

Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Zhodnocení výkonnosti podniku vybranými moderními metodami

Martin Lelka

**Diplomová práce
2017**

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 25. července 2017

Martin Lelka

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval své vedoucí práce Ing. Michaele Stříteské, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování diplomové práce. Dále bych rád poděkoval panu řediteli a jednatelem firmy Atemit, Ing. Miroslavovi Tesaříkovi a účetní společnosti paní Ing. Marcele Otáhalové za poskytnuté konzultace, informace a materiály pro provedení vybraných analýz.

ANOTACE

Obsahem tématu je nalézt a charakterizovat moderní metody hodnocení výkonnosti podniku. Provést analýzu finančního zdraví podniku a následně vyhodnotit výsledky, které budou sloužit k případným návrhům na zlepšení výkonnosti a jejího měření ve vybrané společnosti.

KLÍČOVÁ SLOVA

Výkonnost, bonitní ukazatele, finanční analýza, Balanced Scorecard, strategická mapa, strategické cíle.

TITLE

Performance efficiency of selected company using modern methods

ANNOTATION

The content of the thesis is to identify and characterize the modern methods of company efficiency. To perform an analysis of financial health and subsequently evaluate the results, which will be served for possible proposals for improvement of efficiency and its measurement in the selected company.

KEYWORDS

Efficiency, credit scoring models, financial analysis, Balanced Scorecard, strategic map, strategic goals.

OBSAH:

SEZNAM ILUSTRACÍ.....	7
ÚVOD.....	9
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	11
1.1 Definice podniku	11
1.2 Výkonnost podniku	11
1.3 Finanční analýza jako nástroj hodnocení výkonnosti podniku	12
1.3.1 Účel a uživatelé finanční analýzy.....	13
1.3.2 Zdroje finanční analýzy	13
1.4 Klasické metody finanční analýzy	14
1.5 Absolutní ukazatele.....	14
1.5.1 Horizontální analýza	15
1.5.1 Vertikální analýza.....	15
1.6 Rozdílové ukazatele.....	16
1.7 Poměrové ukazatele	16
1.7.1 Ukazatele aktivity	17
1.7.2 Ukazatele rentability	17
1.7.3 Ukazatele likvidity	18
1.7.4 Ukazatele zadluženosti	19
1.8 Souhrnné bonitní ukazatele.....	20
1.8.1 Index IN99.....	20
1.8.2 Index Bonity	20
2 MODERNÍ METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	22
2.1 Diskontované cash flow.....	22
2.2 Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added).....	23
2.3 Ukazatel EVA	23
2.3.1 Výpočet ukazatele EVA.....	24
2.3.2 Výpočet základních položek EVA	25
2.3.3 Relativní ukazatele EVA	29
2.4 Komplexní hodnocení výkonnosti - Balanced scorecard (BSC).....	30
2.4.1 Implementace BSC v podniku	31
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ATEMIT, S.R.O.	33
3.1 Profil firmy	33
3.2 Předmět činnosti.....	33
3.3 Organizační struktura společnosti.....	34
3.4 Dlouhodobé strategické cíle.....	35
4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI ATEMIT	37
4.1 Finanční analýza	37
4.1.1 Analýza likvidity	37
4.1.2 Analýza Rentability	37
4.1.3 Analýza zadluženosti	38
4.1.4 Analýza aktivity	38
4.2 Souhrnné bonitní ukazatele.....	39
4.2.1 Index IN99.....	39
4.2.2 Index Bonity	40
4.3 Shrnutí výsledků finančního zdraví podniku	41
5 NÁVRH ZLEPŠENÍ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIRMY ATEMIT	43
5.1 Strategická mapa.....	43
5.2 Výběr cílů a vhodných měřítek.....	44
POUŽITÁ LITERATURA	49
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	51

SEZNAM ILUSTRACÍ

Tabulka 1: Vývoj ukazatele finanční výkonnosti podniku.....	11
Obrázek 1: Zájmové skupiny a jejich potřeby.....	12
Obrázek 2: Uživatelé finanční analýzy.....	13
Obrázek 3: Klasické ukazatele finanční analýzy.....	14
Obrázek 4: Čistý pracovní kapitál.....	16
Tabulka 2 : Klasifikace firmy podle hodnoty IN99.....	20
Tabulka 3: Stupnice indexu bonity.....	21
Obrázek 5: EVA jako systém řízení podniku.....	24
Obrázek 5: BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku.....	31
Obrázek 6: Organizační struktura.....	35
Tabulka 4: Likvidita.....	37
Tabulka 5: Rentabilita.....	38
Tabulka 6: Zadluženost.....	38
Tabulka 7: Aktivita.....	39
Tabulka 8: Hodnoty ukazatele IN99.....	39
Obrázek 8: Vývoj indexu IN99.....	40
Tabulka 9: Index bonity.....	40
Obrázek 9: Vývoj indexu bonity.....	41
Obrázek 10: Strategická mapa.....	44
Tabulka 11: Cíle a měřítka.....	47

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ČPK	Čistý pracovní kapitál
IB	Index bonity
NPV	Čistá současná hodnota
IRR	Vnitřní výnosové procento
MVA	Tržní přidaná hodnota
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Zisk z hlavní operativní činnosti
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál
BSC	Balanced Scorecard

ÚVOD

V dnešní době plné konkurenčního boje je klíčové správně definovat a stanovit strategické cíle a směr či vizi, jakou chce daná společnost realizovat. Dále pak sledovat a především zvolit správné nástroje a postupy pro měření těchto cílů, které jsou základním kamenem výkonnosti a s ním spojeným finančním zdravím podniku. Toto jsou základní předpoklady pro vybudování konkurenceschopné, úspěšné a bonitní společnosti.

Hodnotit výkonnost firmy lze pomocí různých ukazatelů a modelů. Výběr správné a vhodné metody měření výkonnosti závisí na zvolené strategii, vizi a cílech vybrané společnosti.

Cílem této práce je provést zhodnocení finanční situace vybraného podniku, zhodnotit jeho výsledky a formulovat návrh na zlepšení měření výkonnosti.

První kapitola této práce slouží k seznámení se základními pojmy, spojenými s hodnocením výkonnosti podniku, důležitými pro pochopení celé problematiky. Jsou zde představeny nástroje pro hodnocení výkonnosti společnosti. Především se kapitola zabývá klasickými metodami, jako jsou absolutní, rozdílové či poměrové ukazatele. Poslední část první kapitoly je věnována souhrnným bonitním ukazatelům, které slouží zejména pro analýzu finančního zdraví podniku a jsou později aplikovány na vybranou společnost Atemit.

V druhé kapitole jsou definovány a charakterizovány moderní metody zhodnocení výkonnosti podniku. V posledních letech je ve společnostech velmi hojně využíván model EVA, tedy ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Mezi další moderní ukazatele patří model MVA, diskontovaného cash flow a komplexní metoda hodnocení výkonnosti Balanced Scorecard (BSC).

Představení vybrané společnosti Atemit, která byla vybrána pro aplikaci vybraných metod, je uvedeno v kapitole číslo tři. Skládá se především z firemního profilu, tedy kolik společnost zaměstnává pracovníků a jaký je v současné době obrat finančních prostředků. V další části je představen hlavní předmět činnosti firmy Atemit, kterým je realizace průmyslových podlah. Pro objasnění firemní hierarchie je uvedena organizační struktura společnosti a na závěr jsou představeny dlouhodobé strategické cíle a vize společnosti.

Na základě stanovených dlouhodobých cílů jsou zvoleny vhodné metody pro zhodnocení a analýzu finanční situace podniku, která je provedena v kapitole čtyři. Pro stanovení

finančního zdraví byly vybrány poměrové ukazatele finanční analýzy a souhrnné bonitní ukazatele, konkrétně Index bonity a Index IN99 manželů Neumaierových.

Výsledky získané pomocí provedených analýz a metod slouží pro návrh na zlepšení měření výkonnosti podniku. Návrh je vytvořen především na principech metody Balanced Scorecard a je uveden v závěrečné části této práce.

1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Tato kapitola se zabývá charakteristikou a úvodem do problematiky hodnocení výkonnosti podniku. Vysvětluje jaký je účel finanční analýzy a představuje zdroje dat a informací pro její vytvoření.

1.1 Definice podniku

Existuje mnoho různých definic podniku, pro oceňovatele je však významná ta, která je uvedena v obchodním zákoníku: „...soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem k své povaze mají tomuto účelu sloužit. Podnik je věc hromadná...“.[8] Z hlediska oceňování je také důležité brát v potaz závazky podniku, které mají při určování hodnoty podniku svůj význam.

1.2 Výkonnost podniku

Výkonnost můžeme chápat „jako schopnost podniku co nejlépe využít a zhodnotit prostředky vložené do podnikatelské činnosti“.[18] Na výkonnost lze pohlížet jako na činnost, která má dvě dimenze. První dimenzí je efektivnost, což znamená *dělat správné věci*. Pouze malou úpravou předchozí věty získáme definici druhé dimenze, tedy *dělat věci správně*. Tento pohled je označován jako účinnost.[17]

Je otázka co rozumět pod pojmem výkonnost podniku. Každá společnost ji posuzuje jinak a historický vývoj ukazuje, jak se kritéria hodnocení mění (viz. tabulka 1).

1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE	4. GENERACE
„Zisková marže“	„Růst zisku“	„Výnosnost kapitálu“ (ROA, ROE, ROI)	„Tvorba hodnoty pro vlastníky“
$\frac{\text{zisk}}{\text{tržby}}$	Maximalizace zisku	$\frac{\text{zisk}}{\text{investovaný kapitál}}$	EVA, CFROI, FCF...

Tabulka 1: Vývoj ukazatele finanční výkonnosti podniku

Zdroj: [11]

Z tabulky je patrné, že moderní metody se zabývají hodnotou pro vlastníky. Je to logické, jelikož právě vlastníci chtějí svůj vložený kapitál co nejlépe zhodnotit a podstupují všechna

rizika. „Jen pokud se naplní jejich očekávání návratnosti vložených prostředků adekvátní podstoupenému riziku, které nesou, zůstanou a budou podnikat (*shareholder value*). Aby se jim podnikání dařilo, musí se snažit o uspokojení všech, kdo jsou s podnikem spjati (*stakeholder value*)“.[11] Jako první s použitím pojmu stakeholder a shareholder a jejich definicemi přišel Stanfordský výzkumný institut (*Stanford Research Institute*) v roce 1963.[1] Na výkonnost podniku lze tedy pohlížet ze dvou pohledů. Z pohledu vlastníků, kteří chtějí maximálně zhodnotit své vložené investice a z pohledu účastníků spjatých s podnikem. Tyto dva pohledy se vzájemně nevylučují, ale naopak. Jestliže vlastníci (*shareholders*) chtějí být úspěšní, je třeba uspokojit různé potřeby zájmových skupin (*stakeholders*) mající jakoukoli vazbu k podniku (viz. obrázek 1). Ideální pro zdravý chod podniku je tedy nalézt rovnováhu mezi těmito dvěma koncepty.



Obrázek 1: Zájmové skupiny a jejich potřeby

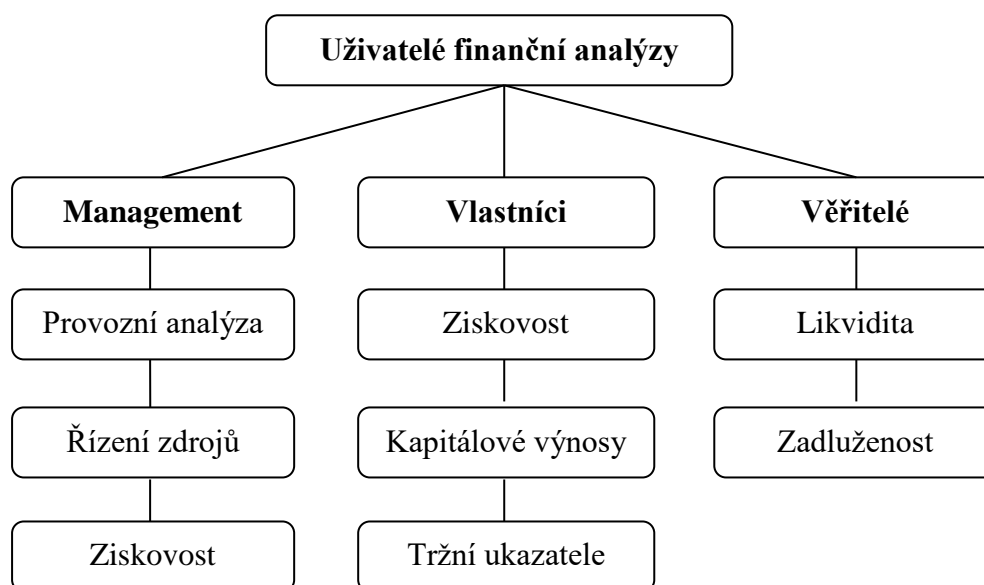
Zdroj: [19]

1.3 Finanční analýza jako nástroj hodnocení výkonnosti podniku

Tato kapitola popisuje finanční analýzu jako nástroj pro zjištění výkonnosti podniku, její účel a zdroje informací potřebné pro její vypracování.

1.3.1 Účel a uživatelé finanční analýzy

„Finanční analýza slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku“.[6] Z této definice vyplývá, že finanční analýza vypovídá o hospodaření podniku se svým majetkem a kapitálem. Odpovídá nám na otázky ohledně kapitálové struktury, likvidity, aktivity, rentability či zadluženosti. Napomáhá manažerům při krátkodobém i dlouhodobém rozhodování z hlediska investic či získávání finančních zdrojů společnosti apod. Informace plynoucí z finanční analýzy jsou také zdrojem informací pro subjekty mající jakoukoli vazbu s podnikem (viz obrázek 2).



Obrázek 2: Uživatelé finanční analýzy

Zdroj: [12]

1.3.2 Zdroje finanční analýzy

Hlavními zdroji finanční analýzy jsou čtyři základní účetní výkazy:

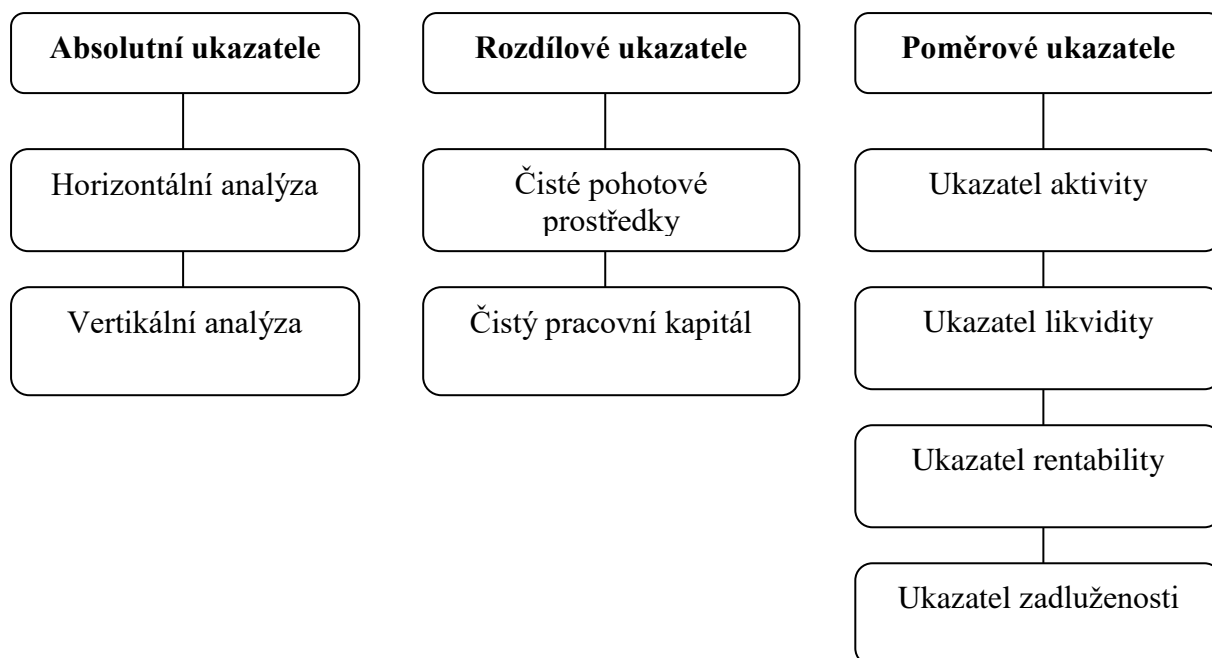
- **Účetní rozvaha**
 - Zachycuje bilanční formou stav majetku (aktiv) a zdrojů jeho financování (pasiv) k určitému časovému okamžiku, kdy se aktiva vždy rovnají pasivům.
- **Výkaz zisku a ztráty**
 - Písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Ukazuje, jakého hospodářského výsledku podnik za sledované a minulé období dosáhl.

- **Cash flow (peněžní toky)**
 - Rozpis vybraných položek majetku a podává informaci o přírůstcích a úbytcích peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů v členění na provozní, investiční a finanční činnost v průběhu účetního období.
- **Přehled o změnách vlastního kapitálu**

Jako další zdroje informací mohou sloužit zprávy vedoucích pracovníků, oficiálních ekonomických statistik či odborného tisku apod. [6,14]

1.4 Klasické metody finanční analýzy

Tyto metody vycházejí ze základních účetních dokladů společnosti. Ukazatele klasických metod je možné dělit na absolutní, rozdílové a poměrové, což zobrazuje obrázek 4.



Obrázek 3: Klasické ukazatele finanční analýzy

Zdroj: Vlastní zpracování dle [6]

1.5 Absolutní ukazatele

„Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze vývojových trendů (srovnání vývoje v časových řadách – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (jednotlivé položky výkazů se vyjádří jako procentní podíly těchto komponent – vertikální analýza)“.[6] Z této definice vyplývá, že absolutní ukazatele, jako jsou zisk, tržby, náklady apod., jsou využívány pro výpočet horizontální a vertikální analýzy, které slouží především pro předpovědi vývoje dané veličiny.

1.5.1 Horizontální analýza

Pro horizontální analýzu se nejčastěji používají data z účetních výkazů, případně z výročních zpráv. Sleduje se změna absolutní hodnoty vykazovaných dat v čase a také se zjišťuje jejich procentní (relativní) vývoj. Tato metoda je nazývána horizontální analýza dat, protože se změny vybraných položek sledují po řádcích.[13]

Absolutní změna se vypočítá podle vzorce: [10]

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad (1)$$

Výpočet procentuální (relativní) změny se provede podle vzorce [10]:

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel}_{(t-1)}} \quad (2)$$

1.5.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza pracuje a odpovídá na dvě základní otázky:

- Mění se při vývoji firmy vzájemné proporce jednotlivých položek?
- Je struktura majetku, kapitálu i tvorby zisku stabilní, nebo dochází k nějakému vývoji?

Cílem vertikální analýzy je určit procentní zastoupení položek majetku (aktiv) a kapitálu (pasiv), vztaženou ke zvolené základně (obvykle výše aktiv či pasiv) a jeho změny v čase.[6]

Jestliže bude hledaný vztah stanoven jako P_i , pak formalizovaný výpočet pro dosažení zadaných cílů bude následující [16]:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B} \quad (3)$$

kde: B_i - velikost položky bilance

$\sum B_i$ - suma hodnot položek v rámci určitého celku (obvykle suma aktiv či pasiv)

1.6 Rozdílové ukazatele

Tyto ukazatele „získáme jako rozdíl dvou absolutních ukazatelů. Někdy se označují jako *finanční fondy* nebo *fondy finančních prostředků*“.[20] K významným rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK). Je definován jako „*rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má výrazný vliv na platební schopnost podniku*“.[6] Čistý pracovní kapitál představuje tu část prostředků, která podniku umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že dojde k nějaké nepříznivé situaci. Přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými dluhy znamená, že má podnik dobré finanční zázemí a je schopen dostat svým závazkům. V opačném případě vzniká nekrytý dluh. Schéma ČPK je uvedeno na obrázku č. 4. [5,6]

	Dlouhodobý majetek	Vlastní kapitál
ČPK	Oběžný majetek	Cizí kapitál, dlouhodobý
		Cizí kapitál, krátkodobý

Obrázek 4: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: [6]

Druhým rozdílovým ukazatelem jsou **čisté pohotové prostředky (ČPP)**. Jedná se o okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Tento ukazatel se vypočítá jako rozdíl pohotových peněžních prostředků (hotovost, běžný účet, krátkodobé CP a krátkodobé termínované vklady) a okamžitě splatných závazků.

1.7 Poměrové ukazatele

Tyto ukazatele jsou v praxi velmi používané díky rychlosti jejich získání a výpovědní hodnotě. Dávají totiž do poměru různé absolutní ukazatele, jejich hodnota je tak více vhodná pro porovnání s konkurencí či odvětvovými průměry apod. Do této skupiny patří ukazatele: aktivity, rentability, likvidity a zadluženosti.

1.7.1 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity „*nám poskytují informace o tom, jak efektivně ve firmě hospodaříme se svými aktivy (majetkem, pohledávkami, zásobami aj.), tedy respektive, jak dlouho v nich máme vázány naše finanční prostředky*“.[21] Nejčastějším ukazateli jsou:

$$\text{Počet obrátů aktiv celkem za rok} = \frac{\text{Roční tržby}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (4)$$

Tento ukazatel vypovídá o rychlosti obrátu aktiv a jejich přiměřenosti vzhledem k velikosti celkových aktiv podniku. Čím větší hodnotu získáme, tím lépe. Minimální doporučená hodnota je 1.

Pozornost podniků je kladena hlavně na ukazatele:

- **Doba obrátu zásob** – Udává, za jakou dobu firma prodá své zásoby.

$$\text{Doba obrátu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (5)$$

- **Doba obrátu pohledávek** - Doba, za kterou nám v průměru zákazník zaplatí pohledávku.

$$\text{Doba obrátu pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (6)$$

- **Doba obrátu závazků** – Časová hodnota, která udává, za jak dlouho uplyne doba od nákupu služby či zboží po její úhradu. [6,8,21]

$$\text{Doba obrátu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}} * 360 \quad (7)$$

1.7.2 Ukazatele rentability

„*Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu, tj. schopnosti podniku vytvářet nové zdroje*“.[6] Vypovídá tedy o účasti vybrané položky majetku podniku na jeho zisku. Hlavními ukazateli jsou:

- **Rentabilita tržeb** – vyjadřuje ziskovou marži podniku,

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{Zisk (EBIT nebo EAT)}}{\text{Tržby}} \quad (8)$$

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA)** – produkční síla podniku (nebere v potaz zdanění a zadlužení),

$$ROA = \frac{EBIT*(1-T)}{Aktiva} \quad (9)$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku,

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní kapitál} \quad (10)$$

- **Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)** – výnosnost dlouhodobého vlastního a cizího kapitálu. [6,8]

$$ROI = \frac{Zisk (EBIT nebo EAT)}{Dlouhodobý kapitál} \quad (11)$$

kde: *EBIT* – zisk před zdaněním a úroky

EAT – čistý zisk

T – daňová zátěž

1.7.3 Ukazatele likvidity

Likvidita je schopnost podniku splácet své závazky. Existují tři stupně likvidity:

- **Běžná likvidita (III. stupeň)** - Udává, kolikrát je možno oběžnými aktivy pokrýt krátkodobé závazky společnosti. Doporučená hodnota je mezi 1,5-2,5.

$$Běžná\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva}{Krátkodobé\ závazky} \quad (12)$$

- **Pohotová likvidita (II. stupeň)** – Jediný rozdíl oproti běžné likviditě jsou zásoby, které se odečtou od oběžných aktiv, jelikož jsou nejméně likvidní. Doporučená hodnota je mezi 1-1,5.

$$Pohotová\ likvidita = \frac{Oběžná\ aktiva - zásoby}{Krátkodobé\ závazky} \quad (13)$$

- **Okamžitá likvidita (I. stupeň)** – Bere v potaz pouze hotovost, bankovní účty a obchodovatelné CP. Doporučená hodnota je mezi 0,2-0,5. [4,12,13]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Hotovost} + \text{účty v bance} + \text{obchodovatelné CP}}{\text{Krátkodobé závazky}} \quad (14)$$

1.7.4 Ukazatele zadluženosti

Zadluženost udává poměr mezi vlastním a cizím kapitálem v podniku. Čím vyšší je poměr cizího kapitálu, tím vyšší nese podnik riziko. Zadlužení je však do určité míry pro společnost výhodné, jelikož je cizí kapitál levnější než vlastní. Je tomu tak díky úrokům, které snižují zisk, z kterého se platí daně. Vzniká tak tzv. daňový štít. Cena cizího kapitálu však roste s množstvím jeho používání. Čím větší je zadluženost podniku, tím vyšší riziko investor nese. Toto vysoké riziko vede k vyšší ceně za pořízení cizího kapitálu. Podnik se tedy snaží najít optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem tak, aby náklady na jeho pořízení byly minimální.[6,7]

- **Celková zadluženost** – Procentuální zastoupení cizího kapitálu v podniku, doporučená hodnota se pohybuje mezi 30-60% (záleží na oboru podnikání).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (15)$$

- **Koeficient samofinancování** – Procentuální zastoupení vlastního kapitálu v podniku, je to tedy doplněk k celkové zadluženosti a součet těchto ukazatelů se rovná jedné. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 40-70% (záleží na oboru podnikání).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Celková aktiva}} \quad (16)$$

- **Úrokové krytí** – Schopnost podniku splácet úroky, čím je hodnota vyšší, tím je větší schopnost splácení úroků. Doporučené hodnoty se obvykle pohybují mezi 3 až 6.

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT (zisk před zdaněním a úroky)}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (17)$$

- **Doba splácení dluhu** – Ukazuje časový horizont, za který je podnik schopen zaplatit své závazky z provozního cash flow. U „zdravých“ firem to bývá kolem tří let. [6,7]

$$\text{Doba splácení dluhu} = \frac{\text{Cizí kapitál} - \text{rezervy}}{\text{Provozní cash flow}} \quad (18)$$

1.8 Souhrnné bonitní ukazatele

Pro zjištění ziskovosti a finančního zdraví společnosti se také používají bonitní a bankrotní modely. Pro účely této práce se bude pracovat pouze s bonitními ukazateli (na základě stanovených cílů podniku). Jedná se o index IN99 a index bonity.

1.8.1 Index IN99

Tento bonitní model je konstruován z pohledu vlastníka a vypovídá o vytváření hodnoty podniku. Pro tvorbu tohoto indexu použili manželé Neumaierovi diskriminační analýzu pro určení vah komponentů, s ohledem na podnikatelské prostředí v ČR a jejich významnost pro tvorbu ekonomického zisku. Výpočet se provádí podle vzorce:

$$IN99 = (-0,017 \times A) + (4,573 \times C) + (0,481 \times D) + (0,015 \times E) \quad (19)$$

kde:

- A = aktiva / cizí kapitál
- C = EBIT / celková aktiva
- D = tržby / celková aktiva
- E = oběžná aktiva / krátkodobé závazky [30].

A	IN99 > 2,07	Podnik tvoří novou hodnotu pro vlastníka
B	1,42 <= IN99 < 2,07	Spíše tvoří hodnotu pro vlastníka
C	1,089 <= IN99 < 1,42	Nelze určit, zda tvoří nebo netvoří hodnotu pro vlastníka
D	0,684 <= IN99 < 1,089	Spíše netvoří hodnotu pro vlastníka
E	IN99 < 0,684	Podnik netvoří hodnotu pro vlastníka

Tabulka 2 : Klasifikace firmy podle hodnoty IN99

Zdroj: [30]

1.8.2 Index Bonity

Podobně jako index IN je založena na diskriminační analýze a pracuje se šesti následujícími ukazateli:

$$IB = (1,5 * x1) + (0,08 * x2) + (10 * x3) + (5 * x4) + (0,3 * x5) + (0,1 * x6) \quad (20)$$

kde:

- $x1 = \text{cash flow} / \text{cizí zdroje}$
- $x2 = \text{celková aktiva} / \text{cizí zdroje}$
- $x3 = \text{zisk před zdaněním} / \text{celková aktiva}$
- $x4 = \text{zisk před zdaněním} / \text{celkové výkony}$
- $x5 = \text{zásoby} / \text{celkové výkony}$
- $x6 = \text{celkové výkony} / \text{celková aktiva}$. [30]

Z rovnice vyplývá, že největší váhu má ukazatel ROA a následuje ho poměr výkonů na EBIT. Cash-flow vypočítáme pro naše účely podle vzorce 21:

$$\text{cash-flow} = \text{výsledek hospodaření} + \text{odpisy} - \text{přechodné účty aktiv} + \text{přechodné účty pasiv} \quad (21)$$

Hodnotící stupnice indexu bonity je uvedena v tabulce č. 3.

Hodnota	Hodnocení situace podniku
$-3 < IB < -2$	extrémně špatná
$-2 < IB < -1$	velmi špatná
$-1 < IB < 0$	špatná
$0 < IB < 1$	určité problémy
$1 < IB < 2$	dobrá
$2 < IB < 3$	velmi dobrá
$3 < IB$	extrémně dobrá

Tabulka 3: Stupnice indexu bonity

Zdroj: [30]

2 MODERNÍ METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

Tyto metody vznikají na základě kritiky tradičních ukazatelů a jsou prozatím nejnovější generací ukazatelů finanční analýzy (viz. tabulka 1). Tyto ukazatele vycházejí z účetních výkazů a neodpovídají vždy výkonnosti podniku. Například investice se oceňují pomocí očekávaných budoucích příjmů diskontovaných na jejich současnou hodnotu pomocí nákladů na kapitál jako vyjádření míry rizika a zakalkulování časové hodnoty peněz.

2.1 Diskontované cash flow

Na rozdíl od absolutního ukazatele cash flow, bere tento ukazatel v potaz kritérium času a rizika. Díky tomuto faktu je předmětem zkoumání výhodnosti investice pomocí **čisté současné hodnoty**, nebo **vnitřního výnosového procenta**. [6]

Pro **čistou současnou hodnotu (NPV)** platí:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (22)$$

kde: CF_t = peněžní toky z realizace investičního jednání v jednotlivých letech životnosti investice

K = kapitálový výdaj spojený s investicí

n = doba životnosti investice

i = diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice

Mohou nastat tři situace:

- $NPV > 0$ projekt je pro podnik přijatelný,
- $NPV < 0$ projekt je pro podnik nepřijatelný,
- $NPV = 0$ projekt pro podnik přinese nulový zisk. [6]

Vnitřní výnosové procento (IRR) „lze definovat jako takovou úrokovou míru, při které se současná hodnota peněžních příjmů rovná současné hodnotě kapitálových výdajů investice“.[22] Postupuje se tak, že nejprve se zvolí taková diskontní sazba, aby bylo NPV kladné. Poté diskontní sazbu zvyšujeme do doby, než bude NPV záporné. Jakmile získáme dvě diskontní sazby lišící se o jednotku, kde v jednom případě je NPV kladné a v druhém NPV záporné, můžeme přistoupit k výpočtu pomocí vzorce 23.[6,22]

$$IRR = i_n + \frac{NPV_n}{NPV_n + NPV_v} * (i_v - i_n) \quad (23)$$

kde: i_n = diskontní sazba, při níž je NPV kladná

i_v = diskontní sazba, při níž je NPV záporná

n = doba životnosti investice

i = diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice

2.2 Tržní přidaná hodnota – MVA (Market Value Added)

Jednoduše řečeno, je MVA rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a kapitálem investovaným do podniku (viz. vzorec 24).[6]

$$MVA = \text{Tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (24)$$

„Veličina MVA je rovna čisté současné hodnotě všech projektů, které byly v podniku realizovány, resp. které se plánují. Čistá současná hodnota každého projektu je pak rovna současné hodnotě budoucích EVA, které tento projekt generuje. Pokud ze strategického finančního plánu podniku plyne, že budoucí hodnoty EVA jsou kladné, případně i rostou, pak to signalizuje růst MVA a tím i růst bohatství vlastníků“.[2] Z této definice vyplývá, že MVA lze vypočítat pomocí ukazatele EVA (viz. vzorec 25). [15]

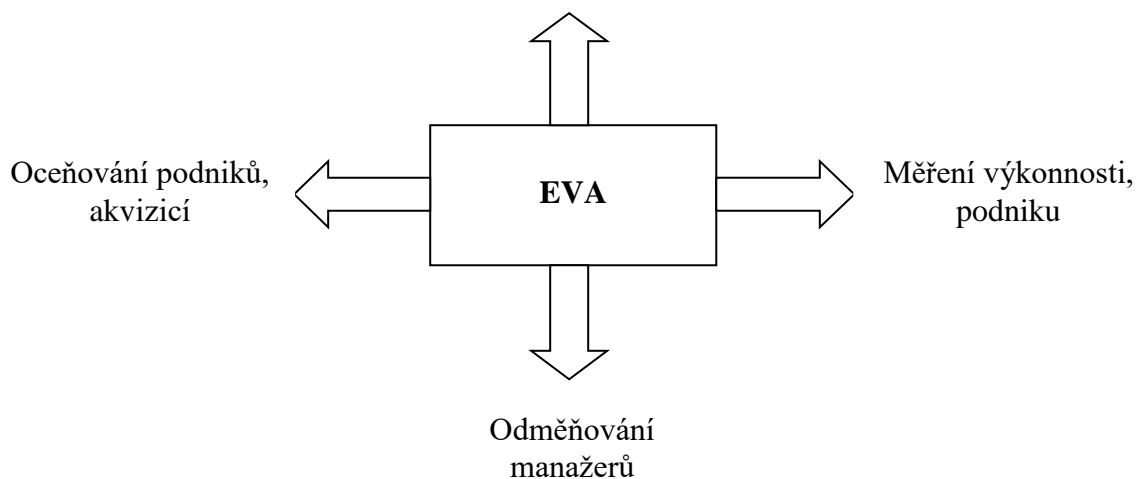
$$MVA = \sum_{i=1}^n \frac{EVA_i}{(1+WACC)^i} - K \quad (25)$$

Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA. Čím vyšší hodnota MVA, tím vyšší je přínos bohatství z investic managementu.

2.3 Ukazatel EVA

V dnešní době se stále více prosazuje snaha podniků o zvýšení hodnoty pro vlastníky (akcionáře) neboli shareholder value například formou dividend, nebo formou zisků plynoucích z růstu cen akcií. Hlavním motivem je snížení nákladů na nově získaný kapitál, či snížení pravděpodobnosti nepřátelského převzetí podniku. Je třeba si uvědomit, že zisk, který je vykazován v účetnictví, nebere v potaz náklady na vlastní kapitál. Ukazatel EVA pracuje i s těmito náklady a ekonomického zisku je tak dosaženo po úhradě běžných nákladů, ale i nákladů kapitálu, především těch na vlastní kapitál. Podnik tedy vykazuje účetní zisk i ekonomický zisk v případě, že je účetní zisk větší než náklady na vlastní kapitál. [6,9,11]

Ukazatel EVA může být chápán i jako systém řízení podniku. Obvykle společnosti stanovují cíle, které hodnotí ukazateli, které jsou vzájemně neslučitelné (tržní podíl, obrat, zisk, rentabilita VK atd.). Tento nedostatek EVA odstraňuje, neboť v jejím systému na sebe složky systému navazují a jediným cíle je zlepšovat ukazatel EVA (viz. obrázek 5). [11]



Obrázek 5: EVA jako systém řízení podniku

Zdroj: [11]

2.3.1 Výpočet ukazatele EVA

„Ukazatel EVA je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku, snížený o náklady kapitálu“ (viz. vzorec 26). [11]

$$EVA = NOPAT - C * WACC \quad (26)$$

kde: $NOPAT =$ zisk z hlavní operativní činnosti

$C =$ kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní, operativní činnosti (vymezení může být různé podle podnikatelské činnosti)

$WACC$ (Weighted Average Costs of Capital) = průměrné vážené náklady na kapitál

Je-li EVA kladná, dochází k navyšování hodnoty podniku, je-li záporná, dochází k jejímu úbytku.[9]

Pro výpočet je nutné upravit hodnoty z účetních výkazů na hodnoty odpovídající ekonomické realitě podniku. Tyto úpravy čítají 164 položek. Mařík a Maříková však uvádějí

čtyři základní úpravy: konverze na operativní aktiva, konverze finančních zdrojů, konverze daňová, konverze akcionářská.

- **Konverze na operativní aktiva**

Z pohledu českých účetních předpisů je chápán provozní zisk jinak než z pohledu výpočtu ukazatele EVA. Je proto nutné vyčlenit aktiva nepatřící do operačních aktiv podniku, tedy aktiva, která neslouží k hlavní činnosti podniku. Pro odlišení je používán pojem čistá operativní aktiva (NOA – net operating assets). V účetních výkazech tuto položku nenalezneme a tak je pouze na schopnostech analytika vystihnout, které změny jsou potřebné. [9]

- **Konverze financování**

Jde o doplnění účetně vykazovaných zdrojů financování tak, aby poskytovaly reálný a úplný obraz financování podniku. Jedná se hlavně o leasingové financování nebo o financování pomocí obdobných forem pronájmu. Další úpravy jsou:

- Zvýšení NOPAT o úrokovou část leasingových splátek,
- úprava finančních zdrojů o krátkodobé neúročené závazky,
- úprava vykazovaných rezerv. [11]

- **Konverze daňová**

Jedná se o úpravu daně, které vyplývá především z rozdílu mezi NOPAT a účetním hospodářským výsledkem. [11]

- **Akcionářská konverze**

V souvislosti s korekcemi položek na straně aktiv (například započítávání některých položek nehmotných aktiv do NOA) je nezbytné provést úpravy související například s přeceněním také na straně pasiv. Bilanční rovnováha je vyrovnávána zpravidla prostřednictvím položek vlastního kapitálu, zvýšení vlastního kapitálu v upravené rozvaze označujeme jako ekvivalenty vlastního kapitálu. [11]

2.3.2 Výpočet základních položek EVA

Jak již bylo řečeno, před výpočtem samotným je potřeba upravit položky potřebné pro výpočet ukazatele EVA. Jsou to: Hospodářský výsledek (NOPAT), operativní aktiva (NOA) a průměrné vážené náklady na kapitál.

a) Výpočet operativních aktiv (NOA)

Jedná se především o úpravy rozvahy podniku. Hlavními položkami účetní závěrky a s nimi související kroky, kterých se tato úprava týká, jsou: krátkodobý finanční majetek, dlouhodobý finanční majetek, vlastní akcie a nedokončené investice, aktivace nákladů, leasing, oceňovací rozdíl u dlouhodobého a oběžného majetku, úprava aktiv. [6,9]

- Krátkodobý finanční majetek

Hlavním kritériem rozhodnutí, zda zařadit tuto položku či nikoliv je, zda je krátkodobý finanční majetek používán jako strategická rezerva. Jestliže slouží jako rezerva pro budoucí vývoj, neslouží pro hlavní činnost podniku a měla by se tak tato položka vyloučit z NOA. Peněžní prostředky jsou provozně nutné a můžeme je zařadit do NOA. [9]

- Dlouhodobý finanční majetek

Posuzuje se podle charakteru. Zda jsou charakteru portfoliové investice či jsou propojeny s hlavní činností podniku. V případě, že se jedná o portfoliové investice, pak je vhodné tuto položku vyloučit. Jsou totiž pouze spravovány a investovány jako přebytek nutné likvidity a nesouvisí s hlavní činností podniku. [6]

- Vlastní akcie, nedokončené investice a ostatní nepotřebná aktiva

Vlastní akcie jsou vyloučeny z vlastního jmění a neměly by být součástí NOA. Mařík a Maříková doporučují nedokončené investice z výpočtu NOA vyloučit. Dále je potřeba vyloučit i ostatní nepotřebná aktiva k operativní činnosti jako nevyužité pozemky či budovy aj. [9]

- Aktivace nákladů a leasingu

Jedná se především o náklady na reklamu, logistiku, vzdělání, výzkum a vývoj apod. Tyto náklady jsou zdrojem užitku pro podnik, a tudíž jsou ve výpočtu EVA chápány jako investice. Déle je nutné do NOA započítat majetek, který je financován pomocí leasingu. Tento majetek se totiž podle českých účetních standardů v majetku nájemce nevyskytuje. [6,11]

- Oceňovací rozdíly dlouhodobého a oběžného majetku

U dlouhodobého majetku je potřeba upravit historické ceny na ceny reprodukční (snížené o reálné opotřebení). U dlouhodobého finančního majetku je použito tržní ocenění. U zásob se používají tržní ceny, u pohledávek je potřeba zjistit, zda jsou nadhodnoceny či podhodnoceny. V případě podhodnocení je nutné rozdíl k NOA přičíst, v případě nadhodnocení odečíst. [6,11]

- Úprava aktiv

V neposlední řadě je nezbytné výši aktiv upravit tak, aby byla zohledněna tvorba tichých rezerv na základě zvolené metody odepisování nebo tvorbou opravných položek. [6]

Jakmile je snížena hodnota aktiv, je zapotřebí dorovnat bilanci ze strany pasiv, které nenesou náklad na kapitál a proto nepatří do výpočtu ukazatele EVA. Patří mezi ně:

- Krátkodobé závazky,
- pasivní položky časového rozlišení,
- nezpoptatněné dlouhodobé závazky. [6,11]

b) Výpočet ukazatele čistý operativní zisk (NOPAT)

V první řadě je potřeba mít v souladu položky v NOA i v NOPAT. To znamená, že položky, které jsme upravovali v rámci výpočtu NOA, je potřeba upravit stejně při výpočtu NOPAT. [6]

Pro určení výše NOPAT se bude vycházet z hospodářského výsledku z běžné činnosti. Vyloučíme tak mimořádné náklady a výnosy, například manka a škody či změny ve způsobu ocenění majetku, které zkreslují celkový obrázek o finanční výkonnosti podniku. [6,11]

Mezi nutné úpravy patří:

- **Vyloučit placené úroky z finančních nákladů** – Jedná se především o úroky z leasingových plateb. Tyto náklady k hospodářskému výsledku přičteme, jinak by se při výpočtu EVA objevily dvakrát (při snížení NOPAT a v nákladech kapitálu)
- **Vyloučit položky, které se svou výší nebudou opakovat** – Patří sem odstupné pro větší počet zaměstnanců, prodej investičního majetku (hmotný i nehmotný), rozpuštění rezerv, mimořádné odpisy majetku apod.
- **Vyloučit výnosy z nepotřebných aktiv**
- **Započítat vliv změn vlastního kapitálu** – Je potřeba vyloučit náklady na výzkum a vývoj, náklady na vzdělávání zaměstnanců či náklady na reklamu a započítat odhadnuté odpisy aktivovaných nákladů. Dále je nutné započítat změny výše opravných položek na zásoby a pohledávky. Vyloučit se naopak musí tvorba a čerpání tichých rezerv, pokud ovlivnily hospodářský výsledek (např. příliš vysoké odpisy či opravné položky).

- **Vyloučit finanční výnosy a náklady spojené s dlouhodobým finančním majetkem portfoliového charakteru**
- **Úprava daně** – NOPAT je zdaněný operativní zisk, proto je nutné opravit výši daně. „*Vyjdeme ze splatné daně pro daný rok a tu snížíme nebo zvýšíme o daňovou povinnost z výnosů a daňové úspory z nákladů, o které se NOPAT liší v porovnání s výsledkem hospodaření za účetní období z výkazu zisku a ztrát*“.[6,9,11]

Shrnutí dopadů úprav NOPAT:

1. Východiskem je HV z běžné činnosti,
2. (+) placené úroky
(+) úroky obsažené v leasingových platbách
3. (-) výnosy z neoperativního majetku (zejména finanční výnosy)
(+) náklady na neoperativní majetek
4. (+) původní náklady s investičním charakterem
(-) odpisy nehmotného majetku vytvořené aktivací těchto nákladů
5. (+) leasingová platba
(-) odpisy majetku pronajaté na leasing
6. (-) neobvyklé zisky
(+) neobvyklé ztráty
7. Eliminovat tvorbu a rozpuštění nákladových rezerv
8. Úprava daní na úroveň NOPAT [9].

c) Výpočet nákladů na kapitál WACC

Posledním potřebným ukazatelem pro výpočet EVA jsou náklady na kapitál. Ty vycházejí z vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC). WACC se určí podle vzorce 27. [9,11]

$$WACC = r_e * \frac{E}{C} + r_d * \frac{D}{C} * (1 - T) \quad (27)$$

kde: $r_e = \text{náklad na vlastní kapitál (return of equity)}$

$r_d = \text{náklad na cizí kapitál (return of debt)}$

$E = \text{vlastní kapitál (equity)}$

$D = \text{úročený cizí kapitál (debt)}$

$C = \text{celkový kapitál (capital)} = E + D$

$T = \text{daňová sazba z příjmu právnických osob (tax) [9]}.$

- **Náklady na cizí kapitál** – Jedná se o úrok, který podnik nese. To znamená úrok, který platí podnik věřiteli, snížený o tzv. daňový štít (úroky jsou daňově uznatelné). [6,11]
- **Náklady na vlastní kapitál** – Zjistit tuto sazbu je o dost složitější. Jsou dány výnosovým očekáváním investorů. Samozřejmě je tento náklad ovlivněn i rizikem. Čím větší riziko, tím vyšší výnosové očekávání investorů. V ČR se nejčastěji používá stavebnicový model, který využívá i MPO (ministerstvo průmyslu a obchodu) (viz. vzorec 28). [10,22,23]

$$r_e = \text{ÚBV} + r_{LA} + r_{pod} + r_{fstb} \quad (28)$$

kde: $\text{ÚBV} = \text{bezrizikový výnos}$

$r_{LA} = \text{riziko za velikost podniku}$

$r_{pod} = \text{podnikatelské riziko}$

$r_{fstb} = \text{riziko za finanční stabilitu}$

2.3.3 Relativní ukazatele EVA

1. Hodnotové rozpětí

Tento ukazatel se vypočítá se pomocí vzorce 29 a má oproti ROE větší vypovídající hodnotu a lépe hodnotí výnosnost kapitálu upravené o riziko. Lze pak lépe porovnávat podniky s rozdílnou:

- velikostí,
- vybavením kapitálu,
- kapitálovou strukturou,
- **rizikovostí.** [9]

$$\text{Hodnotové rozpětí} = \frac{EVA}{NOA} \quad (29)$$

2. Relativní EVA

V hodnotovém rozpětí není počítáno s lidským kapitálem, což vedlo London Business School k úpravě (viz. vzorec 30). Lze tak lépe porovnávat podniku s různou kapitálovou a pracovní intenzitou. Udává, jaký je podíl mezi hodnoty pro akcionáře na tvorbě hodnoty podniku. [8]

$$\text{Relativní EVA} = \frac{EVA}{\text{Osobní náklady} + WACC * NOA} \quad (30)$$

3. EVA ROS

Relativní ukazatel, kde je EVA vztažena k dosaženému obratu. Má tak lepší vypovídající hodnotu oproti rentabilitě tržeb, jelikož bere v potaz pouze zisk z provozní činnosti a představuje jakousi provozní marži. [8,9]

$$EVA \text{ ROS} = \frac{EVA}{\text{Obrat}} \quad (31)$$

2.4 Komplexní hodnocení výkonnosti - Balanced scorecard (BSC)

„Jedná se o systém řízení a měření výkonnosti organizace, jehož základem je stanovení vyváženého systému vzájemně provázaných ukazatelů výkonnosti podniku“ [19]. Hlavním přínosem této metody je, že mezi provázané ukazatele patří i tzv. nefinanční aspekty výkonnosti podniku. Tyto aspekty nelze finančně vyjádřit a nenalezneme je v účetních dokladech. Jedná se především o kvalitu výrobků, motivované a zkušené zaměstnance, interní procesy apod. Je tedy zřejmé, že na rozdíl od předešlých ukazatelů je finanční perspektiva pouze jednou za čtyř základních perspektiv, které bere BSC v úvahu (obrázek 6): [6,11]

1) Finanční perspektiva

Sleduje se především spokojenost vlastníků a zhodnocení jimi vložených prostředků. Cílem je tedy tvorba hodnoty pro vlastníky. Vhodné jsou ukazatele ROA nebo **EVA**. [11]

2) Zákaznické perspektiva

Zaměřuje se, jak je z názvu patrné, na zákazníka. Lze ji měřit pomocí loajality a spokojenosti zákazníků, počtu nové získaných zákazníků, udržení zákazníků apod. Můžeme říci, že spokojenost zákazníků zajišťuje i jejich loajalitu a zvyšování počtu zákazníků. Tento jev pak způsobuje větší podíl na trhu a vyšší zisky. [11]

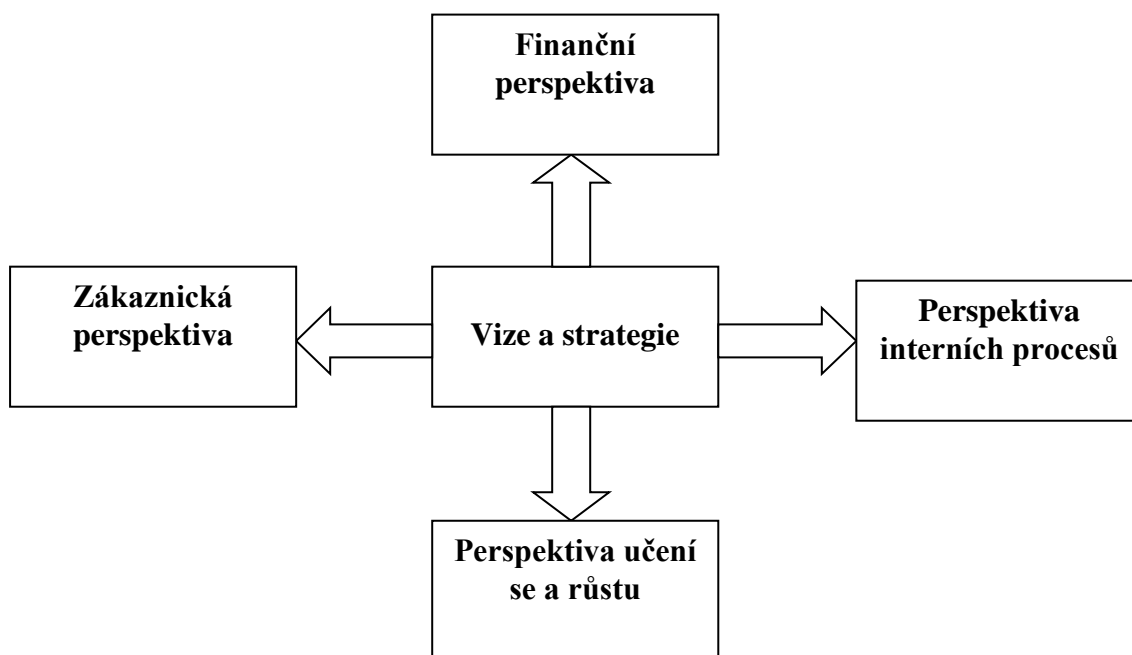
3) Perspektiva učení se a růstu

Do této oblasti patří tři skupiny zdrojů učení se a růstu: zaměstnanci, informační systémy a podnikové procedury. Samozřejmě je potřeba investovat do vzdělávání pracovníků, systémů apod. Samozřejmě čím jednodušší komunikace a systémy, kvalifikovanější a motivovanější pracovníci, tím je produktivita podniku vyšší a přináší i větší zisky. [11]

4) Perspektiva interních procesů

Zaměřuje se především na tři základní interní procesy:

- Inovační proces – vývoj a výzkum nových výrobků či jejich modifikace,
- Provozní proces – zahrnuje dobu od objednání po dodání zboží,
- Poprodejní proces – vypořádání inkasa a poprodejní servis (rychlý, spolehlivý). [11]



Obrázek 5: BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku

Zdroj: [upraveno podle 25]

2.4.1 Implementace BSC v podniku

Problematika kvalitní implementace BSC je řešena různými autory a různými způsoby. Všechna teoretická řešení zavádění metody se v některých částech liší, ale podstata zůstává stejná. Obecné schéma implementace BSC se skládá ze 4 fází:

1) Vytvoření předpokladu pro implementaci:

- Hlavním předpokladem je vytvoření jasných pravidel pro jednotky, kterých se BSC týká.
- Na tvorbě BSC by se měly podílet členové top managementu různých odborných zaměření.
- Zajištění vlastního projektu (pravidla, organizace, cíle, informace a komunikace apod. [3])

2) tvorba BSC:

- Stanovení struktury BSC,
- tým složený z informovaného a motivovaného top managementu,
- srozumitelné postupy a standardy,
- podniková strategie.

Tvorbu metody BSC lze rozdělit na 5 fází, které na sebe logicky navazují:

- konkretizace strategických cílů,
- propojení strategických cílů s využitím řetězce příčin a následků (strategická mapa),
- výběr měřítek,
- stanovení cílových hodnot,
- schválení strategických akcí. [3]

3) proces rozšíření BSC:

Rozlišujeme dva směry rozšíření BSC:

- Horizontální – zavedení BSC pro jednotky na stejné úrovni,
- Vertikální – zavedení BSC pro jednotky různých úrovní.

4) kontrola a vyhodnocení implementace BSC

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI ATEMIT, S.R.O.

Metody index IN99 manželů Neumaierových a Index bonity, které byly charakterizovány v teoretické části, budou nyní aplikovány na společnosti Atemit, s.r.o. Tyto metody byly zvoleny na základě stanovených cílů společnosti, jelikož jsou vhodné pro jejich zhodnocení.

3.1 Profil firmy

Společnosti Atemit má sídlo v Brně a působí na trhu průmyslových podlah již od roku 1995, kdy ještě ve formě fyzické osoby začínala jako klasická „garážová“ firma. Společnost se postupně rozrůstala a od roku 2003 je zapsaná v obchodním rejstříku jako osoba právnická. V současné době má Atemit 27 kmenových zaměstnanců a obraty se v posledních letech pohybují kolem 100 miliónů korun. Za tuto dobu získal Atemit zkušenosti a znalosti, s kterými se dělí se svými zákazníky.

3.2 Předmět činnosti

Hlavním předmětem společnosti je realizace průmyslových a litých podlah. Průmyslová podlaha je v podstatě podlaha, která „něco vydrží“. Má tedy různé nadstandartní vlastnosti jako jsou chemická či mechanická odolnost aj. Atemit se vyznačuje především svým jednáním se zákazníkem. Nesnaží se pouze prodat svůj produkt, ale nabízí konkrétní řešení a to v procesu přípravy, realizace i používání. Společnost má také vlastní výzkum a vývoj, díky kterému získala nové znalosti a jedinečné produkty. Díky získaným znalostem je firma schopna poradit:[26]

- *„jak se daný materiál chová ve specifických podmínkách,*
- *vhodnost použití konkrétního materiálu,*
- *zda se použití jednotlivých technologií vyplatí (poměr cena/životnost) nebo zda jde o zbytečně drahý materiál pro vaše potřeby,*
- *jak se mají jednotlivé materiály aplikovat, aby bylo dosaženo nejlepších možných parametrů“.*[26]

Hlavními důvody pro volbu Atemitu jsou:

- **Chceme pro Vás to nejlepší**

„Specializujeme se na strojně hlazené průmyslové stěrky s tloušťkou 6 mm a více. Tyto průmyslové podlahy jsou mnohem více odolné vůči proškřabu, průrazu, mechanickému zatížení, proto se vyznačují vyšší životností než tenké stěrky.

- **Stojíme na pevných základech**

Přebíráme zodpovědnost za výběr nejvhodnějšího podlahového systému. Náš obchodně technický zástupce je zkušený podlahář a zároveň osoba, se kterou je zákazník v kontaktu v celém procesu od návrhu přes realizaci, až po používání podlahy.

- **Jdeme na to od podlahy**

Při rekonstrukcích se často setkáváme s chybějícím posouzením aktuálního stavu opravované průmyslové podlahy. Tento nedostatek řešíme pečlivým průzkumem podloží formou vrtaných podlahových sond. Navrhujeme tak optimální technické řešení na základě zvážení všech okolností.

- **Klademe důraz na detaily**

Protože kvalita podlahy závisí i na dobře zpracovaných detailech, věnujeme náležitou pozornost i řešení všech detailů - fabionů, objektových dilatací, dilatačních spár, vpustí, kanálek, kolejnic a jiných.

- **Podlahy také sami vyvíjíme**

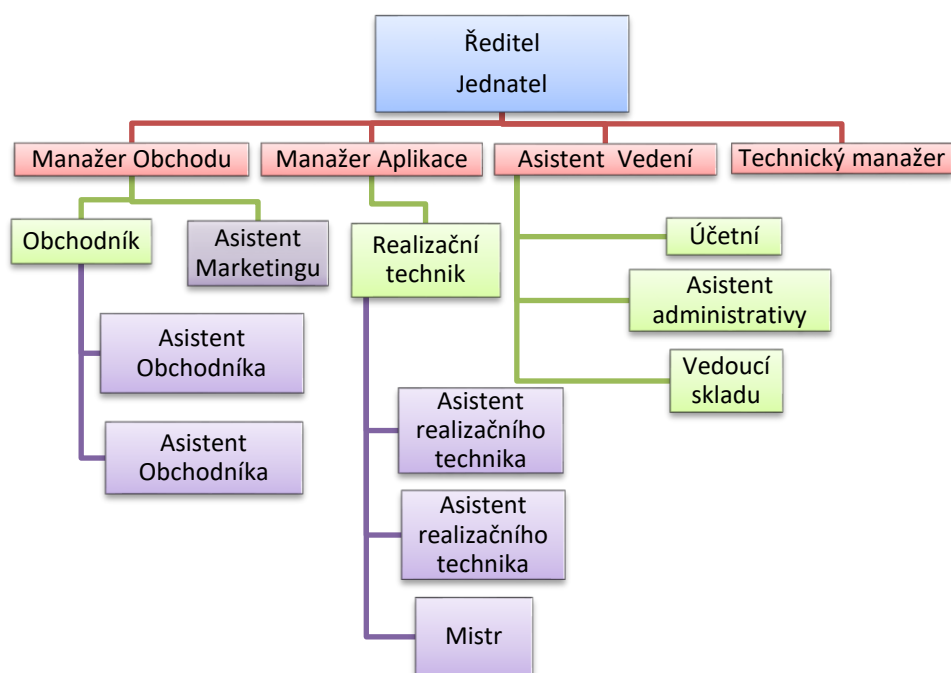
Vyvíjíme nové technologie, receptury a neustále zdokonalujeme aplikaci podlahových systémů. Na základě dlouholeté práce s podlahovými materiály vznikla řada ATEMIT, která zahrnuje především pryskyřičné silnovrstvé stěrky.

- **Nejsme v tom sami**

Jsme výhradními zástupci nadnárodní společnosti STONHARD, která se během více než devadesáti let své existence stala světovou špičkou v oboru průmyslových podlah. V roce 2012 jsme uvedli na český trh osvědčený dánský produkt značky DENSIT[®]. [27]

3.3 Organizační struktura společnosti

Současná hierarchie uvnitř firmy je zobrazena na obrázku 6. Dlouhodobým cílem je rozšiřovat počty zaměstnanců téměř na všech úrovních v souladu se zdravým růstem společnosti. Více do hloubky bude tento cíl probrán v následující kapitole



Obrázek 6: Organizační struktura

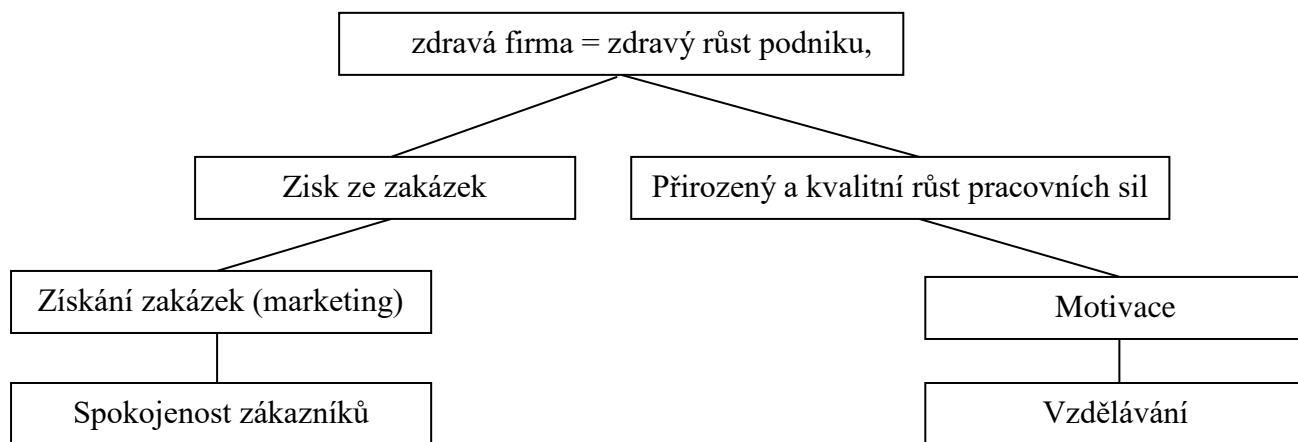
Zdroj: interní dokumenty firmy

3.4 Dlouhodobé strategické cíle

Hlavní strategické cíle byly diskutovány na pohovoru s panem ředitelem a jednatelem společnosti. Z tohoto setkání vyplynul primární cíl podniku, čímž je mít „*zdravou firmu*“, což zapříčiní „*zdravý a přirozený růst podniku*“. Co si pod tímto pojmem představit. AteMIT je firma, která vznikla na motivy amerického snu. Pan jednatel začínal ve svém bytě v panelovém domě, kde měl kancelář a sklep sloužil jako sklad materiálu. Realizace podlah prováděl v podstatě sám. Přicházely úspěchy a postupné rozšiřování společnosti až do dnešní doby. Pan jednatel nevidí smysl v půjčování peněz na podnikání, a tak veškeré aktivity financuje ze zisku. Výjimka nastala při koupi nových prostor, kdy se firma stěhovala do nového sídla. Tato investice vyžadovala finanční úvěr. Je tedy patrné, že pro růst firmy jsou potřeba vlastní finance, tudíž zisky. **Zisk ze zakázek** je tedy prvním velmi sledovaným cílem a na jeho zhodnocení se vytvářejí roční obchodní plány.

Aby firma mohla růst, potřebuje lidský kapitál. V dřívější době firma přijímala zaměstnance z praxe. V tomto případě nastaly problémy, kdy se tito pracovníci zcela neztotožnili s podnikovou kulturou a nebyli tak pro společnost přínosem. V dnešní době si AteMIT vychovává vlastní zaměstnance. Pan jednatel má vizi **plynulého a především kvalitního rozšiřování zaměstnaneckých řad**, což je druhý sledovaný cíl. Větší množství

kvalitního lidského kapitálu zvládne více zakázek a tím pádem generuje větší zisky a společnost tak může zdravě růst. Pro dosažení tohoto cíle je v první řadě zaměstnance motivovat a vzdělávat.



Obrázek 7: Schéma dosažení dlouhodobého strategického cíle

Zdroj: Vlastní zpracování

4 ANALÝZA A ZHODNOCENÍ FINANČNÍ SITUACE SPOLEČNOSTI

ATEMIT

Jestliže je primárním cílem společnosti zdravá firma, je nejprve potřeba zjistit, zda je firma skutečně zdravá a bonitní. Toto zjištění se provede na základě finanční analýzy (poměrových ukazatelů) a souhrnných bonitních ukazatelů Index IN manželů Neumaierových a Index bonity.

4.1 Finanční analýza

Tato kapitola se zabývá zhodnocením poměrových ukazatelů, které vypovídají o finančním zdraví daného podniku. Jsou zde vypočteny ukazatele likvidity, rentability, zadluženosti, aktivity a produktivity.

4.1.1 Analýza likvidity

Výpočty tohoto ukazatele jsou provedeny na základě vzorců č. 12, 13, 14. Z tabulky je patrné, že společnost dodržuje doporučené hodnoty a je tedy schopna okamžitě splácet své závazky, tudíž je solventní. Na první pohled je zarážející hodnota odvětvového průměru stavebnictví okamžité likvidity. Možné vysvětlení je strach z nesplacení pohledávek, což zapříčinilo tvorbu rezerv například pro výplatu osobních nákladů.

Likvidita	Hodnota	Doporučené hodnoty	Odvětvový průměr	Vyhovuje?
běžná	1,60	1,5 - 2,5	1,75	ANO
pohotová	1,12	1-1,5	1,58	ANO
okamžitá	0,44	0,2 - 0,5	3,9	ANO

Tabulka 4: Likvidita

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

4.1.2 Analýza Rentability

V této kapitole jsou provedeny výpočty rentability tržeb, vlastního kapitálu (ROE), aktiv (ROA) podle vzorců č. 8, 9 a 10. Z obrázku 9 je patrné, že společnost AteMIT má ziskovost všech vybraných komponentů vyšší než odvětvový průměr. Můžeme říci, že 1 koruna tržeb produkuje 5 haléřů zisku, 1 koruna vložených aktiv generuje 5,95 haléřů zisku a 1 koruna vloženého vlastního kapitálu vytváří 12,72 haléřů zisku.

Ukazatel	Hodnota	Odvětvový průměr
Rentabilita tržeb	5%	-0,02%
ROA	5,95%	4,85%
ROE	12,72%	8,46%

Tabulka 5: Rentabilita

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů

4.1.3 Analýza zadluženosti

Zdravá firma by neměla být příliš zadlužená, neboť vysoká zadluženost zvyšuje riziko nesplacení dluhů směrem k investorům. Jak již bylo výše řečeno, Atemit financuje své aktivity převážně ze zisku, tudíž v hospodářském roce 2015/2016 neproběhlo pořízení úvěru. Z tohoto důvodu nebude proveden výpočet úrokového krytí. Ostatní poměrové ukazatele zadluženosti budou vypočteny na základě vzorců číslo 15, 16 a 18. Paradoxně i-když pan jednatel téměř všechny aktivity financuje ze zisku, je zadluženost společnosti vyšší než je odvětvový průměr a mimo doporučené hodnoty. Ovšem vše je zkreslené závazky – ovládaná nebo ovládající osoba, protože tento závazek činí přes polovinu cizích zdrojů. Tato položka je v realitě půjčka od pana majitele, čili je to v podstatě stále majetek společnosti. Hodnoty, které neuvažují s touto položkou, jsou uvedeny v závorce. Pokud budeme sledovat tyto hodnoty, můžeme říci, že hodnoty zadluženosti firmy jsou na spodní hranici doporučených hodnot a nižší než odvětvové průměry. Také doba splácení dluhu je výrazně nižší, kdy klesla z 11 let na 4 a půl roku.

Ukazatel	Hodnota	Doporučená hodnota	Odvětvový průměr	Vyhovuje?
Zadluženost	69% (28%)	30 - 60%	46%	NE (ANO)
Koeficient samofinancování	31% (72%)	40 - 70%	40%	NE (ANO)
Doba splácení dluhu	11,09 (4,58)	3 roky	-----	NE

Tabulka 6: Zadluženost

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetnictví podniku

4.1.4 Analýza aktivity

V této kapitole jsou vypočteny čtyři nejčastější ukazatele aktivity na základě vzorců číslo 4, 5, 6, 7. Z tabulky 7 lze vyčíst, že společnost by oproti odvětvovému průměru měla zvýšit tržby nebo omezit investice do aktiv podniku. Počet obrátů aktiv za rok je totiž značně vyšší. Doporučená doba obrátu pohledávek je 30 dní. V podstatě se jedná o počet dní, za které zákazník zaplatí vystavenou fakturu. V tomto ukazateli by společnost také měla podniknout kroky ke zlepšení, neboť jsou její faktury spláceny v průměru za 50 dní v roce 2016.

Z hlediska vývoje je patrné, že společnost se v tomto ukazateli zlepšuje a mezi roky 2013 a 2016 snížila počet dní splácení o 25 dní.

Ukazatel doby obratu závazků vypovídá o platební morálce vůči věřitelům. Z tohoto důvodu by měl tento ukazatel vykazovat klesající tendenci nebo zůstat na stejné úrovni. Společnosti se dařilo zkracovat dobu obratu závazků až do roku 2016, kde se opět projevila již zmíněná krize a nepovedený hospodářský rok společnosti. Zásoby by podobně jako doba obratu závazků měly vykazovat klesající tendenci, což se v posledních letech neděje, ba naopak, trend je spíše stoupající.

Rok	2013	2014	2015	2016	dop. hodnota (průměr)
Počet obrátů aktiv celkem za rok	2,2	2,7	2,2	1,3	0,3
Doba obratu zásob	43,2	23,3	25,7	35,6	klesající tendence
Doba obratu pohledávek	75,6	67,0	49,7	49,7	30,0
Doba obratu závazků	90,8	80,3	55,9	73,6	klesající tendence

Tabulka 7: Aktivita

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetnictví podniku

4.2 Souhrnné bonitní ukazatele

Tato kapitola se zabývá bonitními modely, které zjišťují zdraví podniku. Nejprve je proveden výpočet tuzemského indexu IN99. V dnešní době jsou v České republice tyto bonitní ukazatele manželů Neumaierových značně využívány při zjišťování finančního zdraví podniku a jeho celkové výkonnosti. Následuje výpočet zahraničního indexu bonity, který zahrnuje na rozdíl od indexu IN do výpočtu i cash - flow podniku.

4.2.1 Index IN99

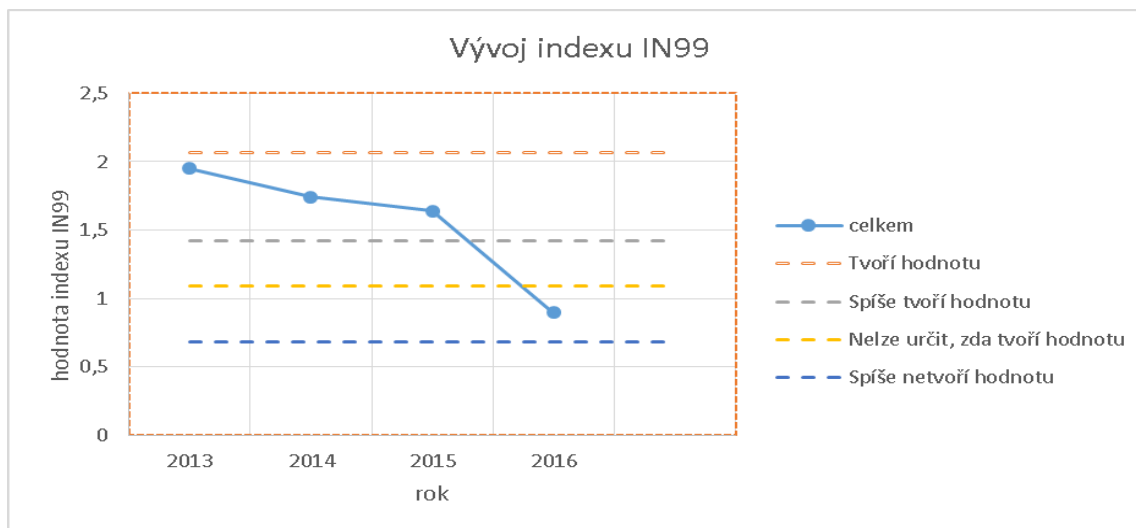
Rok	2013	2014	2015	2016
A	-0,030	-0,027	-0,029	-0,025
C	0,890	0,463	0,559	0,272
D	1,070	1,286	1,073	0,625
E	0,021	0,020	0,036	0,024
Celkem	1,951	1,742	1,639	0,896
Hodnocení	B	B	B	D

Tabulka 8: Hodnoty ukazatele IN99

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetnictví podniku

Na základě výsledku uvedených v tabulce číslo 7 a zařazení do skupiny dle tabulky 3 (viz. kapitola 1.8.1.) lze říci, že v letech 2013 až 2015 podnik spíše tvořil hodnotu pro vlastníka.

V roce 2016 však nastala změna a společnost nesplnila obchodní plán a zažila velmi nevydařený rok. To se projevilo i na výsledku indexu IN99, kdy v roce 2016 řadíme společnost do skupiny: spíše nevytváří hodnotu pro zákazníka. Celkově můžeme na obrázku 8 pozorovat klesající tendenci indexu IN99, což lze hodnotit negativně.



Obrázek 8: Vývoj indexu IN99

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetnictví podniku

Pro další zdravý vývoj firmy je třeba přijmout taková opatření, aby se tato situace již neopakovala.

4.2.2 Index Bonity

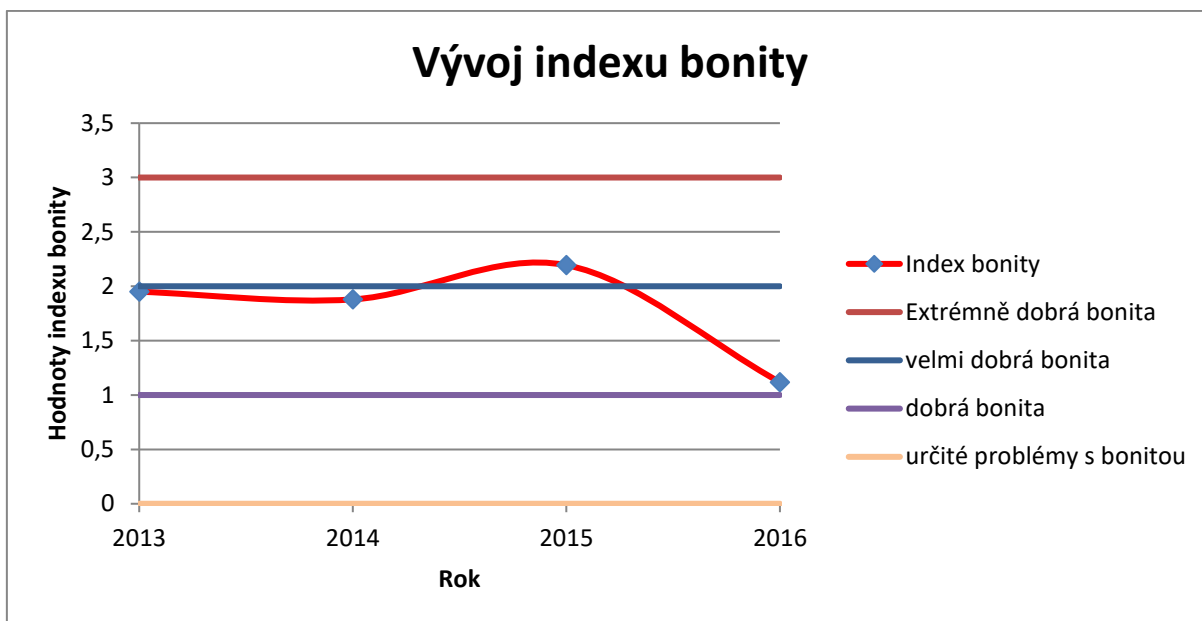
Z tabulky 3 (viz. kapitola 1.8.2.) a na základě výsledků v tabulce 8 lze vyčíst, že v letech 2013-2016 se společnost pohybovala v intervalu dobré až velmi dobré hodnocení bonity podniku. Nejúspěšnějším obdobím byl rok 2015, kdy se Atemit dostal do intervalu velmi dobrá bonita. To je způsobené především velkou ziskovostí aktiv (ROA).

Rok	2013	2014	2015	2016
$x1 = \text{cash flow} / \text{cizí zdroje} * 1,5$	0,309	0,269	0,317	0,145
$x2 = \text{celková aktiva} / \text{cizí zdroje} * 0,08$	0,143	0,128	0,137	0,116
$x3 = \text{zisk před zdaněním} / \text{celková aktiva} * 10$	1,013	1,008	1,222	0,504
$x4 = \text{zisk před zdaněním} / \text{celkové výkony} * 5$	0,222	0,194	0,274	0,193
$x5 = \text{zásoby} / \text{celkové výkony} * 0,3$	0,035	0,020	0,021	0,030
$x6 = \text{celkové výkony} / \text{celková aktiva} * 0,1$	0,228	0,260	0,223	0,130
Celkem	1,950	1,879	2,194	1,118

Tabulka 9: Index bonity

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetnictví podniku

Vývoj indexu bonity ve vybraných letech lze také sledovat na obrázku 9. Jsou zde zobrazeny hranice jednotlivých stupňů indexu bonity a je zde názorně vidět, do které skupiny v jednotlivých letech společnost Atemit z hlediska „zdraví“ patří.



Obrázek 9: Vývoj indexu bonity

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetnictví podniku

4.3 Shrnutí výsledků finančního zdraví podniku

V předchozích kapitolách byla provedena finanční analýza pomocí poměrových ukazatelů. V oblasti likvidity a rentability dosahuje společnost výborných výsledků. Společnost je solventní a je schopna své závazky splácet včas a hodnoty všech tří úrovní likvidity se nacházejí v doporučených mezích. Rentabilita zvolených položek společnosti byla porovnávána s odvětvovými průměry stavebnictví. Ve všech zvolených ukazatelích je Atemit z hlediska ziskovosti více efektivní než odvětvový průměr.

Kapitálová struktura podniku je s ohlednutím na vysoký poměr závazků vůči ovládající osobě vhodně zvolena. Poměr cizího a vlastního kapitálu je dle doporučených hodnot vyhovující. Naopak ukazatel doby splácení dluhu není z hlediska doporučených hodnot v doporučených mezích. Společnostem se doporučuje být schopné splatit dluh do tří let, Atemit však dosahuje na číslo 4,5 (opět s ohlednutím na vysoký podíl závazky k ovládané osobě na celkovém dluhu), což je nevyhovující a firma by měla shromáždit více provozního cash – flow nebo snížit velikost celkového dluhu společnosti. Z ukazatelů aktivity nelze

kladně hodnotit žádný s ukazatelů. Společnost by měla v oblasti aktivity podniknout kroky vedoucí ke zlepšení.

Bonitní ukazatel IN99 zařadil společnost Atemit v letech 2013-2015 mezi firmy, které „spíše vytvářejí hodnotu“ pro vlastníky. V roce 2016 však přišel pád do zóny „spíše nevytváří hodnotu“ pro majitele. Hlavním důvodem je s ohledem na tabulku 9 ukazatel ROA a pokles jeho meziroční hodnoty. Index bonity zařadil Atemit do horní poloviny tabulky bonity. Lze ovšem říci, že vzhledem k výše uvedeným cílům je stále prostor pro zlepšení a možné postupy a kroky jak ho dosáhnout jsou uvedeny v následující kapitole.

5 NÁVRH ZLEPŠENÍ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIRMY ATEMIT

Tato kapitola se věnuje návrhům a doporučením na efektivní měření výkonnosti podniku a na možné způsoby jak zlepšit hlavní strategický cíl. Tento návrh vychází z principů metody BSC popsané v kapitole č. 2.4.

5.1 Strategická mapa

Z provedené analýzy indexu bonita lze pozorovat pád v roce 2016 do zóny „spíše nevytváří hodnotu pro vlastníka“. Tento jev vyvolává otázku: Proč se to stalo a jak se vyhnout dalšímu propadu v následujících letech. Při pohledu na tabulku 8, index bonita, je zřejmé, že hlavním důvodem je propad hodnoty rentability aktiv z mezi lety 2015 a 2016 téměř o 60% původní hodnoty. Tento ukazatel má nejvyšší koeficient důležitosti, což jasně hovoří o jeho velkém vlivu na index bonit podniku. Ten samý propad lze pozorovat v tabulce 9, kde je znázorněn vývoj hodnot ROA v čase a mezi lety 2015 a 2016 se hodnota ROA snížila o 7%.

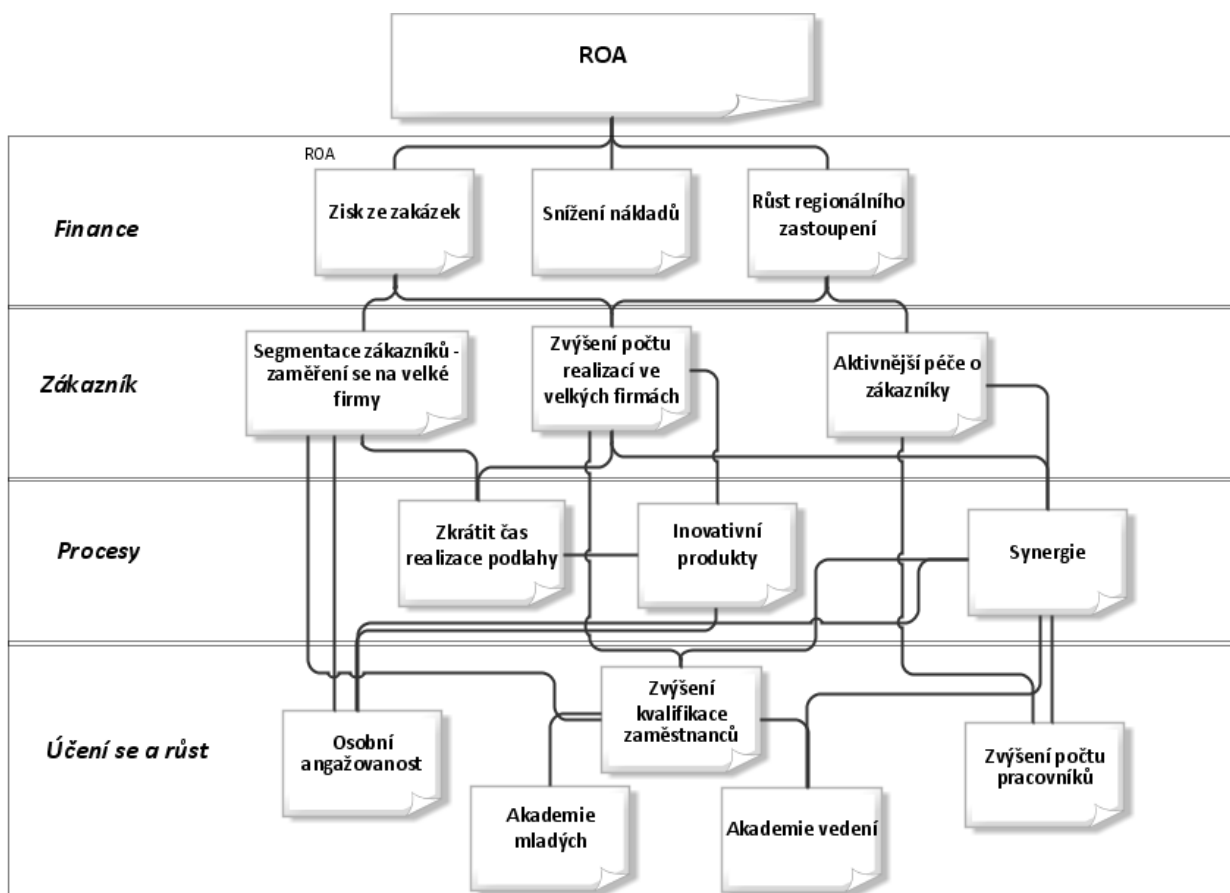
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
ROA	19%	10%	10%	12%	5%

Tabulka 10: Vývoj hodnot ROA

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetnictví podniku

Na základě výše zmíněných faktů je pro zlepšení finančního zdraví a ziskovosti podniku důležité sledovat a pracovat na zlepšení ukazatel ROA. Z těchto důvodů je ukazatel rentability aktiv zvolen jako hlavní strategický cíl a vrcholový ukazatel pro nadcházející návrh na zlepšení výkonnosti podniku a její efektivní měření.

Pro zlepšení hodnot ROA je navrhována strategická mapa (obrázek 10), které je vytvořena na principech metody BSC. Jsou zde čtyři základní perspektivy: finanční, zákaznická, procesní a učení se a růstu. Ke každé perspektivě jsou přiřazeny vždy minimálně tři vytyčené cíle, které společnost přiblíží k lepší rentabilitě aktiv a celkově lepší bonitě. Spojnice zobrazené na obrázku 10 znázorňují závislosti a návaznosti jednotlivých cílů vedoucí ke zlepšení vrcholového ukazatele.



Obrázek 10: Strategická mapa

Zdroj: Vlastní zpracování

5.2 Výběr cílů a vhodných měřítek

Aby bylo možné zjistit účinnost strategické mapy a míru dosahování dílčích cílů zvolené v dané perspektivě, je zapotřebí zvolit vhodná měřítka. Navržené cíle a jejich měřítka jsou uvedena v tabulce 10. Pro objasnění významu a důvodu volby právě těchto cílů je vhodné uvést vysvětlující komentář. Uvedené komentáře budou seřazeny vzestupně počínajíc perspektivou učení se a růstu. Je totiž možné tyto perspektivy chápat jako pyramidu, na jejímž vrcholu je ukazatel **ROA**. Abychom se dostali na vrchol je zapotřebí postavit pevné základy, které zajistí stabilitu a úspěšnost vybraného návrhu. Bude tedy postupováno od spodních pater až po vrcholový ukazatel. Veškerá měřítka jednotlivých cílů jsou uvedena v tabulce 10.

- **Perspektiva učení se a růstu.**
 - *Osobní angažovanost*

Aktivita a invence zaměstnanců jsou velmi důležité především pro správně fungující synergie a tvorbu nových inovativních produktů a procesů. Teorie synergie v podstatě říká, že jedna plus jedna je větší než dvě. Spolupráce tedy přináší lepší výsledky než práce

jednotlivce. Z ohledem na další cíle jako je „*zvýšení počtu zaměstnanců*“ je nutné sledovat, zda nová pracovní síla způsobuje především výše zmíněný synergický efekt a zvýšení počtu a efektu vývoje produktů a nových procesů.

- ***Zvýšení kvalifikace zaměstnanců***

Vlastnit kvalifikované zaměstnance je základním kamenem úspěšné firmy. V minulosti si společnost Atemit zajišťovala zaměstnance především z řad již zkušených pracovníků. Tento postup se však s postupem času stal neefektivním, především kvůli nesouladu s podnikovou kulturou a vizí společnosti. V dnešní době si firma vychovává a vzdělává vlastní pracovní sílu, aby vznikl požadovaný soulad pracovníka s vizí společnosti a její kulturou. I z tohoto důvodu si společnost zvolila za cíl vznik „*Akademie mladých*“ a „*Akademie vedení*“. Hlavním výstupem těchto akademií má být především znalostí a dovednostní růst zaměstnanců a výchova novým pracovníků z řad studentů vysokých škol.

- ***Zvýšení počtu zaměstnanců***

Jak již bylo řečeno, tento cíl by měl být především výstupem „*Akademie mladých*“. Jestliže bude fungovat již zmíněný princip synergie, pak vyšší počet kvalifikovaných zaměstnanců zvládne získat a následně realizovat více zakázek a zvyšovat tak bonitu a úspěšnost společnosti. Tento cíl je také v souladu s dlouhodobým cílem společnosti „*Přirozený a kvalitní růst pracovních sil*“ uvedeným v kapitole 3.4.

- **Perspektiva procesů**

- ***Inovativní produkty***

Pro zajištění konkurenceschopnosti společnosti je nutné neustále své portfolio produktů a vnitropodnikové procesy inovovat či zlepšovat a získat tak jedinečné produkty či procesy, které zajistí podniku strategickou konkurenční výhodu v boji na podlahářském trhu. Jak lze vyčíst ze strategické mapy je tento cíl základem především pro cíl „*zkrátit čas realizace podlahy*“ z perspektivy procesů a „*zvýšit počet realizací ve velkých firmách*“ ze zákaznické perspektivy. Komentář k tomuto navazujícímu cíli je uveden níže.

- ***Zkrátit čas realizované zakázky***

Velmi často se na trhu vyskytují firmy, které potřebují opravit podlahu během celozávodní dovolené, jelikož je odstávka provozu nepřijatelná. Čas je tak velmi často klíčovým faktorem pro volbu dodavatele. Dosažení úspory času při realizaci tak může napomoci k zisku dané zakázky a s ním spojené zvýšení velikosti celkového zisku.

- **Synergie**

Vysvětlení volby tohoto cíle bylo v podstatě uvedeno v předchozích částech. Je vhodné pouze dodat, že funkčnost tohoto jevu lze sledovat pomocí procentuální změny zisku na jednoho zaměstnance, jak je uvedeno v tabulce 10.

- **Zákaznická perspektiva**

- **Segmentace zákazníků a zvýšení počtu zakázek ve velkých firmách**

Cílem segmentace zákazníků spočívá především v zisku většího počtu zakázek ve společnostech se statusem velká firma především v oborech strojírenství, automotive průmysl, farmacie, chemický průmysl a příbuzných oborů. Velké firmy mají totiž potenciál stát se dlouhodobým a několika referenčním zákazníkem společnosti. Takovéto firmy mají většinou velké výrobní prostory a vysoké požadavky na chemickou či mechanickou odolnost podlahy s ohledem na typ provozu. V posledních letech se stává podlaha také estetickou záležitostí, především z důvodu zákaznických či vlastnických (většinou v případě zahraničního vlastníka) auditů. Jestliže se podaří naplnit tento cíl, společnost Atemit získá pevnou základnu dlouhodobých stávajících zákazníků, což zajistí firmě příliv požadovaného zisku.

- **Aktivnější péče o zákazníky**

Stejně jako společnost Atemit i konkurenční firmy se snaží získat nové zakázky. Je tedy důležité si svoje stávající zákazníky chránit a pečovat o ně, aby je firma neztratila. Je zapotřebí neustále udržovat kontakt a reagovat na případné připomínky a dotazy ze strany zákazníka. Pro měření tohoto cíle je vhodné využít interní software, kam každý obchodník zaznamenává své provedené akce, na jejichž základě se dá zjistit míra kontaktu a péče o stávající zákazníky.

- **Finance**

Veškeré výše zmíněné cíle jsou příčinou a nutností pro dosažení všech tří zmíněných cílů ve finanční perspektivě, které již přímo ovlivňují vrcholový ukazatel ROA: „**snížení nákladů**“, „**vyšší ziskovost za zakázek**“ a „**růstu regionálního zastoupení**“. Atemit v současné době neoperuje na celém území České republiky, ovšem cíle jako „**zvýšit počet zaměstnanců**“, „**zlepšit kvalifikaci zaměstnanců**“ by měli způsobit zvýšení regionálního zastoupení společnosti v současných obhospodařovaných regionech, i do budoucna v těch potenciálně nových.

Perspektiva	Cíl	Měřítko
Finance	Vyšší zisk ze zakázek	Podíl zisku na zakázce (Z/T)
	Snížení nákladů	Podíl nákladů na tržbách (N/T)
		Nákladovost produktů
	Růst regionálního zastoupení	Podíl na trhu v daném regionu
Počet realizací v daném kraji (porovnání s loňským rokem)		
Zákazník	Aktivnější péče o zákazníky	Podíl opakovaných poptávek na celkovém počtu.
		Počet schůzek a akcí spojených se zákazníkem (měřeno v interním softwaru)
	Segmentace zákazníků	Podíl počtu schůzek a telefonátů ve velkých firmách na celkovém počtu
	Zvýšení počtu realizací ve velkých firmách	Podíl realizací ve velkých firmách na celkovém počtu
Podíl zisku ze zakázek ve velkých firmách na celkovém počtu		
Procesy	Inovativní produkty	Počet zrealizovaných návrhů
		Podíl nových produktů na celkovém zisku
	Zkrátit čas realizace podlahy	Skutečná doba realizace ve srovnání se standardy firmy
Synergie	Procentuální změna zisku na jednoho zaměstnance	
Učení se a růst	Osobní angažovanost	Zisk na jednoho zaměstnance
		Počet návrhů na zlepšení (procesy, produkty)
	Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	Počet absolvovaných školení
		Výsledky psaných testů
	Akademie vedení	Počet povýšených zaměstnanců
	Akademie mladých	Počet "vychovaných" zaměstnanců
Zvýšení počtu zaměstnanců	% obsazení strategických pozic	
	% růst počtu zaměstnanců	

Tabulka 11: Cíle a měřítko

Zdroj: Vlastní zpracování

ZÁVĚR

Pro splnění cíle této diplomové práce bylo nejprve nutné nastudovat odbornou literaturu zabývající se zhodnocením výkonnosti podniku, získat znalosti o metodách a nástrojích pro zpracování tohoto tématu. Hlavním cílem této práce bylo provést zhodnocení finanční situace vybraného podniku, zhodnotit jeho výsledky a formulovat návrh na zlepšení měření výkonnosti.

Společnost Atemit je na trhu v podobě právnické osoby již přes 20 let. Pan jednatel začínal v panelovém bytě a jako sklad materiálu mu sloužil klasický „panelákový sklep“. Od té doby nasbíral spoustu zkušeností a podnikatelských úspěchů a z takzvané „garážové“ firmy vytvořil společnost, která v dnešní době dosahuje obrátu kolem 120 miliónů korun ročně. Veškeré aktivity společnosti pan jednatel financuje ze zisku a téměř nevyužívá cizího kapitálu. Věří, že pokud firma přirozeně a zdravě poroste, má svoji budoucnost. Z tohoto důvodu jsou také stanoveny dva dlouhodobé strategické cíle podniku, a sice *zisk ze zakázek* a *přirozený a kvalitní růst pracovních sil*. Z těchto důvodů byly provedeny analýzy, které odpověděly na otázku jak plní firma strategické cíle. Bylo zjištěno, že plnění není ideální především v minulém roce 2016, kdy se firmě nedařilo, bonitní ukazatele vykazovaly propad. Z tohoto důvodu byly navrženy cíle a postupy, které by měly zaručit, aby v budoucnosti nedocházelo k těmto nezdarům a firma mohla i nadále zdravě růst a zlepšovat svou bonitu.

Hlavním důvodem propadu, s ohlednutím na provedené analýzy, bylo především zhoršení ukazatele ROA, proto byla rentabilita aktiv zvolena jako vrcholový ukazatel pro návrh na zlepšení měření výkonnosti podniku. Tento návrh byl vytvořen především na principech metody BSC. Výstupem je tabulka 11, kde jsou zvoleny cíle a jejich měřítka pro příslušnou perspektivu, které by v případě jejich plnění měly zapříčinit zlepšení vrcholového ukazatele a zajistit jeho efektivní měření. Návaznosti a vztahy jednotlivých cílů jsou znázorněny na strategické mapě, která je uvedena na obrázku 10 a je zároveň druhým výstupem provedeného návrhu.

Je v zájmu společnosti zvážit výše navrženou, či jakoukoli jinou smysluplnou implementaci postupů či metod, které zaručí plnění strategických cílů a dlouhodobou úspěšnost podniku na podlahářském trhu. Na základě provedené analýzy a formulovaných návrhů lze konstatovat, že cíl práce byl splněn.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] FREEMAN, R.E. STRATEGIC MANAGEMENT, A Stakeholder Approach. Boston: Pitman, 1984, 276 s. ISBN 02-73019-13-9
- [2] FOTR, J. a SOUČEK, I. PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR A INVESTIČNÍ ROZHODOVÁNÍ. Vyd. 1. Praha : Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-24709-39-2.
- [3] HORVATH A PARTNERS, BALANCED SCORECARD V PRAXI. Vyd. 1. Praha: Profess Consulting, s.r.o., 2002, 365 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [4] KEOWN, A. a MARTIN J. a TITMAN S. FINANCIAL MANAGEMENT, Principles and applications. Vyd 11. Boston: Pearson Education, 2011, 682 s. ISBN 978-0-13-217422-0
- [5] KISLINGEROVA, E. OCEŇOVÁNÍ PODNIKU. Vyd 2. přepracované a doplněné. Praha: C. H. Beck, 2001, 367 s. ISBN 80-7179-529-1.
- [6] KNÁPKOVÁ, A. a PAVELKOVÁ, D. a ŠTEKER, K. FINANČNÍ ANALÝZA, Komplexní průvodce s příklady. Vyd. 2. Praha: Grada, 2013, 240 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [7] KOVANICOVÁ, D. a KOVANIC, P. POKLADY SKRYTÉ V ÚČETNICTVÍ - 3. Díl, Finanční řízení rozvoje podniku. Praha: Polygon, 1997, 229 s. ISBN 80-85967-35-9
- [8] MAŘÍK, M. METODY OCEŇOVÁNÍ PODNIKU: Proces ocenění - základní metody a postupy. Vyd. 3. Praha: Ekopress, 2011, 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.
- [9] MAŘÍKOVÁ, P. a MAŘÍK, M. MODERNÍ METODY HODNOCENÍ VÝKONOSTI A OCEŇOVÁNÍ PODNIKU. vyd. 1. Praha: EKOPRESS, 2001, 70 s. ISBN 80-86119-36-X
- [10] MRKVIČKA, J. a KOLÁŘ, P. FINANČNÍ ANALÝZA. vyd. 2. Praha: ASPI, 2006, 228 s. ISBN 80-735-7219-2.
- [11] PAVELKOVÁ, D. a KNÁPKOVÁ, A. VÝKONNOST PODNIKU Z POHLEDU FINANČNÍHO MANAŽERA. vyd. 3. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- [12] RŮČKOVÁ, P. FINANČNÍ ANALÝZA. Vyd. 4. Praha: Grada Publishing, 2008, 160 s. ISBN 978-80-247-3916-8

- [13] SEDLÁČEK, J. FINANČNÍ ANALÝZA PODNIKU. vyd. 1. Brno : Computer Press, 2009, 154 s. ISBN 978-80-251-1830-6
- [14] SPURGA, R. BALANCE SHEET BASICS: Financial Management for Nonfinancial Managers. Vyd. 1. London: Penguin, 2004, 176 s. ISBN 978-11-014-8402-9.
- [15] ŠULÁK, M a VACÍK, E. MĚŘENÍ VÝKONNOSTI FIREM. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005, 90 s. ISBN 80-86754-33-2.
- [16] VOCHOZKA, M. METODY KOMPLEXNÍHO HODNOCENÍ PODNIKU. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2011, 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.
- [17] WAGNER, J. MĚŘENÍ VÝKONNOSTI: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

ELEKTRONICKÉ ZDROJE

- [18] URL: http://multiedu.tul.cz/~radana.hojna/multiedu/FRP/FRP_prednaska_-_Moderni_koncepty_mereni_vykonnosti_podniku.pdf (cit. 16.12.2016)
- [19] URL: <https://managementmania.com> (cit. 16.12.2016)
- [20] URL: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/techniky-a-metody-financni-analyzy-3384.html#rozuka> (cit. 18.12.2016)
- [21] URL: <http://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-aktivity/> (cit. 30.1.2017)
- [22] URL: <http://www.miras.cz/seminarky/podnikove-finance-vnitri-vynosove-procento.php> (cit. 1. 2.2017)
- [23] URL: <http://www.euroekonom.sk/download2/testy-prijimacky-vs-ekonomia/Podnikove-finance-Tema8.pdf> (cit. 1.2.2017)
- [24] URL: <https://is.bivs.cz/el/6110/zima2014/M103FRI/um/WACC.pdf?lang=sk> (cit. 1.2.2017)
- [25] URL: <https://www.linkedin.com/pulse/whatever-happened-balanced-scorecard-alan-hayman> (cit. 1.2.2017)
- [26] URL: <http://www.atemit.cz/website/mainmenu/o-nas/historie-atemit/> (cit. 20.3.2017)
- [27] URL: http://www.atemit.cz/website/mainmenu/o-nas/poslani_atemit/ (cit. 20.3.2017)
- [28] URL: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/kdyz-se-rekne-wacc-aneb-kolik-musite-nejmene-vydelat/pdf> (cit. 31.3.2017)
- [29] URL: <http://www.mpo.cz> (cit. 31.3.2017)
- [30] URL: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankroti-modely.html> (cit. 19.6.2017)