá především z identifikace rizika nebo nejistoty, z analýzy dopadů, z odezvy na minimalizaci rizika nebo nejistoty a ze zvolení vhodných strategií ošetření.

Riziko je vystavení se nejistotě. Vydat se riziku je odpovědnost za dopad rizika. Nejistota je prakticky neznalost, která vede k označení minimálně dvou variant řešení (jedna je vždy nežádoucí). V literatuře se setkáváme s dvojitým členěním rizik, a to rizika vnitřní (věcné, časové, a finanční) a vnější (politické, sociální, legislativní) nebo rizika systematická a rizika jedinečná (Kislingerová, 2010).

Systematickými riziky jsou rizika politická, ekonomická, pohybu úrokových měr, inflace, nelikvidity nebo riziko, které vyplývá z událostí, které se nedají očekávat. **Jedinečné riziko** je například podnikatelské, manažerské nebo finanční. Jedním z dalších rizik je **riziko spojené s oceňováním podniků** nebo projektů, které je závislé na simulacích a scénářích.

Sledování rizik je důležité z dlouhodobého hlediska. Zároveň musí jít o soustavné monitorování včetně vyhodnocení reálných dopadů na činnost podniku a určení pravděpodobnosti klíčových faktorů rizika.

V současnosti se podnik musí komplexně připravit na rizika, **jde o celkové nastavení fungování podniku, správné prognózy, řízení ziskovosti, motivace zaměstnanců, kalkulace nákladů** atd.

4 Přiblížení firmy, zhodnocení jejího vývoje a výsledků hospodaření

V této kapitole bude představena analyzovaná společnost, popsána činnost, její zaměření a skladba produktového portfolia.

4.1 Základní charakteristika firmy

Název firmy: **KONSTRUKTPOL s.r.o.**

Sídlo firmy: **Lštění 36, 346 01 Horšovský Týn**

IČO: 26388600

Předměty podnikání:

- Nástrojařství, zámečnictví
- Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 zákona č. 455/1991 Sb., zákon o živnostenském podnikání, ve znění pozdějších předpisů – obory: velkoobchod, maloobchod a zprostředkování obchodu a služeb,
- Zednictví
- Provádění staveb, jejich změn a odstraňování.

Statutární orgán: František Ryneš

Způsob jednání za právnickou osobu: jednatel jedná jménem společnosti samostatně.

Základní kapitál: 200 000,-Kč

Zapsána do obchodního rejstříku dne 23. 3. 2005 vedeného Krajským soudem v Plzni v oddíle C, složka 17238.

4.2 Profil společnosti

V roce 1995 zahájil svoji podnikatelskou činnost majitel společnosti pouze jako fyzická osoba samostatně výdělečně činná. Oborem podnikání pana Ryneše byla zámečnická činnost (výroba konstrukcí a palet).

K založení nové společnosti s ručením omezeným KONSTRUKTPOL s.r.o. došlo v roce 2005. Se vznikem firmy nastal velký rozmach, podnik expandoval a výroba se

přesunula do nového sídla, kde mohlo dojít k rozvoji (nové strojové vybavení a technologie).

Firma v roce 2007 zakoupila novou technologii na vypalování laserem TRULASER, začala vyrábět nové produkty (výpalky) a získala nové zákazníky. Tuto expanzi jen na malou chvíli zpomalila hospodářská krize v roce 2009, kdy došlo k mírnému útlumu. V roce 2010 a 2011 společnost využila opět konkurenční výhody a expandovala. Rozšířila produktové portfolio o nový druh trubkových výpalků laserem 3D, které začala vyrábět s pomocí nové velmi moderní technologie LASERTUBE LT 722D . Svě služby rozvinula i do segmentu stavebnictví, kde se soustředila na provádění staveb, jejich změny a úpravy.

Hlavní činností zůstala i nadále výroba kovových konstrukcí a palet. Společnost stále pracuje na rozšiřování a zdokonalování produktového portfolia. Díky vysokým a různorodým nárokům zákazníků dochází ke zvyšování počtu nabízených výrobků a služeb.

Výhodou společnosti je technické a technologické vybavení podniku, které společnost spolu s kvalifikovanými zaměstnanci nabízí. Konkurenceschopnost společnosti je založena na širokém portfoliu, stále se rozšiřujícím technologickém vybavení a na vysoké odbornosti jednotlivých pracovníků.

Společnost zavedla a používá systém managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009 a proces svařování, který odpovídá ČSN EN ISO 3834 - 2:2006 a ČSN 1090 – 2. Certifikát ČSN EN ISO 3834 + ISO 1090 stanovuje vyšší požadavky na jakost při tavném svařování kovových materiálů.

V dnešní době zaměstnává firma KONSTRUKTPOL s.r.o. na 70 zaměstnanců a vyrábí ve dvou výrobních závodech.

4.3 Produktové portfolio a služby společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o.

Hlavní činností je výroba kovových konstrukcí, regálů a palet – speciální přepravní palety a kontejnery pro automobilový, strojírenský a stavební průmysl.

Jednou z dalších činností je **zpracování plechů CNC technologiemi – TRULASER** (plechy z uhlíkatých, nerezových ocelí a hliníku). Tuto technologii pořídila firma v roce

2007. Zpracování se provádí vysekáváním a řezáním materiálů laserem na strojním zařízení firmy Trumpf.

Moderní technologie od firmy Trumpf, kterou používá tato společnost, umožňuje výrobu vysoce kvalitních výrobků s velkou přesností a pružností výroby. Umožňuje vyřezávat složité tvary s vysokou přesností a maximálním využitím plochy zpracovávaného materiálu. Minimální operační časy mají přirozeně pozitivní vliv **na příznivou cenu výrobku.**

V roce 2011 pořídila firma novou **technologii LASERTUBE LT 722D** a pro navrhování, plánování a řízení laserového řezání trubek software - LT722D ArTube, který pomáhá zvyšovat efektivnost a produktivitu. Tento software umožňuje přejít od výkresu k hotové součásti během pár minut. Možnosti přesného nastavení šetří materiál, čas a technologie, má vyšší stupeň přesnosti a důslednosti.

Další nesporně kladnou vlastností tohoto zařízení je velmi vysoká kvalita řezu spojená s nízkými náklady na provoz a údržbu. Řezání trubek a profilů laserem prováděné pomocí zařízení ADIGE LASERTUBE LT 722D výrazně zvyšuje produktivitu výroby při zpracování trubek a profilů z konstrukční a nerezové ocel, hliníku a jeho slitin.

Při jediném výrobním kroku jsou velmi přesně vyřezány do trubky nebo profilu všechny libovolné otvory. Výhodami této technologie je především vysoká přesnost řezu, bez otřepů, možnost otvorů i přes hrany, žádné náklady na děrování, průniky do různých tvarů, efektivita u malosériových zakázek a možnost optimalizace skladby výrobků na jednotlivé druhy materiálu s ohledem na úsporu.

Ohýbání se provádí na ohýbacím stroji CNC – AMADA. Ohraňovacím lisem je zaručena vysoká kvalita a přesnost ohybu.

CNC obrábění - soustružení na CNC strojích a klasických, frézování na CNC stroji i klasické, broušení, leštění, vrtání.

Další službu, kterou poskytuje firma KONSTRUKTPOL s.r.o. je **lakování**, prováděné vodouředitelnými nebo dvousložkovými barvami. Firma může na přání zákazníka zajistit doplňkové služby (práškové lakování, povrchovou úpravu zinkování, fosfátování, černění a další).

Zákazníci

Zákazníkem společnosti jsou především firmy z oblasti automobilového, strojírenského a stavebního průmyslu. Společnost se pohybuje na evropském trhu a to v poměru 37% výroby pro trh v České republice, pro trh v zahraničí 63%.

4.4 Měření výkonnosti firmy

Výkonnost podniku je schopnost firmy zhodnotit vložené prostředky do podnikatelských aktivit.

Definování výkonnosti můžeme provést ze dvou pohledů (Šulák, Vacík, 2005):

- **pohledem zákazníka**, kde je výkonná ta firma, která umí předvídat přání zákazníků, tvoří produkt cenově dostupný daný ochotou zaplatit. Měřítkem zákaznické výkonnosti je především cena, kvalita a lhůta dodání.
- **pohledem manažera**, kde jsou měřítkem pro výkonnost podniku především reakce a její rychlost na externí prostředí firmy, možný vznik inovací – podnikatelských příležitostí.

4.4.1 Principy měření výkonnosti firmy

Hodnocení finanční výkonnosti firmy je jedním z nejdůležitějších nástrojů finančního managementu, protože působí jako podklad pro další řízení podniku.

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá odhalit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda využívá efektivně svých aktiv, zda je schopen včas splácet své závazky a celou řadu dalších významných skutečností“ (Knápková, Pavelková, 2010, s. 15)

Finanční analýzu lze časově rozdělit:

- na analýzu, jejíž výsledky budou použity pro vyhodnocení dopadů minulých rozhodnutí,
- na analýzu finanční výkonnosti při vyhodnocení plánu budoucího vývoje podniku.

Manažeři potřebují pro svá rozhodnutí znát finanční situaci podniku, která bude následně použita jako podklad při **posuzování finančních a provozních rizik**.

Výsledky finanční analýzy se používají jako zdroj pro strategická rozhodnutí i pro ostatní subjekty, se kterými přicházejí do styku v důsledku svých podnikatelských aktivit (akcionáři, věřitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, veřejnost, banky, investoři, konkurenti, stát, atd.).

Základní zdroje informací pro finanční analýzu jsou účetní výkazy firmy (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, výkaz cash flow a příloha k účetní uzávěrce).

Další data, která lze použít pro finanční analýzu jsou zprávy vedení firmy, zprávy auditorů, statistiky. Kvalita informací se projeví ve vypovídací schopnosti a přesnosti výsledků finanční analýzy. Pro provedení kvalitní finanční analýzy je potřeba mít dostatečný přístup k informacím (interní analýza – podniková, externí analýza – prováděná analytiky vně firmy).

Rozvaha poskytuje pohled na majetkovou (aktiva) a finanční (pasiva) strukturu podniku v peněžním vyjádření k určitému datu (rozvahovému dni). Rozvaha zobrazuje stavové veličiny, tedy hodnoty k určitému okamžiku. Správně sestavená rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici, součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv. Strana aktiv zobrazuje přehled o vlastnictví podniku a dlužích ostatních ekonomických subjektů. Pasiva vyjadřují způsob financování aktiv společnosti.

Výkaz zisků a ztrát je výkaz, který ukazuje pohyb peněz za určité období, tzn., že ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla za sledované a minulé období. Z tohoto zdroje získáme základní přehled o hospodaření společnosti, velikosti tržeb, nákladů (materiálové, mzdové, odpisy) a výši zisku. Výkaz zisků a ztrát se vztahuje vždy k určitému časovému intervalu, jedná se o tokové veličiny. Tento výkaz je sestaven při uplatnění tzv. akruálního principu⁸ (Grünwald, Holečková, 2008).

Výkaz zobrazuje přehled o výnosech získaných podnikem z jeho činnosti a nákladech účelně vynaložených firmou na získání výnosů. Rozdílem mezi celkovými výnosy a celkovými náklady je výsledek hospodaření. Výsledkem hospodaření může být zisk nebo ztráta. Zisk může být vyjádřen několika způsoby, například jako zisk před zdaněním, zisk před úroky a zdaněním atd.

⁸ Akruální princip – znamená, že transakce jsou zachycovány a vykazovány v období, kterého se časově i věcně týkají.

Pro vyjádření zisku platí (Knápková, Pavelková, 2010, s. 43):

Čistý zisk (EAT) = Výsledek hospodaření za účetní období

+ daň z příjmu za běžnou činnost

+ daň z příjmu za mimořádnou činnost

= Zisk před zdaněním (EBT)

+ nákladové úroky

= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)

+ odpisy

= Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)

Výkaz peněžních toků - Cash Flow (CF) - tento výkaz objasňuje skutečné pohyby (přírůstky a úbytky) peněžních prostředků za určité období. Struktura členění výkazu cash flow se dělí na tři základní oblasti a to provozní, investiční a finanční. Metody sestavení výkazu CF jsou přímá a nepřímá metoda (Sedláček, 2011).

K ostatním interním zdrojům obsahujícím nepostradatelné informace patří výroční zpráva, statistické a ekonomické výkazy, směrnice, podnikové plány, pravidla a normy apod. Externími zdroji jsou oficiální státní statistiky, zprávy a komentáře auditorů, údaje prezentované kapitálovým trhem, studie v odborném tisku a nezávislá hodnocení.

4.4.2 Měření finanční analýzy

Základní metody měření jsou kvalitativní neboli fundamentální analýza a kvantitativní neboli technická analýza. (Sedláček, 2011)

Fundamentální analýza se skládá ze zpracování velmi velkého vzorku kvalitativních informací, východiskem je identifikace prostředí. Jde především o analýzu založenou na vlivu vnitřního a vnějšího prostředí (SWOT analýza), na fázi života podniku a na charakteru firemních cílů.

Technická metoda využívá statistických, matematických a dalších metod ke zpracování ekonomických dat s kvalitativním posouzením výsledků. Analýza se dělí do etap a těmi jsou charakteristika prostředí, zdrojů dat, výběr metody zpracování dat, zpracování dat a návrhy cílového stavu.

Členění finančních ukazatelů

1. Tradiční finanční ukazatele – dobrá vypovídací schopnost, vyjádřené v peněžních jednotkách, procentech nebo v časových jednotkách (Šulák, Vacík, 2005).

- **Absolutní ukazatele** – analýza majetkové a finanční struktury, dělíme ji na trendovou - horizontální analýzu a na vertikální neboli – procentní analýzu položek rozvahy.
- **Tokové ukazatele** – těmi jsou výkaz zisku a ztrát a cash flow.
- **Rozdílové ukazatele** – vypočítají se z absolutních ukazatelů, například čistý pracovní kapitál (ČPK).
- **Poměrové ukazatele** – do této skupiny patří ukazatele likvidity, rentability, aktivity, produktivity, zadluženosti a další. Tyto ukazatele pomáhají firmě získat rychlé základní finanční informace.
- **Analýza soustav ukazatelů** – tyto ukazatele se skládají ze soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů (pyramidové soustavy poměrových ukazatelů), kdy jeden ukazatel je zvolen jako nejdůležitější a analýza slouží k identifikování a kvantifikování vazeb mezi ukazateli pomocí rozkladu. Druhá skupina jsou účelově vybrané ukazatele (bonitní a bankrotní modely).
- **Souhrnné ukazatele** – dělí se na jednorozměrné a vícerozměrné, kde základním hodnotícím kritériem je číslo, jehož hodnota je testována vzhledem ke stanoveným intervalům. Výsledkem je výrok o zdraví podniku – bankrotující, přežívající nebo v šedé zóna, v tomto případě nelze rozhodnout.

Tradiční finanční analýza má určitá omezení, která je nutné brát při měření výkonnosti v úvahu. Jsou to především (Knápková, Pavelková, 2010, s. 139):

- vypovídací schopnost účetních výkazů (rozdílné postupy účetních jednotek),
- vliv mimořádných událostí a působení faktorů na hospodaření (sezónnost),
- závislost tradičních metod a postupů,
- zanedbání rizika, oportunitních nákladů, přínosů.

Finanční výkonnost podniku odráží i chování podniku ve finančních a nefinančních oblastech podnikového řízení.

Výše uvedená omezení vedou k zavádění přístupů moderního měření výkonnosti, zejména se snaží o sladění vstupních údajů reálu.

2. Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti

Klasické přístupy k měření výkonnosti se zabývaly hlavně ziskem (jeho maximalizací) a pracují se značným množstvím ukazatelů.

Moderní přístupy -Value Based Management (VBM) je všeobecný názorový směr ekonomického řízení. Jeho cílem je propojení všech činností podniku, tedy rozhodování na všech úrovních řízení vyústilo pro všechny zúčastněné osoby (vlastníci, akcionáři) do maximální možné tvorby hodnoty. Klíčové jsou v moderním přístupu měření výkonnosti ukazatele, které vykazují velmi velkou korelaci s vývojem na kapitálovém trhu (Šulák, Vacík, 2005).

Ukazatele VBM jsou například:

- Ekonomická přidaná hodnota – Economic Value Added (EVA),
- Tržní přidaná hodnota - Market Value Added (MVA),
- ukazatel rentability investic stanovený na podkladě peněžních toků (CFROI).

3. Balanced Scorecard - BSC

Řízení výkonnosti firmy v systému BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o měřítka nová. Těmito měřítka jsou hybné síly předvídající budoucnost a jejich vzájemná vazba i na ostatní ukazatele. Komplexní systém měření výkonnosti BSC zahrnuje finanční a nefinanční měřítka výkonnosti podniku (Šulák, Vacík, 2005).

4.5 Prezentace klíčových indikátorů výkonnosti a návrh metrik pro controlling výkonnosti na základě zvolených KPI

Smyslem controllingu je řídit hodnotu podniku směrem k jejímu zvyšování. Controlling výkonnosti podniku na základě vybraných ukazatelů (finanční nebo nefinanční) je důležitý pro zhodnocení minulé či současné situace podniku a hlavně pro strategické řízení do budoucnosti. Pro hodnocení podniků používají manažeři firem klíčové ukazatele výkonnosti.

Klíčové indikátory výkonnosti (KPI – Key Performance Indicators) jsou základním prvkem systémů pro měření výkonnosti a pomáhají firmám dosahovat stanovených cílů.

Existuje řada procesů, které lze měřit velmi efektivně. Sledování aktuálních hodnot ukazatelů, jejich porovnávání s cílovými hodnotami pak směřuje na vedoucí pracovníky ke kritickým místům, kde je třeba zlepšit vykonávání stanovených procesů tak, aby se dosáhlo vytyčených cílů.

Pro efektivní sledování výkonnosti a zvyšování hodnoty podniku je důležité určit vhodné výkonnostní ukazatele, které postihnou tuto problematiku z různých úhlů pohledu a pomohou tak k efektivnímu řízení a hodnocení dosažených cílů (Synek, 2008).

Nefinanční ukazatele KPI jsou vztaženy k dlouhodobým cílům a strategiím každého jednotlivého podniku. Nefinanční ukazatele by měly být v příčinné souvislosti s dlouhodobými, strategickými cíli a jejich dosahování by mělo být plněním cílů (Kislingerová aj., 2008).

Nefinanční klíčové indikátory výkonnosti společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. při měření minulého a současného vývoje nebudou použity, protože ty by se měly vztahovat pouze k dlouhodobým cílům a používat při strategii do budoucna. KPI nefinanční stanovíme až v rámci doporučení, kdy budou stanoveny strategické cíle, strategie a finanční plán na rok 2012 - 2014.

Finanční ukazatele jsou spojeny s krátkodobými cíli, založeny na účetních, historických datech. Nepostihují žádné strategicky důležité oblasti, které by bylo možné těmito ukazateli hodnotit.

4.6 Finanční klíčové ukazatele výkonnosti společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o.

Pro měření výkonnosti firmy byly vybrány klíčové ukazatele, které postihují finanční stránku hospodaření analyzovaného podniku KONSTRUKTPOL s.r.o. a hodnotí určité oblasti činností a odrážejí výkonnost firmy v době hospodářské krize

Údaje budou čerpány ze základních podkladů, kterými jsou rozvaha, výkaz zisku a ztrát a výkaz cash flow pro dané analyzované období.

Měření výkonnosti bude provedeno za zvolené období od roku 2006 do roku 2011.

Analýza výkonnosti společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. je jasným a vypovídajícím měřítkem pro konkurenční pozici společnosti a její atraktivnost pro investory. Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o jednotlivých výsledcích, které jsou důležité jako zdroj rozhodování pro manažery podniku, vlastníky, partnery atd.

4.6.1 Absolutní ukazatele společnosti v období 2006 - 2011

Absolutní ukazatele a jejich analýza umožňují podávat informace o údajích za určitý časový interval. Tyto ukazatele lze přímo vyčíst z účetních výkazů (rozvaha, výkaz zisku a ztrát). Rozvaha obsahuje údaje o stavu k určitému dni – 31.12.200x – takzvané stavové ukazatele, výkaz zisku a ztrát ve formě nákladů a výnosů za daný časový interval – tokové ukazatele. Výkaz cash flow se používá především k posouzení likvidity společnosti.

Tyto absolutní ukazatele slouží k analýze vývojových trendů a k analýze struktury jednotlivých položek výkazů.

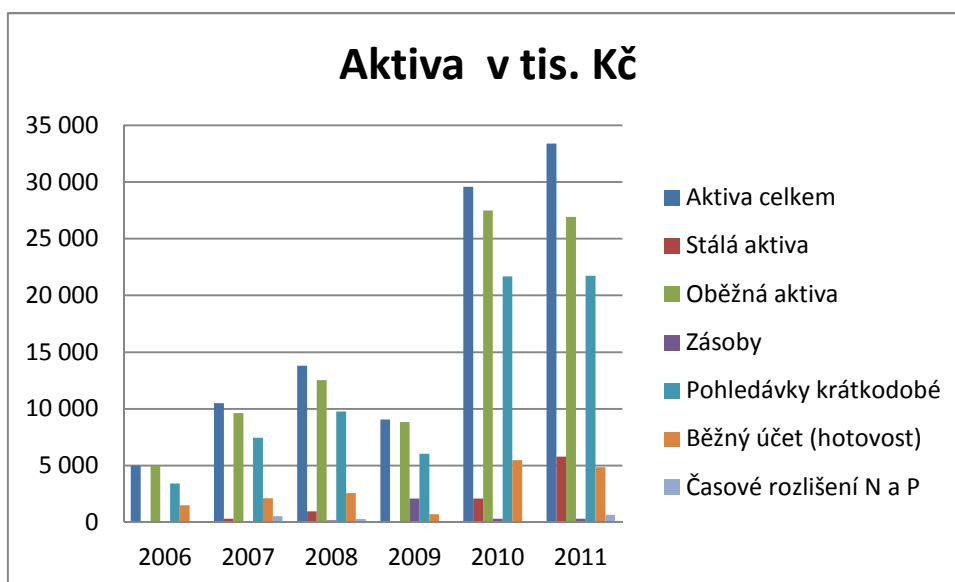
Tabulka 1 - Rozvaha společnosti za období 2006 – 2011 v tis. Kč

Položka	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva celkem	5 010	10 490	13 803	9 069	29 581	33 376
Stálá aktiva	0	320	964	97	2 101	5 791
Oběžná aktiva	4 967	9 638	12 539	8 844	27 480	26 927
Zásoby	46	45	172	2 096	331	331
Pohledávky krátkodobé	3 425	7 464	9 781	6 047	21 664	21 736
Běžný účet (hotovost)	1 496	2 129	2 586	701	5 485	4 860
Časové rozlišení N a P	43	532	300	128	0	658
Pasiva celkem	5 010	10 490	13 803	9 069	29 581	33 376
Vlastní kapitál	622	2 056	3 527	3 211	6 870	13 242
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200
Zákonné rezervy	5	5	5	5	5	5
VH minulých let	50	417	1 851	3 439	3 005	6 665
VH běžného účetního období	367	1 434	1 471	-433	3 660	6 372
Cizí zdroje	4 388	8 434	10 276	5 858	22 711	20 134
Závazky dlouhodobé	0	0	0	12	4	0
Závazky krátkodobé	4 388	8 236	10 276	5 846	22 707	20 134
Bankovní úvěry a výpomoci	0	198	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní sestavení

Z provedené analýzy majetku a finanční struktury podniku je zřejmý růst výše aktiv v období 2006 – 2011. Je patrné, že v analyzovaném období 2009 ovlivnila hospodářská krize majetkovou strukturu především v položkách dlouhodobého majetku. V důsledku snížení dlouhodobého majetku a krátkodobého finančního majetku se aktiva snížila o 34%. U oběžných aktiv došlo oproti roku 2008 k výraznému zvýšení materiálu a nedokončené výroby (firma vyráběla na sklad – rok 2009 hospodářská krize). Rok 2010 byl ve znamení opětovného zvýšení aktiv (dlouhodobý hmotný majetek i oběžná aktiva – krátkodobé pohledávky) přibližně třikrát. Zároveň došlo ke snížení zásob v položce materiál a nedokončená výroba. Hodnota aktiv se vlivem stálých aktiv zvýšila i v roce 2011. Struktura dlouhodobého majetku se nezměnila. Byl zaznamenán mírný pokles v položce oběžná aktiva oproti roku 2010. Oběžná aktiva tvořila především krátkodobé pohledávky, které zůstaly na stejné úrovni jako v roce 2010. Krátkodobý finanční majetek poklesl ve srovnání s vývojem v roce 2010. Protože firma pořídila novou technologii v roce 2011 prostřednictvím leasingu, vykazovaly položky časového rozlišení růst. Položku tvoří splátka akontace rozdělená na pět částí (leasingová smlouva uzavřena na 5leté období). Krátkodobý finanční majetek zaznamenal skokové zvýšení o 682% v roce 2010 oproti 2009 a mírný pokles byl zaznamenán v roce 2011.

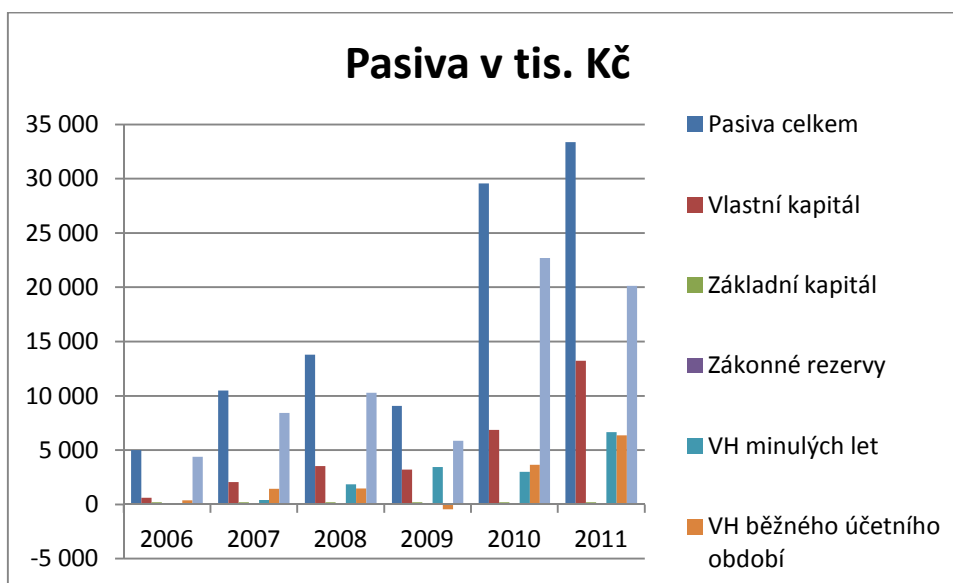
Graf 3 - Vývoj aktiv společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. v tis. Kč



Zdroj: Vlastní sestavení

Vývoj celkové bilanční sumy společnosti kopíroval průběh aktiv. Při posuzování vývoje finanční struktury je důležité si povšimnout růstu položky vlastního kapitálu. Tento trend se pouze mírně snížil v roce 2009. U vývoje finanční struktury je velmi důležitá skutečnost, že docházelo k růstu položky vlastní kapitál, kromě mírného snížení v roce 2009. Základní kapitál společnosti zůstal nezměněn a společnost kromě roku 2009 vykazovala zisk. V roce 2011 došlo k zdvojnásobení výše vlastního kapitálu, největší podíl na tomto zvýšení měl výsledek hospodaření v minulých letech a výsledek hospodaření z běžného období. Ke krytí zdrojů využívá firma převážně cizí kapitál ve formě krátkodobých závazků, firma nečerpá žádné bankovní úvěry ani výpomoci (kromě roku 2007, kdy firma využila krátkodobého bankovního úvěru – kontokorent). Podíl cizích zdrojů na bilanční sumě (suma pasiv) se pohybuje v roce 2010 kolem 76% a v roce 2011 je to 60% podílu na sumě pasiv.

Graf 4 - Vývoj pasiv společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. v tis. Kč



Zdroj: Vlastní sestavení

Analýza výnosů a nákladů přinesla zjištění, že v období roku 2006 až 2011 došlo k výraznému zvýšení tržby za prodej vlastních výrobků, nově se v roce 2010 objevily tržby za prodej zboží. Jedním z důvodů byl nákup a následný prodej materiálu, vydraženého na aukcích podniků (insolvenční řízení). Dále firma v době hospodářské krize v roce 2009 více vykonávala služby (účtovala za práci bez použití materiálu). V roce 2010 došlo k opětovnému zvýšení výkonné spotřeby – spotřeba materiálu

a služby v poměru odpovídajícím výrobě včetně materiálu. Výrobní charakter společnosti vyjadřují výnosy podniku, které tvoří pouze tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. V roce 2010 se ve velkém rozsahu rozšířily o tržby za prodej zboží, rok 2011 znamenal opět výrazné snížení této položky. Ostatní výnosy firmy jsou zanedbatelné a jedná se o tržby z prodeje dlouhodobého majetku, ostatní provozní výnosy atd.

Nárůst tržeb v průběhu analyzovaných let do roku 2010 se zvýšil o 435% oproti roku 2006. Další velký nárůst tržeb za prodej vlastních výrobků byl v roce 2011, kdy společnost pořídila novou výrobní technologii a obohatila produktové portfolio o nové laserem vyřezávané 3D výrobky a rozšířila služby o stavební činnost.

Firma má velmi silnou pozici na trhu, v průběhu analyzovaných let (2007, 2011) pořídila moderní technologie, pomocí kterých využila konkurenční výhody a expandovala, rozšířila produktové portfolio a začala vyrábět nové výrobky 3D a poskytovala nové služby.

Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2006 – 2011 v tis. Kč

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	8 523	152
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	8 235	299
Obchodní marže	0	0	0	0	288	-147
Výkony	18 670	28 961	54 400	55 462	99 926	154 268
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	18 670	28 961	54 286	54 908	100 389	154 268
Výkonová spotřeba	12 739	22 609	50 987	44 253	84 637	129 699
Přidaná hodnota	5 931	6 352	3 413	11 209	15 577	24 422
Osobní náklady	5 564	4 499	7 980	10 695	10 701	19 182
Daně a poplatky	6	4	138	3	195	10
Odpisy DHM a DNM	0	80	217	24	282	941
Tržby z prodeje DHM	0	299	6 845	2 748	1 420	2 149
Zůstatková cena prodaného DHM	0	0	0	2 347	1 146	232
Ostatní provozní výnosy	192	109	6	0	5	5
Ostatní provozní náklady	2	3	53	221	24	195
Výnosové úroky	0	5	7	1	0	0
Nákladové úroky	0	16	41	24	46	145
Ostatní finanční výnosy	12	203	1 315	861	661	2 968
Ostatní finanční náklady	80	476	1 236	1 892	747	972

Zdroj: Vlastní sestavení

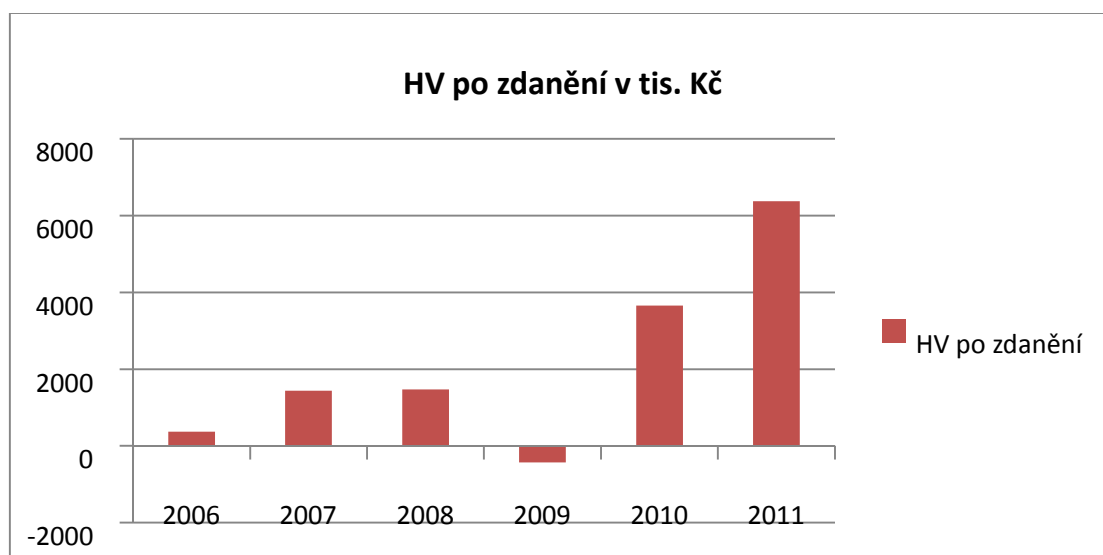
Z analýzy výsledků hospodaření vyplývá, že rok 2009 byl dán výrazným poklesem zisku oproti předcházejícímu období. Tento rozdíl způsobil nízký provozní výsledek hospodaření. Dalším faktorem ovlivňujícím zisk v roce 2009 byl záporný finanční výsledek hospodaření. Tuto hodnotu způsobil vyšší finanční náklady. V ostatních letech kopíroval vývoj zisku poměr nákladů a výnosů.

Tabulka 3 - Vývoj zisku společnosti pro období 2006 – 2011 tis. Kč

Rok	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Provozní výsledek hospodaření – EBIT	551	2 174	1 876	667	4 654	6 016
Finanční výsledek hospodaření	-68	-284	45	-1 054	-132	1 851
Výsledek hospodaření před zdaněním	483	1 890	1 921	-387	4 522	7 867
HV po zdanění	367	1434	1471	-433	3660	6372

Zdroj: Vlastní sestavení

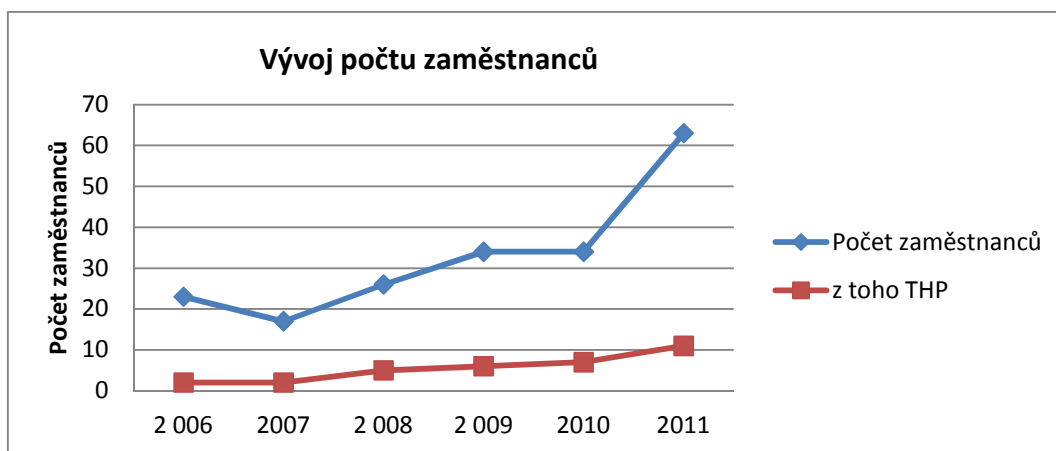
Graf 5 - Vývoj hospodářského výsledku společnosti v období 2006 - 2011



Zdroj: Vlastní sestavení

Expanze firmy si vyžádala růst osobních nákladů. Firma zahájila činnost v průběhu let 2005 až 2006 s 23 zaměstnanci. V posledním analyzovaném roce vykazovala 63 zaměstnanců včetně technickohospodářských pracovníků.

Graf 6 - Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v období 2006 - 2011



Zdroj: Vlastní sestavení

4.6.2 Analýza cash flow (peněžních toků)

„Cash flow (peněžní tok) je skutečný pohyb (tok) peněžních prostředků podniku. Je východiskem pro řízení likvidity podniku, neboť:

- existuje rozdíl mezi pohybem hmotných prostředků a jejich peněžním vyjádřením (např. nákup zásob na úvěr),
 - vzniká časový nesoulad mezi hospodářskými operacemi vyvolávajícími náklady a jejich finančním zachycením (vznik mzdových nákladů a vlastní výplaty mezd),
 - vzniká rozdíl mezi náklady a výdaji a mezi výnosy a příjmy (podvojně účetnictví zachycuje hospodářské jevy a výsledek hospodaření podniku nezávisle na okamžiku uskutečněných plateb)“.
- (Sedláček, 2011, s. 43)

Tabulka 4 - Vývoj CF společnosti za období 2006 – 2011 v tis. Kč

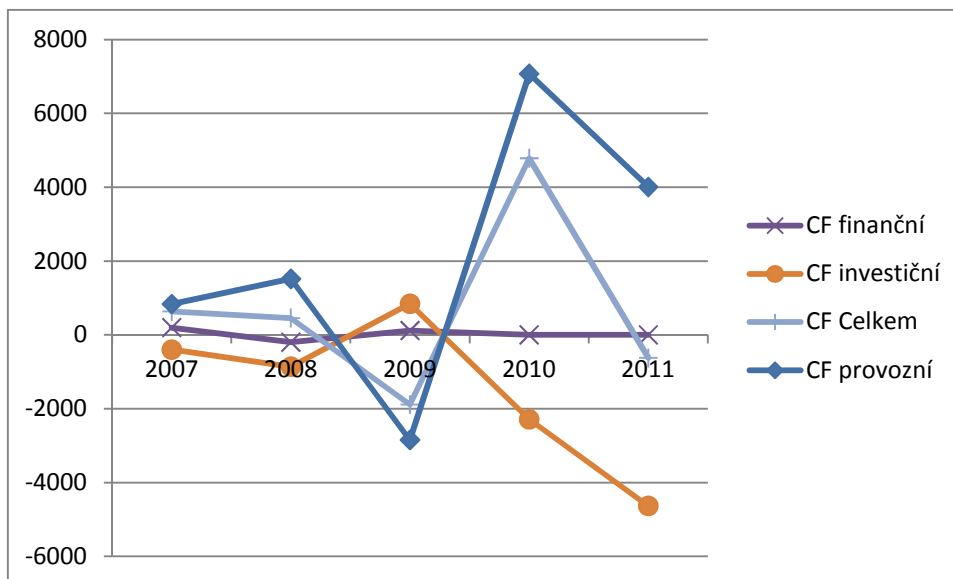
Položka	2007	2008	2009	2010	2011
Čistý zisk	1 434	1 471	-433	3 660	6 372
Odpisy	80	217	24	282	941
Zásoby	1	-127	-1 924	1 765	0
Pohledávky krátkodobé	-4 039	-2 317	3 734	-15 617	-72
Časové rozlišení N a P	-489	232	172	128	-658
Závazky dlouhodobé	0	0	12	-8	-4
Závazky krátkodobé	3 848	2 040	-4 430	16 861	-2 573
CF provozní	835	1 516	-2 845	7 071	4 006
Bankovní úvěry dlouhodobé	198	-198	0	0	0
Dividendy	0	0	117	0	0
CF finanční	198	-198	117	0	0
investiční majetek	-400	-861	843	-2 286	-4 631
CF investiční	-400	-861	843	-2 286	-4 631
CF Celkem	633	457	-1 886	4 784	-624

Zdroj: Vlastní sestavení

Výkaz cash flow (CF) se sestavuje za podnik a je dán účelem, pro který se sestavuje požadovaným rozsahem a výpočtem. Výkaz se sestavuje za jednotlivé podnikové činnosti, kterými jsou provozní CF, investiční CF a finanční CF.

Metody zjišťování CF jsou přímá metoda (sledování skutečných příjmů a výdajů) a nepřímá metoda. Tato metoda vychází z čistého zisku, který se upraví.

Graf 7 - Vývoj jednotlivých cash flow společnosti v tis. Kč



Zdroj: Vlastní sestavení

Ve výše uvedené tabulce č. 4 a následně pak v grafu č. 7 je uveden vývoj CF v jednotlivých letech, rozdělený podle činností na CF z provozní, investiční a finanční činnosti.

Z výkazu CF společnosti KONSTRUKTPOL vyplývá, že čistý peněžní tok z provozní činnosti byl kromě roku 2009 (probíhající hospodářská krize) kladný a rostl. V roce 2011 došlo k poklesu oproti roku 2010 a to v důsledku zvýšení odpisů a zvýšení položky časového rozlišení (pořízení nové technologie – splátka akontace). To znamená, že podnik nevytvářel v letech 2009 dostatečnou výši zisku. V ostatních analyzovaných obdobích tvořil dostatečný zisk a hodnoty provozního CF zůstávaly kladné.

Peněžní tok z finanční činnosti je v záporné hodnotě pouze v roce 2008, protože firma čerpala krátkodobý bankovní úvěr v roce 2007. V ostatních letech přinesla finanční činnost kladný peněžní tok nebo nulový peněžní tok.

Podnik neustále investuje do svého rozvoje, peněžní tok z investiční činnosti je proto záporný (kromě roku 2009).

4.6.3 Čistý pracovní kapitál

Rozdílový ukazatel Čistý pracovní kapitál – ČPK, je výsledkem rozdílu stavových ukazatelů. Tyto ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu (Knápková, Pavelková, 2010).

Čistý pracovní kapitál je ta část dlouhodobých zdrojů, která kryje oběžná aktiva. Jedná se o relativně volný kapitál, který je v podniku k dispozici pro financování firmy. Vytváří finanční rezervu pro případ vzniku nepříznivých událostí, které by znamenaly nečekaný vysoký výdej peněžních prostředků.

Manažer společnosti považuje ČPK za část oběžného majetku financovanou dlouhodobým kapitálem a snaží se, aby dosahoval maximální možné výše. Vlastník podniku definuje ČPK jako běžně pracující dlouhodobý kapitál a chce, aby jeho výše byla minimální. Maximální možná úroveň čistého pracovního kapitálu umožní v případě nutnosti zaplatit všechny závazky a podnik může pokračovat v činnosti. Vlastníci chtějí, aby dlouhodobé zdroje kryly pouze stálá aktiva a oběžná aktiva byla financována zdroji krátkodobými.

Výpočet čistého pracovního kapitálu (Šulák, Vacík, 2005) je:

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé cizí zdroje}$$

Pro zpřesnění výsledku stavu oběžných aktiv je vhodné z jejich struktury vyloučit dlouhodobé pohledávky.

Velikost ČPK přináší informace o platební schopnosti podniku. Dosahuje-li tento ukazatel kladných hodnot, pak dlouhodobé zdroje převyšují objem stálých aktiv (oběžná aktiva jsou kryta zdroji dlouhodobými). Hodnoty záporné svědčí o určité nestabilitě firmy a avizují možné problémy s likviditou či získáváním zdrojů v budoucnu.

Tabulka 5 - Vývoj čistého pracovního kapitálu v tis. Kč

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	4 967	9 638	12 539	8 844	27 480	26 927
Krátkodobé závazky	4 388	8 236	10 276	5 846	22 707	20 134
Čistý pracovní kapitál	579	1 402	2 263	2 998	4 773	6 793

Zdroj: Vlastní sestavení

Má-li být firma likvidní, musí mít potřebnou výši relativně volného kapitálu – přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

U firmy KONSTRUKTPOL je z tabulky č. 5 patrné neustálé zvyšování ČPK. Zvýšení je dáno nejen růstem položky oběžných aktiv, ale také růstem položky krátkodobé závazky. Největší navýšení položek bylo v roce 2010 a 2011, kdy oběžná aktiva vzrostla dvakrát a krátkodobé závazky dokonce více než třikrát oproti roku 2009. Zvýšení výroby vyvolalo růst oběžných aktiv a krátkodobých závazků. Krátkodobé závazky jsou ve sledovaném období vždy nižší než oběžná aktiva, která jsou zdrojem při splácení krátkodobých závazků. Můžeme tedy konstatovat, že firma má finanční polštář na krytí své činnosti.

4.6.4 Poměrové ukazatele

Tato analýza je založena na výpočtu ukazatelů, které charakterizují vzájemný vztah mezi vybranými položkami. Ukazatele lze počítat jednak ve smyslu poměru určitých veličin přímo přejatých z účetních výkazů a jednak jako podíl určité části k celku. Výhodou poměrových ukazatelů je možnost srovnání s odvětvím, přehlednost, nenáročnost a další využití k hodnocení budoucnosti podniku.

Nejdůležitější oblasti pro hodnocení výkonnosti firmy pomocí poměrových ukazatelů jsou ukazatele likvidity, aktivity, zadluženosti, rentability a produktivity. Analýza poměrových ukazatelů umožní podniku získání potřebných informací o finančním zdraví.

Při vyhodnocování výkonnosti společnosti KONSTRUKTPOL se vycházelo z analyzovaného období 2006 – 2011. Hodnocení tak bude založeno i na letech, které neprobíhají právě typicky jako ostatní (hospodářská krize – 2009) a lze tak získat

dostatečný interval pro určení vývojového trendu. Zdrojem pro zpracování byly výkazy firmy pro dané období.

4.6.4.1 Likvidita

Ukazatele likvidity posuzují potenciální schopnost společnosti hradit postupně své závazky splatné v blízké budoucnosti. Finanční stabilita je velmi důležitá a podnik může na základě výsledků pružně a dobře reagovat na závazky vyplývající z činnosti podniku. Rozlišujeme běžnou, pohotovou a okamžitou likviditu.

Běžná likvidita (current ratio) – likvidita III. stupně

Běžnou likviditu používáme k měření krátkodobé platební schopnosti. Tento ukazatel udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku – kolikrát je schopen uspokojit své věřitele. Tento ukazatel je velmi citlivý na velikost jednotlivých položek strany aktiv, na jejich dobu obratu, na jejich strukturu a likvidnost.

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Optimální velikost se pohybuje v rozmezí od 1,5 do 2,5. Platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím je pravděpodobnější zachování platební schopnosti podniku (Knápková, Pavelková, 2010).

Pohotová likvidita (quick ratio) – II. stupně

Jedná se o přesnější měřítko, které vylučuje z výpočtu zásoby a nedokončenou výrobu. Zahrnují se pouze krátkodobé pohledávky, které je vhodné upravit o nedobytné pohledávky.

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

Pokud je výsledná hodnota vyšší než 1, je tato skutečnost příznivá pro věřitele, ale pro vlastníka tato skutečnost znamená nadměrnou výši oběžných aktiv, která vedou k neproduktivnímu využívání vložených prostředků (Šulák, Vacík, 2005).

Okamžitá likvidita (cash-position ratio) – I. stupně

Likvidita I. stupně je považována za nejpřísnější ukazatel, právě protože měří, jak je podnik schopen uhradit své právě splatné dluhy (Sedláček, 2011).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Krátkodobý finanční majetek} / \text{Krátkodobé závazky}$$

Krátkodobý finanční majetek obsahuje peněžní prostředky v pokladně a na účtech, ale také ostatní krátkodobé obchodovatelné cenné papíry.

Za přijatelnou hodnotu se považuje okamžitá likvidita, která je vyšší než 0,2 (20%).

Tabulka 6 – Vývoj likvidity společnosti za období 2006 – 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Oběžná aktiva	4 967	9 638	12 539	8 844	27 480	26 927
Krátkodobé závazky	4 388	8 236	10 276	5 846	22 707	20 134
Zásoby	46	45	172	2 096	331	331
Peněžní prostředky	1 496	2 129	2 586	701	5 485	4 860
Běžná likvidita	1,13	1,17	1,22	1,51	1,21	1,34
Pohotová likvidita	1,12	1,16	1,20	1,15	1,20	1,32
Okamžitá likvidita	0,34	0,26	0,25	0,12	0,24	0,24

Zdroj: Vlastní sestavení

Tabulka 7 – Porovnání likvidity společnosti a odvětví za období 2006 - 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
L3 – KONSTRUKTPOL	1,13	1,17	1,22	1,51	1,21	1,34
L2 – KONSTRUKTPOL	1,12	1,16	1,20	1,15	1,20	1,32
L1 – KONSTRUKTPOL	0,34	0,26	0,25	0,12	0,24	0,24
L3 – odvětví	1,48	1,71	1,40	1,75	1,68	1,53
L2 – odvětví	1,09	0,87	0,80	1,10	1,07	1,00
L1 – odvětví	0,26	0,22	0,21	0,33	0,29	0,21

Zdroj: Vlastní sestavení a MPO ČR 2006 - 2011

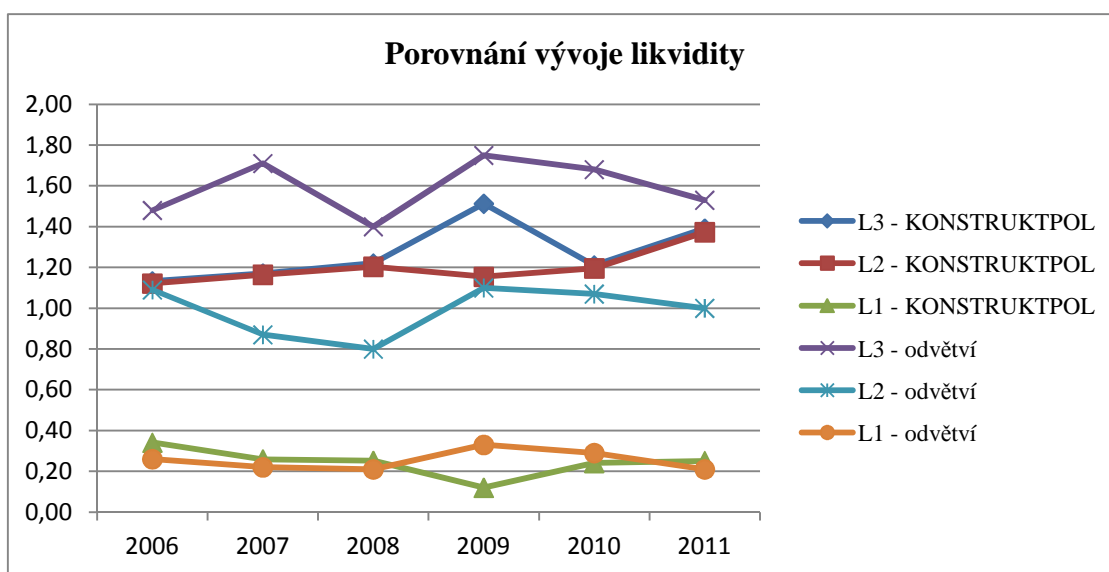
Běžná likvidita společnosti byla v analyzovaném období pod doporučenou hodnotou, kromě roku 2009, kde se pohybovala těsně nad spodní hodnotou. V případě srovnání s odvětvím (NACE 25) podle zjištěných údajů byla hodnota běžné likvidity vždy pod odvětvovými hodnotami. Hodnota běžné likvidity stoupla nad hodnotu doporučené spodní hranice v roce 2009 a zvýšení ukazatele způsobil pokles oběžných aktiv, která držela společnost v důsledku probíhající krize – skokově vzrostly zásoby a poklesly peněžní prostředky.

Pohotová likvidita plně splňuje požadované hodnoty >1 ve všech analyzovaných letech a v porovnání s odvětvím se pohybovaly nad hodnotami odvětví.

Okamžitá likvidita neboli hotovostní likvidita by měla nabývat hodnot větších než 0,2 (20%). V analyzovaném období je hotovostní likvidita vždy vyšší než požadovaná hodnota. Pouze v roce 2009 došlo k razantnímu poklesu peněžních prostředků společnosti a hodnota likvidity klesla až na 0,12.

Ve srovnání s odvětvím se okamžitá likvidita držela nad hodnotami odvětví, pokles byl zaznamenán v roce 2009 a ještě v roce 2010 nedosahoval hodnot odvětví. V roce 2011 se ocitly hodnoty okamžité likvidity nad oborovými hodnotami.

Graf 8 - Porovnání vývoje ukazatele likvidity za období 2006 – 2011



Zdroj: Vlastní sestavení a MPO ČR 2006 – 2011

4.6.4.2 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti udávají míru využití dluhů k financování podniku neboli vzájemný poměr mezi vlastními a cizími zdroji. Správná volba optimální finanční struktury je snahou každého podniku. Poměr cizího a vlastního kapitálu by měl být takový, že výše vlastního kapitálu by měla být nižší než kapitál cizí.

Ukazatel funguje jako indikátor výše rizika, které podnik podstupuje při dané struktuře vlastních a cizích zdrojů. Zadluženost je do určité míry vhodná, protože cizí kapitál je za určitých okolností levnější než vlastní kapitál. Největší výhody použití cizího kapitálu je působení úrokového daňového štítu (Knápková, Pavelková, 2010).

Zadluženost I (věřitelské riziko) – celková zadluženost

Charakterizuje finanční úroveň firmy. Ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Vyšší hodnoty jsou rizikem pro věřitele, především pro banku. Celková zadluženost (ukazatel věřitelského rizika) informuje o podílu cizího kapitálu na jeho celkovém objemu (Sedláček, 2011).

$$\text{Zadluženost I} = \text{Cizí zdroje} / \text{Aktiva}$$

Tento podíl by měl činit kolem 50%, jelikož vyšší zadluženost znamená vyšší riziko pro věřitele a zadluženost nižší přináší možnost nízkého vyžití finanční páky.

Zadluženost II (míra zadluženosti)

Míra zadluženosti je poměrně významným ukazatelem pro banku z hlediska pokrytí úvěru. Uvedený ukazatel poměruje cizí a vlastní kapitál, informuje o míře ohrožení věřitele (jeho záruk).

$$\text{Zadluženost II} = \text{Cizí zdroje} / \text{Vlastní kapitál}$$

Cizí zdroje by neměly překročit 1,5 násobek hodnoty vlastního jmění. Optimální stav vlastního jmění je vyšší než hodnota cizích zdrojů. Čím je ukazatel hodnoty zadluženosti II vyšší, tím je i vyšší finanční riziko. Optimální je ukazatel pod 0,5.

Úrokové krytí

Úrokové krytí vypovídá o schopnosti podniku krýt náklady, které vznikají při použití cizího kapitálu. Ukazatel počítá kolikrát je zisk podniku schopen krýt nákladové úroky a jak jsou zajištěny závazky z přijatých úvěrů.

$$\text{Úrokové krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky}$$

Pokud by ukazatel dosahoval hodnoty 1, znamená to, že bude sice podnik schopen pokrýt nákladové úroky celým svým ziskem, ovšem na ostatní platby již nic nezbude. Všeobecně doporučovaná hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než 5 (Knápková, Pavelková, 2010). Jiní autoři uvádí hodnoty tohoto ukazatele 5x až 6x vyšší (Sedláček, 2011).

Tabulka 8 - Ukazatele zadluženosti společnosti za období 2006 - 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva	5 010	10 490	13 803	9 069	29 582	33 376
Cizí zdroje	4 388	8 434	10 276	5 858	22 707	20 134
Vlastní kapitál	622	2 056	3 527	3 211	6 870	13 242
Nákladové úroky	0	16	41	24	46	145
EBIT	551	2 174	1 876	667	4 654	6 016
Celková zadluženost I	0,88	0,80	0,74	0,65	0,77	0,60
Koeficient zadluženosti - míra zadluženosti	7,05	4,10	2,91	1,82	3,31	1,52
Úrokové krytí	0,00	135,88	45,76	27,79	101,17	41,49

Zdroj: Vlastní sestavení

Ukazatel zadluženosti slouží jako identifikátor výše podstoupeného rizika při zapojení cizího kapitálu do podnikatelských aktivit.

Ve sledovaném období došlo ke snížení hodnot celkové zadluženosti z 88% na 60%. Podnik by měl používat cizí kapitál, pokud výnosnost vloženého kapitálu bude vyšší než náklady spojené s jeho použitím.

Společnost KONSTRUKTPOL dosahuje hodnot vyšších než je 50%. V průběhu období dochází ke snižování tohoto ukazatele. Firma nepoužívá bankovní úvěry. Cizí zdroje tvoří hlavně krátkodobé závazky (závazky z obchodních vztahů nebo závazky ke společníkům).

Míra celkové zadluženosti vyjadřuje kolik procent celkových aktiv je financováno externími zdroji. Hodnota ukazatele zadluženosti se výrazně snížila v roce 2009 na 65% a pro rok 2010 se opět mírně zvýšila na 77%, což znamená větší finanční riziko. Určitá míra zadlužení je pro podnik prospěšná, protože dochází k optimalizaci nákladů na kapitál. Doporučuje se udržovat tento ukazatel pod 50%, této hodnoty společnost nedosáhla v žádném analyzovaném roce. Nejnižší hodnota celkového zadlužení je v roce 2011. Je-li firma předlužena, může se dostat do nepříznivé finanční situace. Firma používá v současné době k financování svých aktiv z 60% pouze cizí zdroje.

Z analýzy ukazatele úrokového krytí vyplývá, že firma vytváří dostatečný zisk na krytí nákladových úroků. Společnost nevyužívá k financování bankovní úvěry. V případě

míry zadlužení se tento koeficient v posuzovaném období snižuje. Pouze v roce 2010 došlo k mírnému nárůstu oproti roku 2009. Důvodem byl nárůst vlastního kapitálu.

4.6.4.3 Ukazatele rentability

„Měřítka rentability aktiv a kapitálu poměřují úroveň dosaženého výsledku hospodaření s výší aktiv, která byla využita pro jeho dosažení, respektive výši kapitálu, který byl použit pro financování těchto aktiv. Představují tedy kvantitativní podílová měřítka, která poměřují vývoj tokové veličiny (výsledek hospodaření) za určité období s průměrnou výší stavové veličiny (aktiva, kapitál) v tomto období.“ (Wágner, 2010, s. 171)

Rentabilita je měřítkem schopnosti firmy dosahovat zisk použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje.

Rentabilita celkových aktiv – ROA

Jedná se o jeden z nejdůležitějších ukazatelů, který hodnotí výkonnost veškerého vloženého kapitálu bez ohledu na zdroj financování.

Rentabilitu vložených aktiv můžeme vypočítat dvěma způsoby (Knápková, Pavelková, 2010):

ROA (nezdáněná) - do čitatele dosazen zisk ve tvaru EBIT, čímž se zjistí hrubá produkční síla aktiv vložených do podnikání – tedy očištěná od vlivu daňového zatížení a zadlužení

$$\text{ROA (nezdáněná)} = \text{Zisk EBIT} / \text{Celková aktiva.}$$

ROA (zdaněná) - použije se k výpočtu čistý zisk (EAT), někdy navýšený o nákladové úroky.

$$\text{ROA (zdaněná)} = \text{Zisk EAT} / \text{Celková aktiva}$$

Poměřuje zisk s vloženými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financována. Čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je situace sledovaného podniku příznivější.

Rentabilita vlastního kapitálu - ROE

„Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci (akcionáři, společníci a další investoři) zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos, zda se využívá s intenzitou odpovídající velikosti jejich investičního rizika.“ (Sedláček, 2011, s. 57)

$$\text{ROE} = \text{Zisk po zdanění (EAT)} / \text{Vlastní kapitál}$$

Všeobecně by tedy ukazatel ROE měl převyšovat výnosnost bezrizikových cenných papírů, za které lze považovat dluhopisy garantované státem. Investora zajímá výše tohoto ukazatele, protože on nese riziko. Pokud by byl ukazatel ROE nižší než úroky z výnosnosti cenných papírů, přesune své prostředky jinam.

Rentabilita tržeb - ROS

Tato rentabilita staví do vzájemného poměru zisk a tržby, které jsou tržním ohodnocením výkonu firmy za určité časové období. Ukazatel hodnotí úspěšnost podniku vyjádřením ziskové marže. Výpočet ukazatele rentability tržeb je možný dvěma způsoby a záleží na položce zisku, který dosadíme do položky čitatele.

$$\text{ROS} = \text{EAT} / \text{Tržby}$$

Pro srovnání podniků navzájem je vhodné použít provozní zisk EBIT, kde jsou vyloučeny vlivy, které zkreslují skladbu kapitálu - zisk, úroky (Sedláček, 2011).

$$\text{ROS} = \text{EBIT} / \text{Tržby}$$

Tabulka 9 - Ukazatele rentability společnosti za období 2006 - 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva	5 010	10 490	13 803	9 069	29 582	33 376
Vlastní kapitál	622	2 056	3 527	3 211	6 870	13 242
Tržby	18 874	29 577	62 573	59 072	110 535	159 542
EBIT	551	2 174	1 876	667	4 654	6 016
Čistý zisk po zdanění	367	1 434	1 471	-433	3 660	6 372
ROA	11,00%	20,72%	13,59%	7,35%	15,73%	18,02%
ROE	59,00%	69,75%	41,71%	-13,48%	53,28%	48,12%
ROS	2,92%	7,35%	3,00%	1,13%	4,21%	3,77%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel rentability celkových aktiv (ROA) zhodnotí aktiva bez ohledu na způsob jejich financování. K výpočtu tohoto ukazatele byla vybrána varianta s provozním hospodářským výsledkem EBIT, aby bylo možné srovnání s odvětvím. Vývoj ukazatele ROA byl do roku 2007 rostoucí, poté zaznamenal mírný sestup (největší pokles v roce 2009). To bylo zapříčiněno nízkou úrovní hospodářského výsledku, vyvolanou nepříznivou hospodářskou situací, jako nákladem krize. Od roku 2010 ukazatel opět roste, to je způsobeno růstem zisku a aktiv. V analyzovaném období se ukazatel ROA nacházel vždy nad hodnotami odvětví.

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vykazuje kolísání, nejvyšší hodnoty dosahovala v roce 2007. Ukazatel ROE kopíroval vývoj hospodářského výsledku, firma zaznamenala prudký pokles obou ukazatelů v roce 2009 zapříčiněných hospodářskou krizí. Rok 2010 byl ve znamení růstu rentability vlastního kapitálu. Důvodem bylo velmi razantní zvýšení zisku a vlastního kapitálu. V případě srovnání hodnot ROE s odvětvím lze konstatovat, že kromě roku 2009 byla rentabilita vlastního kapitálu firmy vždy vyšší než rentabilita vlastního kapitálu v odvětví.

Vývoj ROA je stabilnější, jeho hodnoty nekolísají jako hodnoty ukazatele ROE. Při srovnání rentability vlastního kapitálu s úročením dlouhodobých vkladů zjistíme, že je-li prémie za riziko (odměna vlastníkům) nulová nebo záporná, vlastník preferuje investice do dlouhodobých vkladů před podnikáním. V případě společnosti KONSTRUKTPOL byla prémie za riziko v analyzovaném období kladná (s výjimkou roku 2009). Vlastníkům firmy tedy jejich podnikání přináší vyšší výnosnost než vládní dluhopisy.

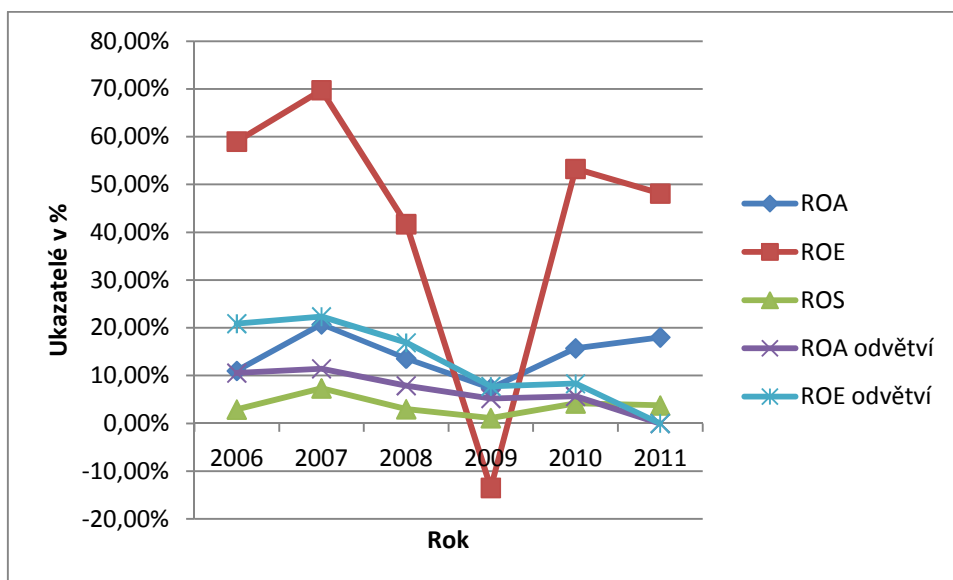
Ukazatel rentability tržeb (ROS) má vyjadřovat ziskovou marži, tedy úspěšnost podnikání. Poměruje se zisk a celkové tržby firmy. Pro porovnání s jinými podniky nebo odvětvím by musel ukazatel obsahovat v čitateli EBIT. V analyzovaném období byla nejvyšší hodnota ROS v roce 2007. Zhruba poloviční pokles zaznamenal ukazatel v roce 2008. V roce 2009 se propadl ukazatel až na úroveň 1,20, což lze vysvětlit příliš nízkou cenou a vysokými náklady na výrobu.

Tabulka 10 – Srovnání ukazatelů rentability firmy s odvětvím 2006 – 2011

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
ROA	11,00%	20,72%	13,59%	7,35%	15,73%	18,02%
ROE	59,00%	69,75%	41,71%	-13,48%	53,28%	48,12%
ROS	2,92%	7,35%	3,00%	1,13%	4,21%	3,77%
ROA odvětví	10,6%	11,45%	7,90%	5,2%	5,67%	6,75%
ROE odvětví	20,9%	22,35%	16,90%	7,8%	8,32%	10,72%

Zdroj: Vlastní sestavení a údaje MPO ČR 2006 – 2011

Graf 9 - Srovnání ukazatelů rentability firmy s odvětvím (v %)



Zdroj: Vlastní sestavení a údaje MPO ČR 2006 - 2011

Doporučené hodnoty ukazatele rentability nejsou stanoveny. Z grafu vyplývá, že hospodářská krize v roce 2009 ovlivnila firmu KONSTRUKTPOL i odvětví. V grafu č. 9 je srovnání vývoje ukazatelů ROA a ROE firmy s odvětvím.

Oba ukazatele se pohybují nad hodnotami odvětví, ovšem propad v roce 2009 je u podniku razantnější. Tento propad způsobil pokles aktiv a samozřejmě záporné hodnoty hospodářského výsledku – EBIT.

4.6.4.4 Ukazatele aktivity

Analýza ukazatelů aktivity pomáhá změřit a následně také vyhodnotit efektivnost a účinnost hospodaření firmy se svými aktivy. Neefektivnost v nakládání s aktivy má za

následek neúčelnou vázanost kapitálu, dochází ke vzniku nadbytečných nákladů a to vše snižuje zisk. Při nedostatku aktiv není z čeho produkovat a firma přichází o výnosy. Obratovost (aktivita) vyjadřuje rychlost a intenzitu využití aktiv (Sedláček, 2011).

Aktivita je proces, při kterém dochází k přeměně investovaného kapitálu na tvorbu některého druhu aktiva, ten se v závěru procesu opět přemění na peněžní prostředky. Firma může dosahovat zisku nebo ztráty. Celý proces je důležitý z hlediska doby vázanosti finančních prostředků a počtu kolikrát se obrátí určitý druh aktiva v tržbách za daný časový interval (Šulák, Vacík, 2005).

Dle odborné literatury tedy lze vyjádřit ukazatele aktivity dvěma způsoby:

- **Obratovost (počet obrátů)** – informují o počtu obrátek za určité časové období.
- **Doba obratu** – vyjadřují průměrnou dobu trvání jedné obrátky majetku (doba, po kterou jsou finanční prostředky vázány ve formě majetku).

Obrat celkových aktiv

Klíčový ukazatel poměrování efektivnosti, vyjadřuje celkovou efektivnost podniku. Měří rychlost obratu celkových aktiv, tzn. kolikrát se tato aktiva obrátí za daný časový interval (zpravidla rok) v dosažených tržbách.

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$$

Obecně platné pravidlo uvádí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím je podnik efektivnější. Minimální doporučená hodnota ukazatele je 1, ale hodnotu ukazatele ovlivňuje i kategorie odvětví (Knápková, Pavelková, 2010).

Doba obratu / Vázanost celkových aktiv

Tento ukazatel udává, jak dlouho je kapitál vázán v dané formě aktiv. Měří se tím produkční efektivnost podniku (Šulák, Vacík, 2005).

$$\text{Doba obratu celkových aktiv} = \text{Celková aktiva} / \text{Tržby} * \text{Počet dní (360, 365)}$$

Čím jsou nižší hodnoty, podnik může expandovat bez nutnosti zvyšování finančních zdrojů. I tento výpočet lze modifikovat a aplikovat na zjištění vázanosti jednotlivých druhů aktiv.

Obrat zásob

$$\text{Obrat zásob} = \text{Tržby} / \text{Zásoby}$$

Ukazatel intenzity využití zásob (Sedláček, 2011) říká, kolikrát se konečný stav zásob obrátí v ročních tržbách, tzn. kolikrát za rok se zásoby přemění v hotové výrobky a následně zpět v zásoby.

Doba obratu zásob

$$\text{Doba obratu zásob} = \text{Zásoby} / \text{Tržby} * \text{Počet dní (360, 365)}$$

Tímto ukazatelem se zjišťuje, kolik dní jsou oběžná aktiva vázána v podobě zásob, jak dlouho trvá přeměna zásob na peníze nebo pohledávky.

Doba obratu pohledávek

Výpočet udává, jak dlouho jsou peněžní prostředky zadržovány v podobě pohledávek. Na základě tohoto ukazatele zjistíme průměrnou dobu splatnosti pohledávek.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Pohledávky} / \text{Tržby} * \text{Počet dní (360, 365)}$$

Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím delší je doba, po kterou firma poskytuje zákazníkům obchodní úvěr. To může vyvolat ztrátu likvidity a nutnost pořízení prostředků formou úvěru pro podnik (Šulák, Vacík, 2005).

Tabulka 11 – Ukazatele aktivity společnosti za období 2006 – 2011 (tis. Kč, dny)

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Tržby	18874	29577	62573	59072	110535	159 542
Aktiva	5010	10490	13803	9069	29582	33 376
Zásoby	46	45	172	2096	331	331
Krátkodobé závazky	4388	8236	10276	5846	22707	20 134
Krátkodobé pohledávky	3425	7464	9781	6047	21664	21 736
Obrat aktiv	3,77	2,82	4,53	6,51	3,74	5
Obrat zásob=T/Z	410,30	657,27	363,80	28,18	333,94	482
Doba obratu aktiv – dny	95,56	127,68	79,41	55,27	96,35	75
Doba obratu zásob – dny	0,88	0,55	0,99	12,77	1,08	1
Doba obratu pohledávek – dny	65,33	90,85	56,27	36,85	70,56	49

Zdroj: Vlastní sestavení

Z provedené analýzy ukazatelů aktivity vyplývá, že minimální doporučenou hodnotu ve všech analyzovaných obdobích překračuje. Nejvyšších hodnot dosahoval obrat aktiv v roce 2009 a 2011. Mírnější růst tržeb a razantnější růst aktiv v roce 2007 způsobil snížení ukazatele v analyzovaném období až na 2,82. Celkově se hodnoty pohybují výrazně nad minimální doporučenou hodnotou a vývoj ukazatele je pozitivní.

Obrat zásob vykazuje kolísání. Nejnižších hodnot dosahoval v roce 2009, kdy firma držela velké množství zásob, převážně materiálu a nedokončené výroby. V průběhu hospodářské krize byly podniky nuceny provádět úsporná opatření, poptávaly pouze práci a zákazníci dodávali vlastní materiál. Společnost poskytovala především služby.

Doba obratu aktiv vykazuje opět kolísání. V roce 2007 dosahuje růst vrcholu hodnotou přibližně 128 dní. V tomto roce pořídila společnost novou technologii. To mělo dopad do dalšího analyzovaného období, kdy hodnota doby obratu aktiv klesala. V roce 2009 byla hodnota nejnižší (poklesly tržby). Poté mírně stoupala, v roce 2011 pořízením nové technologie opět klesla.

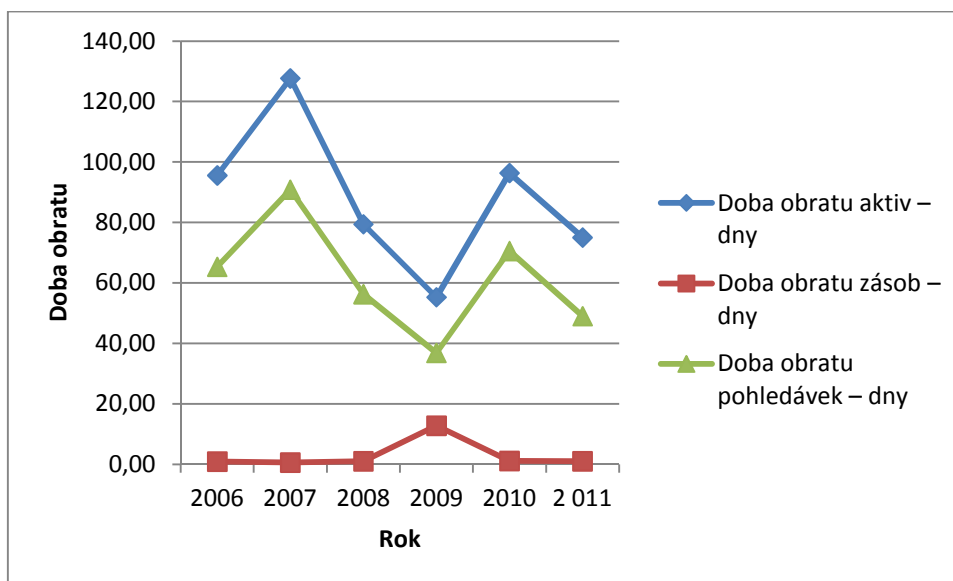
Doba obratu zásob nám říká, kolikrát byly v analyzovaném období prodány zásoby a opět pořízeny. Na počátku analyzovaného období byla hodnota doby obratu zásob 0,88. V následujícím roce byla hodnota nejnižší (0,55). V roce 2008 mírně stoupala na 0,99, což nám říká, že vázanost zásob do doby spotřeby se pohybuje ve firmě KONSTRUKTPOL okolo 1 dne. Pouze v roce 2009 došlo ke zvýšení na 12 dní. Příčinou takto nízkého ukazatele doby obratu je nízká výše zásob oproti tržbám. To je způsobeno efektivní výrobou. Zásoby se plánují podle výrobního plánu a podnik pro svou činnost nepotřebuje velké zásoby.

Doba obratu zásob je zároveň indikátorem likvidity podniku. V případě KONSTRUKTPOLU se zásoba změní v peněžní prostředky nebo pohledávku za 1 den.

Doba obratu pohledávek, tedy splatnost pohledávek se pohybovala v rozmezí 49 dní (rok 2010) až 91 dní (rok 2007).

Vývoj ukazatelů doby obratu aktiv, zásob a pohledávek je pro přehlednost uveden v grafu č. 10.

Graf 10 - Vývoj ukazatele doby obratu ve sledovaném období 2006 – 2011



Zdroj: Vlastní sestavení

4.6.4.5 Ukazatele produktivity

Ukazatel tržby za zaměstnance nám stanoví průměrný podíl tržeb připadající na každého pracovníka v dané společnosti.

$$\text{Tržby za zaměstnance} = \text{Tržby} / \text{Počet zaměstnanců}$$

Ukazatel přidaná hodnota za zaměstnance nás informuje o velikosti přidané průměrné hodnoty vyprodukované každým zaměstnancem.

$$\text{Přidaná hodnota za zaměstnance} = \text{Přidaná hodnota} / \text{Počet zaměstnanců}$$

Pokud je tento ukazatel nižší než oborový průměr, měl by management firmy přikročit k rozboru pracovních podmínek a pracovního postupu. V případě potřeby se připravit na jejich změnu.

Ukazatel zisk na zaměstnance udává, jak vysoký podíl zisku před zdaněním připadá na jednoho pracovníka.

$$\text{Zisk za zaměstnance} = \text{Zisk před zdaněním EBT} / \text{Počet zaměstnanců}$$

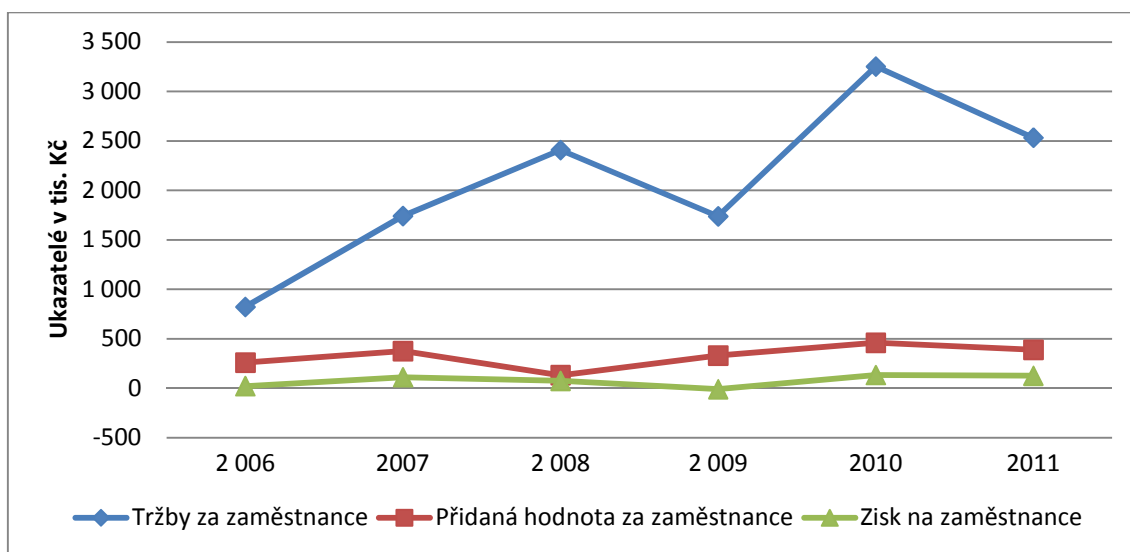
Tabulka 12 - Ukazatele produktivity společnosti za období 2006 – 2011 v tis. Kč

	2 006	2007	2 008	2 009	2010	2011
Tržby	18 874	29 577	62 573	59 072	110 535	159 542
Počet zaměstnanců	23	17	26	34	34	63
z toho THP	2	2	5	6	7	11
Přidaná hodnota	5 931	6 352	3 413	11 209	15 577	24 422
Zisk před zdaněním – EBT	483	1 890	1 921	-387	4 522	7 867
Tržby za zaměstnance	821	1740	2407	1737	3251	2532
Přidaná hodnota za zaměstnance	258	374	131	330	458	388
Zisk na zaměstnance	21	111	74	-11	133	125

Zdroj: Vlastní sestavení

Ukazatel přidaná hodnota na zaměstnance se zpočátku zvyšuje až do roku 2007 a poté klesá. Důvodem jeho následného poklesu je snížení celkové přidané hodnoty a zvýšení počtu zaměstnanců. Nejvyšší přidaná hodnota za zaměstnance byla v roce 2010. Výsledek ovlivnil růst přidané hodnoty. Zvýšením počtu zaměstnanců v souvislosti s expanzí došlo v roce 2011 k mírnému poklesu. Hodnoty ukazatele tržby za zaměstnance a zisk na zaměstnance ovlivňuje především velikost zisku nebo výše tržeb. V roce 2009 byly hodnoty obou ukazatelů záporné, firma realizovala ztrátu zapříčiněnou probíhající hospodářskou krizí.

Graf 11 - Srovnání ukazatelů produktivity za sledované období 2006 – 2011



Zdroj: Vlastní sestavení

4.6.5 Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti firmy

Souhrnné ukazatele, používané pro měření finanční výkonnosti firem, se rozdělují do těchto skupin (Šulák, Vacík, 2005):

- **Ukazatele jednorozměrné** - u těchto ukazatelů převažují nevýhody spočívající v zařazení podnikatelského subjektu podle různých ukazatelů do odlišných skupin – bezproblémové, problémové (příkladem je Beaverův test atd.).

Pro měření výkonnosti jsou preferovány vícerozměrné ukazatele, které podniky rozdělují na bankrotující či přežívající.

- **Ukazatele vícerozměrné** – tyto modely zahrnují více poměrových finančních ukazatelů, kde závislou proměnnou je hodnota, na základě které se rozdělují podniky do skupin bankrotující a přežívající. Nejvýznamnějšími ukazateli jsou Altmanův test, Index IN 95, Index IN, IN99, IN01, IN05 a další.

Pro provedení analýzy výkonnosti společnosti KONSTRUKTPOL byl stanoven jako klíčový ukazatel měření výkonnosti pouze Index IN05.

4.6.5.1 Index IN

Index IN představuje nástroj, jehož výsledná hodnota nám říká, zda hodnocená společnost tvoří ekonomicky přidanou hodnotu (EVA), respektive zda výnosnost vlastního kapitálu převyšuje alternativní náklady na kapitál ($ROE > WACC$). Výhodou tohoto indexu je možnost použití i při nefungujícím kapitálovém trhu. Tento index identifikuje tvorbu hodnoty s více jak 84% úspěšností. Pokud hodnotu podnik netvoří, pak je úspěšnost identifikace skoro 99% (Šulák, Vacík, 2005).

4.6.5.2 Index IN 95

Index 95 slouží k výpočtu finančního zdraví společnosti, schopnosti odolávat finanční tísní a zároveň poukazuje na celkovou bonitu podniku. Index IN 95 udává 70% úspěšnost (Sedláček, 2011).

Tento index je založen na předpokladu existující korelace mezi ratingem a kvantitativními ukazateli. Index 95 je vhodný pro roční hodnocení finančního zdraví podniku.

4.6.5.3 Index IN99

Akceptuje pohled vlastníka. Z tohoto pohledu byly revidovány váhy IN95 platné pro ekonomiku ČR. IN99 lze použít v případech, kdy nelze určit náklady vlastního kapitálu k výpočtu EVA. Úspěšnost indexu IN99 je podle Sedláčka (2011) vyšší jak 85%.

4.6.5.4 Index IN01, Index IN05

V roce 2000 se oba autoři Inka a Ivan Neumaierovi rozhodli zkonstruovat index, který by spojoval vlastnosti obou předchozích indexů – hodnotil by jak schopnost dostát svým závazkům, tak schopnost tvořit hodnotu pro vlastníka.

Pomocí diskriminační analýzy autoři dospěli k rovnici IN01 platné pro průmysl:

$$\text{IN01} = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,92 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Kde: A = Celková aktiva/Cizí zdroje, B = EBIT/Nákladové úroky,

C = EBIT/Celková aktiva, D = Výnosy/Celková aktiva,

E = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky a úvěry.

Kriteriální hodnoty:

$$\text{IN01} \leq 0,75 \text{ podnik spěje k bankrotu}$$

$0,75 \leq \text{IN01} \leq 1,77$ šedá zóna – podnik netvoří hodnotu, ale není bankrotující

$$\text{IN01} > 1,77 \text{ podnik tvoří hodnotu}$$

Index IN01 má z časového hlediska nejmenší omezení a je na velmi dobré úrovni. Je však nutno zdůraznit orientační charakter bonitních a bankrotních modelů, které nejsou schopny nahradit podrobnou finanční analýzu.

Index IN05 – je aktualizací indexu IN01. Index IN05 ve své konstrukci spojuje jak hledisko vlastníka i věřitele a bere ohled na české podmínky. Kromě hodnocení faktu, zda společnost v blízké době zkrachuje či nikoliv, se IN05 zabývá i tím, jestli firma vytváří pro své vlastníky nějakou hodnotu.

Index IN01 a IN05 spojují pohled věřitele i pohled vlastníka.

Změnily se zde váhy jednotlivých poměrových ukazatelů i hranice pro klasifikaci podniků (Sedláček, 2011).

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

Kde: A = Celková aktiva/Cizí zdroje, B = EBIT/Nákladové úroky,

C = EBIT/Celková aktiva, D = Výnosy/Celková aktiva,

E = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky a úvěry.

Kriteriální hodnoty:

$IN05 > 1,6$ můžeme předvídat uspokojivou finanční situaci

$0,9 < IN05 \leq 1,6$ „šedá zóna“ nevyhraněných výsledků

$IN05 \geq 0,9$ firma je ohrožena vážnými problémy

Tabulka 13 – Index IN01, Index IN05

Index IN	Váha	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A	0,13	1,14	1,24	1,34	1,55	1,30	1,66
B	0,04	0,00	135,88	45,76	27,79	101,17	41,49
C	3,92	0,11	0,21	0,14	0,07	0,16	0,18
D	0,21	3,77	2,82	4,53	6,51	3,74	4,78
E	0,09	1,13	1,14	1,22	1,51	1,21	1,34
IN01		1,48	7,12	3,61	3,11	5,74	3,72
IN05	C = 3,97	1,48	7,11	3,61	3,11	5,73	3,71

Zdroj: Vlastní sestavení

Při prováděné analýze indexu IN05 vykazoval ukazatel nákladového krytí vysokou hodnotu. Společnost KONSTRUKTPOL totiž nepoužívá k financování bankovní úvěry a není příliš zadlužena (pouze jednou čerpala krátkodobý bankovní úvěr). Doporučená hodnota pro dosažení do výpočtu je ve výši maximálně 9 (Scholleová, 2008). Tato hodnota byla v tabulce č. 13 vysoká ve všech analyzovaných letech, proto byla zpracována nová tabulka č. 14 s hodnotou B v maximální výši 9 od roku 2007 do roku 2011 včetně. Výsledky analýzy IN05 vykazují nyní podstatně nižší hodnoty indexu.

Tabulka 14 – Upravený index IN05

Index IN01	Váha	2006	2007	2008	2009	2010	2011
A	0,13	1,14	1,24	1,34	1,55	1,30	1,66
B	0,04	0,00	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
C	3,97	0,11	0,21	0,14	0,07	0,16	0,18
D	0,21	3,77	2,82	4,53	6,51	3,74	4,78
E	0,09	1,13	1,14	1,22	1,51	1,21	1,34
IN05		1,48	2,04	2,14	2,36	2,05	2,42

Zdroj: Vlastní sestavení

Získáme-li výslednou hodnotu indexu IN05 větší než 1,6, potom se podnik těší dobrému finančnímu zdraví. Pouze v roce 2006 je pod hranicí 1,6 - firma se nacházela v šedé zóně – což mohla být předzvěst problémů firmy v dalších letech. Firma expandovala a vystoupila z šedé zóny.

Při porovnání Indexu IN01 a přepočteného Indexu IN05 (změna váhy na 3,97) jsou po zaokrouhlení výsledky totožné. Podle kritéria IN05 lze říci, že se firma nacházela v roce 2006 v šedé zóně a od roku 2007 do roku 2011 byly výsledné hodnoty vyšší než 1,6 a to předznamenalo bezproblémovou situaci v budoucnu.

4.6.6 Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti

Finanční výkonnost měřená z hlediska tvorby hodnoty. Výkonnost bude změřena pomocí ukazatele EVA a ukazatele MVA za analyzované období 2006 – 2011.

4.6.6.1 Ukazatel EVA – Economic Value Added

„Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je metoda založená na ekonomickém zisku. Ekonomický zisk respektuje veškeré náklady na vynaložený kapitál, tj. jak náklady na cizí kapitál, tak i náklady vlastního kapitálu“. (Šulák, Vacík, 2005)

Ukazatel EVA je jedním z hodnotových měřítek vhodných pro posuzování výkonnosti firmy. Vychází z předpokladu, že pokud bude společnost vykazovat kladný hospodářský výsledek za určité období, nemusí ve skutečnosti zvyšovat svou hodnotu z pohledu vlastníků a akcionářů. Pokud firma vyprodukuje více, než činí vynaložené náklady na používaný kapitál, roste bohatství vlastníků a akcionářů.

Výpočet EVA lze tedy znázornit následujícím vzorcem (Sedláček, 2011):

$$\mathbf{EVA = NOPAT - WACC \times NOA}$$

nebo také:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - WACC \times C}$$

kde: NOPAT = provozní hospodářský výsledek po zdanění

WACC = průměrné vážené kapitálové náklady

NOA = investovaný kapitál (operativní aktiva) nebo C = kapitál vázaný v aktivech

Koncept EVA vychází z účetních materiálů, které však vždy neodpovídají potřebám hodnocení hospodářské situace podniku. Proto je nutné upravit výstupy z účetnictví.

Úprava by měla obsahovat čtyři základní kroky:

Konverze na operativní aktiva - čistá operativní aktiva (NOA – Net Operating Assets) vyčlenění neoperativních aktiv. Mezi nejnutnější změny patří eliminace neoperativních aktiv (prodej majetku, vliv rezerv apod.), aktivace položek účetně nevykázaných v aktivech a následné snížení o neúročený kapitál.

Konverze financování

Dále se jedná o úpravy například zvýšení operativního hospodářského výsledku (NOPAT) o úrokovou část leasingových splátek, konverze finančních zdrojů o krátkodobé neúročené závazky či úprava vykazovaných rezerv.

Konverze daňová (dochází k úpravě daní), která vyplývá především z rozdílu mezi NOPAT a účetním hospodářským výsledkem.

Konverze akcionářská

Odhadce při výpočtu NOA započítává řadu položek, které v účetnictví běžně nejsou vykazovány (např. některé složky nehmotných aktiv). Tudíž musí docházet také k úpravám na straně pasiv, především ke zvyšování vlastního jmění.

Vážené náklady kapitálu (WACC) se určí jako vážený průměr nákladů vlastního kapitálu a nákladů cizího úplatného kapitálu ve tvaru (Šulák, Vacík, 2005):

$$\mathbf{WACC = n_v \times VK / K + r_u \times (1 - s_{dp}) \times CK / K}$$

Kde: n_v = alternativní náklady vlastního kapitálu, r_u = náklady cizího kapitálu, s_{dp} = sazba daně, VK = vlastní kapitál, CK = cizí kapitál, K = celkový investovaný kapitál.

Největším problémem u tohoto ukazatele je zjištění nákladů na vlastní kapitál.

$$EVA = EBIT \times (1 - s_{dp}) - WACC \times K$$

Kde: EBIT = provozní hospodářský výsledek, K= investovaný kapitál, s_{dp} = sazba daně z příjmu, WACC = vážené náklady kapitálu

Má-li ukazatel EVA a jeho hodnota růst, potom musí výnosnost kapitálu ROE převyšovat alternativní náklady kapitálu r_e - srovnání s odpovídajícím rizikem (Sedláček, 2011).

Výpočet lze alternativně vyjádřit pomocí rentability vlastního kapitálu, resp. jako součin vlastního kapitálu a tzv. spreadu (ROE - r_e):

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

Kde: ROE = rentabilita vlastního kapitálu, r_e = náklady na vlastní kapitál, VK = vlastní kapitál.

Oportunitní (alternativní) náklady kapitálu se vypočítají podle vzorce, patřícího ke stavebnicové metodě INFA – tuto metodu používá MPO ČR:

$$r_e = R_d + r_{LA} + r_P + r_{FS} + r_{FST}$$

Kde: R_d -výnosnost bezrizikové investice - výnosnost 10letého státního dluhopisu (pro stanovení bezrizikové investice byly použity údaje ČNB a MPO ČR 2006 - 2011)

r_{LA} - prémie za likviditu akcií

r_P - prémie za podnikatelské riziko

r_{FS} - prémie za riziko finanční nestability (dle ukazatele běžné likvidity)

r_{FST} -prémie za riziko z finanční struktury (dle ukazatele úrokového krytí)

Při zjišťování nákladů vlastního kapitálu a tvorby ekonomické hodnoty podniku KONSTRUKTPOL pro období 2006 – 2010 bude využito modelu INFA, kterou používalo k hodnocení podniků Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR do roku 2010.

Nový výpočet metody INFA manželů Inky a Ivana Neumaierových bude použit pro výpočty v období 2011. Důvodem přepočtu je úprava metodiky výpočtu (MPO 2012, s. 111 - 118).

Změny v metodě výpočtu jsou na základě zohlednění výše rizika. Výši rizika reprezentuje alternativní náklad vlastního kapitálu (r_e). Představuje výnosnost (zhodnocení) vlastního kapitálu, kterou by bylo možné dosáhnout v případě investice do alternativní investiční příležitosti.

Alternativní náklad na vlastní kapitál (r_e) je součtem bezrizikové sazby (r_f) a rizikové přírážky (RP). Riziková přírážka sestává z rizikové přírážky za finanční strukturu ($r_{FINSTRU}$), finanční stabilitu ($r_{FINSTAB}$), za podnikatelské riziko (r_{POD}) a velikost podniku či likvidnost akcií (r_{LA}). S odhadem alternativního nákladu na vlastní kapitál souvisí také rozdělení podniků do čtyř skupin.

Výpočet alternativního nákladu na vlastní kapitál je:

$$r_e = r_f + \mathbf{RP} \text{ neboli } \mathbf{RP} = r_{LA} + r_{POD} + r_{FINSTRU} + r_{FINSTAB},$$

$$\text{neboli } r_e = r_f + r_{LA} + r_{POD} + r_{FINSTRU} + r_{FINSTAB}$$

Bezriziková sazba (r_f) je stanovena jako výnos 10letých státních dluhopisů.

Riziková přírážka za finanční stabilitu ($r_{FINSTAB}$), charakterizuje vztahy životnosti aktiv a pasiv, je spojena s ukazatelem běžné likvidity - L3.

Když $L3 \leq XL1$ pak $r_{FINSTAB} = 10,00\%$

Když $L3 \geq XL2$ pak $r_{FINSTAB} = 0,00\%$

Když $XL1 \leq L3 \leq XL2$, pak je hodnota $r_{FINSTAB} = \frac{(XL2-L3)^2}{(XL2-XL1)^2} \times 0,1$, kde XL1 a XL2 jsou stanoveny individuálně pro každé odvětví.

Doporučení pro aplikaci metodiky je hodnota $XL1 \geq 1,0$ a hodnota $XL2 \leq 2,5$, pro průmysl bylo stanoveno pro rok 2011 rozmezí 1,25 – 1,55 (MPO 2011).

Riziková přírážka za velikost podniku (r_{LA}) je navázána na velikost úplatných zdrojů podniku (UZ), tj. součet vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů.

Když $UZ \leq 100$ mil. Kč, pak $r_{LA} = 5,00\%$

Když $UZ \geq 3$ mld. Kč, pak $r_{LA} = 0,00\%$

Když $100 \text{ mil. Kč} < UZ < 3 \text{ mld. Kč}$ pak $r_{LA} = \frac{(3-UZ)^2}{168,2}$, přičemž UZ jsou dosazeny v mld. Kč.

Doporučení pro individuální aplikaci metodiky uvádí nepočítat s dolní hranicí pod 50 mil. Kč a s horní hranicí nad 10 mld. Kč.

Riziková přírážka za podnikatelské riziko podniku (r_{POD}) navazuje na ukazatel produkční síly (EBIT/Aktiva), její dostatečnou velikost (tzn. splnění podmínky pro práci s cizím kapitálem) a předmět činnosti podniku.

Podmínka zní: $\frac{EBIT}{A} \geq \frac{UZ}{A} \times UM$, položíme $X1 = (UZ/A) * UM$, kde UM je úroková míra.

Když $A/EBIT > X1$ pak $r_{POD} = \text{minimální hodnota } r_{POD} \text{ v odvětví}$

Když $A/EBIT < 0$ pak $r_{POD} = 10,00\%$

Když $0 < A/EBIT < X1$ pak $r_{POD} = ((X1 - EBIT/A)^2 / X1^2) \times 0,1$

Ratingový model INFA obsahuje zjednodušení (MPO, 2012):

1. Za cenu cizího kapitálu je dosazena skutečná nebo odhadovaná úroková míra.
2. Je ztotožněna tržní hodnota cizího kapitálu s účetní hodnotou cizího úročeného kapitálu.
3. Je předpokládána nezávislost hodnoty váženého průměru nákladů na kapitál (WACC) na kapitálové struktuře. Změna kapitálové struktury pouze přerozděluje celkový náklad kapitálu mezi majitele a věřitele.
4. Ve vzorci WACC je za tvar $(1 - \text{sazba daně z příjmů})$, charakterizující zdanění, použit podíl čistého zisku na zisku (CZ/Z). Je zohledněn skutečný vliv zdanění.
5. Hodnota EBIT je provedena odhadem, kdy EBIT je ztotožněn s provozním hospodářským výsledkem.

Riziková přírážka za finanční strukturu ($r_{FINSTRU}$) je rozdílem r_e a WACC.

$$r_{FINSTRU} = r_e - \text{WACC}$$

$$WACC = \frac{\frac{UZ}{A} * r_e + \frac{CZ}{Z} * UM * (\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A})}{\frac{VK}{A}}$$

Kde: UZ = úplatný zdroj, A = aktiva, r_e = alternativní (vlastní), CZ = čistý zisk, Z = zisk, UM = úroková míra, VK = vlastní kapitál.

Omezení hodnoty r_{FINSTR} :

- $r_e = WACC$, pak $r_{FINSTRU} = 0\%$
- $r_{FINSTRU} > 10\%$, pak je nutno hodnotu $r_{FINSTRU}$ omezit na 10%.

Doporučení pro individuální aplikaci metodiky je omezit úrokovou míru $0 \leq UM \leq 25\%$. Obdobně se mohou objevit extrémní hodnoty daňového zatížení, kde doporučená hodnota je $0 \leq CZ/Z \leq 100\%$. Pokud bude vypočtená hodnota r_e menší než WACC, je nutné vzít $r_e = WACC$.

Hodnoty zjištěné podle původního výpočtu INFA jsou, spolu s výpočtem ukazatele EVA, zahrnuty do následující do tabulky č. 15.

Tabulka 15 – Výpočet ukazatele EVA pro období 2006 – 2010 v tis. Kč

	2006	2007	2008	2009	2010
r_f - bezriziková sazba - 10leté státní dluhopisy	3,77	4,28	4,55	4,67	3,71
r_{LA} - prémie za likviditu akcií	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
r_P - prémie za podnikatelské riziko	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
r_{FS} - nestabilita	0,89	0,89	0,89	0,88	0,89
r_{FST}	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
r_e	9,66%	10,17%	10,44%	10,55%	9,60%
ROE	0,590	0,697	0,417	-0,135	0,533
ROE - r_e	0,589	0,696	0,416	-0,136	0,532
EVA = VK (ROE - r_e)	366	1 432	1 467	-436	3 653

Zdroj: Vlastní sestavení, ČNB 2006 – 2010, MPO 2006 – 2010

Tabulka 16 – Výpočet ukazatele EVA - nová metoda INFA pro rok 2011 v tis. Kč

Nový výpočet – EVA podle stavebnicové metody INFA -2011	2011
rf - bezriziková prémie – 10letý státní dluhopis	3,83
rFINSTAB – (1,25 <L3 <1,55)	2,80
rLA	5,00
rPOD	3,17
rFINSTRU = r_e – WACC	0,00
r_e	14,80%
WACC = r_e	14,80%
ROE	0,481
ROE –re	0,480
EVA=VK*(ROE-re)	6353

Zdroj: Vlastní sestavení, ČNB 2011, MPO 2011

V analyzovaném období došlo ke změně stavebnicové metody INFA a proto byly údaje roku 2011 přepočteny podle nové metodiky. Riziková přírážka se oproti původnímu výpočtu zvýšila, a to protože je doporučeno stanovení minimálních hodnot u r_{POD} podle průměrné hodnoty r_{POD} odvětví, která činila pro rok 2011 NACE 25 – 3,17%. Riziková přírážka za finanční stabilitu byla stanovena na základě výpočtu a doporučení pro individuální aplikaci, kde hodnota XL1 pro průmysl činila 1,25 a XL2 byla stanovena na 1,55. Hodnota běžné likvidity L3 pro rok 2011 byla vypočítána na 1,39, a proto byl proveden výpočet hodnoty a riziková přírážka za finanční stabilitu je ve výsledku dána 2,8%. Riziková prémie za velikost podniku je dána úplatnými zdroji, které se skládají z vlastního kapitálu, bankovních úvěrů a dluhopisů. V případě firmy KONSTRUKTPOL činí úplatné zdroje pouze vlastní kapitál a jeho hodnota je nižší než 100 mil. Kč, a proto je hodnota r_{LA} stanovena na 5%. Z analýzy plyne, že firma tvořila hodnotu. Náklady na vlastní kapitál činily v roce 2011 14,8%, což je více oproti původnímu výpočtu, který se pohyboval kolem 10%.

Žádoucí hodnota u ukazatele EVA je větší než 0. V případě společnosti KONSTRUKTPOL má ukazatel kladné hodnoty, kromě roku 2009. Hodnotu ukazatele ovlivňuje výše ukazatele ROE a výše nákladů na kapitál. Firma tedy produkuje více, než činí náklady vynakládané na kapitál.

4.6.6.2 Tržní přidaná hodnota - MVA – Market Value Added

MVA měří finanční výkonnost podniku jako přírůstek jeho tržní hodnoty. (Šulák, Vacík, 2005)

Tato hodnota udává vnější výkonnost podniku. MVA je rovna čisté současné hodnotě všech plánovaných projektů. Čistá současná hodnota každého projektu je pak rovna současné hodnotě budoucích EVA, které jsou projektem vytvářena.

Tento ukazatel se používá pouze pro hodnocení výkonnosti na úrovni celého podniku. Nelze jej využít pro řízení uvnitř podniku. Propojení ukazatele MVA a řízení lze pouze za předpokladu propojení s přidanou ekonomickou hodnotou – EVA (Sedláček, 2011).

Cílem manažerů je maximalizace MVA.

Za předpokladu rovnosti tržní CK (cizí kapitál) a účetní hodnoty CK lze MVA vyjádřit také takto:

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota podniku} - \text{účetní hodnota vlastního kapitálu}$$

Tržní hodnota podniku	MVA
	Náklady kapitálu

$$\text{MVA} = \sum_{i=1}^n \frac{\text{EVA}_i}{(1 + \text{WACC})^i}$$

Pokud jsou jednotlivé výsledky EVA kladné, pak generují růst MVA. Vlastníci firmy bohatnou.

Interpretace výsledků: MVA > 0 – podnik vytváří novou hodnotu pro vlastníky,
MVA = 0 – investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení,
MVA < 0 – dochází k poklesu hodnoty firmy.

Tabulka 17 – Tržní přidaná hodnota – MVA v tis. Kč

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
EVA / (1 + WACC)	334	1 300	1 329	-395	3 334	5 534
MVA	11 435					

Zdroj: Vlastní sestavení

MVA měří finanční výkonnost podniku jako přírůstek jeho tržní hodnoty. Tato hodnota udává vnější výkonnost podniku.

Výchozí hodnota MVA z roku 2006 je ve výši 334 tis. Kč, v roce 2007 vzrostla na 1300 tis. Kč, v následujícím roce klesla až na mínus 395 tis. Kč. Díky zvýšenému čistému provoznímu zisku po zdanění zaznamenala MVA v roce 2010 skokový růst až na 3 334 tis. Kč. Výpočet EVA a WACC v roce 2011 byl vypočten novou metodou INFA, přidaná hodnota rostla oproti roku 2010 na 5 534 tis. Kč (zvýšení WACC na 14,80%).

Celková vytvořená hodnota MVA firmy KONSTRUKTPOL ve sledovaném období 2006 – 2011 je 11 435 tis. Kč.

4.7 Celkové zhodnocení finanční situace společnosti KONSTRUKTPOL

V analyzovaném období nejvíce ovlivnila hospodářskou situaci firmy především globální hospodářská krize. V ČR se naplno projevila v roce 2009 snížením produkce. Rostly ceny materiálu a surovin, snížily se objemy zakázek, zesílil tlak zákazníků na kvalitu a cenu produktu, poklesl vývoz a v neposlední řadě kolísal směnný kurz eura.

Měření výkonnosti firmy v období 2006 -2011 bylo provedeno jak tradičními ukazateli finanční analýzy, tak moderními měřítky výkonnosti VBM. Ze zjištěných výsledků vyplývá, že právě probíhající krize měla velký vliv na společnost.

V hodnocených letech byl právě rok 2009 tím rokem, kdy firma poprvé vykázala ztrátu. Pro celé odvětví – zpracovatelský průmysl, bylo toto období velmi kritické.

Hodnoty ukazatele EVA se také ocitly v záporných hodnotách, firma netvořila přidanou hodnotu. Zlomovým obdobím byly pro firmu roky 2007 a 2011. V těchto letech využila svoji konkurenční výhodu, přizpůsobila produktové portfolio přáním zákazníků, a mohutně expandovala. Společnost pořídila v těchto letech nové velmi moderní

technologie, pomocí nichž si udržela stávající zákazníky a získala nové zákazníky. Došlo ke zvýšení objemu zakázek, rozšíření výrobků i na nové trhy, především do zemí EU – Německo. Firma se při financování své expanze spoléhala převážně na vlastní zdroje, nevyužila dlouhodobé bankovní úvěry.

Z porovnání celkové bilanční sumy aktiv vidíme, že majetek firmy neustále roste, dochází ke zvyšování jak položky dlouhodobého majetku, tak i položky oběžných aktiv, kterou tvoří z velké části krátkodobé pohledávky. To znamená, že firma v průběhu analyzovaného období zvyšovala svoji produkci. Pouze v roce 2009 došlo k poklesu v porovnání s rokem 2008 ve všech položkách majetku.

Strana pasiv zůstala v položce základní kapitál na stejné úrovni 200 tis. Kč. Hodnoty vlastního kapitálu neustále rostou. Rok 2009 byl ve znamení pouze nepatrného snížení této položky. Cizí zdroje obsahují převážně krátkodobé závazky z obchodních vztahů.

Společnost vykazovala zisk kromě roku 2009 (ztráta 433 tis. Kč). Pokud se podíváme na období 2009 – 2010, vidíme obrovský nárůst zisku (o přibližně 74%). Tempo růstu zisku si firma udržela i v roce 2011. Je tedy jasné, že management společnosti KONSTRUKTPOL zvolil správnou strategii a maximálně zhodnotil vložené prostředky. Výsledky roku 2011 hovoří za vše. Pořízení další nové technologie, zvýšení tržeb a celkového obrátu firmy, zvýšení počtu pracovníků až na 63 z původních 23 (rok 2006). Ukazatelé produktivity jasně ukazují, že zaměstnanci tvořili zisk i přidanou hodnotu. Pouze rok 2009 byl ve znamení záporné hodnoty u zisku na zaměstnance.

Z celkového hodnocení měření finanční výkonnosti vyplývá, že je společnost finančně zdravá a měla by pokračovat v nastavené strategii.

4.7.1 Doporučení k překonání krize

Současná hospodářská krize ukázala na řadu problémů, které mohou vzniknout. Firmy se budou muset více a lépe připravit na odhad rizik a na jejich eliminaci. Důležitou součástí každé firmy bude tedy snaha o integraci rizika do klíčových rozhodnutí managementu a kvalitní controlling.

4.7.1.1 Řízení rizika

Řízení rizika se skládá především z identifikace rizika nebo nejistoty, z analýzy důsledků, z odezvy na minimalizaci a ze zvolení vhodných strategií ošetření rizika.

V současnosti se podnik musí komplexně připravit na rizika. Jedná se o celkové nastavení fungování podniku, správné prognózy, řízení ziskovosti, motivaci zaměstnanců atd. Pro řízení nákladů může využít například metodu Target Costing⁹.

4.7.1.2 Informační systémy

Podnik může využít možnost pořízení manažerských informačních systémů.

Manažerský informační systém (MIS) je zaměřen:

- na plánování a modelování manažerských rozhodování,
- na tvorbu prognózy budoucího výhledu,
- na řízení ziskovosti výrobních zakázek,
- na identifikaci ztrátových produktů,
- na kalkulaci nákladů.

MIS usnadňuje proces podnikového plánování, kalkulaci úplných i neúplných nákladů s dopadem až do hospodářského výsledku a Cash-Flow i jejich následnou analýzu.

Podnik byl vlivem krize nucen zavést různá opatření v oblasti nákupu. Jednalo se o opatření optimalizace procesů při nákupu materiálu a zboží, přehodnocení podmínek s klíčovými dodavateli včetně revize dodavatelských smluv, jednání o platebních a dodacích podmínkách a cenová vyjednávání.

Společnost může například využít možnosti pořízení informačního systému SAP Bussines One (SAP – Systems - Applications - Products in data processing).

Informační systém SAP Bussines One je určen k řízení výkonnosti u malých a středních podniků a umožňuje (SAP, 2012):

- zefektivnit obchodní vztahy prostřednictvím správy dodavatelského řetězce,

⁹ Tagert Costing - metoda cílových nákladů, která odvozuje cílové náklady produktů z předpokládaných tržních cen v budoucnosti. Tato metoda pomůže kontrolovat náklady i příjmy z nového výrobku či služby.

- optimalizovat, propojit a automatizovat procesy v oblasti odbytu, výroby, financí a řízení podniku, zajistit podporu pro dosažení vedoucího postavení v oblasti inovací,
- poskytovat zákazníkům ty nejlepší služby a zajistit si tak jejich maximální spokojenost.

Výhodou systému SAP je snížení nákladů na zásoby a materiál (přehlednost), spolupráce s dodavateli, zásobování, zkrácení cyklů, lepší využití kapacit, lepší přehlednost dat o zákaznících a požadavcích na produkty.

4.7.1.3 Řízení zásob a lidských zdrojů

Vlivem současných ekonomických podmínek dochází ke **zvyšování tlaku na ceny**. Snížení nákladů v oblasti nákupu lze dosáhnout optimalizací dodavatelského řetězce a interních procesů spojených s pohybem materiálů i informací.

V oblasti **platebních a dodacích podmínek** jsou určité možnosti k úsporám. Těmi mohou být například:

- možnost slevy od dodavatele za dřívější úhradu faktury tzv. skonto,
- další služby např. balení a doprava materiálu atd.

Dalším krokem k překonání dopadů krize je **řízení lidských zdrojů** a hlavně motivace, stabilizace zaměstnanců. Dobře propracovaný motivační systém by mohl pomoci firmě správně motivovat zaměstnance k výkonům, které by zajišťovaly firmě prosperitu a pevnou pozici na trhu. Stabilizace zaměstnanců je důležitá z hlediska fluktuace zaměstnanců.

Pro firmu KONSTRUKTPOL je důležité udržet si kvalitní a především kvalifikované zaměstnance, kteří budou výkonní a ztotožnění s firemními strategickými cíli. Tým stávajících pracovníků posílit o nové, ať už z trhu práce nebo přímo od konkurence. Právě období krize je pro tyto akce velmi vhodné, neboť v důsledku snižování zaměstnanců v mnoha firmách je možné snadněji získat kvalitní kandidáty na specifické pozice, s potřebnou kvalifikací a zkušenostmi.

5 Návrh řešení - Strategické plánování na období 2012 - 2014

V této části kapitoly budou navrženy konkrétní návrhy a doporučení prostřednictvím strategického plánování. Bude stanoveno poslání společnosti, vize společnosti, strategické cíle na plánované období od roku 2012 až do roku 2014. Zvolené strategie budou napomáhat dosažení dlouhodobých cílů. Ve finančním plánu se zohlední všechny faktory, které by mohly společnost při její podnikatelské činnosti ohrozit.

5.1 Formulace vize, stanovení dlouhodobých cílů a strategie

Na základě důkladné strategické analýzy podniku je možné stanovení strategických cílů a strategií pro jejich dosažení. Klíčem k úspěšnému růstu podniku je právě volba optimální strategie.

Poslání a vize společnosti

Rozlišujeme pojmy vize a poslání. Poslání je obecnější pojem, který odpovídá na otázku, jaký smysl má mít uvažované podnikání a jaké produkty mají naplnit činnost firmy. Poslání je časově neohraňované a nasměřované do budoucnosti. Poslání vyjadřuje, čím chce podnik být, čeho chce ve svém oboru podnikání dosáhnout.

Vize stanoví, jak chceme, aby firma vypadala za určité období, je to vlastně přesné vymezení. Obsahem vize jsou činnosti, které se zaměřují na určování cílů podniku, způsobů a postupů, jak toho dosáhnout. Každá vize musí mít určité vlastnosti, především musí mít požadovanou šíři a hloubku, aby mohla dát dostatečné alternativní zdroje pro postavení dlouhodobých cílů. Zároveň musí odrazit požadavky a postoje vůči všem zainteresovaným (Šulák, Vacík, 2005).

5.2 Poslání a vize společnosti pro období 2012 - 2014

Posláním společnosti KONSTRUKTPOL je udržet si prosperitu, dosahovat trvale kladného hospodářského výsledku, stabilně působit na trhu a stát se vyhledávaným dodavatelem pro svoji vysokou kvalitu nabízených výrobků a služeb.

Vize společnosti pro období 2012 – 2014 je udržet si prosperitu, stabilně působit na trhu, stát se vyhledávaným dodavatelem pro svoji vysokou kvalitu nabízených výrobků a služeb a zaujmout nové zákazníky. Nabízet produkty vyrobené moderním

a výkonným zařízením, poskytovat služby kvalifikovanými zaměstnanci v maximální kvalitě dle přání zákazníka.

5.3 Strategické cíle firmy pro období 2012- 2014

Dlouhodobé cíle podniku musí vycházet z poslání a vize podniku. Dále by měly respektovat současný stav firmy. **Cíle musí být jasně formulované, měřitelné, časově vymezené, protože jedině takto definované cíle mohou být kontrolovány.** Jejich plnění musí být průběžně sledováno a vyhodnocováno vedením společnosti (Šulák, Vacík, 2005).

Strategickým obdobím je období 3 let.

5.3.1 Strategické cíle firmy s.r.o. pro období 2012 – 2014

- Rozšíření pozice firmy na zahraničním trhu – Evropa - na 75% výroby (současný poměr je ČR 37% a pro evropský trh 63%).
- Udržet stávající zákazníky a získat nové zákazníky (současní zákazníci – 15).
- Dosáhnout meziročně minimálně 5% nárůstu tržeb.
- Udržet a rozšířit produktové portfolio – inovace výrobku.
- Zavedení informačního systému SAP.
- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců – dle plánu + proškolení na nové informační systémy.
- Zavedení nového motivačního systému.
- Udržení certifikátu ČSN EN ISO 9001:2009 (management kvality) a ČSN EN ISO 3834 - 2:2006 a ČSN 1090 – 2. Certifikát ČSN EN ISO 3834 + ISO 1090 stanovuje vyšší požadavky na jakost při tavném svařování kovových materiálů.
- Snížit celkové náklady na 80% z plánovaného obrátu.

5.4 Strategie rozvoje výkonnosti firmy KONSTRUKTPOL s.r.o.

Strategií firmy je označována cesta, kterou se bude daná firma řídit, aby splnila své poslání a aby bylo dosaženo stanovených dlouhodobých cílů. Při sestavování strategie je vhodné vycházet z dřívějších použitých strategií, buď na ně navázat, nebo analyzovat

chyby a snažit se jich vyvarovat. Strategie tedy znamená, jakým způsobem si podnik hodlá zajistit budoucí konkurenceschopnost (Sedláčková, Buchta, 2006).

Při navrhování možné strategie společnosti KONSTRUKTPOL se vychází ze závěrů analýzy měření výkonnosti, z aktuální situace, z poskytnutých informací od majitele firmy, z částečné znalosti prostředí a především z vytyčených dlouhodobých cílů.

5.4.1 Strategie rozvoje výkonnosti podniku KONSTRUKTPOL s.r.o.

Udržení stávajících a získání nových zákazníků může společnost dosáhnout pomocí **intenzivních strategií**.

- **Strategie „penetrace (proniknutí) na trh“** - pomocí zvyšování kvality stávajících výrobků na stávajícím trhu.
- **Strategie rozvoj nového výrobku** – modernizace technologie.
- **Strategie rozvoj trhu** - realizací současných produktů, které firma vyrábí na novém segmentu trhu. Při této strategii by firma použila marketingové nástroje (např. prezentaci firmy na strojírenských veletrzích v Brně a v Praze) a efektivní přímé distribuční kanály. Pro splnění vytyčeného cíle by měla společnost rozšířit nabídku komplexních služeb o další možnosti povrchových úprav (fosfátování, galvanické zinkování, černění, kalení atd.). Podle růstu zájmu zákazníků bude společnost řešit případný nábor nových kvalifikovaných pracovníků, tak aby nedošlo ke snížení kvality a množství poskytovaných služeb (pozdní dodávky).

Pro dosažení lepší konkurenční pozice firmy je použitelná i strategie minimalizace nákladů. Jedná se o využití úspor z rozsahu a snížení nákladů na výrobu. Uvedená strategie se používá především u zákazníků citlivých na cenu.

Lepší konkurenční pozici může firma dosáhnout pomocí plného naplnění svých výrobních možností prostřednictvím vysoce kvalitního technického zázemí a jeho neustálým zlepšováním. Kromě technické vybavenosti přispívá ke kvalitě výrobků i dobrá organizace práce a vysoká odbornost zaměstnanců. Snižování celkových nákladů nebo časová úspora při výrobě je jednou z cest k vyšší úspěšnosti firmy.

Udržení stávajících zákazníků chce firma dosáhnout hlavně individuálním přístupem k zákazníkům a tvorbou nabídky produktů na přání zákazníků (spolupracovat při vývoji produktu).

Strategií pro dosažení hlavního dlouhodobého cíle společnosti, tj. zvýšení podílu na trhu, je spolupráce se stávajícími zákazníky, kteří působí na trhu v ČR, ale i v Evropě, především v SRN. Zákazníky a odběrateli společnosti KONSTRUKTPOL jsou výrobní podniky specializující se na výrobu pro automobilový, strojírenský a stavební průmysl. Zákazníci se zahraničním kapitálem se nejvíce podílejí na výši tržeb. Jedním z cílů společnosti je zvýšení podílu na trhu v zahraničí z 63% na 75%. Získání dalších nových zákazníků se zahraničním kapitálem a výroba nového výrobku by splnění cíle mohlo napomoci.

K udržení zákazníka firma využije **strategie nejlepších prodejních parametrů produktu**, což je zejména cena, vysoká kvalita, rychlá realizace zakázky, lze též uvažovat o možnosti zhotovení produktu na přání zákazníka.

Zvýšení počtu zaměstnanců je další strategickou akcí podporující dosažení cíle. **Individuální přístup k zákazníkovi** spolu se zlepšováním vztahů k zákazníkovi se odrazí ve výši tržeb, růstu objemu výroby, popřípadě v prodloužení dlouhodobého kontraktu.

Také **vysoká kvalita nabízených produktů a služeb**, včasné dokončování dodávek pomůže firmě dosáhnout **zvýšení spokojenosti zákazníka**.

Strategii firmy KONSTRUKTPOL by mělo být i udržení certifikátů udělených jak na používání systému managementu kvality ČSN EN ISO 9001:2009, tak i na proces svařování, který odpovídá ČSN EN ISO 3834 - 2:2006 a ČSN 1090 - 2.

Na vstupu je poznání potřeb zákazníků a výstup je výběr činností, které zajistí naplnění v souladu s vybranou strategií. **Firma KONSTRUKTPOL se může zaměřit na strategii provozní excelence a také strategii důvěrná znalost zákazníka.**

Snižování celkových nákladů nebo časové úspory při výrobě lze mimo jiné dosáhnout prostřednictvím kvalitních technických prostředků (moderní technologie - LASERTUBE LT 722D, TRULASER, SAP atd.).

Zavedením informačního systému SAP, který je určen pro řízení výkonnosti firmy, se optimalizují náklady na výrobu. Jeho prostřednictvím též dojde ke zkrácení výrobních cyklů, lepšímu využití produkčních kapacit. Dále také poskytuje přehledná data o zákaznících a jejich požadavcích na produkty.

Z makroekonomického hlediska má na podnik významný vliv mnoho faktorů. Těmito faktory jsou především **kurz eura, inflace, úrokové sazby, ceny jednotlivých komodit, výška průměrné mzdy, kupní síla obyvatel** atd.

1. **Směnný kurz eura** - z ekonomického pohledu nejvíce ovlivňuje firmu, protože převážnou část zákazníků tvoří společnosti se sídlem v EU (Spolková republika Německo). KONSTRUKTPOL uzavírá řadu nákupních a výrobních kontraktů v eurech. Posilování české koruny zhoršuje konkurenceschopnost firmy.
2. **Vývoj cen materiálů** – železo, hliník a nerez.

KONSTRUKTPOL by měl sledovat vývoj směnného kurzu a při posílení koruny realizovat objednávky s fixní cenou eura v den objednání (nákup materiálu atd.). Díky správným rozhodnutím a znalostem může společnost ušetřit nemalé finanční prostředky.

Informace o zákaznících a jejich potřebách jsou velmi důležité pro další činnosti firmy. Firma KONSTRUKTPOL využívá především osobního kontaktu se zákazníkem a různé společenské i pracovní akce. Pro mapování trhu a zjišťování dalších informací je plně využíván internet.

Ke splnění ekonomického cíle chce společnost přispět snížením nákladů, důsledným kontrolováním jakosti (výstupní kontroly). Zpětnou vazbou pro firmu by měla být odezva od zákazníků a odběratelů.

V oblasti marketingu má firma nedostatky. Soustředí se na výrobu a na marketingové činnosti ji nezbyvá čas. Komunikace se zákazníkem, zjišťování spokojenosti zákazníka, dodací lhůty zakázek, fakturování – oběh dokumentů (smlouvy, objednávky, faktury).

Společnost používá **účetní program ACONTO, software - LT722D ArTube**, bohužel nevlastní žádný informační systém, který by obsahoval potřebné informace o produkci, materiálu a dokumentech.

Za nedílnou součást své činnosti považuje společnost profesní vzdělávání svých zaměstnanců. Společnost získává především zahraniční zakázky a používaná moderní technologie, to klade velmi vysoké nároky na obsluhu a na její jazykovou vybavenost.

Pro maximální naplnění výrobních možností, zavádění moderních technologií a zvyšování produkce bude muset firma **zvýšit počet kvalifikovaných pracovníků na maximální počet 80.**

Důležité je vytvářet podmínky pro větší **motivovanost zaměstnanců společnosti** a zlepšování jejich finančního ohodnocení dle předem stanovených cílů. Při splnění daných cílů obdrží konkrétní finanční ohodnocení. U zaměstnanců přímo ve výrobě jde zejména o plnění kvalitativních podmínek výroby, proto je důležité mít zaměstnance, kteří jsou kvalifikovaní a správně motivovaní. Metrikou pro měření produktivity práce je obecně přidaná hodnota na zaměstnance nebo tržby na zaměstnance, tzn. průměrný podíl tržeb, který vyprodukoval každý pracovník.

Nový motivační systém

Motivační systém je nastaven firmou na peněžní či nepeněžní plnění ve formě mzdy, stravenek, příspěvku zaměstnavatele na penzijní připojištění.

Pro zlepšení motivačního systému by bylo vhodné zvolit následující možnosti:

- **zmenšování fixní složky mzdy ve prospěch variabilních složek mzdy,**
- **nehmotné odměny** – veřejné uznání, projevy úcty, pochvala, možnost studia apod.
- **zaměstnanecké výhody** - výhody, které jsou poskytovány okamžitě, např. příspěvek na stravu, příspěvek na penzijní pojištění

Hodnocení a motivaci pracovníka výroby ovlivňují faktory, jako jsou včasnost dokončení, kvalita vyrobených výrobků, reklamace.

Zaměstnanci, kteří jsou rozdělení podle jednotlivých úrovní, mohou být finančně motivováni formou pohyblivé složky mzdy. Vrcholový management je zainteresován ještě na celkových ročních výsledcích firmy. **Vedoucí pracovníci** firmy budou navrhopvat odměňování zaměstnanců a spolupodílet se na jejich motivaci.

5.5 Prezentace klíčových indikátorů výkonnosti pro controlling výkonnosti na základě zvolených KPI pro plánované období 2012 - 2014

Pro efektivní sledování výkonnosti a zvyšování hodnoty podniku je důležité určit vhodné výkonnostní ukazatele, které postihnou tuto problematiku z různých úhlů pohledu a pomohou tak k efektivnímu řízení a hodnocení dosažených cílů.

5.5.1 Nefinanční ukazatele KPI

Nefinanční ukazatele by měly být v příčinné souvislosti s dlouhodobými cíli a jejich dosahování by mělo být plněním cílů. Nefinanční KPI musí být vymezeny tak, aby při kontrole jejich plnění bylo zřejmé, zda se jich podařilo dosáhnout či nikoliv.

Nefinanční klíčové indikátory výkonnosti společnosti KONSTRUKTPOL byly sestaveny na základě stanovených firemních cílů a strategií.

Produktové portfolio – udržení, jeho modifikace nebo rozšíření, zvoleným měřítkem bude počet výrobních technologií, původní počet v roce 2011 činil 8 výrobních technologií (vysekávání a vyřezávání plechů, výroba palet a kontejnerů, ohýbání, CNC obrábění, lakování, svařování, laserové výpalky).

Pořízení informačního systému – SAP - informační systém, který umožňuje zavedení BSC do systému řízení. Měřítkem bude datum zavedení informačního systému SAP ve společnosti.

Zavedení nového motivačního programu - měřítkem bude datum zavedení systému ve společnosti.

Počet zaměstnanců – v důsledku pořízení nové technologie, rozšíření produktového portfolia – zvýšení objemu výroby bude nutné zvýšit počet zaměstnanců.

Tabulka 18 - Přehled nefinančních ukazatelů KPI pro plánované období 2012 - 2014

KPI – nefinanční	Měřítko	Rok	Cílová hodnota
Produktové portfolio	Počet výrobních technologií	2014	Min. 8
Pořízení nového informačního systému SAP	Datum zavedení ve společnosti	2012	Červen 2012
Zavedení motivačního programu	Datum zavedení ve společnosti	2012	Květen 2012
Počet zaměstnanců	Celkový počet zaměstnanců	2014	80

Zdroj: Vlastní sestavení

5.5.2 Souhrn finančních ukazatelů pro měření výkonnosti firmy – KPI finanční

V tabulce č. 19 jsou navrženy finanční klíčové ukazatele výkonnosti společnosti KONSTRUKTPOL. Ukazatele byly vybrány pro měření výkonnosti firmy na základě zvolených KPI při plnění strategických cílů a s ohledem na ukazatele, pomocí kterých byla analyzována minulá a současná ekonomická situace společnosti v kapitole 4. V této kapitole byly prezentovány i teoretické poznatky o ukazatelích, metody, postupy a výpočty. Tabulka obsahuje souhrn vybraných ukazatelů a jejich roční cílové hodnoty, včetně měřítka pro hodnocení.

Tabulka 19 – Přehled finančních ukazatelů KPI pro plánované období 2012 – 2014

KPI – finanční	Měřítko	Roční cílová hodnota
Prosperující společnost	ČPK	Kladná hodnota
	Pohotová likvidita	> 1
	Okamžitá likvidita	> 20%
	Zadluženost I.	< 60%
	Zadluženost II.	< 1,50
	Přidaná hodnota za zaměstnance	> 400
	ROA	> 18%
	ROE	> 50%
	ROS	> 4%
Tvorba hodnoty firmy	EVA	$EVA \geq 0$
	MVA	$MVA \geq 0$

Zdroj: Vlastní sestavení

5.6 Finanční plán pro období 2012 - 2014

V této části diplomové práce je navržen finanční plán pro společnost KONSTRUKTPOL, ve kterém jsou zohledněna rizika, faktory, které ovlivňují zcela zásadně podnikatelskou činnost. Finanční plán bude vycházet ze strategických cílů firmy.

Vývoj tržeb pro období 2012 – 2014

Při plánování vývoje tržeb byl použit desagregovaný přístup. Podstatou zvoleného přístupu je rozčlenění výrobního programu firmy na klíčové produkty a služby, které se podílejí rozhodující částkou na tržbách firmy (Fotr, 1999).

Společnost vyrábí různorodé výrobky a soustředí se především na přání zákazníka. Z tohoto důvodu byl vytvořen výrobní plán pro strategické produkty podle klíčových

zákazníků firmy a činností s ohledem na rizika vyplývající ze současné hospodářské situace, která ovlivňuje produkci. Rok 2011 byl pro firmu náročný a z výrobního plánu vyplývá, že rok 2012 bude zlomovým. Firma chce navýšit výrobu produktů z důvodu pořízení nové technologie (2011) v souladu se svými strategickými cíli. Při sestavování výrobního plánu se vycházelo ze skutečné výroby z roku 2011 a ze sjednaných dlouhodobých kontraktů. V uzavřených smlouvách se zákazníci zavazují k odběru sjednaného množství výroby s tím, že existují doložky případné úpravy. Tyto doložky byly zohledněny při tvorbě scénářů tržeb (viz níže).

V tabulce je rozčleněno výrobní portfolio podle produktů a ke každému druhu výrobku je uveden počet plánovaných kusů, plánované výnosy (tržby z prodeje vlastních výrobků). Se zvyšováním cen produktů v plánu není počítáno a to s ohledem na optimalizaci nákladů. Ceny zůstávají ve stejném poměru, úprava nastane pouze v případě eurových zakázek, kde dojde ke změně směnného kurzu dle prognózy České národní banky (ČNB) o vývoji kurzu eura pro plánované období. Při plánování objemu výroby byla zohledněna i rizika spojená s ekonomickou situací v Evropě.

Tabulka 20 - Výrobní plán firmy na období 2012 – 2014 v tis. Kč

Výrobní plán	2011		2012		2013		2014	
	Ks	Kč	Ks	Kč	Ks	Kč	Ks	Kč
Paleta I. 300kg - EU - 480 EURO	7 500	88 200	7 600	90 835	8 300	96 811	8 500	98 328
Paleta II. 130 kg - ČR - 1500 Kč	8 000	12 000	8 500	12 750	8 600	12 900	8 900	13 350
Paleta III. 60 kg- EU - 50 EURO	8 500	104 123	9 000	11 205	11 500	13 973	12 000	14 460
Paleta IV. 83 kg - EU - 220 EURO	5 000	26 950	6 000	32 868	6 121	32 723	6 300	33 403
Laserové výpalky v kg - 30Kč/kg		12 000		14 000		18 000		24 000
Ostatní činnost		4 705		4 951		5 527		10 792
Celkem	29 000	154 268	31 100	166 609	34 521	179 934	35 700	194 333

Zdroj: Vlastní sestavení

Z ekonomického pohledu **nejvíce ovlivňuje firmu směnný kurz eura**, protože převážnou část zákazníků tvoří společnosti se sídlem v EU (Spolková republika Německo). Prognóza vývoje CZK/EUR je uvedena v tabulce pod textem. Společnost uzavírá strategické kontrakty převážně v eurech, nakupuje materiál na výrobu v eurech.

Dalším faktorem ovlivňujícím podnik je vývoj cen materiálů – železo, hliník a nerez. Průměrná cena hutních materiálů v roce 2010 a 2011 vzrostla, velmi pomalu se vzpamatovává, pozvolna stoupá i spotřeba. Poptávku táhnou strojírenské firmy napojené na **automobilový průmysl**. Celkový odbyt naopak sráží krize ve stavebnictví

(klesá odbyt betonářské oceli), u produktů pro mosty a ocelové konstrukce je situace lepší. Ceny vstupů výrazně rostou a poroste poptávka po železe. Vývoj poptávky na trzích je ovlivněn řadou faktorů, kterými jsou především intenzita konkurence, hrozba substitutů, vstup nových konkurentů na trh. Poptávku odráží i situace v EU a vývoj ve světě (Čína, USA). Nelze předpokládat, že by docházelo ke zvyšování prodejních cen výrobků firmy, protože konkurence a současný ekonomický vývoj nedovolí firmě uvažovat o změně prodejních cen. Uvažované úspory bude hledat firma v nákladech, v technologiích a v úsporách z rozsahu.

Tabulka 21 - Prognóza kurzu CZK/EUR

<i>Ukazatel</i>	<i>rok</i>	<i>ve výši</i>
<i>kurz CZK/EUR</i>	2012	24,9
	2013	24,3

Zdroj: ČNB 2012

Tabulka 22 - Použité kurzy CZK/EUR pro přepočtení cen

<i>Ukazatel</i>	<i>rok</i>	<i>ve výši</i>
<i>kurz CZK/EUR</i>	2011	24,5
	2012	24,9
	2013	24,3
	2014	24,1

Zdroj: Vlastní sestavení a ČNB 2012

Produkty uvedené v eurové měně jsou přepočteny v roce 2011 a 2012 podle kurzu, který je popsán v tabulce. Při výpočtech se vycházelo z prognózy ČNB o vývoji kurzu eura.

Největšími rizikovými faktory jsou tedy kurz CZK/EUR, snížení objemu výroby, popřípadě změny v portfoliu a to by vedlo ke snížení plánovaných tržeb.

Cena produktů zahrnuje vyčíslení výroby, přepravy, povrchové úpravy, mzdy, materiál a zisk.

5.6.1 Scénáře tržeb

Výchozím plánovacím obdobím rok je 2011, kdy došlo k růstu tržeb o 53% oproti roku 2010. Tento skokový nárůst byl zapříčiněn expanzí podniku, růstem objemu výroby, získáním nových klíčových zakázek, uzavřením dlouhodobých kontraktů na dodávky objemů palet. Na výši tržeb má vliv velké množství externí faktorů (inflace, kurz CZK/EUR, ceny materiálů atd.), které firma nemůže ovlivnit a při plánování tržeb musí s těmito riziky počítat. Proto je vhodné počítat s různými variantami – scénáři tržeb, které by firma dosáhla při příznivém nebo nepříznivém vývoji těchto faktorů.

Strategické scénáře zohledňují:

- změnu struktury portfolia
- výši objemu výroby jednotlivých strategických produktů na základě vyhodnocení informací marketingového charakteru (vývoj cen materiálu – železa, vývoj směnného kurzu, cen pohonných hmot)
- dlouhodobě uzavřené kontrakty (2011) s klíčovými zákazníky.

5.6.1.1 Optimistický scénář

Při tvorbě optimistického scénáře jsem vycházela z uzavřených dlouhodobých kontraktů, které zaručují firmě výrobu dle výrobního plánu a umožňují v případě nutnosti zvýšení objemu dodávek až o 10%.

Tabulka 23 - Optimistický scénář tržeb v tis. Kč

	Plán výroby			Zvýšení výroby o 10%			Tržby za prodej vlastních výrobků v Kč		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Optimistický scénář									
Paleta I – ks	7 600	8 300	8 500	8 360	9 130	9 350	99 919	106 492	108 161
Paleta II – ks	8 500	8 600	8 900	9 350	9 460	9 790	14 025	14 190	14 685
Paleta III - ks	9 000	11 500	12 000	9 900	12 650	13 200	12 326	15 370	15 906
Paleta IV – ks	6 000	6 121	6 300	6 600	6 733	6 930	36 155	35 995	36 743
Laserové výpalky – kg	467 000	600 000	800 000	513 700	660 000	880 000	15 411	19 800	26 400
Ostatní činnost - Kč							5 446	6 080	11 871
Celkem						Celkem	183 281	197 927	213 766
						Rozdíl	16 672	17 994	19 433

Zdroj: Vlastní sestavení

V tabulce č. 23 vidíme, že v případě růstu objemu výroby o 10% dojde ke zvýšení tržeb v jednotlivých letech o 16 672 tis. Kč v roce 2012, v roce 2013 je to zvýšení o 17 994 tis. Kč a pro rok 2014 je to růst o 19 433 tis. Kč.

5.6.1.2 Realistický scénář

Realistický scénář tržeb je shodný s plánem výroby. Tento scénář je v souladu se strategickými cíly a s dohodnutými dlouhodobými kontrakty.

Skladba výroby, plánovaný objem výroby a plánované tržby z prodeje vlastních výrobků jsou uvedeny v tabulce č. 24.

Tabulka 24 - Realistický scénář tržeb v tis. Kč

Výrobní plán	2012		2013		2014	
	Ks	Kč	Ks	Kč	Ks	Kč
Paleta I. 300kg - EU - 480 EURO	7 600	90 835	8 300	96 811	8 500	98 328
Paleta II. 130 kg - ČR - 1500 Kč	8 500	12 750	8 600	12 900	8 900	13 350
Paleta III. 60 kg- EU - 50 EURO	9 000	11 205	11 500	139 723	12 000	14 460
Paleta IV. 83 kg - EU - 220 EURO	6 000	32 868	6 121	32 723	6 300	33 403
Laserové výpalky v kg - 30Kč/kg		14 000		18 000		24 000
Ostatní činnost		49 510		5 527		10 792
Celkem	31 100	166 609	34 521	179 934	35 700	194 332

Zdroj: Vlastní sestavení

5.6.1.3 Pesimistický scénář

U pesimistického scénáře je počítáno s doložkami ve smlouvách o dlouhodobých kontraktech. Dodatky ke smlouvám umožňují snížit objem výroby až o 5%. Poklesy objemu výroby a poklesy tržeb jsou dle pesimistického scénáře uvedeny v tabulce č. 25.

Tabulka 25 - Pesimistický scénář tržeb v tis. Kč

	Plán výroby – ks			Snížení o 5%			Tržby za prodej vlastních výrobků		
	2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Pesimistický scénář									
Paleta I	7 600	8 300	8 500	7 220	7 885	8 075	86 293	91 971	93 412
Paleta II	8 500	8 600	8 900	8 075	8 170	8 455	12 113	12 255	12 683
Paleta III	9 000	11 500	12 000	8 550	10 925	11 400	10 645	13 274	13 737
Paleta IV	6 000	6 121	6 300	5 700	5 815	5 985	31 225	31 087	31 732
Laserové výpalky – Kg	467 000	600 000	800 000	443 650	570 000	760 000	13 310	17 100	22 800
Ostatní činnost							4 703	5 251	10 252
Celkem						Celkem	158 288	170 937	18 461
						Rozdíl	-8 321	-8 997	-9 717

Zdroj: Vlastní sestavení

U pesimistického scénáře došlo ke snížení tržeb za prodej vlastních výrobků o 8 321 tis. Kč v roce 2012, pro rok 2013 to znamená snížení o 8 997 tis Kč a další plánovaný rok je pokles o 9 717 tis Kč.

5.6.2 Plán celkových výnosů

Tržby za prodej vlastních výrobků, které jsou stanoveny v souladu s výrobním plánem, byly doplněny o tržby za prodej zboží a ostatní výnosy (kurzové zisky, tržby z prodeje materiálu, výnosové úroky). Společnost neplánuje pro období 2012 – 2014 prodej DHM. Investiční majetek, který firma nepoužívá, odprodala v minulých letech. Tržby za prodej DHM jsou pouze za prodaný materiál.

Tabulka 26 – Plán celkových výnosů pro období 2011 – 2014 v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014
Výnosy celkem	159 542	172 232	185 933	200 855
Výkony	154 268	166 609	179 938	194 333
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	154 268	166 609	179 938	194 333
Tržby za prodej zboží	152	155	158	171
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 149	2 256	2 369	2 606
Tržby z prodeje materiálu	2 149	2 256	2 369	2 606
Ostatní provozní výnosy	5	5	6	6
Ostatní finanční výnosy	2 968	3 205	3 462	3 739

Zdroj: Vlastní sestavení

5.6.3 Vývoj nákladů pro období 2012 – 2014

Při plánování nákladů byl použit desagregovaný přístup. Tento přístup umožňuje stanovit náklady s ohledem na potencionální riziko. Podle výrobního plánu firmy je sestaven plán nákladů, který obsahuje jednotlivé produkty výroby a k nim jsou stanoveny náklady (Fotr, 1999).

Výrobní plán je rozdělen na klíčové produktové portfolio, jednotlivé palety. Cena výrobku je stanovena podle kalkulačního vzorce a z toho vyplývají i jednotlivé výše nákladů na výrobu.

Kalkulační vzorec na výrobu jedné palety:

- 35% materiál na výrobu,
- 20% náklady na výrobu,
- 15% mzdy,
- 10% povrchová úprava výrobku (lakování, žárové zinkování, galvanické zinkování, chromování, eloxování, fosfátování, niklování, černění atd.),
- 5% tvoří náklady na přepravu,
- 15% zisk.

Plán nákladů na jednotlivé palety, výpalky a ostatní činnost je uveden v následující tabulce č. 27.

Tabulka 27 - Plán nákladů na jednotlivé produkty – realistický scénář v tis. Kč

Náklady	Náklady na jednotlivé palety, výpalky v Kč			Celkové náklady na plánovanou výrobu v Kč		
	2012	2013	2014	2012	2013	2014
Paleta I	10 159	9 914	9 833	77 210	82 290	83 579
Paleta II	1 275	1 275	1 275	10 838	10 965	11 348
Paleta III	1 058	1 033	1 024	9 524	11 877	12 291
Paleta IV	4 656	4 544	4 507	27 938	27 814	27 040
Laser - výpalky – Kg	25,5	25,5	25,5	11 909	15 300	20 400
Ostatní činnosti	0	0	0	4 208	4 698	9 173
Celkové náklady na výrobu				141 627	152 944	163 831

Zdroj: Vlastní zpracování

Spotřeba materiálu a služby spojené s výrobou zahrnují předpokládané zvýšení cen energií, materiálu, zvýšené náklady na úhradu zprovozněné nové výrobní technologie LASERTUBE.

Nárůst osobních nákladů (zhruba o 7%) způsobilo plánované zvýšení objemu výroby. Možným předpokladem je i navýšení pracovníků (noví pracovníci obsluhy, programátor, svářeči – mzdy, proškolení atd.). Firma počítá s maximálním růstem počtu pracovníků na celkový počet 80 pracovníků za plánované období, ostatní potřeby provede reorganizací ve výrobě.

Zvýšení osobních nákladů je také zapříčiněno snahou o další strategické cíle. Mezi ně patří zvyšování odborné kvalifikace svých zaměstnanců, rozšíření finančních a nefinančních motivačních prvků. Uvedená opatření by měla vést k dosažení lepších pracovních výsledků zaměstnanců, ke snížení pracovní absence a fluktuace zaměstnanců.

Příčinou růstu odpisů majetku je skončení finančního leasingu na technologii (předchozí období), která byla odkoupena za ZC. Při stanovení budoucí výše odpisů je počítáno s majetkem, který firma pořídila v předchozích letech. Nová technologie (2011) nemá vliv na výši odpisů, protože je pořízena formou operativního leasingu a tudíž není zařazena do aktiv firmy.

Náklady na prodané zboží mají mírně rostoucí tendenci. Jsou to pouze pořizovací náklady nakoupeného zboží.

Další provozní náklady jsou především ZC prodaného investičního majetku, tvorba zákonných a ostatních rezerv, tvorba opravných položek, daně a poplatky a ostatní provozní náklady. Firma neplánuje velký nárůst této položky.

Do položky ostatní finanční náklady patří úrokové náklady, kurzové ztráty z peněžních prostředků, kurzové ztráty ze spotových operací a ostatní finanční náklady. V této položce se předpokládá maximálně 2% růst.

Tabulka 28 - Plán celkových nákladů na výrobu v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014
Náklady celkem	151 675	164 432	178 291	193 382
Výkonová spotřeba	129 699	140 984	153 272	166 653
Náklady vynaložené na prodané zboží	299	314	330	346
Osobní náklady	19 182	20 525	21 961	23 499
Daně a poplatky	10	11	11	12
Odpisy	941	979	1 018	1 058
ZC prod. dlouh. majetku a materiálu	232	244	256	269
Ostatní provozní náklady	195	205	215	226
Nákladové úroky	145	151	157	163
Ostatní finanční náklady	972	1 021	1 072	1 157

Zdroj: Vlastní sestavení

5.6.4 Plán typu výkaz zisku a ztrát

V níže uvedené tabulce č. 29 jsou uvedeny plánované výnosy a náklady pro období 2012-2014. Při tvorbě a sestavování výkazu zisku a ztrát byl použit odvod daně z příjmu právnických osob ve výši 19 %. Vývoj hospodářského výsledku byl sestaven na základě plánovaného vývoje tržeb a plánovaných nákladů. Plánování nákladových položek výkonové spotřeby (materiál, energie, služby) a osobních nákladů se odvíjely od výrobního plánu, od odhadu (rok 2011) a podle očekávaného budoucího vývoje.

V plánovaném období tvoří firma zisk s tím, že v roce 2012 je to o 18 % méně oproti roku 2011. V roce 2013 se zisk snížil o 18,5 % a v posledním plánovaném roce 2014

došlo opět k jeho snížení o 2 %. Uvedené kolísání zisku je zapříčiněno vývojem kurzu eura a zvýšenými náklady na splátky technologie, vyššími osobními náklady atd.

Tabulka 29 – Plán výkazu zisku a ztrát v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014
Výnosy celkem	159 542	172 232	185 933	200 855
Výkony	154 268	166 609	179 938	194 333
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	154 268	166 609	179 938	194 333
Tržby za prodej zboží	152	155	158	171
Náklady celkem	151 675	164 432	178 291	193 382
Výkonová spotřeba	129 699	140 984	153 272	166 653
Náklady vynaložené na prodané zboží	299	314	330	346
<i>Přidaná hodnota</i>	24 422	25 466	26 495	27 505
Osobní náklady	19 182	20 525	21 961	23 499
Daně a poplatky	10	11	11	12
Odpisy	941	979	1 018	1 058
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	2 149	2 256	2 369	2 606
ZC prod. dlouh. majetku a materiálu	232	244	256	269
Ostatní provozní výnosy	5	5	6	6
Ostatní provozní náklady	195	205	215	226
<i>Provozní výsledek hospodaření – EBIT</i>	6 957	5 766	5 409	5 055
Nákladové úroky	145	151	157	163
Ostatní finanční výnosy	2 968	3 205	3 462	3 739
Ostatní finanční náklady	972	1 021	1 072	1 157
<i>Finanční výsledek hospodaření</i>	1 851	2 034	2 233	2 418
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 674	1 482	1 452	1 420
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	7 134	5 224	6 190	6 053
Výsledek hospodaření za účetní období (+ -)	7 134	5 224	6 190	6 053
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 808	7 800	7 642	7 473

Zdroj: Vlastní sestavení

5.6.5 Plán typu rozvaha

V tabulce č. 30 je zaznamenán vývoj jednotlivých položek aktiv a pasiv v letech 2012 - 2014. Největší položku aktiv tvoří dlouhodobý hmotný majetek, skládá se ze samostatných movitých věcí (stroje, zařízení, výrobní linky, dopravní prostředky a inventář s dobou použitelnosti delší než jeden rok a jejichž ocenění je vyšší než limit

stanovený vnitropodnikovou směrnicí). V této položce dochází ke zvyšování hodnoty DHM (skončení finančního leasingu na technologii, zapsání do majetku). Položku oběžná aktiva tvoří zásoby (materiál, nedokončená výroba, výrobky a zboží), dlouhodobé pohledávky, krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Tyto položky ovlivňuje výše a vývoj tržeb. Pokud rostou tržby, pak musí zákonitě stoupat i položky zásob, pohledávek i finančního majetku. Zásoby mají rostoucí charakter a důvodem je zavedení nové výrobní technologie a zvýšení objemu výroby. V plánovaných letech se předpokládá razantnější zvýšení zásob, protože bude využito nové technologie 100% a dojde k naplňování dodavatelských kontraktů. Společnost nemá žádné dlouhodobé pohledávky. Krátkodobé pohledávky tvoří pohledávky z obchodních vztahů, daňové pohledávky a krátkodobě poskytnuté zálohy. U krátkodobých pohledávek je očekáván růst 10% - 30 %. Položka krátkodobý finanční majetek obsahuje peníze v pokladně a na účtech. Tyto položky vzrostou v rozmezí 20%. Časové rozlišení (náklady příštích období) obsahuje částky leasingových akontací.

V položkách pasiv se v plánovaném období neuvažuje o navýšení základního kapitálu ani rezervního fondu. Hospodářský výsledek za běžné účetní období se následně převede na nerozdělený zisk. Pro určení cizích zdrojů je základním východiskem rovnost aktiv a pasiv. Z toho důvodu se výše cizího kapitálu stanoví jako rozdíl přírůstku pasiv a interních zdrojů (závazky dlouhodobé, krátkodobé a bankovní úvěry a výpomoci).

V rozvaze je též zahrnut předpoklad, že společnost bude tvořit kladný hospodářský výsledek. Zisk použije na další rozvoj podnikání, a proto nebude zapotřebí ani v budoucnu čerpat žádné dodatečné zdroje v podobě bankovních úvěrů či výpomocí.

Jak z uvedeného plánu vyplývá (viz. tabulka č. 30), navýšení tržeb následují oběžná aktiva a finanční majetek.

Tabulka 30 – Plán typu Rozvaha v tis. Kč

Položka	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	33 376	38 063	47 995	54 130
Stálá aktiva	5 791	6 081	7 297	8 756
Oběžná aktiva	26 927	31 325	40 040	44 716
Zásoby	331	497	546	573
Pohledávky krátkodobé	21 736	24 996	32 495	35 745
Běžný účet (hotovost)	4 860	5 832	6 998	8 398
Časové rozlišení N a P	658	658	658	658
Pasiva celkem	33 376	38 063	47 995	54 130
Vlastní kapitál	13 242	18 466	24 656	30 709
Základní kapitál	200	200	200	200
Zákonné rezervy	5	5	5	5
VH minulých let	6 665	13 037	18 261	24 451
VH běžného účetního období	6 372	5 224	6 190	6 053
Cizí zdroje - Závazky krátkodobé	20 134	19 597	23 339	23 421

Zdroj: Vlastní sestavení

5.7 Posouzení výkonnosti podnikatelského plánu na základě zvolených indikátorů controllingu

Zhodnocení výkonnosti podnikatelského plánu společnosti na základě zvolených nefinančních a finančních KPI následuje v níže uvedených částech kapitoly.

5.7.1 Nefinanční ukazatele výkonnosti

Tabulka 31 – Přehled nefinančních ukazatelů KPI

KPI – nefinanční	Měřítko	Rok	Cílová hodnota
Produktové portfolio	Počet výrobních technologií	2014	Min. 8
Pořízení nového informačního systému SAP	Datum zavedení ve společnosti	2012	Červen 2012
Zavedení motivačního programu	Datum zavedení ve společnosti	2012	Květen 2012
Počet zaměstnanců	Celkový počet zaměstnanců	2014	80

Zdroj: Vlastní sestavení

Splnění nefinančních ukazatelů KPI umožňuje výrobní plán a z něj odvozené tržby, včetně naplánovaných nákladů na výrobu. Těmi jsou udržení nebo rozšíření produktového portfolia. Důvodem je zvýšení objemu výroby v souladu s výrobním plánem, kalkulováno je se zvýšením pracovníků na celkový počet zaměstnanců 80. Zavedení informačního systému SAP a nového motivačního programu by mohlo proběhnout v daném termínu.

5.7.2 Finanční ukazatele výkonnosti

Analýza finančních KPI (uvedených v tabulce č. 19) společnosti KONSTRUKTPOL, které byly vybrány pro controlling výkonnosti podniku v plánovaném období, bude provedena v této části práce.

5.7.2.1 Čistý pracovní kapitál

Představuje tu část oběžných aktiv, financovanou dlouhodobými zdroji. Jedná se o relativně volný kapitál sloužící k zajištění hospodářské činnosti. Příliš vysoká hodnota snižuje rentabilitu podniku a podmínkou pro posouzení výkonnosti byl požadavek kladné výsledné hodnoty.

Tabulka 32 - Rozdílový ukazatel ČPK ve sledovaném období v tis. Kč

	2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	27 480	26 927	31 325	40 040	44 716
Krátkodobé závazky	22 707	20 134	19 597	23 338	23 421
Čistý pracovní kapitál	4 773	6 793	11 728	16 702	21 295

Zdroj: Vlastní sestavení

Z výsledků v tabulce č. 32 je patrné, že firma tuto podmínku splnila a dosáhla kladné hodnoty. Krátkodobé závazky vzrostly, ČPK má také rostoucí tendenci.

5.7.2.2 Ukazatele likvidity

Pohotová likvidita - pokud je výsledná hodnota vyšší než 1, je tato skutečnost příznivá pro věřitele. Z pohledu vlastníka to ovšem znamená nadměrnou výši oběžných aktiv. Ta vede k neproduktivnímu využívání vložených prostředků. Od roku 2006 až do roku 2014 se pohybuje ukazatel nad hodnotou 1,00. To signalizuje nadměrnou výši oběžných

aktiv. Pro vlastníka je to nepříznivý výsledek, ale v případě věřitelů je výsledek příznivý.

Okamžitá likvidita - měří schopnost společnosti hradit své právě splatné závazky. Za přijatelnou hodnotu se považuje okamžitá likvidita, která je vyšší než 0,2. Hodnoty okamžité likvidity mají velmi dobré výsledky a společnost je schopna hradit své právě splatné závazky. V plánovaném období je firma nad hodnotou, která se považuje za přijatelnou.

Tabulka 33 – Ukazatele likvidity ve sledovaném období 2012 – 2014

	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	26 927	31 325	40 040	44 716
Krátkodobé závazky	20 134	19 597	23 338	23 421
Zásoby	331	497	546	573
Peněžní prostředky	4 860	5 832	6 998	8 398
Běžná likvidita	1,34	1,60	1,72	1,91
Pohotová likvidita	1,32	1,57	1,69	1,88
Okamžitá likvidita	0,24	0,30	0,30	0,36

Zdroj: Vlastní sestavení

Při posuzování likvidity byly splněny obě podmínky, tedy hodnoty pohotové a okamžité likvidity > 1 resp. než 20%.

5.7.2.3 Ukazatele zadluženosti

Společnost KONSTRUKTPOL dosahuje ve sledovaném období i hodnot nižších než je 0,50 (50%). Firma nepoužívá bankovní úvěry. Cizí zdroje tvoří hlavně krátkodobé závazky (závazky z obchodních vztahů, závazky ke společníkům). Firma používá k financování svých aktiv z 43% - 51% pouze cizí zdroje.

Tabulka 34 - Ukazatele zadluženosti ve sledovaném období 2012 – 2014

	2011	2012	2013	2014
Aktiva	33 376	38 063	47 995	54 130
Cizí zdroje	20 134	19 597	23 338	23 421
Vlastní kapitál	13 242	18 466	24 656	30 709
Nákladové úroky	145	151	157	163
EBIT	6 016	5 766	5 409	5 055
Celková zadluženost I	0,60	0,51	0,49	0,43
Koeficient zadluženosti - míra zadluženosti	1,52	1,06	0,95	0,76

Zdroj: Vlastní zpracování

Podmínka zadluženosti menší než 60% je splněna. Koeficient zadluženosti dosáhl hodnot menších, než byla podmínka (< 1,52). Dosáhl dokonce hodnoty 0,76.

5.7.2.4 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability poměřují zisk, kterého společnost dosáhla s nezbytnými zdroji. Výsledkem je zhodnocení vložených prostředků a úspěšnosti dosahování cílů firmy.

Tabulka 35 – Ukazatele rentability ve sledovaném období 2012 – 2014

	2011	2012	2013	2014
Aktiva	33 376	38 063	47 995	54 130
Vlastní kapitál	13 242	18 466	24 656	30 709
Tržby	159 542	172 232	185 933	200 855
EBIT	6 016	5 766	5 409	5 055
Čistý zisk po zdanění	6 372	5 224	6 190	6 053
ROA	18,02%	15,15%	11,27%	9,34%
ROE	48,12%	28,29%	25,11%	19,71%
ROS	3,77%	3,35%	2,91%	2,52%

Zdroj: Vlastní zpracování

Ukazatel ROE slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu. Pokud je hodnota ukazatele trvale nižší než úroková sazba poskytovaná bankou, pak není podnikatelská činnost efektivní.

Podle výsledků z tabulky č. 35 je patrné, že od roku 2012 do roku 2014 se ukazatel ROE snižuje. Plánovaný vývoj zisku je pravděpodobně nedostačující. Firma bude muset provést razantnější úsporná opatření týkající se nákladů a úspor ve výrobě.

Ukazatel ROA vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. I zde jsou hodnoty klesající.

Ukazatel ROS vyjadřuje podíl čistého zisku na tržbách. Ve sledovaném období se i tento ukazatel snižuje.

Podmínky dané pro splnění plánované výkonnosti firmy byly uvedeny ROA > 18%, ukazatele ROS > 4% a ukazatel ROE > 50%. **Tyto podmínky se nepodařilo splnit. Výše zisku je nedostatečná.**

5.7.2.5 Ukazatele produktivity

Ukazatel přidané hodnoty na zaměstnance se v roce 2012 mírně snížil a poté opět roste. Přidaná hodnota firmy sice roste, ale v plánovaném období došlo ke zvýšení počtu zaměstnanců na 80. **Podmínka nebyla splněna, ukazatel v analyzovaném období nenabyl hodnoty > 400.**

Tabulka 36 - Ukazatele produktivity ve sledovaném období 2012 – 2014 v tis. Kč

	2011	2012	2013	2014
Tržby	159 542	172 232	185 933	200 855
Počet zaměstnanců	63	80	80	80
z toho THP	11	11	11	11
Přidaná hodnota	24 422	25 466	26 495	27 505
Zisk před zdaněním – EBT	7 867	7 800	7 642	7 473
Tržby za zaměstnance	2532	2153	2324	2511
Přidaná hodnota za zaměstnance	388	318	331	344
Zisk na zaměstnance	125	97	96	93

Zdroj: Vlastní zpracování

5.7.2.6 Vyhodnocení ukazatelů EVA a MVA

Společnost nepočítá v plánovaném období s čerpáním cizích zdrojů. Investice v roce 2011 byla pořízena formou operativního leasingu, splátky budou hrazeny ze zvýšených tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb.

Tabulka 37 – Ukazatel EVA ve sledovaném období 2012- 2014 v tis. Kč

Nový výpočet INFA 2011	2011	2012	2013	2014
r_f - bezriziková prémie	3,83	4,00	3,96	3,92
$r_{FINSTAB}$ - L3 aktiva do 10 mld. Kč	2,80	0,00	0,00	0,00
r_{LA}	5,00	5,00	5,00	5,00
r_{POD}	3,17	3,17	3,17	3,17
$r_{FINSTRU}$	0,00	0,00	0,00	0,00
r_e	14,80%	12,17%	12,13%	12,09%
ROE	0,481	0,283	0,251	0,192
ROE – r_e	0,480	0,282	0,250	0,190
EVA=VK*(ROE-r_e)	6350	5203	6159	5850

Zdroj: Vlastní sestavení

Tabulka 38 – Ukazatel MVA ve sledovaném období 2012 – 2014 v tis. Kč

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
EVA / (1 + WACC)	334	1 300	1 329	-395	3 334	5 534	4 637	5 493	5 366
MVA	11 436						15 496		
MVA celková	26 932								

Zdroj: Vlastní sestavení

Z provedeného hodnocení v tabulkách č. 37 je patrné, že hodnoty ukazatele EVA mají v plánovaném období kolísavou tendenci. Podmínka měření byla splněna, ukazatel nabývá hodnot $EVA > 0$. Firma KONSTRUKTPOL tedy produkuje více, než činí náklady vynakládané na vlastní kapitál.

V případě hodnocení ukazatele MVA, který měří finanční výkonnost podniku jako přírůstek jeho tržní hodnoty, je splněna podmínka hodnoty ukazatele $MVA > 0$.

V plánovaných letech u hodnoty MVA dojde nejdříve ke snížení na 4 637 tis. Kč, v dalším roce se zvýší na 5 493 tis. Kč a poslední plánovaný rok bude hodnota 5 366 tis. Kč. V plánovaném období firma vytvořila celkovou přidanou tržní hodnotu ve výši 15 496 tis. Kč.

Celkem vytvořená hodnota MVA firmy KONSTRUKTPOL je ve sledovaném období 2006 – 2014 je 26 932 tis. Kč.

5.7.3 Shrnutí posouzení výkonnosti podle stanovených KPI

V níže uvedené tabulce č. 39 budou shrnuty výsledky měření výkonnosti firmy podle klíčových ukazatelů.

Tabulka 39 – KPI nefinanční a finanční

KPI – nefinanční	Měřítko	Rok	Cílová hodnota
Produktové portfolio	Počet výrobních technologií	2014	Min. 8
Pořízení informačního systému SAP	Datum zavedení ve společnosti	2012	Červen 2012
Zavedení motivačního programu	Datum zavedení ve společnosti	2012	Květen 2012
Počet zaměstnanců	Celkový počet zaměstnanců	2014	80
KPI – finanční	Měřítko	Roční cílová hodnota	
Prosperující společnost	ČPK	Kladná hodnota	Splněno
	Pohotová likvidita	> 1	Splněno
	Okamžitá likvidita	> 20%	Splněno
	Zadluženost I.	< 60%	Splněno
	Zadluženost II.	< 1,50	Splněno
	Přidaná hodnota za zaměstnance	> 400	Nesplněno
	ROA	> 18%	Nesplněno
	ROE	> 50%	Nesplněno
	ROS	> 4%	Nesplněno
Tvorba hodnoty firmy	EVA	$EVA \geq 0$	Splněno
	MVA	$MVA \geq 0$	Splněno

Zdroj: Vlastní sestavení

Tato část kapitoly je určena k závěrečnému vyhodnocení stanovených cílů a strategií společnosti KONSTRUKTPOL. Následuje porovnání s výsledky provedeného měření výkonnosti na základě stanovených klíčových indikátorů výkonnosti – KPI.

Plánovaný vývoj zisku je pravděpodobně nedostačující. Firma bude muset provést úsporná opatření týkající se nákladů a úspor ve výrobě. Ukazatel ROA vyjadřuje

celkovou efektivnost společnosti a vykazuje klesající trend stejně jako ukazatele ROS a ROE, které se nachází pod cílovými hodnotami KPI.

Na základě výsledků měření výkonnosti lze konstatovat, že firma bude na konci plánovaného období finančně zdravá. Hodnoty ukazatele EVA mají kladné hodnoty a $EVA > 0$.

Celková tržní přidaná hodnota je za období od roku 2006 do plánovaného roku 2014 ve výši 26 932 tis. Kč.

Finanční plány (včetně scénářů tržeb) pro vytyčené období 2012 – 2014 byly sestaveny s ohledem na plán výroby. Při měření výkonnosti byla zjištěna možnost uskutečnit realistický scénář s podstatně razantnějším snížením nákladů.

Pokud se společnosti KONSTRUKTPOL podaří splnit všechny strategické cíle, mohla by být další podnikatelská činnost společnosti zajištěna.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo provést analýzu ekonomické situace podniku KONSTRUKTPOL a navrhnout doporučení k překonání dopadů hospodářské krize.

Analýza byla provedena za roky 2006 – 2011 na základě informací a podkladů, které poskytly účetní výkazy firmy. Pro srovnání s odvětvím byly použity údaje zveřejňované MPO ČR, ČNB nebo ČSÚ.

Diplomová práce se skládá ze tří základních částí a to z části teoretické, praktické a části, ve které je navržen postup k překonání hospodářské krize.

Teoretické části jsou věnovány první tři kapitoly této diplomové práce. Obsahují popis obecných rysů a příčin hospodářské krize, porovnání rozdílů finanční a hospodářské krize, vývoj hospodářství v ČR a obecné dopady krize na podniky v ČR.

Čtvrtá kapitola se zabývá praktickou částí zvoleného tématu diplomové práce. Skládá se z představení společnosti, její hospodářské činnosti, zhodnocení dosavadního vývoje, z analýzy minulého a současného ekonomického vývoje firmy. V této části jsou zahrnuty teoretické poznatky s následnou aplikací do prostředí firmy. Měření výkonnosti firmy bylo provedeno na základě vybraných klíčových ukazatelů (KPI).

V závěrečné části práce byl navržen možný postup k překonání dopadu krize pomocí prezentace strategie rozvoje výkonnosti podniku pro plánované období 2012 – 2014 s vyvozením klíčových indikátorů výkonnosti. Byl sestaven finanční plán a posouzena jeho výkonnost s ohledem na stanovené KPI.

Z provedeného měření výkonnosti firmy v období 2006 až 2011 vyplývá, že právě probíhající krize měla vliv na společnost pouze v roce 2009. V tomto roce firma poprvé vykázala záporný hospodářský výsledek, a výše zásob byla nadměrná. V roce 2009 byly hodnoty ukazatelů ROE, ROA a EVA v záporných číslech a firma netvořila přidanou hodnotu.

Zlomovým obdobím byly pro firmu roky 2007 a 2011. V těchto letech firma expandovala. Zatím stojí pořízení nových technologií a využití konkurenční výhody, pomocí které si udržela stávající zákazníky a zároveň získala nové. V důsledku toho

došlo ke zvýšení objemu zakázek, rozšíření produktového portfolia a firma získala pozici na novém segmentu trhu (především do zemí EU – Německo). Vlivem těchto okolností došlo k růstu přidané hodnoty na zaměstnance i rentability aktiv. Při hodnocení likvidity se firma pohybovala neustále nad hodnotami odvětví (mimo 2009).

Z celkového hodnocení finanční výkonnosti vyplývá, že společnost byla v analyzovaném období 2006 – 2011 finančně zdravá. Vše dokládají výsledky ukazatelů rentability a likvidity. Její strategie byla nastavena správně.

Při vyhodnocení stanovených strategických cílů, strategií a finančního plánu společnosti KONSTRUKTPOL a jejich porovnání s výsledky provedeného měření výkonnosti na základě stanovených KPI musíme však konstatovat, že plánovaný vývoj zisku je nedostačující. Firma bude muset provést řadu úsporných opatření týkajících se nákladů a úspor ve výrobě. V plánovém období jsou hodnoty vybraných KPI (ROA, ROE, ROS) klesají a přidaná hodnota na zaměstnance kolísá. Uvedené KPI nedosahují cílových hodnot a příčinou je nedostatečná výše zisku. Úsporná opatření, ve formě snížení nákladů, budou pro firmu stěžejní. Mezi návrhy, které by mohly pomoci ke snižování nákladů, patří například důsledné provádění výběrových řízení na dodávku materiálů, sledování směnného kurzu a kvalita výroby.

Lze konstatovat, že finanční plány na uvažované období 2012 – 2014 byly sestaveny s ohledem na plán výroby. Při měření výkonnosti bylo zjištěno, že je možné aplikovat realistický scénář s podstatně razantnější optimalizací nákladů.

Pokud by se společnosti KONSTRUKTPOL podařilo splnit všechny strategické cíle, zajistila by si tak možnost další podnikatelské činnosti.

Výsledky této práce byly projednány s vedením společnosti a budou podkladem pro budoucí strategické plánování.

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Rozvaha společnosti za období 2006 – 2011 v tis. Kč.....	42
Tabulka 2 – Výkaz zisku a ztrát společnosti za období 2006 – 2011 v tis. Kč	45
Tabulka 3 - Vývoj zisku společnosti pro období 2006 – 2011 tis. Kč.....	46
Tabulka 4 - Vývoj CF společnosti za období 2006 – 2011 v tis. Kč.....	48
Tabulka 5 - Vývoj čistého pracovního kapitálu v tis. Kč	51
Tabulka 6 – Vývoj likvidity společnosti za období 2006 – 2011	53
Tabulka 7 – Porovnání likvidity společnosti a odvětví za období 2006 - 2011.....	53
Tabulka 8 - Ukazatele zadluženosti společnosti za období 2006 - 2011	56
Tabulka 9 - Ukazatele rentability společnosti za období 2006 - 2011.....	58
Tabulka 10 – Srovnání ukazatelů rentability firmy s odvětvím 2006 – 2011.....	60
Tabulka 11 – Ukazatele aktivity společnosti za období 2006 – 2011 (tis. Kč, dny)	62
Tabulka 12 - Ukazatele produktivity společnosti za období 2006 – 2011 v tis. Kč.....	65
Tabulka 13 – Index IN01, Index IN05.....	68
Tabulka 14 – Upravený index IN05	69
Tabulka 15 – Výpočet ukazatele EVA pro období 2006 – 2010 v tis. Kč.....	74
Tabulka 16 – Výpočet ukazatele EVA - nová metoda INFA pro rok 2011 v tis. Kč ...	75
Tabulka 17 – Tržní přidaná hodnota – MVA v tis. Kč	77
Tabulka 18 - Přehled nefinančních ukazatelů KPI pro plánované období 2012 - 2014	88
Tabulka 19 – Přehled finančních ukazatelů KPI pro plánované období 2012 – 2014....	89
Tabulka 20 - Výrobní plán firmy na období 2012 – 2014 v tis. Kč.....	90
Tabulka 21 - Prognóza kurzu CZK/EUR.....	91
Tabulka 22 - Použité kurzy CZK/EUR pro přepočtení cen	91
Tabulka 23 - Optimistický scénář tržeb v tis. Kč	92

Tabulka 24 - Realistický scénář tržeb v tis. Kč	93
Tabulka 25 - Pesimistický scénář tržeb v tis. Kč	94
Tabulka 26 – Plán celkových výnosů pro období 2011 – 2014 v tis. Kč	95
Tabulka 27 - Plán nákladů na jednotlivé produkty – realistický scénář v tis. Kč.....	96
Tabulka 28 - Plán celkových nákladů na výrobu v tis. Kč	97
Tabulka 29 – Plán výkazu zisku a ztrát v tis. Kč.....	98
Tabulka 30 – Plán typu Rozvaha v tis. Kč.....	100
Tabulka 31 – Přehled nefinančních ukazatelů KPI.....	100
Tabulka 32 - Rozdílový ukazatel ČPK ve sledovaném období v tis. Kč.....	101
Tabulka 33 – Ukazatele likvidity ve sledovaném období 2012 – 2014.....	102
Tabulka 34 - Ukazatele zadluženosti ve sledovaném období 2012 – 2014.....	103
Tabulka 35 – Ukazatele rentability ve sledovaném období 2012 – 2014.....	103
Tabulka 36 - Ukazatele produktivity ve sledovaném období 2012 – 2014 v tis. Kč....	104
Tabulka 37 – Ukazatel EVA ve sledovaném období 2012- 2014 v tis. Kč	105
Tabulka 38 – Ukazatel MVA ve sledovaném období 2012 – 2014 v tis. Kč	105
Tabulka 39 – KPI nefinanční a finanční	106

Seznam grafů

Graf 1 - Dvojfázové schéma hospodářského cyklu	10
Graf 2 - Hrubý domácí produkt v období 2005 – 2011	31
Graf 3 - Vývoj aktiv společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. v tis. Kč.....	43
Graf 4 - Vývoj pasiv společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. v tis. Kč	44
Graf 5 - Vývoj hospodářského výsledku společnosti v období 2006 - 2011	46
Graf 6 - Vývoj počtu zaměstnanců společnosti v období 2006 - 2011.....	47
Graf 7 - Vývoj jednotlivých cash flow společnosti v tis. Kč.....	49
Graf 8 - Porovnání vývoje ukazatele likvidity za období 2006 – 2011	54
Graf 9 - Srovnání ukazatelů rentability firmy s odvětvím (v %).....	60
Graf 10 - Vývoj ukazatele doby obratu ve sledovaném období 2006 – 2011	64
Graf 11 - Srovnání ukazatelů produktivity za sledované období 2006 – 2011.....	65

Seznam použitých zkratek

BL	... běžná likvidita
C	... investovaný kapitál
CAPM	... model oceňování kapitálových aktiv
CF	... peněžní tok
CK	... cizí kapitál
ČNB	... Česká národní banka
ČPK	... čistý pracovní kapitál
DPH	... daň z přidané hodnoty
EAT	... čistý zisk
EBIT	... zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	... zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	... zisk před zdaněním
ECB	... Evropská centrální banka
EFSF	... Evropský nástroj finanční stability
EVA	... ekonomická přidaná hodnota
EU	... Evropská unie
EUR	... Evropská měna
HDP	... hrubý domácí produkt
K	... celkový investovaný kapitál
KPI	... klíčové indikátory výkonnosti
MPO ČR	... Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
MVA	... tržní přidaná hodnota
NOA	... čistá operativní aktiva
NOPA	... zisk z operativní činnosti po zdanění
ROA	... rentabilita celkových aktiv
ROE	... rentabilita vlastního kapitálu
ROS	... rentabilita tržeb
RP	... riziková prémie
r_e	... náklady na vlastní kapitál
r_f	... výnosnost bezrizikové investice
$r_{finstab}$... přírážka za finanční stabilitu
$r_{finstruk}$... přírážka za finanční strukturu

r_{LA}	... přírážka za velikost podniku
r_p	... přírážka za podnikatelské riziko
r_v	... alternativní náklady vlastního kapitálu
s.r.o.	... společnost s ručením omezeným
t	... sazba daně
UZ	... úplatné zdroje
VK	... vlastní kapitál
UK	... ukazatel úrokového krytí
VBM	... hodnotové řízení
WACC	... vážené průměrné náklady kapitálu

Seznam použité literatury

DEPARTMENT OF MANAGEMENT ACCOUNTING *Integrating Perspectives on Performance Management*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1394-2

BLÁHA, Zdeněk Sid a JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Jak posoudit finanční zdraví firmy*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2006. 194 s. ISBN 80-7261-145-3

FOTR, Jiří a SOUČEK, Ivan. *Strategické finanční plánování*. Praha: Grada 1999. 141 s. ISBN 80-7169-694-3

GRÜNWARD, Rolf a HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha: VŠE - Oeconomica, 2008. 108 s. ISBN 978-80-245-1108-5

HELÍSEK, M. *Makroekonomie - základní kurs*. 2. přepracované vydání. Slaný: Melandrium, 2002. 165s. ISBN 80-86175-225-1

HOLMAN, Robert a LOUŽEK, Marek. *Americká hypoteční krize: hrozba pro světovou ekonomiku*. Praha: CEP - Centrum pro ekonomiku a politiku, 2008. 87 s. ISBN 978-80-86547-65-7

HORVÁTH, Péter. *Nová koncepce controllingu : cesta k účinnému controllingu*. 5. přepracované vydání. Praha: Profess Consulting, 2004. 285 s. ISBN 80-7259-002-2

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2009. 279 s. ISBN 978-80-7380-74-8

KOHOUT, Pavel. *Finance po krizi – Evropa na cestě do neznáma*. 3. rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011. 328s. ISBN 978-80-247-4019-5

KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2001. 367 s. ISBN 80-7179-529-1

KISLINGEROVÁ, Eva. *Podnik v časech krize*. Praha: GRADA, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3136-0

KISLINGEROVÁ, Eva aj. *Manažerské finance*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0

KISLINGEROVÁ, Eva a HNILICA, Jiří. *Finanční analýza krok za krokem*. Praha: C.H.Beck, 2005. 137 s. ISBN 80-7179-321-3

KNÁPKOVÁ, Adriana a PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Finanční analýza – komplexní průvodce s příklady*. Praha: Grada, 2010. 205 s. ISBN 978-80-247-3349-4

KUNEŠOVÁ, Hana, CIHELKOVÁ, Eva aj. *Světová ekonomika - nové jevy a perspektivy*. 2. vydání. Praha: C.H.Beck, 2006. 319 s. ISBN 880-7179-455-4

MACH, Miloš. *Makroekonomie II*. 3. vydání. Slaný: Melandrium, 2001. 368 s. ISBN 80-86175-18-9

MRKVIČKA, Josef a KOLÁŘ, Pavel. *Finanční analýza*. 2. přepracované vydání. Praha: ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2

NEUMAIEROVÁ, Inka aj. *Řízení hodnoty podniku*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2005. 233 s. ISBN 80-7259.022-3

PAVELKOVÁ, Drahomíra a KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. aktualizované a doplněné vydání. Praha: LINDE, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6

ROUBINI, Nuriel a MIHM, Steven. *Krizová ekonomie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4102-4

RUSMICOVÁ, Lada, SOUKUP, Jindřich aj. *Makroekonomie - Základní kurs*. 5. vydání. Slaný: Melandrium, 2002. 271 s. ISBN 80-86175-24-3

SAMUELSON, Paul A. a NORDHAUS, William D. *Ekonomie*. 2. vydání. Praha: Nakladatelství Svoboda, 1995. 1011s. ISBN 80-205-0494-X

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. Praha: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6

SEDLÁČEK, Tomáš. *Ekonomie dobra a zla*. Praha: 65. pole, 2009. 272 s. ISBN 978-80-903944-3-8

SEDLÁČKOVÁ, Helena a BUCHTA, Karel. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 2006. 101 s. ISBN 80-7179-367-1

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Praha: Grada, 2008. 194 s. ISBN 978-80-247-2424-9

SLANÝ, Antonín aj. *Makroekonomická analýza a hospodářská politika*. Praha: C.H.Beck, 2003. 375 s. ISBN 80-7179-738-3

SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5. aktualizované a rozšíření vydání. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1

ŠULÁK, Milan. *Teze k přednáškám předmětu Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: ZČU, 2006. 71 s. ISBN 80-7043-496-1

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Měření výkonnosti firem*. Praha: EUPRESS, 2005. 89 s. ISBN 80-86754-33-2

ŠULÁK, Milan a VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. 233 s. ISBN 80-86754-35-9

WÁGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4

Elektronické dokumenty

Analýza vývoje ekonomiky ČR a odvětví v působnosti MPO za rok 2010 [online]. In: Bussinessinfo.cz. 2011 [cit. 2012-04-07]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/files/dokumenty/Czech_economy_MIT_2010.pdf

BUŘÍNSKÁ, Barbora. *Pohled do historie jak začala velká hospodářská krize v roce 1929* [online]. In: Finance.Idnes.cz, 2008 [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/pohled-do-historie-jak-zacala-velka-hospodarska-krize-v-roce-1929-p7g-/bank.aspx?c=A081022_135219_bank_bab

BRYCHTA, Jaroslav. *Hypoteční krize a její dopad na americký dolar* [online]. In: Finance.cz, 2008, [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/154527-hypotecni-krize-a-jeji-dopad-na-americky-dolar>

DUBSKÁ, Drahomíra. *Dopady světové a finanční hospodářské krize na ekonomiku ČR* [online]. 2010, [cit. 2012-03-07]. Dostupné z: <http://czso.cz/csu/2010edicniplan.nsf/publ/1156-10>

DUBSKÁ, Drahomíra. *Vývoj ekonomiky České republiky 1. až 4. čtvrtletí 2011* [online]. 2012, [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2011edicniplan.nsf/publ/1109-11-q4_2011

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009 [online]. Praha: MPO, 2010 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument76325.html>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010 [online]. Praha: MPO, 2011 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>

Finanční analýza podnikové sféry za první pololetí 2011 [online]. Praha: MPO, 2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument102021.html>

HELLER, Jan. *Předběžný odhad čtvrtletního HDP – 4. čtvrtletí 2011* [online]. 2012, [citace 2012-02-18]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpoh021512.doc#priloha>

Řešení SAP pro malé a střední podniky [online]. In: SAP, 2012. [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.sap.com/cz/solutions/sme/index.epx>

SAP Česká republika. *SAP.com* [online]. 2012. [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.sap.com/cz/sme/whysap/foryourneeds/index.epx>

SYNEK, Miloslav. *Nová ekonomika - nové ukazatele*. *Ekonomika a management* [online]. 2008, roč. 2008, č. 2 [cit. 2012-04-10]. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-nova-ekonomika-nove-ukazatele.html>

Účetní výkazy společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. za období 2006-2011 [online]. Praha: MSČR [cit. 2012-12-01]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

Výnosy státních dluhopisů [online]. Praha: ČNB, ©2005–2009 [cit. 2012-03-10]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cnb/STAT.ARADY_PKG.STROM_DRILL?p_strid=E&p_lang=CS

ZEMÁNEK, Josef. *Hypoteční krize v USA-příčiny, průběh, následky (3. díl)* [online]. 2008 [cit. 2012-03-09]. Dostupné z: <http://www.euroekonom.cz/analyzy-clanky.php?type=jz-usa-hypoteky3>

Seznam příloh

**Příloha A Rozvaha společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. za období 2006–2011
v tis. Kč**

**Příloha B Výkaz zisku a ztrát společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. za období
2006-2011 v tis. Kč**

**Příloha A - Rozvaha společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. za období 2006 – 2011
v tis. Kč**

AKTIVA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Aktiva Celkem	5 010	10 490	13 803	9 069	29 581	33 376
Dlouhodobý majetek	0	320	964	97	2 101	5 791
<i>Dlouhodobý nehmotný majetek</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Software	0	0	0	0	0	
Ocenitelná práva	0	0	0	0	0	
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	
<i>Dlouhodobý hmotný majetek</i>	<i>0</i>	<i>320</i>	<i>964</i>	<i>97</i>	<i>2 101</i>	<i>5 791</i>
Pozemky	0	0	0	0	0	
Stavby	0	0	0	0	0	
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	0	320	964	97	2 101	5 791
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0	
Oběžná aktiva	4 967	9 638	12 539	8 844	27 480	26 927
<i>Zásoby</i>	<i>46</i>	<i>45</i>	<i>172</i>	<i>2 096</i>	<i>331</i>	<i>331</i>
Materiál	0	0	58	1 428	126	
Nedokončená výroba a polotovary	0	0	114	668	205	
Výrobky	0	0	0	0	0	
Zboží	46	45	0	0	0	
Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0	
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0	
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	0	0	
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	<i>3 425</i>	<i>7 464</i>	<i>9 781</i>	<i>6 047</i>	<i>21 664</i>	<i>21 736</i>
Pohledávky z obchodních vztahů	3 287	6 266	7 902	4 908	14 035	17 859
Stát - daňové pohledávky	138	1 083	1 869	1 080	4 229	3 877
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0	115	10	59	3 373	
Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0	
Jiné pohledávky	0	0	0	0	27	
<i>Krátkodobý finanční majetek</i>	<i>1 496</i>	<i>2 129</i>	<i>2 586</i>	<i>701</i>	<i>5 485</i>	<i>4 860</i>
Peníze	248	974	462	186	1 253	
Účty v bankách	1 248	1 155	2 124	515	4 232	
Časové rozlišení	43	532	300	128	0	658
Náklady příštích období	43	532	300	128	0	658
Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0	
Příjmy příštích období	0	0	0	0	0	

PASIVA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pasiva Celkem	5 010	10 490	13 803	9 069	29 581	33 376
Vlastní kapitál	622	2 056	3 527	3 211	6 870	13 242
<i>Základní kapitál</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>	<i>200</i>
Základní kapitál	200	200	200	200	200	200
<i>Kapitálové fondy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	0	0	0
<i>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>	<i>5</i>
Zákonný rezervní fond / nedělitelný fond	5	5	5	5	5	5
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0	
<i>Výsledek hospodaření minulých let</i>	<i>50</i>	<i>417</i>	<i>1 851</i>	<i>3 439</i>	<i>3 005</i>	<i>6 664</i>
Nerozdělený zisk minulých let	50	417	1 851	3 439	3 005	6664
<i>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+ -)</i>	<i>367</i>	<i>1 434</i>	<i>1 471</i>	<i>-433</i>	<i>3 660</i>	<i>6373</i>
Cizí zdroje	4 388	8 434	10 276	5 858	22 711	20 134
<i>Rezervy</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0	
<i>Dlouhodobé závazky</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>12</i>	<i>4</i>	<i>0</i>
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	12	4	
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0	
<i>Krátkodobé závazky</i>	<i>4 388</i>	<i>8 236</i>	<i>10 276</i>	<i>5 846</i>	<i>22 707</i>	<i>20 134</i>
Závazky z obchodních vztahů	2 690	5 503	7 628	3 251	12 384	16946
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 100	1 586	1 609	1 676	1 978	2437
Závazky k zaměstnancům	282	183	526	555	526	638
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	170	112	287	313	292	
Stát - daňové závazky a dotace	146	421	222	51	372	113
Krátkodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	7 155	
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0	
Jiné závazky	0	431	4	0	0	
<i>Bankovní úvěry a výpomoci</i>	<i>0</i>	<i>198</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>
Bankovní úvěry dlouhodobé	0	0	0	0	0	
Krátkodobé bankovní úvěry	0	198	0	0	0	
Časové rozlišení	0	0	0	0	0	0
Výdaje příštích období	0	0	0	0	0	
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0	

Příloha B – Výkaz zisku a ztrát společnosti KONSTRUKTPOL s.r.o. za období 2006 – 2011 v tis. Kč

	2 006	2 007	2 008	2 009	2010	2011
Výnosy celkem	18 874	29 577	62 573	59 072	110 535	159 542
Výkony	18 670	28 961	54 400	55 462	99 926	154 268
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	18 670	28 961	54 286	54 908	100 389	154 268
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	114	554	-463	0
Aktivace	0	0	0	0	0	0
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0	8 523	152
Náklady celkem	18 391	27 687	60 652	59 459	106 013	151 675
Výkonová spotřeba	12 739	22 609	50 987	44 253	84 637	129 699
Spotřeba materiálu a energie	4 134	4 288	19 528	10 834	41 679	62 321
Služby	8 605	18 321	31 459	33 419	42 958	67 378
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0	8 235	299
Přidaná hodnota	5 931	6 352	3 413	11 209	15 577	24 422
Osobní náklady	5 564	4 499	7 980	10 695	10 701	19 182
Mzdové náklady	4 072	3 288	5 752	7 480	7 463	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. pojištění	1 429	1 151	2 014	2 908	2 971	0
Sociální náklady	63	60	214	307	267	0
Daně a poplatky	6	4	138	3	195	10
Odpisy dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	0	80	217	24	282	941
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	0	299	6 845	2 748	1 420	2 149
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	0	0	1 213	0	0
Tržby z prodeje materiálu	0	299	6 845	1 535	1 420	2 149
ZC prod. dlouhodob. majetku a materiálu	0	0	0	2 347	1 146	232
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0	0	1 080	0	0
Prodaný materiál	0	0	0	1 267	1 146	232
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	192	109	6	0	5	5
Ostatní provozní náklady	2	3	53	221	24	195
Provozní výsledek hospodaření – EBIT	551	2 174	1 876	667	4 654	6 016
Výnosové úroky	0	5	7	1	0	0
Nákladové úroky	0	16	41	24	46	145
Ostatní finanční výnosy	12	203	1 315	861	661	2 968
Ostatní finanční náklady	80	476	1 236	1 892	747	972
Finanční výsledek hospodaření	-68	-284	45	-1 054	-132	1 851
Daň z příjmů za běžnou činnost	116	456	450	46	862	1 495
- splatná	116	456	450	46	862	1 495
- odložená	0	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	367	1 434	1 471	-433	3 660	6 372
Výsledek hospodaření za účetní období (+ -)	367	1 434	1 471	-433	3 660	6 372
Výsledek hospodaření před zdaněním	483	1 890	1 921	-387	4 522	7 867

ABSTRAKT

PRINCLOVÁ, E. *Analýza firmy v době hospodářské krize*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 119 s., 2012

Klíčová slova: hospodářský cyklus, recese, finanční krize, hospodářská krize, měření výkonnosti, finanční analýza, klíčové ukazatele výkonnosti KPI, absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, index IN, ukazatel EVA, ukazatel MVA, poslání, vize, strategické cíle, strategie rozvoje, finanční plán, scénáře tržeb, controlling.

Předložená práce je zaměřena na zhodnocení vývoje a výsledků firmy v době hospodářské krize pomocí klíčových indikátorů výkonnosti a na navržení případných doporučení k překonání dopadu hospodářské krize.

Následuje přiblížení firmy, zhodnocení jejího vývoje a výsledky hospodaření v analyzovaném období 2006 – 2011. Teoretická část kapitoly je zaměřena na shrnutí teoretických poznatků s uvedením příslušných vzorců pro výpočet ukazatelů a jejich praktické využití. Měření výkonnosti firmy je provedeno jak pomocí tradičních ukazatelů, tak pomocí moderních ukazatelů EVA a MVA s tím, že jsou vybrány pouze klíčové indikátory výkonnosti, navrženy metody pro controlling a provedena analýza. Součástí kapitoly o podniku je celkové zhodnocení finanční situace s navržením doporučení k překonání krize. Závěrem práce je navržení praktického řešení k překonání krize, které je provedeno pomocí strategického plánování na období 2012 – 2014, včetně formulace poslání, vize, strategických cílů firmy a strategie rozvoje výkonnosti podniku. Praktický návrh obsahuje i finanční plán na plánované období a posouzení výkonnosti podnikatelského plánu na základě zvolených klíčových indikátorů výkonnosti. Práce obsahuje tabulky, grafy a přílohy. Informace byly čerpány z odborné literatury a podnikových výkazů. Analýza výkonnosti podniku provedená v této diplomové práci bude použita vedením firmy a management ji může využít jako podklad pro budoucí strategická rozhodování.

ABSTRACT

PRINCLOVÁ, E. *Analysis of the company during the economic crisis*. A Dissertation. Plzeň: The Faculty of Economics of the University of West Bohemia, 119 s., 2012

Key words: economic cycle, recession, financial crisis, economic crisis, performance measurement, financial analysis, key performance indicators (KPI), absolute (total) indicators, contrary indicators, (aspect) ratio indicators, IN index, EVA indicator, MVA indicator, mission, vision, strategic goals, development strategy, financial plan, revenue scenarios, controlling.

The dissertation is aimed at an evaluation of a development and results of the company during the economic crisis using the key performance indicators (KPI) and at introducing recommendations how to overcome the impact of the economic crisis.

The introduction is aimed at characteristics of the general features of the course and causes of the economic crisis. This part of a chapter is followed by the comparison of the financial and economic crisis and the end of the general part of the chapter is aimed at describing the economic development of the Czech Republic in the years 2006 – 2011.

This part is followed by presentation of the company and evaluation of its development and management during the analysed period (2006 - 2011). The chapter consists of practical and theoretical part which summarizes theoretical knowledge with using relevant formulas for the calculation of indicators. The performance measurement is performed by using both, the traditional and the modern indicators (EVA, MVA).

Another part of the chapter is aimed at describing overall assessment of the financial situation and recommendations for overcoming the impact of the crisis based on analysis of the strategic planning in the years 2012 – 2014 with describing vision and strategic goals of the company. The practical part includes also a financial plan for the planned period and the performance assessment of the business plan based on selected key performance indicators.