

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Výkonnost organizace a možnosti jejího zvyšování

**Performance of the organization and possibilities of its
increase**

Matěj Jedlička.

Plzeň 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Výkonnost podniku a možnosti jejího zvyšování“

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

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych chtěl poděkovat Ing. Radimovi Špicarovi za odborné vedení bakalářské práce, za jeho ochotu, cenné připomínky, trpělivost a čas, který mi věnoval.

Dále bych chtěl poděkovat společnosti Wolfstein s. r. o. a jeho jednatelem Ing. Janu Kropáčkovi za poskytnuté informace a náhled do fungování organizace.

Obsah

Úvod	7
1 Obecné pojetí výkonnosti	8
1.1 Výkonnost podniku	8
1.2 Měření výkonnosti.....	9
2 Finanční analýza	10
2.1 Tradiční ukazatele	10
2.2 Absolutní ukazatelé	10
2.2.1 Vertikální analýza	10
2.2.2 Horizontální analýza.....	11
2.3 Poměrové ukazatele.....	11
2.3.1 Rentabilita.....	11
2.3.2 Likvidita.....	13
2.3.3 Zadluženost.....	14
2.3.4 Aktivita	15
2.4 Rozdílové ukazatele	16
2.5 Souhrnné ukazatele.....	17
2.5.1 Účelově vybrané ukazatele	17
2.5.2 Bankrotní model.....	17
2.5.3 Bonitní model.....	19
3 Nefinanční analýza.....	22
3.1 Balanced Scorecard (BSC)	22
3.1.1 4 perspektivy Balanced Scorecard	24
3.1.2 Finanční perspektiva.....	24
3.1.3 Zákaznická perspektiva	25

3.1.4	Perspektiva interních procesů	26
3.1.5	Perspektiva učení se a růstu.....	28
4	Představení podniku	31
4.1	Základní údaje o společnosti.....	31
5	Finanční analýza.....	32
5.1	Absolutní ukazatele	32
5.1.1	Vertikální analýza rozvahy	32
5.1.2	Horizontální analýza rozvahy	34
5.1.3	Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.....	36
5.1.4	Horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty.....	38
5.2	Poměrové ukazatele.....	40
5.2.1	Zadluženost.....	40
5.2.2	Likvidita	42
5.2.3	Rentabilita.....	42
5.2.4	Aktivita.....	43
5.3	Rozdílové ukazatele	44
5.3.1	Čistý pracovní kapitál.....	44
5.4	Souhrnné ukazatele	45
5.4.1	Bankrotní modely.....	45
5.4.2	Bonitní modely.....	48
6	Nefinanční analýza	51
6.1	Strategické cíle podniku	51
6.1.1	Zákaznická perspektiva společnosti Wolfnet	52
6.1.2	Finanční perspektiva společnosti Wolfnet.....	52
6.1.3	Perspektiva interních procesů společnosti Wolfnet	52

6.1.4	Perspektiva učení se a růstu společnosti Wolfnet	53
6.1.5	Propojenost strategických cílů	53
6.2	Návrhy pro naplnění a měření perspektiv BSC	55
6.2.1	Zákaznická perspektiva	55
6.2.2	Finanční perspektiva.....	56
6.2.3	Perspektiva interních procesů	57
6.2.4	Perspektiva učení se a růstu.....	58
7	Návrh na zlepšení.....	60
	Závěr	63
	Seznam použitých zdrojů	64
	Seznam tabulek.....	65
	Seznam obrázků	67
	Seznam příloh	68
	Přílohy	
	Abstrakt	
	Abstract	

Úvod

Účelem bakalářské práce bylo zhodnocení výkonnosti společnosti Wolfstein s.r.o. po finanční, ale i nefinanční stránce a navrhnutí možnosti její zvyšování.

Struktura práce se skládá ze dvou částí – teoretickými poznatky a jejich využití v reálném prostředí. V rámci teorie bude vymezen pojem výkonnost a poté bude následovat charakteristika jednotlivých metod a nástrojů analýzy výkonnosti, které budou v práci využity. Dále přijde na řadu finanční analýza, jejíž součástí bude popis horizontální a vertikální analýza a popis poměrových, rozdílových a souhrnných ukazatelů. Zdrojem informací pro finanční analýzu představují výkazy firmy za roky 2016 až 2020. Pomocí výsledků minulých období lze sledovat rozvoj firmy a do určité míry předvídat budoucí vývoj.

Firma je ovlivněna i nefinančními aspekty. Z toho důvodu byla vybrána metoda Balanced Scorecard, která je v dnešní době velmi využívaná a těší oblibě mezi podniky u nás, ale i ve světě. Metoda Balanced Scorecard popisuje nejen finanční aspekt firmy, ale také zákazníky, interní procesy a rozvoj podniku. Tyto čtyři perspektivy budou dále detailněji popsány.

V praktické části bude představena společnost Wolfstein s.r.o. Budou provedeny výpočty dle zpracovaných poznatků z teorie. Na základě těchto výsledků bude zhodnocena finanční situace podniku.

Po finanční analýze budou navrženy strategické cíle a měřítko pro 4 perspektivy Balanced Scorecard, pomocí kterých bude moct firma sledovat, zda jsou naplňovány. Také bude zpracována mapa strategický cílů pro lepší přehlednost. V posledních kapitolách práce proběhne navržení doporučení pro společnost, co by mohla zlepšit. Práce bude zakončena závěrem.

1 Obecné pojetí výkonnosti

Na začátek je vhodné vyhranit pojem podnikové výkonnosti. Jednu z možných definic nabízí např. Šulák a Vacík: „*Výkonnost je většinou vymezena jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit.*“¹ Wagner popisuje výkonnost jako „*charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání této činnosti.*“²

Toto je velmi obecná definice, a musíme brát ohled na to, že jednotlivé skupiny, které se dostanou do styku s firmou (z pohledu samotných vlastníků, zaměstnanců nebo zákazníků), vnímají výkonnost jiným způsobem, jelikož je to velmi subjektivní pojem.

1.1 Výkonnost podniku

Pro zkoumaný podnik představuje výkonnost jeho schopnost efektivně zhodnotit investice, které byly vynaloženy. Jednotlivé subjekty však nahlíží na výkonnost podniku rozdílně. Zaměstnanci hodnotí podnik podle mzdy za odvedenou práci.

Pro zákazníka je důležité uspokojení jeho požadavků na danou službu nebo výrobek v porovnání s vynaloženými zdroji. Měřítkem výkonnosti může být tedy cena, doba dodání nebo cena výrobku či služby.

Z pohledu manažera může být výkonný podnik ten, který dosahuje kladných hospodářských výsledků, nízkých nákladů a stabilního podílu na trhu. Měřítkem výkonnosti může představovat rychlost reakce na změny vnějšího prostředí, tedy rychlá a včasná reakce na potřeby zákazníků, ale také na vznik nových podnikatelských příležitostí.

Pro vlastníky je samozřejmě důležité, aby se jim zhodnotil kapitál, který do firmy vložili, a to co nejvíce a v co nejkratší době. Posouzení výkonnosti z tohoto pohledu můžeme pomocí návratnosti investice (ROI), ekonomické přidané hodnoty (EVA) nebo hodnoty firmy (cena akcie).

¹ Šulák & Vacík, 2003, s. 9

² Wagner, 2009, s. 17

1.2 Měření výkonnosti

Pro každý podnik je důležité vědět jaké výkonnosti dosahuje. Důvodů proč měřit výkonnost je spousta.

Měření umožňuje uchovávat údaje o objektu a jeho charakteristikách k určitému okamžiku nebo za určité období jeho vývoje. Umožňuje porovnávat charakteristiky různých objektů, a to bez ohledu nato, zda objekty jsou či nejsou měřitelné ve stejném okamžiku. Objektivizovat naše subjektivní smyslové vnímání objektu nebo popsat i takové charakteristiky objektu, které jsou lidskými smysly nepostižitelné. Umožňuje komunikovat údaje o charakteristikách zkoumaného objektu i osobám, které nemají možnost pozorovat daný objekt, a tím jim umožnit zprostředkované poznání zkoumaného objektu. Měření může posloužit jako důkaz ve sporu, zda určitý jev nastal, či nikoli.³

³ Wagner, 2009, str. 36

2 Finanční analýza

Hlavním smyslem finanční analýzy je připravit podklady pro kvalitní rozhodování o fungování podniku. Je zřejmé, že existuje velmi úzká spojitost mezi účetnictvím a rozhodováním o podniku. Účetnictví předkládá z pohledu finanční analýzy do určité míry přesné hodnoty peněžních údajů, které se však vztahují pouze k jednomu časovému okamžiku, a tyto údaje jsou víceméně izolované. Aby mohla být tato data využita pro hodnocení finančního zdraví podniku, musí být podrobena finanční analýze.⁴

Mezi základní a nejběžnější zdroje informací pro finanční analýzu lze zařadit finanční výkazy podniku, které jsou součástí účetní závěrky v soustavě podvojného účetnictví a ve smyslu slovenského zákona č. 431/2002 Z. z. o účetnictví ve znění pozdějších předpisů k nim patřící rozvaha, výkaz zisků a ztrát a poznámky, jejichž součástí je i přehled peněžních toků.⁵

2.1 Tradiční ukazatele

Při zjišťování a porovnávání pozice podniku a konkurence se používají ustálené ukazatele. Tyto ukazatele finanční analýzy poskytují informace o minulém a současném stavu firmu. Mezi tradiční ukazatele se řadí Absolutní, Poměrové, Rozdílové a Souhrnné ukazatele.

2.2 Absolutní ukazatelé

Absolutní ukazatele pozorují vývoj trendů (informují o údajích za určitý časový interval, v tom případě se jedná o horizontální analýzu) a používají se k procentnímu rozboru (v tomto případě se jedná o vertikální analýzu)

2.2.1 Vertikální analýza

Ve vertikální analýze se díváme na jednotlivé položky výkazů jako procentuální podíl vůči nějaké veličině, která je zvolena jako základna položená jako 100 %.

„Pokud hledaný vztah označíme P_i , pak formalizovaný výpočet je následující:“

⁴ Růčková, Roubíčková, 2015, s. 9

⁵ Kiseľáková, Šoltés, 2017. s. 20

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i}$$

Kde B_i představuje velikost položky a $\sum B_i$ součet hodnot položek v rámci celku.

V případě rozvahy je volba sumy položek v celku jednoznačná – (celková) bilanční suma. Jednotlivé položky rozvahy pak při tomto poměru odrážejí, z kolika procent se podílejí na (celkové) bilanční sumě.⁶

2.2.2 Horizontální analýza

Podle Růčkové a Roubíčkové (2015) odpovídá na otázky o kolik se změnila jednotlivé položky finančních výkazů v čase anebo o kolik procent se změnila jednotlivé položky v čase. Tyto změny se zobrazují vždy v řádcích neboli horizontálně. Vždy zkoumáme, jak se změnila jednotlivé položky oproti minulému roku. To se vyjadřuje pomocí indexu v procentuálním vyjádření a diference, když chceme změny položek v absolutních číslech

„Pokud si označíme hodnotu bilanční položky i v čase t jako $B_i(t)$, pak indexem, který odráží vývoj položky v relaci k minulému časovému období se rozumí.“⁷

$$I_{\frac{t}{t-1}}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)}, \text{ případně } I_{\frac{t}{t-1}}^i = \frac{B_i(t) - B_i(t-1)}{B_i(t-1)} = \frac{B_i(t)}{B_i(t-1)} - 1$$

2.3 Poměrové ukazatele

Jak už název napovídá, poměrové ukazatele charakterizují vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru⁸. Mezi položkami musí být souvislost, aby poměr dával smysl. V praxi jsou tyto ukazatele velmi oblíbené z toho důvodu, že podávají rychlou představu o situaci firmy.

2.3.1 Rentabilita

Vyjadřuje, jak je investovaný kapitál výnosný a představuje schopnost podniku vytvářet nové zdroje. Zdroj informací pro výpočet rentability vychází z výkazu zisku a ztráty a

⁶ Růčková, Roubíčková, 2012, s. 103

⁷ Růčková, Roubíčková, 2012, s. 101

⁸ Šulák, Vacík, 2003, s. 17

dále z rozvahy. Do tohoto výpočty tedy vstupuje zisk, proto se postup může měnit podle toho, jaký typ zisku zkoumáme. Zisk dělíme do tří základních kategorií:

EBIT = zisk před odečtením úroků a daní

EAT = zisk po zdanění neboli net profit

EBT = zisk před zdaněním

Vybraný zisk závisí na účelu výpočtu. EBIT se používá tam, kde je nutno zajistit mezifiremní srovnání. Přestože by firmy měly stejné daňové zatížení, výše úroků by mohla ovlivnit náhled na tvorbu výsledků hospodaření, jelikož mají rozdílnou bonitu. EAT je z pohledu vlastníka nejdůležitější část zisku. Můžeme ho dělit na dvě složky – zisk k rozdělení a zisk nerozdělený. Většinou se používá v ukazatelích hodnotící výkonnost firmy. EBT se používá v případě porovnání firem s jiným daňovým zatížením.

Podobně diferencovaný je i vložený kapitál. Výklad využití se může lišit podle úhlu pohledu, jaký ukazatel se využije. Mezi často používané ukazatele patří:

ROA= rentabilita celkové vloženého kapitálu, vyjadřuje celkovou efektivnost firmy, její výdělečnou schopnost nebo také produkční sílu.

$$ROA = \frac{\text{zisk}}{\text{celkový vložený kapitál}}$$

Pojmu „celkový vložený kapitál“ se rozumí jako celková aktiva. Co se však týče zisku, můžeme výsledek interpretovat podle toho, jaký typ do rovnice vstupuje. Pokud zkoumáme podniky, které mají rozdílné daňové a úrokové zatížení, tak používáme EBIT.

ROCE=rentabilita celkového investovaného kapitálu, se odvozuje od ROA.

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

Jedná se o měřítko návratnosti celkových investic jak vlastním, tak i cizím kapitálem

ROE= „rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři či vlastníky podniku“⁹

⁹ Růčková, Roubíčková, 2015, s. 60

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

Ukazuje výnosnost kapitálu, který do společnosti dali vlastníci nebo akcionáři. Pokud je hodnota ukazatele nižší, než je úroková míra cenných papírů, pak do takového investice nebudou investoři vkládat prostředky, jelikož nesou velké riziko. ROE by měla dosahovat zhruba 15 % a dlouhodobý trend ukazatele by měl být rostoucí.

ROS=rentabilita tržeb nebo také zisková marže či ziskové rozpětí vyjadřuje „*schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, tedy kolik dokáže podnik vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb*“¹⁰.

$$ROS = \frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$$

2.3.2 Likvidita

Pokud je položka likvidní, znamená to, že ji můžeme rychle a bez velkých ztrát přeměnit na peníze. Likvidnost podniku ale znamená, jak dokáže podnik hradit závazky.

Na dobrou úroveň likvidity podniku mohou různé skupiny nahlížet jinak. Například vlastník podniku by preferoval nižší likviditu, aby finanční prostředky nebylo příliš provázané s oběžnými aktivy, z čehož by vyplývala neefektivnost financí. Naproti tomu manažer by spíše preferoval větší likviditu, jelikož nižší úroveň by mohla znamenat podle Růčkové a Roubíčkové „*snížení ziskovosti, nevyužití příležitostí, ztrátu kontroly na podnikem, částečnou nebo celkovou ztrátu kapitálových investic*“¹¹.

Zpravidla se používají tři základní ukazatele likvidity:

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Pohotové platební prostředky}}{\text{Dluhy s okamžitou splatností}}$$

Která bývá označovaná také jako peněžní likvidita nebo likvidita 1. stupně nebo také cash ratio, představuje nejužší vymezení likvidity (např. běžné bankovní úvěry). Součástí jsou pouze ty nejlídnější položky. Doporučená hodnota okamžité likvidity

¹⁰ Růčková, Roubíčková, 2015, s. 62

¹¹ Růčková, Roubíčková, 2015, s. 54

je od 0,6-1,1. Pro Českou republiku je tento interval rozšířen na spodní hranici 0,2. Tato hodnota je také označována jako kritická

$$\text{Pohotov\acute{a} likvidita} = \frac{(\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva} - \text{z\acute{a}soby})}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} dluhy}}$$

Tak\acute{e} označov\acute{a}n\acute{a} jako likvidita 2. stupn\acute{e} nebo acid test. Zahrnuj\acute{ı} se zde pouze kr\acute{a}tkodob\acute{e} pohled\acute{a}vky a finanční majetek. Plat\acute{ı}, že doporučen\acute{ý} pom\acute{e}r čitatele a jmenovatele by m\acute{e}l b\acute{y}t 1:1, p\acute{r}ipadn\acute{e} 1,5:1. V tomto pom\acute{e}ru je podnik schopen dost\acute{a}t sv\acute{y}m z\acute{a}vazk\acute{u}m bez nutnosti prodat sv\acute{e} z\acute{a}soby.

$$\text{B\acute{e}žn\acute{a} likvidita} = \frac{\text{ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva}}{\text{kr\acute{a}tkodob\acute{e} dluhy}}$$

Nebo tak\acute{e} likvidita 3. stupn\acute{e} či current ratio ukazuje, kolikr\acute{a}t pokr\acute{y}vaj\acute{ı} ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva kr\acute{a}tkodob\acute{e} z\acute{a}vazky podniku. „Vypov\acute{ı}d\acute{a} o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit sv\acute{e} v\acute{e}řitele, kdyby prom\acute{e}nil vešker\acute{a} ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva v dan\acute{e}m okamžiku na hotovost. Č\acute{ı}m je tato hodnota v\acute{y}šší, t\acute{ı}m je pravd\acute{e}podobn\acute{e}jš\acute{ı} zachov\acute{a}n\acute{ı} platebn\acute{ı} schopnosti podniku“¹². Doporučen\acute{a} hodnota b\acute{e}žn\acute{e} likvidity je 1,5-2,5. Do kategorie „ob\acute{e}žn\acute{a} aktiva“ započ\acute{ı}t\acute{a}v\acute{a}me kr\acute{a}tkodob\acute{ý} majetek a do „kr\acute{a}tkodob\acute{ý}ch dluh\acute{u}“ řad\acute{ı}me sumu kr\acute{a}tkodob\acute{ý}ch z\acute{a}vazk\acute{u}, b\acute{e}žn\acute{e} bankovn\acute{ı} \acute{u}v\acute{e}ry a kr\acute{a}tkodob\acute{e} finanční v\acute{y}pomoci

2.3.3 Zadluženost

„Pojem zadluženost vyjadřuje skutečnost, že podnik použív\acute{a} k financov\acute{a}n\acute{ı} aktiv ve sv\acute{e} činnosti ciz\acute{ı} zdroje, tedy dluh. Podstatou anal\acute{y}zy zadluženosti je hled\acute{a}n\acute{ı} optim\acute{a}ln\acute{ı}ho vztahu mezi vlastn\acute{ı}m a ciz\acute{ı}m kapit\acute{a}lem.“¹³ Hled\acute{a}me tedy vhodn\acute{ý} pom\acute{e}r vlastn\acute{ı}ho a ciz\acute{ı}ho kapit\acute{a}lu. Č\acute{ı}m v\acute{ı}ce je tento pom\acute{e}r naklon\acute{e}n ciz\acute{ı}mu kapit\acute{a}lu, tedy je v\acute{e}tší dluh společnosti, tak kles\acute{a} jeho d\acute{u}v\acute{e}ryhodnost, a je t\acute{e}žší sh\acute{a}n\acute{e}t další kapit\acute{a}l z d\acute{u}vodu velk\acute{e}ho rizika na stran\acute{e} akcion\acute{a}ř\acute{u}. Pokud ale je tento pom\acute{e}r vhodn\acute{ý}, m\acute{u}že podnik zv\acute{y}šit v\acute{y}nosnost.

Ukazatel\acute{u} zadluženosti je velk\acute{e} množství, protože se odv\acute{ı}j\acute{ı} od zvyklost\acute{ı} firmy. M\acute{u}žeme ale popsat z\acute{a}kladn\acute{ı} ukazatele, kter\acute{y}mi jsou:

¹² R\acute{u}čková, Roub\acute{ı}čková, 2012, s. 118

¹³ R\acute{u}čková, Roub\acute{ı}čková 2012, s. 127

Ukazatel věřitelského rizika neboli debt ratio, představuje poměr celkových závazků a celkových aktiv

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

*Obecně platí, že čím vyšší je hodnota ukazatele, tím vyšší je riziko věřitelů. Tento ukazatel, je však nutno posuzovat v souvislosti s celkovou výnosností podniku a také souvislosti se strukturou cizího kapitálu.*¹⁴

Doporučená hodnota ukazatele se pohybuje mezi 0,3-0,6.

Koeficient samofinancování neboli ekvity ratio, zobrazuje poměr vlastního kapitálu a celkových aktiv

$$\text{Equity ratio} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Jedná se o doplňkový ukazatel a jeho suma by měla být přibližně 1. „*Je považován za jeden z nejdůležitějších poměrových ukazatelů zadluženosti pro hodnocení celkové finanční situace*“¹⁵, a dále slouží k hodnocení finanční a hospodářské stability podniku.

Ukazatel úrokového krytí, také debt-equity ratio, vypovídá o zadluženosti podniku prostřednictvím schopnosti podniku splácet nákladové úroky (Knápková, 90). Zjišťuje tedy, zda je pro ni ještě dluhové zatížení únosné, je konstruován tento ukazatel.

$$\text{Debt – equity ratio} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Doporučená hodnota se často uvádí 3-5, pokud by ukazatel vyšel 1, znamená to, že podnik vytvořil zisk pouze vy výši úroků věřitelům.

2.3.4 Aktivita

„S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená. To znamená, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky.“¹⁶

¹⁴ Růčková, Roubíčková, 2012, s. 128

¹⁵ Růčková, Roubíčková, 2012, s. 128

¹⁶ Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 107

Obrat aktiv, zkoumá vázanost vloženého kapitálu. Obecně platí, že čím větší hodnota, tím je to pro podnik lepší. Minimální doporučená hodnota je 1. Pokud by hodnota vycházela méně, znamenalo by to neefektivní využití majetku.

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

Doba obratu pohledávek, vykazuje o tom, „jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek, respektive za jak dlouho jsou pohledávky v průměru splaceny. Doporučovanou hodnotou je běžná doba splatnosti faktur.“¹⁷

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

Doba obratu závazků, říká, jak dlouho trvá splatit závazky firmy. „Tento ukazatel by měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek“¹⁸

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{závazky}}{\text{výkonnová spotřeba}} * 360$$

2.4 Rozdílové ukazatele

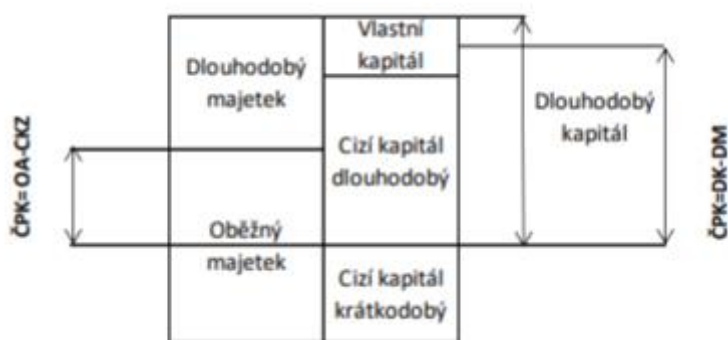
Čistý pracovní kapitál, nebo také provozní kapitál představuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má velký dopad na platební schopnost podniku.

Pokud má být podnik likvidní, je důležité, aby měl přebytek krátkodobých aktiv nad krátkodobými zdroji. Konstrukce čistého pracovního kapitálu je založena na rozlišení běžného a dlouhodobého majetku a rozlišení dlouhodobě a krátkodobě vázaného majetku¹⁹, znázorněno na následujícím obrázku

¹⁷ Růčková, Roubíčková, 2015, s. 67

¹⁸ Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 109

¹⁹ Knápková, Pavelková, Remeš, Šteker, 2017, s. 85



2.5 Souhrnné ukazatele

„Řada autorů se snažila nalézt jediný syntetický ukazatel, který by soustředoval silné a slabé stránky firmy. Výsledkem tohoto úsilí byla konstrukce celé řady souhrnných indexů hodnocení. Souhrnné indexy hodnocení mají tedy za cíl vyjádřit souhrnnou charakteristiku celkové finančně-ekonomické situace a výkonnosti podniku pomocí jednoho čísla.“²⁰

Existují dvě techniky vytváření souhrnných ukazatelů – hierarchicky uspořádané a účelově vybrané ukazatele. Typický příklad hierarchicky uspořádaných ukazatelů je Pyramidová soustava ukazatelů.

2.5.1 Účelově vybrané ukazatele

Do této kategorie spadají dva modely – **Bonitní a bankrotní**. Oba modely zkoumají finanční zdraví podniku, a podle toho přiřazují hodnotu. Rozdílem je ale účel, kvůli kterému je počítáme. Bonitní model podává informace o zhoršení situace ve firmě, bankrotní na druhé straně dává informace o možném úpadku společnosti.

2.5.2 Bankrotní model

Klasickým příkladem bankrotního modelu je **Altmanův model**. Tento model rozlišuje firmy podle toho, jakou mají pravděpodobnost bankrotu. „Je stanoven jako součet 5

²⁰ Růčková, Roubíčková, 2012, s. 110

běžných poměrových ukazatelů, jimž je přiřazena různá váha, z nichž největší váhu má rentabilita celkového kapitálu.“²¹

$$Z = 1,2 X_1 + 1,4 X_2 + 3,3 X_3 + 0,6 X_4 + 1 X_5$$

X₁ ... podíl pracovního kapitálu k celkovým aktivům

X₂ ... rentabilita čistých aktiv

X₃ ... EBIT/aktiva celkem

X₄ ... tržní hodnota ZJ / celkové závazky

X₅ ... tržby ú aktiva celkem

Výsledné hodnoty:

<1,81 ... pokraj bankrotu

1,81 – 2,98 ... šedá zóna (firma není na pokraji bankrotu, ale nemůžeme ji označit za úspěšnou)

>2,99 ... Uspokojivá finanční situace

Pro podniky, které veřejně neobchodují, se rovnice odlišuje

$$Z = 0,717 X_1 + 0,847 X_2 + 3,107 X_3 + 0,42 X_4 + 0,988 X_5$$

Interval hodnot je pro tyto podniky odlišný:

<1,2 ... pokraj bankrotu

1,2 – 2,9 ... šedá zóna

>2,9 ... prosperující firma

Dalším příkladem bankrotního modelu je **Model IN**. Existují celkem 4 varianty tohoto testu. Pozornost bude věnována nejaktuálnějšímu z modelů, kterým je IN05.

$$IN05 = 0,13 \frac{A}{CZ} + 0,04 * \frac{Ebit}{U} + 3,97 * \frac{EBIT}{A} + 0,21 * \left(\frac{T}{A}\right) + 0,09 * \frac{OA}{KZ}$$

A ... aktiva

CZ ... cizí zdroje

²¹ Růčková, Roubíčková, 2015, s. 78

U ... nákladové úroky

T ... tržby

OA ... Oběžná aktiva

KZ ... krátkodobé závazky

Vyhodnocení výsledků:

<0,9 ... podnik nevytváří hodnotu

0,9 – 1,6 ... šedá zóna

>1,6 ... vytváří hodnotu

2.5.3 Bonitní model

Bonitní modely jsou 3 – Soustava bilančních analýz, Kralickův Quicktest a Tamariho model. Jelikož byla metoda podle Rudolfa Douchy vytvořena v podmínkách České republiky, bude pozornost uvedena na ni, zejména na Bilanční analýzu II.

„Jde o soustavu ukazatelů koncipovanou tak, aby bylo možné tuto analýzu využít v jakémkoli podniku bez ohledu na jeho velikost. Dává možnost velmi jednoduchým způsobem ověřit rychlým testem fungování podniku.“²²

Bilanční analýza II sestává ze 17 ukazatelů, 4 dílčích ukazatelů a 1 celkového ukazatele. Jednotlivé počítají se 3-5 ukazateli.

1. Ukazatele stability

$$S1 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{stála aktiva}}$$

$$S2 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} * 2$$

$$S3 = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{cizí zdroje}}$$

$$S4 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy} * 5}$$

$$S = \frac{2 * S1 + S2 + S3 + S4}{5}$$

²² Růčková, Roubíčková, 2015, s. 82

2. Ukazatele likvidity

$$L1 = \frac{2 * \textit{finanční majetek}}{\textit{krátkodobé dluhy}}$$

$$L2 = \left(\frac{\textit{pohledávky} + \textit{finanční majetek}}{\textit{krátkodobé dluhy}} \right) / 2,17$$

$$L3 = \left(\frac{\textit{oběžná aktiva}}{\textit{krátkodobé dluhy}} \right) / 2,5$$

$$L4 = \frac{\textit{pracovní kapitál}}{\textit{pasiva celkem}} * 3,33$$

$$L = \frac{5 * L1 + 8 * L2 + 2 * L3 + L4}{16}$$

3. Ukazatele aktivity

$$A1 = \frac{\textit{tržby celkem} / 2}{\textit{pasiva celkem}}$$

$$A2 = \frac{\textit{tržby celkem} / 4}{\textit{vlastní kapitál}}$$

$$A3 = \frac{\textit{přidaná hodnota} * 4}{\textit{tržby celkem}}$$

$$A = \frac{A1 + A2 + A3}{3}$$

4. Ukazatele rentability

$$R1 = \frac{10 * \textit{EAT}}{\textit{přidaná hodnota}}$$

$$R2 = \frac{8 * \textit{EAT}}{\textit{vlastní kapitál}}$$

$$R3 = \frac{20 * \textit{EAT}}{\textit{pasiva celkem}}$$

$$R4 = \frac{40 * \textit{EAT}}{\textit{tržby} + \textit{výkony}}$$

$$R5 = \frac{1,33 * \textit{provozní VH}}{\textit{provozní VH} + \textit{finanční VH} + \textit{mimořádný VH}}$$

$$R = \frac{3 * R1 + 7 * R2 + 4 * R3 + 2 * R4 + R5}{17}$$

U bilanční analýzy II se posuzuje finanční zdraví podniku z jedné hodnoty, takže za pomoci dílčích ukazatelů můžeme vypočítat celkový ukazatel:

$$CU = \frac{2 * S + 4 * L + A + 5 * R}{12}$$

Zhodnocení výsledku:

<0,5 ... problémy v hospodaření firmy

0,5 – 1 ... šedá zóna (nemůže jednoznačně určit vývoj z hlediska financí)

>1 ... dobré finanční zdraví podniku (bonitní)

3 Nefinanční analýza

Výkonnost podniku ovlivňují nejen finance (nebo obecně vše co má číselný charakter jako např. zásoby), ale i faktory jako kvalita zaměstnanců, personální zabezpečení, marketing, komunikace a mnoho dalších.

Mezi hlavní přednosti nefinančních ukazatelů patří zejména:

-Schopnost vyjádřit podíl duševního vlastnictví na celkovém výsledku činnosti a tvorbě přidané hodnoty firmy

-Jsou více spjaté s dlouhodobou strategií a dlouhodobými cíli a jsou schopné definovat a predikovat faktory ovlivňující celkovou úspěšnost firmy

-Reakce nefinančních ukazatelů na změny vnějšího prostředí jsou citlivější, čímž při správné a rychlé aplikaci pomáhají zefektivňovat proces manažerského řízení²³

Nefinanční ukazatele mají rovněž i nedostatky. Ty představují zejména náklady a čas. Dalším nedostatkem je velmi těžká porovnatelnost výsledků s jiným podnikem. Dále také skutečnost, že ne vždy je jednoznačný vztah mezi účetními daty a nefinančními ukazateli.

3.1 Balanced Scorecard (BSC)

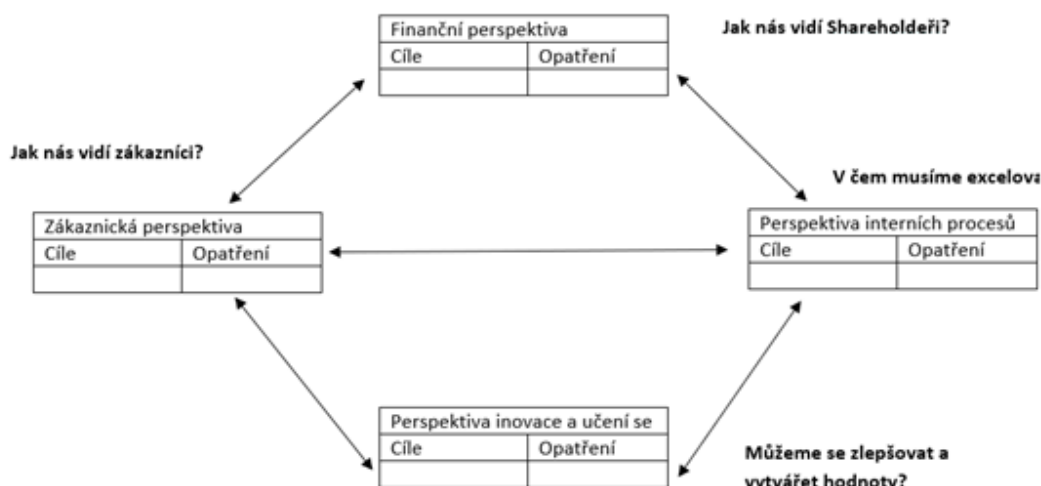
Co se týče hodnocení výkonnosti, většina podniků sahá po ekonomických ukazatelích. Ty mají ale řadu problémů. Zejména se jedná i historické účetnictví, kde se nebere v potaz faktor času. Velkým problémem při porovnávání v různých obdobích způsobuje inflace, která ovlivňuje všechny položek účetních výkazů a má tudíž i vliv na výsledek hospodaření. Dalším příkladem může být změna úrovně technologie, která může zkreslovat hodnocení efektivnosti hospodaření, nebo mimořádné události či sezónní faktory. Tradiční finanční analýza se neobejde bez dodatečných informací

Možností, jak odpovědět na dané otázky, je využití nefinančních ukazatelů, které jsou schopné interpretovat cíle společnosti. Z toho vyplývá, že společnost, chce-li být úspěšná, musí sledovat nejen finanční ukazatele, ale i pro ni důležité nefinanční ukazatele a zároveň stanovit kritéria pro měření a hodnocení výkonnosti.

²³ Marinič, 2008, str. 29

V současnosti se používají podnikatelské modely (nebo také Business modely), které slouží na tvorbu provázaných hodnotových řetězců pro všechny zájmové skupiny. Jedním příkladem takového modelu je model excelence EFQM. Nejrozšířenější model, který se touto problematikou zabývá, se nazývá Balanced Scorecard (BSC) neboli systém vyvážených ukazatelů. Výhodou BSC je schopnost sladit krátké operativní řízení s dlouhodobými cíli. Další výhodou je schopnost provázat tento model s jinými metodami, které se zabývají řízením kvality a výkonnosti firmy jako např. TQM (Total quality management) nebo VBM (Value based management).

Metoda BSC byla představena autory Robertem S. Kaplanem a Davem P. Nortonem v roce 1992. BSC dává manažerům možnost se dívat na podnik ze 4 důležitých perspektiv a odpovídat na 4 základní otázky. Jejich představa BSC je znázorněna na modelu níže.²⁴



V nejjednodušší formě můžeme BCS chápat jako soubor nástrojů, které napomáhají plnit cíle podniku, ale také jako transformaci vize a strategie do souboru jednotlivých měřítek, které se promítají do všech oblastí podniku. To znamená, že když dojde ke změně vize nebo strategie, tak se tato změna promítne do 4 oblastí zobrazených na schématu. Podstatou je tedy vzájemné propojení všech procesů zaměřených na všechny oblasti řízení. Toto schéma je doplněno otázkami, které musí jednotlivá oblast

²⁴ Obrázek 1: Vlastní zpracování dle: Kaplan, Norton, 2005, str. 20

zodpovědět a také udává cíle pro naplnění podnikové vize a jednotlivé kroky, jak cíl splnit.

3.1.1 4 perspektivy Balanced Scorecard

BSC spojuje finanční a nefinanční ukazatele a dívá se na podnik ze 4 různých úhlů, kterými jsou:

- Finanční perspektiva
- Perspektiva učení se a růstu
- Perspektiva interních procesů
- Zákaznická perspektiva

Je nutné zdůraznit, že BSC vytváří rovnováhu mezi krátkodobými ale rovněž i dlouhodobými cíli, a také mezi měkkým a tvrdými měřítky. Norton a Kaplan netvrdí, že by BSC měla pevně daný počet perspektiv, jelikož neexistuje žádný důkaz, že by tyto 4 perspektivy byly nepostradatelné nebo dostačující. Naopak, tato metoda by měla být chápána jako šablona, od které se bude odvíjet budoucí vývoj podniku. Jelikož ale BSC obsahuje velký počet měřítek, doporučují autoři právě tyto 4 perspektivy do začátku. Tyto perspektivy budou detailněji popsány níže.

3.1.2 Finanční perspektiva

Ukazatele finanční výkonnosti udávají, zdali strategie, implementace a činnosti společnosti přispívají ke zlepšení postavení podniku. Klasickým příkladem finančního ukazatele je rentability, jelikož jsme se finančním ukazatelům věnovaly v předchozích kapitolách, nebudeme je více popisovat.

Jedna z prvních firem, která zavedla BSC do provozu, uvedla své finanční cíle velmi jednoduše: Přežít, uspět a prosperovat. Přežití měřili pomocí cash flow, úspěch pomocí čtvrtletního růstu tržeb a operačního příjmu a prosperitu pomocí ROE.

Finanční ukazatele ale v dnešní době čelí velké kritice kvůli jejich dobře známým nedostatkům a zaměření na minulost. Tradiční finanční ukazatele nedokážou zlepšit např. spokojenost zákazníků, kvalitu nebo motivaci pracovníků. V očích některých kritiků je finanční výkonnost výsledkem operačních činností a pokud tyto činnosti

vykonáváme kvalitně a správně, tak je úspěch na trhu logickým důsledkem. Jinými slovy tvrdí, že by se firmy měli přestat řídit finančními ukazateli.

Tato úvaha je ale chybná. Finanční ukazatele nám poskytují cenné informace o úspěšnosti strategie a sumarizuje důsledky provedených akcí. Říkají nám, kdy toto zavedení proběhlo úspěšně a vedlo ke zlepšení oproti předchozímu stavu. Pokud ale dojde ke zlepšení operačních činností a zároveň se toto zlepšení nepromítne v konečném výsledku, měli bychom přehodnotit strategii, jelikož ne všechny dlouhodobé strategie jsou ziskové

3.1.3 Zákaznická perspektiva

Jak už z názvu napovídá, tento segment se zabývá zákazníkem. Obecně platí, že poptávka se velmi liší od člověka k člověku a obyčejný spotřebitel preferuje levnější produkt, aby zvýšil svůj užitek. Podniky, které dokáží rychle zareagovat na změny poptávky nebo dodávat zboží ve stejné, či vyšší kvalitě, za stejnou cenu mají větší úspěch na trhu.

V dnešní době se většina podniků soustředí právě na zákazníka a nebyly zaskočeni konkurencí. Proto aby byla firma v tomto ohledu efektivní, je třeba vytvořit strategii založenou na hlubokém průzkumu trhu.

Jak již bylo zmíněno výše, zájmy zákazníků můžeme rozdělit do 4 skupin: čas, kvalita, výkon a služba, a cena. Hledisko času můžeme měřit například jak dlouho firmě trvá, než se přizpůsobí změně poptávky nebo, pro již existující produkty, jak dlouho trvá, než firma dodá produkt či službu od přijetí objednávky. Kvalita měří zmetkovitost produktů, které jsou dodány zákazníkovi. Je důležité si uvědomit, že úroveň kvality měří samotný zákazník. Kvalita také může být chápána jako schopnost predikovat, kdy produkt či služba dorazí k zákazníkovi. Kombinace výkonu a služeb udává jak produkty či služby vytváří hodnotu pro zákazníka.

Při vytváření strategie je důležité se zaměřit pouze na segmenty, které si zvolí za cílové, ve kterých chce vyniknout v očích zákazníka před konkurencí. Následně by měli formulovat zákaznické cíle sledovaného segmentu a převést je na konkrétní opatření.

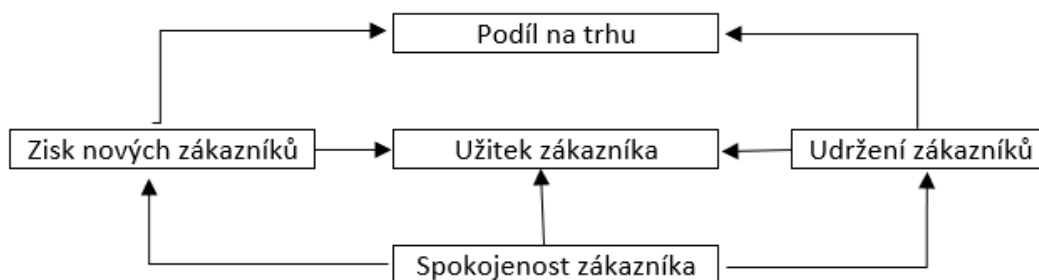
Rozdělení segmentů trhu podle zákazníků, dle Kaplana a Nortona:²⁵

Zákazníci	Ziskoví	Neziskoví
Cílové segmenty	Udržet	Převést
Necílové segmenty	Monitorovat	Eliminovat

Základní měřítka zákaznické perspektivy představuje:

- Podíl na trhu
- Udržení zákazníků
- Zisk nových zákazníků
- Spokojenost zákazníků
- Užitek zákazníka

Tyto základní ukazatele můžeme seskupit do řetězce kauzálních vztahů:



26

3.1.4 Perspektiva interních procesů

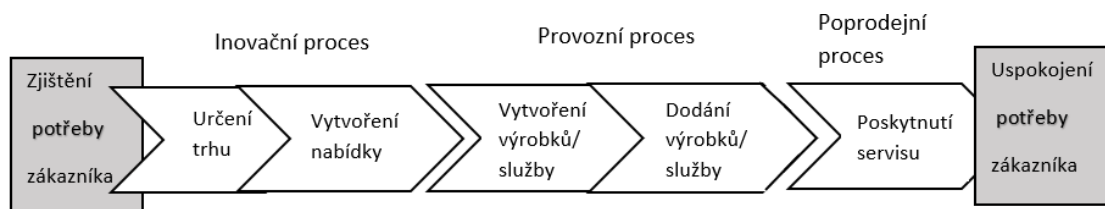
Opatření zaměřující se na zákaznickou sféru jsou samozřejmě důležitá, ale musí souviset s tím co firma poskytuje, jelikož výkon v této oblasti se odvíjí od procesů, rozhodnutí a činností v samotném podniku. V této oblasti je zapotřebí, aby podnik podával velmi dobré výsledky.

Dle Kaplana a Nortona je důležité, aby manažeři nejdříve definovali úplný interní hodnotový řetězec (viz. níže), jelikož firmy mají tendence soustředit se na již ustálené

²⁵ Obrázek 2: Kaplan, Norton, 2005, s. 69

²⁶ Obrázek 3: Vlastní zpracování dle: Kaplan, Norton, 2005, str. 65

provozní procesy a lpějí na finančních měření, místo toho, aby se soustředili na měření takových procesů, jako je vyřizování objednávek, nákup či řízení a plánování výroby, které prostupují napříč několika odděleními (namísto soustřední se na jednotlivé oddělení, jak to bývá zvykem).



27

Na začátku hodnotového řetězce stojí inovační proces, který se soustřeďuje na současné a možné budoucí potřeby zákazníků. Pokračovatelem je provozní proces, který opatřuje dodávku stávajících produktů a služeb. Na konci stojí poprodejní proces, ve kterém dochází k nabízení služeb po prodeji, které zvyšují zákaznickou hodnotu.

Inovační proces

Skládá se ze dvou částí – Určení trhu a Vytvoření nabídky. Při určování trhu získáváme informace o jeho velikosti, zákaznických preferencí od čehož se odvíjí cenu produktů nebo služeb. Při zjištění zákaznických preferencí může často podnik předvídat budoucí požadavky, které by mohl v budoucnu dodávat. Správné určení trhu poskytuje vstupy do procesu výzkumu a vývoje neboli fáze Vytvoření nabídky, která končí uvedením produktu na trh. Tato fáze je časově náročná oproti krátkému provoznímu procesu.

Provozní proces

Tato fáze začíná přijmutím objednávky od zákazníka a končí jejím dodáním. Představuje krátkodobé vytváření hodnoty v podnicích.

Poprodejní servis

Tato fáze zahrnuje záruční i nezáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených produktů a zpracování plateb. Poslední dobou se podniky často snaží nalákat zákazníky právě výhodami, které získají „navíc“, příkladem může být akce, kterou nabízela firma Mountfield s jejím kolem štěstím.

²⁷ Obrázek 4: Vlastní zpracování dle: Kaplan, Norton, 2005, s. 89

3.1.5 Perspektiva učení se a růstu

Jako poslední přichází na řadu sestavení cílů a měřítek, které podporují učení se a růst podniku. Oproti přechozím třem perspektivám, kde firma musí podávat skvělé výsledky, se tato perspektiva soustředí na vytvoření podmínek pro umožnění tohoto úspěchu v ostatních sférách. Můžeme si to vysvětlit na jednoduchém příkladu. I kdybychom měli to nejlepší auto, naplněné našimi nejlepšími výrobky, pokud za volant posadí někoho, kdo neumí řídit nebo mezi podnikem a zákazníkem netextuje cesta po které by mohl jet, přijde všechno úsilí vniveč.

Autoři proto zdůrazňují důležitost investování nejenom do klasických oblastí jako nové zařízení, výzkum a vývoj nebo do nových produktů, ale také do infrastruktury, která obsahuje lidi, systémy a procedury, pokud chce dosáhnout svých dlouhodobých finančních cílů.

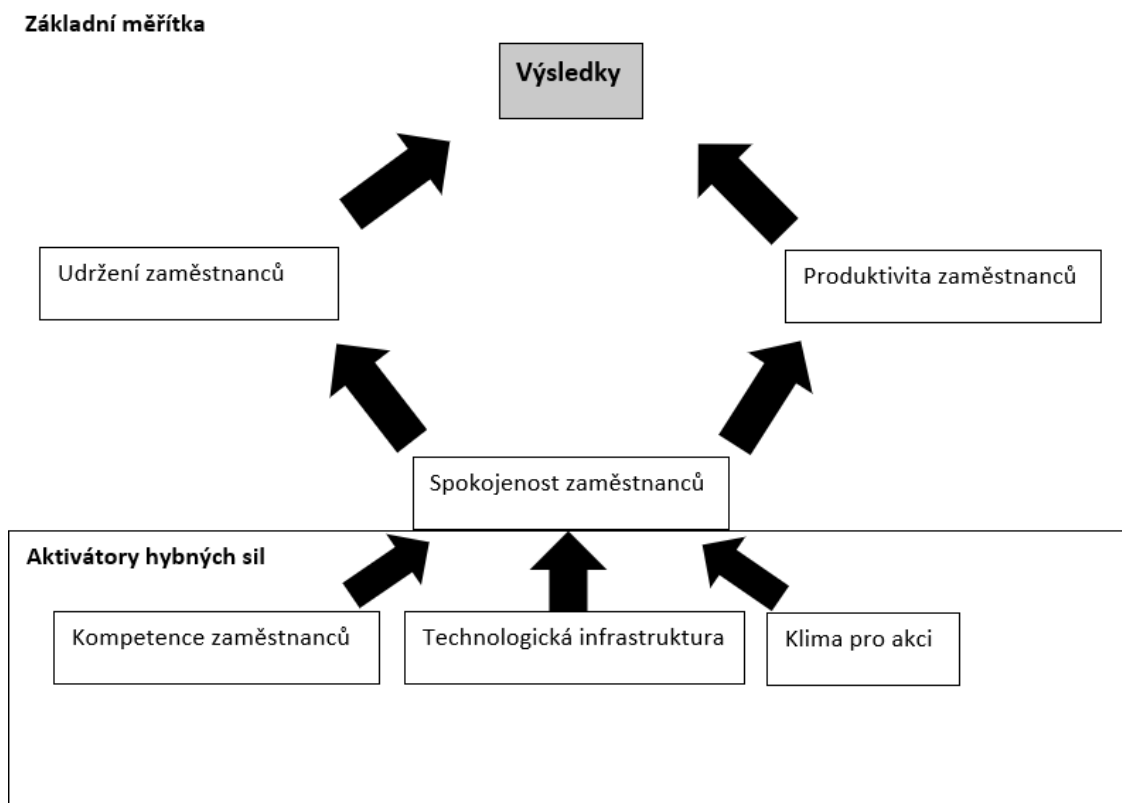
Oblasti, na které se budeme v této perspektivě soustředit, jsou:

- Schopnosti zaměstnanců
- Schopnosti informačního systému
- Motivace, delegování pravomocí a angažovanost

Zaměstnanci

V moderní době už není místo pro rutinní manuální práce z důvodu velkého rozvoje technologií. Příkladem může Plzeňský prazdroj, který nedávno postavil plně automatizovaný sklad. Do budoucna můžeme počítat pouze se zvyšováním tohoto trendu. S tím samozřejmě souvisí rozvoj informačních systémů a komunikačních kanálů, který dává možnost zákazníkům vstupovat do transakčních procesů. Dochází tak častějším střetům pracovníků a zákazníků.

Pokud chce podnik udržet stávající výkonnost, musí se neustále zlepšovat. Aby toho mohl docílit, musí provést důkladnou rekvalifikaci zaměstnanců a mobilizaci jejich potenciálu. Klíčovými měřítky pak jsou spokojenost, udržení a produktivita zaměstnanců. Vztahy mezi těmito skupinami je znázorněno na schématu níže.



28

Schopnosti informačního systému

V dnešní době můžeme označit informační systém za nutnost, pokud chce podnik i nadále prosperovat. Konkurenční prostředí vytváří na tlak na dobrou informovanost – o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí.

Důležitou součástí je také zpětná vazba, která může napomoci odstranění nedostatků, nákladů, zkrácení času a zmírnění ztráty.

Motivace, delegování a angažovanost

I ten nejkvalifikovanější pracovník, který má přístup ke všem potřebným informacím, nemusí vytvářet hodnotu pro podnik. Velmi důležitým faktorem, který ovlivňuje výkon pracovníka je motivace. To spousta podniků zjistila během pandemie, kdy se vyskytl enormní nárůst zájmu o služby psychologů. Dále pracovníky ovlivňuje schopnost, nebo spíše neschopnost, rozhodovat a jednat. Tato

²⁸ Obrázek 5: Vlastní zpracování dle: Kaplan, Norton, 2005, s. 115

část BSC se tedy zabývá vytvořením prostředí, které podporuje motivaci a iniciativu zaměstnance.

Možností, jak měřit motivaci a samostatnost pracovníka je například měření počtu podnětů na zaměstnance. Nutné je ale brát i zpětnou vazbu zaměstnance, aby věděl, že jsou jeho podněty bráni vážně.

4 Představení podniku

4.1 Základní údaje o společnosti

Obchodní firma: Wolfstein s.r.o.

Sídlo: Praha 4, U Habrovky 247/11, PSČ 14000

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Spisová značka: C 94786 vedená u Městského soudu v Praze

IČ: 270 80 552

Datum vzniku: 20. srpna 2003

Základní kapitál: 200 000 Kč

Předmět podnikání:

- zprostředkování obchodu
- specializovaný maloobchod
- maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- pronájem a půjčování věcí movitých
- poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- zpracování dat, služby databank, správa sítí
- reklamní činnost marketing
- zprostředkování služeb
- výroba, instalace a opravy elektronických zařízení
- výroba, instalace a opravy elektrických strojů a přístrojů

Jednatel: Ing. Jan Kropáček ²⁹

²⁹ Justice.cz

5 Finanční analýza

V následujících kapitolách bude provedena finanční analýza společnosti Wolfnet s.r.o. Bude čerpáno z veřejně dostupných výkazů společnosti, které jsou uvedeny v přílohách A, B a C

5.1 Absolutní ukazatele

5.1.1 Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza aktiv					
AKTIVA	2016 [%]	2017 [%]	2018 [%]	2019 [%]	2020 [%]
Dlouhodobý majetek	17,43	15,18	9,92	43,18	27,63
DNM	16,75	13,92	8,91	42,78	27,46
DHM	0,68	1,26	0,98	0,4	0,17
DFM	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	82,34	84,48	89,74	56,34	71,96
Zásoby	22,14	0	0	0	0
Pohledávky	58,05	82,72	89,24	55,32	71,85
dlouhodobé	45,53	0	0	0	0
krátkodobé	12,52	82,72	89,24	55,32	71,85
Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
Peněžní prostředky	2,15	1,75	0,51	1,02	0,11
Časové rozlišení aktiv	0,23	0,34	0,32	0,48	0,41
AKTIVA CELKEM	100	100	100	100	100

30

Největší podíl na struktuře aktiv mají oběžná aktiva, která zaznamenala velký pokles v roce 2019. Významnou část aktiv tvoří krátkodobé pohledávky, což jsou pohledávky, které mají ke dni sestavení účetní závěrky splatnost kratší než jeden rok. Společnost zaznamenala významný propad v roce 2019. Dlouhodobé pohledávky podnik zaznamenal pouze v roce 2016 a dále už ne.

Ze složek dlouhodobého majetku je nejvýznamnější položkou jsou ostatní ocenitelná práva, které tvoří nakoupené části konkurentů.

³⁰ Tabulka 1: Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza pasiv					
PASIVA	2016 [%]	2017 [%]	2018 [%]	2019 [%]	2020 [%]
Vlastní kapitál	21,21	24,86	25,82	29,39	33,04
Základní kapitál	2,03	2,34	2,21	2,48	2,11
Fondy ze zisku	0,2	0,23	0,22	0,25	0,21
VH minulých let	15,04	21,89	21,05	26,26	22,61
VH běžného účetního období	3,95	0,4	2,44	0,4	8,12
Cizí zdroje	63,01	53,6	54,1	47,28	47,39
Rezervy	0	0	0	0	0
Závazky	63,01	53,6	54,1	47,28	47,39
<i>Dlouhodobé závazky</i>	36,67	31,61	28,71	25,94	16,62
Závazky k úvěrovým institucím	36,67	31,61	28,71	25,94	16,62
<i>Krátkodobé závazky</i>	26,34	21,99	25,39	21,34	30,78
Závazky z obchodních vztahů	20,79	10,99	11,14	2,06	17,63
Závazky ostatní	5,55	12,19	14,25	19,28	13,15
Časové rozlišení pasiv	15,78	21,54	20,08	23,33	19,56
Pasiva celkem	100	100	100	100	100

31

Podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech se zvýšil z 21 % v roce 2016 na 33 % v roce 2020. Stávající trend předpokládá vyrovnaný poměr mezi vlastními a cizími zdroji v následujících letech.

Výsledek hospodaření minulých let, který tvoří nerozdělený zisk, představuje významnou část vlastního kapitálu a stabilně se drží přes 20 % s výjimkou v roce 2016. Podnik tedy nechává značnou část k dispozici pro použití v následujících letech.

Základní kapitál se v průběhu let držel na 200 000 Kč, stejně tak fondy ze zisku na 20 000 Kč.

Podíl cizích zdrojů na celkových pasivech se ve sledovaném období snížil z 63 % v roce 2016 na 47 % v roce 2020. Nejvýznamnější složkou cizích zdrojů představují dlouhodobé závazky, které převládaly na těmi krátkodobými. Jejich podíl se v prvních třech letech pohyboval okolo 30 % a podnik tedy upřednostňoval financování pomocí

³¹ Tabulka 2: Vertikální analýza pasiv

dlouhodobých závazků. Tento trend se v roce 2020 ale otočil, kdy začal upřednostňovat krátkodobé, které jsou tvořeny zejména závazky z obchodních vztahů.

5.1.2 Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza aktiv					
[V tis. Kč; v %]	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA	9857	8548	9048	8057	9497
Absolutní změna		-1309	500	-991	1440
Procentuální změna		-13,28	5,85	-10,95	17,87
Dlouhodobý majetek	1718	1298	898	3479	2624
Absolutní změna		-420	-400	2581	-855
Procentuální změna		-24,45	-30,82	287,42	-24,58
Oběžná aktiva	8116	7221	8120	4539	6834
Absolutní změna		-895	899	-3581	2295
Procentuální změna		-11,03	12,45	-44,10	50,56
Zásoby	2182	0	0	0	0
Absolutní změna		-2182	0	0	0
Procentuální změna		-100	0	0	0
Dlouhodobé	4488	0	0	0	0
Absolutní změna		-4488	0	0	0
Procentuální změna		-100	0	0	0
Krátkodobé	1234	7071	8074	4457	6824
Absolutní změna		5837	1003	-3617	2367
Procentuální změna		473,01	14,18	-44,80	53,11
Peněžní prostředky	212	150	46	82	10
Absolutní změna		-62	-104	36	-72
Procentuální změna		-29,25	-69,33	78,26	-87,80
Časové rozlišení aktiv	23	29	29	39	39
Absolutní změna		6	0	10	0
Procentuální změna		26,09	0	34,48	0

32

Hodnota celkových aktiv v průběhu let značně kolísala, ale ve výsledku se dostala téměř na tu samou hodnotu jako na začátku. K největšímu poklesu došlo mezi roky 2016/2017 a dále mezi roky 2018/2019. To ale následovalo velkým skokem o téměř 18 % oproti předešlému roku.

³² Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv

Obrovský rozdíl můžeme zaznamenat mezi roky 2018/2019 v oblasti dlouhodobého majetku, kdy došlo ke zvýšení o 287 %.

Hodnota oběžných aktiv mezi roky 2018 a 2019 klesla téměř na polovinu. Příčinou tohoto poklesu bylo rychlejší splácení ze strany zákazníků. Jak bylo zmíněno výše, došlo také k odkupu částí závodů konkurence. V tomto roce byl zaznamenán prudký nárůst zákazníků, téměř o 20 %. Tyto faktory ovlivnili celkové tržby, které jsou popsány v analýze výkazu zisku a ztráty.

Horizontální analýza pasiv					
[v tis. Kč; v %]	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA	9857	8548	9048	8057	9497
Absolutní změna		-1309	500	-991	1440
Procentuální změna		-13,28	5,85	-10,95	17,87
Vlastní kapitál	2091	2125	2336	2368	3138
Absolutní změna		34	211	32	770
Procentuální změna		1,63	9,93	1,37	32,52
VH minulých let	1482	1871	1905	2116	2147
Absolutní změna		389	34	211	31
Procentuální změna		26,25	1,82	11,08	1,47
VH běžného účetního období	389	34	221	32	771
Absolutní změna		-355	187	-189	739
Procentuální změna		-91,26	550,00	-85,52	2309,38
Cizí zdroje	6211	4582	4895	3809	4501
Absolutní změna		-1629	313	-1086	692
Procentuální změna		-26,23	6,83	-22,19	18,17
Závazky k úvěrovým institucím	3615	2702	2598	2090	1578
Absolutní změna		-913	-104	-508	-512
Procentuální změna		-25,26	-3,85	-19,55	-24,50
Krátkodobé závazky	2596	1880	2297	1719	2923
Absolutní změna		-716	417	-578	1204
Procentuální změna		-27,58	22,18	-25,16	70,04
Závazky z obchodních vztahů	2049	838	1008	166	1674
Absolutní změna		-1211	170	-842	1508
Procentuální změna		-59,10	20,29	-83,53	908,43
Časové rozlišení pasiv	1555	1841	1817	1880	1858
Absolutní změna		286	-24	63	-22
Procentuální změna		18,39	-1,30	3,47	-1,17

33

³³ Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv

Hodnota vlastního kapitálu se během období zvýšila o více než 1 milion Kč, což představuje nárůst o 50 %. Hodnota základního kapitálu a kapitálových fondů zůstala neměnná. Narůst hodnoty vlastního kapitálu představuje stálý růst výsledků hospodaření, zejména minulých let, jehož hodnota narostla o 44 % oproti roku 2016. Hodnota výsledku hospodaření běžného účetního období se skokově měnila každý rok, největší rozdíl nastal v roce 2020, a to o více než 700 tis. Kč.

Hodnota cizích zdrojů v průběhu klesala, s výjimkou roku 2020, kdy vzrostla o 18 %. Na snižování cizích zdrojů měl největší vliv splácení závazků vůči úvěrovým institucím, které ve výsledku klesly o 44 %. Hodnota krátkodobých závazků kolísala, největší pokles byl zaznamenán v roce 2017 a to 28 %, a největší růst v roce 2020 a to 70 %.

V roce 2020 došlo také k velkému nárůstu v oblasti závazků z obchodních vztahů a to 1,5 mil Kč.

5.1.3 Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Na výnosech mají největší podíl tržby za prodej vlastních výrobků a služeb, která představuje 99 % celkových výnosů. Tato struktura je pro podnik nabízející služby typická. Nejvýznamnější položkou nákladů je výkonová spotřeba, která je z valné většiny tvořena službami. Náklady služeb tvoří zejména pronájem infrastruktury telekomunikační sítě. Firma si ty sítě pronajímá zejména od své mateřské společnosti Systém NET LINE, ale také od jiných společností, jakými jsou CETIN, ČDT, NORDIC, ČEZ NET a další. Menší část služeb představují nákup služeb dohledu a servisu, služby pevných a mobilních sítí, internet, televizi a ochranné svazy. To vše si opět pronajímá od své mateřské společnosti a externích společností.

Rozdíl mezi tržbami a výkonovou spotřebou tvoří přidanou hodnotu, její podíl celkových výnosech tvoří 12-15 %. Pomocí toho jsou hrazeny osobní náklady a další provozní náklady.

Další významnou položkou jsou osobní náklady, jejichž hlavní částí jsou mzdové náklady, které se pohybují od 9-11 %. Vývoj mzdových a osobních nákladů je stejný, což nasvědčuje o stabilitě podniku.

Výsledek hospodaření dosahuje od 0,1-2 % celkových výnosů. Nejnižší podíl na výnosech byl v roce 2019, kdy dosahoval pouze 0,1 %, a nejvyšší v roce 2020, kdy dosahoval téměř 2 %.

Vertikální analýza VZZ					
Položky	2016 [%]	2017 [%]	2018 [%]	2019 [%]	2020 [%]
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	99,77	99,77	99,99	99,98	99,76
Ostatní provozní výnosy	0,23	0,23	0,01	0,02	0,24
Ostatní finanční výnosy	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Přidaná hodnota	12,78	13,13	14,20	13,41	14,72
Výkonová spotřeba	87,82	86,79	86,25	86,69	86,42
náklady vynaložené na prodané zboží	0,00	0,00	0,03	0,00	0,07
spotřeba materiálu a energie	0,07	0,22	0,24	0,15	0,16
služby	87,75	86,57	85,98	86,54	86,19
Osobní náklady	10,09	11,49	12,40	11,19	11,22
Mzdové náklady	8,96	10,20	10,68	9,79	9,81
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1,03	1,15	1,60	1,28	1,29
Ostatní náklady	0,10	0,14	0,13	0,12	0,12
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1,15	-0,42	0,94	1,58	1,73
úpravy hodnot DM	1,15	1,13	0,94	1,57	1,71
úpravy hodnot pohledávek	0,00	-1,55	0,00	0,02	0,02
Ostatní provozní náklady	0,12	1,69	0,13	0,26	0,08
zůstatková cena prodaného DM	0,00	0,00	0,00	0,05	0,00
zůstatková cena prodaného materiálu	0,00	0,00	0,00	0,21	0,00
daně a poplatky	0,04	0,07	0,06	0,00	0,04
jiné provozní náklady	0,08	1,62	0,06	0,00	0,04
Nákladové úroky a podobné náklady	0,00	0,36	0,14	0,22	0,18
Ostatní finanční náklady	0,57	0,09	0,09	0,07	0,07
Daň z příjmů	0,25	0,00	0,14	0,05	0,37
Výsledek hospodaření před zdaněním	1,19	0,17	0,59	0,11	1,89
Výsledek hospodaření za účetní období	0,943	0,078	0,449	0,062	1,521

³⁴ Tabulka 5: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

5.1.4 Horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty

Tržby od roku 2016 rostly, měli největší meziroční růst v roce 2019, kdy vzrostly o 4,3 mil. Kč. V roce 2020 se tržby ale snížili o 1,36 %. Jelikož se firma zabývá službami, které tvoří veškeré výnosy podniku, můžeme vidět stejný vývoj i v celkových výnosech.

Výkonová spotřeba sleduje stejný vývojový trend, kdy se postupně zvyšovala o 5 % ,6 % a 10 % a následně klesla o téměř o 3 %. Výkonová spotřeba byla ovlivněna vyššími náklady na služby, které kopírují její průběh. Osobní náklady skokově vzrostly v roce 2017, ale dále se drží na poměrně stejné úrovni.

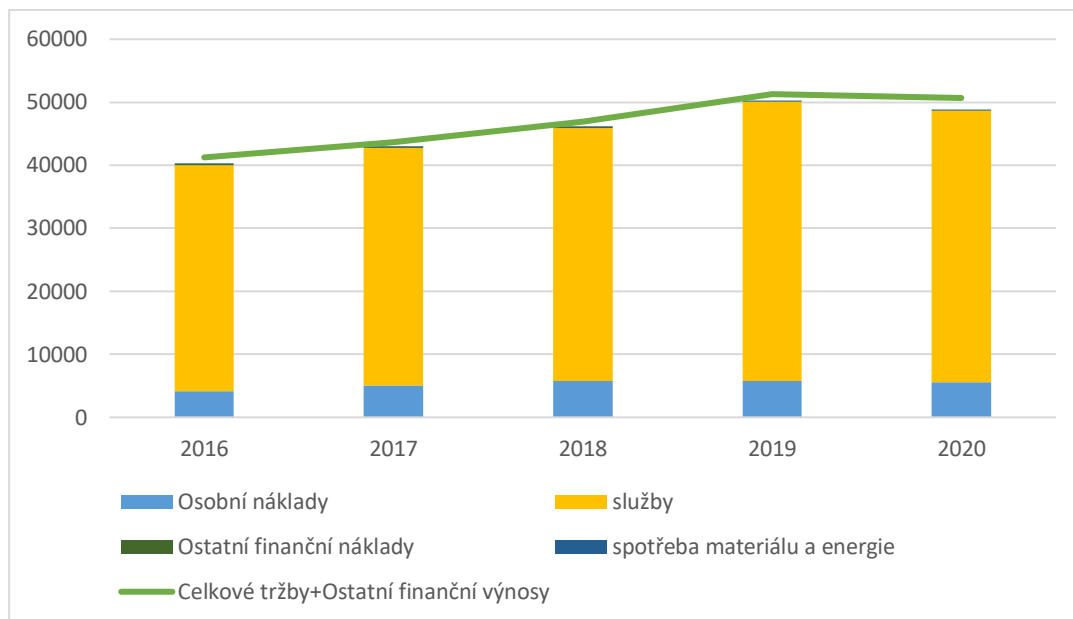
Výsledek hospodaření se za celé období zvýšil o 466 tis. Kč, skoro se tedy zdvojnásobil. K největšímu nárůstu došlo na konci sledovaného období, to bylo zapříčiněno snížením výkonové spotřeby, zejména nákladům za služby.

[v tis. Kč; v %]	2016	2017	2018	2019	2020
VÝNOSY	41247	43647	46955	51287	50702
Absolutní změna		2400	3308	4332	-585
Procentuální změna		5,82	7,58	9,23	-1,14
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	41153	43545	46948	51279	50582
Absolutní změna		2392	3403	4331	-697
Procentuální změna		5,81	7,81	9,23	-1,36
Přidaná hodnota	5271	5729	6669	6876	7462
Absolutní změna		458	940	207	586
Procentuální změna		8,69	16,41	3,10	8,52
Výkonová spotřeba	35882	37816	40279	44403	43120
Absolutní změna		1934	2463	4124	-1283
Procentuální změna		5,39	6,51	10,24	-2,89
Spotřeba materiálu a energie	28	95	113	77	81
Absolutní změna		67	18	-36	4
Procentuální změna		239,29	18,95	-31,86	5,19
Služby	35854	37721	40154	44326	43004
Absolutní změna		1867	2433	4172	-1322
Procentuální změna		5,21	6,45	10,39	-2,98
Osobní náklady	4122	5006	5793	5730	5597
Absolutní změna		884	787	-63	-133
Procentuální změna		21,45	15,72	-1,09	-2,32
Výsledek hospodaření před zdaněním	490	75	277	58	956
Absolutní změna		-415	202	-219	898
Procentuální změna		-84,69	269,33	-79,06	1548,28
Výsledek hospodaření za účetní období	389	34	211	32	771
Absolutní změna		-355	177	-179	739
Procentuální změna		-91,26	520,59	-84,83	2309,38

35

Na grafu níže můžeme vidět, že firma ve sledovaném období dosahovala vždy zisku, a poměr nákladů se nijak drasticky nelišil, což indikuje stabilitu podniku.

³⁵ Tabulka 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty



36

5.2 Poměrové ukazatele

5.2.1 Zadluženost

Celková zadluženost má klesající trend a pohybuje se v doporučených hodnotách 30-60 %. Míra zadluženosti udává, zda podnik preferuje krytí cizími zdroji nebo vlastními. Jak můžeme vidět, na začátku období dosahuje ukazatel téměř 300 %, to znamená, že podnik byl kryt ze 75 % cizími zdroji. Tato hodnota ale rapidně klesala, z čehož můžeme soudit, že firma nemá problémy s placením dluhů. Doporučená hodnota se uvádí 80-120 %, pokud bude stávající trend trvat, podnik se na tuto hodnotu dostane. Ukazatel úrokového krytí značně kolísal, vyjadřuje kolikrát jsou úroky pokryty hospodářským výsledkem za dané účetní období. Doporučená hodnota se uvádí 2, čím vyšší tato hodnota je, tím je finanční situace firmy lepší.

³⁶ Graf 1: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

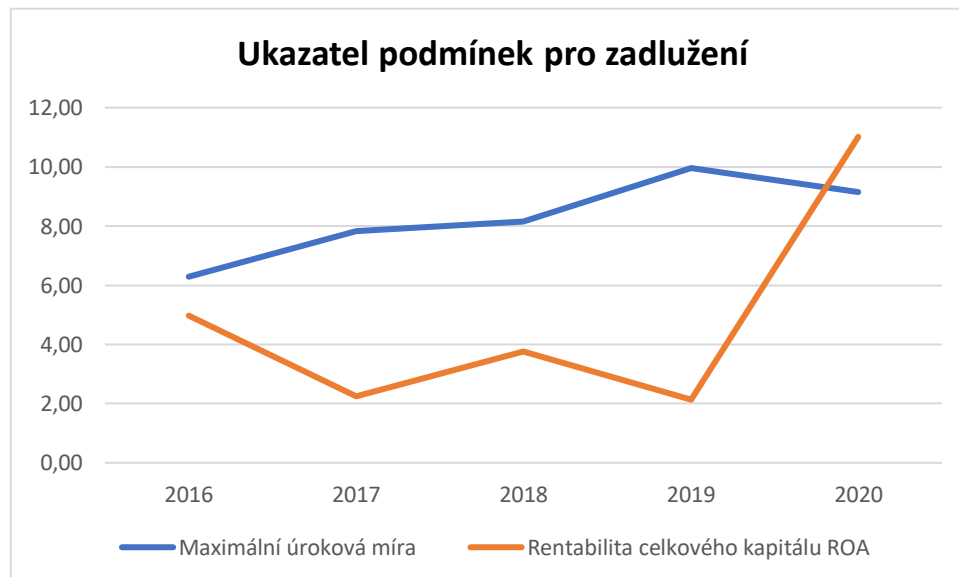
Ukazatele zadluženosti	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost [%]	63,01	53,60	54,10	47,28	47,39
Míra zadluženosti [%]	297,03	215,62	209,55	160,85	143,44
Podíl DCZ na dlouhodobém kapitálu [%]	63,35	55,98	52,66	46,88	33,46
Podíl DCZ na dlouhodobém kapitálu [%]	58,20	58,97	53,07	54,87	35,06
Úrokové krytí	0	1,21	5,33	1,51	11,62
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	1,22	1,64	2,60	0,68	1,20
Maximální úroková míra	6,288468279	7,834266	8,163559	9,960296	9,143342

37

Pokud využijeme ukazatel maximální úrokové míry a ROA (více komentovaný níže), jejich komparací získáme ukazatel podmínek pro další zadlužování. Pokud je rentabilita vyšší než maximální úroková míra, existují podmínky pro další zadlužování. Jak lze vidět na grafu níže, firma se do takovéto situace dostala v roce 2020.

Podmínky pro zadlužení	2016	2017	2018	2019	2020
Maximální úroková míra	6,29	7,83	8,16	9,96	9,14
Rentabilita celkového kapitálu ROA	4,97	2,26	3,77	2,13	11,01

38



39

³⁷ Tabulka 7: Ukazatele zadluženosti

³⁸ Tabulka 8: Podmínky pro zadlužení

³⁹ Graf 2: Podmínky pro zadlužení

5.2.2 Likvidita

Jak bylo zmíněno výše, velký rozdíl mezi D.O. pohledávek a závazků se projevil v extrémně nízké likviditě prvního stupně neboli okamžité likviditě. Doporučená hodnota je 0,2-0,5. To ale nemusí ihned znamenat za každou cenu finanční problémy ve firmě.

Pohotová likvidita má doporučený poměr 1:1, nebo až 1,5:1. Jak můžeme vidět hodnoty za sledované období značně přesahují tento poměr, zejména v rocích 2017 a 2018. V roce 2020 se hodnota přibližuje, ale bylo by vhodné, kdyby byla ještě nižší. Velký objem oběžných aktiv může vést k neefektivnímu využívání prostředků vložených do podnikání.

V důsledku prodání zásob v roce 2016 kopíruje běžná likvidita výsledky pohotové likvidity v následujících rocích. Doporučené hodnoty se uvádí v rozmezí 1,5-2, někdy až 2,5. Čím vyšší je tato hodnota, tím vyšší je pravděpodobnost zachování platební schopnosti podniku.

Ukazatele likvidity	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	3,13	3,84	3,54	2,64	2,34
Pohotová likvidita	0,56	3,84	3,54	2,64	2,34
Okamžitá likvidita	0,08	0,08	0,02	0,05	0,00

40

5.2.3 Rentabilita

Hodnoty rentability jsou velmi rozdílné, obecně můžeme říct, že nejmenší ziskovosti dosahovala firma v rocích 2017 a 2019, v ostatních rocích byla ziskovost mnohem větší, zejména pro rok 2020. V roce 2019 byla tato hodnota ovlivněna značnou investicí

Pro ROA se doporučuje minimální hodnota 5 %, kterou firma poprvé překonala, a to s velkým rozdílem, až v roce 2020.

⁴⁰ Tabulka 9: Ukazatele likvidity

Ukazatele rentability	2016 [%]	2017 [%]	2018 [%]	2019 [%]	2020 [%]
Rentabilita tržeb ROS	1,19	0,44	0,73	0,34	2,06
Rentabilita celkového kapitálu ROA	4,97	2,26	3,77	2,13	11,01
Rentabilita vlastního kapitálu ROE	18,60	1,60	9,03	1,35	24,57
Rentabilita úplatného kapitálu ROCE	6,82	0,70	4,28	0,72	16,35

41

5.2.4 Aktivita

Doporučená hodnota obratu aktiv je 1. Jak můžeme vidět, podnik se nachází vysoko nad minimální hranicí, což značí efektivní využívání majetku. Největší hodnota byla zaznamenána v roce 2019, to bylo zapříčiněno největšími tržbami a zároveň nejmenší hodnotou aktiv. Jako celek tento ukazatel prokazoval rostoucí trend s výjimkou roku 2020, kdy došlo k velkému růstu aktiv a mírnému poklesu tržeb.

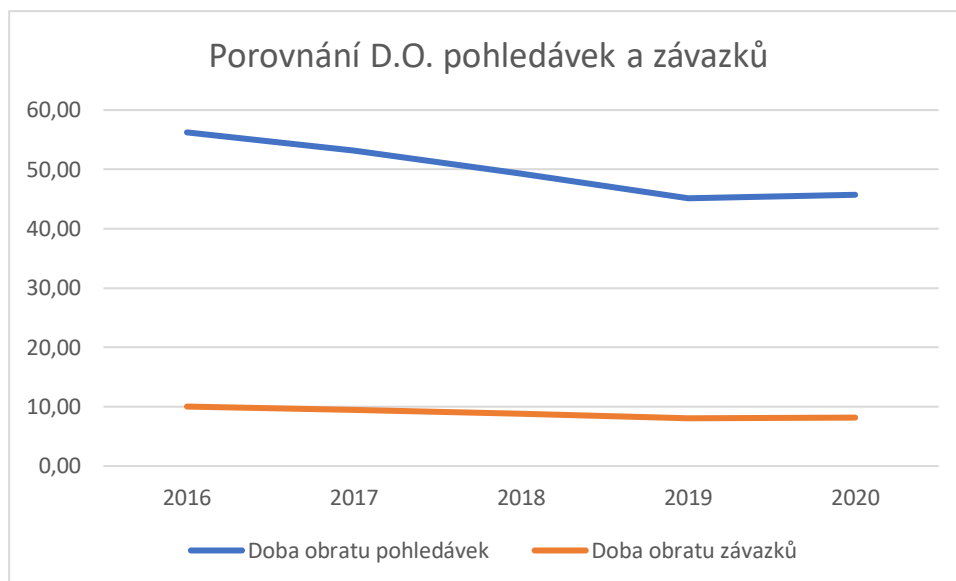
Doba obratu pohledávek v průměru byla 50 dní s odchylkou 4 dny. Hodnota se postupně snižovala a na konci sledovaného období došlo k mírnému zvýšení z důvodu nárůstu krátkodobých pohledávek o 53 %.

Doba obratu závazků za období dosahuje nízkých hodnot, v průměru je to necelých 9 dní. Jak vidíme na grafu níže, je obrovský rozdíl mezi D.O. pohledávek a závazků, v průměru 41 dní. Dopad tohoto faktu se projevuje právě ve velmi nízké likviditě podniku. Doba obratu závazků udává, kolik dní čerpá firma dodavatelský, nebo také bezúročný, úvěr od dodavatelů a zaměstnanců. Proto se doporučuje, aby tato hodnota byla vyšší než doba obratu pohledávek. Doba obratu pohledávek na druhou stranu udává, za jak dlouho nám zákazník zaplatí. Doporučená hodnota se udává 30 dní. Jak můžeme vidět, v posledních rocích to bylo celých 15 dní, kdy tato hodnota byla nejmenší.

⁴¹ Tabulka 10: ukazatele rentability

Ukazatele aktivity	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat aktiv	4,18	5,09	5,19	6,36	5,33
Doba obratu pohledávek	56,25	53,16	49,30	45,14	45,76
Doba obratu závazků	10,03	9,48	8,80	8,05	8,16

42



43

5.3 Rozdílové ukazatele

5.3.1 Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál (ČPK) říká, kolik provozních prostředků firmě zbude, pokud uhradí krátkodobé závazky. Ukazatel by neměl být moc nízký, to by znamenalo, že nemůže platit za služby nebo zboží, a zároveň nedostává od zákazníků žádné peníze na účet. Na druhou stranu, pokud je moc vysoký, znamená to velké náklady na financování z dlouhodobých nebo vlastních zdrojů.

Jak můžeme vidět v roce 2018, byl podnik velmi „překapitalizovaný“ jelikož by oběžná aktiva mohla pokrýt krátkodobé závazky téměř 3x. V navazujících letech již tento

⁴² Tabulka 11: Ukazatele Aktivity

⁴³ Graf 3: Doba obratu pohledávek a závazků

„polštář“ nebyl na tak vysoké úrovni, což znamená sice trochu vyšší riziko, ale zároveň vyšší hospodárnost.

	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	8116	7221	8120	4539	6834
Krátkodobé závazky	2596	1880	2297	1719	2923
ČPK	5520	5341	5823	2820	3911

44

5.4 Souhrnné ukazatele

5.4.1 Bankrotní modely

Altmanovo Z-skóre

Jelikož podnik neprodává své akcie na burze, musel se vzorec na úpravu poupravit. Altmanův model je velmi rychlý a snadný na výpočet, z toho důvodu má ale menší vypovídací schopnost. Proto byli provedeny další dva bankrotní modely.

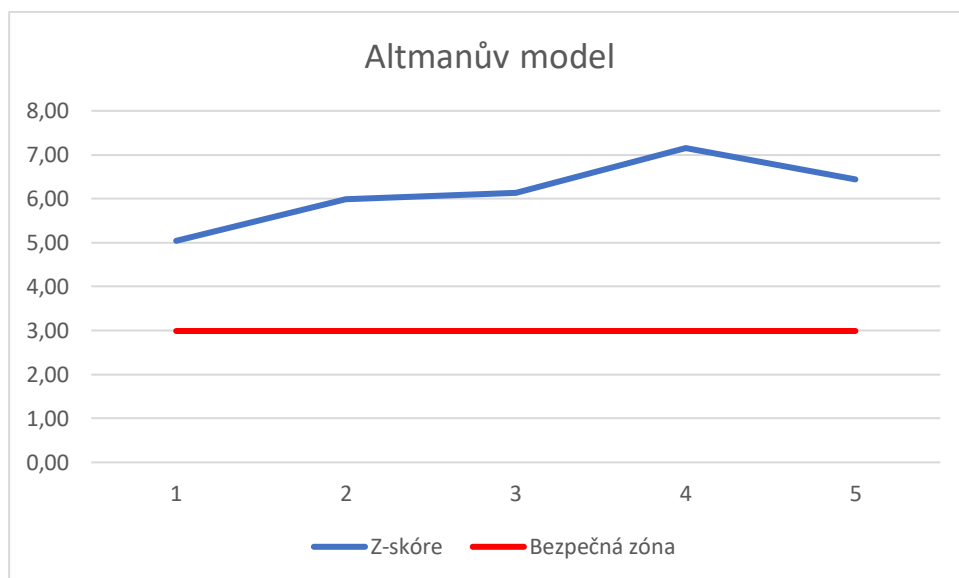
Z výsledku modelu můžeme usoudit, že podniku s velkou pravděpodobností nehrozí riziko bankrotu.

Ukazatele	Váhy	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT/Aktiva	3,107	0,050	0,023	0,038	0,021	0,110
Tržby/Aktiva	0,998	4,175	5,094	5,189	6,365	5,326
Vlastní kapitál/Cizí zdroje	0,42	0,337	0,464	0,477	0,622	0,697
Nerozdělený zisk/Aktiva	0,847	0,210	0,219	0,211	0,263	0,226
ČPK/Aktiva	0,717	0,560	0,625	0,644	0,350	0,412
Z-skóre		5,042	5,982	6,136	7,153	6,437

45

⁴⁴ Tabulka 12: Čistý pracovní kapitál

⁴⁵ Tabulka 13: Altmanovo Z-skóre



46

Model IN05

Hodnoty indexu 05 se pohybují nad 1,6 což značí, že podnik vytváří hodnotu. Nejmenší hodnotu tvořil podnik v roce 2017 z důvodu vysokého podílu aktiv oproti tržeb před zdaněním.

Ukazatele	Váhy	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva/Cizí zdroje	0,13	1,59	1,87	1,85	2,12	2,11
EBIT/Nákladové úroky	0,04	-	1,21	5,33	1,51	11,62
EBIT/Aktiva	3,97	0,05	0,02	0,04	0,02	0,11
Tržby/Aktiva	0,21	4,18	5,09	5,19	6,36	5,33
Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	0,09	3,13	3,84	3,54	2,64	2,34
IN05		-	1,80	2,01	1,99	2,51

47

Jak můžeme vidět, při použití modelu IN vzniká problém, který vychází z hodnot EBIT/Nákladové úroky. Pokud hodnoty na straně nákladových úroků jsou nízké, nebo v případě roku 2016, kdy jsou dokonce nulové, může dojít ke zkreslení celkového výsledku indexu, nebo je nemožné se se dopracovat k výsledku. Proto Neumaierovi radí omezit hodnotu tohoto ukazatele na hodnotu 9.

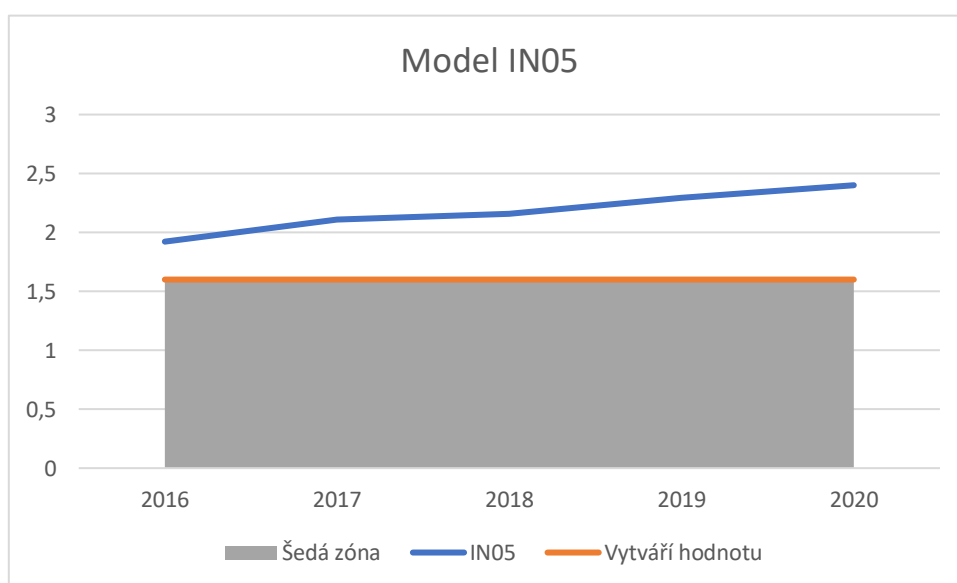
⁴⁶ Graf 4: Altmanovo Z-skóre

⁴⁷ Tabulka 14: Model IN05

Ukazatele	Váhy	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva/Cizí zdroje	0,13	1,59	1,87	1,85	2,12	2,11
EBIT/Nákladové úroky	0,04	9,00	9,00	9,00	9,00	9,00
EBIT/Aktiva	3,97	0,05	0,02	0,04	0,02	0,11
Tržby/Aktiva	0,21	4,18	5,09	5,19	6,36	5,33
Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky	0,09	3,13	3,84	3,54	2,64	2,34
IN05		1,92	2,11	2,16	2,29	2,40

48

Z výsledku můžeme opět tvrdit, že podnik s velkou pravděpodobností nezkrachuje.



49

Tafflerův model

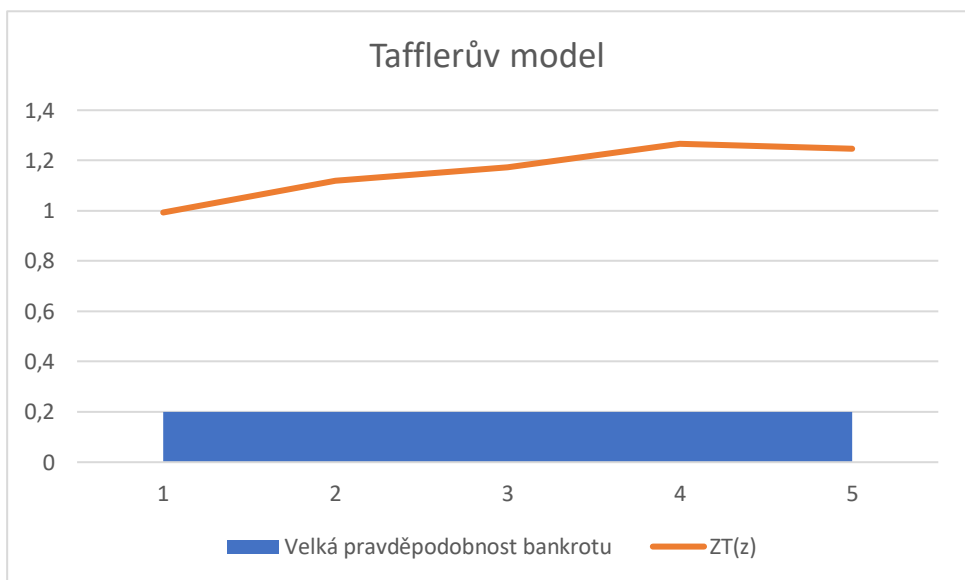
Tafflerův model pracuje s pásmem 0,2-0,3, kdy hodnoty nižší 0,2 značí vysoké riziko bankrotu, a hodnoty vyšší než 0,3 malou pravděpodobnost bankrotu. Jak můžeme vidět, výsledky potvrzují předchozí dva modely. Průběh se velmi podobá Altmanovu modelu, s neustálým rostoucím trendem a mírným poklesem v roce 2020.

⁴⁸ Tabulka 15: Model IN05 upravený

⁴⁹ Graf 5: Model IN05

Ukazatele	Váhy	2016	2017	2018	2019	2020
EBT/Krátkodobé dluhy	0,53	0,08	0,01	0,06	0,02	0,21
Oběžná aktiva/Cizí zdroje	0,13	1,31	1,58	1,66	1,19	1,52
Krátkodobé dluhy/Aktiva	0,18	0,63	0,54	0,54	0,47	0,47
Tržby/Aktiva	0,16	4,18	5,09	5,19	6,36	5,33
ZT(z)		0,99	1,12	1,17	1,27	1,25

50



51

5.4.2 Bonitní modely

Bilanční analýza II

Bilanční analýza II podle Rudolfa Douchy byla vybrána z důvodu relativní jednoduchosti výpočtu, kdy zároveň podává seriózní výsledky. BA II využívá 4 dílčích ukazatelů, které jsou použity pro výpočet jediné hodnoty, která je použita na posouzení finančního zdraví podniku.

⁵⁰ Tabulka 16: Tafflerův model

⁵¹ Graf 6: Tafflerův model

Ukazatele stability		2016	2017	2018	2019	2020
S1	Vlastní kapitál / Stála aktiva	1,22	1,64	2,60	0,68	1,20
S2	Vlastní kapitál / Aktiva	0,42	0,50	0,52	0,59	0,66
S3	Vlastní kapitál / Cizí zdroje	0,34	0,46	0,48	0,62	0,70
S4	Aktiva / (KD * 5)	0,76	0,91	0,79	0,94	0,65
S	$(2 * S1 + S2 + S3 + S4) / 5$	0,79	1,03	1,40	0,70	0,88

52

Ukazatele likvidity		2016	2017	2018	2019	2020
L1	Finanční majetek / KD * 2	0,16	0,16	0,04	0,10	0,01
L2	$[(FM + Pohledávky) / KD] / 2,17$	1,05	1,77	1,63	1,22	1,08
L3	$[(Oběžná aktiva / KD)] / 2,5$	1,25	1,54	1,41	1,06	0,94
L4	Pracovní kapitál / Pasiva * 3,33	2,00	2,81	2,99	1,88	2,40
L	$(5 * L1 + 8 * L2 + 2 * L3 + L4) / 16$	0,86	1,30	1,19	0,89	0,81

53

Ukazatele aktivity		2016	2017	2018	2019	2020
A1	$(Tržby / 2) / Pasiva$	2,09	2,55	2,59	3,18	2,66
A2	$(Tržby / 4) / Vlastní kapitál$	4,92	5,12	5,02	5,41	4,03
A3	$(Přidaná hodnota * 4) / Tržby$	0,51	0,53	0,57	0,54	0,59
A	$(A1 + A2 + A3) / 3$	2,51	2,73	2,73	3,04	2,43

54

Ukazatele rentability		2016	2017	2018	2019	2020
R1	EAT / Přidaná hodnota * 10	0,74	0,06	0,32	0,05	1,03
R2	EAT / Vlastní kapitál * 8	1,49	0,13	0,72	0,11	1,97
R3	EAT / Pasiva celkem * 20	0,79	0,08	0,47	0,08	1,62
R4	EAT / $(Tržby + Výkony) * 40$	0,19	0,02	0,09	0,01	0,30
R5	$PVH / (PVH + FVH + MVH) * 1,33$	1,96	4,84	1,84	4,77	1,50
R	$(3 * R1 + 7 * R2 + 4 * R3 + 2 * R4 + R5) / 17$	1,07	0,37	0,58	0,35	1,50

55

Ukazatele	Váhy	2016	2017	2018	2019	2020
S	2	0,79	1,03	1,40	0,70	0,88
L	4	0,86	1,30	1,19	0,89	0,81
A	1	2,51	2,73	2,73	3,04	2,43
R	5	1,07	0,37	0,58	0,35	1,50
Celkový ukazatel		1,07	0,99	1,10	0,81	1,24

⁵² Tabulka 17: Bilanční analýza II: ukazatele stability

⁵³ Tabulka 18: Bilanční analýza II: ukazatele likvidity

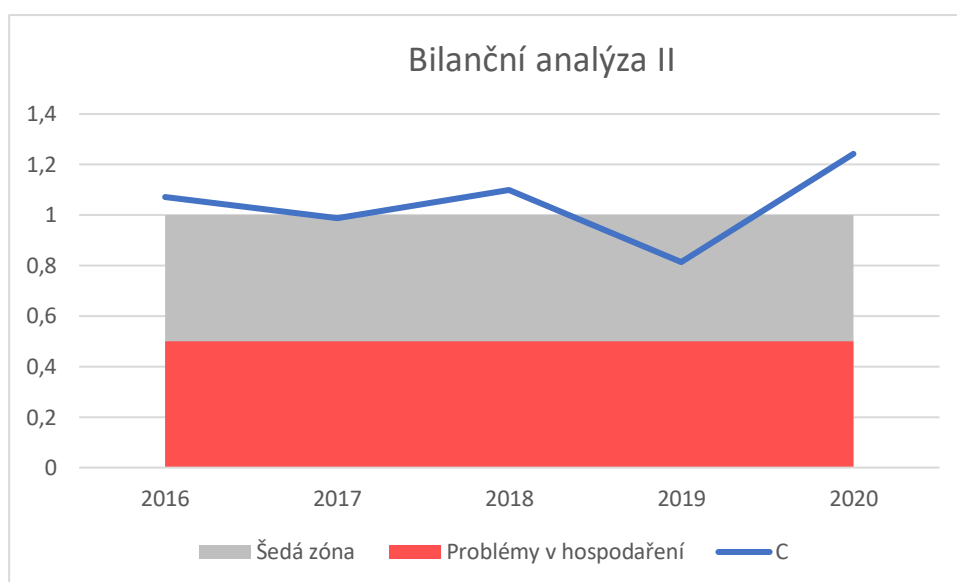
⁵⁴ Tabulka 19: Bilanční analýza II: ukazatele aktivity

⁵⁵ Tabulka 20: Bilanční analýza II: ukazatele rentability

V případě že podnik dosahuje hodnot vyšších než 1, je považován za dobrý, jedná se o podnik s dobrým finančním zdravím, a proto je bonitní. Pokud dosahuje podnik hodnot nižších hodnot než 0,5, signalizuje tento výsledek problémy v hospodaření.

Mezi těmito hodnoty se vyskytuje šedé pásmo, u kterých není jednoznačné, jaký bude další vývoj z hlediska financí.

Jak můžeme vidět z výsledků modelu, firma dosáhla ve všech letech s výjimkou 2019 hodnot 1 nebo vyšších. V roce 2019 byl výsledek ovlivněn nízkou rentabilitou, která má nejvyšší přepočtení. Důvod bylo dosažení nízkého zisku, který byl ovlivněn velkým růstem dlouhodobého majetku.



⁵⁶ Tabulka 21: Bilanční analýza II: Celkový ukazatel

⁵⁷ Graf 7: Bilanční analýza II

6 Nefinanční analýza

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, výkonost podniku není ovlivněna pouze jeho majetkovou strukturou, ale i faktory, které nemají číselný charakter. Nejčastější příklady takovýchto faktorů je marketing nebo kvalita zaměstnanců, ale i mnoho dalších které ovlivňují prodej a poskytování služeb, ale i celkovou konkurenceschopnost. Nevýhodou nefinančních ukazatelů je nemožnost jejich vyjádření v číslech.

K provedení úspěšné nefinanční analýzy podniky je klíčové určit strategii podniku, její vizi a misi, které ovšem firma neměla určené. V rámci této práce byly tedy sestaveny. Z nich budou vycházet strategické cíle, které jsou popsány v následujících kapitolách.

Bylo určeno, že základním posláním společnosti je:

- Poskytování kvalitních služeb
- Péče o zákazníky
- Kvalifikování a jednotní pracovníci

Na základě těchto informací můžeme zformulovat misi takto: *Společnost Wolfnet s.r.o. je podnik, který klade důraz na kvalitu svých služeb a zaměstnanců, přičemž je požadavky svých zákazníků se snaží naplnit v co největším rozsahu.*

Na rozdíl od mise je vize zaměřená více do budoucnosti. Jedná se o nějaký ideální stav, kterého chce podnik dosáhnout. Vize udává směr společnosti, za který se musí stát všichni lidé v podniku a souhlasili s ním.

Vize společnosti byla zformulována takto: *Společnost Wolfnet s.r.o. usiluje o to, být předním dodavatelem kvalitních telekomunikačních služeb v oblasti Karlovarského kraje.*

6.1 Strategické cíle podniku

Cíle budou vypracovány po vzoru BSC. Budou tedy rozděleny do 4 segmentů – Zákazníci, Finance, Interní procesy, Učení se a růst. Z těchto cílů budou následně vycházet návrhy pro implementaci BSC.

6.1.1 Zákaznická perspektiva společnosti Wolfnet

- **Zvýšení spokojenosti zákazníků** – Pro firmu je velmi důležité zvýšit spokojenost zákazníků. To může být uzpůsobeno např. zlepšením komunikace. Je také velmi důležité sledovat konkurenci a porovnávat svoji nabídku oproti jejich nabídce, aby firma zamezila přechodu zákazníků ke konkurenci z důvodu lepšího naplnění požadavků.
- **Zvýšení podílu společnosti na trhu** – Firma si za léta působení vybudovala síť zákazníků, kterou se musí pokusit přinejmenším udržet, v nejlepší případě zlepšit svoje postavení na trhu.

6.1.2 Finanční perspektiva společnosti Wolfnet

- **Snížení nákladů** – Snižování nákladů je pro společnost klíčové, zejména snížení nákladů na dopravu. Pokud se sníží náklady, vzroste konkurenceschopnost firmy a ziskovost. Samozřejmě opatření v této oblasti nesmí ohrozit stávající fungování.
- **Zvýšení ziskovosti** – Požadovaným cílem je zvýšení ziskovosti firmy, který byl stanoven jako primární.

6.1.3 Perspektiva interních procesů společnosti Wolfnet

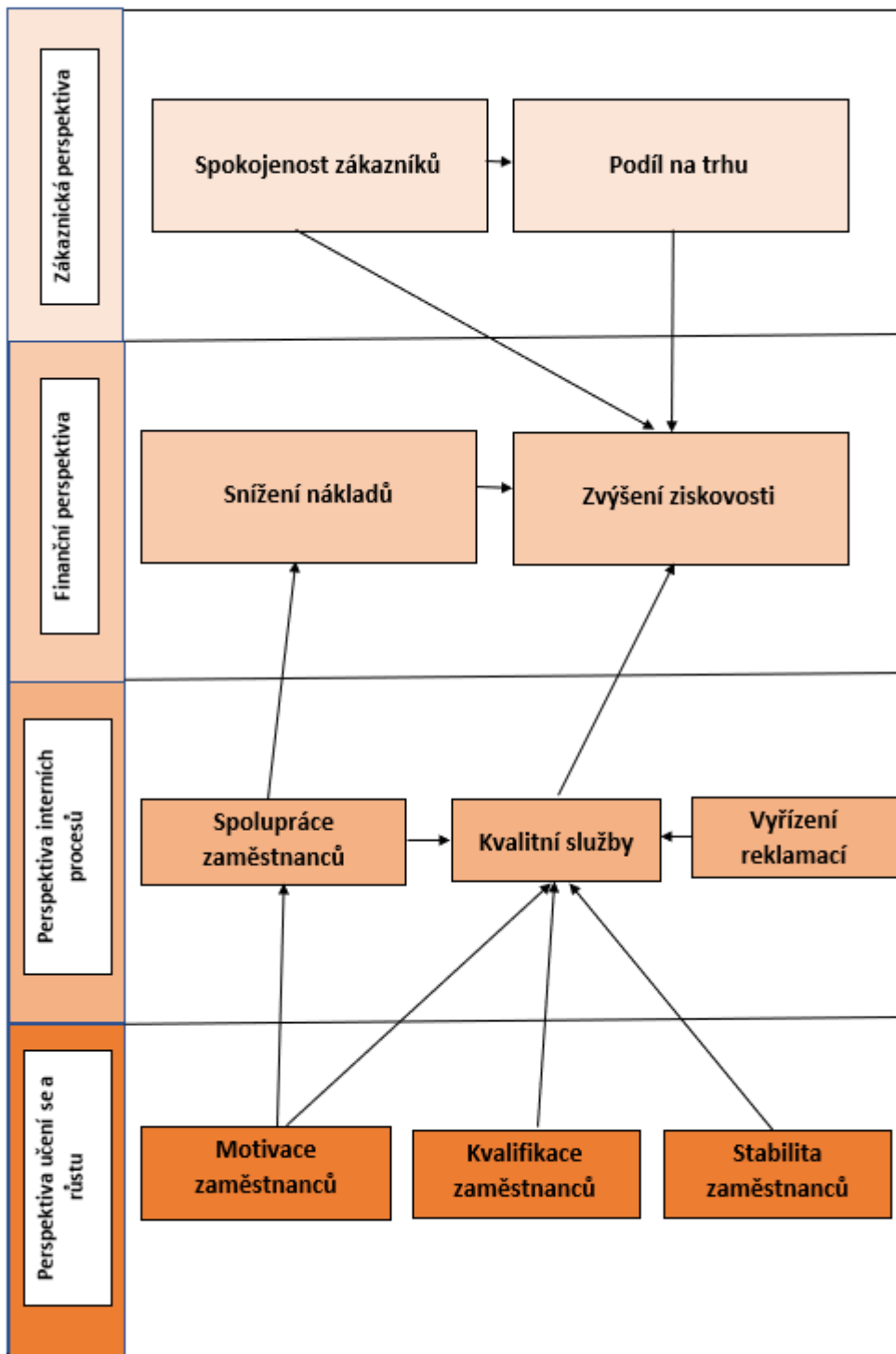
- **Zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci** – Dobrá komunikace mezi zaměstnanci, zejména technickou podporou a samotnými techniky, je klíčová pro zvýšení jejich produktivity a efektivnosti. Pokud bude komunikace na dobré úrovni, mohou se tyto změny projevit i do snížení nákladů.
- **Kvalitní služby** – V dnešní době jede většina podniků online, a proto vyžadují stabilní, rychlé a bezporuchové připojení k internetu. Proto je důležité tyto požadavky zajistit a zlepšovat kvalitu služeb. To se promítne do postavení na trhu a image firmy.
- **Rychlejší vyřízení reklamací** – Pohotová odpověď a vyřízení požadavku na reklamaci má přímý dopad na spokojenost zákazníka. Z toho důvodu je třeba sledovat čas od přijetí požadavku až po jeho vyřízení.

6.1.4 Perspektiva učení se a růstu společnosti Wolfnet

- **Kvalifikace zaměstnanců** – Poskytování kvalitních služeb je zabezpečeno kvalitními zaměstnanci. Proto by měla být vyvíjena snaha o neustále zlepšování kompetencí zaměstnanců. Lepší kvalita lidských zdrojů zajistí opět lepší postavení na trhu a povede ke zlepšení image firmy, ale také se odrazí ve zvýšení výkonnosti.
- **Vyšší motivace/spokojenost zaměstnanců** – Proto, aby zaměstnanci byli ochotni se zlepšovat, nebo aby vůbec byli ochotni zůstat u společnosti, je třeba je k tomu motivovat. Tato motivace může nabývat podoby lepšího finančního ohodnocení nebo různých benefitů. Nové studie ale ukazují, že mzda už nehraje tak klíčovou roli jako před několika lety. Bylo ukázáno, že lidé jsou ochotni vykonávat za méně peněz stejnou práci, pokud se cítí v podniku dobře a je dáváno najevo, že jsou důležitou součástí podniku.
- **Stabilita zaměstnanců** – Školení zaměstnanců je na druhou stranu velmi drahé, jak po finanční, tak i po časové stránce. Proto je pro firmu důležité udržet si své klíčové zaměstnance.

6.1.5 Propojenost strategických cílů

Mezi cíli existuje tzv. následek – příčina efekt. Tento efekt je znázorněn na grafu níže, kde jsou viditelné závislosti jednotlivých cílů.



58

Ústředním bodem strategie je pro společnost zisk., z toho důvodu by ostatní cíle měli napomáhat jeho zvyšování. Pokud ve firmě pracují kvalifikovaní a motivovaní

⁵⁸ Obrázek 6: Mapa cílů

zaměstnanci, zvedne se úroveň poskytovaných služeb, stejně tak jako když se zrychlí vyřízení stížností zákazníků. Pokud dojde ke zlepšení služeb, ovlivní to spokojenost zákazníků, kteří u firmy zůstanou a dají firmě kladné reference. Spokojenost zákazníků tedy přímo ovlivňuje podíl na trhu, a tedy ziskovost podniku. Dále pokud bude mít firma kvalifikované a motivované zaměstnance, promítne se to do jejich produktivity a efektivity, což může ovlivnit náklady, které opět ovlivní ziskovost. Pokud si bude držet již vyškolené pracovníky, nebude muset provádět velké investice do školení nových zaměstnanců.

6.2 Návrhy pro naplnění a měření perspektiv BSC

V této části bude sestaven návrh pro zavedení BSC ve všech jeho perspektivách a následně budou navržena měřítka pro jednotlivé cíle. Pro přehlednost a dobrou orientaci se doporučuje používat pouze jedno měřítko pro každý strategický cíl.

6.2.1 Zákaznická perspektiva

První strategický cíl byl určen jako spokojenost zákazníků. Předmětem tohoto cíle je samozřejmě udržení stávajících zákazníků a uspokojení jejich potřeb lépe než konkurence společnosti. Otázka spokojenosti je velmi komplexní, ovlivňuje jí vše od kvality call centra po kvalita služeb. Z toho důvodu je spokojenost zákazníka chápána jako indikátor kvality procesů a nabízených služeb. Zároveň tak firma dává najevo, že si cení názoru svých zákazníků. Při měření spokojenosti se nabízí rozesílání dotazníků prostřednictvím e-mailu. Takto zasláné e-maily ale často končí ve schránce spamu, čímž může firma působit nevěrohodně. Proto bylo navrženo přidání webové aplikace do účtů zákazníků, kde budou mít možnost zodpovědět dotazy týkající se jejich zkušenosti s firmou. Tímto způsobem samozřejmě nebude zaručeno, že zákazníci budou odpovídat, ale jedná se neinvazivní styl dotazování. Odpovědi zákazníků budou následně vyhodnocovány na začátku každého čtvrtletí. Navrhovaný způsob analýzy výsledků je zprůměrovat odpovědi zákazníků na škále od 1 do 10. Z důvodu absence bude použito skóre společnosti získané z recenzí Google, v tabulce níže. (Tato hodnota je pouze ilustrativní z toho důvodu, že recenze Google využívají škálu od 1 do 5, a nejsou založené na souboru odpovědí).

Druhý strategický cíl představuje podíl společnosti na trhu. Měřítkem pro tento cíl bude celkový počet zákazníků, který by se měl meziročně nejlépe zlepšovat. Meziroční zvýšení bylo určeno na 5 %. V tomto případě, již firma zavedla podnět pro zvýšení počtu zákazníků v podobě akce. Tato akce představuje služby zdarma na určité období, podle počtu zákazníků, které již stávající zákazníci přivedou.

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současnost	Cíl
Zvýšení podílu na trhu	Nárůst zákazníků	%	9,21 %	Růst o 5 %
Zvýšení spokojenosti zákazníků	Spokojenost	Číslo	3,7	Růst minimálně o 3 %

59

6.2.2 Finanční perspektiva

Jedním z určených strategických cílů je ziskovost podniku, který je pro firmu zároveň nejdůležitější. Využitým měřítkem bude ukazatele ROA neboli rentabilita celkového vloženého kapitálu. Výpočet toho ukazatele již byl proveden ve finanční analýze. Oproti předchozímu roku se zvedla hodnota ROA o 19 % a o 45 % oproti začátku sledovaného období.

Druhým cílem je snížení nákladů a měřítkem pro něj bude podíl nákladů a tržeb. Firma by považovala 2 % pokles nákladů ročně za optimální. Jak můžeme vidět firma tento cíle pro rok 2020 nesplnila.

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současnost	Cíl
Snížení nákladů	Tržby/Náklady	%	1,23 %	Pokles o 2 %
Zvýšení ziskovosti	ROA	%	19 %	Růst o 10 %

60

⁵⁹ Tab. 22: Strategické cíle a měřítka: Zákaznická perspektiva

⁶⁰ Tab. 23: Strategické cíle a měřítka: Finanční perspektiva

6.2.3 Perspektiva interních procesů

Pro firmu je důležité zlepšit komunikaci zaměstnanců. Byl zaznamenán případ, kdy technik přijel k zákazníkovi kvůli reklamaci routeru, ale od call centra dostal špatnou informaci o požadovaném typu, proto se musel vracet zpět na pobočku. Měřit komunikace mezi zaměstnanci je složité, ale pokud vezmeme tento problém z pohledu výše zmíněného případu, můžeme komunikace měřit poměrem reklamací vyřízených bez dodatečného odkladu ku celkovému počtu reklamací. Toto měřítko bude označeno jako úspěšnost reklamace. Další možností, jak měřit komunikaci zaměstnanců je z pohledu jejich efektivity/produktivity práce. To se může vypočítat jako poměr celkových tržeb a počtu zaměstnanců. V prvním případě by měl platit klesající trend, v druhém zase rostoucí. Jak můžeme vidět pro druhý způsob je ukazatel klesající, to bylo způsobeno mírným snížením tržeb a nástup nového pracovníka.

Kvalitní služby jsou základem úspěšnosti každé firmy. Měřítka bude v tomto případě představovat podíl doby odstávek či poruch (doba, kdy internet nebude fungovat) vůči počtu hodin v roce ($365 \cdot 24 = 8760$). V dnešní době se za kvalitní internetové připojení považuje takové, které funguje minimálně 95% celkové času. Proto bude výsledek porovnáván s hodnotou 95 %, kterou by měl samozřejmě přesahovat.

Rychlost vyřízení reklamací ovlivňuje dobrou pověst podniku. Z toho důvodu je vhodné, aby zákazník čekal co nejkratší dobu na vyřízení jeho stížnosti. Firma garantuje vyřízení reklamace do 5 pracovních dnů. Měřítka bude představovat průměrná doba vyřízení reklamace, která se vypočítá jako:

$$\bar{t} = \frac{1}{n} * \sum_{i=1}^n t_{vi} * t_{pi}$$

Kde:

\bar{t} ... průměrný čas vyřízený reklamace

n ... počet reklamací

t_{vi} ... čas vyřízení reklamace

t_{pi} ... čas přijmutí reklamace

Firma prozatím nesleduje vyřízení reklamací.

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současnost	Cíl
Zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci – A	Úspěšnost reklamace	%	-	Méně než 5 %
Zlepšení spolupráce mezi zaměstnanci – B	Produktivita práce	%	-6,07	Roční růst o 5 %
Kvalitní služby	Bezporuchovost provozu	%	98 %	Více než 95 %
Rychlejší vyřízení reklamací	Průměrná doba vyřízení reklamace	Den	-	Méně než 5 dní

61

6.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro firmu klíčoví. V posledních několika letech došlo k prudkému nárůstu v oblasti telekomunikace, z toho důvodu je třeba mít zaškolené zaměstnance. Pokud se ale vezmeme v potaz reference Google, ale i Facebookovou stránku společnosti, velkému množství zákazníků vadí přístup pracovníků. Pracovníci tedy musí zlepšit i svoje soft skills (měkké dovednosti), kam patří např. asertivita nebo komunikační dovednosti. Měřítkem bude míra vzdělání zaměstnanců, která bude ukazovat procentuální splnění vybraných školeních nebo kurzů firmou. Cílem bude samozřejmě dosáhnout 100 % neboli zajisti, aby všichni zaměstnanci firmy byli dostatečně zaškolení. Na kurzech a školení se firma ještě neshodla.

⁶¹ Tab. 24: Strategické cíle a měřítka: Perspektiva interních procesů

V současné situaci má firma 20 zaměstnanců, 2 dosáhli vysokoškolského vzdělání, 18 středoškolského.

Spokojenost zaměstnanců je důležitá, když po nich firma požaduje vyšší nároky. V současné době firma neprovádí žádné hodnotící pohovory, nebo nezkoumá možné stížnosti pracovníků. Možností, jak zjistit spokojenost zaměstnanců je stejná jako v případě zákazníků, prostřednictvím dotazníku. V tomto případě bude ale vyplnění dotazníků povinné. Dotazník bude anonymní, aby se zamezilo zkreslení odpovědí zaměstnanců z důvodu strachu z potrestání. Způsob vyhodnocení bude stejný jako v případě zákazníků. Co se týče firemních benefitů, ty představují využití firemních služeb zdarma, a dále jsou odměňováni na základě jejich pracovních výkonů a kvality.

Takovéto investice jsou náročné, proto je nutné si dobře zaškolené zaměstnance udržet. Cílem je tedy co největší stabilita zaměstnanců. Tu můžeme vypočítat podílem klíčových zaměstnanců, kteří odešli, ku celkovému počtu zaměstnanců. Ideální výsledek tohoto ukazatele je 0.

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současnost	Cíl
Kvalifikovaní zaměstnanci	Míra vzdělání zaměstnanců	%	-	100 %
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost	Číslo	-	Zvýšení minimálně o 5 %
Stabilita zaměstnanců	Míra odchodu	%	0	Méně než 5 %

62

⁶² Tab. 25: strategické cíle a měřítka: Perspektiva učení se a růstu

7 Návrh na zlepšení

Velký problém, se kterým se firma potýká, představují velmi kritické komentáře. Předmětem bývá zejména chování zaměstnanců a nestabilní internet. Pro zvýšení stability internetu byla provedena investice do rozvoje připojovací sítě, financovaná mateřskou společností, která by měla napomoci vyřešení problému. Problémy s chováním zaměstnanců se mohou vyřešit řádným zaškolením, které firma v nedělá (zejména na pozicích call centra a recepce). Jak již bylo popsáno výše, problémem je také komunikace mezi samotnými zaměstnanci. Dostupných kurzů je na trhu mnoho, např. společnost Accace⁶³ nabízí školení zaměřené na oblast Call centra, nebo společnost PEFEK⁶⁴, která nabízí mimo jiné programy a kurzy týmového rozvoje.

Problémem ale může také být vyjadřování samotného jednatele na jeho osobním Facebooku. Příkladem může být, když zákazník chtěl reklamovat nefunkční router, který byl viditelně poškozen od domácího mazlíčka. Na příspěvku se divil, že si to někdo vůbec může dovolit. Takováto situace je sice pochopitelná, ale v přátelích má přidané i své zaměstnance, kteří se k podobným případům mohou vyjadřovat stejně, ale mimo svůj osobní čas.

Navrženo bylo také zlepšení odpovídání na recenze, pozitivní i negativní. Reakce na negativní recenze chyběla téměř v 90 % případů. Pokud toto srovnáme např. s konkurentem Vodafone, ten odpovídá na všechny dotazy, a to s jasně danou strukturou. Toto vyplývá z nedostatku pravidel v oblasti jednání se zákazníky.

Dalším problémem, se kterým se firma potýká, i když ne tak často, jsou krádeže. Např. 9. listopadu 2021 došlo k odcizení optického rozvaděče panelového domu. Cena rozvaděče je zhruba 1 500 Kč. To není sice taková zátěž, ale problémem je nemožnost dodávky služeb, které byly na několik hodin nedostupné. Takovéto výpadky přímo ohrožují jeden z cílů BSC, kvalitu služeb. Možným opatřením je instalace kamerových systémů, které firma nabízí. Toto opatření by mohla firma změnit i v zisk, kdyby uzavřela smlouvu s majitel panelového domu v rámci zabezpečení objektu. Přínos v rámci jednoho objektu by podle stávajícího ceníku byl 2 400 Kč ročně (pro jednu

⁶³ Dostupné na: <https://for-people.accace.cz/firemni-vzdelavani>

⁶⁴ Dostupné na: <https://www.pefek.cz/nabidka-sluzeb/firemni-vzdelavani>

kameru bez samotné instalace). Úspěšné snížení poškození objektu by mohlo vést k dalším nabídkám na instalaci kamerových systémů.

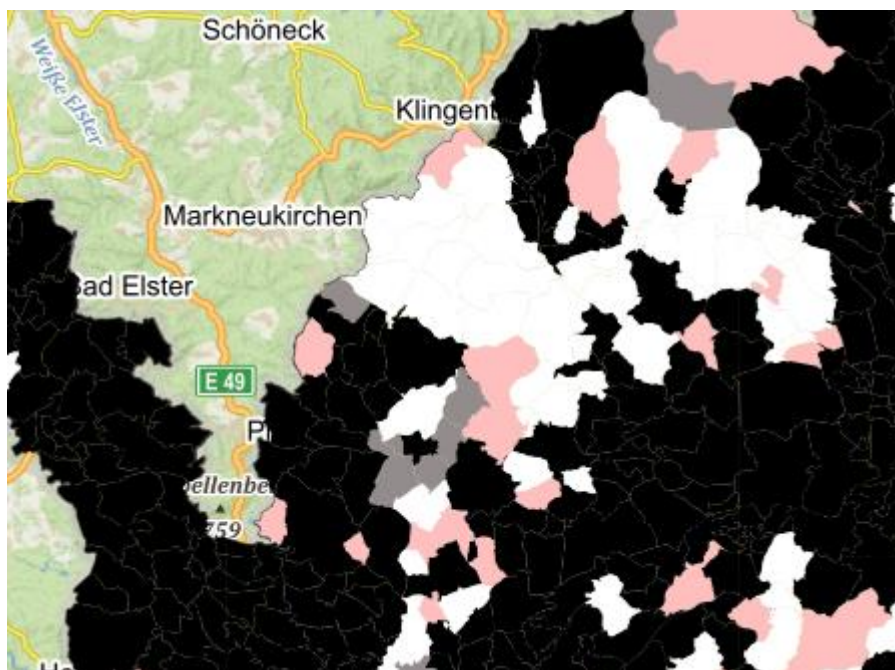
Z finanční analýzy vyplývá velmi nízká peněžní likvidita, ta může představovat riziko při mimořádném nákladu (jako je např. odcizený rozvaděč). Může být, ale vysvětlena také rozdílem doby obratu pohledávek a doby obratu závazků. Z analýzy aktivity vyplývá, že podnik splácí dluhy rychleji, než inkasuje pohledávky od zákazníků.

Možností, jak snížit dobu obratu pohledávek je např. využití faktoringu, poskytnutí skonta nebo požadováním splacení pohledávky ve formě zálohy. Metoda faktoringu spočívá v prodeji krátkodobých pohledávek faktoringové organizace. Mezi takovéto společnosti patří v ČR např. Komerční banka. Výhodou je snížení rizika nesplacení pohledávek zákazníkem, jelikož toto riziko spadá na faktoringovou společnost. Cenou za odkup pohledávek je faktoringový poplatek, který může být od 0,2 do 3 %, výše samozřejmě závisí na faktorech, které určuje faktoringová společnost. Další možností, jak zkrátit dobu pohledávek, je nabídka skonta zákazníkům. Skonto představuje pobídku zákazníka k dřívějšímu splacení jeho závazku ve formě slevy. Příkladem skonta může být: Při splacení faktury X dní před datem splatnosti obdrží zákazník skonto Y % jako bonus. V současné době přichází vyúčtování měsíc od podepsání smlouvy (a následně každý další měsíc). To může být upraveno vystavením faktury dříve než na konci měsíce. Pokud by zákazník zrušil odebrání služeb před koncem účtovacího období, museli by být samozřejmě vyplaceny peníze nazpět.

Z finanční analýzy vyšla také podprůměrná hodnota ROS – rentabilita tržeb, ale zároveň dobrá hodnota rentability aktiv. Tento rozdíl může mít základ v nízkých cenách společnosti. Pokud srovnáme nabídku 100 Mb/s společnosti Wolfnet and konkurenta O2, je momentální rozdíl mezi jejich cenami 99 Kč. O2 má v této době akce na své nabídky služeb, normálně stojí její 100 Mb/s internet 499 Kč. Cena služeb společnosti Wolfnet, společně s rozšířenou sítí, tvoří jediný tahák, který vyvažuje velkou kritiku zaměstnanců. Možnost zvyšování cen tedy v momentální době nepřipadá v úvahu. Pokud se firma vyrovná největším konkurentům v nabízení služeb a zákaznické podpoře, je zde možnost také zvednout ceny.

Firma dále může využít státních dotací na rozvoj své oblasti působení. Jelikož má firma jako celek zkušenosti s rozvojem sítě, mohla by se ucházet o projekt zabývající se

zlepšení pokrytí vysokorychlostního internetu. Jedná se o pokrytí bílých míst, které jsou zobrazené níže. Pokud by využila této možnosti dříve než konkurence a vybudovala svou vlastní síť na těchto místech, promítlo by se to do snížení nákladů, ale také do zvýšení tržeb, jelikož by si konkurence musela pronajímat síť společnosti.



65

Využít ale může také různých programů zabývajících se rozvojem marketingu, a zlepšit tak podvědomí od firmě. Program, který může přijít společnosti velmi vhod, je POVEZ II⁶⁶. Tento program slouží ke vzdělávání zaměstnanců. Podmínkou dotačního programu je maximální počet zúčastněných osob, který je stanoven na 10 osobách. 10 ale představuje více než polovinu zaměstnanců. Výška dotace je od 0,5 do 6 miliónů Kč.

⁶⁵ Obrázek 7: Mapa bílých míst, Dostupné z: <https://www.verejnakonzultace.cz/verejna-konzultace-2019-2/mapa/>

⁶⁶ Dostupné na: <https://povez-ii.cz/o-projektu/>

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit pomocí finanční a nefinanční analýzy výkonnost podniku Wolfstein s.r.o. působícím v oblasti telekomunikace, a navrhnout možná opatření pro zlepšení.

Práce byla rozdělena celkem do 8 kapitol. Na začátek bylo uvedeno, co výkonnost vůbec a prospěch jejího měření. Následující dvě kapitoly se soustředily na důležité pojmy, které se týkaly dané problematiky. V kapitole finanční analýza byl popsán její význam. Poté byli definovány tradiční ukazatele, mezi které patří absolutní, poměrové, rozdílové a souhrnné. Ve třetí kapitole byla nejdříve popsána nefinanční analýza a problematika měření těchto ukazatelů. Dále bylo vysvětleno, proč byla vybrána metoda Balanced Scorecard. Byli popsány její čtyři perspektivy: zákaznická, finanční, interní procesy, učení a růst.

Čtvrtou kapitolou započala praktická část práce. Na začátek byla představeny společnost a zestručněný výpis ukazatelů za sledované období, kterým byli roky 2016 až 2020. Následně proběhla samotná finanční analýza, která se začala vertikální a horizontální analýzou rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Pokračovala výpočtem zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Vývoj těchto výsledků byl okomentován. Následoval výpočet čistého pracovního kapitálu a souhrnných ukazatelů. Souhrnné ukazatele zahrnují bankrotní a bonitní modely. Bankrotní modely byli provedeny 3 pro porovnání výsledků. Těmito třemi modely byly Altmanovo Z-skóre, IN05 a Tafflerův model. Bonitní model byl vypracován po vzoru Rudolfa Douchy a je jím Bilanční analýza II. Šestá kapitola byla věnována metodě Balanced Scorecard, kde byli popsány strategické cíle pro všechny její perspektivy. Dále byli vybrány metody měření pro zjištění, zda se cíle naplňují.

Na konec byli popsány možné návrhy, jak zlepšit výkonnost firmy, a tudíž její konkurenceschopnost. Zde byli probrány možné nabídky školení, návrhy v oblasti péče o zákazníky, naznačeny možné zakázky a popsána dotační programy, kterých může firma využít.

Seznam použitých zdrojů

- Wolfstein, s.r.o. (2016). *Rozvaha za rok 2016*. Dostupné z <https://or.justice.cz>
- Wolfstein, s.r.o. (2017). *Rozvaha za rok 2017*. Dostupné z <https://or.justice.cz>
- Wolfstein, s.r.o. (2018). *Rozvaha za rok 2018*. Dostupné z <https://or.justice.cz>
- Wolfstein, s.r.o. (2019). *Rozvaha za rok 2019*. Dostupné z <https://or.justice.cz>
- Wolfstein, s.r.o. (2020). *Rozvaha za rok 2020*. Dostupné z <https://or.justice.cz>
- Wolfstein, s.r.o. (2016). Výkaz zisku a ztráty 2016. Dostupné z <https://or.justice.cz>
- Wolfstein, s.r.o. (2017). Výkaz zisku a ztráty 2017. Dostupné z <https://or.justice.cz>
- Wolfstein, s.r.o. (2018). Výkaz zisku a ztráty 2018. Dostupné z <https://or.justice.cz>
- Wolfstein, s.r.o. (2019). Výkaz zisku a ztráty 2019. Dostupné z <https://or.justice.cz>
- Wolfstein, s.r.o. (2020). Výkaz zisku a ztráty 2020. Dostupné z <https://or.justice.cz>
- PEFEK Training & Consulting s.r.o. (n.d.). *Firemní vzdělání*. Dostupné z <https://www.pefek.cz/nabidka-sluzeb/firemni-vzdelavani>
- Accace Czech Republic (n.d.). *Firemní vzdělání*. Dostupné z <https://for-people.accace.cz/firemni-vzdelavani>
- Šulák, M., & Vacík, E. (2003). *Měření výkonnosti firem*. (3. vyd.). Plzeň, Česko: Západočeská univerzita.
- Wagner, J. (2009). *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha, Česko: Grada
- Růčková, P., & Roubíčková, M. (2012). *Finanční management*. Praha, Česko: Grada
- Růčková, P. (2015). *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. (5. vyd.). Praha, Česko: Grada
- Nývltová, R., & Marinič, P. (2010). *Finanční řízení podniku: Moderní metody a trendy*. Praha, Česko: Grada
- Knápková, A., Pavelková, D., Remeš, D., & Šteker, K. (2017). *Finanční analýza: Kompletní průvodce s příklady*. (3. vyd.). Praha, Česko: Grada
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. (5. vyd.). Praha, Česko: Management Press
- Kisefáková, D., & Šoltés, M. (2017). *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha, Česko: Grada
- Marinič, P. (2008). *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha, Česko: Grada
- Vochozka, M. (2020). *Metody komplexního hodnocení podniku*. (2. vyd.). Praha, Česko: Grada

Seznam tabulek

Tab. 1: Vertikální analýza aktiv.....	32
Tab. 2: Vertikální analýza pasiv.....	33
Tab. 3: Horizontální analýza aktiv.....	34
Tab. 4: Horizontální analýza pasiv.....	35
Tab. 5: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty.....	37
Tab. 6: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty.....	39
Tab. 7: Ukazatele zadluženosti.....	41
Tab. 8: Podmínky pro zadlužení.....	41
Tab. 9: Ukazatele likvidity.....	42
Tab. 10: Ukazatele rentability.....	43
Tab. 11: Ukazatele aktivity.....	44
Tab. 12: Čistý pracovní kapitál.....	45
Tab. 13: Altmanovo Z-skóre.....	45
Tab. 14: Model IN05.....	46
Tab. 15: Model IN05 upravený.....	47
Tab. 16: Tafflerův model.....	48
Tab. 17: Bilanční analýza II: ukazatele stability.....	49
Tab. 18: Bilanční analýza II: ukazatele likvidity.....	49
Tab. 19: Bilanční analýza II: ukazatele aktivity.....	49
Tab. 20: Bilanční analýza II: ukazatele rentability.....	49
Tab. 21: Bilanční analýza II: Celkový ukazatel.....	50
Tab. 22: Strategické cíle a měřítka: Zákaznická perspektiva.....	56
Tab. 23: Strategické cíle a měřítka: Finanční perspektiva.....	56
Tab. 24: Strategické cíle a měřítka: Perspektiva interních procesů.....	58

Tab. 25: Strategické cíle a měřítka: Perspektiva učení se a růstu.....	59
--	----

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model Balanced Scorecard.....	23
Obrázek 2: Segmenty trhu podle zákazníků.....	26
Obrázek 3: Měřítko zákaznické perspektivy.....	26
Obrázek 4: Hodnotový řetězec.....	27
Obrázek 5: Měřítko zaměstnanecké perspektivy.....	29
Obrázek 6: Mapa cílů.....	54
Obrázek 7: Mapa bílých míst.....	62

Seznam příloh

Příloha A: Majetková struktura Aktiv

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA	9857	8548	9048	8057	9497
Dlouhodobý majetek	1718	1298	898	3479	2624
DNM	1651	1190	806	3447	2608
DHM	67	108	89	32	16
Oběžná aktiva	8116	7221	8120	4539	6834
Zásoby	2182	0	0	0	0
Pohledávky	5722	7071	8074	4457	6824
<i>dlouhodobé</i>	4488	0	0	0	0
<i>krátkodobé</i>	1234	7071	8074	4457	6824
Peněžní prostředky	212	150	46	82	10
Časové rozlišení aktiv	23	29	29	39	39

Příloha B: Majetková struktura Pasiv

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA	9857	8548	9048	8057	9497
Vlastní kapitál	2091	2125	2336	2368	3138
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku	20	20	20	20	20
VH minulých let	1482	1871	1905	2116	2147
VH běžného účetního období	389	34	221	32	771
Cizí zdroje	6211	4582	4895	3809	4501
Závazky	6211	4582	4895	3809	4501
<i>Dlouhodobé závazky</i>	3615	2702	2598	2090	1578
Závazky k úvěrovým institucím	3615	2702	2598	2090	1578
<i>Krátkodobé závazky</i>	2596	1880	2297	1719	2923
Závazky z obchodních vztahů	2049	838	1008	166	1674
Závazky ostatní	547	1042	1289	1553	1249
Časové rozlišení pasiv	1555	1841	1817	1880	1858

Příloha C: Výkaz zisku a ztráty

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	41153	43545	46948	51279	50582
Ostatní provozní výnosy	93	100	7	8	120
Ostatní finanční výnosy	1	2	0	0	0
VÝNOSY	41247	43647	46955	51287	50702
v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	35882	37816	40279	44403	43120
náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	12	0	35
spotřeba materiálu a energie	28	95	113	77	81
služby	35854	37721	40154	44326	43004
Osobní náklady	4122	5006	5793	5730	5597
Mzdové náklady	3662	4445	4987	5012	4894
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	420	500	746	657	645
Ostatní náklady	40	61	60	61	58
Úpravy hodnot v provozní oblasti	468	-185	441	811	863
úpravy hodnot DM	468	491	441	802	854
úpravy hodnot pohledávek	0	-676	0	9	9
Ostatní provozní náklady	51	735	59	135	41
zůstatková cena prodaného DM	0	0	0	28	0
zůstatková cena prodaného materiálu	0	0	0	107	0
daně a poplatky	17	31	30	0	20
jiné provozní náklady	34	704	29	0	21
Nákladové úroky a podobné náklady	0	159	64	114	90
Ostatní finanční náklady	234	41	42	36	35
Daň z příjmů	101	0	66	26	185

Abstrakt

Jedlička, M. (2021). *Výkonnost organizace a možnosti jejího zvyšování* (Bakalářská práce), Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická, Česko.

Klíčová slova: finanční analýza, horizontální analýza, vertikální analýza, rentabilita, likvidita, zadluženost, aktivita, malý a střední podnik, strategický plán, systém vyvážených ukazatelů, výkonnost

Cílem bakalářské práce je zhodnocení výkonnosti vybrané organizace pomocí nástrojů finanční a nefinanční analýzy a navrnutí možnosti jejího zvýšení. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je zaměřena na definování pojmu výkonnost, popsání nástrojů finanční analýzy a popsána metoda Balanced Scorecard. V praktické části jsou aplikovány poznatky z teoretické části na vybranou organizaci, kterou je Wolfstein s.r.o. Předmětem činnosti společnosti je nabízení a zajišťování telekomunikačních služeb. Práce je završena navrnutím možných opatření pro zlepšení výkonnosti organizace.

Abstract

Jedlička, M. (2021). *Performance of the organization and possibilities of its increase* (Bachelor Thesis). University of West Bohemia, Faculty of Economics, Czech Republic.

Key words: financial analysis, horizontal analysis, vertical analysis, profitability, liquidity, activity, indebtedness, small and medium organization, strategical plan, balanced scorecard, performance

Purpose of the bachelor thesis is to evaluate the performance of the chosen organization using the tools of financial and non-financial analysis and offer suggestion for increasing said performance. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part is focused on defining the concept of performance, description of tools of financial analysis and Balanced scorecard method. The practical part contains application of knowledge from the theoretical part on the selected organization, Wolfstein s .r. o. Subject of the company's activities is offering and provision of telecommunication services. The thesis is completed by offering possible measures to improve the performance of the organization.