ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Výkonnost podniku a možnosti jejího zvyšování

Enterprise's performance and possibilities of its increasing

Monika Šůsová

Plzeň 2018

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: **2017/2018**

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Monika ŠŮSOVÁ**
Osobní číslo:	**K17B0002P**
Studijní program:	**B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Podniková ekonomika a management**
Název tématu:	**Výkonnost podniku a možnosti jejího zvyšování**
Zadávající katedra:	**Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

1. Vymezte pojem výkonnost podniku a popište jednotlivé přístupy k měření výkonnosti podniku.
2. Představte zvolený podnikatelský subjekt.
3. Proveďte analýzu podniku pomocí vybraných ukazatelů.
4. Zhodnoťte zjištěné výsledky a navrhněte doporučení, která povedou ke zlepšení výkonnosti podniku.

Rozsah grafických prací: **neuveden**

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA.** *Finanční analýza: krok za krokem.* **2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.**
- **KNÁPKOVÁ, Adriana a Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR.** *Měření a řízení výkonnosti podniku.* **Vyd. 1. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.**
- **SYNEK, Miloslav.** *Manažerská ekonomika.* **5., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.**
- **ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK.** *Měření výkonnosti firem.* **1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003. 137 s. ISBN 80-7043-258-6.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marta Nosková, Ph.D.**
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**

Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan

L.S.

Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Výkonnost podniku a možnosti jejího zvyšování“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne ……...……

podpis autora

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Martě Noskové, Ph.D. za odborné vedení mé bakalářské práce, cenné připomínky, rady a čas, který mi věnovala.

Dále bych ráda poděkovala společnosti Šůs - V + M spol. s r. o. za poskytnutí informací. Především pak jednateli Vojtěchu Šůsovi za rady ohledně vedení podniku a vedoucímu skladu Pavlu Šůsovi za cenné připomínky ohledně provozu firmy.

Obsah

Úvod ... 8

1 Měření výkonnosti podniku ... 10

1.1 Výkonnost podniku ... 10

1.2 Vývojové tendence v oblasti měření výkonnosti ... 11

1.3 Principy měření výkonnosti firem ... 12

2 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti ... 13

2.1 Absolutní ukazatele ... 14

2.2 Rozdílové ukazatele ... 15

2.3 Poměrové ukazatele ... 15

2.3.1 Ukazatele likvidity ... 16

2.3.2 Ukazatele rentability ... 16

2.3.3 Ukazatele zadluženosti ... 17

2.3.4 Ukazatele aktivity ... 18

2.3.5 Ukazatele tržní hodnoty ... 20

2.4 Soustavy ukazatelů ... 20

2.4.1 Pyramidové soustavy ukazatelů ... 21

2.4.2 Bonitní a bankrotní modely ... 23

2.4.3 Ostatní metody měření výkonnosti podniku ... 25

2.5 Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku ... 26

2.6 Uživatelé finanční analýzy ... 27

3 Moderní přístupy v měření výkonnosti ... 29

3.1 Ekonomická přidaná hodnota ... 29

4 Představení společnosti Šůs - V + M spol. s r. o. ... 32

4.1 Základní informace o společnosti ... 32

4.1.1 Historie podniku ... 33

4.1.2 Současná situace podniku ... 34
4.1.3 Organizační struktura podniku ... 34
4.1.4 Významné dosavadní zakázky společnosti ... 35
4.2 Formulace poslání a vize společnosti ... 35
4.2.1 Poslání (mise) společnosti ... 35
4.2.2 Vize společnosti ... 36
5 Hodnocení podniku vybranými metodami ... 37
5.1 Rozdílové ukazatele ... 37
5.2 Analýza poměrových ukazatelů ... 37
5.2.1 Ukazatele likvidity ... 37
5.2.2 Ukazatele rentability ... 38
5.2.3 Ukazatele zadluženosti ... 40
5.2.4 Ukazatele aktivity ... 41
5.3 Horizontální a vertikální analýza rozvahy ... 42
5.3.1 Horizontální analýza aktiv ... 42
5.3.2 Horizontální analýza pasiv ... 44
5.3.3 Vertikální analýza aktiv ... 45
5.3.4 Vertikální analýza pasiv ... 47
5.4 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty ... 48
5.4.1 Horizontální analýza nákladů a výnosů ... 48
5.4.2 Vertikální analýza nákladů a výnosů ... 50
5.5 Hodnocení finanční analýzy ... 51
5.6 Rychlý test – P. Kralicek ... 52
5.7 Spider analýza ... 53
6 Analýza prostředí společnosti Šůs - V + M ... 56
6.1 Interní prostředí ... 56

6.2 Externí prostředí 58
6.2.1 Makroprostředí 58
6.2.2 Mezoprostředí 59
6.3 SWOT analýza 61
6.4 Strategické cíle společnosti 65
7 Návrhy a zlepšující opatření 68
Závěr 70
Seznam tabulek 71
Seznam obrázků 72
Seznam grafů 73
Seznam použitých zkratek 74
Seznam použité literatury 76
Seznam příloh 79
Přílohy 80
Abstrakt 86
Abstract 87

Úvod

Tato bakalářská práce byla vytvořena za účelem zhodnocení výkonnosti společnosti Šůs - V + M a nalezení možností jejího zvyšování. Společnost má dva jednatele (podnik mají rozdělený rovným dílem), kteří se rozhodují, zda ji předat svým potomkům nebo ji prodat konkurenční firmě, která již přišla s nabídkou. Z mého pohledu, jakožto z pohledu možného nástupce, bych samozřejmě možnost předání uvítala. Ovšem z pohledu jednatele (tedy mého dědečka), který se bojí předání, protože ví, co obnáší řídit firmu, ví, co všechno musel obětovat a že ne vždy se daří, je to komplikovanější. Předání firmy není proces na několik dní, ale na několik měsíců i let. Práce by měla sloužit jak vedení společnosti, tak i mně samotné. I když se účastním každodenních procesů v podniku, až zhodnocení finanční situace mi rozšířilo obzory a povědomí o tom, jak na tom podnik ve skutečnosti je.

Výkonnost a finanční stabilita podniku je jednou z hlavních oblastí, na kterou by se podnik měl zaměřit. Pravidelné hodnocení finančního zdraví napomáhá k identifikaci a stanovení příčin špatného hospodaření. K tomu, aby společnost dokázala svoji finanční politiku efektivně přizpůsobovat okolnostem, však potřebuje nástroje, které by co možná nejjednodušším a nejkomplexnějším způsobem postihovaly efektivitu finančních operací podniku. Již několik desetiletí jsou velmi rozšířené tradiční nástroje pro hodnocení výkonnosti podniku, které zahrnují ukazatele rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti. Tyto ukazatele jsou dobře použitelné z pohledu manažerského, nevyhovují však nastupujícímu trendu, kterým je, především, preferování trží hodnoty podniku. Podnikatelské prostředí se mění v současné době velmi rychlým tempem. Tyto změny jsou způsobeny zejména díky globální konkurenci, rychlým vývojem informačních a komunikačních technologií a rychlou změnou spotřebitelských potřeb. Aktivity, díky kterým je podnik úspěšný dnes, mu nezaručují úspěch v příštích obdobích. Má-li vedení podniku zajistit úspěch svého podnikání i v budoucnosti, musí se umět správně rozhodovat. Aby se manažeři mohli správně rozhodovat, potřebují mít k dispozici relevantní informace o výkonnosti podniku, na základě kterých ho budou řídit.

Cílem této práce proto bude zhodnotit výkonnost podniku pomocí zvolených metod měření výkonnosti a následně navrhnout doporučení ke zlepšení zjištěného stavu. Práce bude rozdělena do čtyř hlavních částí, a to na část teoretickou, kde bude pojednáno obecně o výkonnosti, následně pak budou představeny metody, které lze využít pro měření výkonnosti podniku, přičemž větší pozornost bude věnována finanční analýze. Ve druhé části bude představena společnost Šůs - V + M, její historie a současná situace. Taktéž bude

stanovena mise a vize společnosti. Ve třetí, tedy praktické části, bude provedena finanční analýza pomocí vybraných ukazatelů a metod. Budou vypočteny a zhodnoceny rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele (v letech 2012 – 2016), dále bude provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty (pro roky 2014 – 2016). Po těchto výpočtech bude následovat hodnocení provedené finanční analýzy. Kapitolu finanční analýzy bude uzavírat P. Kralicekův test a spider analýza. Následovat bude analýza prostředí, která bude zhodnocena pomocí Porterova modelu pěti sil. Poté bude následovat SWOT analýza (zahrnuje výzkumnou metodu dotazování) a její hodnocení. Na konci této kapitoly budou stanoveny strategické cíle společnosti do roku 2023. V samotném závěru práce budou předloženy návrhy a doporučení pro zlepšení zjištěného stavu.

1 Měření výkonnosti podniku

Dříve si podniky jako svůj primární cíl stanovovaly maximalizaci zisku, především tedy snahu o neustálý růst tržeb, snižování nákladů či kombinaci obou faktorů zároveň. Avšak problémem tohoto cíle bylo, že byl pouze krátkodobý a nezohledňoval v sobě vliv rizika. Celkový dosažený zisk byl pak základním ukazatelem výnosnosti, což bylo značně problematické z pohledu srovnání s ostatními podniky. Pro odstranění tohoto nedostatku, byl zisk později transformován do ukazatelů výnosnosti neboli rentability (např. ROI). Tyto ukazatele vycházely z historických hodnot zisku, stále však nezohledňovaly riziko. Proto se v poslední době přechází na takzvané moderní ukazatele (např. EVA[1]), které toto riziko již zohledňují. *(Synek, 2002)*

1.1 Výkonnost podniku

Podle Wagnera je výkonnost definovaná jako *(Wagner, 2009, str. 17)*: *„Charakteristika, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace této charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kriteriální škály.“* Tato definice je však velmi obecná. Ukazuje se, že v praxi neexistuje přesná definice výkonnosti podniku, neboť každý subjekt může výkonnost hodnotit jinak. Vlastník podniku ji může definovat jako splnění svého očekávání ohledně návratnosti vložených prostředků, tj. schopnost podniku využít vložené prostředky. Zákazník bude naopak hodnotit výkonnost podniku z hlediska uspokojení svých požadavků na výrobek či službu. Dodavatelé a banky hodnotí výkonnost podniku z hlediska schopnosti podniku splácet své závazky. *(Wagner, 2009)*

Je nutné si uvědomit, že činnost, jejíž výkonnost posuzujeme, je vždy cílově zaměřená, tzn., že vede v budoucnosti k dosažení určitého stavu či děje, případně alespoň ke snaze se takovému výsledku přiblížit. V souvislosti s cílovým zaměřením činnosti existují dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti. První dimenze zaměřená na efektivnost, tzv. „dělat správné věci“, ukazuje možnost volby činnosti. Druhá dimenze je zaměřená na účinnost neboli efektivitu, tzn. "dělat věci správně“, výkonnost je v tomto případě chápaná jako způsob, jakým zvolenou činnost uskutečňujeme. Je nutné také rozlišovat primární kritéria výkonnosti, tedy měřítka, která nám umožní provést celkovou interpretaci a vyhodnocení výkonnosti, to je však možné až po ukončení dané činnosti. Proto je nutné z těchto primárních měřítek

[1] Z anglického Economic Value Added.

výkonnosti odvodit tzv. sekundární kritéria výkonnosti, která již v průběhu uskutečňování činnosti vykazují nenulové hodnoty a jsou průběžně srovnatelná a interpretovaná. Z těchto důvodů je nutné vyvinout takový systém mření výkonnosti, který bude složen ze vzájemně propojených a vyvážených měřítek. *(Wagner, 2009)*

1.2 Vývojové tendence v oblasti měření výkonnosti

Měření výkonnosti je proces, který říká, jestli plánované a realizované operace byly účinné a účelné. Systém měření výkonnosti umožňuje přijímat určitá rozhodnutí, protože posuzuje účinnost a účelnost operací, neboť získává, třídí, analyzuje a interpretuje vhodná data. *(Dvořáček, 2005)*

Metody, pomocí kterých se dá měřit a hodnotit výkonnost, se stejně jako svět postupem času vyvíjely. V průběhu let se postupně zjišťovalo, že co bylo dostačující kdysi, je nyní již zastaralé a žádá si změnu. Zejména v posledních čtyřiceti až padesáti letech se objevila v oblasti měření výkonnosti široká paleta nových úvah o přístupech, metodách a nástrojích měření výkonnosti. *(Wagner, 2009)*

Ze současného vývoje v oblasti výkonnosti, je velmi těžké popsat tendence, které jsou typické, to jde vždy až s odstupem času, neboť až tehdy se ukáže, co se uchytilo a našlo své využití, a co bylo naopak po krátké době uvrhnuto zpět do zapomnění. Aktuální tendence v oblasti měření výkonnosti jsou ovlivněny také tím, že měření výkonnosti je v současné době velmi rozšířená a bohatá disciplína, která má již pevně zakořeněné základy. Implementace nových trendů v měření výkonnosti není otázkou několika týdnů, ale rozšiřuje se postupně a také to, že podmínky pro měření výkonnosti v Evropě jsou značně specifické. Aktuální vývojové tendence, které souvisejí s oblastí měření výkonnosti, jsou: *(Wagner, 2009)*

- deziluze ze všemocnosti tržních informací – tato tendence se projevila např. při přechodu ekonomiky z fáze expanze do fáze recese v roce 2008, kdy díky splaskávání spekulativním způsobem vytvořené cenové bubliny docházelo k propadům na trzích s nemovitostmi, poté na finančních trzích a přišlo se na to, že informace o výkonnosti vyjádřené pomocí tržních informací neodrážejí ani tak způsob, jakým podnik svou činnost vykonává, jako spíše emocionálně podmíněnou citlivost investorů,
- globalizace v měření výkonnosti – tendence směřující ke globalizovanému měření výkonnosti má za cíl umožnit podnikům předkládat investorům informace o výkonnosti ve sjednocené podobě, která bude vyhovovat požadavkům jak evropských, tak i amerických burz,

- přechod od formalizovaných systémů ke koučování výkonnosti – objevující se tendence, že měření výkonnosti podniku formou úkol – vyhodnocení – odměna/trest je neefektivní a demotivující, má být nahrazena návratem k tradičnímu přístupu, kde autoritou v podniku je manažer jako kouč, a ne nějaké měřítko výkonnosti ani jejich propracovaný systém, formalizované systémy výkonnosti mají dostat zpět svůj instrumentální charakter,
- integrace sociální dimenze a dimenze životního prostředí – tendence zaměřená na postavení měření výkonnosti na třech vyvážených pilířích, které odrážejí tři základní dimenze každé lidské činnosti a to ekonomickou, sociální a životního prostředí a ne pouze výkonnost měřitelnou ekonomickými nástroji.

1.3 Principy měření výkonnosti firem

Nejvíce používaný postup měření výkonnosti podniku vychází z finančních ukazatelů. Ty posuzují vývoj ekonomických toků, důchodů a změny majetku podnikatelských subjektů.

Hodnocení finanční výkonnosti podniku spadají do rukou finančního managementu. Analýza těchto procesů má za následek základní dimenze:

- výsledky a závěry slouží k vyhodnocení dopadů a rozhodnutí, která byla učiněna v minulosti,
- analýzu finanční výkonnosti lze aplikovat k vyhodnocení finančního plánu pro předpokládaný budoucí vývoj. *(Šulák, Vacík, 2003)*

2 Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti

Pro zjištění pozice podniku v porovnání s konkurencí je důležité měřítko výkonnosti. Napomáhá při určování efektivní strategie podniku, zjištění silných a slabých stránek, a pro zhodnocení a finanční rozhodování do investiční oblasti. Finanční analýza poskytuje hodnocení minulé a současné finanční situace firmy. Pomocí dané analýzy je možné vyhodnotit předpokládaný ekonomický vývoj a zdůvodnit připravované budoucí projekty. Mezi tradiční přístupy řadíme:

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- paralelní soustava poměrových ukazatelů,
- pyramidová soustava poměrových ukazatelů,
- souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti. *(Šulák, Vacík, 2003)*

Z důvodu omezenosti pohledu hodnocení z pozice tvorby hodnot pro zákazníka či posouzení produktivnosti chování společnosti se nyní používají nová měřítka výkonnosti podniků. Jedná se o metody EVA, MVA, CFROI, BSC, EFQM.

Přehled modelů, ze kterých současné směry hodnocení výkonnosti podniků vychází, zobrazuje tabulka č. 1. *(Šulák, Vacík, 2003)*

Tabulka č. 1: Přístupy k měření výkonnosti firem

Analytický model	Hodnocení a porovnání
Tradiční přístupy k měření finanční výkonnosti	Benchmarkingy
Absolutní ukazatele	Růst společnosti vs. růst oboru
Rozdílové ukazatele	Lídři na trhu (segmentace trhu)
Paralelní soustava poměrových ukazatelů	Inovace konkurenční výhody
Pyramidová soustava poměrových ukazatelů	Dostupnost a velikost trhů
Souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti	Podnikatelský model (core competences)
Moderní přístupy k měření finanční výkonnosti	Kvalita managementu (management rizika)
EVA	Zaměstnanecký potenciál (znalosti a dovednosti)
MVA	Hodnota plynoucí ze značky
CFROI	Software a databáze
Komplexní přístupy k měření výkonnosti firem	Procesy a technologie
BSC	Environmentální politika
EFQM	

Zdroj: vlastní zpracování dle Šulák, Vacík, 2003

2.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele tvoří základní skupinu ukazatelů pro hodnocení výkonnosti podniku. Dávají nám představu o rozměru jednotlivých jevů. To se liší podle toho, zda informují o údajích za určitý časový interval nebo vyjadřují určitý čas. V tomto případě hovoříme o veličinách stavových, které tvoří obsah výkazu rozvaha, kde nalezneme hodnotu majetku a kapitálu k určitému datu. Rozvaha nám zobrazuje majetek, kterým společnost disponuje a zdroje, ze kterých byl pořízen. Je zde vidět jak je management úspěšný při získávání zdrojů pro financování a do jakých aktiv zdroje alokují. Určité skutečnosti mohou ovlivnit vypovídající schopnost, např. princip účtování v historických cenách pro majetkové části, odepisování majetku atp. *(Šulák, Vacík, 2003)*

Naproti tomu veličiny tokové tvoří účetní výkaz zisků a ztrát a cash-flow. Výkaz zisků a ztrát zobrazuje využívání majetkové základny a kapitálu zapojeného do podnikatelské činnosti. Hospodářský výsledek je tvořen z provozní části, tedy skutečnosti, kterou podnik vyprodukoval z výrobní kapacity a finanční části. Výkaz cash-flow slouží k posouzení likvidity společnosti. Zachycuje, kde peněžní prostředky vznikly a jak byly podnikem použity. *(Šulák, Vacík, 2003)*

Horizontální a vertikální analýza

Horizontální a vertikální rozbor finančních výkazů představuje stěžejní bod v rámci zpracování finanční analýzy podniku. V rámci horizontální analýzy sledujeme vývoj zkoumané veličiny v čase, zpravidla ve vztahu k minulému účetnímu období. Horizontální analýza kvantifikuje meziroční změny. Ke kvantifikaci můžeme využít různé indexy a diference. Jejich aplikací získáme odpovědi na otázky, o kolik procent se oproti minulému roku změnily jednotlivé položky bilance nebo o kolik se změnily jednotlivé položky v absolutních číslech. Vertikální analýza sleduje strukturu rozvahy, výkazu zisku a ztráty či výkazu o peněžních tocích ve vztahu k určité veličině (např. celková bilanční suma). (*Vochozka, 2011*)

2.2 Rozdílové ukazatele

Ukazatel čistého pracovního kapitálu – vysoce frekventovaný pojem výkonnosti pro stanovování tržní hodnoty společnosti. Hrubý pracovní kapitál je vytvářen zásobami, pohledávkami z obchodního styku a krátkodobým finančním majetkem včetně hotovosti. Čistý pracovní kapitál je rozdíl hrubého pracovního kapitálu a krátkodobých závazků z obchodního styku. Umožňuje efektivní výrobu a prodej. Případná potřeba restrukturalizace je zapříčiněna tím, že značná část pracovního kapitálu není efektivně využita.

První přístup výpočtu tohoto ukazatele odečítá z celkových oběžných aktiv společnosti ty závazky společnosti, které má uhradit v blízké budoucnosti. Tento přístup nazýváme přístup finančních manažerů, neboli vymezení čistého pracovního kapitálu z pozice aktiv. Je dán následujícím vztahem:

$$Čistý\ pracovní\ kapitál = oběžná\ aktiva - cizí\ krátkodobý\ kapitál$$

Druhý přístup je z pohledu vlastníka, tedy vymezení ČPK z pozice pasiv, vyjádříme tímto vztahem:

$$Čistý\ pracovní\ kapitál = vlastní\ kapitál + cizí\ dlouhodobý\ kapitál - stálá\ aktiva$$

Dále do této skupiny ukazatelů patří čisté pohotové prostředky a čisté peněžní pohledávkové finanční fondy.

2.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele členíme do šesti skupin. Jedná se o:

- ukazatele likvidity,

- ukazatele rentability,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele tržní hodnoty. *(Finanalysis.cz, 2017)*

2.3.1 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku uhradit včas své splatné závazky a je velmi důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy, neboť příliš vysoká likvidita sice umožní podniku dostát svým závazků, ale snižuje rentabilitu firmy a naopak.

Rozlišují se tři základní ukazatele likvidity: *(Růčková, 2010)*

Běžná likvidita – vyjadřuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Poměr ukazuje, jak jsou krátkodobé závazky kryty aktivy, u kterých lze očekávat, že se v době splatnosti závazků přemění na likvidní aktiva. Její optimální hodnota se pohybuje v rozmezí mezi 1,5 – 2,5.

$$Běžná\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva}{krátkodobé\ závazky}$$

Pohotová likvidita – tzv. likvidita 2. stupně, vylučuje z oběžných aktiv nejméně likvidní položku, kterou jsou zásoby. Její optimální hodnota se pohybuje mezi 1 – 1,5.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{oběžná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ závazky}$$

Okamžitá likvidita – představuje nejužší vymezení likvidity, vstupují do ní jen nejlikvidnější položky z rozvahy. Její optimální hodnota se pohybuje mezi 0,6 – 1,1.

$$Okamžitá\ likvidita = \frac{pohotové\ platební\ prostředky}{krátkodobé\ závazky}$$

2.3.2 Ukazatele rentability

Rentabilita vyjadřuje výnosnost vloženého kapitálu a představuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Ukazatele rentability slouží k hodnocení celkové efektivnosti dané činnosti. Výsledky těchto ukazatelů zajímají nejvíce akcionáře daného podniku, stejně jako potencionální investory. Hodnoty těchto ukazatelů by měly mít rostoucí tendenci a doporučené hodnoty v rámci těchto ukazatelů nebývají určeny. *(Růčková, 2010)*

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) – vyjadřuje celkovou efektivnost společnosti. Čitatel naznačuje produkční sílu společnosti. Měří, jaký efekt připadá na jednotku majetku zapojeného do podnikatelské činnosti.

$$ROA = \frac{zisk\ před\ odečtením\ úroků\ a\ daní}{celkový\ vložený\ kapitál}$$

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) – slouží k hodnocení výnosnosti kapitálu, který do společnosti vkládají vlastníci. V případě, že je hodnota ukazatele trvale nižší než úroková míra cenných papírů garantovaných státem, resp. úroková sazba poskytovaná bankami při vkladu, podnikání není příliš efektivní.

$$ROE = \frac{zisk\ po\ zdanění}{vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE) – vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných jak vlastním, tak i cizím dlouhodobým kapitálem.

$$ROCE = \frac{zisk}{dlouhodobé\ dluhy + vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita tržeb (ROS) – vyjadřuje, kolik efektu dokáže podnik vyprodukovat na 1 korunu tržeb.

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

Rentabilita nákladů (ROC) – vyjadřuje, s jak vysokými náklady dokázal podnik vytvořit 1 korunu tržeb.

$$ROC = 1 - \frac{zisk}{tržby}$$

2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti především poměřují cizí a vlastní zdroje, ale zabývají se i schopností hradit náklady dluhu. Při analýze je dobré zjistit i objem majetku, který má firma pořízený na leasing. Aktiva získaná prostřednictvím leasingu se totiž neobjevují v rozvaze, ale pouze jako náklad ve výkazu zisku a ztráty. V takovém případě ukazatel nevystihne celou zadluženost podniku. *(Scholleová, 2008)*

Zadluženost není jen negativní charakteristikou podniku. Její růst může přispět k celkové rentabilitě a tím pádem k vyšší hodnotě podniku, současně ale zvyšuje riziko finanční stability. K hodnocení zadluženosti se nejčastěji používají následující poměrové ukazatele.

Celková zadluženost:

$$Celková\ zadluženost = \frac{cizí\ zdroje}{celková\ aktiva}$$

Obecně platí, čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím více se stává firma zadluženější, proto by z pohledu věřitelů podniku měla být jeho hodnota co nejnižší. Na druhou stranu ale zapojením cizích zdrojů do financování podniku můžeme snížit náklady za použití kapitálu v podniku.

Ukazatel dlouhodobé zadluženosti:

$$Dlouhodobá\ zadluženost = \frac{dlouhodobé\ závazky}{celková\ aktiva}$$

Hodnota ukazatele dle Jiřička, Morávkové (2008) by se v dlouhodobé tendenci měla pohybovat pod hranicí 25 %.

Ukazatel úrokového krytí:

$$Úrokové\ krytí = \frac{zisk\ před\ zdaněním\ a\ úroky\ (EBIT)}{nákladové\ úroky}$$

Ukazatel udává, kolikrát je podnik schopen krýt úroky z cizího kapitálu poté, co jsou uhrazeny všechny náklady související s produktivní činností podniku.

2.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity měří, jak efektivně firma hospodaří se svými aktivy. Reprezentují kombinované ukazatele, kde jsou do vzájemných vztahů dávány jednotlivé položky účetního výkazu rozvaha – majetek a výkazu zisku a ztráty – tržby. *(Kislingerová, 2010)*

Obecně platí, že pokud má podnik více aktiv, než je účelné, zvyšují se jeho náklady na skladování. Naopak pokud má podnik nedostatek aktiv, musí se vzdát možných podnikatelských příležitostí, čímž přichází o výnosy. Ukazatele aktivity vyjadřují dva parametry – rychlost obratu a dobu obratu. K hodnocení aktivity se nejčastější používají následující poměrové ukazatele.

Ukazatel rychlosti obratu celkových aktiv:

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

Ukazatel udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Vysoký obrat svědčí o efektivním využívání majetku. Doporučovaná minimální hodnota tohoto ukazatele je na úrovni 1.

Ukazatel rychlosti obratu stálých aktiv:

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

Ukazatel udává efektivnost a intenzitu využívání stálých aktiv. Hodnotu tohoto ukazatele je třeba posuzovat s odstupem, neboť investice do zařízení jsou prováděny s předstihem, proto klesající nebo nízká hodnota může znamenat probíhající investici podniku, jež prozatím nepřináší budoucí požadovaný efekt. Ukazatel je také ovlivněn zvolenou metodikou odepisování. Čím je ukazatel vyšší, tím lépe, neboli nižší hodnota než průměr v oboru je signálem pro výboru, aby zvýšila využití výrobních kapacit, a pro finanční manažery, aby omezili investice firmy. *(Jiříček, Morávková, 2008)*

Ukazatel rychlosti obratu zásob:

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

Ukazatel udává, kolikrát za rok se přemění zásoby v ostatní druhy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zásob.

Ukazatel doby obratu zásob:

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{průměrné\ zásoby}{průměrné\ denní\ tržby}$$

Ukazatel udává průměrný počet dnů, kdy jsou zásoby v podniku vázány až do fáze jejich spotřeby. Jiříček, Morávková (2008) považují za optimální hodnotu obratu zásob do 30 dní, rozmezí 50 až 100 dní je dobou obratu zásob u většiny podniků u nás, doba obratu nad 100 dní představuje negativní stav. Obecně platí, že čím vyšší je rychlost obratu zásob a kratší doba obratu zásob, tím si podnik stojí lépe. Stále ale musí zásoby materiálu zajišťovat plynulost výroby, tedy musí existovat jistý vztah mezi optimální velikostí zásob a rychlostí obratu zásob. Významnou kapitolou finančního řízení (zejména krátkodobého) představuje optimalizace zásob.

Ukazatel rychlosti obratu pohledávek:

$$Obrat\ pohledávek = \frac{tržby}{pohledávky}$$

Ukazatel udává, jak rychle jsou pohledávky firmy přeměněny na hotovost. Obecně platí, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele neboli rychlejší obrat pohledávek, tím rychleji podnik inkasuje pohledávky a peníze může využít jiným způsobem.

Ukazatel doby obratu pohledávek:

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{průměrné\ denní\ tržby}$$

Ukazatel udává, jak dlouho musí podnik čekat, než dostane zaplaceno od svých odběratelů. Podnik tak po tuto dobu poskytuje odběratelům obchodní úvěr. Obecně za ideální dobu splatnosti pohledávek je považováno 30 dní.

Doba obratu závazků:

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{závazky\ vůči\ dodavatelům}{průměrné\ denní\ tržby}$$

Ukazatel udává, jak dlouho firma odkládá platbu svým dodavatelům, tedy platební morální firmy. Ideální stav nastává, pokud jsou ukazatele doby obratu pohledávek a doby obratu závazků v rovnováze.

2.3.5 Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty označované též jako ukazatele kapitálového trhu využívají investoři pro hodnocení návratnosti svých investovaných prostředků a to především prostřednictvím ukazatelů míry růstu ceny akcií a míry dividendového výnosu. Vzhledem k zaměření bakalářské práce na společnost neobchodovanou na kapitálovém trhu nebudou tyto ukazatele v následujícím textu využity.

2.4 Soustavy ukazatelů

Vzhledem k hodnocení podniku jako celku vykazují výše zmíněné ukazatele samy o sobě jen omezenou vypovídací schopnost. Aby bylo možné jejich aktivity hodnotit v komplexnějším měřítku, vyjadřujeme vztahy a návaznosti prostřednictvím soustav ukazatelů. Podle uspořádání a výběru ukazatelů můžeme soustavy rozdělit na soustavy hierarchicky uspořádaných ukazatelů vyjádřených nejčastěji prostřednictvím pyramidových soustav ukazatelů a soustavy účelově vybraných ukazatelů, které sjednocují vybrané ukazatele do

takzvané diskriminační funkce v rámci bonitních (diagnostických) modelů a bankrotních (predikčních) modelů. *(Vlastnicesta.cz, 2017)*

2.4.1 Pyramidové soustavy ukazatelů

Jednotlivé poměrové ukazatele hodnotí stav podniku nebo jeho vývoj jediným číslem, měří pouze jediný rys velmi složitého procesu. Mezi ukazateli existují vzájemné závislosti, ale i sám popisovaný proces se vyznačuje složitými vnitřními vztahy. Jakýkoli zásah do tohoto procesu vyvolá proto nejen požadovaný účinek, ale má i řadu dalších důsledků. Z tohoto důvodu se k analyzování a hodnocení tohoto procesu používá soustav ukazatelů, které v jedné tabulce stručně a přehledně zachycují souvislosti mezi výnosností a finanční stabilitou podniku. Oblíbené jsou pyramidové soustavy ukazatelů, které rozkládají ukazatel na vrcholu pyramidy do dalších ukazatelů pomocí multiplikativních (násobení nebo dělení) nebo aditivních (sčítání nebo odčítání) vazeb. *(Sedláček, 2011)*

Vhodně zkonstruovaná pyramidová soustava ukazatelů umožňuje systematicky posoudit minulou, současnou i budoucí výkonnost podniku. Znalost vazeb, tj. příčinných souvislostí mezi ukazateli, zprostředkovává použití speciálních metod pro kvantifikaci míry vlivu ukazatelů v pozici příčinných faktorů na změnu vrcholového ukazatele v čase. K nejvhodnějším z těchto speciálních metod patří metoda rozkladu podle logaritmů indexů analytických ukazatelů, tzv. logaritmická metoda. Pomocí této metody lze v pyramidové soustavě ukazatelů např.:

- kvantifikovat intenzitu vlivu jednotlivých dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel a vysvětlit tak vývoj finanční situace podniku mezi obdobími,
- vyhodnotit rozdíly skutečné a plánované (žádoucí) hodnoty vrcholového ukazatele,
- prognózovat budoucí vývoj vyplývající z kauzální provázanosti ukazatelů,
- provést srovnání s výkonností konkurenčních podniků,
- sledovat rozdíly výkonnosti podniku oproti situaci charakteristické pro obor nebo oproti situaci nejlepších podniků v oboru. *(Sedláček, 2011)*

Pyramidový rozklad poprvé použila chemická společnost Du Pont Powder Company ve 20. letech minulého století. Dodnes je tento rozklad považován za nejtypičtější pyramidový rozklad. V závislosti na použitím vrcholovém ukazateli a zvoleném přístupu k analýze se jedná o součin dvou či více poměrových ukazatelů. Mezi nejrozšířenější varianty rozkladu Du Pont patří především rozklad rentability aktiv (ROA) a rozklad rentability vlastního

kapitálu (ROE). Na multiplikativní rozklad na první úrovni analýzy je pak možné navázat v dalších úrovních rozkladem aditivním. *(Wagner, 2009, str. 225-226)*

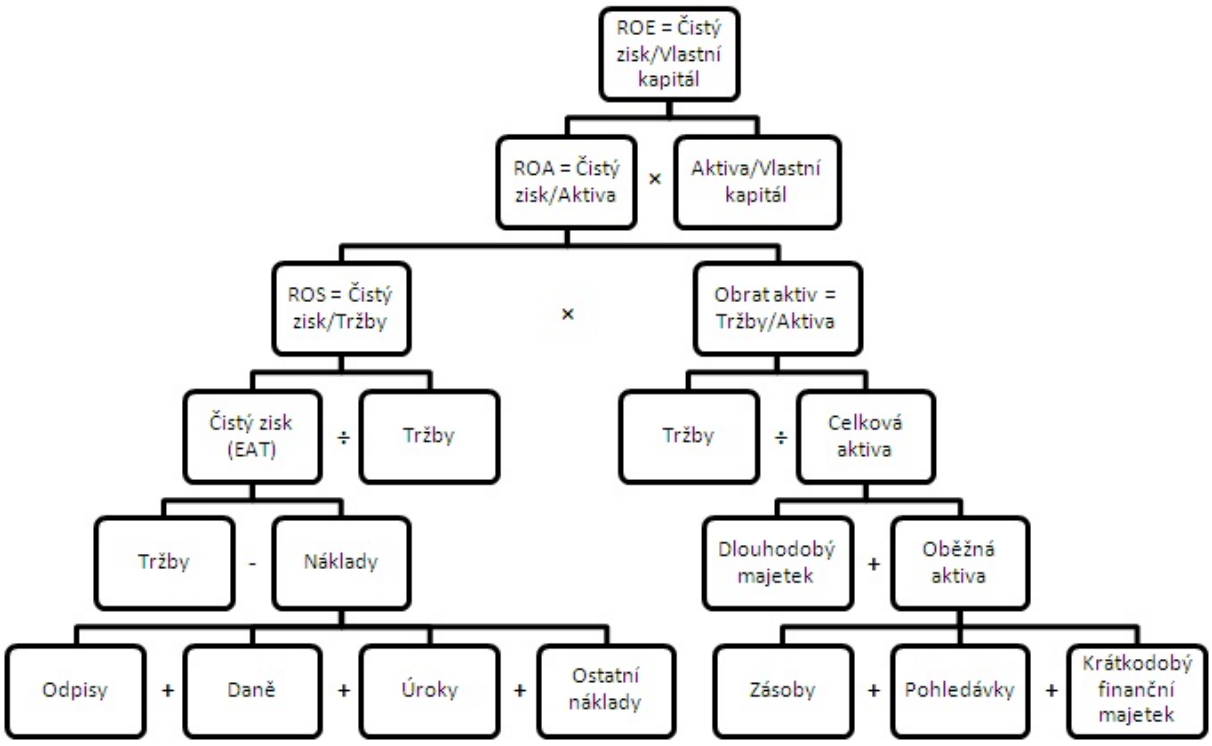
Součin těchto ukazatelů představuje základní Du Pontovu rovnici:

$$\frac{čistý\ zisk}{vlastní\ kapitál} = \frac{čistý\ zisk}{tržby} * \frac{tržby}{aktiva} * \frac{aktiva}{vlastní\ kapitál}$$

Tato rovnice dle Synka (2009) vyjadřuje tři páky managementu, které vedou ke zvyšování výnosnosti vlastního kapitálu (ROE):

- ziskovou marži (hlavním způsobem jejího zvyšování je snižování nákladů),
- obrat aktiv (hlavním způsobem jeho zvyšování je zvyšování tržeb připadajících na každou korunu aktiv),
- finanční páku (hlavním způsobem jejího zvyšování je vhodné použití cizích zdrojů k financování aktiv).

Obrázek č. 1: Du Pontův diagram – rozklad ukazatele ROE



Zdroj: Synek, 2009

Levá strana diagramu odvozuje ziskovou marži. Odspodu jsou sčítány nákladové položky a jejich odečtením od výnosů (tržeb) se získá čistý zisk (EAT). Zisková marže se vypočítá jako zisk dělený tržbami. Je-li zisková marže nízká nebo vykazuje-li klesající tendenci, je

třeba se zaměřit na analýzu jednotlivých druhů nákladů. Pravá strana diagramu pracuje s rozvahovými položkami a vyčísluje různé druhy aktiv, sčítá je a ukazuje obrat celkových aktiv. *(Sedláček, 2011)*

2.4.2 Bonitní a bankrotní modely

Vybrané bankrotní modely

Součástí finanční analýzy je zjištění finančního zdraví firmy, k tomu poslouží i bankrotní a bonitní modely. Při konstrukci těchto modelů se vychází z údajů položek výkazu zisku a ztrát, rozvahy a výkazu o peněžních tocích. Dané modely predikují současnou a budoucí finanční situaci. Pomocí souhrnných indexů mohou předpovědět určitou finanční tíseň či finanční zdraví podniku. Bankrotní model dokáže předpovědět úpadek, který může v budoucnu nastat a bonitní model informuje o zhoršení situace ve firmě. *(Rejnuš, 2014)*

Altmanův index (Z-skóre):

Altmanův model je jedním z prvních a stále nejznámějších vícerozměrných modelů finanční tísně, vycházející z diskriminační analýzy uskutečněné koncem 60. a v 80. letech u několika desítek zbankrotovaných a nezbankrotovaných firem. Profesor Altman stanovil diskriminační funkci vedoucí k výpočtu Z-skóre diferencovaně pro firmy s akciemi veřejně obchodovatelnými na burze a zvlášť pro předvídání finančního vývoje ostatních firem. Různě stanovil i hranice pásem pro predikci finančního vývoje firmy. *(Sedláček, 2009)*

Pro ostatní podniky se Z-skóre vypočítá dle upravené verze Altmanovy rovnice z roku 1983:

$$Z - skóre = 0{,}717 * x_1 + 0{,}847 * x_2 + 3{,}107 * x_3 + 0{,}420 * x_4 + 0{,}998 * x_5$$

kde proměnné:

x_1 = čistý pracovní kapitál / aktiva

x_2 = zadržený zisk / celková aktiva

x_3 = zisk před zdaněním a úroky / celková aktiva

x_4 = základní kapitál / celkové dluhy

x_5 = celkové tržby / celková aktiva

Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy. Uspokojivou finanční situaci hodnocené firmy indikuje hodnota ukazatele větší než 2,99. Při vypočítané hodnotě od 1,81 do 2,99 hovoříme o tzv. nevyhraněné finanční situaci (tzv. šedá zóna) a je-li hodnota Z-skóre menší než 1,81,

signalizuje to velmi silné finanční problémy podniku a tehdy je třeba se zamyslet nad otázkou možného bankrotu firmy. *(Sedláček, 2009)*

Altmanův Z-faktor v sobě zahrnuje všechny podstatné složky finančního zdraví, tj. rentabilitu, likviditu, zadluženost i strukturu kapitálu. Navíc je jednotlivým ukazatelům přiřazena váha, která vyjadřuje jejich významnost v daném souboru. Testování Altmanova modelu v praxi ukázalo, že vcelku věrohodně předpovídá bankroty s přibližně dvouletým předstihem, ale s menší statistickou spolehlivostí do vzdálené budoucnosti. *(Kislingerová, 2010)*

Vybrané bonitní modely

Bonitní modely byly sestaveny za účelem zhodnocení předpokladů firmy a schopnosti dostát veškerým svým závazkům včas a v plné výši. Bonitu vyjadřuje tzv. rating, který zařazuje firmu do hodnotící škály a tím stanovuje riziko, které hrozí investorům či věřitelům.

Rychlý test – P. Kralicek:

Kralicekův Quicktest je poměrně často využívaným a spolehlivým nástrojem analýzy finanční situace podniku. Tento test vychází ze soustavy čtyř rovnic, kde první dva ukazatele hodnotí finanční stabilitu a druhé dva ukazatele hodnotí výnosovou situaci neboli rentabilitu podniku. Jednotlivým výsledkům se přiřadí body od 0 do 4 a následně se udělá průměr všech získaných bodů, který udává výslednou hodnotu.

Tabulka č. 2: Bodové hodnocení Kralicekova Quicktestu

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
R1	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
R2	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
R3	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
R4	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní

Zdroj: Zpracováno dle Kislingerová, Hnilica (2005)

kde platí:

$$R1 = \frac{vlastní\ kapitál}{aktiva\ celkem}$$

$$R2 = \frac{krátkodobé\ závazky + dlouhodobé\ závazky}{cash\ flow}$$

$$R3 = \frac{EBIT}{aktiva\ celkem}$$

$$R4 = \frac{cash\ flow}{tržby}$$

Hodnotu cash flow lze spočítat dle následujícího vzorce:

$$Cash\ flow = \ výsledek\ hospodaření + odpisy + změna\ stavu\ rezerv$$

- ukazatel R1 je kvóta vlastního kapitálu – vypovídá o finanční stabilitě podniku
- ukazatel R2 je doba splácení nekrytých dluhů z cash flow – měří solventnost
- ukazatel R3 je rentabilita celkových aktiv – ukazuje výnosnost vloženého kapitálu do podniku
- ukazatel R4 je cash flow v tržbách – vyjadřuje rentabilitu

Pro výsledek finanční situace podniku se vypočítá prostý aritmetický průměr:

$$Hodocení\ finanční\ situace\ podniku = \frac{R1+R2+R3+R4}{4}\ \text{(bodů)}$$

Počet výsledných bodů: 1 bod a méně → potíže ve finančním řízení

1 až 3 body → šedá zóna

3 a více bodů → bonitní podnik

Pokud je výsledný počet bodů 3 a více, pak je podnik bonitní a v dobré finanční situaci. Výsledek 1 a méně ukazuje na podnik, který má značné problémy ve finančním hospodaření.

2.4.3 Ostatní metody měření výkonnosti podniku

Tradiční přístupy měření výkonnosti založené pouze na finančních ukazatelích již plně nepostačují, proto vstupují do popředí i ostatní metody, např.: mezipodnikové srovnání, metoda BSC, grafická analýza Spider atd.

Mezipodnikové srovnání:

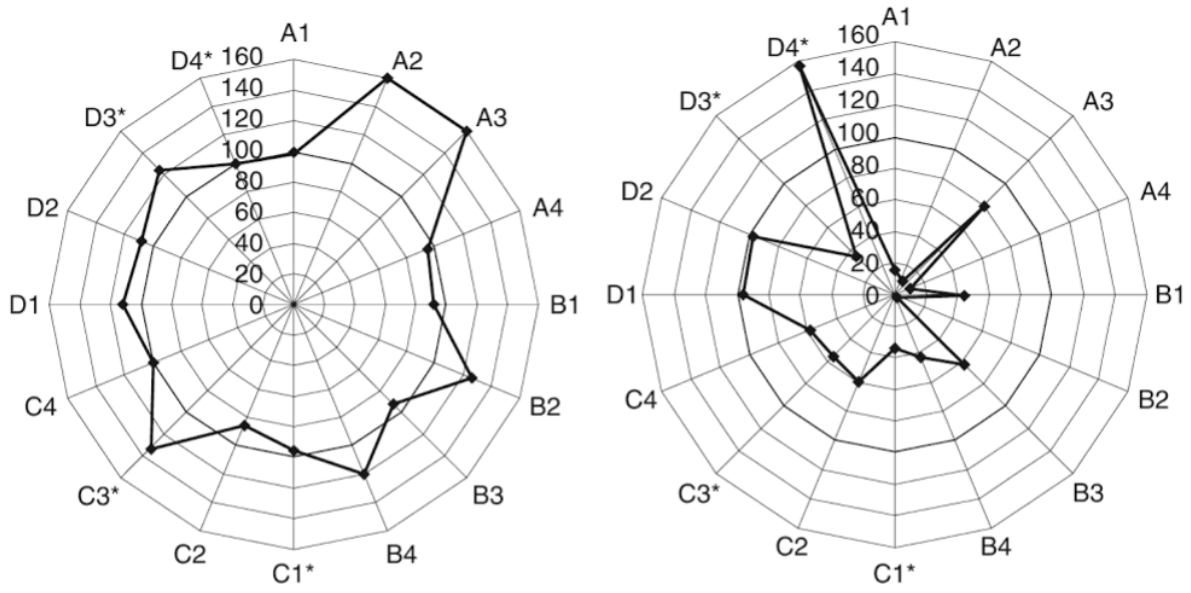
Jedním z mnoha způsobů zlepšování úrovně podniku je jeho srovnání s ostatními podniky, tedy mezipodnikové srovnání. Srovnávají se obvykle podniky stejného průmyslového odvětví nebo výrobního oboru, podniky vyrábějící stejný druh výrobku nebo poskytující stejné služby. Kromě finančních ukazatelů se srovnávají výrobky a služby (úroveň, jakost, ceny), náklady, produktivita práce, použitá technologie, atd. Pro srovnání se používají statistické charakteristiky (střední hodnoty – průměry, modus, medián), ukazatele variace (rozpětí, směrodatná odchylka, rozptyl, variační koeficient). Podnik se srovnává s průměrnými hodnotami zjištěnými za odvětví, skupinu konkurenčních podniků, s doporučenými

hodnotami (standardy) nebo s nejlepším podnikem. Používají se různé moderní přístupy, např.: analýzy SWOT, benchmarking nebo sektorová analýza.

Spider analýza:

Ke zvýšení názornosti ve finanční analýze používáme různé typy grafů, nejběžnější jsou sloupkové, spojnicové a výsečové grafy. V poslední době si oblibu získal tzv. spider graf, který obvykle používá 16 poměrových ukazatelů. Ty se vyjádří v procentech vůči odvětvovému průměru (lze použít medián nebo jinou střední hodnotu), průměr odvětví se tedy považuje za 100 %. *(Synek, 2007)*

Obrázek č. 2: Spider graf



Zdroj: Synek, 2007

Graf je rozdělen do čtyř kvadrantů, kde kvadrant A znázorňuje ukazatele rentability, kvadrant B znázorňuje ukazatele likvidity, kvadrant C znázorňuje složení finančních zdrojů a kvadrant D znázorňuje ukazatele aktivity. V každém kvadrantu jsou čtyři paprsky, které vybíhají ze středu grafu. Na ně se nanášejí hodnoty ukazatelů hodnoceného podniku. Sousední hodnoty vyznačené na jednotlivých paprscích se spojí, čímž se získá konečný spider graf. *(Synek, 2009)*

2.5 Kritika tradičních ukazatelů výkonnosti podniku

Kritika tradičních ukazatelů vyplývá z jejich výhradních zaměření na účetní údaje, které využívají historické ceny. Soustavy ukazatelů nerespektují časovou hodnotu peněz, nezahrnují vliv inflace, ani se do nich nepromítá podstupované podnikatelské riziko. Nikdy se neobejdou

bez dodatečných informací. Hodnocení výkonnosti podniku pomocí tradičních ukazatelů využívá pouze metody a postupy finanční analýzy. Tato metoda je poměrně jednoduchá a dává vždy jasné a srozumitelné výstupy. Výhodou je i možnost srovnání s jinými podnikatelskými subjekty. Výsledek hospodaření není nikdy porovnán s náklady obětovaných příležitostí a navíc je vždy ovlivněn používanými technikami oceňování majetku, tvorbou rezerv a opravných položek nebo časovým rozlišením.

Další problém, který může ovlivnit hodnotu ukazatelů, je vymezení kapitálu podniku a jeho struktury. Příkladem jsou hmotná aktiva, jež se nachází ve vlastnictví podniku, ale slouží pouze k podnikání. Jde zejména o hmotný majetek financovaný leasingem. *(Knápková, Pavelková, 2009)*

2.6 Uživatelé finanční analýzy

Mezi uživatele výsledků finanční analýzy bychom mohli velmi snadno zahrnout všechny subjekty přicházející s podnikem jakýmkoliv způsobem do kontaktu. Přesto jsme však schopni vyčlenit entity, které kladou na výstupy finanční analýzy vyšší důraz než ostatní. V souvislosti s tímto členíme uživatele na externí a interní.

Externí uživatelé

Investoři − jsou skupinou, která do podniku vkládá své prostředky s očekáváním toho, že se jim veškeré vložené prostředky nejen vrátí, ale že za svoji investici získají bonus ve formě části zisku nebo výnosů v podobě prodeje podílů na vlastnictví podniku. Investoři proto sledují především informace o tom, jak management podniku nakládá s investovanými prostředky.

Banky a jiní věřitelé − tato skupina stakeholderů hodnotí klienta vlastním ratingovým systémem – určuje bonitu klienta. Toto hodnocení rizikovosti vycházející z velké části z finanční analýzy má následně vliv na poskytnutí úvěru nebo stanovení výše úrokové míry u již poskytnutých úvěrů.

Obchodní partneři − i krátkodobí dodavatelé si chtějí být jisti, že získají peníze za produkty a služby, které společnosti poskytli. Pozorně proto sledují především ukazatele solventnosti a likvidity. U dlouhodobých smluvních závazků se sledované ukazatele rozšiřují také o dlouhodobou stabilitu zajišťující pravidelný odbyt. Zájem na stabilitě a nekolísajících dodávkách výrobků a služeb mají také odběratelé – zákazníci.

Konkurence − zásadní jsou ukazatele výkonnosti podniku i pro konkurenční firmy. Konkurenční podniky se zajímají především o finanční informace srovnatelné s jejich vlastními hospodářskými výsledky, zejména o ukazatele rentability, o ziskovou marži, velikost ročních tržeb, solventnost, o výši a hodnotu zásob a o jejich obrátky.

Další externí uživatelé − mimo výše uvedených nesou výstupy finanční analýzy informaci také pro další subjekty, například stát a státní orgány, ratingové agentury nebo širokou veřejnost. Důležité jsou výstupy finanční analýzy také při posuzování žádostí o dotace z fondů Evropské unie.

Interní uživatelé

Management − manažerům pomáhají výstupy finanční analýzy jak v operativním, tak ve strategickém řízení podniku. Detailní znalost finanční situace podniku umožňuje objektivní volbu při alokaci finančních zdrojů a stanovování optimální majetkové struktury, při rozhodování o rozdělení disponibilního zisku a podobně. Ukazateli, na které se management soustředí nejvíce, jsou proto ukazatele v provozní oblasti, které odráží operativní stránku řízení podniku, a ukazatele nakládání se zdroji. V případě možného rozvoje firmy pak finanční analýza slouží pro posuzování jednotlivých investičních variant.

Zaměstnanci − mají přirozený zájem na dlouhodobé prosperitě a finanční stabilitě podniku jako svého zaměstnavatele. V některých firmách jsou navíc zaměstnanci podobně jako management motivováni a odměňování také na základě hospodářských výsledků.

3 Moderní přístupy v měření výkonnosti

V současné době, pod vlivem změn ekonomického prostředí (hyperkonkurence, globalizace), dochází k posunu v oblasti ukazatelů pro měření výkonnosti podniku. A to směrem k maximalizaci hodnoty pro vlastníky. Tento trend pochází zejména ze zemí s vyspělejším kapitálovým trhem. Jsou využívána tzv. hodnotová kritéria pro měření výkonnosti podniku.

Snahou je tedy objevit ukazatel, který by dokázal jednoznačně ohodnotit výkonnost podniku. Dále nalézt ukazatel, který by umožňoval využít co nejvíce údajů a informací poskytovaných účetnictvím a ukazatele, které jsou na účetních údajích postaveny. Je potřeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika a bral v úvahu rozsah vázaného kapitálů. Všechny tyto požadavky splňuje nejlépe ukazatel postavený na koncepci ekonomického zisku a to ukazatel EVA. Na vznik tohoto ukazatele se zasloužila firma Stern Steward & Co., která přišla s hodnotově orientovaným měřením výkonnosti. *(Mařík, 2005)*

3.1 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) představuje moderní ukazatel, který je součástí ekonomické teorie už delší dobu. Pavelková a Knápková (2005, s. 47) definují tento ukazatel následovně: *„Ekonomická přidaná hodnota představuje ve své podstatě ekonomický (mimořádný) zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně nákladů na kapitál (cizího a vlastního v podobě obětovaných příležitostí).“* Kislingerová (2001) dodává, že myšlenka výpočtu ukazatele EVA vychází právě z mikroekonomie. Účetní zisk, který je sledován v klasické finanční analýze, je zde nahrazen ziskem ekonomickým, který se liší zejména tím, že do nákladů společnosti zahrnuje i náklady ušlých příležitostí (označovány v literatuře také jako oportunitní nebo náklady obětované příležitosti). Náklady obětované příležitosti představují dle Kislingerové (2001, s. 88): *„peněžní částky, které byly ztraceny tím, že zdroje (kapitál, práce) nebyly vynaloženy na nejlepší alternativní použití.“* Zahrnutím nákladů příležitosti do výpočtu je podle Pavelkové a Knápkové (2005) oceněno riziko, které je spojeno s podnikovými investicemi. Pavelková a Knápková (2005, s. 48) dále zdůrazňují podstatný rys ukazatele EVA: *„Ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky.“*

Logicky lze odvodit, že výsledná hodnota EVA může nabývat kladných hodnot, záporných, ale také být rovna nule. Pozitivní pro podnik je číslo kladné, protože v tomto případě vytváří nadzisk až do hraniční nuly. Naopak v případě záporných čísel, podnik ztrácí hodnotu. To, že

podnik nevytvoří ekonomickou přidanou hodnotu, však neznamená, že není rentabilní z pohledu klasické finanční analýzy.

Jedná se o ukazatel hodnotový, mezi další hodnotové ukazatele patří například *Market Value Added* (Hodnota přidaná trhem) či *Cash Flow Return on Investment* (Výnosnost investice). EVA bývá nástrojem řízení podniku, které je zaměřené na tvorbu a zvyšování jeho tržní hodnoty. *(Mařík, 2005)*

Náklady na vlastní kapitál hrají pro ukazatel EVA významnou roli. Vlastníci mají možnost své finanční prostředky investovat mnoha způsoby. Zda je lepší použít vlastní či cizí kapitál řeší finanční páka[2], která tvrdí, že cizí kapitál je levnější. Důležité je dosáhnout co nejvyšší úrovně ziskovosti vlastního kapitálu. Jde o to, aby vlastní kapitál dosáhnul vyšší hodnoty než by přinesla jiná alternativa investování. Zvažujeme tedy náklady obětované příležitosti. *(Knápková a kol., 2011)*

Základní výpočet ukazatele EVA

EVA je definována jako operační zisk snížený o náklady na veškerý kapitál použitý k produkci tohoto zisku. Konstrukce ukazatele EVA se opírá o tři klíčové hodnoty: NOPAT, Capital a WACC. Základní podoba vzorce pro výpočet tohoto ukazatele je následující:

$$EVA\ (entity) = NOPAT - Capital * WACC$$

kde: NOPAT…zisk z operační činnosti podniku (zisk z provozních operací) po dani (Net Operating Profit After Taxes)

Capital…kapitál vázaný v aktivech, která slouží operační činnosti podniku (aktivech potřebných k hlavnímu provozu podniku)

WACC…průměrné vážené náklady kapitálu (Weighted Averge Cost of Capital)

Vzorec EVA ekvity založená na rentabilitě vlastního kapitálu (ROE) má podobu:

$$EVA\ (equity) = (ROE - \mathrm{Re}) * VK$$

kde: Re…alternativní náklad vlastního kapitálu

VK…vlastní kapitál

[2] Finanční páka = efekt zvyšování rentability vlastního kapitálu použitím cizího kapitálu v kapitálové struktuře podniku.

Náklady na vlastní kapitál (Re) vyjádříme jako:

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

Zde se WACC vypočítá jako:

$$WACC = Rd + (1 - t) * \frac{D}{C} + Re * \frac{E}{C}$$

kde: Rd…náklady na cizí kapitál, tj. úrok

t…sazba daně z příjmů

D…cizí kapitál (Debt)

C…celkový kapitál (E+D, Equity + Debt)

Re…náklady na vlastní kapitál (Return of Equity)

E…vlastní kapitál (Equity)

Výhody a nedostatky ukazatele EVA

Hlavní výhodou je kombinace výsledku hospodaření s rizikem, které je s dosažením tohoto výsledku spojeno. Přibližuje účetní veličiny vývoji hodnot akcií a zohledňuje tak požadavky investorů, kteří působí na kapitálovém trhu.

EVA je ukazatel, který se snaží překonat tradiční problémy účetnictví. Přitom však používá řadu neúčetních úprav, které jsou na překážku univerzálnosti této metody. Další nevýhodnou lze spatřovat v tom, že se jedná o absolutní ukazatel, který je ovlivněn velikostí podniku.

4 Představení společnosti Šůs - V + M spol. s r. o.

4.1 Základní informace o společnosti

Obrázek č. 3: Společnost Šůs - V + M (kanceláře)

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Logo společnosti

Firemní logo tvoří název společnosti a skládá se pouze z jedné barvy – hnědé. Uvnitř hexagonu je vepsán název společnosti bez právní formy, za ním je celý název společnosti s právní formou. Protože privatizační projekt byl psán na p. Šůse, muselo logo obsahovat slovo „Šůs“. Písmeno V znamená výroba, písmeno M montáž.

Obrázek č. 4: Logo společnosti

ŠŮS - V+M spol. s r.o.

Zdroj: www.susvm.cz, 2017

Obchodní firma: Šůs - V + M spol. s r. o.

Sídlo: Rožmitálská 223, Dvorec, 335 03 Nepomuk

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Webová stránka: http://www.susvm.cz

Spisová značka: C 3102 vedená u Krajského soudu v Plzni

IČ: 47715065

DIČ: CZ47715065

Datum zápisu do OR: 10. února 1993

Základní kapitál: 600 000 Kč

Typ firmy: společnost převážně výrobní

Předmět podnikání:

- nákup zboží za účelem jeho dalšího prodeje,
- zámečnictví,
- truhlářství,
- účetnictví,
- tesařství,
- zednictví,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy,
- zprostředkovní obchodu a služeb. *(Justice.cz, 2017)*

4.1.1 Historie podniku

Soukromá společnost Šůs - V + M spol. s r. o. vznikla na základě privatizace státního podniku dne 10. února 1993. Privatizační projekt vyšel pouze na jednu část (lokalitu Dvorec), kde nyní společnost podniká. Přesná poloha je uvedena formou mapky v příloze A a v příloze B. Na základním kapitálu ve výši 50 000 Kč se podíleli dva společníci. Kapitál byl tvořen peněžitými vklady, které byly všechny v plné výši splaceny. Zakládajícími společníky byli Vojtěch Šůs a Marie Kroupová. Od 14. září 2014 má společnost základní kapitál ve výši 600 000 Kč. Při privatizaci se na pozemku nacházela pouze prostřední výrobní hala, kanceláře a zadní halu (sklad) společnost dostavila (sklad v roce 2001). Počet společníků se za celou historii firmy nezměnil.

Pro fungování společnosti bylo nutné zabezpečit pravidelnost tržeb a plateb zákazníků. Pokud došlo ke vzniku pohledávky po splatnosti, začaly vznikat problémy, které se projevovaly ve zpoždění termínů dodání výrobků, růstu nákladů z důvodu práce přes čas, vznikaly pokuty za nedodržování termínů. Nutným východiskem bylo zavedení výrobního program s dostatečně vysokou přidanou hodnotou, tedy programu s vysokým dílem pracnosti a nízkým poměrem materiálové náročnosti. Velký význam byl také kladen na to, jaké zvolit odběratelské firmy.

Sledovala se jejich pozice na trhu, platební možnosti, stabilita a rovněž příležitosti uzavírání přímých obchodních smluv bez mezičlánků.

4.1.2 Současná situace podniku

Firma podniká ve vlastních zrekonstruovaných prostorech. Rozsahem se jedná o malý podnik, který v současné době zaměstnává 23 zaměstnanců, z toho je 5 THP pracovníků. Společnost má několik předmětů podnikání. Hlavní činnost firmy se postupem času zaměřila na dva klíčové obory. Prvním je **strojírenská výroba** – výroba ocelových palet, nádrží, kontejnerů, schodišť, zábradlí, radiátorů či ramp a plazmové pálení. Druhým zaměřením je **dřevovýroba**, která zahrnuje produkci palet, deklů, obalových beden či zakázkovou výrobu ze dřeva s možností zabalení přímo v podniku či u zákazníka.

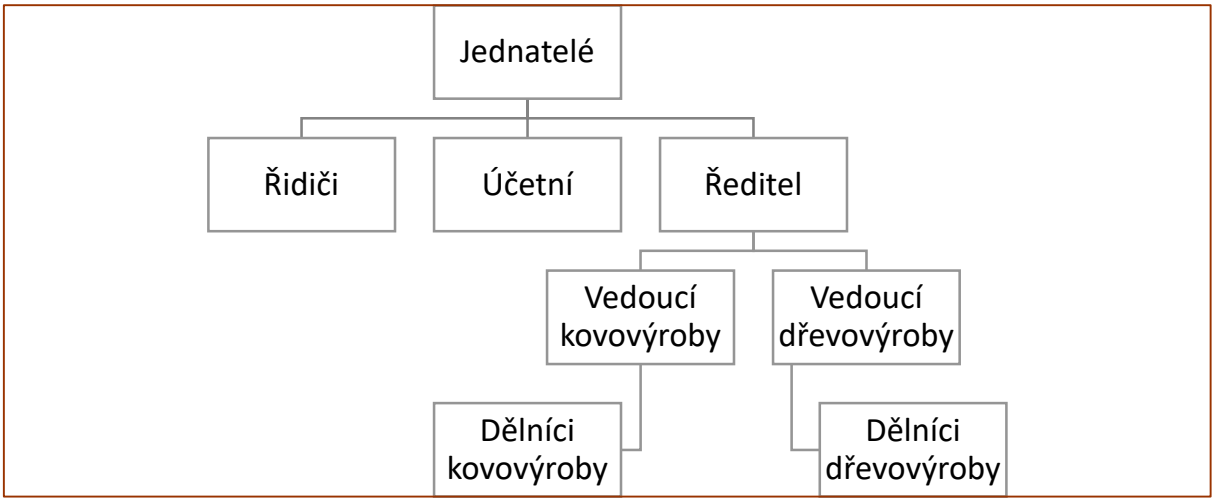
Orgány společnosti jsou valná hromada a jednatelé. Valná hromada je nejvyšším orgánem společnosti a do její působnosti patří zejména schvalování řádné, mimořádné, konsolidované, mezitímní účetní závěry, rozdělení zisku a úhradě ztráty. Dále rozhoduje o případných změnách ve společenské smlouvě, o změnách ve výši základního kapitálu, jmenování, odvolání a odměňování jednatelů. Zároveň schvaluje stanovy a jejich změny. Valná hromada se schází vždy jednou ročně. Jelikož valná hromada musí schválit řádnou účetní závěrku, je nezbytné, aby se sešla nejpozději do šesti měsíců od posledního měsíce účetního období. Jednatelé jsou statutárními orgány společnosti. Náleží jim obchodní vedení společnosti. Jednateli jsou všichni společníci, kteří se podíleli na základním kapitálu. Jednatelé jednají za společnost samostatně a podepisují se za společnosti tak, že k obchodní společnosti připojí svůj podpis s uvedením funkce. Pravomoc jednatele při zastupování společnosti není omezena. Ve firmě Šůs - V + M jsou jednatelé zároveň valnou hromadou.

4.1.3 Organizační struktura podniku

Organizační struktura podniku není samozřejmě nikterak složitá. Je zde výkonný ředitel, nad ním dva jednatelé. Řidiči tvoří samostatný úsek. Dále dva vedoucí pracovníci (mistři) – jeden pro dřevovýrobu, druhý pro kovovýrobu. Jedná se o liniovou organizační strukturu. Vedoucí liniové skupiny vykonávají vertikální liniové řízení. Tvoří řídící osu struktury (vedoucí provozu, mistr). Liniový vedoucí mají nejvyšší pravomoci a odpovědnost. Jsou vždy hlavními vazbami struktury ztělesňující základní mocenskou organizovanost celého systému. Dle webového portálu Businessinfo.cz je liniová struktura vhodná do padesáti zaměstnanců. Při větším počtu zaměstnanců by bylo vhodné vytvořit pomocné štábní útvary, ale to v nejbližší

době nepřichází v úvahu, neboť společnost neplánuje zvýšení počtu svých zaměstnanců. *(Businessinfo.cz, 2017)*

Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

4.1.4 Významné dosavadní zakázky společnosti

Významnými dosavadními zakázkami společnosti jsou např. konstrukce výrobní haly ve Škoda Auto Mladá Boleslav, točité schodiště sportovní haly v Broumově, schodiště hlavního vchodu kancelářské budovy Škoda Plzeň či kompletní zastřešení sídla firmy Car Pro Mašek. V roce 2016 byla největší zakázka za 399 tis. Kč bez DPH. Jednalo se o výrobu obalových beden pro firmu sídlící v Plzni. Zakázka byla dodána dne 20. září 2016.

4.2 Formulace poslání a vize společnosti

V následujícím textu bude stanovena mise a vize podniku. Od vedení společnosti bylo zjištěno, že mise ani vize nejsou stanoveny a v rámci této bakalářské práce byly tedy vytvořeny. Na základě tohoto budou stanoveny i strategické cíle (viz kapitola 6.4 Strategické cíle společnosti), které budou rozebrány po finanční analýze.

4.2.1 Poslání (mise) společnosti

Poslání nebo mise vyjadřuje smysl a účel existence podniku. Je to vyjádření toho, proč a k čemu organizace existuje, co che dělat. Základním posláním každého podniku je svým zákazníkům poskytovat nějaký výrobek nebo službu. *(Fotr, 2012)*

Společnost Šůs - V + M je podnik se stabilním výrobním programem v oblasti strojírenské výroby a dřevovýroby, která klade důraz na kvalitu svých výrobků a jejich doprovodných služeb k těmto výrobkům, přičemž uspokojuje přání svých zákazníků v co nejvyšší možné míře.

4.2.2 Vize společnosti

Vize je další důležitý prvek, který se používá v rámci strategického řízení. Je to představa žádoucího budoucího cílového stavu a má podobu jednoduchého striktně časově ohraničeného popisu jeho podoby a ideálního stavu, kterého chce podnik svojí strategií dosáhnout. Velmi důležité je, aby se s vizí ztotožnili všichni lidé v podniku. Bez vize chybí vymezený směr, kterým se chce podnik vydat, a špatně se stanovují další motivátory. *(Fotr, 2012)*

Pro podnik byla stanovena následující vize:

Vizí společnosti Šůs - V + M je snaha stát stěžejním výrobcem dřevěných obalů v Plzeňském kraji a zároveň jedním z nejvýznamnějších dodavatelů ocelových výrobků pro český trh.

5 Hodnocení podniku vybranými metodami

Pro hodnocení podniku byly využity nástroje finanční analýzy, které jsou popsány v teoretické části této práce. Hlavním podkladem analýz jsou účetní výkazy společnosti, které jsou uvedeny v příloze E.

5.1 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou využívány k řízení finanční situace podniku, především se zaměřením na likviditu. Nejvýznamnějším ukazatelem z této skupiny je ukazatel čistého pracovního kapitálu (ČPK). Čistý pracovní kapitál představuje volné finanční prostředky, které podniku zůstanou po úhradě všech svých běžných krátkodobých závazků. Čím vyšší je výsledná hodnota, tím větší je likvidní schopnost podniku hradit své závazky. Vypočítá se odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv.

Tabulka č. 3: Rozdílový ukazatel ČPK

Ukazatel (v tis. Kč)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Oběžná aktiva	7 067	8 132	8 491	8 715	12 314
Krátkodobé závazky	1 382	1 473	1 093	1 318	1 570
Čistý pracovní kapitál	5 685	6 659	7 398	7 397	10 744

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Z tabulky č. 3 je patrné, že čistý pracovní kapitál každoročně roste. To, že byl čistý pracovní kapitál celé sledované období v kladných číslech, vypovídá o tom, že společnost je schopná krýt své závazky krátkodobými oběžnými aktivy. V případě, že by tedy společnost byla nucena všechny své krátkodobé závazky uhradit, vyřešila by tuto situaci buď vymožením krátkodobých pohledávek, nebo splacením penězi z běžného účtu. Čistý pracovní kapitál souvisí částečně i s likviditou, která bude zmíněna dále.

5.2 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů dává do poměru dvě položky účetních výkazů a umožňuje získat rychlý přehled o základních finančních charakteristikách podniku za další období. V následujícím textu budou rozebrány ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity.

5.2.1 Ukazatele likvidity

Likvidita podniku ukazuje schopnost podniku hradit své závazky. Existují různé kategorie likvidity. Pro účely této práce bude vypočtena běžná likvidita, pohotová a okamžitá likvidita.

Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná likvidita	5,114	5,521	7,769	6,612	7,843
Pohotová likvidita	2,869	3,725	5,405	4,726	6,566
Okamžitá likvidita	1,402	1,591	1,830	3,267	3,183

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Likvidita je důležitá z hlediska finanční rovnováhy firmy, neboť jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Na druhou stranu příliš vysoká míra likvidity je nepříznivým jevem pro vlastníky podniku, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která nepracují ve prospěch zhodnocování finančních prostředků. Běžná likvidita se doporučuje držet v rozmezí od 1,5 do 2,5, čehož podnik ani v jednom ze sledovaných roků nedosáhl. Nejvíce se této hodnotě přiblížil v roce 2012, kdy krátkodobé závazky byly kryty oběžnými aktivy 5,11krát. Naopak nejvyšší hodnota je v roce 2016, tedy 7,84. Pohotová likvidita by neměla přesáhnout hranici 1,5. Opět je tento ukazatel po celé sledované období vysoko nad touto hranicí. Při porovnání výsledků běžné likvidity a pohotové likvidity je zřejmé, že horší hodnoty jsou způsobeny vyšším podílem zásob ve struktuře aktiv. Společnost má své krátkodobé zdroje vázány hlavně v zásobách. Pro okamžitou likviditu má podnik přebytek finančních prostředků, hodnoty by totiž neměly přesáhnout 1,1 a zároveň by neměly být nižší než 0,6. Podnik má ve sledovaném období přebytečnou likviditu. To, že má společnost ukazatele likvidity nad horními doporučenými hranicemi, je z hlediska finančního řízení společnosti negativní, neboť ukazuje na vysokou vázanost finančních prostředků v oběžném majetku. Společnost by se proto měla více soustředit na hospodaření se zásobami.

5.2.2 Ukazatele rentability

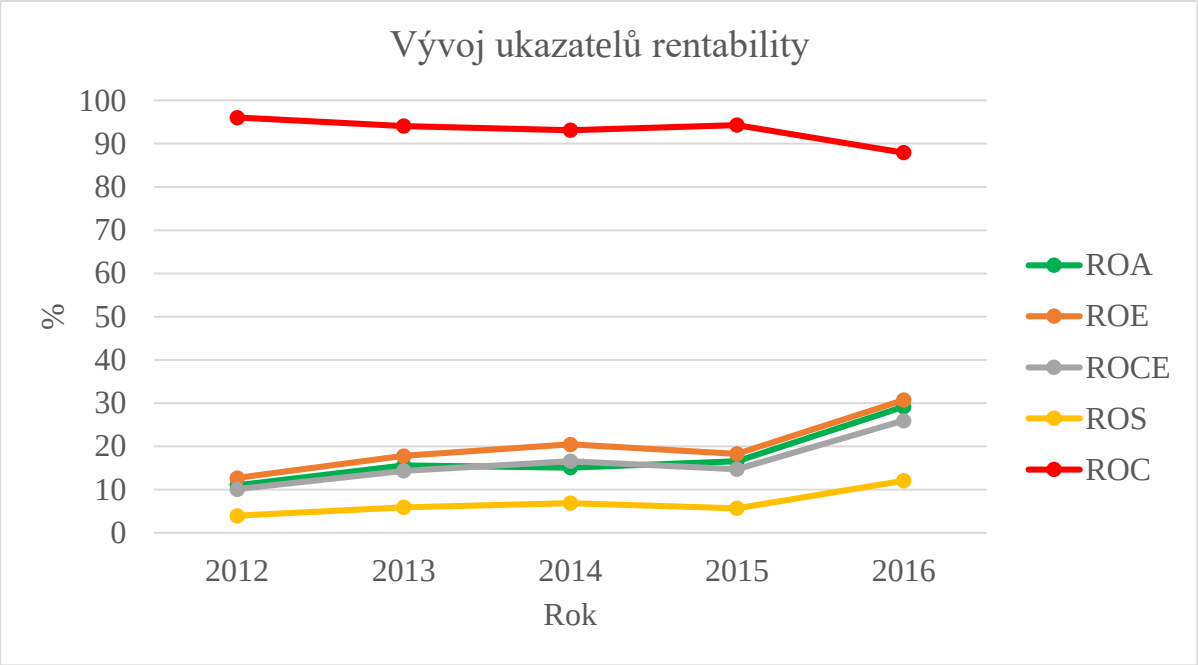
Ukazatelů rentability se používá pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti podniku, pomocí nich se vyjadřuje intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení vloženého kapitálu do podniku.

Tabulka č. 5: Ukazatele rentability

Ukazatele rentability (v %)	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	11,006	15,558	15,079	16,538	29,164
ROE	12,699	17,794	20,454	18,272	30,692
ROCE	10,101	14,348	16,581	14,721	25,943
ROS	3,947	5,898	6,887	5,689	12,054
ROC	96,053	94,102	93,113	94,311	87,946

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Graf č. 1: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2012 – 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Při výpočtech byl použit výsledek hospodaření za účetní období (ČZ) a výsledek hospodaření před zdaněním (EBIT). U všech ukazatelů, kromě nákladovosti (ROC), lze pozorovat mírné zvyšování během sledovaného období. Aktiva v roce 2016 na 1 Kč přinesly 0,29 Kč zisku, tedy nejvíce za sledované období. V předchozích letech se pohybovala v rozmezí od 0,11 do 0,17 Kč zisku na 1 Kč. Ukazatel rentability celkového vloženého kapitálu (ROA) odráží celkovou výnosnost kapitálu bez ohledu na to, z jakých zdrojů byly podnikatelské činnosti financovány. Tento ukazatel dosahuje nejvyšších hodnot ze všech sledovaných ukazatelů. Jde o ukazatel, s jehož pomocí mohou investoři zjistit, zda je jejich kapitál reprodukován s náležitou intenzitou odpovídající riziku investice. Ukazatel rentability celkového investovaného kapitálu (ROCE) vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti

financovaných jak vlastním, tak i cizím dlouhodobým kapitálem, tzn., že komplexně vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti. Růst tohoto ukazatele značí zlepšení výsledku hospodaření. Rentabilita tržeb (ROS) vyjadřuje schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Slouží k vyjádření ziskové marže. Ukazatel ROS meziročně roste, avšak v roce 2015 nastal mírný propad a to o 1,20 % oproti roku 2014. V roce 2016 je zřetelný vysoký nárůst a to na 12,05 %, tzn., že zisk tvoří 12,05 % z tržeb nebo také, že na 1 Kč tržeb připadá 0,12 haléřů zisku. Ukazatel rentability nákladů (ROC) má převážně klesající trend, což naznačuje, že náklady jsou vynakládány neefektivně. Jedná se o doplňkový ukazatel k ukazateli rentability tržeb. Obecně platí, že čím nižší je hodnota ukazatele, tím lepších výsledků hospodaření podnik dosahuje. Ve sledovaném období se nákladovost pohybovala převážně nad hranicí 93 %. Pouze v roce 2016 mírně klesla pod hranici 90 %.

5.2.3 Ukazatele zadluženosti

Úvěrové zatížení je pro podnik příznivé do jisté míry je důležité rozložit zdroje financování mezi vlastní a cizí kapitál.

Tabulka č. 6: Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Celková zadluženost (v %)	28,791	29,491	26,280	53,459	23,215
Dlouhodobá zadluženost (v %)	18,287	16,938	17,217	17,567	14,054
Úrokové krytí	0	88,440	105,400	22,660	54,293

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Celková zadluženost v podstatě představuje procentní podíl cizích zdrojů ve struktuře pasiv podnik. Podnikům se doporučuje rozložení v poměru 30 % vlastního kapitálu a 70 % cizího kapitálu, jelikož cizí kapitál bývá levnější. Vyšší hodnota vlastního kapitálu než 30 % vypovídá o vyšší zadluženosti firmy (*Kislingerová, 2010)*. Z hodnot dlouhodobé zadluženosti lze sledovat, jak je tvořena hodnota celkové zadluženosti v jednotlivých letech. Dlouhodobá zadluženost každý rok kolísá v řádu procent a tvoří malý podíl na celkové zadluženosti, přičemž nejvyšší hodnoty dosahuje v roce 2012 (18,29 %). V dlouhodobé tendenci by se hodnota tohoto ukazatele měla pohybovat pod hranicí 25 % *(Kislingerová, 2010)*. Úrokové krytí (bezpečnostní polštář) vyjadřuje, kolikrát se může výsledek hospodaření snížit, aby společnost byla schopná splatit úroky z cizího kapitálu. Tedy, kolikrát je zisk vyšší než úroky. Čím vyšší hodnotu ukazatel má, v o to lepší situaci se podnik nachází. Dle Kubíčkové a kol.

(2015), nejsou specifikovány doporučené hodnoty pro ČR. V USA se za dostačující považují hodnoty mezi 3 a 8, hodnota nad 8 je všeobecně považována za velmi dobrou. U tohoto ukazatele vyšly vysoké hodnoty. Důvodem jsou neustále se zvyšující EBIT. V roce 2014 se hodnota vyšplhala až na 105,40, protože nákladové úroky se snížily na 20 tis. Kč. Podnik by se měl více zaměřit na využívání cizího kapitálu.

5.2.4 Ukazatele aktivity

Následující údaje charakterizují nejsledovanější ukazatele aktivity sledovaného podniku. Tyto ukazatele nejčastěji vyjadřují počet obrátek jednotlivých složek zdrojů nebo aktiv nebo dobu obratu. Jejich rozborem se zkoumá, jak podnik hospodaří s aktivy a s jejich jednotlivými složkami a také jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu.

Tabulka č. 7: Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity	Rok				
	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat celkových aktiv	2,288	2,127	2,189	2,339	1,955
Obrat stálých aktiv	5,018	5,047	5,671	6,540	7,080
Obrat zásob	9,993	11,429	11,849	12,890	16,691
Doba obratu zásob	36,024	31,497	30,381	27,929	21,569
Obrat pohledávek	12,578	8,839	7,315	16,672	6,305
Doba obratu pohledávek	28,621	40,726	49,212	21,593	57,093
Doba obratu závazků	9,999	6,204	7,692	5,673	7,096

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Ukazatel obrat celkových aktiv udává, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Doporučená minimální hodnota tohoto ukazatele je na úrovni 1, což firma splňuje v rámci celého sledovaného období. Pokles je zřejmý v roce 2016, kdy obrat celkových aktiv byl 1,95. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2015, kdy se celková aktiva obrátila 2,34krát za rok. Hodnoty rychlosti obratu stálých aktiv rostou a dokládají tak skutečnost, že využívání dlouhodobého majetku roste. Obrat zásob každoročně roste. V roce 2016 se 16,69krát zásoby přeměnily v ostatní druhy oběžného majetku až po prodej hotových výrobků a opětovný nákup zboží. Optimální hodnota u doby obratu zásob je do 30 dní. Firmě se daří udržovat tento ukazatel na přijatelné úrovni a každoročně ho snižuje. Nejlepších hodnot rychlosti obratu zásob dosahovala společnost v roce 2016. Zásoby v tomto roce změnily svou formu osmkrát. Co se týče doby obratu pohledávek a závazků, vždy je lepší, když doba obratu závazků převyšuje dobu obratu pohledávek. Při jevu opačném, nemůže podnik financovat své závazky ze splacených závazků.

5.3 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

Horizontální analýza (analýza vývojových trendů) vyjadřuje změnu v určité položce v procentech nebo indexem (řetězovým nebo bazickým indexem). Vertikální analýza (analýza komponent) vyjadřuje strukturu aktiv a pasiv rozvahy nebo položek výkazu zisku a ztráty v procentech, kdy jednotlivé položky rozvahy jsou poměřovány k celkovým aktivům, resp. pasivům a položky výkazu zisku a ztráty jsou analogicky poměřovány s objemem výnosů, příp. tržeb.

5.3.1 Horizontální analýza aktiv

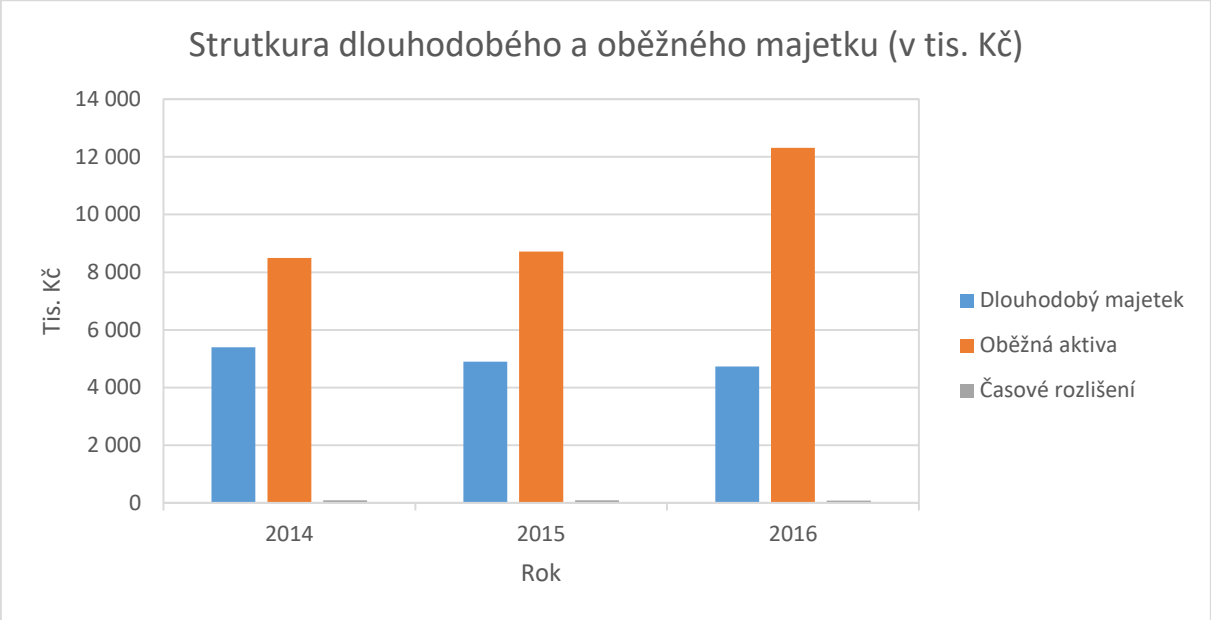
Následující výsledky představují výstupy horizontálního rozboru položek majetku sledovaného podniku (tabulka č. 8). Z důvodu větší srozumitelnosti je uveden podnikový majetek i v absolutních částkách. Grafické znázornění (graf č. 2) pak názorně ukazuje vývoj podnikového majetku celkem a jeho složek ve sledovaném období.

Tabulka č. 8: Položky majetku

Položka majetku (v tis. Kč)	Rok 2016	Relativní změny v %	Rok 2015	Relativní změny v %	Rok 2014	Relativní změny v %
AKTIVA CELKEM	17 127	122,511	13 702	98,011	13 980	X
Dlouhodobý majetek	4 729	87,623	4 900	90,791	5 397	X
Dl. nehmotný majetek	151	X	42	X	0	X
Dl. hmotný majetek	4 578	84,825	4 858	90,013	5 397	X
Dl. finanční majetek	0	X	0	X	0	X
Oběžná aktiva	12 314	145,024	8 715	102,638	8 491	X
Zásoby	2 006	77,662	2 486	96,245	2 583	X
Dl. pohledávky	0	X	0	X	- 276	X
Kr. pohledávky	5 310	126,912	1 922	45,937	4 184	X
Finanční majetek	4 998	249,900	4 307	215,35	2 000	X
Časové rozlišení	84	91,304	87	94,565	92	X

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Graf č. 2: Struktura dlouhodobého a oběžného majetku podniku



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Dlouhodobý majetek zaznamenává sice mírný, ale stálý pokles (v průměru o 334 000 Kč). Oběžný majetek v průměru vzrostl o 1 912 000 Kč za sledované období. Tento trend je možné očekávat i v budoucnu. Celkově lze tedy vývoj podnikového majetku hodnotit jako nepříznivý, neboť vysoké množství zásob zbytečně váže kapitál. Vypovídá to o neefektivním hospodaření s majetkem podniku. Dlouhodobý majetek je v podstatě tvořen jen hmotným majetkem (rok 2016), jehož největší položkou jsou stavby, dále samostatné movité věci a soubory movitých věcí a pozemky. Je znatelné, že zásoby ve sledovaném období mírně klesají, přičemž největší pokles zaznamenaly z roku 2015 na rok 2016 a to o 19,31 %. Pokles zásob se obecně pokládá za dobré znamení, jelikož přílišné zásoby váží finanční zdroje. Nejvýznamnější zvýšení oběžného majetku bylo v roce 2016 oproti roku 2015 a to o 41,30 %. V roce 2016 je znatelný rapidní růst pohledávek a to až na hodnotu 5 310 tis. Kč, toto naznačuje zvyšující se aktivitu v podnikání. Nejvyšší propad byl v roce 2015, pohledávky klesly o 45,94 % oproti roku 2014. Dlouhodobé pohledávky vykazují v roce 2014 zápornou hodnotu a to 276 tis. Kč. Krátkodobý finanční majetek se meziročně zvyšuje. Nejvyšší hodnotu měl v roce 2016 a to 4 998 tis. Kč. Jedná se však o okamžitý stav finančních prostředků k datu účetní závěrky, takže z dlouhodobého hlediska tato položka nemá velký význam. Ostatní majetek tvoří časové rozlišení – náklady příštích období, které se snižují v jednotlivých letech pozorování. V grafickém znázornění vývoje majetku společnosti je jasně viditelný snižující se trend dlouhodobého majetku a zvyšující se trend oběžného majetku.

5.3.2 Horizontální analýza pasiv

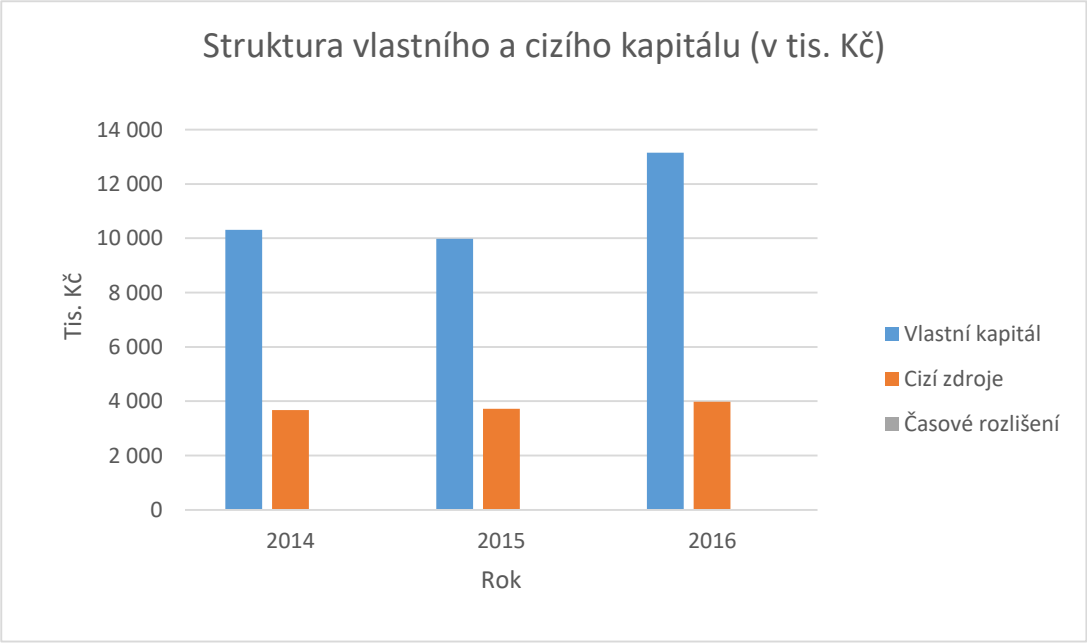
Následující výsledky představují výstupy horizontálního rozboru položek kapitálu sledovaného podniku (tabulka č. 9).

Tabulka č. 9: Položky kapitálu

Položka kapitálu (v tis. Kč)	Rok 2016	Relativní změny v %	Rok 2015	Relativní změny v %	Rok 2014	Relativní změny v %
PASIVA CELKEM	17 127	122,5107	13 702	98,0114	13 980	X
Vlastní kapitál	13 150	127,5956	9 977	96,8077	10 306	X
Základní kapitál	600	100	600	100	600	X
Kapitálové fondy	5 621	100	5 621	100	5 621	X
Fondy ze zisku	60	100	60	100	60	X
HV minulých let	1 873	97,705	1 873	97,705	1 917	X
HV běžného období	4 036	191,4611	1 823	86,4801	2 108	X
Cizí zdroje	3 976	108,2199	3 725	101,3881	3 674	X
Rezervy	0	X	0	X	0	X
Dlouhodobé závazky	2 407	100	2 407	100	2 407	X
Krátkodobé závazky	1 570	143,6414	1 293	118,2983	1 093	X
Bankovní úvěry	0	0	25	14,3678	174	X
Časové rozlišení	1	X	0	X	0	X

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Graf č. 3: Struktura vlastního a cizího kapitálu



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Položka vlastního kapitálu při porovnání s výchozím rokem 2014 v dalším roce mírně klesla o 3,19 %, v roce 2016 vzrostla o 27,60 % oproti roku 2015. Tyto změny byly ovlivněny výší

hospodářských výsledků v daných letech. Rostoucí trend vlastního kapitálu znamená příznivý vývoj, neboť aktiva podniku jsou stále více kryta vlastními zdroji, které podnik vytváří. U položky cizí zdroje došlo v každém sledovaném roce k mírnému nárůstu. V roce 2015 o 1,39 % a v roce 2016 o 8,22 % oproti roku 2014. Tento nárůst byl tvořen zejména nárůstem krátkodobých závazků (závazky z obchodních vztahů a závazky ke společníkům). Tento trend lze považovat ze nepříznivý, neboť dochází ke zvyšování zadluženosti. Součástí cizích zdrojů jsou rovněž rezervy, které nebyly ve sledovaných letech tvořeny. Další položkou cizích zdrojů tvoří bankovní úvěry. Od roku 2016 se již v rozvaze nevyskytuje samostatná část Bankovní úvěry (dříve část C na straně pasiv) – takto vymezené závazky jsou řazeny buď mezi krátkodobé, nebo dlouhodobé. V roce 2014 si společnost půjčila na nákup repasovaného motoru do vysokozdvižného vozíku Hyster 3,2, měla tedy bankovní úvěr ve výši 174 tis. Kč, v roce 2015 již pouze 25 tis. Kč. Ostatní pasiva (základní kapitál, kapitálové fondy, fondy ze zisku, dlouhodobé závazky) byly po celé sledované období konstantní.

5.3.3 Vertikální analýza aktiv

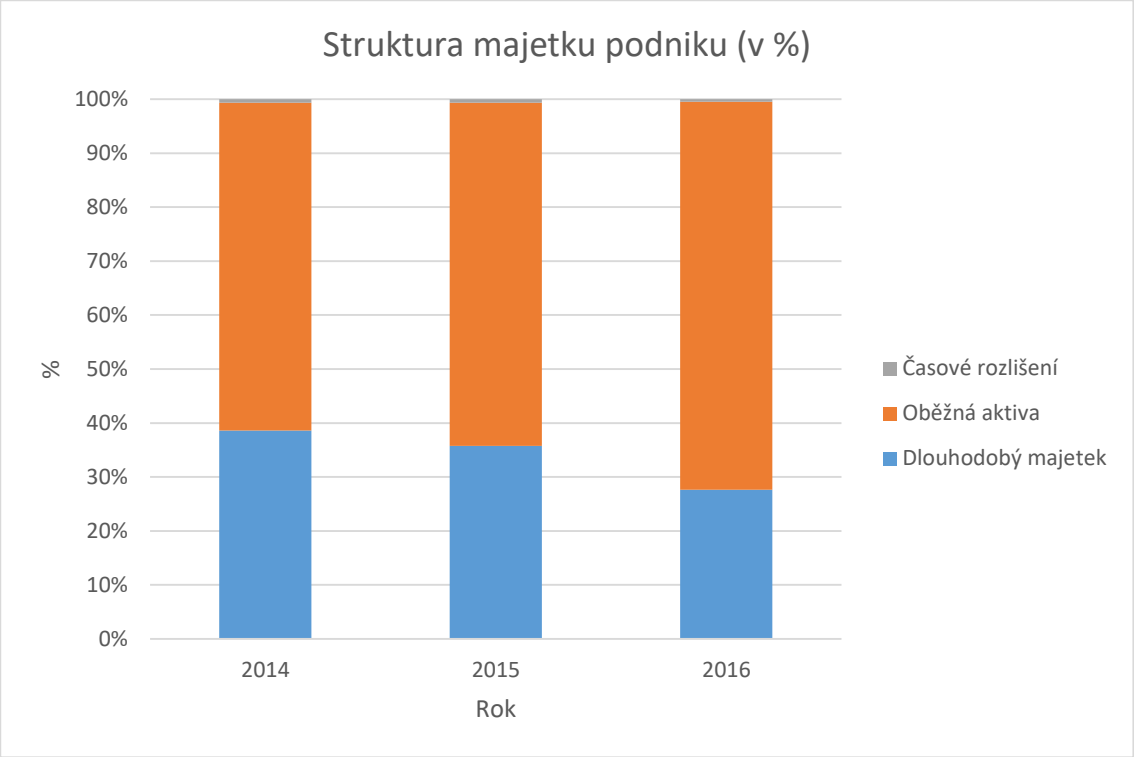
Vertikální analýza majetku zkoumá jeho relativní strukturu a její vliv na utváření zisku, popř. ztráty. Analýza vyjadřuje jednotlivé položky majetku jako procento z celkové bilanční sumy. Tabulka č. 10 a graf č. 4 obsahují výstupy vertikálního rozboru, tedy struktur majetku v podniku, kdy podkladem k výpočtu je tabulka č. 9 obsahující absolutní hodnoty podnikového majetku.

Tabulka č. 10: Položky majetku

Položka majetku (v tis. Kč)	Procentní rozbor		
	2016	2015	2014
AKTIVA CELKEM	100	100	100
Dlouhodobý majetek	27,611	35,761	38,605
Dl. nehmotný majetek	0,882	0,307	0
Dl. hmotný majetek	26,730	35,455	38,605
Dl. finanční majetek	0	0	0
Oběžná aktiva	71,898	63,604	60,737
Zásoby	11,713	18,143	18,476
Dl. pohledávky	0	0	- 1,974
Kr. pohledávky	31,004	14,027	29,928
Finanční majetek	29,182	31,433	14,306
Časové rozlišení	0,490	0,635	0,658

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Graf č. 4: Struktura majetku



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Při rozboru z hlediska vertikální analýzy je popsána struktura aktiv v jednotlivých hodnocených letech. Dlouhodobý majetek představoval v uváděných letech vždy minoritní část celkových aktiv. V roce 2016 tvořil pouze 27,61 % z celkových aktiv, v roce 2015 představoval 35,76 % a v roce 2014 38,61 % z celkových aktiv. Oběžná aktiva tvořila v roce 2014 60,74 % z celkových aktiv. V roce 2015 zůstal tento podíl téměř stejný (63,60 %) a v roce 2016 došlo k mírnému nárůstu na 71,90 % z celkových aktiv. Tyto uváděné podíly oběžných aktiv byly tvořeny položkou zásoby, která v roce 2014 tvořila zhruba 19 % (18,48 %) z oběžných aktiv, v roce 2015 18,14 % a v roce 2016 11,71 % z oběžných aktiv. Další součástí oběžných aktiv jsou krátkodobé a dlouhodobé pohledávky. Dlouhodobé pohledávky byly v letech 2015 a 2016 nulové. Krátkodobé pohledávky (pohledávky do 1 roku) představovaly v roce 2014 podíl 29,93 % z oběžných aktiv. V roce 2015 se snížily zhruba o polovinu a v roce 2016 se opět zvýšily na hranici 31 %. Nezanedbatelnou součástí oběžných aktiv je finanční majetek, jehož podíl z oběžných aktiv byl v roce 2014 14,31 %. V roce 2015 došlo k jeho navýšení na 31,43 % a v roce 2016 představoval 29,18 %.

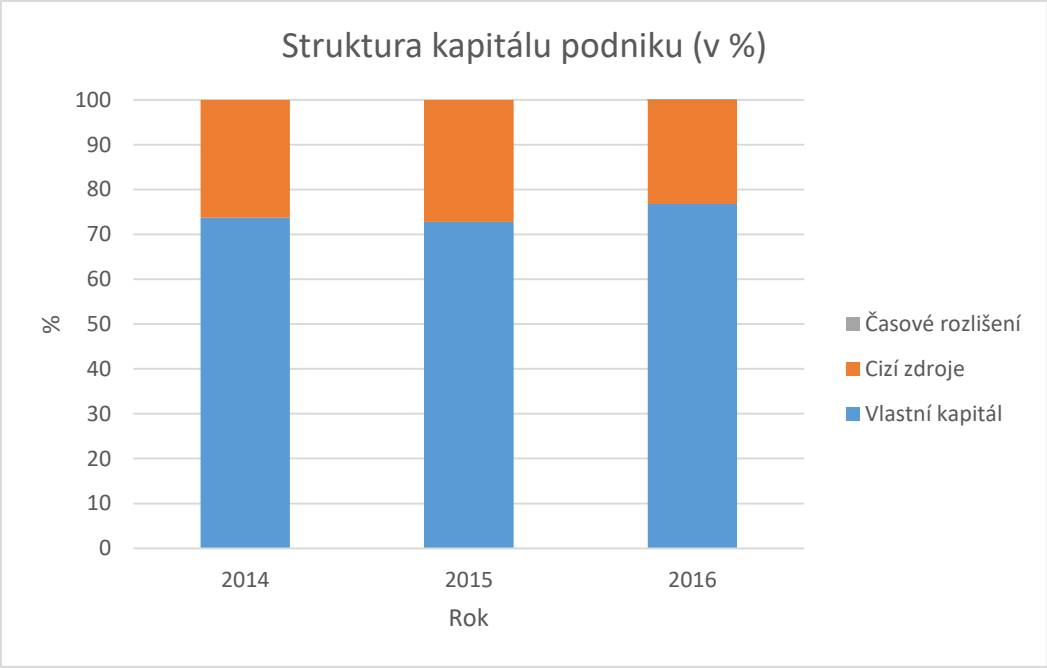
5.3.4 Vertikální analýza pasiv

Tabulka č. 11: Položky kapitálu

Položka kapitálu	Procentní rozbor		
	2016	2015	2014
PASIVA CELKEM	100	100	100
Vlastní kapitál	76,779	72,814	73,720
Základní kapitál	3,503	4,379	4,292
Kapitálové fondy	32,820	41,023	40,207
Fondy ze zisku	0,350	0,438	0,429
HV minulých let	10,936	13,670	13,712
HV běžného období	23,565	13,305	15,079
Cizí zdroje	23,215	27,186	26,280
Rezervy	0	0	0
Dlouhodobé závazky	14,054	17,567	17,217
Krátkodobé závazky	9,167	9,437	7,818
Bankovní úvěry	0	0,182	1,245
Časové rozlišení	0,006	0	0

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Graf č. 5: Struktura pasiv



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Z pohledu vertikální analýzy tvoří vlastní kapitál a cizí zdroje nejvýznamnější součást celkových pasiv. Podíl vlastního kapitálu ve sledovaných letech 2014 až 2016 tvoří více než

70 %. Další součástí celkových pasiv jsou cizí zdroje, které se pohybovaly v roce 2014 a 2015 v rozmezí 26,28 % až 27,19 %. V roce 2016 klesl tento poměr na 23,22 %, což je dáno snížením vlastního kapitálu z důvodu snížení dlouhodobých závazků.

5.4 Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Uvedené výstupy horizontálního rozboru nákladů a výnosů obsahují absolutní změny, ke kterým došlo ve výkazu zisku a ztráty (tabulka č. 12) a grafické vyjádření výsledku hospodaření (graf č. 6) a jeho jednotlivých částí.

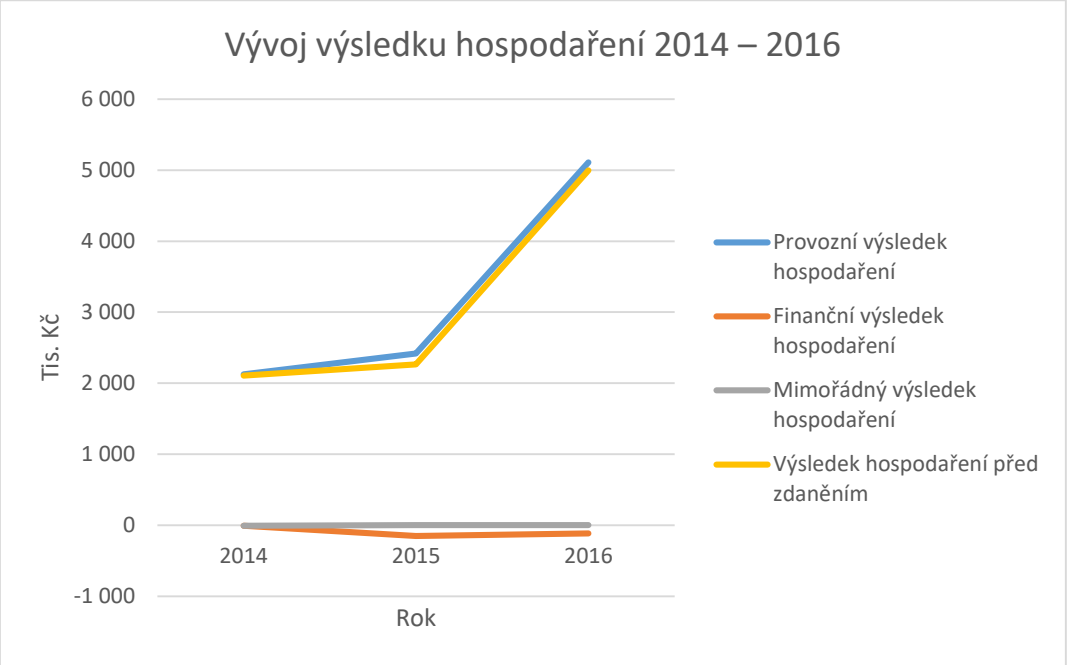
5.4.1 Horizontální analýza nákladů a výnosů

Tabulka č. 12: Položky nákladů a výnosů

Položka nákladů, výnosů (tis. Kč)	Rok 2016	Relativní změny v %	Rok 2015	Relativní změny v %	Rok 2014	Relativní změny v %
Tržby za prodej zboží	3 190	52,381	5 892	96,749	6 090	X
Náklady vynaložené na prodané zboží	10 288	372,214	10 972	396,961	2 764	X
Obchodní marže	- 7 098	-213,410	- 5 080	-152,736	3 326	X
Výkony	30 292	123,555	26 152	106,669	24 517	X
Výkonová spotřeba	17 574	105,740	19 483	117,226	16 620	X
Přidaná hodnota	5 620	50,076	1 589	14,158	11 223	X
Osobní náklady	8 818	116,903	8 432	111,786	7 543	X
Daně a poplatky	79	98,750	78	97,500	80	X
Odpisy dl. majetku	1 382	116,920	1 379	116,667	1 182	X
Tržby z prodeje dl. majetku	124	X	4	X	0	X
Zůstatková cena prodaného DM	0	X	0	X	0	X
Změny rezerv a opravných položek	0	X	0	X	0	X
Ostatní provozní výnosy	124	516,667	100	416,667	24	X
Ostatní provozní náklady	721	226,019	432	135,423	319	X
Provozní výsledek hospodaření	5 110	240,697	2 417	113,848	2 123	X
Finanční výsledek hospodaření	- 115	1642,857	- 150	2142,857	- 7	X
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	4 036	190,737	1 832	86,578	2 116	X
Mimořádný výsledek hospodaření	0	X	0	X	- 8	X
Výsledek hospodaření před zdaněním	4 995	236,954	2 266	107,495	2 108	X

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Graf č. 6: Vývoj výsledku hospodaření



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Relativní změny některých nákladů a výnosů nejsou vyjádřeny, jelikož by docházelo k dělení nulou. Hodnoceny jsou nejpodstatnější změny během sledovaného období. Pro zvýšení přehlednosti jsou v tabulce č. 12 uvedeny absolutní hodnoty nákladů a výnosů. Výsledek hospodaření (graf č. 6), který je ziskový ve všech letech pozorování, vypovídá o dobrém hospodaření podniku. Nejvýznamnější nárůst výsledku hospodaření je v roce 2016, kdy se zvýšil o 190,73 % oproti roku 2015. Zisk v roce 2016 byl ovlivněn zvýšenou poptávkou po produkci podniku. Podnik dostává více zakázek z Plzeňského kraje, výkony v roce 2016 činily 30 292 tis. Kč, tj. zvýšení o 123,56 % oproti roku 2015. Na utváření výsledku hospodaření mají největší vliv provozní náklady a provozní výnosy. Není tedy překvapující, že vývoj provozního výsledku hospodaření kopíruje vývoj celkového výsledku hospodaření před zdaněním. Provozní výsledek hospodaření rapidně roste v roce 2016. Příčinou růstu je neustálý vzestupný vývoj výkonů (tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb), které za sledované období vzrostly celkem o 23,56 %. Osobní náklady se celkově zvyšují. Zvyšující trend je způsoben vyššími mzdovými náklady a zvyšující se průměrnou výší mzdy. Náklady na odpisy dlouhodobého majetku se během sledovaného období jen nepatrně zvyšují. Ostatní provozní výnosy se sice za sledované období zvyšovaly, avšak ne v takové výši jako provozní náklady.

5.4.2 Vertikální analýza nákladů a výnosů

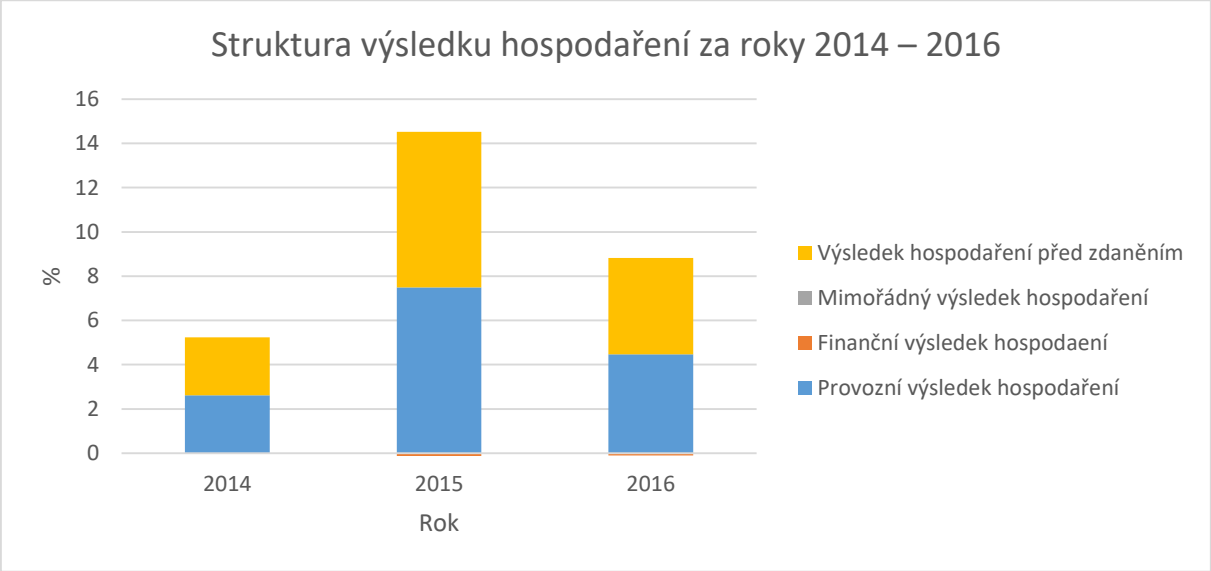
Vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty je opět zaměřena na analýzu výsledku hospodaření a na jeho jednotlivé druhy. Položky z výkazu zisku a ztráty v absolutních hodnotách (tabulka č. 12) byly převedeny na procentní vyjádření, kdy jednotlivé položky představují procentní podíly zvolené základny, kterou v tomto případě tvoří celkové výnosy.

Tabulka č. 13: Položky nákladů a výnosů

Položka nákladů, výnosů	Procentní rozbor		
	2016	2015	2014
Výnosy	100	100	100
Tržby za prodej zboží	2,786	18,273	7,527
Náklady vynaložené na prodané zboží	8,984	34,028	3,416
Obchodní marže	- 6,198	-15,755	4,111
Výkony	26,453	81,107	30,302
Výkonová spotřeba	15,347	60,424	20,542
Přidaná hodnota	4,908	4,928	13,871
Osobní náklady	7,700	26,151	9,323
Daně a poplatky	0,069	0,242	0,099
Odpisy dlouhodobého majetku	1,207	4,277	1,461
Tržby z prodeje dl. majetku	0,108	0,012	0
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	0
Změny rezerv a opravných položek	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	0,108	0,310	0,030
Ostatní provozní náklady	0,630	1,340	0,394
Provozní výsledek hospodaření	4,462	7,496	2,624
Finanční výsledek hospodaení	- 0,100	- 0,465	- 0,009
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3,524	5,682	2,615
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	- 0,010
Výsledek hospodaření před zdaněním	4,362	7,028	2,605

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Graf č. 7: Struktura výsledku hospodaření za roky 2014 – 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Z procentního rozboru výkazu zisku a ztráty je patrné, že dominující část výnosů podniku tvoří výkony. Podíly výkonů se ve sledovaném období pohybovaly v rozmezí od 30,30 % v roce 2014 do 81,11 % v roce 2015 a v roce 2016 byly 26,46 %. Z nákladových položek tvoří největší podíl za sledované období náklady vynaložené na prodané zboží. Podíly v jednotlivých letech nemají jednoznačnou tendenci pohybu s výjimkou roku 2015, kdy podíl těchto nákladů dosahuje až 34,03 % na celkových výnosech a v roce 2016 klesá na 8,98 %. Další významnou položkou je výkonová spotřeba, kde dominantní část tvoří spotřeba materiálu a energie. V roce 2016 podnik snížil výkonovou spotřebu z 19 483 tis. Kč (rok 2015) na 17 574 tis. Kč, tj. o 5,74 %. Podíl osobních nákladů na celkových výnosech se mírně zvyšuje, mezi sledovanými roky celkem vzrostl o 16,90 %. Finanční ani mimořádné výnosy a náklady nejsou v činnosti výrobního podniku za sledovaného období nikterak významné. Provozní výsledek hospodaření kopíruje vývoj celkového výsledku hospodaření a jeho procentní podíly se téměř neliší od procentních podílů výsledků hospodaření podniku. Finanční výsledek hospodaření má záporný podíl ve všech letech pozorování, což je ale obvyklý výsledek pro podnik nepůsobící ve finančním sektoru.

5.5 Hodnocení finanční analýzy

Pomocí ČPK bylo zjištěno, že podnik je schopný krýt své závazky krátkodobými oběžnými aktivy. Ze zkoumaných druhů poměrových ukazatelů, podnik v oblasti likvidity nesplňuje doporučené hranice. Podnik má vysokou míru likvidity, která je nepříznivým jevem, neboť finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která nepracují ve prospěch zhodnocování

finančních prostředků. Společnost má své krátkodobé zdroje vázány hlavně v zásobách. U ukazatele ROA platí, že čím vyšší bude jeho hodnota, tím efektivnější je celkové využití aktiv. Hodnoty ukazatele ROA jsou v každém sledovaném roce velice nízké. Odpověď na otázku, zda firma dosahuje adekvátní marže, zobrazuje ukazatel ROS. Tedy čím vyšší bude jeho hodnota, tím silnější je firma z hlediska dosahování zisku na jednu korunu tržeb. Ukazatel ROCE v roce 2016 činil 25,94 %, což signalizuje zvýšení plýtvání kapitálem. V oblasti ukazatelů zadluženosti kolísá každým rokem ukazatel úrokové krytí. Čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím větší je potencionální schopnost podniku splácet své úroky. Ač nepatrné, přesto snižování doby obratu zásob značí redukci objemu zásob a efektivnějšího hospodaření s penězi. U doby obratu pohledávek je patrný nesoulad inkasa pohledávek a platby závazků. Tímto by mohla být narušena finanční stabilita podniku. V roce 2016 měla firma vysokou dobu obratu pohledávek, která byla způsobena nedobytnou pohledávkou.

5.6 Rychlý test – P. Kralicek

Tento ukazatel byl blíže rozebrán v kapitole 2.4.2 Bonitní a bankrotní modely.

Na základě dosažených hodnot za jednotlivé ukazatele se firmě přidělí bod a výsledná známka se stanoví jako prostý aritmetický průměr bodů za jednotlivé ukazatele.

Tabulka č. 14: Kralicekův rychlý test

Položka (v tis. Kč)	Rok		
	2014	2015	2016
Aktiva celkem	13 980	13 702	17 127
Vlastní kapitál	10 306	9 977	13 150
Krátkodobé závazky	1 093	1 318	1 570
Dlouhodobé závazky	2 407	2 407	2 407
Cash flow	3 290	3 202	5 418
Tržby	30 607	32 044	33 482
EBIT	2 108	2 266	4 995
R1	73,720	72,814	76,779
R2	1,064	1,163	0,734
R3	15,079	16,538	29,164
R4	10,749	9,993	16,182

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Tabulka č. 15: Hodnocení firmy pomocí Kralicekova testu v letech 2014 – 2016

Hodnocení firmy	Rok		
	2014	2015	2016
Kvóta vlastního kapitálu (v %)	1	1	1
Doba splácení dluhu z CF (v letech)	1	1	1
ROA (v %)	1	1	1
Cash flow v tržbách (v %)	3	3	1
Průměr	1,5	1,5	1,0

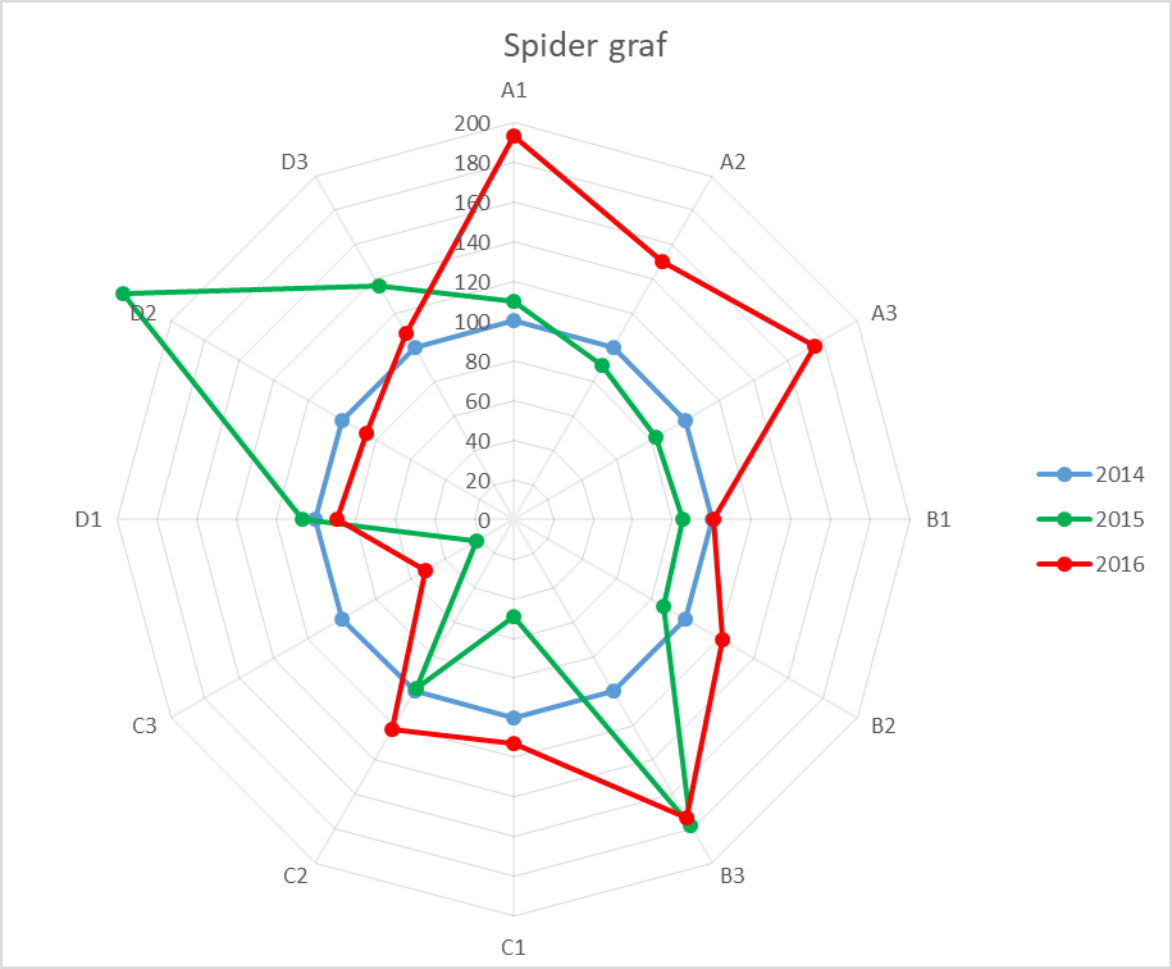
Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Firma v hodnocení pomocí Kralicekova testu vyšla velice dobře – podnik je bonitní a v dobré finanční situaci. Nejlépe dopadly první tři ukazatele a to kvóta vlastního kapitálu, doba splácení dluhu z CF a rentabilita celkového kapitálu, pro které hodnocení vyšlo 1 ve všech sledovaných letech. Naopak nejhůře dopadlo cash flow v tržbách, pro které výsledná známka vyšla v letech 2014 a 2015 tři a v roce 2016 jedna. V celkovém hodnocení vyšel podnik velice dobře, nejlépe na tom byl v roce 2016, kdy všechny ukazatele měly hodnotu jedna.

5.7 Spider analýza

Metoda spider analýzy umožňuje současné zobrazení dílčích poměrových ukazatelů prostřednictvím specifického paprskového grafu a zvyšuje tak vypovídací schopnost výchozích dat. Při konstrukci spider grafu jsou jednotlivé hodnoty ukazatelů podniku převáděny na procentní vyjádření, přičemž za bázi (srovnávací základna) je zvolen rok 2014. Paprskový graf (graf č. 8) je vytvořen za roky 2014, 2015 a 2016, v příloze C jsou znázorněna podkladová data pro konstrukci tohoto paprskového grafu.

Graf č. 8: Spider graf pro roky 2014 – 2016



Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti Šůs - V + M, 2018

Nejhoršího výsledku podnik dosahuje u ukazatele úrokové krytí (C3) v roce 2015, kdy tento ukazatel dosahuje hodnoty 21,50 % (kde 100 % je hodnota roku 2014). Úrokové krytí vyjadřuje, kolikrát je zisk vyšší než úroky. I když tato hodnota je ze sledovaných let nejnižší, pořád se nachází nad stanovenou mezí 3 až 8 (viz kapitola 2.3.3 Ukazatele zadluženosti). Druhá nejnižší hodnota je u ukazatele celkové zadluženosti (C1), která má v roce 2015 hodnotu 49,16 %. Vzhledem k tomu, že pro tento ukazatel obecně platí, že čím vyšší hodnota, tím hůře, nanáší se do grafu jako obrácená hodnota (aby byla zachována logičnost grafu, kde platí, že čím vyšší, tím lepší). Nejlepšího výsledku dosahuje ukazatel doba obratu pohledávek (D2), který v roce 2015 dosahuje hodnoty 227,91 % roku 2014, jedná se opět o převrácenou hodnotu. Doba obratu pohledávek měří rychlost/dobu s jakou společnost zinkasuje své pohledávky od odběratelů. Čím je tento ukazatel nižší, tím méně zdrojů k financování pohledávek firma potřebuje a naopak. Vysoký ukazatel doby obratu pohledávek může odrážet dlouhé splatnosti pohledávek, nicméně zpravidla vyjadřuje problematické portfolio odběratelů

se špatnou platební morálkou či vysoký podíl nedobytných pohledávek. Skupina ukazatelů B zobrazuje přebytečnou likviditu společnosti, tedy vysokou vázanost finančních prostředků v oběžném majetku. Společnost by se měla zaměřit na zefektivnění hospodaření se svými zásobami. Ukazatele rentability (A) jsou podrobně popsány v kapitole 5.2.2 Ukazatele rentability.

6 Analýza prostředí společnosti Šůs - V + M

Tato část práce se bude zabývat zjištěním všech faktorů a podmínek, které mají vliv na fungování podniku. Nestačí pouze interní analýza podniku, ale je také třeba zohlednit jaký vliv má na podnik jeho okolí.

Analýza podnikatelského prostředí je zásadním krokem, který musí strategický manažer zajistit. Firma analyzuje své podnikatelské prostředí proto, aby znala svoji pozici v daném prostředí a mohla efektivně reagovat na neustálé změny prostředí, a také proto, aby dokázala předvídat chování zákazníků a konkurentů. *(Fotr, 2012)*

Podnikatelské prostředí, které blíže popisuje obrázek č. 6, se člení na dvě části, a to interní a externí prostředí.

Obrázek č. 6: Členění podnikatelského prostředí

Zdroj: Fotr, 2012

6.1 Interní prostředí

Interní analýza se provádí proto, aby společnost získala přehled o svých **slabých stránkách S** (Strenghts) a **silných stránkách W** (Weaknesses), které umožňují společnosti formulovat vlastnosti, kterými se odlišuje od konkurence. Společnost by se měla na tyto vlastnosti zaměřit, aby je mohla využívat ve svůj prospěch.

Společnost Šůs - V + M je malou firmou a tak je oproti velkým firmám schopna rychleji reagovat a realizovat naléhavé změny.

Management

Ve společnosti Šůs má na starosti vrcholové rozhodování výkonný ředitel. Dlouhodobé plány se v této firmě nestanovují. Jde zde spíše o plánování krátkodobé povahy, kolem jednoho roku. Organizační struktura podniku není složitá. Jsou zde dva vedoucí pracovníci – jeden pro dřevovýrobu, druhý v oblasti kovovýroby. Co se týče peněžní motivace zaměstnanců, dostávají prémie (určité procento) z jednotlivých zakázek. Každá zakázka má své plánované výrobní hodiny a je na ni vyhrazena peněžní částka. Splní-li zaměstnanci pracující na této zakázce zakázku rychleji, je peněžní částka podělená menším počtem výrobních hodin a hodinová prémie jim vychází vyšší. Totéž platí i opačně. Trvá-li zakázka více hodin, vychází jim nižší hodinová prémie. Prémiová složka z důvodu motivace tvoří přibližně 35 % mzdy.

Marketing

Vzhledem k velikosti společnosti Šůs neexistuje v podniku marketingové oddělení. Problematiku v oblasti marketingu má na starosti výkonný ředitel. Největší pozornost je směřována na oblast zákaznickou, přičemž se podnik snaží o to si stávající zákazníky udržet. Tento předpoklad je reálně splnitelný, neboť společnost má u svých odběratelů dobrou pověst. Společnost inzeruje pouze v Nepomuckých novinách a to ještě ne každý měsíc. Náklady na reklamu jsou proto minimální.

Finance a účetnictví

Pro tuto práci je také nezbytně nutná analýza vlastních a cizích zdrojů podniku, které působí na stabilitu a finanční zdraví podniku. Je nutno analyzovat, jak podnik získává kapitál, v jakém rozsahu je podnik financován z cizích zdrojů, tedy do jaké míry je zadlužen, jak vysoké má závazky vůči dodavatelům či zaměstnancům nebo jak je na tom v oblasti likvidity. Podrobněji této kapitole bude věnována následující část práce.

Výroba

Společnost se snaží hospodárně a účinně využívat svá výrobní zařízení a disponibilní zdroje. Má také stabilní výrobní systém a dostatek výrobních kapacit, aby byla schopna řádně a ve sjednaném termínu uspokojit objednávky svých zákazníků. Veškeré vstupy do výroby jsou firmě dostupné, má spolehlivé dodavatele surovin, materiálu i různých druhů nářadí.

Strojírenská výroba začíná dělením materiálu na hydraulických nůžkách a pásových pilách. Dalším strojním vybavením je plazmová řezačka do síly plechu 15 mm z tabulí o velikosti až

1 500 x 3 000 mm. K dispozici jsou taktéž dva ohraňovací lisy – 160 a 90 tun, bodová svářečka či soustruh. Ve velké výrobní hale je k dispozici jeřábová dráha s nosností 3,2 tuny. Kovovýroba byla před několika lety rozšířena o práci na horizontální frézce FCV63SCA, NC vrtače VXR 50 NCA a NC frézce FGS 40 NC. Nesmí se také opomenout, že firma vlastní svářečský průkaz společnosti SLV Halle GmbH[3].

Od vedení společnosti bylo zjištěno, že firma nedisponuje normami ISO, neboť žádný ze zákazníků tyto normy nevyžaduje. To by ale také mohlo odradit některé z potencionálních zákazníků. Firma se rovněž nezabývá výzkumem a vývojem.

6.2 Externí prostředí

Výsledkem externí analýzy je seznam **příležitostí O** (Opportunities) a **hrozeb T** (Threats). Při jejich stanovování je třeba respektovat čas a dbát na to, aby při ní byly sledovány jevy a faktory, které jsou relevantní pro strategický záměr a jsou tedy podstatné pro naplnění strategických cílů. Je třeba vzít v úvahu faktory makroprostředí a mezoprostředí.

6.2.1 Makroprostředí

Ekonomické faktory

Společnost má své odběratele nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí. Proto ji silně ovlivňuje měnový kurz CZK/EUR a také inflace. Stejně jako v minulém roce budou mít i letos vliv na zvyšování cen sílící domácí poptávka a mzdová inflace. Očekává se posilování kurzu koruny, který snižuje ceny dováženého zboží. Také se očekává, že se inflace bude nad hranicí 2 % pohybovat i letos. Proinflační efekty vyšší ceny ropy, zvyšování mezd a kladné produkční mezery by měly převážit nad protiinflačními vlivy vyplývajícími z předpokládaného zpřísňování měnových podmínek. Průměrná míra inflace v roce 2017 byla 2,5 %. Predikce na letošní rok je 2,6 %, pro rok 2019 je to 2,1 %.

Pozitivní ekonomická situace by měla pokračovat i v roce 2018. Růst by měl být nadále tažen spotřebou domácností. Velmi dobrá kondice české ekonomiky i vnějšího prostředí vede ke zvýšení odhadu růstu reálného hrubého domácího produktu za rok 2017 ze 4,1 % na 4,3 % a predikce na rok 2018 z 3,3 % na 3,4 %. Vzhledem k předpokládanému mírnému zpomalení růstu v eurozóně, zpřísnění měnových podmínek a napjaté situaci na trhu práce by se měl ekonomický růst v roce 2019 dále zpomalit na 2,6 %.

[3] GmbH = německá obdoba českého typu společnosti s.r.o.

Očekávaná míra nezaměstnanosti je odhadována na 2,4 %, v roce 2019 na 2,3 %. *(Mfcr.cz, 2018)*

Technologické faktory

V oblasti rozvoje technologie je důležité neustálé zdokonalování a vývoj výrobních strojů a zařízení, které společnost používá ke zhotovování svých výrobků. Pro efektivnější a snazší komunikaci se zákazníky i dodavateli je rovněž nezbytný i rozvoj informačních technologií.

Demografické faktory

Zatím má Česká republika celkem vyhovující věkovou strukturu v rozsahu 15–64 let. Od roku 2009 počet obyvatel v produktivním věku klesá. Podíl lidí starších 65+ let v poměru s celkovou populací byl v roce 2016 18,8 %. V roce 2020 se očekává zvýšení na 20,5 %. *(ČSÚ, 2018)*

Nákladové faktory

Hlavními surovinami při výrobě společnosti Šůs - V + M je dřevo a hutní materiál. Pro zpracování se používá dřevo III. jakosti. Jeho cena má v posledních letech vzestupnou tendenci. Obdobně dochází rovněž ke zvyšování cen ocelových a hutních materiálů.

6.2.2 Mezoprostředí

Známým a využívaným nástrojem analýzy mezoprostředí podniku je Porterův model pěti sil, který vychází z předpokladu, že strategická situace firmy působí na určitém trhu (v určitém odvětví) a je určována působením pěti základních faktorů.

Zákazníci

Firma obchoduje na trhu B2B, tedy obchoduje s dalšími firmami. Jejími zákazníky jsou výrobní podniky jak z České republiky, tak i ze zahraničí. Má trvalé zákazníky, kteří jsou s jejich výrobky spokojeni, ale vzhledem k tomu, že existuje široká konkurence a zákazník má tedy možnost si vybrat, lze hodnotit vyjednávací sílu zákazníků jako relativně vysokou. Nevýhodnou tedy také je, že může vznikat vytváření tlaku na snižování cen ze strany zákazníků.

Hlavními zákazníky v rámci ČR jsou společnost Denios s.r.o. – skladování a bezpečné zacházení s nebezpečnými látkami, likvidace a čištění. Dále pak Elitex Nepomuk a.s., který sídlí v těsné blízkosti společnosti Šůs zabývající se strojírenskou výrobou – díly pro stavební a průmyslové stroje, textilní stroje, dřevozpracující stroje. Mezi významné zákazníky také

patří Biogas Technology či Bögl & Krýsl nebo AKS s.r.o. – výstavby bytů formou střešních nástaveb.

Své odběratele má firma ale i na zahraničním trhu – v Německu. Jsou to STS Stahltechnik GmbH Regensburg. G&R GmbH – této firmě jsou dodávány trubkové radiátory, dále Fackler GmbH – té firma dodává exteriérová zábradlí a schodiště. Výroba zdravotnických přístrojů Megamedica GmbH – sem probíhají dodávky komponentů pro zubařské stoly.

V oblasti dřevovýroby je to výroba transportních dřevěných obalů pro firmy Dura Automotiv k.s. Blatná, Driessen Aerospace s.r.o. Plzeň – výroba letadlových interiérů, Loma Systems s.r.o. Dobřany – výroba rentgenů či průmyslových vah, Buzuluk a.s. – stroje a zařízení pro gumárenský průmysl.

Dodavatelé

Pro dřevovýrobu je dováženo řezivo ze sousední firmy Pila Nepomuk, s. r. o. pomocí vysokozdvižných vozíků (tzv. ještěrek). Z paletového řeziva se vyrábí palety o různých rozměrech dle přání zákazníka a dále dřevěné obaly. Z areálu firmy se provádí i samotná expedice výrobků k zákazníkům. V současné době disponuje úsek autodopravy 2 nákladními automobily. Dalším dodavatelem firmy je Mawi Plzeň, s. r. o.

V oblasti hutního materiálu a železářského zboží jsou pak významnými dodavateli Ferrum Plzeň s. r. o. a Ferona a. s., rovněž velkoobchod hutních materiálů.

Z důvodu mnoha výrobců v obou oborech (tedy přebytku nabídky nad poptávkou) je hodnocena vyjednávací sílu dodavatelů jako nízká. Firma nakupuje suroviny zejména od domácích dodavatelů.

Substituční výrobky

Za substituty by bylo možné považovat nejen výrobky konkurenčních firem, ale také například úplně jiné obaly (plastové, skleněné, atp.).

Konkurence

Existuje velké množství konkurenčních firem, jak v oblasti výroby dřevěných obalů, tak i strojírenské výroby. Zmíněni budou někteří v rámci Plzeňského kraje. V oblasti dřevovýroby je to například Pila Bambousek Losiná nebo Ames s.r.o. Plzeň, které se zabývají především výrobou dřevěných obalů. Navíc firma Ames s.r.o. nabízí svým zákazníkům široké služby v oblasti balení – např. na kamiony, železniční vagony, lodě, letadla. Dále je to

Klaus Timber a.s. Celkově jsou v okrese Plzeň-jih čtyři konkurenční firmy v oblasti dřevovýroby a devět konkurenčních firem v oblasti kovovýroby.

Potencionální noví konkurenti

Lze předpokládat, že v budoucnu existuje minimální pravděpodobnost vstupu nových konkurentů v obou dvou oborech výroby. Trh neposkytuje příležitost pro vstup nových firem, jak v oboru dřevovýroby, tak i kovovýroby, neboť firem, které se zabývají těmito obory, je v České republice již poměrně dost.

6.3 SWOT analýza

Jednou z nejznámějších metod, používaných k provádění analýzy prostředí, je analýza, která se podle svých výstupů označuje SWOT. Jedná se o nejjednodušší přístup pro analýzy společnosti a konkurence. SWOT je akronymem „Strenghts“ (silné stránky), „Weaknesses“ (slabé stránky), „Opportunities“ (příležitosti) a „Threats“ (hrozby). **Silné a slabé stránky** se týkají interního prostředí, **příležitosti a hrozby** se vztahují k externímu prostředí strategického záměru firmy. Tato analýza je jednou ze základních analýz, pomocí jejichž výstupů lze určit základní strategické směry pro další rozvoj organizace, přičemž se organizace musí zaměřovat na své identifikované silné stránky a hledat nejlepší příležitosti a zároveň se pokusit snížit své slabé stránky a vyhýbat se možným ohrožením.

Silné a slabé stránky

Silné stránky tkví v udržování konkurenceschopnosti svých výrobků. Slabé stránky říkají, v čem by se firma měla zlepšit. Je třeba je popsat a umět je využít.

Příležitosti a hrozby

Z předešlé analýzy externího prostředí byly stanoveny příležitosti a hrozby firmy. Ty musí brát podnik v úvahu, neboť významně působí na strategický plán. Podnik musí vědět, jaké hrozby mohou přinést určité riziko a naopak jaké příležitosti přicházejí z okolí podniku a podnik by jich měl využít.

Silné stránky

- dobrá pověst podniku
- 25letá historie
- kvalita výrobků
- výrobní rating společnosti, stabilní subjekt
- existence přeshraniční spolupráce

- výhodná geografická poloha pro distribuci výrobků
- poskytování doprovodných služeb spojených s výrobky
- rozvoj kompetencí a zkušeností zaměstnanců

Slabé stránky

- nedostatečná propagace
- malý podíl na trhu
- zastarávání výrobního zařízení
- nedostatečné zabezpečení surovin, materiálu, nářadí proti krádeži
- zastaralý vozový park
- vyšší náklady na provoz a údržbu budov
- zastaralá IT technologie
- společnost neprovádí výzkum ani vývoj
- absence norem ISO
- nevyužívání státních dotací

Příležitosti

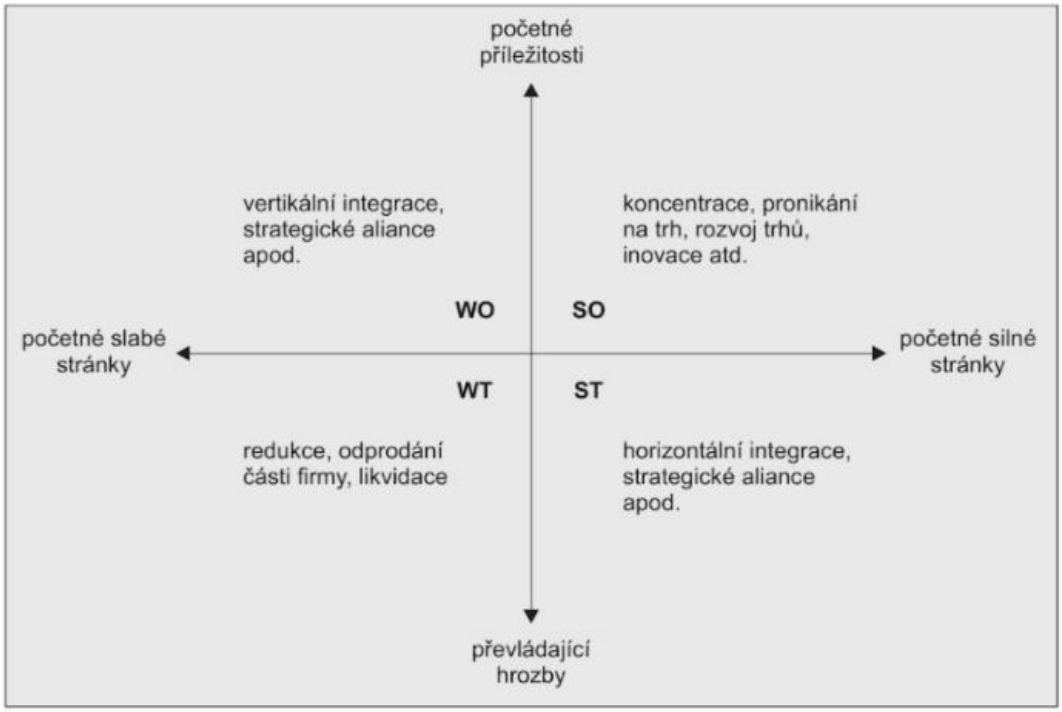
- vstup na nové trhy
- možnost nákup nového strojního zařízení
- možnost využití moderních technologií k propagaci (internet, sociální sítě) a k přilákání nových zaměstnanců
- zefektivnění skladování materiálu (optimalizace zásob)
- možnost navázání spolupráce s učilišti pro zabezpečení pracovní síly
- zkrášlení okolí firmy (úklid), nová komunikace

Hrozby

- převzetí konkurenční firmou
- konkurence v oboru (substituty**)**
- růst cen surovin
- růst minimální mzdy
- rostoucí vliv zákazníků – tlak na snižování cen
- nárůst administrativy a legislativní změny

Následující obrázek zobrazuje SWOT analýzu při koncipování strategií.

Obrázek č. 7: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií



Zdroj: Jakubíková, 2008

Hodnocení SWOT analýzy

Nejsilnější stránka podniku je jeho dobrá pověst a pětadvacetiletá tradice na trhu. Dále pak kvalitní výrobky, existence přeshraniční spolupráce (obchodování s Německem) a poskytování doprovodných služeb spojených s výrobky (balení).

Naopak za nejslabší stránkou se skrývá malý podíl na trhu, se kterým souvisí nedostatečná propagace. Firma má také zastaralou IT technologii. Když přijde zákazník do prodejny materiálu, musí čekat i několik minut, než se v programu Duna načte konkrétní položka ze skladu (skladník musí vybrat v programu konkrétní sklad, i když firma má sklad pouze jeden, což zbytečně zdržuje jak zákazníka, tak i skladníka) nebo než se faktura vytiskne. Faktury se tisknou ve velikosti A4. Kdyby se tiskly ve velikosti A5, ušetřily by se náklady na kancelářský papír a tonery. Výzkumnou metodou dotazováním, bylo zjištěno, že by zákazníkům faktura ve velikosti A5 nevadila. Další slabou stránkou, která s sebou nese již teď vyšší náklady, je nedostatečné zabezpečení surovin a materiálu proti krádeži. Konkrétní příklad ze dřevovýroby: zaměstnanci si dávají do batohů ke svým osobním věcem zbytky z výroby (malá prkénka nebo piliny).

Možnost vstupu na nové trhy je velká příležitost, která by v budoucnu mohla podniku zvýšit tržby (vstup na nové trhy úzce souvisí s již stanovenou vizí podniku). Firma by měla využít

možností moderních technologií ke své propagaci a zároveň k přilákání nových zaměstnanců. K zajištění nových zaměstnanců by mohla využít navázání spolupráci s učilišti (výchova vlastních budoucích zaměstnanců, studenti by chodili do firmy na praxi ze Střední školy v Oselcích[4]). Firma by také měla využít možnost prezentace na veletrzích (např. Veletrh ZČU). Okolí areálu firmy je nevzhledné a neupravené. To, co již firma nepotřebuje (zbytky železných výrobků, staré a nefunkční stroje), by mohla zpeněžit, tzn. rozebrat a odvézt do sousedního kovošrotu (Kovošrot Nepomuk, s.r.o.). Již před více než 10 lety bylo běžné při velkém množství zakázek např. ve dřevovýrobě a zaměstnanci z kovovýroby nebyli tak vytížení, že jeden nebo dva se přesunuli do dřevovýroby a pomáhali s prací na zakázkách (to samé platilo i opačně) – to by bylo vhodné znovu zavést, neboť zaměstnanci v jednotlivých oborech nejsou každý den stejně vytíženi. Firma by si mohla koupit nebo pronajmout sušičku dřeva (komorová sušárna dřeva), nemusela by tudíž kupovat již vysušené dřevo, ale byla by v tomto ohledu samostatná. Popř. by mohla tuto službu nabídnout i okolním dřevovýrobním firmám za určitý poplatek.

Jak jsem již zmínila, jednatelé jsou v důchodovém věku a řeší za sebe náhradu. První možnost je předání svým potomkům, druhá převzetí od blízké konkurenční firmy, která již přišla s nabídkou. Růst minimální mzdy je další bod, který pro firmu představuje hrozbu. S růstem minimální mzdy vzrostou mzdové náklady, tím pádem vzrostou i náklady za služby, neboť firma Šůs si nechává zpracovávat agendu zaměstnanci v účetní firmě Kinetic KT, s.r.o. v Klatovech.

Doporučená strategie

ST strategie doporučuje využít silných stránek podniku tak, aby odvrátil nebo minimalizoval hrozby. Jedná se zejména o zlepšení dosavadní pozice na trhu, tedy o minimalizaci konkurence v oboru. Pozornost by měla být věnována také zavádění nových technologií do výroby a zlepšení IT technologií.

V **SO** strategii by firma měla využít svých silných stránek k získání výhod plynoucích z příležitostí. Díky širokému a kvalitnímu sortimentu zboží, by mohla proniknout na další zahraniční trhy a zároveň upevňovat svou pozici v Plzeňském kraji.

Ve **WT** strategii se minimalizují hrozby ve vztahu ke slabým stránkám podniku. V tomto případě to znamená zaměření se více na propagaci, aby se firma dostala do povědomí veřejnosti, což by mělo pomoci i ke zvýšení podílu na trhu.

[4] Webová stránka školy: http://www.stredniskolaoselce.cz.

WO strategie doporučuje využít příležitostí k posílení slabých stránek podniku. Využít dobré polohy pro distribuci výrobků a pokus se tak získat nový okruh zákazníků.

Jako nejvýhodnější se jeví strategie **WT** v kombinaci se strategií **WO**, tedy zvýšení tržního podílu, zvýšení povědomí o podniku a export do zahraničí. Tato strategie koresponduje rovněž s vizí podniku (viz kapitola 4.2.2 Vize společnosti).

6.4 Strategické cíle společnosti

Následující strategické cíle jsou určeny pro období 2020 – 2023 (čtyři kalendářní roky). Strategické cíle popisují plánovaný konečný stav, ke kterému směřuje zpracovaná vize. Stanovují se pro tyto hlavní oblasti: *finanční výkonnost podniku, růst podniku, trh* (uspokojení zákazníků, umístění produktu). Přičemž dochází k tvorbě postupů, metod, nástrojů a opatření, jejichž prostřednictvím jsou záměry organizace realizovány. *(Fotr, 2012)*

1. První strategický cíl společnosti spočívá ve snaze **proniknout na nové zahraniční trhy** (konkrétně do Švýcarska) a **rozšířit německé odběratele** alespoň o tři další podniky.
2. Druhým cílem je neustále **zvyšovat obrat** společnosti. V roce 2020 by měl činit 40 milionů korun, poté každý rok vzrůstat o necelý 1,5 milionu korun. Na konci plánovaného období by měl činit 45 milionů korun.
3. Třetím strategickým cílem je neustálé **zvyšování podílu na trhu** a snaha být stěžejním výrobcem v oblasti dřevěným obalů v Plzeňském kraji. Tento cíl souvisí se zvyšováním povědomí o společnosti.

Je důležité upozornit na to, že některé ze strategických cílů budou v plánovaném období 2020 až 2023 dosaženy rychleji, jiné méně rychle anebo také v nejhorším případě nemusí být naplněny vůbec. Tomu, aby byly naplněny, pomáhá strategické plánování. Dle Mallya plní strategické plánování např. tyto funkce:

- *„zvyšování produktivity zvýšením výkonnosti a efektivity,*
- *smyslný vývoj vlastního plánu firmy,*
- *je definované, je dlouhodobé, je to proces evaluace orientovaný na budoucnost, stanovení cílů a tvorbu strategie, která mapuje přijatelné přístupy k předpovědi budoucnosti organizace, která je potřebná a může být dosažena,*
- *je nutným nástrojem, který umožňuje organizaci, aby byla schopná a adaptabilní v neustále se měnícím složitém prostředí.“ (Mallya, 2007, str. 185)*

Cíle podniku definujeme jako žádoucí budoucí stavy, kterých se podnik snaží dostáhnout svou činností a jsou hlavní součástí strategie. Velmi důležité u nich je, aby byly správně zformulovány a jasně popsány. Doporučuje se tzv. SMART (= chytrý) přístup, kde jednotlivá písmena této zkratky jsou začátečními písmeny *vlastností*, které by správně nadefinované cíle měly mít. Jedná se o tyto vlastnosti:

- **s**timulating – cíle musí stimulovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- **m**easurable – dosažení či nedosažení cíle by mělo být měřitelné,
- **a**cceptable – cíle by měly být akceptovatelné pro všechny důležité zájmové skupiny,
- **r**ealistic – cíle by měly být reálné, dosažitelné,
- **t**imed – určené v čase. *(Johnson, 2008, str. 542)*

Někteří autoři (např. Fotr a kol., Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe, 2012) doplňují základní SMART přístup ještě o další dvě vlastnosti –ER, tedy **e**thical (v souladu s etickým přístupem k podnikání), **r**esourced (zaměřený na zdroje). *(Fotr, 2012, str. 37)*

Strategie dosažení strategických cílů

1. Prvním strategickým cílem firmy je proniknout se svými výrobky do Švýcarska. Konkrétně se jedná o spolupráci s firmou Polak Schlosserei, tedy o možné dodávky externích zábradlí. Jednalo by se o zakázky v rámci desetitisíců korun za rok. Pokud by v tomto obchodě byla spolupráce úspěšná a švýcarský zákazník by byl s těmito produkty spokojen, určitě by také došlo k šíření dobrého jména firmy a tedy i získávání dalších potencionálních zahraničních zakázek. Aby firma mohla získat nové zákazníky z Německa, je potřeba vynaložit určité úsilí na vyhledávání potencionálních zákazníků a následně zjistit detailní oblast jejich činnosti. Další německé odběratelské firmy by bylo možno získat například díky investicím do reklamy na internetu. Firma již má možnost přeložit své internetové stránky do německého jazyka, což je velké plus.
2. Podnik může zvýšit svůj obrat (druhý cíl) různými způsoby. Prvním z nich je nalezení nových odběratelů jak na tuzemském, tak na zahraničním trhu (Německo, Švýcarsko). Tím, že se zvýší produkce (v plánu je o 7 – 10 %), bude nutno přijmout minimálně jednoho zaměstnance nebo popřípadě najmout brigádníky. To s sebou nese ale zvýšení mzdových nákladů, ale i investici do nových strojů a výrobních zařízení. Pro podnik je důležité si zjistit, kteří zákazníci společnosti přinášejí nejvyšší zisk a se kterými má

naopak dlouhodobé negativní zkušenosti – např. pozdní platby (firma Procom Praha s.r.o., která dluží společnosti za několik nezaplacených faktur). Pro zvyšování obratu bude tedy vhodné zaměřit se hlavně na ty ziskové. Společnost by také měla efektivněji nakládat se zdroji – např. v polední pauze na oběd zhasínat osvětlení ve výrobních halách (ušetření nákladů za energie). Dále by měla sledovat ceny dodavatelů surovin a materiálu. Samozřejmě nelze rozhodovat pouze na základě ceny, ale je nutné také přihlédnout k odpovídající kvalitě, neboť kvalita výsledných produktů je to, co bude konečný zákazník vyžadovat. Hodnoty obratů společnosti od roku 2007 spolu s predikcí (v excelu pomocí funkce Lintrend) do roku 2023 zobrazuje graf v příloze D.

3. Jak zvyšovat podíl na tuzemském trhu a stát se stěžejním výrobcem dřevěných obalů v Plzeňském kraji? Zvyšování tržního podílu jde ruku v ruce se zvyšováním zisku firmy. Je nutné zvýšit objem prodejů, podcílem je také mít vyšší objem prodejů než konkurenční firmy v okolí. Tohoto cíle by firma mohla dosáhnout nárůstem výdajů na reklamu, jež jsou od začátku vzniku firmy minimální. Reklama by měla být i ve formě samolepek na firemních automobilech (firma má momentálně jedno firemní auto pořízené pomocí leasingu a dvě zaplatila hotově). Na sociálních sítích byla již založena firmě stránka (https://www.facebook.com/Šůs-V-M-spol-s-r-o-383454402006495/), která by v budoucnu mohla přispět ke zvýšení povědomí.

Prosperitu firmy nezajistí jen kvalitní řízení a kvalitní pracovníci uvnitř podniku, i když jsou základním předpokladem úspěchu. Je nutné zvolit i jednoznačnou strategii péče o nové i stávající zákazníky (klienty). Věrnost a spokojenost klienta nezajistí jen kvalita výkonu, ale i to jak zákazník na firmu nahlíží, jaká je kvalita prostředí, jak se cítí ve společnosti (klima) a především komunikace s ním (zpětná vazba).

Navržení možné strategie pro splnění stanovených cílů

Při volbě strategie pro společnost Šůs je nutné vycházet ze stanovených cílů a z její již stanovené vize. Strategie musí brát rovněž ohled na finanční stav firmy a její disponibilní zdroje. Dle zmiňovaných strategických cílů byla navržena *intenzivní strategie*. Tato strategie obsahuje proniknutí (penetrace) na trh. Její pomocí by podnik mohl zvýšit tržní podíl pro stávající výrobky na současných trzích, a to za použití různých marketingových nástrojů – například zvýšit výdaje na propagaci nebo posílení prodeje. Intenzivní strategie je založena taktéž na rozvoji trhu, tzn., že by firma vyšla se svými produkty na nové trhy, na kterých dosud nepůsobila. *(Fotr, 2012)*

7 Návrhy a zlepšující opatření

Na základě výsledků provedené analýzy výkonnosti podniku pomocí vybraných ukazatelů, SWOT analýzy, quick testu, spider analýzy a dotazování zaměstnanců podniku, jsou zde doplněny předchozí závěry a uvedeny jisté návrhy či opatření na zlepšení dosavadní situace podniku.

První a ten nejzásadnější problém, který by se měl co nejdříve vyřešit, je **plánování nástupnictví**. Předání by mělo být definitivní a zakladatelé by se neměli dále operativně angažovat ve firmě a měli by nechat nástupníky, aby si prošli svou školou života a naučili se chybovat.

Podnik by měl využít svých silných stránek a to především dobré pověsti a 25leté historie k tomu, aby se stal dominujícím výrobním podnikem v Plzeňském kraji v oblasti dřevovýroby a kovovýroby. To úzce souvisí s výrobou kvalitních výrobků a najmutí nových pracovních sil. Nezanedbatelnou součástí tohoto cíle je **eliminace krádeží** a jejich případné postihy. Větší propagace by podniku taktéž pomohla splnit si **stanovené cíle**.

Co se týče oblasti **účetnictví**, nemá vedení (jednatelé) takový přehled, jaký by chtělo mít. Agenda mzdy a vše, co se týče účetních závěrek, se odváží dvakrát týdně externí firmě do Klatov. Jsou to zbytečné náklady, které by vůbec nemusely vznikat. V rámci tohoto bych k Účetnímu a obchodnímu programu Duna účto doporučovala dokoupit související program Mzdový software Duna mzdy, kdy verze bez omezeného počtu zaměstnanců stojí ke dni 31. března t.r. 16 800 Kč. Odpadla by tak starost s odvozem podkladů pro zpracování mezd, ušetřil by se čas i peníze.

Co se týče **státních dotací**, firma by mohla využít dotace na úsporu energií, ale také dotace na oblast propagace. Na internetu je celá řada informací, jaké druhy dotačních programů nyní běží.

Samostatnou kapitolou je **vozový park**. Nákladní automobily (vůz nad 3,5 tuny) jsou zastaralé, musí se s nimi jezdit každoročně na technickou kontrolu a platit digitální tachograf a nevyužívá se jejich celý nákladní prostor. Proto bych doporučila tyto dva nákladní vozy prodat a pořídit osobní vůz (popř. dva) s přívěsem (délka 4 metry). Odpadla by tak starost každoročních technických kontrol a věcí týkajících se digitálního tachografu. Samozřejmostí je poté nainstalovat do osobního automobilu GPS sledování (možnost sledování trasy, zastávek/pauz, hlídání spotřeby paliva a tankování, hlášení nesrovnalostí, atd.). Firma

disponuje celkem čtyřmi vysokozdvižnými vozíky, z nich jsou ale pouze dva v provozuschopném stavu (stačí na provoz firmy). Ty dva nepojízdné, do kterých už firma nakoupila spoustu součástek za vysoké ceny (stále jsou nepojízdné), bych doporučovala prodat na náhradní díly. Firma by vydělala alespoň několik tisíc korun, které by poté mohla použít na vylepšení těch dvou pojízdných. Smykem řízený nakladač (lidově řečeno bobík) je v katastrofálním stavu a nedá se již opravit, proto by firma měla zvážit zakoupení jiného.

Dalším problémem jsou **kalkulace**. Charakter zakázkové výroby je velice specifický a je zde nutné respektovat přání a požadavky konkrétního zákazníka. Podnik sestavuje předběžné cenové kalkulace pro zákazníky, ovšem již se nezabývá následnými kalkulacemi. Následné kalkulace po skončení výrobního procesu by podniku měly poskytnout vyhodnocení dané zakázky, objasnit příčiny případné ztráty a hlavně přijímat opatření např. v podobě zvolení jiných materiálů, dodavatelů či zkvalitnění výrobních postupů.

Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala zhodnocením výkonnosti společnost s ručením omezeným Šůs - V + M působící v oblasti dřevovýroby a kovovýroby. Pro její teoretickou část bylo čerpáno z odborné literatury, pro zpracování praktické části pak především ze zkušeností samotné autorky a jednoho z jednatelů. Doplňující informace poskytla účetní podniku a samotní zaměstnanci.

Protože jeden z hlavních motivů podnikání je zisk, cílem této práce bylo posoudit a zhodnotit výkonnost podniku. S využitím nástrojů finanční analýzy je podnik schopen odhalit jeho největší slabiny a příčiny těchto slabin, které snižují jeho výkonnost. Na základě podrobné analýzy je poté schopen přijmout nápravná opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti.

Dalším cílem bylo stanovení mise a vize společnosti. Následovala kapitola hodnocení podniku vybranými metodami, kde byla výkonnost zhodnocena pomocí rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů, byla provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty, následovalo hodnocení provedených analýz. Na konci této kapitoly byl proveden P. Kralicekův test a spider analýza. Analýza prostředí byla zhodnocena pomocí Porterova modelu pěti sil, na ní navázala SWOT analýza s hodnocením a doporučením vhodné strategie. Následovalo stanovení strategických cílů společnosti a to do roku 2023. V samotném závěru práce byly předloženy návrhy a doporučení pro zlepšení zjištěného stavu.

Ve prospěch podniku mluví jeho dlouholetá tradice. Podnik vlastní dostatečné výrobní prostory, výrobní stroje a kvalitní zaměstnance s mnohaletými zkušenostmi. V případě, že podnik využije svých silných stránek a příležitostí ve svůj prospěch a zaměří se na zlepšení slabých stránek a problémových oblastí, měl by splnit stanovené strategické cíle. Podnik by se měl zaměřit na sledování likvidity, neboť ta ve sledovaném období vykazovala alarmující hodnoty. Z provedených analýz vyplynulo, že podnik má vysokou vázanost finančních prostředků v oběžném majetku. Doporučuji tedy optimalizaci zásob.

Ráda bych na tuto bakalářskou práci navázala diplomovou prací, která by více rozebírala strategické cíle společnosti a také by se podrobněji zabývala výkonností podniku – metodami hodnocení Balanced Scorecard, EVA, Tafflerovým modelem, indexem IN95 a samozřejmě indexem IN99.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Přístupy k měření výkonnosti firem 14

Tabulka č. 2: Bodové hodnocení Kralicekova Quicktestu 24

Tabulka č. 3: Rozdílový ukazatel ČPK 37

Tabulka č. 4: Ukazatele likvidity 38

Tabulka č. 5: Ukazatele rentability 39

Tabulka č. 6: Ukazatele zadluženosti 40

Tabulka č. 7: Ukazatele aktivity 41

Tabulka č. 8: Položky majetku 42

Tabulka č. 9: Položky kapitálu 44

Tabulka č. 10: Položky majetku 45

Tabulka č. 11: Položky kapitálu 47

Tabulka č. 12: Položky nákladů a výnosů 48

Tabulka č. 13: Položky nákladů a výnosů 50

Tabulka č. 14: Kralicekův rychlý test 52

Tabulka č. 15: Hodnocení firmy pomocí Kralicekova testu v letech 2014 – 2016 53

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Du Pontův diagram – rozklad ukazatele ROE 22

Obrázek č. 2: Spider graf 26

Obrázek č. 3: Společnost Šůs - V + M (kanceláře) 32

Obrázek č. 4: Logo společnosti 32

Obrázek č. 5: Organizační struktura společnosti 35

Obrázek č. 6: Členění podnikatelského prostředí 56

Obrázek č. 7: Využití SWOT analýzy při koncipování strategií 63

Seznam grafů

Graf č. 1: Vývoj ukazatelů rentability v letech 2012 – 2016 39

Graf č. 2: Struktura dlouhodobého a oběžného majetku podniku 43

Graf č. 3: Struktura vlastního a cizího kapitálu 44

Graf č. 4: Struktura majetku 46

Graf č. 5: Struktura pasiv 47

Graf č. 6: Vývoj výsledku hospodaření 49

Graf č. 7: Struktura výsledku hospodaření za roky 2014 – 2016 51

Graf č. 8: Spider graf pro roky 2014 – 2016 54

Seznam použitých zkratek

a.s. = akciová společnost

atp. = a tak podobně

B2B = business-to-business

BSC =Balanced Scorecard

CF = cash flow

CFROI = výnosnost investice

CZK = koruna česká (měna)

ČPK = čistý pracovní kapitál

ČR = Česká republika

ČSÚ = český statistický úřad

ČZ = čistý zisk

DPH = daň z přidané hodnoty

EAT = zisk po zdanění

EBIT = provozní zisk před úroky a zdaněním

EFQM = excellence model

EUR = euro (měna)

EVA = přidaná ekonomická hodnota

GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung

ISO = International Organization for Standardization

IT = informační technologie

k.s. = komanditní společnost

MVA = hodnota přidaná trhem

NOPAT = provozní zisk po zdanění

Příp. = případně

Resp. = respektive

ROA = rentabilita aktiv

ROC = rentabilita nákladů

ROCE = rentabilita celkového investovaného kapitálu

ROE = rentabilita vlastního kapitálu

ROI = rentabilita investice

ROS = rentabilita tržeb

s.r.o. = společnost s ručením omezeným

THP = technickohospodářský pracovník

tj. = to je

tzv. = takzvaný, takzvaně

USA = Spojené státy americké

VK = vlastní kapitál

WACC = průměrné náklady kapitálu

Seznam použité literatury

DVOŘÁČEK, Jiří. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 165 s. ISBN 978-80-7179-809-5.

FOTR, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe.* Praha: Grada, 2012. 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: Strategie a trendy.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8-1.

JIŘÍČEK, Petr, MORÁVKOVÁ, Magda. *Finanční analýza.* 1. vyd. Jihlava: Vysoká škola polytechnická Jihlava, 2008. 94 s. ISBN 978-80-87035-14-6.

JOHNSON, Gerry, SCHOLES, Kevan, WHITTINGTON, Richard. *Exploring corporate strategy eighth edition.* Prentice Hall, 2008, 513 p. ISBN 978-0-273-71192-6.

KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza: krok za krokem.* Praha: C. H. Beck, 2005. 138 s. ISBN 80-7179-321-3.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance.* 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, CHODÚR, Miroslav. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera.* 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-86131-63-7.

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

KUBÍČKOVÁ, Dana, JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2006. 252 s. ISBN 80-247-1911-5.

MAŘÍK, Miloš, MAŘÍKOVÁ, Pavla. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. 2. přepr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-861-1961-0.

REJNUŠ, Oldřich. *Finanční trhy.* Praha: Grada, 2014. 760 s. ISBN 978-80-247-3671-6.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi.* 3. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3308-1.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku.* 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Investiční controlling: jak hodnotit investiční záměry a řídit podnikové investice.* 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 285 s. ISBN 978-80-247-2952-7.

SYNEK, Miloslav, a kol. *Manažerská ekonomika. 4. aktualiz. a rozšířené vydání.* Praha: Grada, 2007. 464 s. ISBN 978-80-247-1992-4.

SYNEK, Miloslav, a kol. *Podniková ekonomika. 3. přepracované a doplněné vydání.* Praha: C. H. Beck, 2002. 479 s. ISBN 80-7179-736-7.

SYNEK, Miloslav, KOPKÁNĚ, Heřman, KUBÁLKOVÁ, Markéta. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza.* 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 301 s. ISBN 978-807-4001-543.

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

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada, 2011. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti*. Praha: Grada, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

CZECHTRADE. Typy organizačních struktur a jejich členění. *Businessinfo. Oficiální portál pro podnikání a export.* [online]. [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/typy-organizacnich-struktur-cleneni-2840.html#!&chapter=1

FINANALYSIS. Použité poměrové ukazatele. *FinAnalysis* [online]. © 2000-2018 [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html

Ministerstvo financí České republiky. Makroekonomická predikce – leden 2018. *Mfcr* [online]. [cit. 01.02.2018]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-

sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2018/makroekonomicka-predikce-leden-2018-30908

Veřejný rejstřík a sbírka listin. Společnost Šůs - V + M, spol. s r. o. *Justice* [online]. [cit. 20.11.2017]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=šůs+v%2Bm&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH

DUNA. *Duna mzdy. Mzdový systém* [online]. [cit. 31.03.2018]. Dostupné z: https://www.duna.cz/duna-mzdy/konfigurator/?limit=15&pocet=1&idprodukt_varianta=7&idmoduly=7#

SOVOVÁ JANA. Finanční analýza. *Vlastnicesta* [online]. [cit. 30.11.2017]. Dostupné z: http://www.vlastnicesta.cz/metody/financni-analyza-2/

Český statistický úřad. Projekce obyvatelstva k 1.1.2101. *Czso* [online]. [cit. 01.02.2018]. Dostupné z: https://www.czso.cz/staticke/animgraf/projekce_1950_2101/index.html?lang=cz

Seznam příloh

Příloha A: Mapka silnice Plzeň → Šůs - V + M, spol. s. r. o. 80

Příloha B: Mapka s přesnou polohou podniku Šůs - V + M, spol. s. r. o. 81

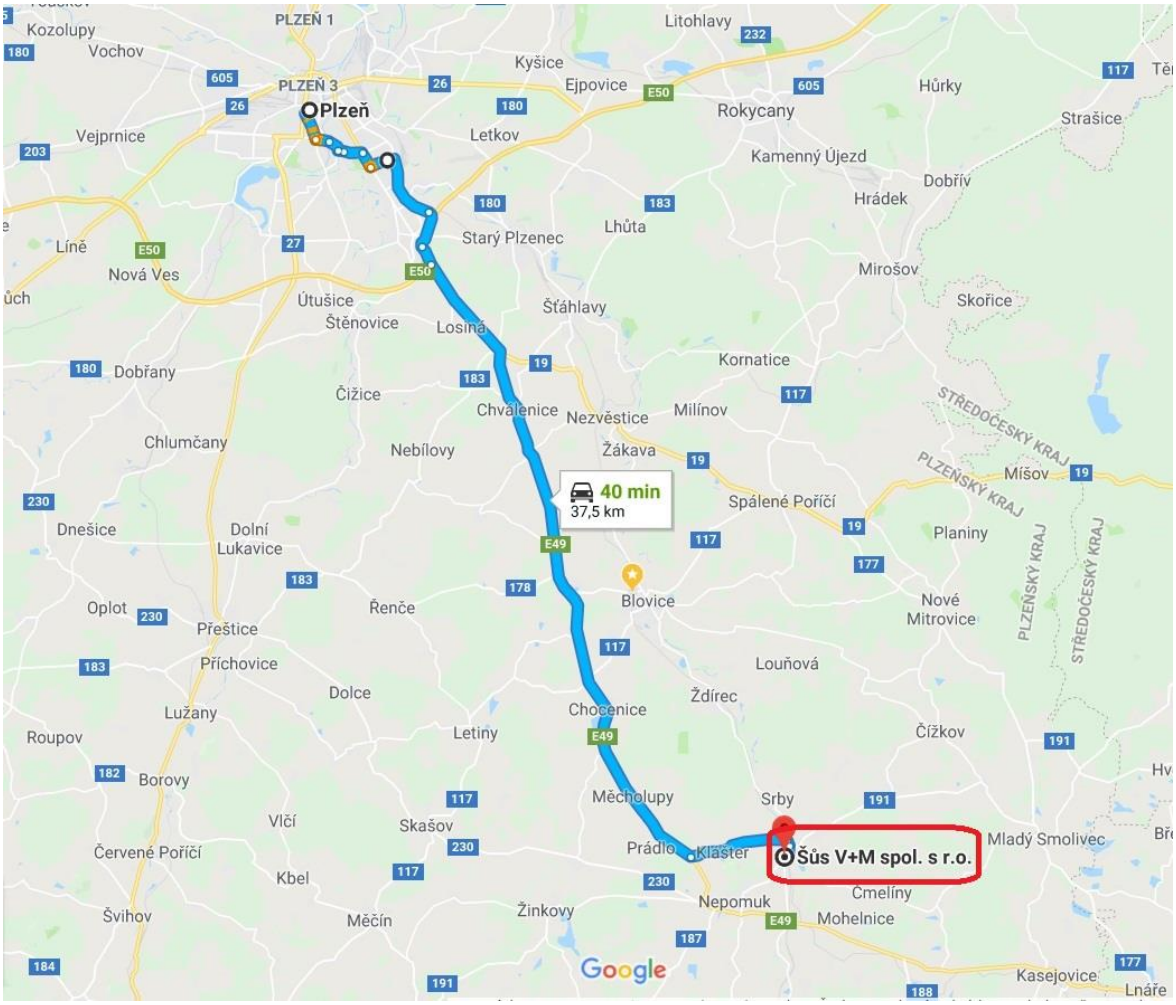
Příloha C: Podkladová data pro konstrukci spider grafu 82

Příloha D: Obraty společnosti v letech 2007 – 2023 82

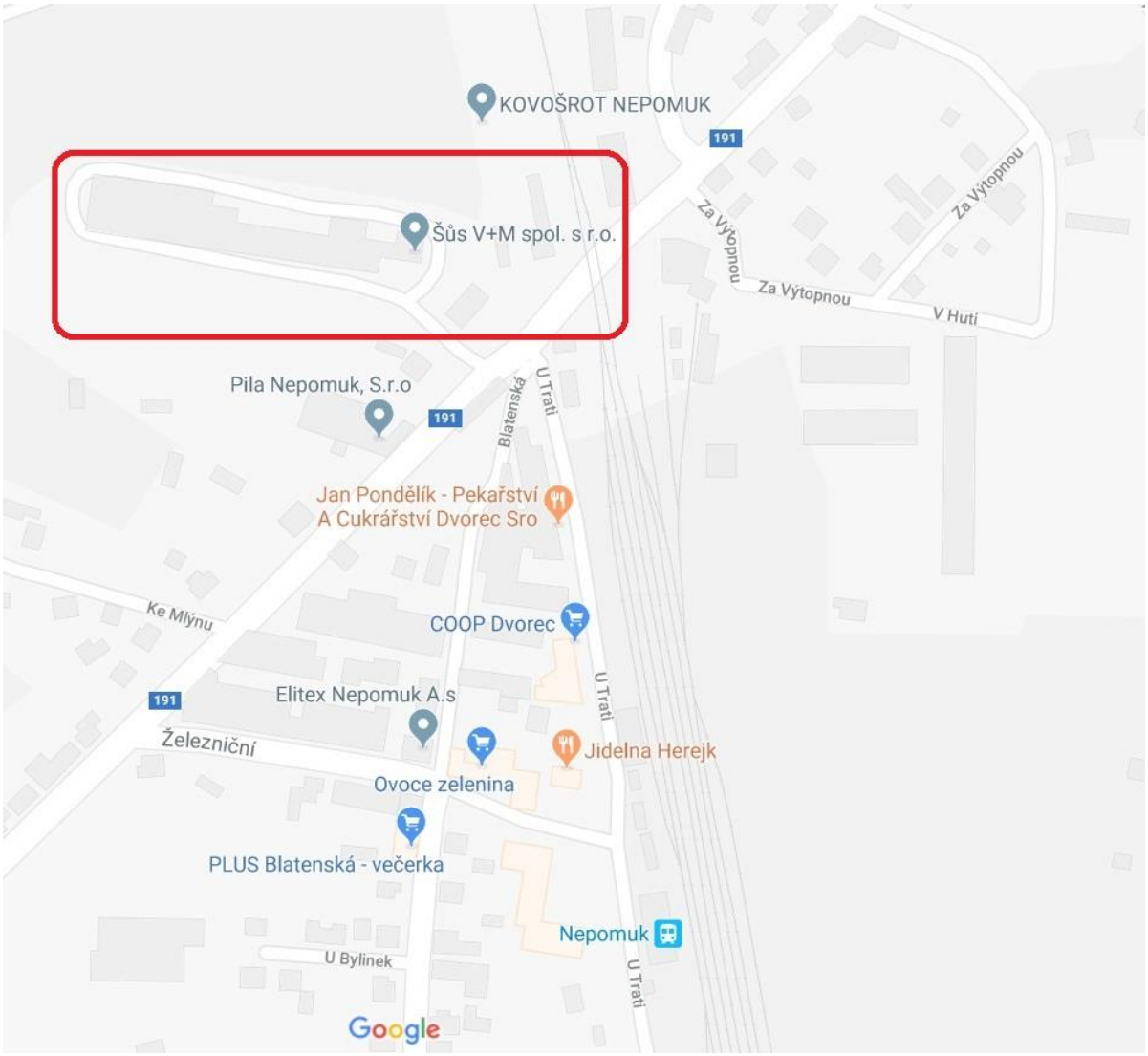
Příloha E: Výkazy společnosti za roky 2012 – 2016 83

Přílohy

Příloha A: Mapka silnice Plzeň → Šůs - V + M, spol. s r. o.



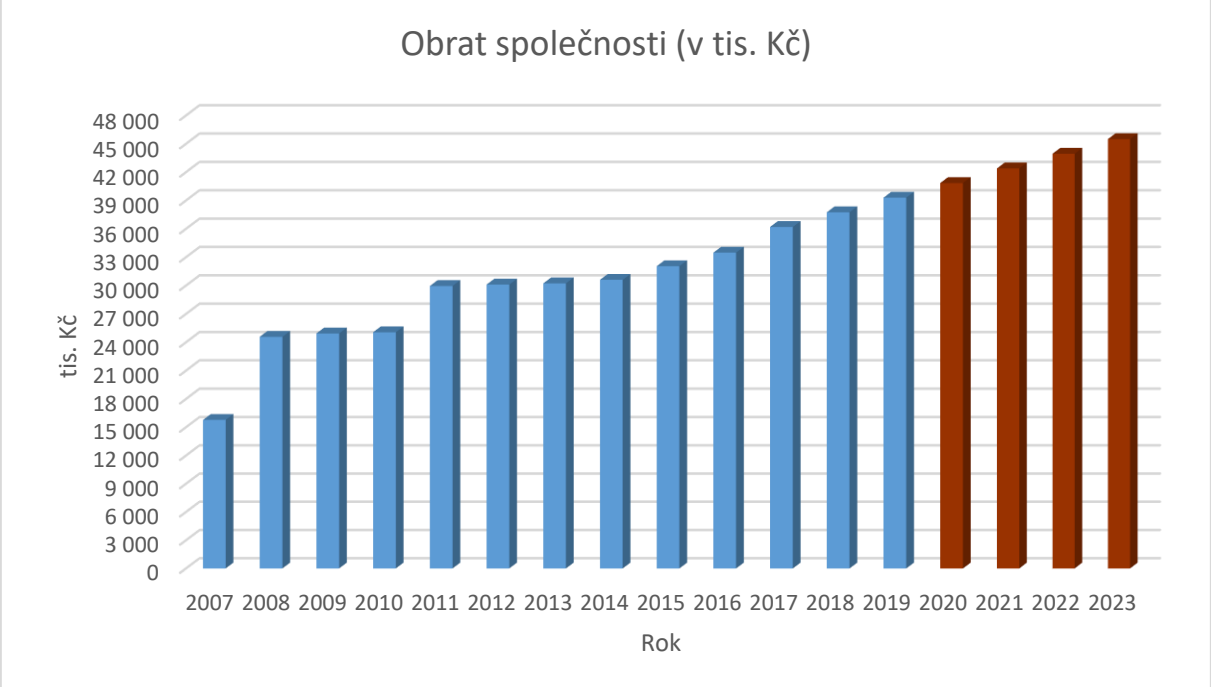
Příloha B: Mapka s přesnou polohou podniku Šůs - V + M, spol. s. r. o.



Příloha C: Podkladová data pro konstrukci spider grafu

Položka (v %)	Označení	Rok		
		2014	2015	2016
Ukazatele rentability	**A**			
ROA	A1	100,00	109,68	193,42
ROE	A2	100,00	89,33	150,05
ROS	A3	100,00	82,60	175,02
Ukazatele likvidity	**B**			
Běžná likvidita	B1	100,00	85,12	100,96
Pohotová likvidita	B2	100,00	87,44	121,47
Okamžitá likvidita	B3	100,00	178,55	173,98
Ukazatele zadluženosti	**C**			
Celková zadluženost	C1	100,00	49,16	113,21
Dlouhodobá zadluženost	C2	100,00	98,01	122,51
Úrokové krytí	C3	100,00	21,50	51,51
Ukazatele aktivity	**D**			
Obrat celkových aktiv	D1	100,00	106,82	89,29
Doba obratu pohledávek	D2	100,00	227,91	86,20
Doba obratu závazků	D3	100,00	135,63	108,31

Příloha D: Obraty společnosti v letech 2007 – 2023



Příloha E: Výkazy společnosti za roky 2012 – 2016

Položka/rok	2012	2013	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	13157	14211	13980	13702	17127
Pohledávky za upsaný základní kapitál					
Dlouhodobý majetek	5998	5990	5397	4900	4729
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	42	151
Zřizovací výdaje					
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje					
Software					
Ocenitelná práva					
Goodwill					
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek					151
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				42	
Poskytnuté zálohy na dlouh. nehmotný maj.					
Dlouhodobý hmotný majetek	5998	5990	5397	4858	4578
Pozemky	258	258	258	258	258
Stavby	5197	5249	5249	2325	2234
Samostatné movité věci a soubory mov. v.	542	483	-153	2210	2021
Pěstitelské celky trvalých porostů					
Dospělá zvířata a jejich skupiny					
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1				
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek			43	65	65
Poskytnuté zálohy na dlouh. hmotný maj.					
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku					
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Podíly - ovládaná osoba					
Podíly v úč. jednotkách pod podst. vlivem					
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly					
Půjčky a úvěry-ovládaná a ovládající os., podst. vliv					
Jiný dlouhodobý finanční majetek					
Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek					
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.					
Oběžná aktiva	7067	8132	8491	8715	12314
Zásoby	3012	2645	2583	2486	2006
Materiál	2269	1912	1889	1796	2006
Nedokončená výroba a polotovary					
Výrobky					
Mladá zvířata a jejich skupiny					
Zboží	743	733	694	690	
Poskytnuté zálohy na zásoby					

Dlouhodobé pohledávky	-276	-276	-276	0	0
Pohledávky z obchodních vztahů	-276	-276	-276		
Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba					
Pohledávky-podstatný vliv					
Pohl. za společ. čl. druž. a za účast sdr.					
Dlouhodobé poskytnuté zálohy					
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky					
Odložená daňová pohledávka					
Krátkodobé pohledávky	2393	3420	4184	1922	5310
Pohledávky z obchodních vztahů	2281	3364	4135	1892	5119
Pohledávky-ovládaná nebo ovládající osoba					
Pohledávky-podstatný vliv					
Pohl. za společ. čl. druž. a za účast sdr.					
Sociální zabezpečení a zdrav. Pojištění					
Stát - daňové pohledávky					
Krátkodobé poskytnuté zálohy	108	56	48	51	
Dohadné účty aktivní					
Jiné pohledávky	4		1	-21	191
Krátkodobý finanční majetek	1938	2343	2000	4307	4998
Peníze	28	61	211	54	115
Účty v bankách	1910	2282	1789	4253	4883
Krátkodobé CP a podíly					
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek					
Časové rozlišení	92	89	92	87	84
Náklady příštích období	92	89	92	87	84
Komplexní náklady příštích období					
Příjmy příštích období					
PASIVA CELKEM	13157	14211	13980	13702	17127
Vlastní kapitál	9355	10020	10306	9977	13150
Základní kapitál	600	600	600	600	600
Základní kapitál	600	600	600	600	600
Vlastní akcie a vlast. obchodní podíly(-)					
Změny vlastního kapitálu (+/-)					
Kapitálové fondy	5620	5621	5621	5621	5621
Ážio					
Ostatní kapitálové fondy	5620	5621	5621	5621	5621
Oceňovací rozd. z přec. maj. a zav.(+/-)					
Oceňovací rozd. z přec. při přeměnách spol(+/-)					
Rozdíly v přeměn. společnosti.(+/-)					
Rozdíly z ocenění při přeměnách spol.(+/-)					
Fondy ze zisku	60	60	60	60	60
Rezervní fond	60	60	60	60	60
Statutární a ostatní fondy					
Výsledek hospodaření minulých let	1887	1879	1917	1873	1873
Nerozdělený zisk minulých let	1887	1879	1917	1873	1873
Neuhrazená ztráta minulých let					
Jiný výsledek hospodaření minulých let					
Výsledek hospodaření běž.úč. obd.(+/-)	1188	1860	2108	1823	4036
Rozhodnutí o zál. na výpl. podílu na zisku (+/-)					

Cizí zdroje	3788	4191	3674	3725	3976
Rezervy	0	0	0	0	0
Rezervy podle zvl. práv. předpisů					
Rezerva na důchody a podobné závazky					
Rezerva na daň z příjmů					
Ostatní rezervy					
Dlouhodobé závazky	2406	2407	2407	2407	2407
Závazky z obchodních vztahů					
Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba					2407
Závazky-podstatný vliv					
Záv. ke spol., čl. družstva a k úč. sdruž.	2406	2407	2407	2407	
Dlouhodobé přijaté zálohy					
Vydané dluhopisy					
Dlouhodobé směnky k úhradě					
Dohadné účty pasiní					
Jiné závazky					
Odložený daňový závazek					
Krátkodobé závazky	1382	1473	1093	1293	1570
Závazky z obchodních vztahů	836	521	654	505	660
Závazky-ovládaná nebo ovládající osoba					
Závazky-podstatný vliv					
Z. ke společník., čl. družstva k úč. sdruž.					
Závazky k zaměstnancům	372	363	370	406	374
Závazky ze soc.zabezp. a zdrav. pojišt.	215	224	224	246	242
Stát-daňové závazky a dotace	-91	347	-171	121	-148
Krátkodobé přijaté zálohy					
Vydané dluhopisy					
Dohadné účty pasivní	50	18	16	15	7
Jiné závazky					474
Bankovní úvěry a výpomoci	0	311	174	25	436
Bankovní úvěry dlouhodobé					
Krátkodobé bankovní úvěry		311	174	25	436
Krátkodobé finanční výpomoci					
Časové rozlišení	14	0	0	0	1
Výdaje příštích období	14				1
Výnosy příštích období					

Abstrakt

ŠŮSOVÁ, M. *Výkonnost podniku a možnosti jejího zvyšování*. Bakalářská práce. Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 87 s., 2018

Tato práce byla vytvořena za účelem zhodnocení výkonnosti podniku a nalezení možností jejího zvyšování. Byl vymezen pojem výkonnost a jednotlivé přístupy (tradiční i moderní) k měření výkonnosti podniku. Dále byl představen podnikatelský subjekt Šůs - V + M spol. s r.o. V praktické části byla provedena analýza podniku pomocí vybraných ukazatelů popsaných v teoretické části. Výkonnost podniku byla zhodnocena pomocí ukazatele čistého pracovního kapitálu, ukazatelů likvidity, rentability, zadluženosti a aktivity, P. Kralicekova testu a spider analýzy. Poté následovala horizontální a vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Následně byla vytvořena a zhodnocena SWOT analýza. Na konci poslední kapitoly jsou uvedeny návrhy a zlepšující opatření.

Abstract

This bachelor thesis was written in order to evaluate a productivity of a company and find ways how to increase it. The concept of productivity and individual approaches how measure business productivity (traditional and modern) was defined. Afterwards, the company Šůš – V + M spol. s r. o. was introduced. In the practical part of the bachelor thesis, the company analysis was carried out using selected indicators described in the theoretical part. Productivity of the company was evaluated by using net working capital, liquidity ratios, profitability, indebtedness and activity, P. Kralicek´s test and spider analysis. Then a horizontal and a vertical analysis of the balance sheet and the profit and loss statement were carrying out. A SWOT analysis was created and evaluated. At the end of the last chapter are introduced suggestions and improvement measures.