

Využití benchmarkingu pro zvýšení finanční výkonnosti vybraného podniku

Bc. Kamila Fibichrová

Diplomová práce
2022



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2021/2022

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Kamila Fibichrová**
Osobní číslo: **M20489**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Využití benchmarkingu pro zvýšení finanční výkonnosti vybraného podniku**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Na základě literární rešerše zpracujte problematiku finanční výkonnosti podniku a benchmarkingu.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte podnik Kasko spol. s r.o. a odvětví, do kterého spadá.
- Zpracujte benchmarkingovou studii pro podnik Kasko spol. s r.o. se zaměřením na zvýšení finanční výkonnosti.
- Dle výsledků benchmarkingové studie navrhněte opatření, která povedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Kasko spol. s r.o.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD, Jeffrey F. JAFFE a Bradford D. JORDAN. *Corporate finance: core principles & applications*. Fifth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2018, 680 s. ISBN 978-1-260-08327-9.
- STEWART, G. Bennett. *Best-practice EVA: the definitive guide to measuring and maximizing shareholder value*. Hoboken: Wiley, 2013, 324 s. ISBN 978-1-118-63938-2.

Vedoucí diplomové práce: **prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **11. února 2022**
Termín odevzdání diplomové práce: **27. dubna 2022**

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 11. února 2022

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Kamila Fibichová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracovat benchmarkingovou studii a následně navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Kasko spol. s r.o. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Nejprve je na základě literární rešerše zpracována problematika finanční výkonnosti podniku, jejího měření a benchmarkingu. Praktická část začíná představením a charakteristikou podniku Kasko spol. s r.o., pro který je zpracována benchmarkingová studie. Praktická část pokračuje finanční analýzou podniku a srovnáním s odvětvím. Následně je v benchmarkingové studii srovnána finanční výkonnost podniku s vhodnými benchmarkingovými partnery. V poslední části práce jsou navržena opatření vedoucí ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Kasko spol. s r.o.

Klíčová slova: benchmarking, finanční výkonnost, ekonomická přidaná hodnota, automotive, finanční analýza

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to elaborate a benchmarking study and then propose appropriate measures that will lead to increase the financial performance of the company Kasko spol. s r.o. The diploma thesis is divided into theoretical and practical part. At first, the theoretical knowledge of the corporate's financial performance, its measurement and benchmarking are elaborated on the basis of a literature search. The practical part begins with the introduction and characteristics of the company Kasko spol. s r.o., for which a benchmarking study is prepared. The practical part continues with the financial analysis of the company and comparison with the industry. Finally, the benchmarking study compares the company's financial performance with suitable benchmarking partners. The conclusion contains proposals and recommendations leading to increase the financial performance of the selected company.

Keywords: Benchmarking, Financial Performance, Economic Value Added, Automotive, Finance Analysis

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí diplomové práce prof. Dr. Ing. Drahomíře Pavelkové za odborné vedení, cenné rady a připomínky při zpracování této práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	13
1.1 MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI.....	14
1.2 TRADIČNÍ KONCEPTY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	15
1.2.1 Podstata finanční analýzy a její cíle	16
1.2.2 Uživatelé finanční analýzy	17
1.2.3 Zdroje informací pro finanční analýzu.....	18
1.2.4 Finanční měřítko.....	19
1.2.5 Souhrnné ukazatele	27
1.2.6 Pyramidová soustava ukazatelů	28
1.3 POKROČILÉ KONCEPTY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	29
2 BENCHMARKING	32
2.1 ÚČEL BENCHMARKINGU	33
2.2 PŘÍSTUPY BENCHMARKINGU.....	34
2.3 PROCES BENCHMARKINGU.....	36
2.3.1 Co podrobit benchmarkingu.....	37
2.3.2 Určení partnerů pro benchmarking	37
2.3.3 Sběr dat.....	38
2.3.4 Analýza dat.....	39
2.3.5 Realizace	40
2.4 OMEZENÍ	42
2.5 BENCHMARKING V PRAXI	43
II PRAKTICKÁ ČÁST	44
3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU	45
3.1 HISTORIE	46
3.2 VÝVOJ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ V ANALYZOVANÉM OBDOBÍ	47
3.3 VÝVOJ CELKOVÝCH TRŽEB	47
3.4 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	48
3.5 VÝVOJ INVESTIC.....	49
3.6 PRODUKTOVÉ PORTFOLIO SPOLEČNOSTI.....	50
3.6.1 Pohledové díly.....	50
3.6.2 Technické díly	50
3.6.3 Čiré díly.....	50
4 SWOT ANALÝZA	52
5 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ A ZAŘAZENÍ DLE CZ-NACE	54

5.1	ZAČLENĚNÍ PODNIKU DLE CZ-NACE	54
5.2	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	54
6	ANALÝZA FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU KASKO SPOL. S R.O.....	56
6.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY	56
6.1.1	Majetková struktura podniku	56
6.1.2	Majetková struktura odvětví	58
6.2	ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY	60
6.2.1	Finanční struktura společnosti.....	60
6.2.2	Finanční struktura odvětví.....	62
6.3	ANALÝZA VÝNOSŮ	64
6.3.1	Analýza výnosů společnosti.....	64
6.3.2	Analýza výnosů odvětví.....	65
6.4	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	66
6.4.1	Analýza nákladů společnosti.....	66
6.4.2	Analýza nákladů odvětví.....	69
6.5	ANALÝZA PŘIDANÉ HODNOTY A VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ.....	70
6.6	ANALÝZA CASH FLOW	73
6.7	ANALÝZA POMĚROVÝCH UKAZATELŮ	73
6.7.1	Analýza zadluženosti majetkové a finanční struktury.....	74
6.7.2	Analýza likvidity	76
6.7.3	Analýza rentability	77
6.7.4	Analýza aktivity	79
6.7.5	Další poměrové ukazatele	80
6.7.6	Spider analýza	82
6.8	HODNOCENÍ Vlivu zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu	87
6.9	ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU.....	87
6.10	SOUSTAVY POMĚROVÝCH UKAZATELŮ.....	88
6.10.1	Pyramidový rozklad ROE	88
6.10.2	Z-skóre	90
6.10.3	Index IN05	91
6.11	ÚČETNÍ EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA	92
6.12	SHRNUTÍ FINANČNÍ POZICE PODNIKU	94
7	BENCHMARKINGOVÁ STUDIE.....	96
7.1	Co PODROBIT BENCHMARKINGU	96
7.2	VYHLEDÁNÍ A VÝBĚR POTENCIONÁLNÍCH PARTNERŮ PRO BENCHMARKING	96
7.3	SBĚR DAT	97
7.3.1	Základní charakteristiky firem v benchmarkingové studii.....	97
7.3.2	Plastika a.s.....	98

7.3.3	Formplast Purkert s.r.o	98
7.3.4	Grupo Antolin Ostrava, s.r.o	98
7.4	SROVNÁNÍ FINANČNÍ VÝKONOSTI SPOLEČNOSTI KASKO SPOL. S R.O. S BENCHMARKINGOVÝMI PARTNERY	99
7.5	POROVNÁNÍ POMĚROVÝCH UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY	102
7.5.1	Souhrnné ukazatele	111
7.5.2	Pyramidový rozklad ROE benchmarkingových partnerů	113
7.5.3	Ukazatel EVA	117
7.6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO ZVÝŠENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	119
7.6.1	Finanční stabilita	119
7.6.2	Přebytečná likvidita.....	121
7.6.3	Nevýhodné postavení věřitele	121
ZÁVĚR		124
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		125
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		128
SEZNAM OBRÁZKŮ		130
SEZNAM TABULEK.....		132
SEZNAM PŘÍLOH.....		135

ÚVOD

Finanční výkonnost podniku lze hodnotit mnoha způsoby, jedním z nich je využití metody benchmarking. Cílem metody je porovnání vybrané společnosti s takovou společností, která je v dané oblasti nejlepší. Společnost díky tomu získá přehled o své nynější finanční výkonnosti a odhalí existující mezery mezi výkonností svou a výkonností nejlepšího podniku. Za účelem dosažení nejlepší výkonnosti podnik přijme taková opatření, která k tomu povedou. Aby byla metoda benchmarkingu co nejefektivněji ve prospěch podniku využita, je třeba jeho proces opakovat a zařadit jej mezi strategické nástroje řízení společnosti.

V rámci benchmarkingu se lze porovnávat s kýmkoli a v čemkoli. Cílem této diplomové práce je zvýšení finanční výkonnosti podniku Kasko spol. s r.o. s využitím benchmarkingu. Nejprve je na základě literární rešerše zpracována problematika měření finanční výkonnosti podniku. Pomocí odborné literatury jsou zvolena vhodná měřítka finanční výkonnosti, která jsou následně využita v části praktické. Na základě odborné literatury jsou zde zpracovány teoretické poznatky týkající se benchmarkingu, včetně popisu kroků, které jsou pro jeho správné provedení nutné.

Teoretické poznatky, které byly získány jsou poté aplikovány v podniku Kasko spol. s r.o. Společnost je v úvodu praktické části představena a dle ukazatelů finanční analýzy je srovnávána s odvětvím. Na základě toho je shrnuta za sledované období její finanční výkonnost. Ve následující kapitole je zpracována benchmarkingová studie, ve které je společnost srovnávána s vybraným vzorkem konkurenčních firem tzv. benchmarkingových partnerů. Srovnání finančních výkonností vybraných benchmarkingových partnerů a podniku Kasko umožňuje identifikovat rozdíly ve výkonnosti, dle kterých jsou následně v závěru navržena opatření, vedoucí ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Kasko.

CÍLE A METODY PRÁCE

Cílem diplomové práce je zpracovat benchmarkingovou studii a následně navrhnout vhodná opatření, která povedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Kasko spol. s r.o.

Nejprve je na základě literární rešerše zpracována problematika finanční výkonnosti podniku, jejího měření a benchmarkingu. Bylo nutné prostudovat jak knižní, tak i internetové zdroje. Z důvodu malé rozšířenosti benchmarkingu v českých podnicích byl výběr literárních pramenů v jistých částech omezen, kdy bylo nutné hledat informace o benchmarkingu i v cizojazyčných zdrojích. Východiskem pro praktickou část jsou právě získané poznatky o dané problematice.

Praktická část začíná představením a charakteristikou podniku Kasko spol. s r.o., pro který je zpracována benchmarkingová studie. Po identifikaci slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí je zde obsažena SWOT analýza podniku. Praktická část pokračuje finanční analýzou podniku a srovnáním s odvětvím.

Ve snaze najít co nejvhodnější partnery bylo vybráno více firem a pomocí informací z databází hbi.cz, orjustice.cz, ifirmy.cz a webových stránek podniků bylo provedeno srovnávání se společnostmi. Byly identifikovány firmy, které dle svého předmětu činnosti spadají do kategorie CZ-NACE 22.2 (Výroba plastových výrobků), dále při své činnosti využívají identickou technologii jako Kasko (vstřikování), počet zaměstnanců se pohybuje obdobně jako u společnosti Kasko od 250-499 zaměstnanců, hodnota netto aktiv v roce 2020 činila 600-1 mld. Kč a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2020 činily 500-1 mld. Kč. Po identifikaci a zjištění potřebných informací o benchmarkingových partnerech byly za účelem sesbírání potřebných dat o finanční výkonnosti vybraných podniků, detailně prozkoumány veřejně dostupné zdroje (informace z webových stránek, výroční zprávy, účetní závěrky).

Následně je v benchmarkingové studii srovnána finanční výkonnost podniku s vhodnými benchmarkingovými partnery pomocí kvantitativních ukazatelů finanční analýzy a účetní ukazatele EVA, které jsou obsaženy v teoretické části. V poslední části práce jsou navržena opatření vedoucí ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Kasko spol. s r.o.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Wagner (2009, s. 21) přirovnává pojem výkonnosti podniku k jakémukoli živému organismu. Princip je dle něj stejný. Chování organismu je totiž cíleně orientováno na dosažení kvality (úrovně) výkonnosti. Zároveň ale upozorňuje, že není správné brát výkonnost jako nějakou objektivní charakteristiku o činnosti společnosti. Výkonnost musí být pojímána subjektivně ve vztahu k zájmovým skupinám společnosti a jejich preferencím a také záleží na povaze vztahů, které mají zájmové skupiny mezi sebou. Takové pojetí výkonnosti podniku je zcela zásadní, jak pro interpretaci informací o výkonnosti, tak i pro její měření.

Zájmových skupin podniku je několik. Vlastníci mají zájem na zjištění návratnosti jejich prostředků = hodnocení rentability vloženého kapitálu. Státní instituce směřují zájem na schopnost podniku vytvářet zisk a spolu s odváděním daní do státního rozpočtu.

Konkurenti chtějí získat výsledky společností, kterým se daří především pro jejich inspiraci a následným použitím praktik. Věřitelé zaměřují zájem na likviditu a na schopnost svých obchodních partnerů splácet závazky. (Knápková a kol., 2017, s. 17)

Věřitele bude také dále zajímat získání trvalých obchodních kontaktů. Odběratelé se budou zaměřovat na kvalitu, tak i dochvilnost dodávek. Zaměstnanci se budou zabývat nejen mzdovým ujednáním, ale také zachováním pracovních míst. (Růčková, 2019, s. 11)

Je důležité vědět z jakého pohledu nebo pro koho se výkonnost podniku interpretuje a měří. Wagner také uvádí, že pokud nelze účelně měřit výkonnost podniku z různých pohledů uživatelů, pak je nejlepším způsobem posoudit a měřit výkonnost činnosti ke strategickým cílům podniku – dle rozsahu a také způsobu, v jakém se určitá činnost blíží právě strategickým cílům. (Wagner, 2009, s.21)

Autorky Pavelková a Knápková (2012, s.14) přinášejí různé pohledy na výkonnost. Současně ale uvádějí, že dle moderních konceptů řízení je jedním z nejdůležitějších pohledů na výkonnost právě pohled vlastníků. Je zde autorkami vysvětleno, že vlastníci jsou ti, kteří do společnosti vkládají své vlastní prostředky, a tak nesou vyšší riziko podnikání. Existence společnosti je totiž závislá na jejich vkladech. Hlavní je uspokojit jejich potřeby a očekávání, aby v činnosti pokračovali.

1.1 Měření finanční výkonnosti

Dle Kislingerové a kol. (2014, s. 77) vše, co je možné měřit, je možné také řídit. Velmi dobrým předpokladem budoucí prosperity je právě sledování výkonnosti. Výsledky následného měření mohou mít motivační funkci, mohou být použity například také jako podklady pro rozhodování o dalších možnostech vývoje či mohou sloužit jako výstraha v případě rizikového chování podniku.

Výkonnost je možné měřit dle měrných veličin kvalitativních nebo kvantitativních. U kvalitativních veličin nelze kvantifikovat vztah mezi zjištěnými hodnotami. U kvantitativních veličin vztah mezi zjištěnými hodnotami naopak kvantifikovat lze. (Wagner 2009, s. 42-43)

Autorky Pavelková a Knápková (2012, s. 236-237) doporučují určit v podniku jak finanční, tak i nefinanční měřítka a stanovit maximálně dvacet takových klíčových měřítek. Tato klíčová měřítka se mohou doplnit o další diagnostická měřítka. Ke každému měřítku se musí přiřadit osoba, která odpovídá za jeho vývoj.

Kocmanová a kol. (2013, s. 145-151) uvádějí příklady jednotlivých druhů ukazatelů, které se mohou v podnicích využívat:

- Enviromentální ukazatele – spotřeba energií, materiálu, vody, plocha pozemků, emise skleníkových plynů, recyklace odpadů, náklady vynaložené na ochranu životního prostředí či produkce odpadů,
- Sociální ukazatele – počet zaměstnanců, počet pracovních úrazů, počet odpracovaných hodin, podíl žen a mužů v podniku, počet školení, podíl zaměstnanců s handicapem, fluktuace, průměrná nemocnost, mzdové náklady, charitativní aktivity,
- Ekonomické ukazatele – obrat v podniku, provozní výsledek hospodaření, celková aktiva, cizí zdroje, tržby, dividendy, celkové investice, daň z příjmů, vlastní kapitál, ROE, přidaná hodnota.

Jestliže jsou informace dostatečně správně interpretovány a komunikovány s osobami, jež mohou ovlivnit danou výkonnost podniku, poté výkonnost těchto konkrétních osob nezůstane stejná a působí pozitivně na celkovou výkonnost podniku. Autorky Pavelková a Knápková (2012, s. 237) na základě toho doporučují propojit plnění jednotlivých měřítek, které byly stanoveny, s odměňováním na úrovni nižšího a vyššího managementu.

Aby podnik směřoval k úspěšnému rozvoji, musí dle autorek umět reagovat na měnící se podmínky podnikání, identifikovat klíčové ukazatele výkonnosti, měřit a hodnotit je pravidelně a poté se na základě nich snažit trvale výkonnost zvyšovat. Pavelková a Knápková (2012, s. 13)

Přáním vlastníků a také investorů je využívat tu metodu, která přehledně a zároveň rychle zhodnotí výkonnost podniku. I přesto, že odborná literatura nabízí mnoho možností, jakým způsobem nejlépe přistupovat k hodnocení výkonnosti podniku, u podniků v České republice převládá využívání klasických finančních ukazatelů. Jedná se například o rentabilitu vlastního kapitálu, tržeb a aktiv. Kocmanová a kol. (2013, s. 22)

Ke konceptům měření a řízení výkonnosti patří také pokročilé metody EVA či benchmarking, kterému se budu podrobněji věnovat v kapitole 2 a který bude využit i v praktické části práce. Stejně tak se budu věnovat v kapitole 1.3 i praktické části ukazateli EVA. (Knápková a kol., 2011, s. 53-58)

1.2 Tradiční koncepty měření výkonnosti

Pro měření výkonnosti podniku lze využít tradiční či pokročilé (moderní) koncepty měření. Tradiční měřítka vyplývají z ukazatelů finanční analýzy. Díky analýze účetních výkazů jednotlivých podniků je možné zhodnotit rentabilitu, zadluženost, likviditu a také aktivitu. Účetní výkazy je možné analyzovat díky absolutním, rozdílovým a poměrovým ukazatelům. Poměroví ukazatelé poskytují možnost v krátkém časovém prostoru porovnat podnik ne pouze v čase, ale také s jinými společnostmi navzájem. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 26).

Jak zmiňuje Pavelková a Knápková (2012, s. 43), tradiční ukazatelé jsou často kritizovány z důvodu existenční bariéry mezi tržním oceněním společnosti (trh oceňuje zejména výkonnost), a výkonností, která se měří na základě účetních dat. Účetní metody vždy neodpovídají potřebnému ekonomickému pohledu na výkonnost, jelikož byly vytvořeny pro zcela jiné účely. Trh posuzuje a oceňuje, jak je investice výhodná na základě očekávaných peněžních toků, které plynou v budoucnosti z této investice, přepočtených na jejich současnou hodnotu s pomocí nákladů na kapitál. Je zde tak vyjádření určité míry rizika a tzv. zakalkulování dané časové hodnoty peněžních prostředků.

Mařík a Maříková (2005, s. 12) zmiňují kritéria, které by měly plnit pokročilé ukazatele výkonnosti:

- Co nejvíce úzké vazby na hodnotu akcií, prokazatelná statistickými výpočty,
- Umožnění využít co největší množství informací a také údajů, které poskytuje účetnictví i včetně ukazatelů, které stojí na účetních údajích, zmiňované kritérium vede ke snížení pracnosti výpočtu a ke zvýšení komunikativnosti s praxí získanou doposud,
- Překonání dosavadních námitek proti účetním ukazatelům, které postihují finanční efektivnost, zahrnování kalkulace rizika a rozsah vázaného kapitálu,
- Umožnění hodnotit výkonnost a také ocenění podniků,
- Moderní ukazatele by měly splňovat další dva významné aspekty, a to takové, aby ukazatel umožňoval jasnou a také přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení a měl by podporovat řízení hodnoty.

Požadavky uvedené výše naplňují ukazatele, které jsou postavené na ekonomickém zisku, hlavně tedy ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA). Mařík a Maříková (2005, s. 12)

1.2.1 Podstata finanční analýzy a její cíle

Finanční analýza prioritně slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Odhaluje, jestli je společnost dostatečně zisková, jakou má majetkovou a kapitálovou strukturu. Pomáhá odhalit i to, jestli je kapitálová struktura vhodná, jestli dokáže efektivním způsobem využívat svá aktiva, zda je dostatečně schopná splácet své závazky včas a celý výčet ostatních skutečností. Pokud budou mít manažeři podniku průběžné znalosti o finanční situaci, pomůže jim to ke správnému rozhodnutí v mnoha skutečnostech, jako mohou být například stanovení optimální finanční struktury, alokace volných peněžních prostředků nebo také rozdělování zisku, jakým způsobem stanovit optimální finanční strukturu podniku či při poskytování obchodních úvěrů. Velmi důležité a nezbytné je znát finanční postavení, tak, jako ve vztahu k minulosti, tak i pro prognózu vývoje v budoucnu. Finanční analýza je manažery potřebná pro krátkodobé, a především pro dlouhodobé řízení podniku. (Knápková a kol., 2017, s. 17)

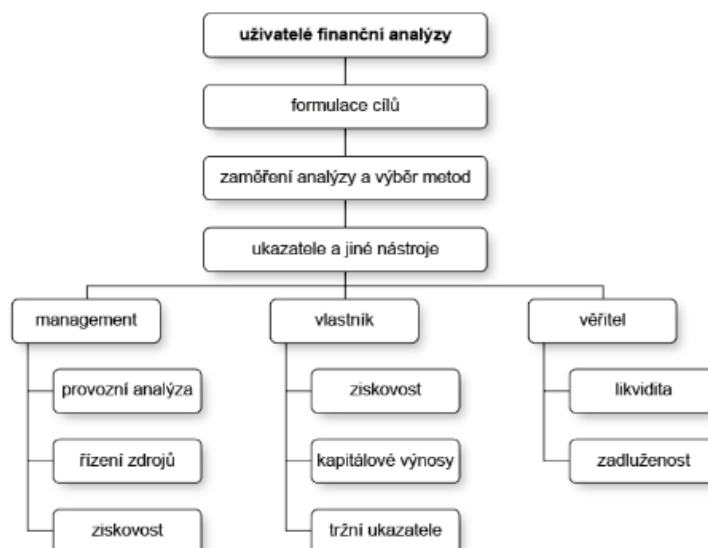
Obecným cílem je posouzení finančního zdraví podniku, které je měřeno logickým průnikem rentability a likvidity. Mezi další úlohy finanční analýzy patří zlepšit nebo obnovit výkonnost společnosti a zejména maximalizovat informační výtěžnost datových základů i s generováním dat, které nejsou jinak dostupné. (Kalouda, 2017, s. 58)

1.2.2 Uživatelé finanční analýzy

Výsledky finanční analýzy slouží jak pro vlastní potřebu společnosti, tak i pro uživatele, kteří jsou se společností spjati hospodářsky nebo finančně, a to i přesto, že nejsou součástí podniku. Finanční analýza je taktéž potřebná investorům, státním institucím, auditorům, burzovním makléřům, obchodním partnerům, odborné veřejnosti, zahraničním institucím a také zaměstnancům. Je důležité zvážit, pro kterou skupinu je analýza zpracovávána, neboť každá z nich upřednostňuje jiné informace. Zdraví společnosti je velmi důležité pro potencionální investory. Zaměstnanci se zajímají především o výši mzdy, ale měli by i o likviditu, jelikož dle toho mohou lepším způsobem odhadnout, jestli jejich výše je dostačující pro fungování podniku z dlouhodobého hlediska. (Knápková a kol., 2017, s. 18)

Vhodné je, aby si všichni uživatelé před zpracováním finanční analýzy formulovali cíl, ke kterému směřují dospět po jejím vypracování. Na základě cílů se pak volí taková metoda, která bude odpovídat jak z pohledu klasické i časové náročnosti. (Vochozka, 2020, s. 32)

Můžeme říct, že výstupy z prováděné finanční analýzy může každá zájmová skupina efektivně využít, pokud o to jeví zájem a disponuje pro to minimální kvalifikací. (Kalouda, 2017, s. 58)



Obrázek 1 Schéma uživatelů finanční analýzy a jejich zaměření (Růčková, 2019, s.12)

1.2.3 Zdroje informací pro finanční analýzu

Existuje několik okruhů týkající se zdrojů informací, které slouží pro zpracování finanční analýzy. Řadí se sem finanční účetnictví, údaje z kapitálového nebo finančního trhu či naturální ukazatele. Nejvíce standardní zdroj jsou účetní výkazy v podobě výkazů finančního a vnitropodnikového účetnictví. Může sem patřit například také výroční zpráva a prospekty cenných papírů. (Kalouda, 2017, s. 58)

Je třeba, aby informace byly kvalitní a komplexní. Důvodem je to, aby v případě nekvalitních a nekomplexních informací nedošlo ke zbytečnému zkreslení výsledků hodnocení finančního zdraví podniku. Základní data jsou čerpána z účetních výkazů. Takové výkazy poskytnou informace určitým uživatelům a lze je rozdělit do dvou částí. Účetní výkazy finanční a účetní výkazy vnitropodnikové. Finanční účetní výkazy se označují jako externí, jelikož poskytují informace především externím uživatelům. Tyto informace včetně výkazů jsou veřejně dostupné na internetu, neboť je povinnost podniku je zveřejňovat nejméně jedenkrát do roka. Uživatelé do nich smí nahlédnout prostřednictvím obchodního rejstříku, kde naleznou ve sbírce listin potřebné, povinně zveřejňovaná data a informace účetní jednotkou. Jsou zde informace o struktuře majetku a také o finanční struktuře, tj. zdroje, ze kterých podnik hradí svůj majetek, informace o tvorbě a užití výsledku hospodaření, změnách ve vlastním kapitálu. Poskytuje i přehled o změnách v peněžních tocích. Interní analytik má lepší přístup k informacím o podniku. Jedná se o pracovníka firmy, který si všechna data snadno zajistí. (Růčková, 2019, s. 21)

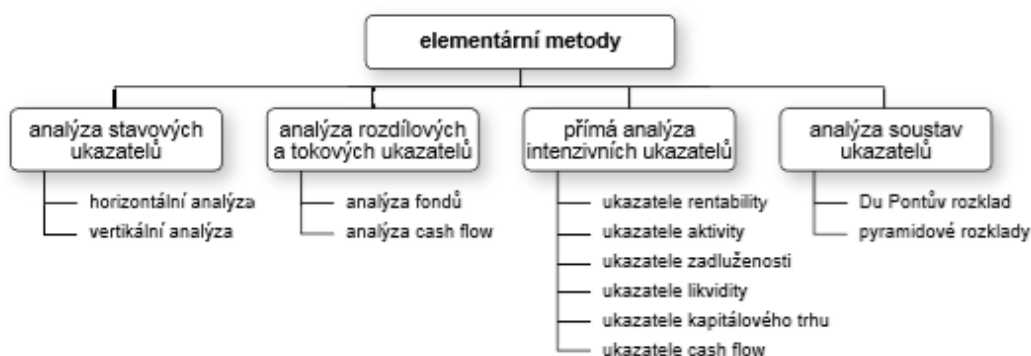
Hlavní podstatou finanční analýzy je splnit dvě základní funkce. První funkcí je ověřit zdraví podniku bývá označováno jako „ex post analýza“ a vytvořit základ pro finanční plán „ex ante analýza“. Hlavní úlohou finanční analýzy je ověřit, jestli je společnost obchodně zdatná a jestli si dokáže udržet majetkově finanční stabilitu. Pro vypracování finanční analýzy jsou nezbytné následné základní účetní výkazy: Rozvaha, Výkaz zisku a ztráty, Přehled o změnách Vlastního kapitálu, Přehled o peněžních tocích podniku. (Vochozka, 2020, s. 34)

Rozvaha je účetním snímek účetní hodnoty firmy k určitému datu, jako by firma na okamžik stála v klidu. Aktiva v rozvaze jsou uvedena v pořadí podle délky času, který by normálně firma potřebovala, aby je převedla na hotovost. Strana aktiv závisí na povaze podnikání a na tom, jak se vedení rozhodne jej vést. Management se musí rozhodovat, zda vyrábět nebo nakupovat komodity, zda pronajímat nebo nakupovat položky, typy podnikání, do kterých se zapojit atd. Strana pasiv odráží typy a podíly financování, které

závisí na volbě kapitálové struktury managementu, jako mezi dluhem a vlastním kapitálem. Pokud je rozvaha jako snímek, výsledovka je jako videozáznam toho, co firma udělala mezi dvěma snímky. Výkaz zisku a ztráty obvykle obsahuje několik oddílů. Provozní sekce uvádí náklady a výnosy firmy z operací. Jedním z obzvláště důležitých čísel je zisk před úroky a zdaněním (EBIT), který shrnuje zisk před zdaněním a náklady na financování. Finanční část výsledovky mimo jiné zahrnuje veškeré náklady na financování, jako jsou například úrokové náklady. Poslední položkou ve výsledovce je čistý zisk. (Ross et al, 2018, s. 20-22)

1.2.4 Finanční měřítka

Metod finančních analýz je spousta. Jejich rozdělení se odlišuje na základě autorů. Ross et al. (2018, s. 46) uvádí, že při srovnání dvou různých společností a zpracováním finančních analýz může vést přílišná rozdílnost výpočtů finančních ukazatelů k velkému zmatku. Není totiž jisté, že podniky počítají ukazatele totožným způsobem od stejných autorů či zdrojů. Ten, kdo užívá ukazatele analýzy a výpočty k dosažení výsledků finanční analýzy by si měl být jist, jak a z jakých zdrojů prováděl počty, aby následně nedošlo ke zmatkům při srovnávání dvou podniků nebo podniků s odvětvím. V souhrnu je výpočet jednotlivých metod docela jednoduchý s tou nevýhodou, že právě těchto metod je příliš mnoho.



Obrázek 2 Elementární metody finanční analýzy (Růčková, 2019, s. 47)

Horizontální a vertikální analýza

Podstata horizontální analýzy spočívá v časové posloupnosti o porovnávání změn položek v jednotlivých výkazech. Metoda spočívá v tom, že porovnává stejné ukazatele v jednom řádku, jak na straně aktiv nebo pasiv, tak i jednotlivé řádky ve výkazu zisku a ztrát. Jak uvádí Kalouda, jde tedy o analýzu „po řádcích“. Jedná se o analýzu vývoje finančních

ukazatelů v závislosti na čase. Výstupem je časový trend ukazatele, který je analyzován a využitý speciálně pro predikci jeho vývoje do budoucna. (Kalouda, 2016, s. 62)

Výpočet je prováděn uvedeným způsobem:

$$\text{Absolutní ukazatel změny} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1} \quad [1]$$

$$\text{Procentuální změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1} \quad [2]$$

U vertikální analýzy je základ v procentním vyjádření sto procent, kde se bere v potaz celková suma analyzovaného ukazatele. Jde především o zjištění, jakým procentem se podílí jednotlivé položky základních účetních výkazů k bilanční sumě, tedy k celkové sumě aktiv či pasiv.

Aplikováním těchto výpočtů se usnadňuje srovnání účetních výkazů s obdobím předchozím, a také se ulehčuje srovnání společnosti s ostatními společnostmi ve stejném oboru podnikání. (Růčková, 2019, s. 46)

Rozdílové ukazatele

Slouží zejména k analýze a řízení finanční situace společnosti se zaměřením na jeho likviditu. K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál. Jestliže má být firma likvidní, musí mít přebytek právě krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. (Knápková a kol., 2017, s. 85)

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Jedná se o takovou část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. Získáme ho rozdílem mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji. (Knápková a kol., 2017, s. 85). Můžeme ho charakterizovat jako oběžná aktiva, jež jsou kryta zdroji dlouhodobými. Hodnota ČPK, kterou vypočítáme může být kladná nebo záporná. Kladná hodnota je část těch oběžných aktiv, kterou společnost není nucena vydat na úhradu závazků a které jsou splatné do jednoho roku. Díky těmto prostředkům vzniká tzv. „polštář“. Tento „polštář“ je možno použít například při potřebách likvidních prostředků, které jsou neočekávané. Pokud je čistý pracovní kapitál kryt dlouhodobými zdroji, nese to s sebou vyšší náklady na kapitál. Opakem je záporná hodnota, která značí, že společnost může využívat ke krytí stálých aktiv právě krátkodobé cizí zdroje. Taková hodnota v mínusu je nicméně riziková, jelikož při nárazové potřebě likvidních prostředků by byl podnik zřejmě nucen prodat stálý majetek. Díky výsledku čistého pracovního

kapitálu je možné odhadovat finanční strategii podniku. Taková strategie může mít podobu konzervativní či agresivní. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 98-99)

Poměrové ukazatele

Analýza účetních výkazů je považována za oblíbenou, neboť díky ní se získá okamžitá představa o finanční situaci společnosti. Podstatou takového ukazatele je to, že staví do poměru jiné položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo cash flow. (Knápková a kol., 2017, s. 87). Základními skupinami ukazatelů jsou ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity a aktivity. (Kalouda, 2016, s. 72)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti zobrazují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování. Při analýze zadluženosti je důležité hledat optimální vztah mezi kapitálem cizím a kapitálem vlastním – jde o kapitálovou strukturu. (Vochozka, 2011, s. 25).

Kapitálová struktura má zásadní význam pro kvalitní rozvoj společnosti, jelikož struktura podmiňuje zdravý finanční rozvoj dané společnosti. Analýza zadluženosti porovná položky rozvahy a díky tomu zjistí v jakém rozsahu a v jaké výši jsou aktiva firmy financována cizími zdroji. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 66)

Celková zadluženost

Tento ukazatel je základním ukazatelem, kterým je možné vyjádřit celkovou zadluženost. Může být nazýván jako ukazatel věřitelského rizika neboli debt ratio. (Knápková a kol., 2017, s. 88-89)

$$\text{Celková zadluženost (Debt ratio)} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad [3]$$

Růčková (2019, s.68) zmiňuje vyšší riziko věřitelů při vyšší hodnotě ukazatele. Ti upřednostňují nízké hodnoty zmiňovaného ukazatele. Doporučená hodnota mnoha autorů je v rozmezí 30-60 %. (Knápková a kol., 2017, s. 88)

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál a je velmi využívaným ukazatelem. Je důležitý především v případě žádosti o nový úvěr, kdy se banka rozhoduje, jestli úvěr danému podniku poskytne či nikoli. Významným aspektem je vývoj v čase, záleží na tom, zda se podíl cizích zdrojů snižuje či naopak zvyšuje. (Knápková a kol., 2017, s. 89)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}} \quad [4]$$

Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu

Je důležité se při analýze zaměřit na strukturu zdrojů z hlediska splatnosti. Krátkodobé zdroje znamenají pro podnik větší riziko, neboť je nutné jejich brzké splacení. Dlouhodobé zdroje znamenají menší riziko, ale právě nízké riziko je vykoupeno daleko vyšší cenou. (Vochozka, 2011, s. 28)

$$\text{Podíl dlouh.cizích zdrojů na dlouh. kapitálu} = \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé cizí zdroje}} \quad [5]$$

Úrokové krytí

Informuje nás, jak je velký bezpečnostní „polštář“ zejména pro věřitele a také nás informuje, kolikrát je zisk vyšší, než jsou úroky. (Kubíčková a Jindřichovská 2015, s. 68). Úrokové krytí udává výši zadluženosti pomocí schopnosti firmy splácet nákladové úroky. Doporučená hodnota, která je uváděná odbornou literaturou, je větší než pět. Pokud má úrokové krytí hodnotu 1, firma vytvořila zisk a tento zisk je dostatečný ke splacení úroků věřitelům, ale nic bohužel nezbylo v podobě daní pro stát a už vůbec ne pro vlastníka v podobě zisku. (Knápková a kol., 2017, s. 90)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}} \quad [6]$$

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji

Při zmínce tohoto ukazatele je vhodné objasnit tzv. zlaté pravidlo financování, které říká, že dlouhodobý majetek by měl být kryt dlouhodobými zdroji. Pokud tento ukazatel vyjde nižší než hodnota jedna, může mít společnost problémy s úhradou závazků, jelikož je nucena krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji. To značí, že je firma podkapitalizována a také to, že je čistý pracovní kapitál je záporný. Jde tedy o agresivní strategii financování. Taková strategie je levnější, ale poměrně riziková. (Knápková a kol., 2017, s. 91)

Konzervativní strategie financování můžeme označit naopak jako bezpečnou, nicméně je dražší. Pokud je příliš vysoký poměr, firma je stabilní, neboť drahými dlouhodobými zdroji financuje až příliš velkou část krátkodobého majetku. Společnost je v takovém případě překapitalizována a také má vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. (Růčková, 2017, s. 111)

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji = $\frac{\text{vlastní kapitál} + \text{dlouh.cizí zdroje}}{\text{dlouhodobý majetek}}$ [9]

Ukazatele likvidity

Jak uvádí Ross et al. (2018, s. 20), účetní likvidita znamená snadnost a rychlost, s jakou lze aktiva převést na hotovost. Oběžná aktiva jsou nejlikvidnější a zahrnují hotovost a ta aktiva, která se do jednoho roku od data rozvahy změni na hotovost. Tento ukazatel vyjadřuje schopnost firmy uhradit včas své platební krátkodobé závazky. V takovém případě, že nastane nedostatek likvidity, bude se jednat o to, že společnost není schopná využít ziskových příležitostí, které se objevují při podnikání nebo jí dělá problémy uhradit naprosto běžné závazky. To společnost může uvést do platební neschopnosti nebo bankrotu. Každá cílová skupina upřednostňuje jiné úrovně likvidity. Management společnosti může považovat nedostatek likvidity jako ztrátu kontroly nad firmou a nevyužití příležitosti a snížení ziskovosti. Nižší hodnotu zmiňovaného ukazatele budou upřednostňovat vlastníci, kvůli oběžnému majetku, který značí neefektivní vázanost finančních prostředků. Díky tomu by mohlo dojít až ke snížení rentability vlastního kapitálu. (Růčková, 2019, s. 57).

Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Hodnota běžné likvidity ukazuje, kolikrát jsou oběžná aktiva větší, než-li závazky krátkodobé, právě aby krátkodobé závazky nemusely být hrazeny z částky, získané prodejem stálých aktiv. Doporučená hodnota je 1,5 – 2,5. (Kalouda, 2017, s. 75)

Běžná likvidita = $\frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$ [10]

Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)

Ukazuje, jak je firma schopná vyrovnávat své závazky bez jakéhokoli prodeje zásob. Doporučenou hodnotou pohotové likvidity je 1-1,5. V případě, že má společnost pohotovou likviditu nižší než jedna, je třeba se spolehnout na případný prodej zásob. (Vochozka, 2011, s. 34)

Pohotová likvidita = $\frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{KFM} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$ [11]

Hotovostní (peněžní) likvidita (likvidita I. stupně)

Doporučenou hodnotou ukazatele je 0,2 – 0,5. V případě, že se objeví vysoké hodnoty, jedná se o neefektivní využití finančních prostředků. (Kalouda, 2017, s. 75)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{KFM + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [12]$$

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech

Ukazatel označuje krátkodobou finanční stabilitu podniku. Doporučená hodnota se jeví v rozmezí 30-50 %. (Knápková a kol., 2017, s. 94)

$$\text{Podíl ČPK na oběžných aktivech} = \frac{\text{obežná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{obežná aktiva}} \quad [13]$$

Ukazatele rentability

Rentabilitu lze chápat jako výnosnost vloženého kapitálu. Je to právě rentabilita, která je základním indikátorem finančního zdraví podniku. Ukazuje schopnost podniku zhodnocovat prostředky, které podnik vloží v podobě zisku. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 120)

Rentabilita tržeb (Return on sales – ROS)

Rentabilita tržeb měří schopnost podniku uskutečňovat zisk při dané úrovni tržeb (výnosů). Udává, jaká hodnota zisku se vyprodukovala v jediné koruně tržeb. Zisk může být uveden v podobě zisku po zdanění nebo EBIT. (Vochozka, 2011, s. 38)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EBIT}{\text{tržby}} \quad [14]$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EAT}{\text{tržby}} \quad [15]$$

Rentabilita celkového kapitálu (return on assets - ROA)

ROA zastupuje pohled managementu podniku. Ukazuje nám, že nejde o to, ze kterých zdrojů jsou celková aktiva financována. Rentabilita celkového kapitálu je někdy označována také jako rentabilita vloženého kapitálu. Kapitál, který se vloží, představuje všechny zdroje, jež jsou použity k financování veškerých prostředků. (Růčková, 2019, s. 59)

$$\text{Rentabilita celkového kapitálu} = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}} \quad [16]$$

Rentabilita vlastního kapitálu (return on equity – ROE)

Ukazatel zastupuje zájmy vlastníků. Jde o to, že se ziskem je porovnáván vlastní kapitál. Ukazatel bývá využíván zejména pro hodnocení nákladů na kapitál cizí nebo pro

zhodnocení kapitálové struktury. Bývá také využíván pro rozhodování o účasti kapitálu vlastního zejména při zvyšování kapitálových zdrojů. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 123)

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{vlastní kapitál}} \quad [17]$$

Rentabilita úplatného kapitálu (return on capital employed – ROCE)

Za úplatný kapitál je považován veškerý kapitál ve společnosti, nesoucí náklad, tzn. vlastní kapitál + dlouhodobé i krátkodobé cizí zdroje, které nesou úrok. Ukazatel měří výkonnost kapitálu, který může být vložen do podniku dlouhodobě i krátkodobě. (Knápková a kol., 2017, s. 105)

$$\text{Rentabilita úplatného kapitálu} = \frac{\text{zisk}}{\text{úplatný kapitál}} \quad [18]$$

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity nám označují dobu obratu (počet dní), za které se prostředky přemění z formy nepeněžní do formy peněžní. Rychlost obratu znamená, kolikrát se daná položka obrátí v objemu výkonů společnosti za dané období v podobě tržeb. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 150-152)

Obrat celkových aktiv

Min. doporučovaná hodnota je alespoň jedna. Čím vyšší je hodnota, tím lépe. Jestliže je hodnota ukazatele příliš nízká, mohlo by jít o neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a o neefektivní využití majetku. (Knápková a kol., 2017, s. 108)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}} \quad [19]$$

Doba obratu aktiv

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Celková aktiva}}{\text{Tržby}} * 360 \quad [20]$$

Obrat zásob

Jak uvádí Ross et al. (2018, s. 20) zásoby se skládají ze surovin, které se mají použít ve výrobě, rozpracované výrobě a do hotových výrobků. Obrat zásob informuje o tom, kolikrát bylo možné zásoby uhradit nebo také nakoupit z dosažených tržeb nebo nákladů. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 154)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad [21]$$

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob informuje, jak dlouhá doba je nutná, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží opět do peněžní podoby. (Knápková a kol., 2017, s. 108)

Ukazatel vyjadřuje, jak dlouho jsou aktiva vázána v podobě zásob. Platí zde, že čím vyšší je obratovost zásob a také kratší doba obratu zásob, tím je lepší situace. (Růčková, 2019, s. 70)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360 \quad [22]$$

Obrat pohledávek

Obrat pohledávek vypovídá o počtu obrátek. Tyto obrátky uskutečnily pohledávky v objemu tržeb za dané období, tzn. kolikrát se obrátily, respektive uhradily v tržbách. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 155)

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}} \quad [23]$$

Doba obratu pohledávek

Jak uvádí Ross et al. (2018, s.21), pohledávky jsou částky, které dosud nebyly inkasovány od zákazníků za jim prodané zboží nebo služby. Rychlost obratu pohledávek se převážně posuzuje u krátkodobých pohledávek z obchodního styku. Čím je nižší hodnota tohoto ukazatele, tzn. čím je doba obratu kratší, tak tím rychleji podnik získává peněžní prostředky a také hotovost. Tyto peněžní prostředky i hotovost, může vložit do dalších nákupů. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 155)

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360 \quad [24]$$

Obrat závazků

Rychlost obratu závazků reprezentuje, kolikrát se uskutečnila obrátka závazků v daném období při dosaženém objemu tržeb. (Kalouda, 2017, s. 74)

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}} \quad [25]$$

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků by měla dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek.
(Knápková a kol., 2017, s. 109)

Díky tomuto ukazateli se zjistí, za jak dlouho jsou krátkodobé závazky uhrazovány, tzn. kolikrát je možné z dosažených tržeb podniku uhradit aktuální stav krátkodobých závazků. Tento ukazatel především vypovídá o tom, za jaký časový interval byly uhrazovány krátkodobé závazky, nebo také jak dlouho měla společnost k dispozici obchodní úvěr a čerpala z něj. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 156)

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} * 360 \quad [26]$$

Obratový cyklus peněz =

$$\text{Doba obratu zásob} + \text{Doba obratu pohledávek} - \text{doba obratu závazků} \quad [27]$$

Čím kratší (menší), tento ukazatel obratový cyklus peněz je, o to méně prostředků je potřeba na zajištění provozní činnosti společnosti, a tím pádem jsou i menší náklady na provoz. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 156-157)

1.2.5 Souhrnné ukazatele

Jeden finanční ukazatel – to by byl ideální výsledek. Ten by ukázal, jestli je na tom společnost dobře nebo naopak. Existence takového finančního ukazatele bohužel v této chvíli není známa. Souhrnné ukazatele existují k propojení jednotlivých finančních ukazatelů (Knápková a kol., 2017, s. 132). V následujících podkapitolách jsou uvedeny dva souhrnné ukazatele, které jsou nejčastěji používány českými podniky.

Z-skóre

Z-skóre, (nazýván též jako Altmanův model), je oblíbený převážně v jednom konkrétním sektoru, a to sektoru bankovním (Růčková, 2019, s. 139). Je nejznámějším a též nejpoužívanějším modelem. Svědčí o finanční situaci společnosti. V případě, že je hodnota Z-skóre vyšší než hodnota 2,99, má společnost uspokojivou finanční situaci. Pokud má hodnotu $Z = 1,81 - 2,99$ má nevyhraněnou finanční situaci. Nicméně při hodnotě Z menším než 1,81 má opravdu silné finanční problémy. (Knápková a kol., 2017, s. 132)

$$\text{Z-scóre} = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 + X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5 \quad [28]$$

$$X_1 = \text{pracovní kapitál/aktiva}$$

$$X_2 = \text{nerozdělené zisky/aktiva}$$

$$X_3 = EBIT/aktiva$$

$$X_4 = \text{tržní hodnota vlastního kapitálu/cizí zdroje}$$

$$X_5 = \text{tržby/aktiva}$$

Knápková a kol. uvádí ve své publikaci vzorec modelu z roku 1968. V roce 1998 byl tento vzorec upraven autorkami Kislingerovou a Neumaierovou do podoby:

$$Z\text{-scóre} = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 + X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5 - 1,0 \times X_6 \quad [29]$$

Kde X_6 vyjadřuje závazky po lhůtě splatnosti/výnosy

Index IN 05

Nejdříve byl vytvořen manželi Neumaierovými index důvěryhodnosti IN95, podle stanovených matematicko-statistických modelů. (Knápková a kol., 2017, s. 134)

Index byl v roce 2005 aktualizován do následné podoby:

$$IN05 = 0,13 \times \text{aktiva} / \text{cizí zdroje} + 0,04 \times EBIT / \text{nákladové úroky} + 3,97 \times EBIT / \text{aktiva} + 0,21 \times \text{výnosy} / \text{aktiva} + 0,09 \times \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad [30]$$

Když je hodnota $IN > 1,6$, firma tvoří hodnotu. Pokud je hodnota $< 0,9$, firma hodnotu ničí. V šedé zóně se nachází společnost, pokud Index IN je mezi hodnotou $0,9 - 1,6$. (Knápková a kol., 2017, s.134)

1.2.6 Pyramidová soustava ukazatelů

Princip konstrukce pyramidové soustavy spočívá v postupném rozkladu souhrnného ukazatele na dílčí ukazatele. Pyramidový rozklad je jedinou skutečně hierarchickou soustavou, kde jsou vzájemné vazby pyramidového druhu vyjádřeny matematickými operátory. (Kalouda, 2017, s. 77)

Tento ukazatel je znám též jako Du Pontův diagram a značí se tím, že ukazatel, který je na vrcholu se postupně rozkládá na dílčí analytické ukazatele. Mezi jednotlivými ukazateli jsou pevné, matematické vztahy. Hlavní myšlenka a princip tohoto ukazatele je postupný a stále více podrobný rozklad ukazatele. Ten by měl co nejlépe postihovat základní cíl podniku (Knápková a kol., 2017, s. 129-130)

1.3 Pokročilé koncepty měření výkonnosti

Do pokročilých konceptů měření výkonnosti jednoznačně patří ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA). Pojem ekonomické přidané hodnoty, byl vytvořen v 90. letech 20. století americkou poradenskou společností Stern Stewart & Co, která je také vlastníkem ochranné známky EVA. EVA je prostě jiný způsob měření firemního zisku, který je lepší než všechny ostatní. Měří zisk podle ekonomických zásad a pro účely řízení podniku. (Stewart, 2013, s. 6)

Jak uvádí Pavelková a Knápková (2012, s. 52), EVA je ve své podstatě mimořádný (ekonomický) zisk, který společnost dokáže vytvořit po úhradě veškerých nákladů i včetně veškerých nákladů na kapitál.

Jak uvádí Synek (2011, s. 364), ukazatele finanční analýzy především předpokládají to, že vlastníci společnosti poskytují vložené prostředky naprosto bezplatně. To je důvodem, proč konstrukce ekonomické přidané hodnoty od účetního zisku odčítá náklady na vlastní kapitál, a získá tak ekonomický zisk. Dle Kislíngerové a kol. (2014, s. 80), EVA zohledňuje riziko vlastníka a také i jeho požadavky na výnosnost kapitálu, který vložil. Náklady na vlastní i na cizí kapitál jsou tak při hodnocení zohledněny. Jestliže je ukazatel EVA kladný, bere se hodnota jako přebytek. Tento přebytek není nárokován žádnou osobou za vložený kapitál, lze ho tedy ponechat pro rozvoj v podniku.

Oblíbenost ukazatele EVA se zvyšuje. Její využití se uplatňuje nejen při finančních analýzách, ale také i pro hodnocení a odměňování manažerů, při jednotlivých investičních rozhodnutích, oceňování podniku apod. (Růčková, 2015, s. 51)

Základní vzorec vycházející z upravených účetních dat a WACC (průměrných vážených nákladů na kapitál):

$$EVA = NOPAT - NOA \times WACC \quad [31]$$

kde:

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

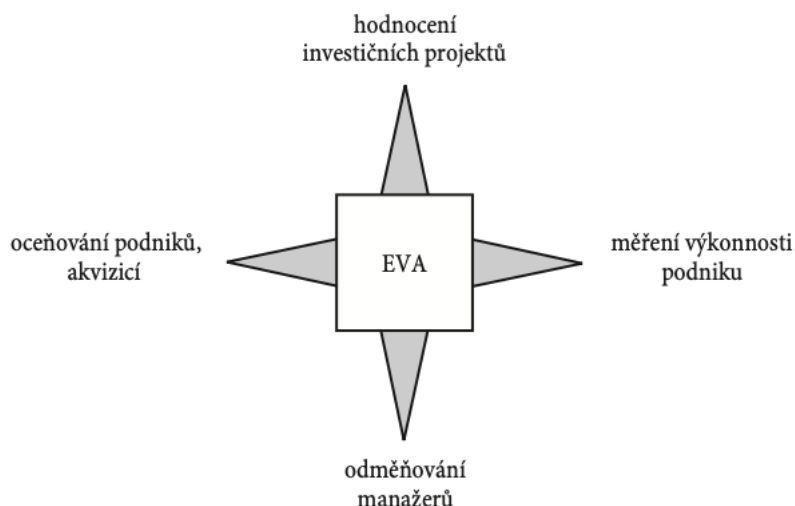
C = kapitál vázaný v aktivech, která bývají využívána k hlavní činnosti

NOA = čistá operativní aktiva k začátku hodnoceného období

WACC = průměrné vážené náklady na kapitál

Pro výpočet tohoto ukazatele se vytvořilo několik modifikací vzorců. Následující vzorec lze označovat účetním modelem vycházejícím z neupravených účetních dat. Základní podstatou je tzv. spread, který bývá označován jako ekonomická rentabilita (ROE snížené o náklady na vlastní kapitál):

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK \quad [32]$$



Obrázek 3 EVA jako systém řízení podniku (Pavelková a Knápková, 2012, s. 53)

Konečný výsledek ekonomické přidané hodnoty je vyjádřený v absolutní hodnotě, to je důvodem, proč není možné ukazatel porovnat s odlišným podnikem nebo s odvětvím. (Růčková, 2015, s. 51). Autoři Knápková a kol., (2017, s. 153) navrhuji doporučení využívat jen spread (ROE - r_e) nebo vztáhnout EVA k tržbám.

Častým problémem bývá stanovení nákladů na vlastní kapitál, jelikož právě tyto náklady mají odrážet očekávaný výnos vlastníků. (Kalouda 2017, s. 93). Pavelková a Knápková (2012, s.63, 173) ukazují různé přístupy pro odhad takových nákladů. Je možné využít třeba stavebnicový model. Takový model je využíván Ministerstvem průmyslu a obchodu České republiky, kde na svých internetových stránkách popisují i výpočet. Hlavní podstata spočívá v přiřítání rizikových přírážek za různá rizika k bezrizikové úrokové míře.

$$r_e = r_f + r_{fin.str.} + r_{fin.stab.} + r_{LA} + r_{podnikatelské} \quad [33]$$

Ukazatel ekonomické přidané hodnoty z uvedených důvodů výše, musí být považován pouze za odhad, který se jeví ze subjektivně definovaných nákladů na kapitál. (Maříková a Mařík, 2009, s.14)

2 BENCHMARKING

Benchmarking lze charakterizovat jako systematický proces, který se zaměřuje na porovnávání své efektivnosti z hlediska praxe, produktivity a kvality se špičkovými organizacemi a podniky. Dokáže zachytit nezvykle rozměrný rozsah problémů, které jsou podstatné a přináší k dispozici takovou metodu, která dokáže nabídnout obrovský potenciál pro zdokonalení podniků. Benchmarking se zaměřuje na zvýšení strategické i operativní efektivnosti, což je také klíčovým obsahem organizace. Následně toto vede k zásadní změně firemní kultury, jelikož dochází ke zvyšování pracovních dovedností, kvalifikace, osvojování nových poznatků, což firmě přináší jistojistě trvalý proces rozvoje. (Karlöf a Östblom, 1993, s. 12).

Parmenter (2020, s. 56) charakterizuje benchmarking jako systematický proces, který pokračuje a stále hledá lepší praktiky a také postupy, které následně srovnává s postupy dané organizace. Postupy a praktiky upravuje tam, kde je to potřeba. Zaměření se vztahuje na výroby, produkty, služby a vedení organizace.

Autoři (Karlöf a Östblom, 1993, s. 12), také uvádějí heslo, které bývá s benchmarkingem spojováno: „Učte se od ostatních“. Dle autorů je dále definován jako proces, díky kterému je možné zkoumat, v čem jsou ostatní firmy úspěšné a jakým způsobem toho dosáhly. Benchmarking umožňuje stanovit oblasti, které je potřeba změnit, a také umožňuje poznat to, co se má nechat beze změny, protože i v úspěšných podnicích se mohou ukrývat neefektivní funkce a postupy.

Benchmarking lze charakterizovat jako něco, co hledá a zavádí osvědčené procesy, které podniku umožňují zvýšit výkonnost. Je nutno chápat rozdíl mezi pojmem benchmark a benchmarkingu. Benchmarking lze chápat jako nějakou aktivitu (proces) a za benchmarka je označen nejlepší podnik (best practise). Camp (1998, s.14)

Mard (2004, s. 117) uvádí benchmarking jako proces, který nikdy nekončí, ve kterém vedení podniku neustále hledá lepší a také levnější cesty.

Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 15-17) uvádějí, že hlavní předpoklad je především to, aby byl samotný proces benchmarkingu podpořen vrcholovým vedením podniku a je třeba vybrat aspoň jednoho konkurenta (podnik), se kterým se lze navzájem porovnat. Podnik, který je zvolen by měl být lepší než ten náš, kvůli tomu, aby nám poskytl inspiraci pro změny a případná zlepšení. Jako objekt benchmarkingového projektu lze zvolit cokoliv – zejména spokojenost zákazníků a jiných zainteresovaných stran při nabízení určité

hodnoty, produkt, zajišťování bezpečnosti informací či celková výkonnost podniku. Autoři jsou za jedno s autorkami Pavelkovou a Knápkovou (2012, s. 206) s tvrzením, že hlavní podstatou benchmarkingu není srovnávat podnik s benchmarkem a vyčíslit zjištěné rozdíly, nýbrž hlavní záměrem je odpovědět na otázku: Proč je benchmark lepší a jakým způsobem toho dosáhl? Díky zjištěným odpovědím by se měla navrhnout opatření, která dovedou podnik k tomu, aby se stal v dané oblasti novým benchmarkem – tedy tím nejlepším.

Po zjištění nejlepších postupů je nelze jen okopírovat a zavést ve vlastní firmě stejným způsobem, ale vzít je pouze za inspiraci a dále dle nich tvořit vlastní cíle, které budou upraveny pro vlastní podnik. (Mard, 2004, s. 118)

2.1 Účel benchmarkingu

Camp (1995, s.15) uvádí účel benchmarkingu v:

- Analyzování operací, benchmarkingové firmy musí posoudit své silné a slabé stránky, analyzovat kritické nákladové složky, zvážit stížnosti zákazníků, najít oblasti pro zlepšení a najít způsoby, jak snížit chyby a vady a zvýšit obrat aktiv,
- V tom znát konkurenci a lídry v oboru, musí zjistit, kdo je nejlepší z nejlepších,
- Začlenění toho nejlepšího z nejlepších, benchmarkingové firmy se musí učit od lídrů, zjistit, kde jsou a kam směřují, učit se stále lepším postupům a tyto osvědčené postupy napodobovat svým vlastním, pro svůj podnik vyhovujícím způsobem,
- Získání převahy, podnik se musí pokusit stát se novým benchmarkem.

Nenadál a kol., (2011 s.12) uvádějí všeobecné podněty k benchmarkingu:

Podněty interní:

- Nezbytnost změny technologií a zvýšení výkonnosti procesů podniku,
- Nastavení ambiciózních cílů, odvozených od celkové strategie i politiky daného podniku,
- Nutnost potřeby poznání výkonnosti jak přímé, tak nepřímé konkurence,
- Vyjasnit směry a oblasti dalších zlepšování.

Podněty externí:

- Požadavky veškerých zainteresovaných stran, které se stále dynamicky vyvíjí,

- Stálý rozvoj nepřímých i přímých konkurentů v určitých segmentech trhu,
- Neustálé tlaky vyvíjené odběrateli na snižování nákladů,
- Obměny v legislativě, které nutí podniky k inovacím a neustálému zlepšování.

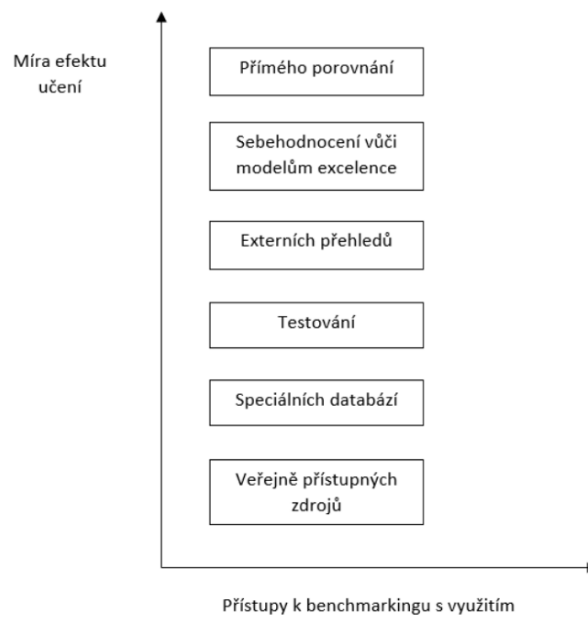
2.2 Přístupy benchmarkingu

Odborná literatura uvádí zejména níže uvedené přístupy k benchmarkingu:

Nenadál a kol. (2011, s. 25-26), uvádí následující přístupy:

- a) Přístup, který je velmi rozšířeným v praxi a stojí na využití veřejně dostupných zdrojů a sbírá sekundární data z těchto veřejných zdrojů – časopisy, katalogy, internet,
- b) Přístup využívající přímé porovnání,
- c) Přístup využívající speciální databáze, díky kterým lze srovnat větší počet partnerských organizací. Je vytvořena účelově. Za nedostatek je považováno to, že lze díky tomu vidět, jak moc horší či lepší podnik je, ale už neukáže důvod, proč je horší nebo lepší,
- d) Přístup s využitím testování spočívá v koupi konkurenčního produktu organizací, která poptává inspiraci ke zlepšení. Efekt učení je omezen, neboť se nezjistí příčiny rozdílů ve výkonnosti, ale budou zjištěny jen samotné rozdíly ve výkonnosti,
- e) Přístup využívající externí přehledy spočívající v názorech většího množství respondentů, kteří hodnotí úroveň jednotlivých funkcí, výrobků či procesů,
- f) Přístup s využitím sebehodnocení, kdy se porovnává realita podniku s doporučeními.

Přístupy k benchmarkingu z pohledu míry efektu učení jsou znázorněny na Obrázku 4.



Obrázek 4 Přístupy k benchmarkingu a jejich potencialní efekt učení
(Nenadál a kol., 2011, s. 27)

Další přístupy benchmarkingu, které se v odborné literatuře vyskytují:

- Výkonový – Pavelková a Knápková (2012, s. 207) vysvětlují, že zde dochází k určení rozdílů ve výkonnosti a dochází k porovnávání zejména finančních dat. Nenadál a kol. (2011, s. 21) do výkonového benchmarkingu zahrnují porovnání a měření určitých výkonových parametrů jako výkon pracovníků, montážní linky, výkon motoru či celkovou výkonnost. Lze srovnávat výkonnost přímých konkurentů, tj. mezi výrobci stejných výrobků a poskytovateli stejných služeb,
- Procesní – dle Nenadála a kol. (2011, s. 23) spočívá v porovnávání a také měření jednotlivých procesů organizace, které jsou v ní provozovány. Srovnávat lze konkurenční společnosti i různé organizace, které mají podobné procesy jako např. interní audit, navrhování produktů a plánování procesů, rezervace letenek, elektronická evidence záznamů, fakturace apod.,
- Strategický – jedná se o proces na úrovni světové třídy. Hlavní cíl je udržení a rozvíjení pozice podniku na trhu a předmětem porovnávání je to, jak je podnik konkurenceschopný. Pavelková a Knápková (2012, s. 207)

- Funkcionální – jak uvádí Nenadál, Vykydal a Halfarová (2011, s. 24), srovnává se několik nebo i jediná funkce daných organizací, velkou působnost má zejména v neziskovém sektoru a v oblasti služeb. Jde například o porovnávání rozsahu poprodejních služeb v oblasti řetězců či srovnávání přístupů k rozvoji vztahu s dodavatelem či více dodavateli.

Velmi důležitým rozhodnutím je volba vhodného partnera, se kterým bude porovnávání probíhat. Z hlediska výběru potencionálního partnera či partnerů se rozlišují typy benchmarkingu:

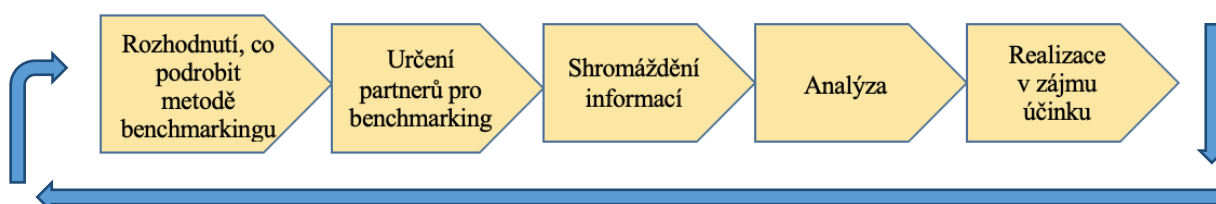
- Interní – jedná se o nejjednodušší typ benchmarkingu, neboť všechny údaje jsou dostupné a údaje o konkurenci nejsou třeba. Je tedy oproti externímu benchmarkingu méně časově náročný. Interní benchmarking spočívá v detailním studiu vlastní společnosti, v analýze daných procesů v jednotlivých odděleních, pobočkách nebo sesterských firmách, které provádějí podobné aktivity. Cílem je definovat nejlepší proces, Pavelková a Knápková (2012, s. 207)

Dle Nenadála a kol. (2011, s. 25) je nevhodné interně porovnávat malé a střední organizace, neboť je daná činnost realizována jen na jednom místě.

- Konkurenční – zahrnuje porovnávání a měření činnosti podniku proti podobným podnikům v odvětví, které jsou konkurenty. Slabinu, kterou tento přístup vykazuje, je neochota konkurence předávání dat, (Pavelková a Knápková, 2012, s. 208)
- Funkční – Pavelková a Knápková (2012, s. 207) uvádějí, že spočívá ve srovnávání postupů a funkcí různých oborů. Karlöf a Östblom (1995, s. 53) uvádějí funkční benchmarking jako proces srovnávání podniku s těmi nejlepšími podniky nezávisle na předmětu podnikání. Jelikož je možné partnery hledat téměř kdekoli, je nezbytné se zaměřit jen na určitou část činnosti, kterou lze porovnat a následně správným způsobem vyvodit závěry.

2.3 Proces benchmarkingu

Dle autorů je teorie benchmarkingu velmi jednoduchá, nicméně v realitě je celý proces benchmarkingu velmi náročný. Při provádění benchmarkingu je důležité mít kreativní i tvůrčí myšlení a energii. Všeobecně známý používaný pětietapový model, který vede krok po kroku k úspěšnému zpracování benchmarkingu autorů Karlöf a Östblom (1995, s. 56) je znázorněn na Obrázku 5.



Obrázek 5 Etapy benchmarkingu (vlastní zpracování dle Karlöf a Östblom 1995, s. 130)

2.3.1 Co podrobit benchmarkingu

Cílem v první etapě je zjistit, co přesně má být v organizaci podrobena benchmarkingu. To lze zjistit díky analýze a určitému pochopení potřeb zákazníků a procesů, které se v podniku odehrávají a následné analýzy podniku, která bude provozně zaměřena.

Benchmarkingu lze podrobit celou organizaci či pouze její části, a to z hlediska interního (produktivita) či externího (očekávání zákazníků). Pro určení objektu benchmarkingu je nutné poznání vlastní organizace a vytipovat oblasti, které jsou vhodné pro zkoumání. Je doporučeno při porovnávání využívat i kvantitativní ukazatele, vzhledem ke špatné srovnatelnosti kvalitativních ukazatelů. (Karlöf a Östblom 1995, s. 56).

Nenadál a kol. (2011, s. 69) zmiňují, že pokud bude zvolena špatná definice objektu, může to mít dopad na veškeré benchmarkingové fáze, na výsledný výsledek i nedůvěru v benchmarking do budoucna.

2.3.2 Určení partnerů pro benchmarking

Do druhé etapy Camp (1995, s.77) navrhuje zařadit stanovení předběžných kandidátů podle daných kritérií. Pro určení benchmarka se nabízí široká škála potencionálních kandidátů, nicméně díky stanovení kritérií by se měly selektovat ty správné podniky. Pro urychlení procesu a zredukování množství porovnávaných podniků potřebuje tým benchmarkingu filtr. Klíčové je rozpoznat oborového lídra a zvážit kandidující podniky, které vypadají vhodně na typ benchmarkingu, který se má být uskutečněn.

Důležité je identifikovat podniky a organizace, se kterými bude porovnávána vlastní výkonnost. Je nutné:

- Určit, zda proběhne benchmarking interně, tedy v rámci podniku nebo jestli půjde o porovnání se subjektem mimo organizaci,
- Provést průzkum za účelem nalezení podniku vyznačující se nejlepší prokázanou praxí a navázat kontakt s partnery (Karlöf a Östblom 1995, s. 88)

Pokud společnost vytvořila databázi, která obsahuje seznam potencionálních partnerů, pak je možnost z takového seznamu vybrat onoho partnera pro určený benchmarkingový projekt. Databáze mohou zahrnovat informace jako je název, adresa, počet zaměstnanců, dodavatelé, webové stránky, klíčové produkty. Při větším počtu partnerů pro benchmarking je možné najít lepší inspiraci, která povede ke zlepšení. Benchmarking je ovšem doporučeno provádět pro tři až šest partnerských subjektů. (Nenadál a kol., 2011, s. 109).

Sedláček (2011, s.11) doporučuje se držet několika pravidel. Při oborovém srovnání by měly být zvoleny pouze organizace (podniky), které mají obdobný okruh zákazníků při zpracovávání stejných surovin, využívání stejných technologií a vyrábění stejných produktů.

2.3.3 Sběr dat

Ve třetí etapě je pokládáno za cíl shromáždit informace, které jsou potřebné pro analýzu. V této etapě se začíná objasňovat výkonnost vlastního podniku na základě spousta nových pohledů. Třetí etapa obsahuje řadu hlavních kroků, kde je nezbytné dát dohromady údaje o vlastní organizaci (podniku), o benchmarku, shromáždit informace z jiných zdrojů a realizovat jejich dokumentaci a také kontrolu. (Karlöf a Östblom 1995, s. 98).

Sběr dat je nejrozsáhlejší etapou v benchmarkingovém projektu. Rozděluje se do dvou částí. V části první jsou vyobrazeny jednotlivé druhy informačních zdrojů a v části druhé je zobrazeno využití těchto zdrojů pro benchmarkingový účel. Camp (1995, s. 184)

Doporučené jsou čtyři základní metody sběru dat u benchmarkingových projektů:

- Metoda dotazníků,
- Analýza jednotlivých záznamů,
- Pozorování, které probíhá přímo na místě,
- Interview probíhající se zástupci partnera. (Nenadál a kol., s. 111)

Karlöf a Östblom (1995, s. 98) uvádějí při shromažďování informací následující hlavní kroky:

- Sestavení dotazníků s definicemi a pokud je potřeba i vysvětlivkami,
- Shromáždění informací a údajů o své vlastní firmě,

- Shromáždění informací od partnera v benchmarkingu,
- Shromáždění informací z jiných zdrojů a následné zdokumentování informací,
- Zkontrolování a ověření jednotlivých informací schválením odpovědných manažerů ve vlastním podniku i v podniku u partnera v benchmarkingu.

Nejčastější a nejjednodušší způsob, jak získat informace o konkurenci je využívat veřejně dostupné zdroje. Jiným časově ne až tak náročným způsobem je využívat speciální databáze, které byly vytvořeny za účelem potřebné výměny a sdílení informací. Pokud předchozí možnosti nedostačují, lze využít externích přehledů, což jsou například dotazníky, které respondenti vyplnili a zachytili jejich pohled na procesy, funkce či výrobky. Takové přehledy pro podnik je možné získat na základě požadavků od speciálních firem nebo si je může podnik zajistit i sám. Jestliže je objektem benchmarkingu určitý výrobek, je možné využít testování koupí konkurenčního výrobku a po jeho vyzkoušení a zkoumání budou určeny rozdíly a možnosti, jakým způsobem by bylo možné vylepšení výrobku vlastního. (Nenadál a kol., s. 25)

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 269) uvádějí, že pokud speciální databáze, která byla podnikem vytvořena ve druhé fázi procesu doposud obsahuje pár vhodných podniků pro srovnání, je možné vybrat vhodného partnera pro benchmarking díky mezipodnikovému srovnání, kde je využito matematicko-statistických metod. Srovnání podniků lze provést pomocí jednorozměrných nebo vícerozměrných metod. Při provádění jednorozměrné metody jsou firmy porovnány a následně seřazeny dle výsledků onoho jednoho ukazatele (např. ROE, počet pracovníků, čistý zisk atd.)

2.3.4 Analýza dat

Do předposlední činnosti patří setřídění dat, která byla nasbírána a vyčíslení rozdílů ve výkonnosti. Data musí být kvantifikovatelná, aby šlo provést analýzu a vykalkulovat rozdíly. (Karlöf a Östblom 1995, s. 110)

U procesu vyčíslování jednotlivých rozdílů mezi ukazateli výkonnosti je možné, že nastanou tři druhy výsledků:

- Pozitivní výsledek - naše výkonnost je lepší a v takovém případě dosahuje benchmark horších výsledků,
- Neutrální výsledek - nebyl zjištěn ani jeden rozdíl,

- Negativní výsledek – naše výkonnost je horší a benchmark tedy dosahuje výsledků lepších. (Karlöf a Östblom 1995, s. 116)

Výsledky lze vyjádřit například uspořádáním dat do tabulek či grafů a okomentovat příčiny rozdílů, které vznikly. Příčiny mohou být díky využívání odlišných metod, postupů nebo díky jiným přístupům k řízení procesů. Ke konci této fáze je nezbytné stanovení cílových hodnot pro vlastní výkonnost v budoucnu a rámcově navrhnout vhodná řešení. (Nenadál a kol., s. 149)

2.3.5 Realizace

V páté, tedy poslední etapě, je hlavním cílem snížení rozdílů, který byl zjištěn ve čtvrté (analytické) etapě. Je nutné výsledky definovat jako nové cíle firmy. Díky rozdílům a získaným poznatkům by bylo vhodné odhadnout, určit a kvantifikovat příležitosti vedoucí ke zlepšení. Uskutečňování akcí se zaměřením na zlepšení výsledků a tím pádem i snížení rozdílů nesmí být v rozporu se strategickými cíli firmy. (Karlöf a Östblom 1995, s. 127)

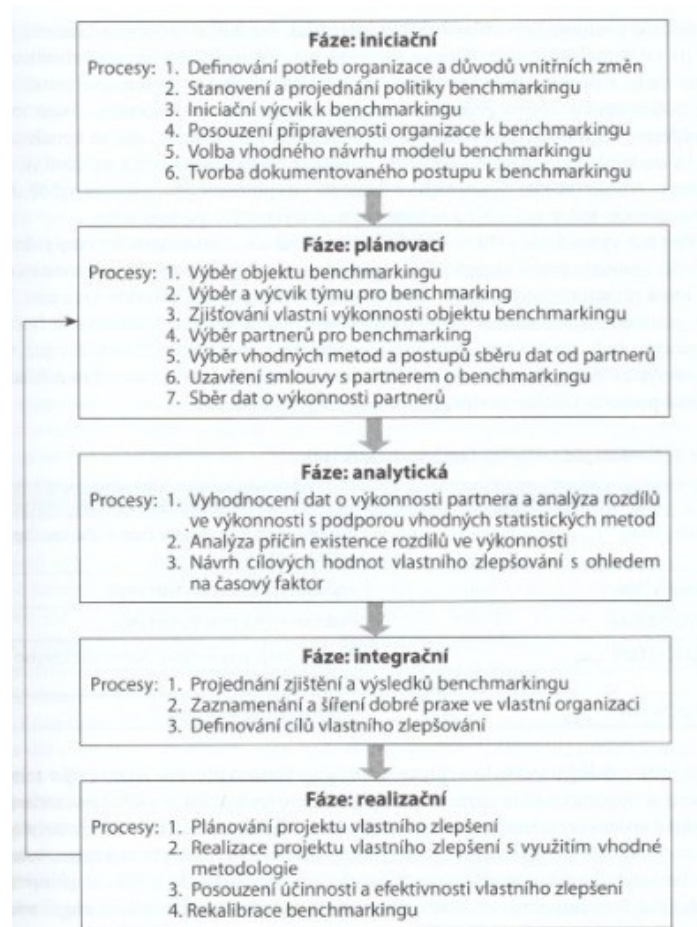
Jak uvádí Nenadál a kol. (2011, s. 149), u činností, které jsou spojeny s realizací je třeba nejdříve identifikovat veškeré aktivity, vedoucí k uskutečnění stanovených cílů a naplánovat jejich posloupnost a provázanost. Je třeba uskutečnit naplánování lidských zdrojů včetně sestavení časového harmonogramu. Dále je nezbytné odhadnout náklady spojené s tímto projektem, a po uběhnutí doby určené pro realizaci je nutné zhodnotit efekt zlepšení a objevit negativa včetně pozitiv realizace.

Úspěšný benchmarking není akcí, která je provedena jednorázově, nýbrž opakovaně, jak je vidět z Obrázku 5. Jedině opakovaním může dosáhnout svého plného účinku. Za velkou výhodou je považováno, že při opakovaném využívání benchmarkingu lze spoustu postupů a věcí převzít z prvotní verze, a následně je snadnější se vyvarovat chybám, které vznikly právě v té prvotní verzi. Autory je benchmarking považován za metodu neustálého a také soustavného zdokonalování, což ve své publikaci častokrát opakují a na čemž také dle jejich slov trvají. (Karlöf a Östblom 1995, s. 127).

Dle Nenadála a kol., (2011, s. 220) by měl být benchmarking ve firmě zahrnut mezi standardní procesy strategického řízení.

Pětietapový model benchmarkingu, který lze vidět na Obrázku 6, uvádí ve své publikaci Nenadál a kol. (2011, s. 47), kde je rozčleněn na 22 jednotlivých logicky navazujících procesů. Na rozdíl od modelu, který je popsán Karlöfem a Östblomem (1995), je v tomto

modelu prvotní iniciační fáze. Ve fázi plánovací, která je uvedena autory jako druhá, se objevují tři etapy, které jsou uváděny autory Karlöfem a Östblomem (1995) samostatně. Každá fáze benchmarkingu musí mít určeného garanta, což je osoba, která zodpovídá za výsledky dané fáze a má díky vrcholovému vedení přesně stanoveny pravomoci. Garanty jednotlivých fází benchmarkingu lze nalézt v Tabulce 1. Každý podnik si může určit jakýkoli počet fází a jednotlivých procesů, které budou při benchmarkingu realizovány, na tom se shodují oba kolektivy autorů.



Obrázek 6 Pětifázový model benchmarkingu (Nenadál a kol., 2011, s. 47),

Tabulka 1 Garanti dílčích fází benchmarkingu

Fáze benchmarkingu	Garant
Iniciační	Ředitel či jiný určený člen vrcholového vedení organizace
Plánovací	Vedoucí týmu benchmarkingu
Analytická	Vedoucí týmu benchmarkingu
Integrační	Ředitel či jiný určený člen vrcholového vedení organizace
Realizační	Vedoucí týmu zlepšování

(vlastní zpracování dle Nenadál a kol., 2011, s. 47)

2.4 Omezení

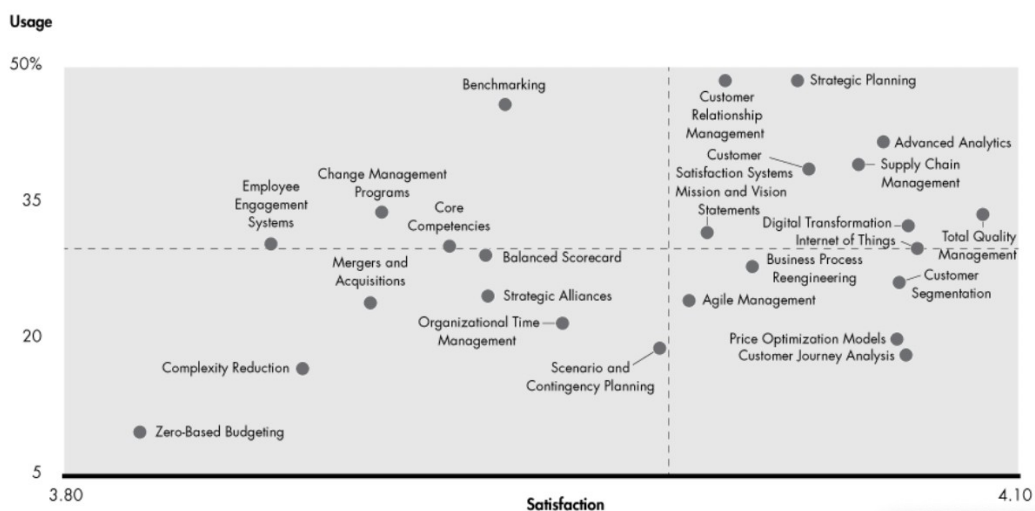
Při procesu benchmarkingu se mohou objevit problémy, které ho zkreslí či znemožní. Za problémy, které se mohou vyskytnout lze považovat neschopnost nalézt vyhovující podniky pro porovnávání, nedostatek nutných informací o podnicích či případ dostupnosti informací, které mohou být ovšem ovlivněny účetními procesy. Knápková a kol. (2013, s. 146-147)

Dalšími omezeními je například neznalost lidí a stereotypu. V podnicích se může objevit nedostatek pokory u vedení, které si odmítá si přiznat, že někdo jiný může být i lepší. Díky takovému chování nemá vedení potřebu se porovnávat s jinými, a projevuje se to i nezájmem manažerů o benchmarking i na nejvyšších úrovních. Jejich mindset bývá nastaven tím způsobem, že provádění benchmarkingu by přineslo změny a změny jsou přece problémy a ty hodlají nechat až těm, kteří přijdou po nich. Dalším omezením je ne příliš dostatečná podniková kultura, která je charakteristická výše zmiňovanými omezeními a také stylem řízení, které může být direktivní či neschopnost a vyhýbání se dialogu s vlastními zaměstnanci nebo neschopnost podpořit jakoukoli inovaci, proaktivitu a iniciativu. Analýzy odhalily, že místo iniciativy podpořit provedení benchmarkingu, raději zahlazují problémy a neshody a ignorují slabé stránky podniku. Ohrazují se argumentem typu: „Teď není vhodná doba pro benchmarking, je třeba dělat jiné věci!“. Většina omezení je pouze subjektivního charakteru a souvisí s mentálními modely myšlení. Omezení se vyskytují také díky stereotypům myšlení a neznalostí lidí, pokud jde o postupy a procesy benchmarkingu. Takový druh handicapu lze eliminovat díky vzdělávání a vhodným výcvikem všech skupin zaměstnanců. (Nenadál a kol., 2011, s. 18)

2.5 Benchmarking v praxi

Díky výsledkům výzkumu, který již po šestnácté provedli Rigby a Bilodeau z podniku Bain and Company, je možné stanovit, jak je nástroj benchmarking mezi vedením organizací oblíbený a využíváný. Ve výzkumu je hodnoceno 25 nástrojů řízení a je v něm dotazováno více než 14 700 respondentů z více než 70 zemí Severní Ameriky, Asie, Afriky, Evropy Středního východu a Latinské Ameriky.

Výsledky výzkumu jsou znázorněny na následujícím obrázku. Je zřejmé, že benchmarking patří mezi tři nejvyužívanější nástroje řízení s průměrnou spokojeností. Benchmarking se více využívá v Asii a Tichomoří než na ostatních kontinentech. Obecně využívání nástrojů řízení v asijsko-pacifické oblasti a latinskoamerické Americe vzrostlo, ale v Severní Americe kleslo. (Rigby a Bilodeau, © 2018)



Obrázek 7 Využití a spokojenost u jednotlivých metod řízení (Rigby a Bilodeau, © 2018)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ PODNIKU

Kasko spol. s r.o. (dále jenom „Kasko“) je podnik s dlouholetou tradicí. Vystupuje na trhu od roku 1992. Majitelé společnosti jsou bratři pan Zdeněk Kadlček a pan Ing. Antonín Kadlček. Management společnosti je složen z pěti ředitelů odlišných úseků (úsek environmentu, logistiky, ekonomiky, kvality, nákupu a obchodu). Do managementu také patří z dva výkonní ředitelé. Produkce firmy Kasko směřuje hlavně do automobilového průmyslu.

Zákazníkům jsou poskytovány komplexní služby v oblasti vývoje a konstrukce, jsou vyráběny nástroje a různé formy, mezi hlavní doménu patří samozřejmě vstřikování plastů a montáže včetně kompletací dílů. Každým rokem se zdokonalují a rádi se inspiroují trendy v oboru.

Kasko dbá na kreativitu, kvalitně odvedenou práci, inovace a automatizace. Jejich obrovská devíza je flexibilita. Hlavními odběrateli jsou Škoda Auto, Varocks, korejská firma Hanon Systems, Robert Bosch nebo TPCA.

Tabulka 2 Údaje o společnosti

Obchodní jméno	KASKO spol. s r.o., zapsaná v OR u KS v Brně
Sídlo	Slavkov 82, 687 64
Identifikační číslo	46973982
Datum založení	20.10.1992
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Hlavní předmět podnikání	Vývoj a vstřikování plastových výlisků
Organizační složka v zahraničí	Žádná

(vlastní zpracování dle přílohy společnosti 2020)

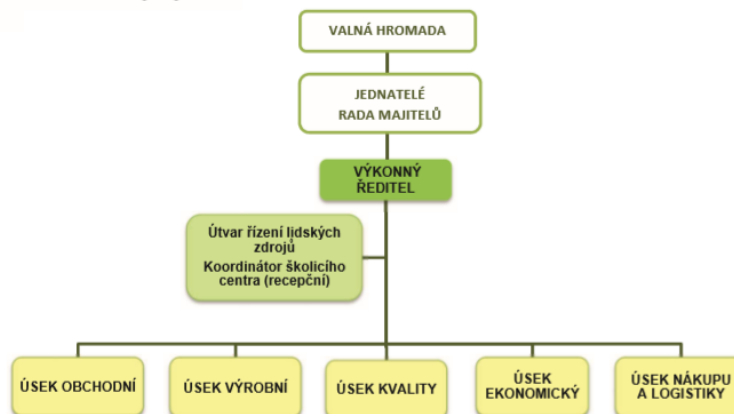
Tabulka 3 Vlastnická struktura společnosti Kasko

Vlastnická struktura	
Majitel Kadlček Zdeněk	40 % podíl - společník
Ing. Kadlček Antonín	50 % podíl - společník
Ing. Kadlček Radek	10 % podíl - společník

(vlastní zpracování dle přílohy společnosti 2020)

VALNÁ HROMADA - je nejvyšším orgánem společnosti, jejímiž členy jsou majitelé.

ORGANIZAČNÍ STRUKTURU společnosti tvořilo v roce 2018 pět úseků tak, jak je znázorněno na níže uvedeném organigramu.



Obrázek 8 Organizační struktura podniku

(Účetní závěrka společnosti z roku 2020 společnosti Kasko spol. s r.o.)

3.1 Historie

Společnost procházela celou řadou důležitých milníků. V roce 1992 byla společnost založena a bylo přijato prvních šest zaměstnanců. O dva roky později zahájila výrobu v pronajatých prostorech bývalého zemědělského družstva a začaly se expedovat první sériové dodávky na linku Škoda Auto. Rok na to proběhla výstavba lisovny.

V následujících letech byla společnost certifikována normou ISO 14001 a EMAS, poté proběhlo rozšíření certifikace o ISO/TS 16 949. Významným milníkem byl rok 2004, kdy byl odkoupen areál bývalého zemědělského družstva a další rok byla založena sesterská firma KASKO Formy s.r.o. O další čtyři roky později přijalo Kasko přes dvě stě zaměstnanců.

Společnost získala několik cen. Jednou z nich byla v roce 2008, kdy byla společnost oceněna třetím místem v soutěži „Štika českého průmyslu“ ve Zlínském kraji.

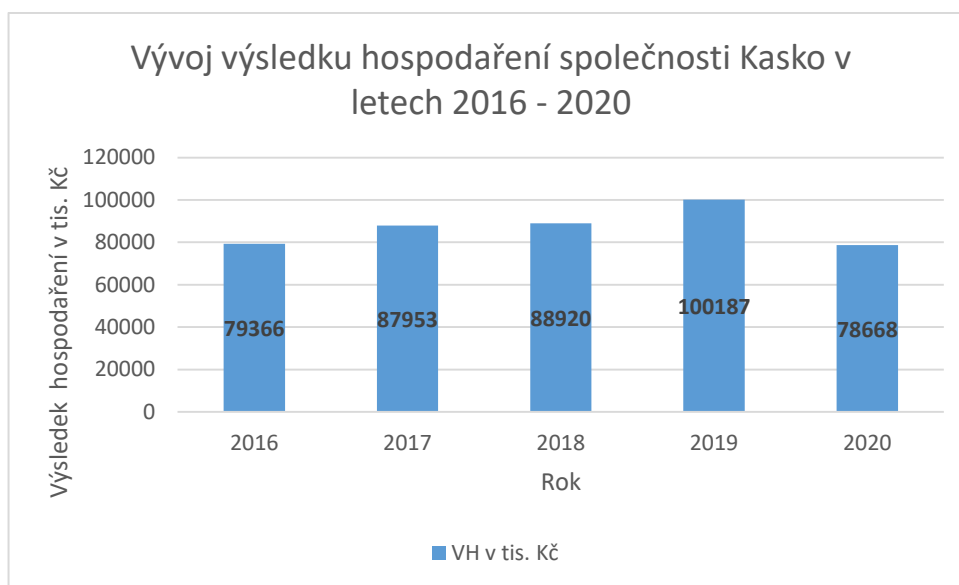
V následujícím roce nastala recese, počátek krizového vývoje a omezení výroby.

O rok později byla zahájena výroba na 1000 tun vstřikovacím lisu pro nový vůz Škoda Yeti. Zahájil se nepřetržitý provoz na lisovně plastů, postupně se oživoval trh a rostla výroba. Kasko obdrželo další ocenění, konkrétně ocenění firmy TOP 100 – ratingové nejvyšší hodnocení stability, AAA excelent. Ten samý rok překročil počet zaměstnanců číslo 300. Rok 2012 byl převážně v duchu 20. výročí firmy a také proběhla implementace nového informačního systému pro řízení výroby PHARIS. Podnik získal ocenění D&B – rating na nejvyšší hodnotě „TOP RATING“. Počet zaměstnanců překročil 350. Následující

roky se postavila nová lisovna. V roce 2016 bylo zprovozněno první a také zcela nové robotizované pracoviště. Rok 2017 přinesl oslavení 25. výročí založení a Forbes Česko společnost Kasko zařadil mezi 111 největších rodinných firem v České republice. Další rok bylo vyvinuto pracoviště, které automaticky a opticky kontrolovalo výrobky. Podnik obnovil také strojní vybavení, investoval do Softwaru a Hardwaru. Zautomatizoval výrobu a obnovil vozový park. V roce 2019 bylo obnoveno a rozšířeno strojní vybavení, znova se investovalo do potřebného hardwaru a softwaru. V roce 2020 proběhla výstavba skladovacích prostor a zautomatizovala se výroba.

3.2 Vývoj výsledku hospodaření v analyzovaném období

Z Obrázku 10 lze vyčíst, že do roku 2019 společnost zaznamenala meziroční růst, což je pro společnost velmi pozitivní. Pokles byl zaznamenán až v roce pandemické krize 2020, kdy byl výsledek hospodaření nejmenší za celých 5 let. To bylo způsobeno negativním vlivem na automobilový průmysl pandemií covid-19.



Obrázek 9 Vývoj investic od roku 2014-2018 v tis. Kč (vlastní zpracování)

3.3 Vývoj celkových tržeb

Tržby až do roku 2020 měly růstový charakter. Celkový objem tržeb v roce 2020 meziročně poklesl o 25 % na úroveň 713 mil. Kč na rozdíl od předcházejícího roku, kdy v roce 2019 tržby dosahovaly 955 mil. Kč. Bohužel díky pandemii, kdy došlo k poklesu výroby i prodeje aut o 20 %, se to projevilo i do čísel společnosti.



Obrázek 10 Vývoj celkových tržeb 2016-2020 (vlastní zpracování)

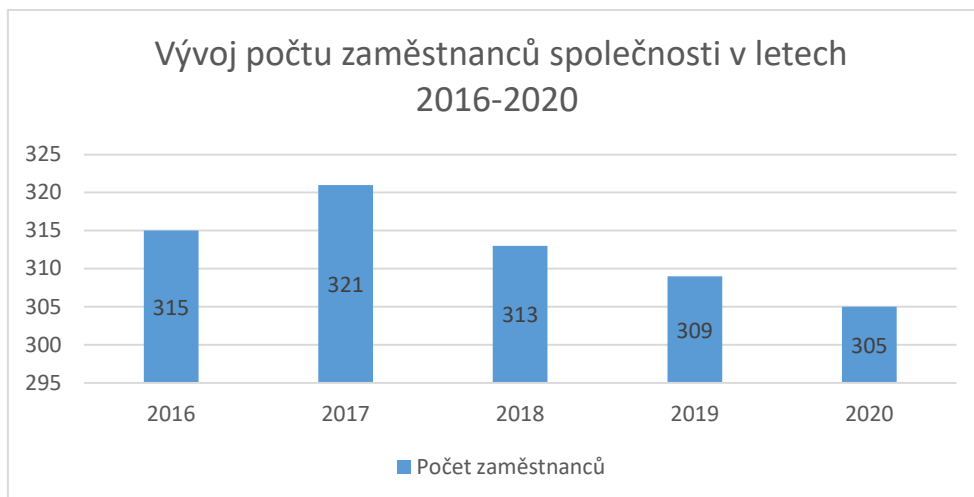
Tabulka 4 uvádí strukturu tržeb a výnosů za poslední 3 roky. Dle tabulky lze vidět, že tržby podnik získal v každém uváděném roce především z tuzemského prodeje. Podíl vývozu se snížil v roce 2020 na hodnotu 16,1 % oproti roku 2019, kdy byl 18,7 %.

Tabulka 4 Struktura tržeb a výnosů (výroční zpráva Kaska)

	2020		2019		2018	
	tuzemsko	zahraničí	tuzemsko	zahraničí	tuzemsko	zahraničí
Tržby za vlastní výrobky	479 788	94 886	592 547	130 164	559 080	121 643
Tržby z prodej služeb	7 926	1 038	13 272	1 525	18 416	2 242
Tržby za zboží	56 435	11 279	124 058	25 814	157 024	28 469
Tržby z prodeje materiálu, DDHM a DDNHM	26 923	7 411	34 752	19 235	37 475	40 193
Ostatní výnosy	26 389	51	12 030	2 384	12 957	775
Celkem	712 126		978 274		955 731	

3.4 Řízení lidských zdrojů

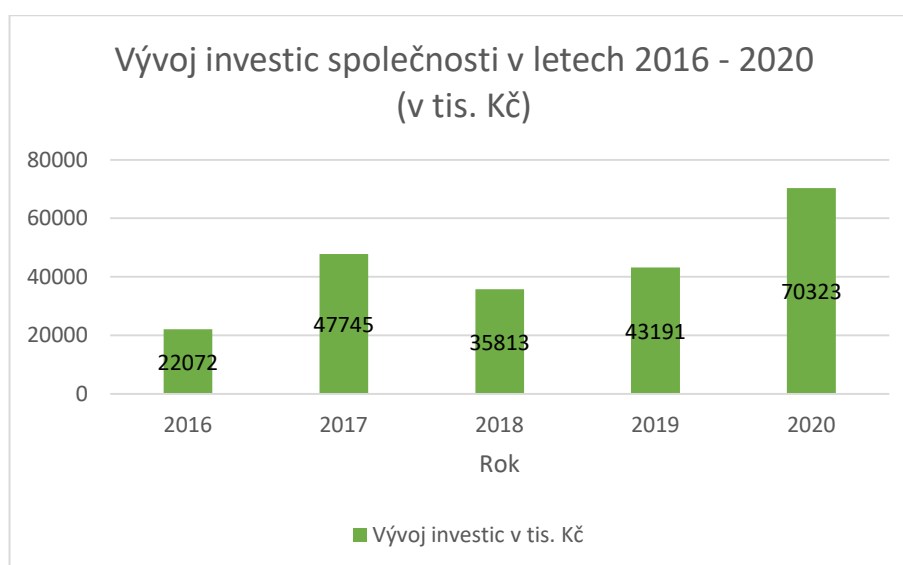
Oblasti lidských zdrojů je věnována ve firmě náležitá pozornost. Pro zkvalitnění úrovně personálu v oblasti projektového řízení, štihlé výroby, manažerských, technických a strategických dovedností, posílení jazykové vybavenosti jsou realizovány různá školení a to jak interní, tak externí, s využitím finanční podpory v rámci dotačních titulů. Stav zaměstnanců k 31. 12. 2020 byl 305 zaměstnanců z toho 128 mužů a 177 žen. Vývoj stavu zaměstnanců v jednotlivých letech je vidět na Obrázku 12.



Obrázek 11 Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2016-2020 (vlastní zpracování)

3.5 Vývoj investic

Celkové investice v roce 2020 dosáhly výše 70,3 mil. K. K nejvýznamnějším investicím lze zařadit zejména výstavbu nových skladovacích prostor, centrální sušičku, kontrolní přípravky, therny a další technologie do výroby, vysokozdvižné vozíky, robotizace výroby. Investice společnosti se každým rokem zvyšují. Z Obrázku 12 je patrné, že největší investice společnost realizovala v roce 2020, a to za 70,3 mil Kč.



Obrázek 12 Vývoj investic v letech 2016-2020 v tis. Kč (vlastní zpracování)

3.6 Produktové portfolio společnosti

Společnost Kasko vyrábí pro zákazníky produkty, které jsou v souladu s technologickými standardy, které jsou požadované v automobilovém průmyslu. Pravidelně dochází k inovacím tím způsobem, aby byly neustále v jejich oboru v popředí. Produkty jsou expandovány na 4 kontinenty pro více než 150 modelů aut.

3.6.1 Pohledové díly

Pohledové díly slouží pro estetický vzhled a jsou největší doménou podniku. Jsou to takové díly na automobilech, které jsou ihned vidět. Právě díky pohledovým dílům probíhá dlouhodobá spolupráce s významnými zákazníky. V jejich portfoliu lze najít různé pohledové díly, níže jsou uvedeny typické výrobky.

Středová konzole je takovým výrobkem, který je lisován na těch největších tonážích. Značně náročným dílem jsou mřížky reproduktorů kvůli jemné perforaci mřížek. Do pohledových dílů patří výrobek s názvem prahová lišta. Prahová lišta lze vyrobit z jednoho či z více dílů a je výrobkem štíhlým a velkorozměrným, který má jemný design s vkládanými kovovými klipy. Výrobky jako jen stropní rámeček, který slouží jako schránka na brýle, držák nápojů či loketní opěrka také patří do pohledových dílů.

3.6.2 Technické díly

Častá automatizace velmi napomáhá kvalitní výrobě v rámci výrobního a kontrolního procesu. Velmi přínosným procesem, který napomáhá kvalitní výrobě ve výrobním a kontrolním procesu je častá automatizace. Technické díly tvoří docela náročné celky jako třeba chladicí nebo palivové systémy. Technické díly jsou vyráběny ve speciálních režimech, jelikož se do nich řadí palivové systémy, u kterých je nutné, aby vyhovovali nejvíce náročným požadavkům v rámci bezpečného provozu. Součásti chladících systémů jsou dalším produktem, který podnik vyrábí. Takový výrobek je vystaven extrémním změnám teplot a bývá vyráběn ze specifických materiálů s přísadami skleněných vláken. Další díly, které jsou podnikem produkovány jsou lapače nečistot tzv. zástěrky, výztuha sluneční clony, kryt ventilátoru či odjišťování rolety v kufru.

3.6.3 Čiré díly

Velmi specifickým procesem je právě výroba čirých dílů. Jsou zde složité nároky na podmínky při lisování tohoto produktu. Jsou produkovány zejména součásti složitých

elektrických světel nebo věci, které nabývají svou funkční hodnotou – a tím je například držák parkovacího lístku. Odrazové sklíčko je výrobkem, které také patří do čirých dělů.

4 SWOT ANALÝZA

Tak jako každý podnik i Kasko má své silné a slabé stránky, hrozby, které se mohou objevit i příležitosti, kterých může využít. Podnik, který již existuje 30 let má stabilní pozici na českém trhu a expanduje stabilní dodávky renomovaným zákazníkům i do zahraničí. Leží pouze 15 km od Slovenska, tudíž má perspektivní polohu pro mnoho zaměstnanců, kteří odtud denně dojíždějí. Má 100 % tuzemský kapitál a cenově dostupné a kvalitní výrobky, které jsou vyráběny v kvalitním technologickém zázemí. Všichni tři majitelé se aktivně podílejí na řízení společnosti, která má jednoznačnou strategii. Velkým plusem, který lze vidět i v investicích je neustálé rozšiřování sortimentu, které je umožněno díky rozšiřování skladových i výrobních prostor, které ovšem nejsou neomezené. Nedostatečnou sít' prodejního a servisního zastoupení lze zařadit do slabých stránek, tak jako potřebu nakupovat nová výrobní zařízení a technologie vzhledem k inovacím. Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil a závislost na automobilovém průmyslu je další slabou stránkou. Pokud lidé nebudou mít potřebu kupovat automobily, nebude nutno je vyrábět, a tím by Kasko utrpělo, protože by nebylo potřeba dodávat zákazníkům plastové komponenty, které jsou stěžejním výrobním artiklem celé jejich činnosti. Pokud dojde k úpadku automobilového průmyslu, projeví se to i u Kaska, neboť může nastat situace, že zákazníci budou požadovat velmi málo zakázek, např. kdyby neměla ŠKODA Auto zakázky, projeví se to u Kaska, jelikož je Škoda auto jejich hlavním odběratelem. Díky neustále se rozšiřujícímu sortimentu má podnik stále větší možnosti ovládnout trhy v zahraničí, velký objem výroby expedují mezinárodně, tj. k našim sousedům na Slovensko dále do Německa, Polska, Velké Británie a třetích zemí což jsou Indie, Jihoafrická republika, Argentina a Mexiko. Plast je potřebný všude a v automobilovém průmyslu nevyjímaje, tudíž neustále roste poptávka po nástrojích pro výrobu výrobků z plastu. Spotřebitelovo chování nelze nikdy předvídat, neboť může přijít situace, že nalezne výhodnější výrobky u konkurence a v závislosti na tom Kasko může přijít o zakázky, jelikož si spotřebitel vybere konkurenci. Makroekonomické prostředí může podnik zásadním způsobem ovlivnit, např. může nastat změna státní suverenity nebo celkového ekonomického systému, fiskální a monetární politiky a další. Vyšší osobní náklady vznikají podniku díky neustále se zvyšující minimální mzdě.

Tabulka 5 SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilní pozice na českém trhu • Stabilní dodávky poskytované renomovaným zákazníkům a mezinárodní působnosti • Perspektivní poloha (15 Km od Slovenských hranic, Odběratelé: Trnava 80 km, Žilina 200 km) • 100 % tuzemský kapitál • Cenově dostupné a kvalitní výrobky • Kvalitní technologické zázemí • Aktivní účast majitelů na řízení • Jednoznačná strategie firmy, aktivně spravována majiteli s managementem • Rozšíření sortimentu • Růstový potenciál 	<ul style="list-style-type: none"> • Omezené výrobní prostory • Nedostatečná síť prodejního a servisního zastoupení v zemích EU • Nutnost nákupu nových zařízení a technologií k výrobě inovačního charakteru • Nedostatek kvalifikovaných pracovních sil • Závislost na automobilovém průmyslu
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Ovládnutí nových trhů v zahraničí • Zlepšení konkurenceschopnosti • Růst poptávky po nástrojích pro výrobu výrobků z plastu 	<ul style="list-style-type: none"> • Tlaky konkurence tuzemských i zahraničních výrobců • Nepředvídatelné chování spotřebitelů • Pandemie (nejen Covid-19) • Změna makroekonomického prostředí • Neustále se zvyšující mzdové náklady a daňové zatížení

5 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ A ZAŘAZENÍ DLE CZ-NACE

Následující kapitola se věnuje charakteristice odvětví a zařazení podniku dle CZ-NACE. Podnik Kasko vyrábí a zpracovává pryžové a plastové formy a spadá do zpracovatelského průmyslu.

5.1 Začlenění podniku dle CZ-NACE

Společnost lze zařadit do oddílu CZ-NACE 22, do skupiny 22.2 Výroba plastových výrobků. Informace k charakteristice odvětví a shrnutí oddílu byly čerpány z poslední dostupné panoramy zpracovatelského průmyslu za rok 2018.

5.2 Charakteristika odvětví

Plasty lze charakterizovat jako polymery, kde lze díky vnějšímu namáhání způsobit nevratnou a trvalou deformaci. Plasty bývají lehké a mají skvělé izolační vlastnosti. Lze je snadným způsobem obrábět a tvarovat za běžné teploty. Tepelní, zvukové a elektrické izolanti jsou vlastnosti, jimiž plasty mohou být, nicméně s dobou neustálých inovací již existují i vodivé plasty. Plasty mají mnohé využití, jsou oblíbeným obalem v automobilovém, stavebnickém, zemědělském, elektrotechnickém, textilním i obuvnickém průmyslu. Jde o odvětví, ve kterém jsou dominanty spíše střední a velké podniky. Velké podniky se podílely na tržbách oddílu skoro dvě třetiny a střední podniky přes jednu čtvrtinu. Co se týče zaměstnaných osob, oddíl byl v roce 2018 tvořen z poloviny velkými podniky a středními třetinu. V rámci jednotlivých skupin v oddílu CZ-NACE 22 získala převahu skupina 22.2 výroba plastových výrobků. Převahu skupina získala díky počtu zaměstnanců a jednotek, v ostatních kritériích převahu nad výrobou pryžových výrobků neměla.

Díky vazbě na elektrotechnický, automobilový průmysl a stavebnictví, plastikářský průmysl v České republice zaznamenává v posledních letech stabilní růst. Perspektiva oddílu byla díky neustále se zvyšující konkurenceschopnosti tuzemských výrobců v důsledku špičkovým technologiím, dobré surovinové základně, širokými dodavatelskými vazbami s navazujícími průmyslovými segmenty neustále posilována. V tuzemsku bylo v roce 2018 odvětví plastikářského průmyslu jedním z významných tahounů české ekonomiky i zpracovatelského průmyslu.

Na základě údajů Plastics Europe 2018 (plasticseurope.org), se plastikářský průmysl zařadil s obratem 355 mld. EUR k zásadním pilířům evropské ekonomiky. Nejméně

šedesát tisíc podniků mělo v průmyslu působnost a zaměstnávalo více než 1,5 mil Evropanů. Vyskytuje se ve světě problém, který souvisí s plasty a tím je potýkání se s odpadem. Na základě toho zveřejnila Evropská komise v lednu 2018 strategii pro plasty, která spočívá v principu, že do roku 2030 by se měly stát všechny plasty recyklovatelnými a použitelnými. Cílem je zejména snížení emisí skleníkových plynů a poměrné snížení také závislosti zemí EU na dovážení fosilních paliv. Hlavní vizí bylo snížit únik mikroplastů do přírody. Údaje ukazovaly, že se zvýšila aktivita recyklování v devatenácti zemích o více než 35 %. V roce 2018 se výroba plastů zastavuje a bylo zaznamenáno lehké klesání, nicméně bylo možné očekávat zvýšení výzkumných aktivit v oblasti aplikace biopolymerů pro technické díly určené do dopravních prostředků, v oblastech lehkých plastů, které slouží pro lepší izolaci. (MPO, Panorama Průmyslu 2018)

6 ANALÝZA FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU KASKO SPOL. S R.O.

V této kapitole je provedena finanční analýza společnosti Kasko spol. s r.o. a jeho orientační porovnání s odvětvím na základě dostupnosti údajů odvětví. Následující kapitola se podrobně věnuje benchmarkingu, kde je porovnávána finanční výkonnost podniku Kasko s benchmarkingovými partnery.

6.1 Analýza majetkové struktury

Následující kapitola obsahuje analýzu absolutních ukazatelů podniku Kasko spol. s r.o. i následné srovnání s odvětvím.

6.1.1 Majetková struktura podniku

Celková výše aktiv a pasiv společnosti Kasko má ve sledovaných letech rostoucí charakter, a to každoročně o 8 %, pohybuje se v rozmezí 668-920 mil. Kč. Z pohledu skladby majetku se na bilanční sumě podílí nejvíce za sledované období aktiva oběžná a to se 67-68 %. Naproti tomu stálá aktiva mají konstatní podíl v průběhu let 29–33 %, jedná se o dlouhodobý hmotný majetek, který ve stálých aktivech jednoznačně svou hodnotou dominuje. Růst dlouhodobého majetku je způsoben díky růstu hmotných movitých věcí a jejich souborů, neboť podnik každým rokem nakupuje a inovuje nové stroje a zařízení. Významná investice se uskutečnila v roce 2017, kdy došlo k obnově strojního vybavení a zavádění robotizace výroby. K dalším významným investicím za sledované období patří posílení výrobních kapacit nákupem několika kusů vstříkolisů a manipulátorů, poloautomatizační stanice, informačních serverů, therm, počítačů a také proběhla obměna vozového parku. Hodnota dlouhodobého finančního majetku, která spočívá ve 2 ks investičních diamantů sloužících jako možnost pro zhodnocení peněz, zůstává za celé analyzované období stejná. To o hodnotě dlouhodobého nehmotného majetku říct nelze, neboť do roku 2019 byl každým rokem zaznamenán jeho meziroční růst v průměru 30 %, jelikož společnost nakupovala nové softwary.

Stabilní zvyšování bilanční sumy je způsobeno taktéž zvyšováním oběžných aktiv. Oběžná aktiva jsou nejvíce tvořena krátkodobými pohledávkami, nicméně jejich podíl na oběžných aktivech každoročně klesá, což může být způsobeno menším počtem zakázek nebo odběratelé odebírali menší množství výrobků i zboží, kterými společnost disponuje či své výrobky mohlo Kasko zlevnit.

Druhou dominantní položkou oběžných aktiv jsou zásoby, které se podílí v roce 2016 na oběžných aktivech 16 %, zásoby rostou až do roku 2018, poté se jejich hodnota snižuje a v posledním analyzovaném roce 2020 se na aktivech podílí pouhými 11 %, příčinou jsou menší nákupy materiálu, z něhož pak vyrábí méně výrobků. Naopak rostoucí charakter mají peněžní prostředky a krátkodobý finanční majetek, díky čemuž se zvyšuje i jejich podíl na oběžných aktivech. Díky rapidnímu nárůstu peněžních v prostředků, kdy se meziročně v roce 2017 zvýšily o 62 %, a následnému postupnému zvyšování až do posledního sledovaného roku, se v roce 2020 podílí peněžní prostředky na bilanční sumě 28 % s hodnotou 256 mil. Kč, což je výrazný nárůst oproti roku 2016, kdy se podíleli na bilanční sumě pouhými 7 %, s hodnotou 46 mil. Kč. Během pěti let se tedy zvýšila jejich hodnota o 210 mil. Kč. Krátkodobý finanční majetek vykazuje za celé sledované období vždy meziroční růst v průměru o 20 %, jeho hodnota v roce 2016 činila 45 mil. Kč a v posledním analyzovaném roce 2020 se jeho hodnota pohybuje na 110 mil. Kč. Jedná se o cenné papíry ve formě směnek, které podnik vlastní, v celkové hodnotě 110 mil. Kč.

Tabulka 6 Analýza majetkové struktury společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA	668 772	724 629	796 645	856 862	919 674
Stálá aktiva	221 234	241 739	247 026	251 099	282 081
DNM	365	429	686	995	467
DHM	219 973	240 414	245 444	249 208	280 718
DFM	896	896	896	896	896
OBĚŽNÁ AKTIVA	444 794	479 502	546 131	601 905	633 557
Zásoby	105 817	107 749	115 212	90 843	104 354
Pohledávky	247 481	190 509	168 239	164 688	162 964
Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	247 481	190 509	168 239	164 688	162 624
Krátkodobý finanční majetek	45 000	60 000	70 000	100 000	110 000
Peněžní prostředky	46 496	121 244	192 680	246 374	256 239
Časové rozlišení aktiv	2 744	3 388	3 488	3 858	4 036

(vlastní zpracování)

Tabulka 7 Vertikální analýza majetkové struktury společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Stálá aktiva	33 %	33 %	31 %	29 %	31 %
DNM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
DHM	33 %	33 %	31 %	29 %	31 %
DFM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
OBĚŽNÁ AKTIVA	67 %	66 %	69 %	70 %	69 %
Zásoby	16 %	15 %	14 %	11 %	11 %

Pohledávky	37 %	26 %	21 %	19 %	18 %
Dlouhodobé pohledávky	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Krátkodobé pohledávky	37 %	26 %	21 %	19 %	18 %
Krátkodobý finanční majetek	7 %	8 %	9 %	12 %	12 %
Peněžní prostředky	7 %	17 %	24 %	29 %	28 %
Časové rozlišení aktiv	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %

(vlastní zpracování)

Tabulka 8 Horizontální analýza majetkové struktury společnosti

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
AKTIVA	8 %	9 %	7 %	7 %
Stálá aktiva	8 %	2 %	2 %	11 %
DNM	15 %	37 %	31 %	-53 %
DHM	9 %	2 %	2 %	11 %
DFM	0 %	0 %	0 %	0 %
OBĚŽNÁ AKTIVA	7 %	12 %	9 %	5 %
Zásoby	2 %	6 %	-27 %	13 %
Pohledávky	-30 %	-13 %	-2 %	-1 %
Dlouhodobé pohledávky	0 %	0 %	0 %	0 %
Krátkodobé pohledávky	-30 %	-13 %	-2 %	-1 %
Krátkodobý finanční majetek	25 %	14 %	30 %	9 %
Peněžní prostředky	62 %	37 %	22 %	4 %
Časové rozlišení aktiv	19 %	3 %	10 %	4 %

(vlastní zpracování)

6.1.2 Majetková struktura odvětví

Bilanční suma odvětví, tak jako u společnosti každoročně rostla. Největší růst byl 2018/2019, kdy se celková aktiva zvýšila o 16 %. Za celé sledované období se pohybují v rozmezí 140-180 mld. Z pohledu skladby majetku, stejně jako u analyzovaného podniku, převládají u odvětví oběžná aktiva, s podílem 55 %. Stálá aktiva se podílí na bilanční sumě 44 % a převážně je tvoří dlouhodobý hmotný majetek, který má za sledované období rostoucí charakter, což svědčí o pravidelné investiční politice. Největší růst proběhl meziročně 2018/2019, o 27 %. V roce 2019 tedy hodnota dlouhodobého hmotného majetku u odvětví dosahovala 84 mld., oproti předešlému roku 2018, ve kterém hodnota dosahovala pouhých 62 mld. Stejně jako u společnosti převažují pohledávky nad zásobami. V roce 2018 došlo u odvětví ke zvýšení dlouhodobých pohledávek o 50 %. Společnost Kasko žádné dlouhodobé pohledávky nevykazuje, vykazují pouze krátkodobé pohledávky se splatností do 1 roku. Celková aktiva včetně stálých aktiv rostou meziročně více u odvětví než u společnosti. U oběžných aktiv je to zase naopak, jejich meziroční růst je větší u

společnosti. Krátkodobý finanční majetek dosahuje na bilanční sumě u společnosti i odvětví obdobného podílu.

Tabulka 9 Analýza majetkové struktury odvětví

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
AKTIVA	140 847 504	152 084 713	152 123 087	180 859 130
Stálá aktiva	61 589 838	67 020 053	67 037 160	90 770 536
DNM	646 462	689 754	689 754	720 596
DHM	56 682 201	62 165 805	62 181 443	84 626 823
DFM	4 261 175	4 164 495	4 165 964	5 423 116
OBĚŽNÁ AKTIVA	77 618 310	83 372 451	84 393 348	88 932 779
Zásoby	22 629 602	24 971 851	24 977 104	21 553 687
Pohledávky	37 891 500	39 348 404	41 113 493	34 621 404
Dlouhodobé pohledávky	1 629 566	1 746 081	3 515 824	4 027 255
Krátkodobé pohledávky	36 261 934	37 602 323	37 597 670	30 594 149
KFM	17 097 209	19 052 196	17 302 751	24 711 440
Časové rozlišení aktiv	1 639 355	1 692 210	1 692 578	1 155 815

(vlastní zpracování dle MPO)

Tabulka 10 Vertikální analýza majetkové struktury odvětví

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
AKTIVA	100 %	100 %	100 %	100 %
Stálá aktiva	44 %	44 %	44 %	50 %
DNM	0 %	0 %	0 %	0 %
DHM	40 %	41 %	41 %	47 %
DFM	3 %	3 %	3 %	3 %
OBĚŽNÁ AKTIVA	55 %	55 %	55 %	49 %
Zásoby	16 %	16 %	16 %	12 %
Pohledávky	27 %	26 %	27 %	19 %
Dlouhodobé pohledávky	1 %	1 %	2 %	2 %
Krátkodobé pohledávky	26 %	25 %	25 %	17 %
Krátkodobý finanční majetek	12 %	13 %	11 %	14 %
Časové rozlišení aktiv	1 %	1 %	1 %	1 %

(vlastní zpracování dle MPO)

Tabulka 11 Horizontální analýza majetkové struktury odvětví

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
AKTIVA	7 %	0 %	16 %
Stálá aktiva	8 %	0 %	26 %
DNM	6 %	0 %	4 %
DHM	9 %	0 %	27 %
DFM	-2 %	0 %	23 %
OBĚŽNÁ AKTIVA	7 %	0 %	6 %
Zásoby	9 %	0 %	-16 %
Pohledávky	4 %	4 %	-19 %

Dlouhodobé pohledávky	7 %	50 %	13 %
Krátkodobé pohledávky	4 %	0 %	-23 %
Krátkodobý finanční majetek	10 %	-10 %	30 %
Časové rozlišení aktiv	3 %	0 %	-46 %

(vlastní zpracování dle MPO)

6.2 Analýza finanční struktury

Tato kapitola se věnuje analýze finanční struktury společnosti Kasko spol. s r.o. a následnému porovnání s odvětvím.

6.2.1 Finanční struktura společnosti

Ve všech analyzovaných obdobích dochází k rostoucí tendenci pasiv. U vývoje finanční struktury stojí za pozornost zvyšující se podíl vlastního kapitálu (91 % v roce 2020) vůči cizím zdrojům (9 % v roce 2020) a taktéž absolutní nárůst vlastního kapitálu od roku 2016, což při neměnné výši základního kapitálu znamená, že podnik je trvale ziskový. Z toho lze také odvodit, že společnost takřka nevyužívá cizí kapitál ke zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu. Je důležité zmínit, že podnik dosahuje stabilní výše zisku, který nechává ve společnosti, a proto dochází k neustálému růstu výsledku hospodaření minulých let. V roce 2020 dosáhla tato položka hodnoty o 269 mil. Kč více než na začátku sledovaného období, tedy roku 2016, což společnosti jistě přináší finanční stabilitu. Podíl výsledku hospodaření minulých let se neustále zvyšuje ze 71 % v roce 2016 až na 81 % podílu na vlastních zdrojích v roce 2020. Zbylých 9 % vlastních zdrojů tvoří výsledek hospodaření běžného období, který se meziročně zvyšuje o 9-12 %, pokles nastal až v roce 2020 o 21 %, což bylo způsobeno negativním vlivem na automobilový průmysl pandemií covid-19, kdy výrazně poklesla nejen výroba, ale také prodeje aut, kdy největší obchodní partner společnosti Škoda Auto dodal v roce 2020 o pětinu méně aut, za čím stojí pokles dodávek a uzavření několika výrobních závodů a přerušení prodejních kanálů.

Podíl cizích zdrojů na bilanční sumě má rostoucí i klesající trend, jejich pohyb od roku 2016-2020 je v rozmezí 76-93 mil. Kč. Na konci roku 2020 vykázala společnost 82 mil. Kč cizích zdrojů. Největší zastoupení v cizím kapitálu mají krátkodobé závazky (v roce 2020 téměř 63 mil. Kč), z nichž nejvýznamnějším podílem jsou závazky z obchodních vztahů a závazky ostatní. Viditelné poklesy cizích zdrojů mohly znamenat zaplacení většiny závazků vůči dodavatelům, státu nebo jiným institucím. Rezervy podnik nevykazuje. Dle výkazů podnik za celé sledované období nečerpá žádný bankovní úvěr. V dlouhodobých závazcích se vyskytuje pouze odložený daňový závazek, který vznikl díky rozdílným

účetním a daňovým odpisům a ve sledovaném období meziročně roste. Časové rozlišení pasiv má ve sledovaných letech velmi kolísavý charakter. Výkyvy u této položky jsou pro Kasko velmi specifické, dochází totiž k tomu, že se využívají dílčí faktury, kde podnik vyfakturuje například 75 % díla a zbylých 25 % díla se hradí až následně po odsouhlasení zakázky odběratelem.

Tabulka 12 Finanční struktura společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA	668 772	668 772	796 645	856 862	919 674
Vlastní kapitál	566 431	566 431	701 303	779 491	834 159
Základní kapitál	300	300	300	300	300
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	477 765	477 765	603 083	670 004	746 191
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	79 366	79 366	88 920	100 187	78 668
Cizí zdroje	80 399	80 399	93 502	76 133	82 925
Rezervy	0	0	0	0	0
Závazky	80 399	80 399	93 502	76 133	82 925
Dlouhodobé závazky	10 299	10 299	12 634	13 175	13 404
Krátkodobé závazky	65 376	70 100	80 868	62 958	69 521
Časové rozlišení pasiv	21 942	21 942	1 840	1 238	2 590

(vlastní zpracování)

Tabulka 13 Vertikální analýza finanční struktury společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
PASIVA	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	85 %	88 %	88 %	91 %	91 %
Základní kapitál	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	71 %	74 %	76 %	78 %	81 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	12 %	12 %	11 %	12 %	9 %
Cizí zdroje	12 %	11 %	12 %	9 %	9 %
Rezervy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Závazky	12 %	11 %	12 %	9 %	9 %
Dlouhodobé závazky	2 %	2 %	2 %	2 %	1 %
Krátkodobé závazky	10 %	9 %	10 %	7 %	7 %
Časové rozlišení pasiv	3 %	2 %	0 %	0 %	0 %

(vlastní zpracování)

Tabulka 14 Horizontální analýza finanční struktury společnosti

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
PASIVA	8 %	9 %	7 %	7 %
Vlastní kapitál	11 %	10 %	10 %	7 %
Základní kapitál	0 %	0 %	0 %	0 %

Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	11 %	11 %	10 %	10 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	10 %	1 %	11 %	-27 %
Cizí zdroje	-5 %	18 %	-23 %	8 %
Rezervy	0 %	0 %	0 %	0 %
Závazky	-5 %	16 %	-23 %	8 %
Dlouhodobé závazky	8 %	23 %	4 %	2 %
Krátkodobé závazky	-7 %	15 %	-28 %	0 %
Časové rozlišení pasiv	-38 %	-86 %	-33 %	109 %

(vlastní zpracování)

6.2.2 Finanční struktura odvětví

Finanční struktura odvětví se od společnosti liší v podílu cizího a vlastního kapitálu na financování majetku, kdy kapitál vlastní, představuje kolem poloviny potřebného kapitálu, na rozdíl od společnosti, u které podíl vlastního kapitálu na bilanční sumě je ve sledovaném období v rozmezí až 86-91 %. Vlastní kapitál má u odvětví celou dobu rostoucí trend. Meziročně 2018/2019 se zvýšil dokonce o 22 %. U odvětví se základní kapitál podílí na kapitálu vlastním 10-14 %, což je rozhodně více než u společnosti. Cizí kapitál se na bilanční sumě podílí za sledované období 42-48 %, což je třikrát větší podíl než u společnosti, z čehož je patrné, že podniky v odvětví využívají kladného působení efektu finanční páky, kdežto společnost nikoli. Meziročně má cizí kapitál u odvětví cca 9 % meziroční rostoucí trend. Tak jako u společnosti, cizí kapitál je tvořen převážně krátkodobými závazky. Zbýlý stabilní podíl cca 13 % na cizích zdrojích tvoří závazky dlouhodobé, které až do roku 2018 meziročně rostou. Na rozdíl od společnosti, kde výsledek hospodaření běžného účetního období meziročně, kromě roku 2020, stále roste, u odvětví do roku 2018 meziročně klesá o 25 %. Růst byl zaznamenán až v roce 2019 a to o 50 %, což značí že firmy v odvětví měli až v tomto roce o dost větší výnosy či menší náklady než v předchozích letech. Co stojí za zmínku je fakt, že podniky v odvětvích vykazují rezervy s podílem 2 %, analyzovaná společnost netvoří rezervy vůbec žádné. Příčinou může být absence rizikových závazků nebo dodavatelů.

Tabulka 15 Finanční struktura odvětví

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
PASIVA	140 847 504	152 084 713	152 123 087	180 859 130
Vlastní kapitál	75 838 278	78 434 818	81 388 693	103 800 257
Základní kapitál	19 365 565	19 597 314	19 957 314	17 207 415
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	12 348 776	9 938 154	7 922 952	16 004 605
Cizí zdroje	64 835 507	73 090 771	70 175 140	75 964 111
Rezervy	2 201 302	2 394 522	2 259 170	4 588 893
Závazky	62 634 205	70 696 249	67 915 970	71 375 218
Dlouhodobé závazky	16 487 492	19 069 302	22 398 664	21 694 453
Krátkodobé závazky	46 146 713	51 626 947	45 517 306	49 680 765
Časové rozlišení pasiv	790 228	1 088 653	1 088 783	1 094 762

(vlastní zpracování dle MPO)

Tabulka 16 Vertikální analýza finanční struktury odvětví

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
PASIVA	100 %	100 %	100 %	100 %
Vlastní kapitál	54 %	52 %	54 %	57 %
Základní kapitál	14 %	13 %	13 %	10 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	9 %	7 %	5 %	9 %
Cizí zdroje	46 %	48 %	46 %	42 %
Rezervy	2 %	2 %	1 %	3 %
Závazky	44 %	46 %	45 %	39 %
Dlouhodobé závazky	12 %	13 %	15 %	12 %
Krátkodobé závazky	33 %	34 %	30 %	27 %
Časové rozlišení pasiv	1 %	1 %	1 %	1 %

(vlastní zpracování dle MPO)

Tabulka 17 Horizontální analýza finanční struktury odvětví

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
PASIVA	7 %	0 %	16 %
Vlastní kapitál	3 %	4 %	22 %
Základní kapitál	1 %	2 %	-16 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-24 %	-25 %	50 %
Cizí zdroje	11 %	-4 %	8 %
Rezervy	8 %	-6 %	51 %
Závazky	11 %	-4 %	5 %
Dlouhodobé závazky	14 %	15 %	-3 %
Krátkodobé závazky	11 %	-13 %	8 %
Časové rozlišení pasiv	27 %	0 %	1 %

(vlastní zpracování dle MPO)

6.3 Analýza výnosů

Tato kapitola zahrnuje analýzu výnosů podniku Kasko spol. s r.o., dále také analýzu výnosů odvětví a následné srovnání společnosti s odvětvím.

6.3.1 Analýza výnosů společnosti

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že společnost Kasko má zcela výrobní charakter a většinu výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb (tvoří 70-82 % celkových výnosů společnosti). I kdyby nebyl přehled o činnosti podniku k dispozici, na základě této položky lze určit, že se podnik zabývá výrobou. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb mají růstový charakter, až na rok 2020, kdy se vlivem pandemické krize tržby meziročně snížily o 21 %. Pro výrobu plastových výlisků jsou potřeba kovové formy, které si Kasko nakupuje od sesterské firmy (Kasko-formy). Díky těmto kovovým formám vzniknou plastové výlisky, které podnik vyrábí a následně je prodává svým zákazníkům. V případě, že podnik není schopen kapacitně uspokojit zákazníky, nakoupí další výlisky od externích dodavatelů (dalších plastikářských společností). Tržby za prodej zboží mají na celkových výnosech podíl 10-22 %, jedná se především o přeprodej forem a až na rok 2017, mají klesající tendenci. Největší pokles byl zaznamenán v roce 2020, kdy se hodnota tržeb za zboží snížila až o 55 %. Tržby z prodaného materiálu představují menší podíl na celkových výnosech a mají kolísavý trend - v posledních dvou analyzovaných letech klesají až o 39 %, což značí, že prodej materiálu, konkrétně granulátu, který měl větší hodnotu a zůstal do roku 2018 neprodaný na skladě, klesá. Tržby z prodaného dlouhodobého majetku se podílejí na celkových výnosech minimálně, nicméně stojí za zmínku rapidní zvýšení v roce 2020, společnost tedy musela prodat majetek v hodnotě 1,3 mil. Kč. Z výroční zpráv, kde jsou zaznamenány úbytky, se mohlo jednat o stavbu či hmotnou movitou věc. Ostatní finanční výnosy se v letech 2016/2017 a 2019/2020 velmi zvýšily díky kurzovním ziskům, společnost vydělala konkrétně na prodeji EUR. Obchody jsou zafixovány kurzy a na termínovaném účtu se tedy odehrávají tzv. točky, kdy se Eura smění.

Tabulka 18 Analýza výnosů společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	611 558	684 908	701 381	737 458	583 638
Tržby za prodej zboží	136 623	214 425	185 493	149 672	67 714
Ostatní provozní výnosy	60 293	71 468	80 049	57 593	35 897
- tržby z prodaného DM	183	434	339	361	1 664
- tržby z prodaného materiálu	57 925	69 056	77 328	53 627	32 760
- jiné provozní výnosy	2 185	1 978	2 382	3 605	1 563
Výnosové úroky a podobné výnosy	2 509	2 882	3 760	5 673	5 607
Ostatní finanční výnosy	731	4 166	7 591	5 136	19 269
VÝNOSY	811 714	977 849	978 274	955 732	712 125

(vlastní zpracování)

Tabulka 19 Vertikální analýza výnosů společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	75 %	70 %	72 %	77 %	82 %
Tržby za prodej zboží	17 %	22 %	19 %	16 %	10 %
Ostatní provozní výnosy	7 %	7 %	8 %	6 %	5 %
- tržby z prodaného DM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- tržby z prodaného materiálu	7 %	7 %	8 %	6 %	5 %
- jiné provozní výnosy	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	0 %	0 %	0 %	1 %	1 %
Ostatní finanční výnosy	0 %	0 %	1 %	1 %	3 %
VÝNOSY	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(vlastní zpracování)

Tabulka 20 Horizontální analýza výnosů společnosti

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Tržby z prodeje vlastních výrobků a	12 %	2 %	5 %	-21 %
Tržby za prodej zboží	57 %	-13 %	-19 %	-55 %
Ostatní provozní výnosy	19 %	12 %	-28 %	-38 %
- tržby z prodaného DM	137 %	-22 %	6 %	361 %
- tržby z prodaného materiálu	19 %	12 %	-31 %	-39 %
- jiné provozní výnosy	-9 %	20 %	51 %	-57 %
Výnosové úroky a podobné výnosy	15 %	30 %	51 %	-1 %
Ostatní finanční výnosy	470 %	82 %	-32 %	275 %
VÝNOSY	17 %	0 %	-2 %	-25 %

(vlastní zpracování)

6.3.2 Analýza výnosů odvětví

Stejně jako u společnosti mají největší podíl na výnosech tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, s podílem 87-92 %. U odvětví i podniku mají tyto tržby do roku 2019 růstový charakter. U odvětví se tržby za zboží podílejí na výnosech méně, nicméně v roce 2019 je jejich podíl, téměř stejný jako u společnosti. U podniků v odvětví se roce 2019 tržby za

zboží zvýšily o 88 %, kdežto u Kaska poslední tři analyzované roky klesají. Jak u odvětví, tak u společnosti, je celé sledované období zaznamenán růst celkových výnosů, což může být tím, že podniky zvýšily ceny za své výrobky či jich prodávají větší množství.

Tabulka 21 Analýza výnosů odvětví

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	165 133 742	176 440 846	176 738 561	191 265 994
Tržby za prodej zboží	14 640 738	15 986 286	15 591 467	29 315 939
Tržby	179 744 480	192 427 132	192 831 553	220 581 933

(vlastní zpracování dle MPO)

Tabulka 22 Vertikální analýza výnosů v odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a	92 %	92 %	92 %	87 %
Tržby za prodej zboží	8 %	8 %	8 %	13 %
VÝNOSY	100 %	100 %	100 %	100 %

(vlastní zpracování dle MPO)

Tabulka 23 Horizontální analýza výnosů v odvětví

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	7 %	0 %	8 %
Tržby za prodej zboží	9 %	-2 %	88 %
VÝNOSY	7 %	0 %	14 %

(vlastní zpracování dle MPO)

6.4 Analýza nákladů

Kapitola se zabývá analýzou nákladů společnosti Kasko spol. s r.o. a následným srovnáním s podniky v odvětví.

6.4.1 Analýza nákladů společnosti

Vývoj celkových nákladů ve sledovaných letech u společnosti Kasko spol. s r.o. má odlišný vývoj ve srovnání s výnosy. Výnosy celé sledované období rostou, kdežto náklady kolísají, v roce 2020 dosáhly hodnoty 633 mil. Kč, což je nejméně za celé období.

Z hlediska nákladů lze konstatovat nejvyšší zastoupení výkonové spotřeby na celkových nákladech, taková situace je pro výrobní podniky velmi charakteristická. V porovnání s odvětvím je podíl výkonové spotřeby velmi podobný (68-80 %), výjimku tvořil rok 2020, kdy se podíl výkonové spotřeby u společnosti snížil na 58 % a meziročně došlo v tomto roce vlivem pandemické krize ke snížení o 36 %. Rok 2020 u odvětví nebyl k dispozici, tedy nemohlo v tomto roce dojít ke srovnání. Nejvíce se na výkonové spotřebě podílí

spotřeba materiálu a energie, poté náklady vynaložené na prodané zboží a v poslední řadě služby. Náklady vynaložené na prodané zboží, až na rok 2017, postupně klesají, až v roce 2019/2020 klesnou výrazněji o 60 %, stejně jako služby, které také ve stejném roce vlivem pandemické krize, jak už bylo zmíněno výše, klesly o 50 %. Významný podíl tvoří osobní náklady 15-24 %, postupně se zvyšují a v roce 2020 dosáhly 153 mil. Kč. Osobní náklady rostou z důvodu tlaku na zvyšování mezd, kde na trhu práce probíhá boj o pracovníky. Nezanedbatelným se nestal ani podíl odpisů na celkových nákladech (3-5 %), odpisy se ve sledovaném období postupně zvyšují a v roce 2020 dosáhly 31 mil. Kč. Změna stavu zásob nabývá v letech 2016 a 2018 záporných hodnot tedy snižuje náklady o neprodanou produkci, v letech 2017, 2018 a 2019 došlo ke zvýšení nákladů o produkci, která se prodala, ale nevyrobila. Posledním podílem, který stojí za zmínku je daň z příjmů a ostatní finanční náklady, u kterých probíhá kolísavý trend. Ostatní finanční náklady zaznamenaly 2016/2017 obrovský nárůst, který byl způsoben rozdílem v kurzových ztrátách, hlavně z prodeje EUR a na konci roku v bance, na účtu 221.

Tabulka 24 Analýza nákladů společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	501 059	620 680	614 661	584 201	375 719
- náklady vynaložené na prodané zboží	118 312	190 070	162 952	132 180	54 328
- spotřeba materiálu a energie	311 832	339 750	357 968	364 518	275 452
- služby	70 915	90 860	93 741	87 503	45 939
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-46	1 643	-3 610	680	1 466
Aktivace (-)	-2 097	-2 840	-3 516	-2 873	-2 011
Osobní náklady	126 726	137 126	147 232	154 858	153 571
- mzdové náklady	89 571	96 004	103 196	108 094	107 880
- náklady na soc. zabezpečení, zdrav. Pojištění a ost. Náklady	37 155	33 591	44 036	46 764	45 691
Úpravy hodnot v provozní činnosti	24 426	26 549	29 148	29 774	31 179
- úpravy hodnot DNM a DHM	24 426	26 549	29 148	29 774	31 179
Ostatní provozní náklady	62 650	69 226	77 995	58 282	36 244
- zůstatková cena prodaného DM	225	321	90	364	1 205
- zůstatková cena prodaného materiálu	52 137	60 704	69 870	48 709	29 225
- daně a poplatky	241	247	255	253	247
- jiné provozní náklady	10 047	7 954	7 780	8 956	5 567
Nákladové úroky a podobné náklady	0	2	2	0	0
Ostatní finanční náklady	1 254	16 677	6 424	6 747	18 636
Daň z příjmů	18 376	20 833	21 018	23 876	18 653
- splatná	17 881	19 882	19 634	23 335	18 424
- odložená	495	951	1 384	541	229
NÁKLADY	732 348	889 896	889 354	855 545	633 457

(vlastní zpracování)

Tabulka 25 Vertikální analýza nákladů společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Výkonová spotřeba	68 %	70 %	69 %	68 %	59 %
- náklady vynaložené na prodané zboží	16 %	21 %	18 %	15 %	9 %
- spotřeba materiálu a energie	43 %	38 %	40 %	43 %	43 %
- služby	10 %	10 %	11 %	10 %	7 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Aktivace (-)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Osobní náklady	17 %	15 %	17 %	18 %	24 %
- mzdové náklady	12 %	11 %	12 %	13 %	17 %
- náklady na soc. zabezpečení, zdrav. Pojištění a ost.	5 %	4 %	5 %	5 %	7 %
Úpravy hodnot v provozní činnosti	3 %	3 %	3 %	3 %	5 %
- úpravy hodnot DNM a DHM	3 %	3 %	3 %	3 %	5 %
Ostatní provozní náklady	9 %	8 %	9 %	7 %	6 %
- zůstatková cena prodaného DM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- zůstatková cena prodaného materiálu	7 %	7 %	8 %	6 %	5 %
- daně a poplatky	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- jiné provozní náklady	1 %	1 %	1 %	1 %	1 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní finanční náklady	0 %	2 %	1 %	1 %	3 %
Daň z příjmů	3 %	2 %	2 %	3 %	3 %
-splatná	2 %	2 %	2 %	3 %	3 %
-odložená	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
NÁKLADY	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(vlastní zpracování)

Tabulka 26 Horizontální analýza nákladů společnosti

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019	2019/2020
Výkonová spotřeba	24 %	-1 %	-5 %	-36 %
- náklady vynaložené na prodané zboží	61 %	-14 %	-19 %	-59 %
- spotřeba materiálu a energie	9 %	5 %	2 %	-24 %
- služby	28 %	3 %	-7 %	-48 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	3672 %	-320 %	119 %	116 %
Aktivace (-)	35 %	24 %	-18 %	-30 %
Osobní náklady	8 %	7 %	5 %	-1 %
- mzdové náklady	7 %	7 %	5 %	0 %
- náklady na soc. zabezpečení, zdrav.	-10 %	31 %	6 %	-2 %
Úpravy hodnot v provozní činnosti	9 %	10 %	2 %	5 %
- úpravy hodnot DNM a DHM	9 %	10 %	2 %	5 %
Ostatní provozní náklady	10 %	13 %	-25 %	-38 %
- zůstatková cena prodaného DM	43 %	-72 %	304 %	231 %
- zůstatková cena prodaného materiálu	16 %	15 %	-30 %	-40 %
- daně a poplatky	2 %	3 %	-1 %	-2 %
- jiné provozní náklady	-21 %	-2 %	15 %	-38 %
Nákladové úroky a podobné náklady	100 %	0 %	-100 %	0 %
Ostatní finanční náklady	1230 %	-61 %	5 %	176 %

Daň z příjmů	13 %	1 %	14 %	-22 %
- splatná	11 %	-1 %	19 %	-21 %
- odložená	92 %	46 %	-61 %	-58 %
NÁKLADY	22 %	0 %	-4 %	-26 %

(vlastní zpracování)

6.4.2 Analýza nákladů odvětví

Stejně jako u společnosti se výkonová spotřeba podílí na celkových nákladech odvětví nejvíce (68-80 %). Výkonovou spotřebu se stabilním růstem tvoří spotřeba materiálu a energie + služby. Náklady na prodané zboží zaznamenávají růst v roce 2019 o 123 % a dostaly se až na hodnotu 26 mld. Kč, což značí že podniky v odvětví v tomto roce prodávali materiálu nejvíce. Osobní náklady se na celkových nákladech odvětví podílí obdobně jako u společnosti, s tím rozdílem, že u odvětví došlo v roce 2019 ke většímu poklesu, u společnosti k menšímu růstu. Obdobný podíl zaznamenává položka daň z příjmů s kolísavým trendem u odvětví i společnosti. Viditelným rozdílem je absence nákladových úroků u společnosti, kdy položka nabývala vůbec nějaké hodnoty až v letech 2017-2018 a to pouhé 2 tis. Kč. Podniky v odvětví tedy bankovní úvěr či půjčky mají, Kasko nikoli.

Tabulka 27 Analýza nákladů odvětví

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Výkonová spotřeba	131 532 587	143 185 142	143 780 973	167 321 187
Náklady vynaložené na prodané zboží	11 700 578	12 586 846	11 852 368	26 440 710
Spotřeba materiálu a energie+služby	119 832 008	130 598 296	131 928 604	140 880 477
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) + aktivace	-2 086 784	-2 628 687	1 924 658	328 215
Osobní náklady	27 725 546	30 684 402	32 521 327	23 937 113
Mzdové náklady	20 064 831	21 964 594	23 325 548	16 885 002
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ost. Náklady	7 660 715	8 719 808	9 195 779	7 052 111
Úpravy hodnot DNM a DHM	6 216 251	7 141 551	7 143 328	7 145 445
Nákladové úroky a podobné náklady	805 286	946 982	947 236	1 057 885
Daň z příjmů	2 482 333	2 673 986	2 426 216	4 163 945
NÁKLADY	172 567 851	190 506 591	193 878 012	210 456 889

(vlastní zpracování dle MPO)

Tabulka 28 Vertikální analýza nákladů odvětví

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
-------------	------	------	------	------

Výkonová spotřeba	68 %	75 %	74 %	80 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	6 %	6 %	6 %	13 %
Spotřeba materiálu a energie + služby	62 %	67 %	68 %	67 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) + aktivace	- 1 %	-1 %	1 %	0 %
Osobní náklady	14 %	16 %	17 %	11 %
Mzdové náklady	10 %	11 %	12 %	8 %
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. Pojištění a ost. Náklady	4 %	4 %	5 %	3 %
Úpravy hodnot DNM a DHM	3 %	4 %	4 %	3 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0 %	0 %	0 %	1 %
Daň z příjmů	1 %	1 %	1 %	2 %
NÁKLADY	100 %	100 %	100 %	100 %

(vlastní zpracování dle MPO)

Tabulka 29 Horizontální analýza nákladů odvětví

(v tis. Kč)	2016/2017	2017/2018	2018/2019
Výkonová spotřeba	9 %	0 %	16 %
Náklady vynaložené na prodané zboží	8 %	-6 %	123 %
Spotřeba materiálu a energie + služby	9 %	1 %	7 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-) +	-26 %	173 %	- 83 %
Osobní náklady	11 %	6 %	-26 %
Mzdové náklady	9 %	6 %	-28 %
Náklady na soc. zabezpečení, zdrav. Pojištění a	14 %	5 %	-23 %
Úpravy hodnot v provozní činnosti	0 %	0 %	0 %
Úpravy hodnot DNM a DHM	15 %	0 %	0 %
Ostatní provozní náklady	0 %	0 %	0 %
Nákladové úroky a podobné náklady	18 %	0 %	12 %
Daň z příjmů	8 %	0 %	56 %
NÁKLADY	10 %	2 %	9 %

(vlastní zpracování dle MPO)

6.5 Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

Z Tabulky 30 a Obrázku 13 je patrné rostoucí výše přidané hodnoty v letech 2016-2018 na úrovni 250-279 mil. Kč, v roce 2019 došlo k jejímu růstu až na 305 mil. Kč. Pokles přidané hodnoty je znám až v roce 2020, kdy se pohybovala na úrovni 276 mil. Kč, což cca odpovídá úrovni přidané hodnoty v roce 2017. Nejvýznamnější podíl mají na přidané hodnotě osobní náklady (50 %), z čeho je patrné, že společnost využívá hodně lidské pracovní síly a nemá plně automatizovanou výrobu. O zbylých 50 % přidané hodnoty se následně dělí čistý zisk podniku a odpisy. Podíl ostatních položek a nákladových úroků je minimální. V Tabulce 30 je znázorněn přehled vývoje výsledku hospodaření a jeho částí. Z tabulky je patrné růst výsledku hospodaření v letech 2016-2019, v roce 2020 výsledek hospodaření ovšem kleslá ještě nižší úroveň než v roce 2016, kdy byl nejnižší. To bylo způsobeno negativním vlivem na automobilový průmyslu pandemií covid-19, kdy výrazně

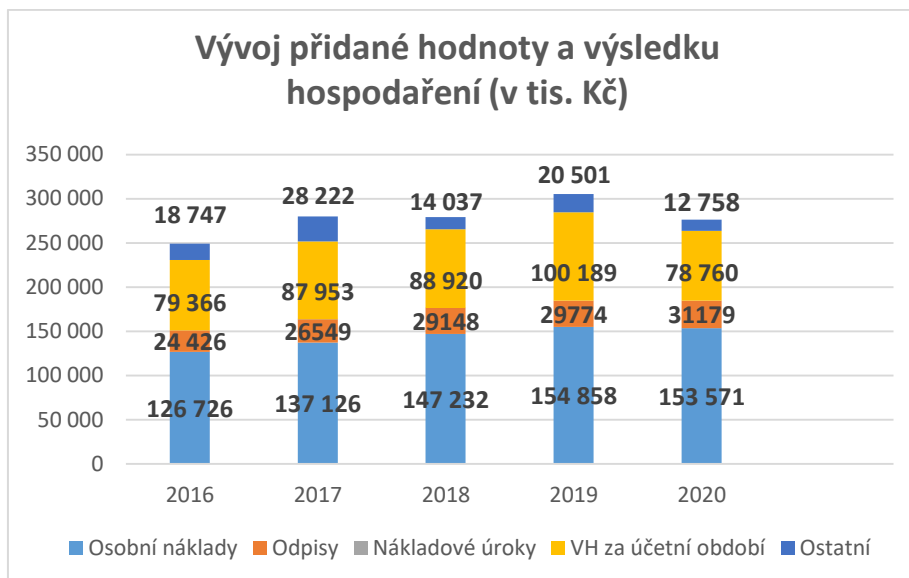
poklesla nejen výroba, ale také prodeje aut, kdy největší obchodní partner společnosti Škoda Auto dodal v roce 2020 o pětinu méně aut, za čímž stojí pokles dodávek a uzavření několika výrobních závodů a přerušení prodejních kanálů.

Stejně jako u výsledku hospodaření běžného období dochází ke kolísání v rámci provozní a finanční oblasti. Především v roce 2016 je finanční VH kladný, ve výši téměř 2 mil. Kč, oproti ztrátě v roce 2017, což je způsobeno vlivem intervencí ČNB, které působí po zbytek sledovaného období. Z hlediska EBIT lze konstatovat rostoucí vývoj ve sledovaných letech, výjimku opět tvoří rok 2020, kdy EBIT klesl na 97 mil. Kč, což je meziroční pokles o 22 %. Hodnota EBIT v roce 2020 je na nejmenší úrovni po celé hodnocené období. Z Tabulky 31 lze vidět, že se na EBIT podílí čistý zisk stabilně s 81 %, tak jako daň z příjmů, jejíž podíl na EBIT činil v každém roce 19 %.

Tabulka 30 Vývoj přidané hodnoty společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Osobní náklady	126 726	137 126	147 232	154 858	153 571
Odpisy	24 426	26 549	29 148	29 774	31 179
Nákladové úroky	0	2	2	0	0
VH za účetní období	79 366	87 953	88 920	100 189	78 670
Ostatní	18 747	28 222	14 037	20 501	12 758
PŘIDANÁ HODNOTA	249 265	279 850	279 339	305 322	276 178
Provozní VH	95 756	118 417	105 013	120 001	91 081
Finanční VH	1 986	-9 631	4 925	4 064	6 242
EBT	97 742	108 786	109 938	124 065	97 323
Daň z příjmů	18 376	20 833	21 018	23 876	18 653
VH za účetní období (EAT)	79 366	87 953	88 920	100 189	78 670
EBT	97 742	108 786	109 938	124 065	97 323
EBIT	97 742	108 786	109 938	124 065	97 323
EBITDA	122 170	135 339	139 090	153 839	128 502

(vlastní zpracování)

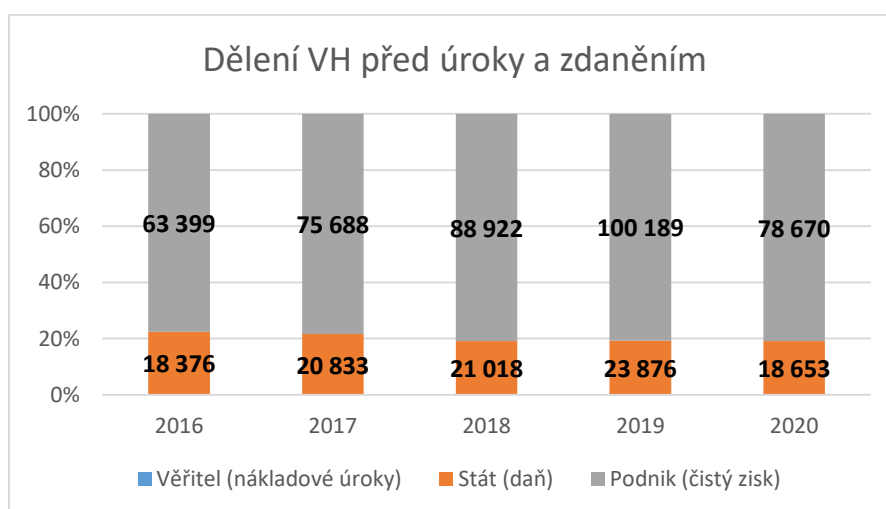


Obrázek 13 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření (vlastní zpracování)

Tabulka 31 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Věřitel (nákladové úroky)	0	2	2	0	0
Stát (daň)	18 376	20 833	21 018	23 876	18 653
Podnik (čistý zisk)	79 366	87 953	88 920	100 189	78 670
EBIT	97 742	108 786	109 938	124 065	97 323
(v %)					
Věřitel (nákladové úroky)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Stát (daň)	19 %	19 %	19 %	19 %	19 %
Podnik (EAT -> čistý zisk)	81 %	81 %	81 %	81 %	81 %
EBIT	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(vlastní zpracování)



Obrázek 14 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (vlastní zpracování)

6.6 Analýza cash flow

V Tabulce 32 lze vidět vývoj cash flow ve zkrácené podobě, který se v jednotlivých letech dělí dle činností na cash flow provozní, investiční a finanční činnosti. Cash flow z provozní činnosti dosahuje každým rokem kladné hodnoty, z čehož vyplývá, že příjmy, které plynou z provozní činnosti, převýšily výdaje, které jsou s touto činností spojené. V roce 2017 se úroveň CF z provozní činnosti výrazně zvýšila meziročně o 1060 %, kdy dosahovala hodnoty 141 mil. Kč. K výraznému růstu došlo vlivem poklesu pohledávek a závazků z obchodních vztahů, což působilo velmi pozitivně na tvorbu peněz v provozní oblasti. Cash flow z investiční činnosti je v celém sledovaném období záporný, neboť se uskutečnily investice, které měly za následek rozšíření prostor společnosti i rozšíření nových strojů jako jsou vstříkolisy, thery, strojní zařízení, proběhla výstavba nových skladovacích prostor, nákup centrální sušičky, vysokozdvizných vozíků apod. Vlivem strategie společnosti je cash flow z finanční činnosti dlouhodobě záporný. Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období je ve společnosti kladný a má dlouhodobě tendenci růstu.

Tabulka 32 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	72 452	46 496	121 244	192 680	246 374
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	12 225	141 688	127 622	109 543	95 568
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-18 181	-46 940	-34 186	-61 703	-33 849
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-20 000	-20 000	-22 000	-100 187	-88 920
Čisté snížení, resp. Zvýšení peněžních prostředků	-25 956	74 748	71 436	53 694	9 865
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	46 496	121 244	192 680	246 374	256 239

(vlastní zpracování)

6.7 Analýza poměrových ukazatelů

Tato kapitola se zabývá analýzou poměrových ukazatelů, kterou tvoří analýza zadluženosti jak majetkové, tak finanční struktury, analýza likvidity, analýza rentability, aktivity včetně dalších poměrových ukazatelů.

6.7.1 Analýza zadluženosti majetkové a finanční struktury

Z Tabulky 33 je patrné, že společnost má ve sledovaném období velmi nízké zadlužení, pohybující se na úrovni 9-12 %, to znamená, že společnost nevyužívá kladného působení finanční páky. Celková zadluženost odvětví je stabilní a pohybuje se ve všech analyzovaných letech mezi 42-48 %. Míra zadluženosti je velmi významným ukazatelem pro banku. Společnost vykazuje velmi nízkou míru zadluženosti, tudíž v případě potřeby bankovního úvěru by banka neměla mít žádný problém tento úvěr společnosti poskytnout, jelikož disponuje ve velké míře dlouhodobými zdroji. Podíl dlouhodobých cizích zdrojů se na cizích zdrojích zvyšuje, jedná se o 12,8 – 16 %. Dlouhodobé cizí zdroje se však na dlouhodobém kapitálu podílí velmi stabilně cca 1,7 %, což je velmi zanedbatelný podíl. Z obou ukazatelů je patrné, že společnost využívá čím dál více zdroje s malým rizikem, ale snížené riziko je vykoupeno vyšší cenou.

Dlouhodobý majetek sloužící k hlavní činnosti podniku je dostatečně kryt vlastním kapitálem, což značí, že společnost využívá vlastní (dlouhodobý kapitál) i ke krytí (krátkodobých) oběžných aktiv a vypovídá o tom, že podnik preferuje finanční stabilitu před výnosem. Odvětví dává přednost, před finanční stabilitou než výnosem, nicméně dokáže pokrýt svůj dlouhodobý majetek vlastním kapitálem pouze jedenkrát, tudíž společnost Kasko vykazuje finanční stabilitu o dost větší při schopnosti pokrýt dl.majetek vlastním kapitálem i třikrát.

V rámci posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je důležité, aby byl dlouhodobý majetek kryt také dlouhodobým kapitálem, což bylo za celé období u společnosti splněno. Společnost tedy dodržuje tedy zlaté pravidlo financování. Dlouhodobý kapitál je schopen pokrýt dlouhodobý majetek i třikrát. Z toho je patrné, že společnost je překapitalizovaná a využívá konzervativní strategii financování. Odlišná je situace v odvětví, kdy podniky v odvětví dokážou pokrýt dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji jedině v roce 2019, v ostatních letech ho krýt dostatečně nedokážou.

U společnosti je ukazatel úrokového krytí je velmi vysoko nad doporučenou hodnotou 5, tudíž potvrzuje, že podnik nemá problémy s případným tvořením potřebných zisků pro případné krytí úroků z bankovních úvěrů, které by mohly nastat, což poukazuje na to, že podnik disponuje nadměrnou kapacitou k případnému přijetí půjček či bankovního úvěru, jelikož nyní podnik žádnou půjčku ani bankovní úvěr nemá. Pozitivních výsledků z hlediska úrokového krytí dosahuje i odvětví. Ukazatel doby splácení dluhu byl nejvyšší v roce 2016, kvůli výraznému snížení cash flow z provozní činnosti v tomhle roce oproti

přechozímu roku (vyčteno z účetní závěrky). To znamená, že by podniku postačil až šesti násobek ročních provozních CF ke splacení všech cizích zdrojů, což pozitivně hodnotit úplně nelze. V dalším roce 2017 se ukazatel významně snížil na adekvátnější hodnotu a stabilně se udržel ve nízké hodnotě po celé analyzované období.

Zhodnocení zadluženosti společnosti je tedy takové, že celková zadluženost je velmi nízká a společnost využívá bezpečnou konzervativní strategii, díky které si zabezpečuje svou finanční stabilitu, nicméně pro financování svého majetku využívá vlastní kapitál, který se jeví jako nejdražší.

Tabulka 33 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost	12,0 %	10,6 %	11,7 %	8,9 %	9,0 %
Míra zadluženosti	0,14	0,12	0,13	0,10	0,10
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích celkem	12,8 %	14,7 %	13,5 %	17,3 %	16,2 %
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu	1,8 %	1,7 %	1,8 %	1,7 %	1,6 %
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	2,56	2,62	2,84	3,10	2,96
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	2,61	2,67	2,89	3,16	3,00
Úrokové krytí (vypočítané z EBIT)	-	54 394	54 970	-	-
Úrokové krytí (vypočítané z CF)	-	70 844	63 811	-	-
Doba splácení dluhů	6,58	0,54	0,73	0,60	0,87

(vlastní zpracování)



Obrázek 15 Celková zadluženost společnosti (vlastní zpracování)

Tabulka 34 Ukazatele zadluženosti, majtkové a finanční struktury odvětví

(v tis. Kč)	2016 1	2017	2018	2019
Celková zadluženost	46 %	48 %	46 %	42 %
Míra zadluženosti	0,85	0,93	0,86	0,73
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na cizích zdrojích celkem	25,43 %	26,09 %	31,92 %	28,56 %
Podíl dlouhodobých cizích zdrojů na dlouhodobém kapitálu	17,86 %	19,56 %	21,58 %	17,29 %
Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem	1,23	1,17	1,21	1,14
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	0,27	0,28	0,33	1,36
Úrokové krytí (vypočítané z EBIT)	28,05	22,4	14,9	10,67

(vlastní zpracování dle MPO)

6.7.2 Analýza likvidity

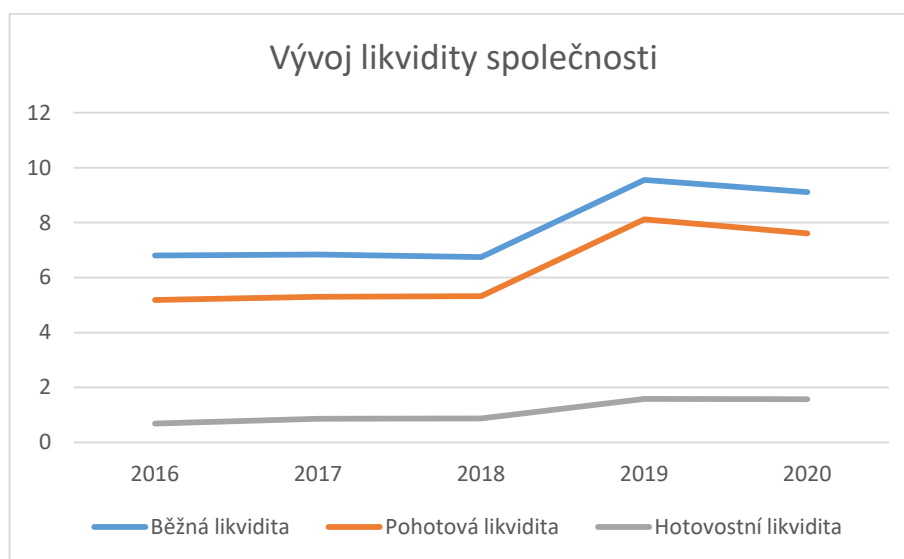
Ukazatele běžné, hotovostní i pohotové likvidity jsou u společnosti Kasko příliš vysoko nad doporučenými hodnotami. Vzhledem k vysoké běžné likviditě, která meziročně stále roste, je patrná příliš vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu a drahého financování. Ukazatel běžné likvidity by měl nabývat hodnot 1,5-2,5, zatímco nabývá ve sledovaném období hodnot 6,8 – 9,1. U odvětví, se běžná likvidita nachází v rozmezí doporučovaných hodnot, tedy oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky tak akorát. Pohotová likvidita opět dosahuje nadměrných hodnot u společnosti, u odvětví nabývá doporučených hodnot. S hotovostní likviditou u společnosti je to podobné jako s likviditou běžnou a pohotovou, dosahuje totiž příliš vysokých hodnot, a to svědčí o neefektivním využití finančních prostředků, což nelze říct o odvětví, u kterého kryjí krátkodobý finanční majetek s peněžními prostředky krátkodobé závazky tak akorát. Odvětví tedy splňuje v rámci hotovostní likvidity doporučených hodnot. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech se pohybuje v rozmezí 85-90 %, lze tedy hovořit o překapitalizovaném podniku, u odvětví je situace opačná ukazatel se pohybuje v rozmezí doporučených hodnot - což značí, že odvětví má dobrou krátkodobou finanční stabilitu.

Provozní cash flow pokrývá výši krátkodobých závazků velmi kolísavě v rozmezí 17-216 %. Nejméně pokrýval krátkodobé závazky roce 2018, a to 17 %. V roce 2020 by provozní CF dokázalo pokrýt krátkodobé závazky až nadprůměrně na úrovni 216 %. Celkově lze konstatovat, že společnost Kasko nemá žádný problém se splácením krátkodobých závazků, nicméně je překapitalizované a mohlo by své prostředky patřičně využít například investováním do dlouhodobého majetku včetně akcií či investic na spořicí či jiné zhodnocující účty.

Tabulka 35 Analýza likvidity společnosti

	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	6,8	6,84	6,75	9,56	9,11
Pohotová likvidita	5,19	5,30	5,33	8,12	7,61
Hotovostní likvidita	1,40	2,59	3,25	5,50	5,27
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	85 %	85 %	85 %	90 %	89 %
Podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech	57 %	56 %	58 %	63 %	62 %
Likvidita z provozního CF	0,58	0,97	0,17	2,16	1,58

(vlastní zpracování)



Obrázek 16 Vývoj likvidity společnosti (vlastní zpracování)

Tabulka 36 Analýza likvidity odvětví

	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita	1,68	1,61	1,83	1,79
Pohotová likvidita	1,19	1,13	1,28	1,36
Hotovostní likvidita	0,37	0,37	0,38	0,50
Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech	41 %	38 %	45 %	44 %
Podíl čistého pracovního kapitálu na celkových aktivech	22 %	21 %	25 %	22 %

(vlastní zpracování dle MPO)

6.7.3 Analýza rentability

Z ukazatelů rentability je patrné, že společnost Kasko je od roku 2016 trvale zisková.

Rentabilita tržeb je stabilní a drží se na úrovni kolem 10-12 %.

Rentabilita tržeb je v odvětví nižší, což může znamenat pro společnost vyšší ceny než ostatní společnosti

v odvětví nebo nižší celkové náklady na výrobu. U tohoto ukazatele je důležité a příznivé

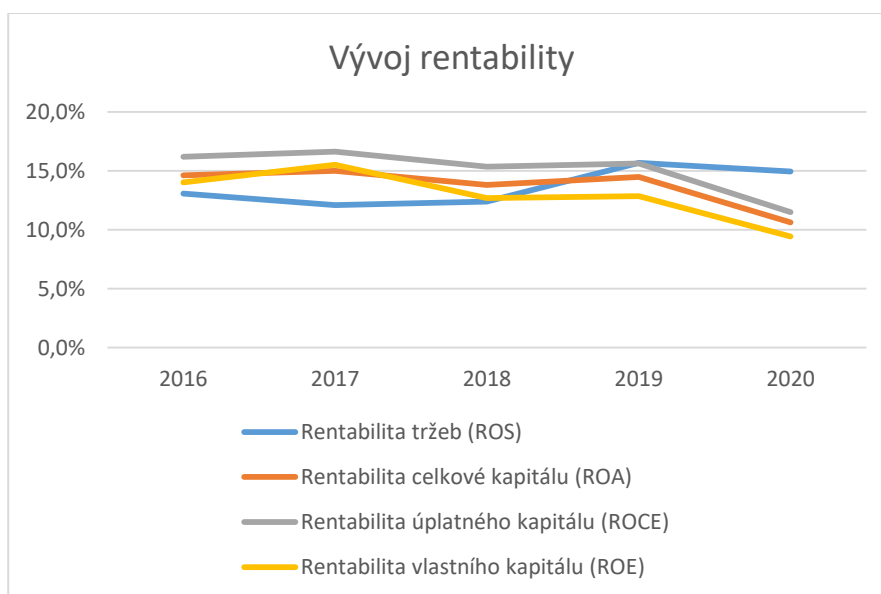
sledovat i vývoj na trhu a sledovat poptávku zákazníků podniku, aby byl podnik schopen

reagovat na případné výkyvy či změny v rámci ziskové marže. Podnik dokonce v roce

2019 vykázal vyšší hodnotu ukazatele rentability tržeb než v předchozích období, což je zcela opačný efekt než v celém odvětví, kde rentabilita tržeb klesá a neustále tam rostou náklady, a to především osobní náklady z důvodu nedostatků pracovních sil v automobilovém průmyslu.

K nejvýraznějším poklesům patří pokles rentability vlastního kapitálu, která se od roku 2016 snížila až o 5 %, na 9,4 % v roce 2020. Negativní působení na ROE mělo v roce 2020 dle pyramidového rozkladu jednoznačně nízká obratovost aktiv. ROE bylo u společnosti ve srovnání s odvětvím v letech 2016 a 2020 nižší o 2-3 %, nicméně v dalších letech bylo vyšší o 2-5 %. Kasko zhodnocuje své prostředky docela efektivně, ale ve srovnání s odvětvím méně, jelikož podnik využívá k financování společnosti vlastní kapitál. Cizí kapitál tolik nevyužívá, tím pádem nevyužívá pákového efektu, kdy zadlužení dokáže zvýšit rentabilitu a ziskovost vlastního kapitálu. Pro podnik je důležité, aby hodnota rentability vlastního kapitálu byla alespoň více než kolik jsou úroky u bezrizikových účtech v bankách, kvůli tomu, aby byla ziskovost vyšší, než je v bance. Ideální situace je, pokud je ROE dostatečné na pokrytí i rizikové přírážky pro společníky.

ROA ve sledovaných letech trochu kolísá, v roce 2020 má nejnižší hodnotu a to 10,6, nicméně pořád má hodnoty větší než odvětví, což je pro společnost příznivé. Je patrné, že společnost využívá svůj majetek více efektivně než celé odvětví. To stejné je patrné o rentabilitě úplatného kapitálu.



Obrázek 17 Vývoj rentability společnosti (vlastní zpracování)

Tabulka 37 Analýza rentability společnosti

	2016	2017	2018	2019	2020
Rentabilita tržeb (ROS)	10,6 %	9,8 %	10,0 %	11,3 %	12,1 %
Rentabilita celkové kapitálu (ROA)	14,6 %	15,0 %	13,8 %	14,5 %	10,6 %
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	16,3 %	16,6 %	15,4 %	15,6 %	11,5 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	14,0 %	15,5 %	12,7 %	12,9 %	9,4 %

(vlastní zpracování)

Tabulka 38 Analýza rentability odvětví

	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb (ROS)	8,70 %	7,05 %	5,02 %	7,33 %
Rentabilita celkové kapitálu (ROA)	11,11 %	8,92 %	5,79 %	9,96 %
Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE)	16,52 %	13,5 %	8,58 %	14,45 %
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	16,28 %	12,67 %	7,56 %	12,79 %

(vlastní zpracování dle MPO)

6.7.4 Analýza aktivity

Dle Tabulky 39 je patrné, že společnost dosahuje doporučené hodnoty pouze v letech 2016-2019, kde se obrat aktiv pohybuje na hodnotě 1,04-1,24, v těchto letech tedy podnik hospodaří se svým majetkem efektivně. V roce 2020 hodnota tohoto ukazatele svědčí o neefektivním hospodaření s aktivy a neúměrné vybavenosti majetku. Odvětví ve všech sledovaných letech efektivně využívá svůj majetek o něco lépe než společnost. Doba obratu zásob je v zásadě stabilní (přibližně 50 dní), a je srovnatelná s odvětvím, které dosáhlo nepatrně lepších hodnot než společnost.

Doba obratu závazků je cca o 54 dní kratší než doba obratu pohledávek, z čeho je patrné, že společnost musí uhradit své závazky dříve, než jim dorazí platby od zákazníků což staví společnost do nevýhodného postavení věřitele, kdy neefektivně úvěruje své odběratele. Pro příklad společnost dostává v roce 2020 platby od odběratelů až za 90 dní, kdežto sama musí uhradit závazky již za 38 dní. Největší rozdíl těchto dvou ukazatelů je v roce 2016, a to 87 dní. Doba obratu pohledávek se do roku 2019 snižovala, bohužel v roce 2020 opět došlo meziročně k navýšení o 23 dní. Doba obratu závazků má stabilnější vývoj než doba obratu pohledávek (za sledované období klesá i roste o menší počet dní, než je tomu u doby obratu pohledávek).

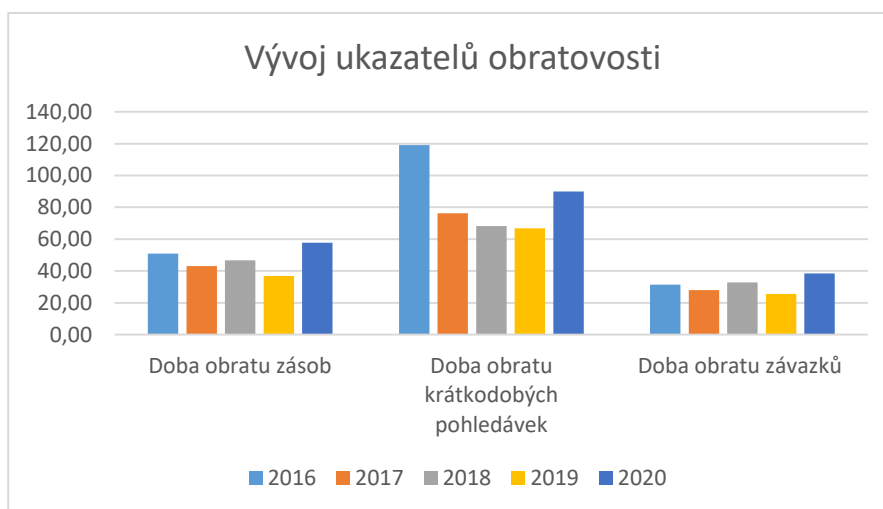
Odvětví je naopak ve výhodné pozici dlužníka, kdy musí zaplatit své závazky v roce 2019 až za 81 dní a odběratelé jim hradí jejich pohledávky dříve, již za 50 dní. Rozdíl v době obratu závazků a pohledávek je u odvětví každým rokem cca 20 dní. U odvětví se doba pohledávek meziročně snižuje což je příznivé.

Co se týče analýzy aktivity, odvětví je na tom lépe než analyzovaný podnik.

Tabulka 39 Ukazatele aktivity společnosti

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	1,12	1,24	1,11	1,04	0,71
Doba obratu zásob	51	43	47	37	58
Doba obratu krátkodobých pohledávek	119	76	68	67	90
Doba obratu závazků	32	28	33	26	38
Obratovost krátkodobých pohledávek	3,02	4,72	5,27	5,39	4
Obratovost krátkodobých závazků	11,4	12,82	10,97	14,09	9,36

(vlastní zpracování)



Obrázek 18 Vývoj ukazatelů obratovosti (vlastní zpracování)

Tabulka 40 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování dle MPO)

	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv	1,28	1,27	1,26	1,22
Doba obratu zásob	45	47	46	35
Doba obratu krátkodobých pohledávek	73	70	70	50
Doba obratu závazků	92	96	85	81
Obratovost krátkodobých pohledávek	4,96	5,12	5,13	7,21
Obratovost krátkodobých závazků	3,90	3,73	4,24	4,44

(vlastní zpracování dle MPO)

6.7.5 Další poměrové ukazatele

Přidaná hodnota na zaměstnance se každoročně zvyšuje, až na malý pokles v roce 2020, kdy dosáhla hodnoty 882, v porovnání s odvětvím si společnost vede o něco málo lépe. V průběhu let se u společnosti ukazatel tržby/počet zaměstnanců (produktivity práce) snižuje i zvyšuje a v roce 2020 dosáhl nejnižší hodnoty za sledované období a to 2081, z čeho je patrné, že jeden zaměstnanec vydělá za tento rok 2081 tis. Kč. Produktivita práce

má nejlepší výsledky v roce 2018, kdy společnosti jeden zaměstnanec vydělá za rok 2018, 2833 tis. Kč. Při porovnání s odvětvím si lze povšimnout, že ukazatele osobních nákladů na zaměstnance, produktivity práce jsou si velmi podobné, nicméně zde si přece jen lépe vede odvětví.

U společnosti si lze všimnout, že podíl osobních nákladů na nákladech v roce 2019 vzrostl, což může být důsledek zvyšování hrubých mezd, ale nikoli nábořem nových zaměstnanců, neboť v roce 2019 se jejich počet snížil o šestnáct. U odvětví je hodnota této položky stabilní a klesla až v roce 2019 na 11,37 %, což je od roku 2016 snížení o cca 30 %. Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě se zvýšil od roku 2016 o téměř 5 % na hodnotu 55 %, neboť je vyvíjen neustálý tlak na zvyšování mezd zaměstnancům. Čím je tento ukazatel nižší, tím menší část, kterou firma vyprodukovala, připadá na platy zaměstnanců. Je nutno dodat, že vysoký podíl osobních nákladů na přidané hodnotě následně snižuje ukazatele rentability. Z Tabulky 41 je tedy patrné, že se na přidané hodnotě nejvíce podílejí osobní náklady. Je známo, že plastikářské podniky zdatelně využívají manuální práci a nevyužívají plně automatizovanou výrobu, což tento ukazatel potvrzuje, neboť odpisy tvoří pouze 9-10 % přidané hodnoty u společnosti Kasko. U odvětví tvoří odpisy/PH 12-15 %.

Jak už bylo zmíněno výše, podíl odpisů na přidané hodnotě je každoročně stabilní kolem 10 %. Tento podíl (Odpisy/PH), bývá ve společnostech poměrně stabilní, dokonce i velmi podobný v daném odvětví. Proto, aby podíl odpisů na přidané hodnotě neklesal, musí podniky stroje minimálně obnovovat. Podíl osobních nákladů i odpisů na přidané hodnotě je u odvětví o něco málo vyšší, to znamená, že podniky v odvětví investovaly více než Kasko do nových strojů, neboť se podíl odpisů u podniků v odvětví až do roku 2019 zvyšuje. U Kasko došlo k zvýšení odpisů na nákladech o 1 % pouze v roce 2018, kdežto u odvětví tento ukazatel roste od roku 2016-2018.

Tabulka 41 Další ukazatele společnosti

	2016	2017	2018	2019	2020
Produktivita práce	2375,18	2801,66	2833,46	2560,15	2081,00
Nákladovost	0,98	0,99	1,00	1,08	0,97
Podíl přidané hodnoty na aktivech	37,27 %	38,62 %	35,06 %	35,63 %	30,13 %
Podíl přidané hodnoty na tržbách	33,32 %	31,12 %	31,50 %	38,60 %	42,40 %
Podíl osobních nákladů na nákladech	17,30 %	15,41 %	16,55 %	18,10 %	24,24 %
Podíl osobních nákladů na přidané	50,84 %	49,00 %	52,71 %	50,72 %	55,61 %
Podíl odpisů na nákladech	3,34 %	2,98 %	3,28 %	3,48 %	4,92 %
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	791	871	892	988	882
Tržby/počet zaměstnanců	2 375	2801	2833	2871	2081
Osobní náklady/počet zaměstnanců	402	427	470	501	490

Odpisy/přidaná hodnota	9,80 %	9,49 %	10,43 %	9,75 %	9,49 %
------------------------	--------	--------	---------	--------	--------

(vlastní zpracování)

Tabulka 42 Další ukazatele odvětví

	2016	2017	2018	2019
Produktivita práce	2788,63	2883,80	2917,27	2920,30
Nákladovost	0,96	0,99	1,01	0,95
Podíl přidané hodnoty na aktivech	35,73 %	34,11 %	33,51 %	28,19 %
Podíl přidané hodnoty na tržbách	28,00 %	26,96 %	26,50 %	23,11 %
Podíl osobních nákladů na nákladech	16,07 %	16,11 %	16,77 %	11,37 %
Podíl osobních nákladů na přidané hodnotě	55,09 %	59,16 %	63,80 %	46,96 %
Podíl odpisů na nákladech	3,60 %	3,75 %	3,68 %	3,4 %
Přidaná hodnota/počet zaměstnanců	781	777	692	804
Tržby/ počet zaměstnanců	2788	2883	2885	3353
Osobní náklady/počet zaměstnanců	431	460	482	363
Odpisy/přidaná hodnota	12,4 %	13,8 %	15,3 %	13 %

(vlastní zpracování dle MPO)

6.7.6 Spider analýza

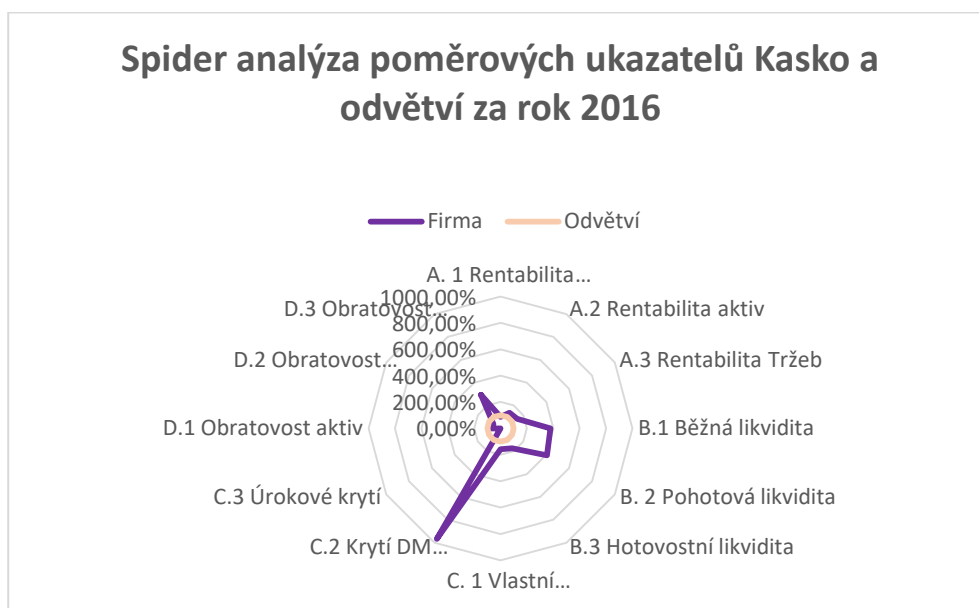
Spider analýza nelze provést za rok 2020, jelikož stále není k dispozici panorama odvětví za rok 2020.

Z tabulky a grafu za rok 2016 je patrné, že odvětví má lepší výsledky v ukazatelích rentability a to v ukazateli (A.1), v ukazatelích rentability tržeb a aktiv (A.2 a A.3) je na tom lépe podnik Kasko, Společnost, tak jako každý sledovaný rok, dosahuje lepších hodnot ve všech ukazatelích likvidit, (B.1, B.2 a B.3), nicméně dle výsledků ukazatelů soudím, že je společnost příliš překapitalizovaná a usuzuji, že je na tom lépe odvětví vzhledem k tomu, že odvětví spadá do doporučených hodnot a Kasko je spíše nadměrně převyšuje. V oblasti zadluženosti není ukazatel (C.3) brán v úvahu. Další ukazatele zadluženosti (C.1 a C.2), vycházejí lépe pro společnost. V případě obratovosti si společnost vede lépe pouze u ukazatele (D.3), u ukazatelů (D.1 a D.2) je na tom lépe odvětví. Lze tedy konstatovat, že odvětví majetek využívá efektivněji.

Tabulka 43 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2016

		Kasko	Odvětví
Rentabilita	A. 1 Rentabilita vlastního kapitálu	14 %	16 %
	A.2 Rentabilita aktiv	15 %	11 %
	A.3 Rentabilita Tržeb	13 %	9 %
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	6,35	1,68
	B. 2 Pohotová likvidita	4,84	1,19
	B.3 Hotovostní likvidita	0,64	0,37
Zadluženost	C. 1 Vlastní kapitál/aktiva	0,85	0,54
	C.2 Krytí DM dlouhodobým kapitálem	2,61	0,27
	C.3 Úrokové krytí	0,00	28,00
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,12	1,28
	D.2 Obratovost krátkodobých	3,00	4,96
	D.3 Obratovost krátkodobých závazků	11,50	3,90

(vlastní zpracování)



Obrázek 19 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2016 (vlastní zpracování)

Spider analýza v roce 2017 nabízí pohled na změnu u ukazatele (A.1), který v tomto roce na rozdíl od předešlého vychází lépe pro společnost. Z tabulky a grafu je tedy patrné, že společnost dosahuje lepších výsledků ve všech ukazatelích rentabilit, (A.1, A.2 a A.3). Společnost, tak jako každý sledovaný rok, dosahuje lepších hodnot ve všech ukazatelích likvidit, (B.1, B.2 a B.3), nicméně dle výsledků ukazatelů soudím, že je společnost příliš překapitalizovaná a usuzuji, že je na tom lépe odvětví vzhledem k tomu, že odvětví spadá do doporučených hodnot a Kasko je spíše nadměrně převyšuje. Ostatní ukazatelé

zadluženosti, (C.1 a C.2), vychází znova příznivěji pro společnost. V rámci ukazatele obratovosti je na tom lépe společnost pouze u ukazatele (D.3), na rozdíl od ukazatelů (D.1 a D.2), kdy je na tom lépe odvětví, které svůj majetek využívá efektivněji.

Tabulka 44 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2017

		Kasko	Odvětví
Rentabilita	A. 1 Rentabilita vlastního kapitálu	16 %	13 %
	A.2 Rentabilita aktiv	15 %	9 %
	A.3 Rentabilita Tržeb	12 %	7 %
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	6,84	1,61
	B. 2 Pohotová likvidita	5,30	1,13
	B.3 Hotovostní likvidita	0,86	0,37
Zadluženost	C. 1 Vlastní kapitál/aktiva	0,78	0,52
	C.2 Krytí DM dlouhodobým kapitálem	2,67	0,28
	C.3 Úrokové krytí	0,00	22,40
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,24	1,27
	D.2 Obratovost krátkodobých	4,72	5,12
	D.3 Obratovost krátkodobých závazků	12,82	3,73

(vlastní zpracování)



Obrázek 20 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2017 (vlastní zpracování)

Spider analýza za sledovaný rok 2018 ukazuje, že společnost má lepších výsledků ve všech ukazatelích rentabilit, (A.1, A.2 a A.3). Dále ukazuje, že společnost, tak jako každý sledovaný rok, dosahuje lepších hodnot ve všech ukazatelích likvidit, (B.1, B.2 a B.3),

nicméně společnost je příliš překapitalizovaná a usuzuji, že je na tom lépe odvětví vzhledem k tomu, že odvětví spadá do doporučených hodnot a Kasko je spíše nadměrně převyšuje. Ukazatelé zadluženosti (C.1 a C.2), vychází opět lépe pro společnost. Rozdílem oproti roku 2017, že společnost je na tom lépe i ukazatele D.2, neboť v roce 2017 společnost předčila odvětví pouze u ukazatele D.3. V oblasti obratovosti je na tom tedy lépe společnost Kasko u ukazatelů (D.2 a D.3), naopak odvětví zase užívá svůj majetek efektivněji (D.1)

Tabulka 45 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2018

		Kasko	Odvětví
Rentabilita	A. 1 Rentabilita vlastního kapitálu	13 %	8 %
	A.2 Rentabilita aktiv	14 %	6 %
	A.3 Rentabilita Tržeb	12 %	5 %
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	6,75	1,83
	B. 2 Pohotová likvidita	5,33	1,28
	B.3 Hotovostní likvidita	0,87	0,38
Zadluženost	C. 1 Vlastní kapitál/aktiva	0,88	0,49
	C.2 Krytí DM dlouhodobým kapitálem	2,84	0,33
	C.3 Úrokové krytí	0,00	14,90
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,11	1,26
	D.2 Obratovost krátkodobých	5,27	5,13
	D.3 Obratovost krátkodobých závazků	10,97	4,24

(vlastní zpracování)



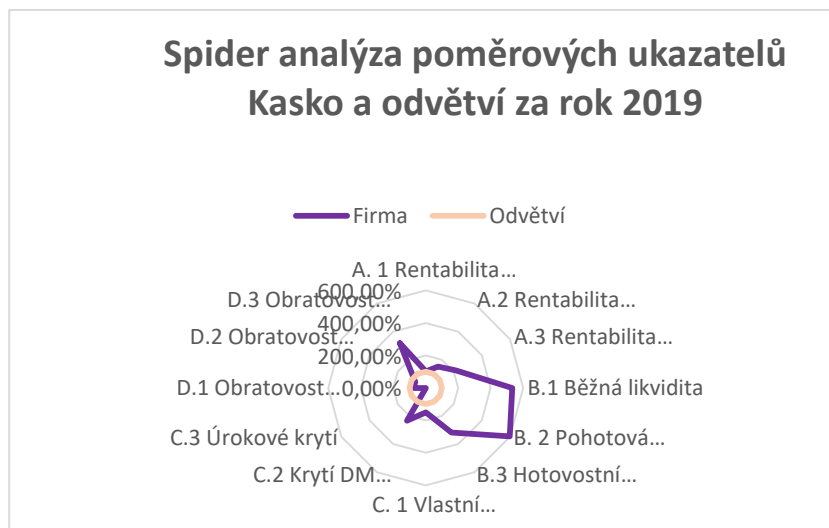
Obrázek 21 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2018 (vlastní zpracování)

Situace ukazatele rentability společnosti (A.1) je srovnatelná s odvětvím. Ukazatele (A.2 a A.3) vycházejí lépe pro společnost. Společnost, tak jako každý sledovaný rok, dosahuje lepších hodnot ve všech ukazatelích likvidit, (B.1, B.2 a B.3), nicméně dle výsledků ukazatelů soudím, že je společnost příliš překapitalizovaná, tím pádem je na tom lépe odvětví vzhledem k tomu, že odvětví spadá do doporučených hodnot a Kasko je spíše nadměrně převyšuje. Ostatní ukazatele zadluženosti (C.1 a C.2), vychází opět lépe pro společnost Kasko. V oblasti obratovosti je na tom lépe společnost Kasko u ukazatelů (D.3), naopak u ukazatele (D.1) je na tom lépe odvětví, jelikož aktiva se zde obrátí 1,22krát, u společnosti tento ukazatel dosahuje hodnoty 1,04, tudíž svůj majetek využívá v roce 2019 jako odvětví-také efektivně. Ukazatel (D.2) taktéž lépe vychází pro odvětví.

Tabulka 46 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2019

		Kasko	Odvětví
Rentabilita	A. 1 Rentabilita vlastního kapitálu	13 %	13 %
	A.2 Rentabilita aktiv	15 %	10 %
	A.3 Rentabilita Tržeb	16 %	7 %
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	9,56	1,79
	B. 2 Pohotová likvidita	8,12	1,36
	B.3 Hotovostní likvidita	1,59	0,50
Zadluženost	C. 1 Vlastní kapitál/aktiva	0,91	0,60
	C.2 Krytí DM dlouhodobým kapitálem	3,16	1,36
	C.3 Úrokové krytí	0,00	10,67
Obratovost	D.1 Obratovost aktiv	1,04	1,22
	D.2 Obratovost krátkodobých	5,39	7,21
	D.3 Obratovost krátkodobých závazků	14,09	4,44

(vlastní zpracování)



Obrázek 22 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2019 (vlastní zpracování)

6.8 Hodnocení vlivu zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu

Ukazatel multiplikátor vlastního kapitálu je schopen posoudit, zda je další zadlužování pro podnik výhodné či naopak. Za celé sledované období je výše multiplikátoru, jinak nazývaném finanční páky, vyšší než 1. Z toho je patrné, že by zvýšení podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře mělo příznivý vliv na rentabilitu vlastního kapitálu, neboť použití cizích zdrojů v podniku ji právě zvyšuje. Jinak řečeno se jedná o využití finanční páky, které se doporučuje, pokud společnost dosahuje zisku, což Kasko dosahuje. Díky finanční páce lze řídit také finanční riziko, které je spojeno s financováním cizím kapitálem, čehož společnost nevyužívá.

Tabulka 47 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti

	2016	2017	2018	2019	2020
EBT/EBIT	1,00	1,00	1,00	1,00	1,0
A/VK	1,18	1,28	1,14	1,10	1,10
Multiplikátor	1,18	1,28	1,14	1,10	1,10

(vlastní zpracování)

6.9 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál patří do ukazatelů rozdílových.

Tabulka 48 obsahuje vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti Kasko v jednotlivých letech. Čistý pracovní kapitál nabývá ve všech sledovaných letech kladných

hodnot, z čeho je patrné, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který představuje zdroj pro splácení krátkodobých závazků. Stejná situace panuje i u odvětví, tam také čistý pracovní kapitál nabývá kladných hodnot a každoročně roste. Z takových výsledků je patrné, že má společnost tzv. finanční polštář. V roce 2020 dosáhl tento finanční polštář hodnoty až 564 mil. Kč, což je nejvíce za sledované období. Čistý pracovní kapitál je tedy vzhledem potřebám podniku každoročně dostatečně vysoký. U odvětví taktéž dosahuje poslední analyzovaný rok 2019 nejvyšších hodnot, 39 mld. Kč.

Tabulka 48 Analýza čistého pracovního kapitálu společnosti

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	2020
Oběžná aktiva	444 794	479 502	546 131	601 905	633 557
Krátkodobé závazky	65 376	70 100	80 868	62 958	69 521
Čistý pracovní kapitál (NWC)	379 418	409 402	465 263	538 947	564 036

(vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	77 618 310	83 372 451	83 393 348	88 932 779
Krátkodobé závazky	46 146 713	51 626 947	45 517 306	49 680 765
Čistý pracovní kapitál (NWC)	31 471 597	31 745 504	37 876 042	39 252 014

Tabulka 49 Analýza čistého pracovního kapitálu odvětví

(vlastní zpracování dle MPO)

6.10 Soustavy poměrových ukazatelů

Tato kapitola se zaměřuje na Pyramidový rozklad ROE, Altmanův model neboli Z-score a Index IN05.

6.10.1 Pyramidový rozklad ROE

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) byla ovlivněna hlavně úrovní ziskových marží (ROS), které mají rostoucí charakter meziročně vždy o 1 %. Zisková marže roste z důvodu rostoucího podílu zisku před zdaněním na tržbách (EBT/T) v roce 2020., z hlediska zdanění tam vliv nebyl.

Nejpozitivnější vliv na ROE má zisková marže, která v průběhu let roste, naopak negativně na ROE v roce 2020 působí nízká obratovost aktiv, která klesá. V roce 2020 využívá společnost svůj majetek neefektivně a má neúměrnou majetkovou vybavenost, a

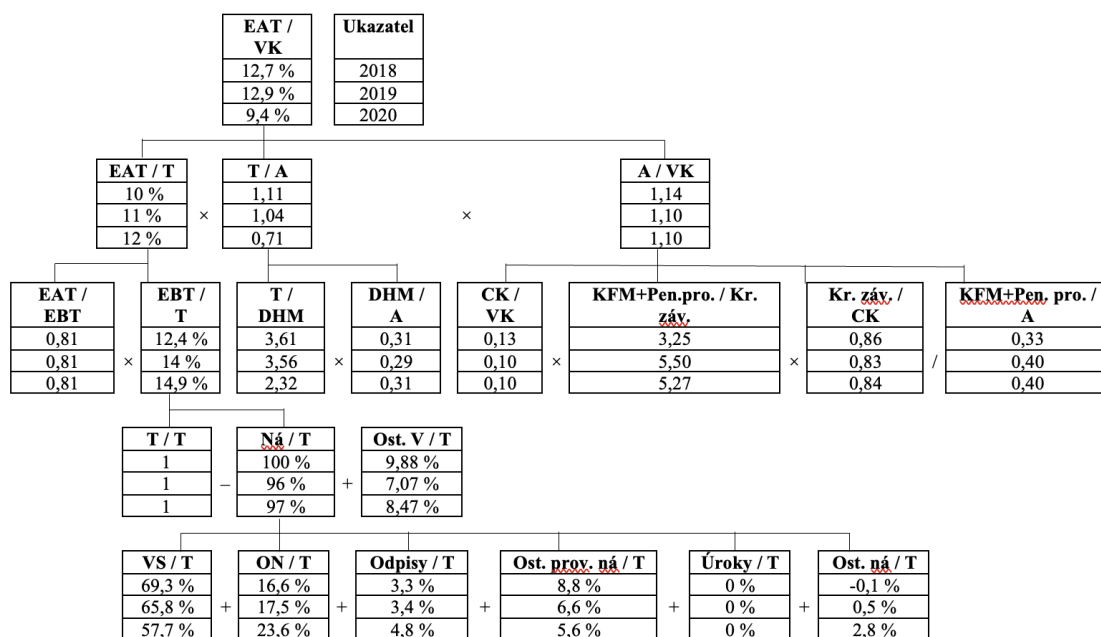
to, jak už bylo řečeno výše, snížení obratovosti aktiv negativně působí na ROE. Finanční páka (zadluženost) v roce 2019 klesla, nicméně od roku 2019 se její hodnota nezměnila a zadluženost je tak na stejné hodnotě i v roce 2020. Poměr cizího kapitálu na vlastním klesá, z toho je patrné že společnost nevyužívá kladného působení finanční páky na ROE, z důvodu neefektivního nevyužívání cizích zdrojů.

Naprosto stabilní vývoj mají ukazatele čistého zisku/EBT.

Co se postupně snižuje v rámci zkoumaných nákladových položek je výkonová spotřeba vůči tržbám, což je způsobeno zejména meziročním poklesem nákladů za prodané zboží o 60 %, energií o 24 % a služeb o 50 %. Takové poklesy vznikly důsledkem pandemické krize, kdy se mimo snížení výkonové spotřeby podniku snížil také zisk o 21 %, z důvodu sníženého počtu zakázek, kdy výroba musela být pozastavena.

Naopak osobní náklady zaznamenávají meziroční růst vůči tržbám. Meziroční růst v roce 2019 byl způsoben zvýšením osobních nákladů při stabilní hodnotě tržeb. Naopak v roce 2020 byl růst osobních nákladů na tržbách způsoben stabilní hodnotou osobních nákladů z předchozího roku a snížením tržeb o 27 %. Osobní náklady tedy vzrostly pouze v roce 2019, což bylo způsobeno zvýšením mzdových nákladů (zvýšením mezd). Nebylo to způsobeno přijetím pracovníků, právě naopak společnost měla v tomto roce (2019) o 16 pracovníků méně.

Další velmi zajímavou položkou je poměr úroků s tržbami, jelikož společnost nemá žádný úvěr, nejsou žádné úroky. Tato situace u společnosti této velikosti není vůbec častá. Společnost by si mohla dovolit úvěr, jelikož je překapitalizována - hotovostní likvidita má v roce 2019 nejvyšší hodnotu a to 5,50, což svědčí o velmi neefektivním využití finančních prostředků.



Obrázek 23 Pyramidový rozklad ukazatele ROE podniku Kasko

6.10.2 Z-skóre

Z-skóre neboli Altmanův model je velmi spolehlivý model, který je schopen určit bankrot podniku. Z tabulky je patrné, že společnost Kasko ve všech sledovaných letech výrazně převyšuje hodnotu 2,99, což značí uspokojivou finanční situaci podniku. Podniku Kasko by tedy neměly hrozit rozhodně žádné bankrotní problémy. Hodnota Z-scóre je nejvýrazněji ovlivněna příznivou obratovostí aktiv a také velmi nízkou zadlužeností. Ve srovnání s odvětvím je patrné, že by ani společnosti ani podnikům v odvětví neměly hrozit bankrotní problémy.

Tabulka 50 Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti

	2016	2017	2018	2019	2020
0,717 x ČPK/A	0,407	0,405	0,419	0,451	0,441
0,847 X nerozdělené zisky/A	0,605	0,628	0,641	0,662	0,689
3,107 x EBIT/A	0,454	0,466	0,429	0,450	0,330
0,420 x VK/cizí zdroje	2,959	3,105	3,150	4,300	4,225
0,998 x T/A	1,117	1,239	1,111	0,921	0,709
Z-skóre	5,541	5,843	5,750	6,785	6,395

(vlastní zpracování)



Obrázek 24 Z-skóre společnosti za období 2016-2020 (vlastní zpracování)

Tabulka 51 Výpočet Altmanova Z-skóre odvětví

	2016	2017	2018	2019
0,717 x ČPK/A	0,160	0,150	0,126	0,170
0,847 X nerozdělené zisky/A	5,300	5,212	5,403	5,874
3,107 x EBIT/A	0,345	0,277	0,180	0,309
0,420 x VK/cizí zdroje	0,491	0,451	0,487	0,538
0,998 x T/A	1,274	1,263	1,152	1,356
Z-skóre	7,571	7,353	7,348	8,247

(vlastní zpracování dle MPO)

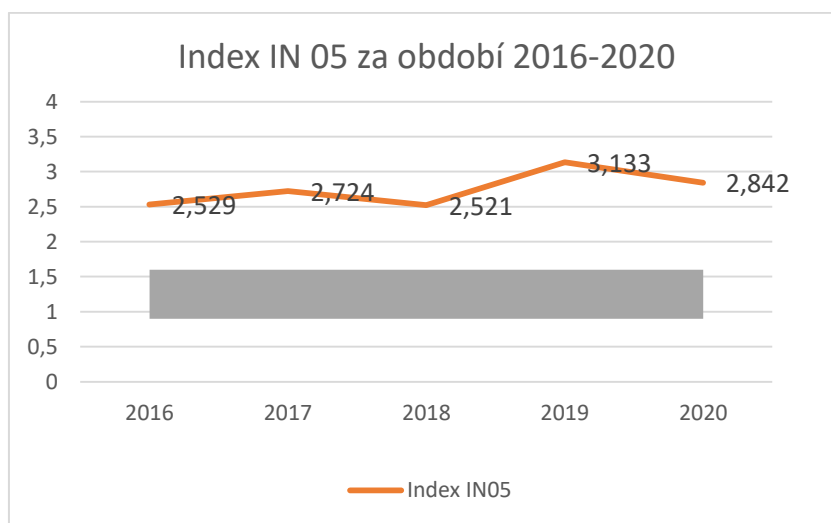
6.10.3 Index IN05

Dle hodnoty tohoto ukazatele je patrné, že se společnost nachází vysoko nad úrovní šedé zóny po celé analyzované období. Společnost tvoří hodnotu a její finanční situace je velmi dobrá. Hodnota Indexu IN05 je nejvíce ovlivněna zejména vysokým výsledkem úrokového krytí. Situace v odvětví je rozdílná. V letech 2016 a 2017 podniky v odvětví hodnotu tvoří a jsou nad úrovní šedé zóny. V roce 2018 se nachází podniky mezi hodnotou 0,9 – 1,6, což je tzv. šedá zóna. Z toho je patrné, že v roce 2018 podniky v odvětví nemají tak dobrou finanční situaci jako v předchozích dvou letech. V posledním roce 2019 opět podniky tvoří hodnotu.

Tabulka 52 Výpočet IN05 společnosti

	2016	2017	2018	2019	2020
0,13 x A/CK	1,081	1,229	1,108	1,463	1,437
0,04 x EBIT/Nákladové úroky	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
3,97 x EBIT/A	0,580	0,596	0,548	0,575	0,421
0,21 x Výn/A	0,255	0,283	0,258	0,234	0,163
0,09 x Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,612	0,616	0,608	0,860	0,820
Index IN05	2,529	2,724	2,521	3,133	2,842

(vlastní zpracování)



Obrázek 25 Výpočet indexu IN05 společnosti Kasko za období 2016–2020 (vlastní zpracování)

Tabulka 53 Výpočet IN05 odvětví

	2016	2017	2018	2019
0,13 x A/CK	0,282	0,270	0,309	0,278
0,04 x EBIT/Nákladové úroky	0,777	0,573	0,408	0,611
3,97 x EBIT/A	0,441	0,354	0,230	0,395
0,21 x Výn/A	0,268	0,266	0,243	0,285
0,09 x Oběžná aktiva/krátkodobé závazky	0,151	0,145	0,139	0,159
Index IN05	1,919	1,608	1,328	1,729

(vlastní zpracování dle MPO)

6.11 Účetní ekonomická přidaná hodnota

Následující model ekonomické přidané hodnoty bude využit i při mezipodnikovém srovnání v benchmarkingové studii. Lze konstatovat, že od roku 2017 společnost pravidelně tvořila kladnou ekonomickou hodnotu. Ještě více důležitým, než samotný výsledek EVA je důležitý spread ($ROE - r_e$), který dokáže odhalit podniky, které tvoří či

naopak netvoří hodnotu pro své vlastníky. Pro tvorbu hodnoty je předpokladem dostatečně vysoké procento rentability vlastního kapitálu (ROE), které dokáže pokrýt náklady na vlastní kapitál, a ještě hodně zůstane na tvorbu hodnoty.

Tabulka 54 Ukazatel EVA ve sledovaných letech

	2017	2018	2019	2020
ROE	15,53 %	12,68 %	12,85 %	9,43 %
r_e	6,99 %	7,57 %	6,96 %	6,40 %
ROE- r_e (<i>spread</i>)	8,54 %	5,11 %	5,89 %	3,03 %
EVA (v tis. Kč)	48 361	35 833	45 936	25 284

(vlastní zpracování)

Pokud je hodnota spreadu kladná, podnik vytváří ekonomickou přidanou hodnotu, což vytváří ve všech sledovaných letech. V roce 2018 a 2019 se hodnota spreadu snižovala, zejména kvůli klesajícímu ROE. V roce 2020 došlo k meziročnímu snížení spreadu, kdy příčinou byl nižší výsledek hospodaření a vyšší vlastní kapitál, a to snížilo ROE.

Hlavním bodem veškerého výpočtu EVA je stanovení nákladů na vlastní kapitál, které by měly zejména odrážet očekávané výnosy vlastníků. Pomocí stavebnicového modelu, který je preferován i dle MPO, byl model využit i zde a byly pomocí něj určeny vlastní náklady. Na stránkách MPO je každý rok dostupný přesný postup tohoto výpočtu v sekci finanční analýzy podnikové sféry. Výslednou hodnotu nákladů na vlastní kapitál a jednotlivé rizikové přírážky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 55 Náklady na vlastní kapitál podniku, stavebnicová metoda (vlastní zpracování)

	2017	2018	2019	2020
r_f	0,98 %	1,98 %	1,55 %	1,13 %
r_{LA}	3,52 %	3,14 %	2,93 %	2,79 %
$r_{podnikatelské}$	2,49 %	2,45 %	2,48 %	2,48 %
$r_{fin.stab.}$	0 %	0 %	0 %	0 %
$r_{fin.str.}$	0 %	0 %	0 %	0 %
r_e	6,99 %	7,57 %	6,96 %	6,40 %

Do způsobu, jak pracovat se stavebnicovým modelem patří také to, že k bezrizikové úrokové míře se přičtou přírážky za různá rizika. Výnosnost desetiletých státních dluhopisů je považováno jako bezriziková sazba (r_f). Vzhledem k tomu, že hodnota úplatných zdrojů (které v případě společnosti Kasko obsahují pouze VK, jelikož podnik vydané dluhopisy

ani bankovní úvěry nemá), je menší než 3 mld. a zároveň větší než 100 mil. K, je riziková přírážka za velikost podniku (r_{LA}) spočtena dle daného vzorce. Hodnota této přírážky byla v prvním roce 3,5 %, nicméně v dalších sledovaných letech se snížila až na hodnotu 2,79 % v roce 2020. Vzhledem k tomu, že je podíl EBIT/A větší než $(UZ/A)*UM$, je podnikatelské riziko ($r_{podnikatelské}$) rovno minimální hodnotě v odvětví, které byly převzaty ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu. Celková likvidita společnosti se pohybuje kolem 6-9, tím pádem přírážka za riziko finanční stability ($r_{fin.stab.}$) se nevypočítá dle daného vzorce, ale stanoví se jako 0. Pro určení rizika finanční struktury ($r_{fin.str.}$) bylo nutné vypočítat náklady na vlastní kapitál (stanovenými vzorci) a WACC (jako součet předchozích rizik). Jelikož se hodnota $r_{fin.str.} = WACC$, rozdíl těchto ukazatelů činí 0, tudíž riziko finanční struktury je stanoveno jako 0.

6.12 Shrnutí finanční pozice podniku

Díky ukazatelům finanční analýzy proběhlo seznámení s finanční situací společnosti Kasko. Ve všech analyzovaných letech společnost dosáhla kladného čistého zisku, a až do roku 2019 společnost zaznamenala meziroční růst, což je velmi příznivé. Pokles byl zaznamenán až v pandemické krizi v roce 2020, kdy byl čistý zisk nejmenší za celých 5 let. To bylo způsobeno negativním vlivem na automobilový průmysl pandemií covid-19. Jeho pokles byl meziročně o 21 %. Stěžejní položkou, která se podílela na výsledku hospodaření jsou tržby za vlastní výrobky a služby. Tržby až do roku 2019 měly růstový charakter. Celkový objem tržeb v roce 2020 meziročně poklesl o 25 % na úroveň 713 mil. Kč, na rozdíl od předcházejícího roku, kdy v roce 2019 tržby dosahovaly 955 mil. Kč. Bohužel díky pandemii, kdy došlo k poklesu výroby i prodeje aut o 20 %, se to projevilo i do čísel společnosti. Vývoj ziskové marže (ROS) má rostoucí vývoj a udržuje se ve sledovaném období kolem 10-12 %, což znamená, že vzniklé náklady pokrylo cca 90 % tržeb.

Společnost má ve sledovaném období velmi nízké zadlužení, pohybující se na úrovni 9-12 %. Celková zadluženost odvětví je stabilní a pohybuje se ve všech analyzovaných letech mezi 42-48 %. Z toho je patrné, že společnost nevyužívá pozitivního efektu finanční páky a nevyužívá příliš cizí zdroje. Dlouhodobý majetek sloužící k hlavní činnosti podniku je dostatečně kryt vlastním kapitálem, což značí, že společnost využívá vlastní (dlouhodobý kapitál) i ke krytí (krátkodobých) oběžných aktiv a vypovídá o tom, že podnik preferuje finanční stabilitu před výnosem. V rámci posuzování dlouhodobé finanční rovnováhy je důležité, aby byl dlouhodobý majetek kryt také dlouhodobým kapitálem, což bylo za celé

období u společnosti splněno. Společnost tedy dodržuje tedy zlaté pravidlo financování. Dlouhodobý kapitál je schopen pokrýt dlouhodobý majetek i 3x. Z toho je patrné, že společnost je překapitalizovaná a využívá konzervativní strategii financování. V odvětví nastala situace, že podniky pokrýt dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji většinu sledovaných let nedokážou. Společnost neměla za celé sledované období ani za celou svou existenci od roku 1992 žádný bankovní úvěr, což není u podniku takové velikosti příliš časté.

Ukazatele běžné, hotovostní i pohotové likvidity jsou u společnosti Kasko příliš vysoko nad doporučenými hodnotami. Vzhledem k vysoké běžné likviditě, která meziročně stále roste, je patrná příliš vysoká hodnota čistého pracovního kapitálu a drahého financování. Hotovostní likvidita je též příliš vysoko nad doporučenými hodnotami, což svědčí o neefektivním využití finančních prostředků, kdy má podnik vložené přebytkové peníze na peněžních účtech, u kterých by mohlo dojít ke kapitalizaci. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech se pohybuje v rozmezí 85-90 %, lze tedy hovořit o překapitalizovaném podniku, u odvětví je situace opačná ukazatel se pohybuje v rozmezí doporučených hodnot - což značí, že odvětví má dobrou krátkodobou finanční stabilitu.

Obrat aktiv značí že do roku 2019 podnik hospodaří se svým majetkem efektivně. V roce 2020 hodnota tohoto ukazatele svědčí o neefektivním využití majetku. Doba obratu pohledávek a závazků napovídá, že společnost je v nevýhodné pozici věřitele, kdy ne příliš efektivně úvěruje své odběratele. Vlivem upravení smluvních podmínek s odběrateli a dodavateli by mohlo dojít k příznivé změně. Odvětví je naopak ve výhodnější pozici dlužníka. Co se týče analýzy aktivity, odvětví je na tom lépe než analyzovaný podnik, kdy efektivněji hospodaří se svými aktivy.

Ukazatel Z-skóre ukazuje, že společnost Kasko ve všech sledovaných letech výrazně převyšuje hodnotu 2,99, což značí uspokojivou finanční situaci podniku. Podniku Kasko by tedy neměly hrozit rozhodně žádné bankrotní problémy Dle Indexu IN05 je patrné, že se společnost nachází vysoko nad úrovní šedé zóny po celé analyzované období. Společnost tedy tvoří hodnotu a její finanční situace je velmi dobrá. Stejně tak z ukazatele EVA je patrné, že podnik celé sledované hodnoty tvoří hodnotu pro své vlastníky.

Dle zjištěných výsledků lze společnost označit jako silný a zdravý podnik, u kterého lze očekávat předpoklad dlouhého trvání.

7 BENCHMARKINGOVÁ STUDIE

Stěžejním cílem diplomové práce je zpracování benchmarkingu pro společnost Kasko. Náplní práce je také zvolit objekt benchmarkingu, určit benchmarka a nalézt slabá místa, která mohou být ve finanční výkonnosti. Po takovém procesu je třeba navrhnout možná řešení pro společnost Kasko, která povedou ke zlepšení její finanční výkonnosti a celkového chodu podniku.

7.1 Co podrobit benchmarkingu

Požadavkem ze strany společnosti bylo provést výkonový, externí benchmarking a zhodnotit výkonnost společnosti Kasko a provést porovnání s konkurencí. Výkonový benchmarking se provádí v situaci, kdy společnost má v úmyslu zjistit své postavení vzhledem k výkonovým procesům výrobků či služeb jinde. Dochází k určení rozdílů ve výkonnosti a dochází k porovnávání zejména finančních dat. Lze srovnávat výkonnost přímých konkurentů, tj. mezi výrobci stejných výrobků a poskytovateli stejných služeb.

Partnery pro benchmarking jsou tedy podniky ze stejného sektoru ekonomiky a předmětu činnosti. Předmět benchmarkingu se tedy určil již před začátkem zhotovování diplomové práce.

7.2 Vyhledání a výběr potenciálních partnerů pro benchmarking

Jak již bylo zmíněno podnik bude srovnáván s konkurenčními podniky, jedná se tedy o externí benchmarking. Ve snaze najít co nejvhodnější partnery bylo vybráno více firem a pomocí informací z databází hbi.cz, orjustice.cz a hbi.cz a webových stránek podniků bylo provedeno srovnávání se společnostmi. Byly identifikovány firmy, které:

- dle svého předmětu činnosti spadají do kategorie CZ-NACE 22.2 (Výroba plastových výrobků),
- při své činnosti využívají identickou technologii jako Kasko, tudíž vstřikování,
- počet zaměstnanců se pohybuje obdobně jako u společnosti Kasko od 250-499 zaměstnanců,
- hodnota netto aktiv v roce 2020 činila 600-1 mld. Kč,
- tržby za prodej vlastních výrobků a služeb v roce 2020 činily 500-1 mld. Kč,

Těmto kritériím vyhovovaly následující podniky: Plastika a.s. a Formplast Purkert, s.r.o. a Grupo Antolin Ostrava, s.r.o.

7.3 Sběr dat

Informace a data o konkurentech jsou zpracovávány jen ze zdrojů, které jsou veřejně dostupné (or.justice.cz, ifirmy.cz, hbi.cz, webové stránky podniků). V další části této kapitoly jsou uvedeny základní informace o benchmarkingových partnerech. Podklady pro analýzu finanční výkonnosti, v podobě účetních výkazů benchmarkingových partnerů, byly čerpány ze zdroje or.justice.cz

7.3.1 Základní charakteristiky firem v benchmarkingové studii

V níže uvedené tabulce jsou uvedeny základní údaje firem analyzovaných v benchmarkingové studii: počet zaměstnanců, výše tržeb a výše netto aktiv.

Z Tabulky 56 je patrné, že jediný přírůstek zaměstnanců v roce 2020 zaznamenala firma Kasko, která vlivem pandemie jako jediná nepropouštěla zaměstnance. U ostatních firem je v tomto roce viditelný úbytek zaměstnanců.

Tabulka 56 Základní údaje analyzovaných firem

Ukazatel	Podnik	2018	2019	2020
Počet zaměstnanců	Kasko	321	305	310
	Plastika	315	475	318
	Formplast	543	501	424
	Grupo Antolin	273	278	251
Netto aktiva. (v tis. Kč)	Kasko	796 645	856 862	916 674
	Plastika	653 675	643 100	761 700
	Formplast	869 689	901 032	916 017
	Grupo Antolin	905 302	901 263	969 703
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb (v tis. Kč)	Kasko	701 381	737 458	583 638
	Plastika	755 124	740 154	655 712
	Formplast	1 111 135	938 621	866 871
	Grupo Antolin	1 617 556	1 561 367	1 337 808

(vlastní zpracování)

7.3.2 Plastika a.s.

Plastika a.s. má více než šedesátiletou tradici. Nejdříve bylo v Kroměříži v roce 1956 založeno výrobní družstvo invalidů INVA vyrábějící sportovní potřeby, hračky a poskytující služby jako opravy přístrojů do laboratoří či opravy různých elektromotorů. Po změně názvu podniku, transformaci z družstva na akciovou společnost, výstavbě nových prostorů, proběhla fúze a vznikla v roce 2006 společnost Plastika, a.s. Je to tedy česká výrobní firma zákazníkům poskytující komplexní servis při výrobě a vstřikování plastových komponentů zahrnující výrobu, servis a konstrukci vstřikovacích forem, výrobu plastových dílů, která je sériová a komplexní plastové moduly. Stejně jako u podniku Kasko jsou hlavní částí jejich produkce díly pro automobilový průmysl a vyrábění pohledových dílů, technických výlisků a dalších dílů. Jejich servis zahrnuje tedy vstřikování, montáže a povrchové úpravy plastů. Základem jejich výroby jsou převážně lis, které tlakově vstřikují termoplasty. Ve vlastní nástrojárně jsou jimi také vyráběny a vyvíjeny formy pro vstřikování plastů. Jejich zákazníky jsou Continental Automotive, Bosch, Magna či Škoda Auto. Společnost má certifikovaný systém řízení jakosti na základě norem ISO 9001:2015, IATF 16949:2016, ISO 14001.

7.3.3 Formplast Purkert s.r.o

Společnost byla založena, tak jako Kasko, v roce 1992. Sídlí v Praze, ale výroba probíhá ve dvou provozovnách. V lisovně plastů a nástrojárně v obci Bystřec a v lisovně plastů ve městě Králíky. Díky nejmodernějším technologiím pro výrobu vstřikovacích forem a lisování technických dílů firma vyrábí součástky a formy zejména pro automobilový, textilní a elektrotechnický průmysl. Její zaměřením je tedy vývoj a výroba forem pro vstřikování plastů, výroba plastových výrobků a jejich montáž. Společnost zajišťuje vše od vývoje formy až po následnou montáž konstrukčního celku. Obě provozovny získali certifikáty ISO 14001:2015, ISO 9001:2015 a ISO 16949:2016. K hlavním zákazníkům patří Škoda Auto, Hella, Siemens a další.

7.3.4 Grupo Antolin Ostrava, s.r.o

Grupo Antolin Ostrava s.r.o je závod, který byl založen v roce 2008. Specializuje se na vstřikování plastů, montáž a výrobu interiérových stropních nosičů, dveřních výplní, přístrojových desek vozidel a interiérového osvětlení osobních automobilů. Firma vyrábí plastové výrobky pro automobilový průmysl, zejména plastové výlisky, komponenty a plastové vybavení. Společnost vlastní firma, která je světově významná v automobilovém

průmyslu GRUPO ANTOLIN-IRAUSA, S.A, která má centrálu ve Španělsku a působí v Asii, Africe, Evropě i Americe. Mezi hlavní zákazníky patří Hyundai, Škoda Auto, Volkswagen, Audi, Kia. Společnost je certifikována v systému kvality ISO TS 16949 a ISO 14 001.

7.4 Srovnání finanční výkonnosti společnosti Kasko spol. s r.o. s benchmarkingovými partnery

Po získání informací a seznámení se s benchmarkingovými partnery bylo provedeno srovnání se společností Kasko. V první řadě jsou porovnány vybrané absolutní hodnoty finanční analýzy, nechybí porovnání ani poměrových ukazatelů a souhrnných ukazatelů. Porovnáván je také u všech podniků ukazatel EVA. Veškeré výpočty jsou doplněné slovními komentáři k lepšímu poukázání na rozdíly a lepší orientaci ve finanční výkonnosti. Výpočty byly provedeny na základě vzorců uvedených v teoretické části. Výsledky finanční analýzy společnosti Kasko, která byla provedena v předchozích kapitolách jsou využity i zde ve srovnání s benchmarkingovými partnery.

V Tabulce 57 je uveden přehled o majetkové a finanční struktuře společnosti Kasko a benchmarkingových partnerů v absolutních hodnotách. Z pohledu skladby majetku převládají u společností Kasko, Plasty a Formplasty oběžná aktiva, Grupo Antolin má poměr oběžných aktiv vůči dlouhodobému majetku velmi podobný. Z pohledu pasiv lze odvodit, že pouze společnost Kasko takřka nevyužívá cizí kapitál ke zvýšení výnosnosti vlastního kapitálu a dává přednost zdrojům vlastním. Z pohledu finanční struktury tedy všechny ostatní firmy kromě Kaska využívají daleko více cizí kapitál než ten vlastní. U všech sledovaných firem se krátkodobé závazky podílí daleko více na cizích zdrojích než závazky dlouhodobé. U Kaska jsou krátkodobé závazky tvořeny převážně závazky z obchodních vztahů, u Plasty rovněž + krátkodobý úvěr v hodnotě cca 233 tis. Kč. Plastika je také jediným podnikem s dlouhodobým i krátkodobým bankovním úvěrem. Ostatní firmy žádný bankovní úvěr nemají. Cizí zdroje jsou u Formplasty převážně tvořeny rezervami v absolutní hodnotě asi 380 tis. Kč (2020) a krátkodobými závazky z obchodních vztahů. U podniku Grupo Antolin jsou veškeré cizí zdroje tvořeny pouze krátkodobými závazky, které jsou více rizikové, jelikož je musí brzy splatit. Krátkodobé cizí zdroje tvoří zejména u této firmy krátkodobé závazky z obchodních vztahů a závazky k ovládající osobě, kterou je GRUPO ANTOLIN-IRAUSA, SOCIEDAD ANONIMA – jako jediný společník byla veškeré účetní období v postavení ovládající osoby. Ve sledovaných letech

Grupo Antolin Ostrava vykázala závazek z titulu cash poolingů vůči této společnosti v hodnotě cca 350-400 mil. Kč. Dlouhodobé cizí zdroje tvoří u všech firem pouze odložený daňový závazek, výjimku tvoří Plastika, u které tvoří dlouhodobé cizí zdroje vydané dluhopisy a také dlouhodobý závazek k úvěrovým institucím. Grupo Antolin vykazuje dlouhodobé cizí zdroje (odložený daňový závazek) pouze v roce 2018, v ostatních letech žádné dlouhodobé cizí zdroje nevykazuje.

U každé společnosti poklesly v roce 2020 tržby za vlastní výrobky a služby, což bylo způsobeno pandemickou krizí, která ovlivnila také automobilový průmysl. Díky pandemii výrazně poklesla nejen výroba, ale také prodeje automobilů, kdy největší zákazníci analyzovaných firem dodali v roce 2020 výrazně menší množství automobilů, za čímž stojí pokles dodávek a uzavření několika výrobních závodů a přerušení prodejních kanálů.

Tabulka 57 Porovnání vybraných absolutních hodnot

(v tis. Kč) Rozložení majetkové a finanční struktury podniku					
Rok	Ukazatel	Kasko	Plastika	Formplast	Grupo Antolin
2018	Aktiva	796 645	653 675	869 689	905 302
	DM	247 026	250 882	272 098	459 579
	OA	546 131	393880	590 878	413170
	Pasiva	796 645	653 675	869 689	905 302
	Vlastní kapitál	701 303	205 425	437 847	133 412
	Cizí zdroje	93 502	446 835	418 274	767 992
	Dlouhodobé cizí zdroje	12 634	184 877	15 382	391
	Krátkodobé cizí zdroje	80 868	258 263	147 571	767 601
	Tržby za vlastní výroby	701 381	755 124	1 111 135	1 617 556
2019	Aktiva	856 862	643 100	901 032	901 263
	DM	251 099	256 419	262 448	478 380
	OA	601 905	372378	627 450	394891
	Pasiva	856 862	643 100	901 032	901 263
	Vlastní kapitál	779 491	230 675	406 652	139 581
	Cizí zdroje	76 133	412 373	455 949	754 937
	Dlouhodobé cizí zdroje	13 175	85 166	15 111	0
	Krátkodobé cizí zdroje	62 958	324 278	141 008	754 937
	Tržby za vlastní výroby	737 458	740 154	938 621	1 561 367
2020	Aktiva	916 674	761 700	916 017	969 703
	DM	282 081	308 803	235 832	538 288
	OA	633 557	438 642	672 126	403 104
	Pasiva	916 674	761 700	916 017	969 703
	Vlastní kapitál	834 159	245 479	335 944	99 516
	Cizí zdroje	82 925	515 551	508 199	800 971
	Dlouhodobé cizí zdroje	13 404	86 501	13 532	0
	Krátkodobé cizí zdroje	69 521	416 911	114 827	800 971
	Tržby za vlastní výroby	583 638	655 712	866 871	1 337 808

(vlastní zpracování)

Jak je vidět v Tabulce 58, u všech analyzovaných firem lze sledovat snížení výsledku hospodaření v roce 2020, což bylo způsobeno pandemickou krizí, kdy podniky měly méně zakázek a poklesly jim tržby. U Grupo Antolin poklesl čistý zisk nejzřetelněji ze sledovaných firem, a to o 92 %. Konkrétně u Grupo Antolin byl v březnu 2020 očekáván pokles prodeje o 20 %, což se následně potvrdilo v prodeji kusů. Prodeje vyjádřené hodnotově poklesly jen o 9 %, díky propadu kurzu koruny a skutečnosti, že všechny prodeje má společnost v měně EURO. Snížení výsledku hospodaření je u této firmy také znát, díky velkému snížení tržeb za vlastní výroby při ne až tak razantním snížení nákladů.

Nejvyššího hospodářského výsledku dosahuje ve sledovaných letech Kasko v hodnotě 78-100 mil. Kč. Nicméně všechny firmy dosahují zisku ve všech analyzovaných letech, což je příznivé.

Tabulka 58 Vývoj čistého zisku

(v tis. Kč)				
Ukazatel	Podnik	2018	2019	2020
Čistý zisk	Kasko	88 922	100 189	78 670
	Plastika	29 900	37 856	32 626
	Formplast	61 600	69 200	53 316
	Grupo Antolin	37 712	43 881	3 816

(vlastní zpracování)

7.5 Porovnání poměrových ukazatelů finanční analýzy

V rámci ukazatele zadluženosti je patrné, že Grupo Antolin dosahuje nejvyšší zadluženosti, až 83 %. Naproti tomu Kasko dosahuje jen 9 % zadluženosti. Formplast se pohybuje v doporučených hodnotách 40–60 %, na které se odvolává mnoho autorů. Plastika má celkovou zadluženost 64-68 %, neboť financuje investiční aktivity pomocí bankovních úvěrů a také vydaných dluhopisů. Všechny firmy si udržují svou zadluženost poměrně stabilní. Pouze u Formplastu se zadluženost v roce 2020 meziročně zvýšila a firma byla z 55 % zadlužena. Míra zadluženosti je velmi významným ukazatelem pro banku. Společnost Kasko vykazuje velmi nízkou míru zadluženosti, tudíž v případě potřeby bankovního úvěru by banka neměla mít žádný problém tento úvěr společnosti poskytnout. Vzhledem k tomu, že je optimální nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění, poměrně dobře je i na tom Formplast, u kterého cizí zdroje až v roce 2020 dosahují jeden a půl násobku vlastního jmění, což lze hodnotit poměrně kladně. Naproti tomu Plastika, a hlavně Grupo Antolin má míru zadlužení velmi vysokou. V roce 2020 u Grupa Antolin cizí zdroje dosahují až osminásobku vlastního jmění, což není příliš dobrým ukazatelem pro banku například při další žádosti o úvěr, jelikož se tento podíl na vlastních zdrojích neustále zvyšuje.

Zlaté pravidlo financování bylo kromě podniku Grupo Antolin dodrženo ve všech letech u všech firem. U Kaska je dlouhodobý kapitál schopen pokrýt dlouhodobý majetek i třikrát. Z toho je patrné, že je společnost velmi finančně stabilní, ale příliš překapitalizovaná a využívá konzervativní strategii financování. Plastika a Formplast také dodržuje zlaté pravidlo financování s využitím konzervativní strategie financování. Grupo Antolin

nedodržuje zlaté pravidlo financování, musí krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji a můžou se objevit potíže s úhradou závazků, podnik je tedy podkapitalizován a čistý pracovní kapitál je záporný. Grupo Antolin využívá agresivní strategii financování, která je levnější, ale hodně riziková.

Kasko a Formplast dokázalo pokrýt DM jen z vlastních zdrojů, což značí vysokou finanční stabilitu, které se Plastika a Grupo Antolin přibližuje velmi pomalu.

Všechny společnosti tvoří dostatečné zisky na pokrytí placených úroků. U společnosti Kasko je ukazatel úrokového krytí logicky nejvyšší, jelikož má nejnižší zadluženost. Tento ukazatel je velmi vysoko nad doporučenou hodnotou 5, tudíž potvrzuje, že podnik nemá problémy s případným tvořením potřebných zisků pro případné krytí úroků z bankovních úvěrů, které by mohly nastat, což poukazuje na to, že podnik disponuje nadměrnou kapacitou k případnému přijetí půjček či bankovního úvěru, nyní podnik žádnou půjčku ani bankovní úvěr nemá. Podobná situace panuje u Formplastu, kdy hodnota úrokového krytí je velmi vysoko nad doporučenou hodnotou, podnik taktéž nemá žádný bankovní úvěr. Plastika dlouhodobý i krátkodobý bankovní úvěr má a jak už bylo zmíněno výše, podnik tvoří dostatečné zisky na pokrytí placených úroků. Grupo Antolin taktéž bankovní úvěr nemá, ale má závazek z cash pooling. Ve všech letech vytvořil Grupo Antolin dostatečný zisk pro splacení úroků věřitelům, nicméně v roce 2020 mu na stát například v podobě daní, a hlavně na vlastníka v podobě čistého zisku nic nezbylo.

Tabulka 59 Porovnání ukazatelů zadluženosti

Zadluženost				
Ukazatel	Podnik	2018	2019	2020
Celková zadluženost	Kasko	11,74%	8,89%	9,05%
	Plastika	68,36%	64,12%	67,68%
	Formplast	48,09%	50,60%	55,48%
	Grupo Antolin	84,83%	83,76%	82,60%
Míra zadlužení	Kasko	0,13	0,10	0,10
	Plastika	2,18	1,79	2,10
	Formplast	0,96	1,12	1,51
	Grupo Antolin	5,76	5,41	8,05
Dlouhodobé zdroje/DM	Kasko	2,89	3,16	3,00
	Plastika	1,56	1,23	1,08
	Formplast	1,67	1,61	1,48
	Grupo Antolin	0,29	0,29	0,18
VK/DM	Kasko	2,84	3,10	2,96
	Plastika	0,82	0,90	0,79
	Formplast	1,61	1,55	1,42
	Grupo Antolin	0,29	0,29	0,18
Úrokové krytí	Kasko	54 970	-	-
	Plastika	5,62	6,06	6,84
	Formplast	2560	-	-
	Grupo Antolin	5,72	5,32	1,42

(vlastní zpracování)

V případě společností Kasko a Formplast je patrné, že by zvýšení podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře mělo pozitivní vliv na ROE ve všech sledovaných letech, neboť hodnota multiplikátoru je vyšší než jedna a použití cizích zdrojů rentabilitu vlastního kapitálu právě zvyšuje. Přestože Grupo Antolin dosáhl hodnoty multiplikátoru vyšší než jedna, svou zadluženost by již zvyšovat neměl, neboť jejich vlastní kapitál nedokáže pokrýt dlouhodobý majetek, jak lze vidět v Tabulce 59. U Plastiky je to na hraně, jejich vlastní kapitál nedokáže pokrýt dlouhodobý majetek, ale naopak dlouhodobé zdroje dlouhodobý majetek kryjí.

Tabulka 60 Multiplikátor vlastního kapitálu společností (vl.zpracování)

Multiplikátor vlastního kapitálu vybraných podniků				
Ukazatel	Podnik	2018	2019	2020
Multiplikátor VK	Kasko	1,14	1,10	1,10
	Plastika	2,62	2,33	2,65
	Formplast	1,99	2,22	2,73
	Grupo Antolin	5,60	5,24	2,90

Nejvyšších hodnot ve všech druzích likvidity dosahuje Kasko a Formplast, kteří ovšem drží příliš mnoho finančních prostředků. Tyto podniky přesahují vždy doporučené hranice (běžná likvidita 1,5-2,5; pohotová likvidita 1-1,5; hotovostní likvidita 0,2-0,5), což může být díky neefektivnímu řízení pracovního kapitálu.

Ukazatele běžné likvidity svědčí o finanční stabilitě podniků Kasko, a Formplastu, nicméně jak bylo již zmíněno výše, tyto podniky drží až příliš finančních prostředků, mají příliš vysoké hodnoty čistého pracovního kapitálu a draze financují. Plastika doporučené hodnoty běžné likvidity dosahuje pouze v roce 2018, v ostatních letech je podniková likvidita značně riziková i z toho důvodu, že je obrat krátkodobých závazků ve všech sledovaných letech vyšší než obrat oběžných aktiv. Grupo Antolin dosahuje až příliš nízkých hodnot ve všech typech likvidity.

Kasko a Formplast opět přesahují ukazatele pohotové i hotovostní likvidity, což značí neefektivní využití finančních prostředků, nicméně Plastika a Grupo Antolin dosahují příliš nízkých hodnot a musí se spoléhat na případný prodej zásob.

Vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech značí překapitalizovanost podniků Formplast a Kasko. Plastika má v roce 2018 tento ukazatel v normě, nicméně další sledované roky už se jeví jako podkapitalizovaná. U Grupo Antolin je čistý pracovní kapitál v mínusu, jeho krátkodobá finanční stabilita je velmi špatná.

Celkově lze shrnout, že společnosti Kasko a Formplast nemají problém se splácením svých krátkodobých závazků. Plastika a Grupo Antolin již problém mít mohou.

Tabulka 61 Porovnání ukazatelů likvidity

Likvidita				
Ukazatel	Podnik	2018	2019	2020
Běžná likvidita (L3)	Kasko	6,75	9,56	9,11
	Plastika	1,53	1,15	1,05
	Formplast	4,00	4,45	5,85
	Grupo Antolin	0,54	0,52	0,50
Pohotová likvidita (L2)	Kasko	5,33	8,12	7,61
	Plastika	0,71	0,51	0,52
	Formplast	2,52	3,01	4,08
	Grupo Antolin	0,34	0,33	0,34
Hotovostní likvidita (L1)	Kasko	3,25	5,50	5,27
	Plastika	0,13	0,12	0,13
	Formplast	1,15	1,13	1,27
	Grupo Antolin	0,00	0,00	0,02
ČPK/OA	Kasko	85%	90%	89%
	Plastika	34%	13%	5%
	Formplast	75%	78%	83%
	Grupo Antolin	-86%	-91%	-99%

(vlastní zpracování)

Z Tabulky 62 je patrné, že porovnávané společnosti byly ve všech sledovaných letech ziskové. Nejvyšší ziskové marže (rentability tržeb) dosáhlo Kasko, které ze svých vlastních tržeb dokázalo generovat až 12 % čistého zisku. Co se týče rentability aktiv (ROA) Plastika s Grupo Antolin dosahuje nižších hodnot, takové hodnoty mohou poukazovat na ne příliš efektivní využívání majetku či držení nepotřebného majetku. Nejlepší hodnoty dosahuje Kasko, které se skoro totožnou hodnotou aktiv jako Formplast vygenerovalo vyšší zisky, než jaké dokázal vygenerovat Formplast.

Nejlepších hodnot dosahuje Grupo Antolin v rentabilitě vlastního kapitálu, kdy ROE potvrzuje přímou úměru mezi rentabilitou a zadlužeností, neboť podnik, který je nejvíce zadlužen docílí nejvyššího ROE. Zde se také potvrzuje pozitivní působení finanční páky. Plastika a Formplast mají velmi podobné hodnoty ROE. Všem firmám se do roku 2019 podařilo vytvářet vyšší zisk v každém roce a meziroční růst zisků byl větší než meziroční růst vlastního kapitálu. Kasko zhodnocuje své prostředky docela efektivně, ale ve srovnání s ostatními podniky méně, jelikož podnik využívá k financování společnosti výhradně vlastní kapitál. Cizí kapitál tolik nevyužívá, tím pádem nevyužívá pákového efektu, kdy zadlužení dokáže zvýšit rentabilitu a ziskovost vlastního kapitálu. Menšího snížení proběhlo u rentability vlastního kapitálu (ROE) v roce 2020 u firem Kasko, Plastika a

Formplast, vlivem snížení meziročního růstu čistého zisku, které bylo zapříčiněno snížením tržeb z vlastních výrobků a služeb pandemickou krizí. Velmi velké snížení ROE proběhlo u Grupo Antolin v roce 2020, v důsledku velkého snížení čistého zisku až o 40 mil. Kč (o kolik %), což bylo zapříčiněno znatelným snížením tržeb za vlastní výrobky a služby o 224 mil. Kč. Nejlepších výsledků v rentabilitě úplatného kapitálu dosahuje Grupo Antolin, ale v roce 2020 Formplast. Všechny firmy efektivně využívají cizí úročený kapitál, neboť jsou schopny jej zhodnotit více než kolik jsou placené úroky (ROCE je vyšší než úroková míra úvěrů).

Tabulka 62 Porovnání ukazatelů rentability

Rentabilita				
Ukazatel	Podnik	2018	2019	2020
ROE	Kasko	12,68%	12,85%	9,43%
	Plastika	14,56%	16,41%	13,29%
	Formplast	14,07%	17,02%	15,87%
	Grupo Antolin	28,27%	31,44%	3,83%
ROA	Kasko	13,80%	14,48%	10,62%
	Plastika	6,08%	8,02%	7,28%
	Formplast	10,30%	10,25%	8,54%
	Grupo Antolin	6,22%	6,55%	1,70%
ROS	Kasko	10,03%	11,29%	12,08%
	Plastika	3,34%	4,32%	3,95%
	Formplast	5,54%	7,37%	6,15%
	Grupo Antolin	2,33%	2,76%	0,26%
ROCE	Kasko	15,7%	15,9%	11,7%
	Plastika	9,93%	10,38%	10,12%
	Formplast	20,46%	22,70%	23,28%
	Grupo Antolin	40,92%	40,31%	9,79%

(vlastní zpracování)

Díky obratovosti aktiv je možné určit, jak je majetek úměrný vzhledem k dosahovaným tržbám a také lze zjistit jaká výše tržeb připadá na korunu aktiv. Tento ukazatel ovlivňuje ROA (rentabilitu aktiv), tudíž při jeho poklesu se to projeví u rentability aktiv negativně a když to působí negativně na ROA, tak to také působí negativně i na konečnou hodnotu ekonomické přidané hodnoty. Růst obratovosti aktiv u všech firem klesá. U Kaska a Formplastu v roce 2020 dokonce klesl pod doporučenou hodnotu, a to svědčí o neefektivním hospodaření s aktivy a neúměrné vybavenosti majetku. Plastika a Grupo Antolin ve všech letech hospodaří se svým majetkem efektivně, Kasko a Formplast pouze v letech 2018 a 2019.

Doba obratu zásob v Kasku je proměnlivá. Pokles mezi lety 2018 a 2019 byl způsoben poklesem zásob při stejném objemu tržeb. Nicméně v roce 2020 proběhlo zvýšení zásob a zároveň snížení tržeb, díky čemu se zvýšila doba obratu zásob. Plastice vzrostla doba obratu zásob meziročně v roce 2020 o 12 dnů, což bylo způsobeno meziročním zvýšením zásob a snížením tržeb. Ve Formplastu se snižují meziročně jak tržby, tak i zásoby. Grupo Antolin má tento ukazatel ve sledovaných letech stabilní, díky úměrnému snižování zásob i tržeb a je na tom ze všech společností s dobou obratu zásob nejlépe.

Příznivá obchodově-úvěrová politika se vyznačuje tím, že společnost inkasuje od odběratelů peněžní prostředky dříve, než je musí zaplatit svým dodavatelům, tzn. společnost je ve výhodném postavení dlužníka. To splňují ovšem pouze dvě analyzované firmy, Plastika a Grupo Antolin. Pouze 50 dnů musí na své peněžní prostředky čekat Plastika v roce 2019, Grupo Antolin dostane své peníze od odběratelů za téměř stejnou dobu 56 dní. Nejlepší vyjednávací schopnost má s dodavatelem Grupo Antolin, který eviduje nejdelší dobu závazků, a to 170-200 dní, tudíž může zaplatit svým dodavatelům až za půl roku, kdežto peníze dostane od odběratelů už za dva měsíce. Plastika musí uhradit své závazky dodavatelům za 3-6 měsíců, kdežto zapláceno od odběratelů dostane již za 1,5 – 2 měsíce.

Kasko a Formplast jsou naopak v nevýhodném postavení věřitele. U Kaska je doba obratu závazků cca o 54 dní kratší než doba obratu pohledávek, z čeho je patrné, že společnost musí uhradit své závazky dříve, než jim dorazí platby od zákazníků což staví společnost do nevýhodného postavení věřitele, kdy neefektivně úvěruje své odběratele. Pro příklad společnost dostává v roce 2020 platby od odběratelů až za 90 dní, kdežto sama musí uhradit závazky již za 38 dní, což je z analyzovaných firem nejkratší doba, kdy společnost musí zaplatit dodavatelům. V Kasku došlo u doby obratu pohledávek v roce 2020 meziročně k navýšení o 23 dní. Doba obratu závazků má stabilnější vývoj než doba obratu pohledávek.

U Formplastu se doba obratu pohledávek zdatelně zvýšila v roce 2019 a 2020, kdy dostávali zapláceno od odběratelů nejpozději ze všech analyzovaných firem, a to až za 102 či 134 dnů a sama musí uhradit závazky dodavatelům už za 54 dní.

Závěrem Plastika a Grupo Antolin ve všech letech hospodaří se svým majetkem efektivněji než další dvě analyzované firmy. Grupo Antolin má nejkratší dobu obratu zásob a

v nevýhodném postavení věřitele setrvávají Kasko a Formplast, kdežto Plastika a Grupo Antolin mají výhodné postavení dlužníka.

Tabulka 63 Porovnání ukazatelů aktivity

Ukazatel	Podnik	2018	2019	2020
Obrat aktiv	Kasko	1,11	1,04	0,71
	Plastika	1,37	1,36	1,08
	Formplast	1,28	1,04	0,95
	Grupo Antolin	1,79	1,76	1,49
Doba obratu zásob (dny)	Kasko	47	37	58
	Plastika	84	85	97
	Formplast	71	78	85
	Grupo Antolin	34	33	33
Doba obratu pohledávek (dny)	Kasko	68	67	90
	Plastika	51	50	69
	Formplast	65	102	134
	Grupo Antolin	58	56	62
Doba obratu závazků (dny)	Kasko	33	26	38
	Plastika	104	133	182
	Formplast	48	54	48
	Grupo Antolin	171	171	200

(vlastní zpracování)

V průběhu let měla přidaná hodnota na zaměstnance u firem kolísavý charakter. Nejlepších výsledků tržeb na zaměstnance, osobních nákladů na zaměstnance a přidané hodnoty na zaměstnance má jednoznačně Grupo Antolin. Kasko si vede jako druhý nejlepší, Plastika a Formplast mají v těchto ukazatelích podobné výsledky. Meziroční snížení v roce 2019 bylo u Plastiky způsobeno vlivem nárůstu počtu zaměstnanců. Tržby na zaměstnance jsou u Grupo Antolin v roce 2018 největší a to 5925 Kč/zaměstnanec. Největší osobní náklady na zaměstnance má také Grupo Antolin, které rostou jen u tohoto podniku z analyzovaných firem, což mohlo způsobit zvyšování mezd i nábor zaměstnanců v roce 2019.

U všech podniků se na přidané hodnotě podílejí nejvýrazněji osobní náklady, u Plastiky tvoří osobní náklady největší podíl 60-75 %. Čím je tento ukazatel procentuálně vyšší, tím větší část, vyprodukovaná podnikem, připadá na platy zaměstnanců. Je zřejmé, že velmi vysoký podíl osobních nákladů na přidané hodnotě snižuje ukazatele rentability. U Kaska, Formplastu a Grupo Antolin je podíl osobních nákladů na přidané hodnotě obdobný kolem 52-62 %. U Grupo Antolin se osobní náklady na přidané hodnotě zvyšují, což je způsobeno

díky zvyšující se minimální i průměrné mzdy. Tento ukazatel do určité míry určuje, kolik přidané hodnoty je vlastně transformováno na výsledek hospodaření. Je známo, že plastikářské podniky znatelně využívají manuální práci a nevyužívají plně automatizovanou výrobu, což tento ukazatel potvrzuje, neboť odpisy tvoří pouze 10-12 % přidané hodnoty.

Největší podíl odpisů má na přidané hodnotě Grupo Antolin 31-38 %, kdy vykazuje nehmotné výsledky vývoje, které jsou následně odepisovány a jejich hodnota je téměř tak vysoká jako DHM.

U Grupo Antolin došlo v roce 2020 o snížení tržeb o 14 % a výkonové spotřeby o 8 %. Firma se nepokoušela racionalizovat a snižovat své náklady vzhledem k poměru poklesu tržeb, to později zapříčinilo razantní pokles zisku, nicméně pozitivní na tom je, že snížení v rámci mezd, alespoň o 5 %, zachránilo podniku zisk ve výši 4 mil. Kč.

U ostatních třech firem se podíl odpisů na přidané procentuálně pohybuje na hodnotě obdobně kolem cca 12 %.

U Kaska má čistý výsledek hospodaření za běžné účetní období největší podíl na přidané hodnotě ze všech analyzovaných podniků a to 28-33 %. U Plasty je velmi pozitivní, že se tento podíl čistého zisku na přidané hodnotě ve sledovaných letech zvyšuje (15 % v roce 2018, 17 % v roce 2020). Podíl čistého zisku na přidané hodnotě se zvyšuje i u Formplastu, nicméně pouze do roku 2019, v roce 2020 už podíl klesá. U Grupo Antolin se čistý zisk podílí na přidané hodnotě v roce 2020 pouze jedním procentem.

V Tabulka 64 Porovnání ostatních ukazatelů

Ostatní poměrové ukazatele (v tis. Kč)					
Rok	Ukazatel	Kasko	Plastika	Formplast	Grupo Antolin
2018	Tržby / počet zaměstnanců	2833	2842	2046	5925
	Osobní náklady / počet zaměstnanců	470	489	507	593
	Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	892	648	940	1087
	Osobní náklady / přidaná hodnota	52,71%	75,40%	53,89%	54,59%
	Nákladové úroky / přidaná hodnota	0%	0,03%	0%	0,03%
	Odpisy / přidaná hodnota	10,43%	12,12%	11,24%	31,73%
	EAT / přidaná hodnota	32%	15%	12%	13%
2019	Tržby / počet zaměstnanců	2872	1846	1873	5710
	Osobní náklady / počet zaměstnanců	501	333	514	615
	Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	988	465	912	1107
	Osobní náklady / přidaná hodnota	50,7%	71,6%	56,4%	55,55%
	Nákladové úroky / přidaná hodnota	0%	0,04%	0%	0,04%
	Odpisy / přidaná hodnota	9,75%	12,34%	12,43%	33,05%
	EAT / přidaná hodnota	33%	17,0%	15%	14%
2020	Tržby / počet zaměstnanců	2081	2710	2045	5747
	Osobní náklady / počet zaměstnanců	491	464	490	646
	Přidaná hodnota / počet zaměstnanců	882	763	957	1040
	Osobní náklady / přidaná hodnota	55,6%	60,8%	51,2%	62,2%
	Nákladové úroky / přidaná hodnota	0%	0,03%	0%	0,04%
	Odpisy / přidaná hodnota	11,29%	12,69%	12,73%	38,53%
	EAT / přidaná hodnota	28%	17,0%	13%	1%

(vlastní zpracování)

7.5.1 Souhrnné ukazatele

Z-skóre neboli Altmanův model je velmi spolehlivý model, který je schopen určit bankrot podniku. Z Tabulky 65 je patrné, že společnost Kasko ve všech sledovaných letech výrazně převyšuje hodnotu 2,99, což značí velmi uspokojivou finanční situaci podniku. Kasko by tedy neměly hrozit rozhodně žádné bankrotní problémy. Hodnota Z-skóre je nejvýrazněji ovlivněna příznivou obratovostí aktiv a také velmi nízkou zadlužeností. Plastika se nachází ve všech sledovaných letech v hranici šedé zóny, u společnosti se tedy mohly objevit finanční problémy. Formplast se v roce 2018 nachází v oblasti nad šedou zónou, z čeho je patrné, že se těšila dobrému finančnímu zdraví, nicméně v dalších letech se nachází v hranici šedé zóny, kdy mohla mít společnost finanční potíže. Výsledky Z-skóre značí, že má firma Grupo Antolin velmi silné finanční problémy.

Dle hodnoty ukazatele Indexu IN05 je patrné, že se společnost Kasko jako jediná z analyzovaných podniků nachází vysoko nad úrovní šedé zóny po celé analyzované období. Společnost tvoří hodnotu a její finanční situace je velmi dobrá. Hodnota Indexu IN05 je nejvíce ovlivněna zejména vysokým výsledkem úrokového krytí. Situace

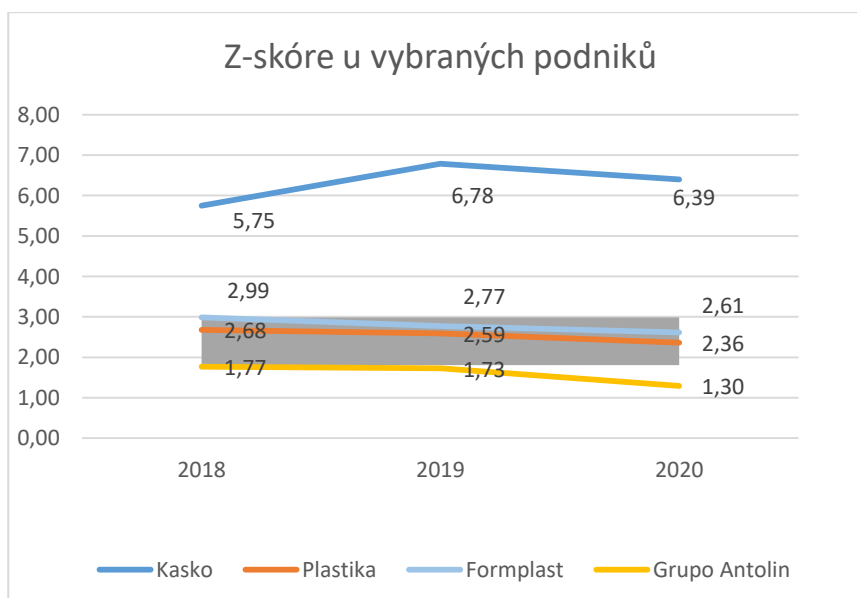
v ostatních podnicích je rozdílná. Plastika se v letech 2019 nachází v hranici šedé zóny, která mohla vzniknout vlivem poklesu tržeb. V letech 2018 a 2020 má Plastika hodnoty ještě níže a hodnotu rozhodně netvoří, ale ničí. Formplast se nachází v celém sledovaném období v úrovni šedé zóny. Nejhůře je na tom Grupo Antolin, který hodnotu svého podniku všechny sledované roky ničí a nemá vůbec dobrou finanční situaci.

Nejlépe tedy na základě těchto ukazatelů dopadlo Kasko, který dosahuje vyšší výkonnosti než benchmarkingové partneři. U Plastiky a Formplastu se mohou objevit finanční potíže a Grupo Antolin hodnotu ničí a jeho finanční situace je problematická.

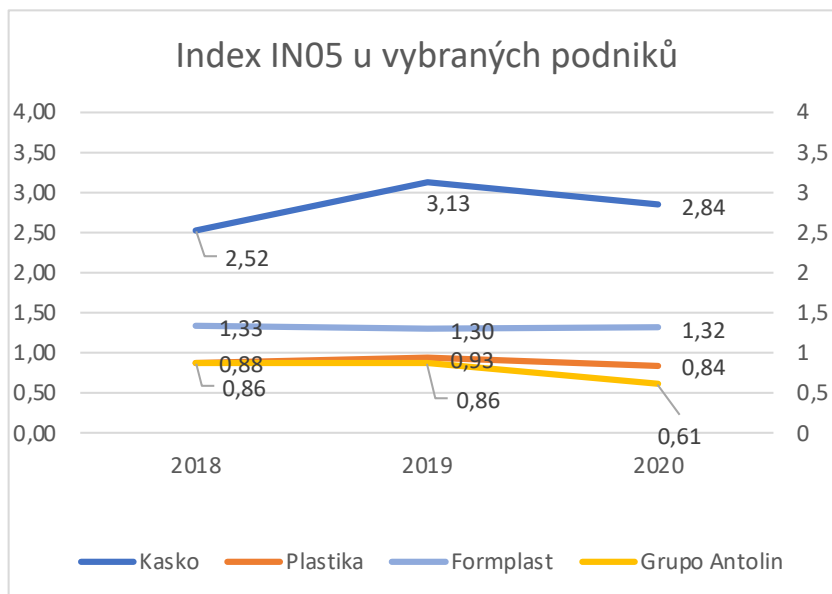
Tabulka 65 Porovnání souhrnných ukazatelů

Ukazatel	Podnik	2018	2019	2020
Z-skóre	Kasko	5,750	6,785	6,395
	Plastika	2,679	2,588	2,359
	Formplast	2,988	2,772	2,614
	Grupo Antolin	1,769	1,725	1,295
Index IN05	Kasko	2,521	3,133	2,842
	Plastika	0,876	0,930	0,841
	Formplast	1,332	1,296	1,315
	Grupo Antolin	0,864	0,864	0,607

(vlastní zpracování)



Obrázek 26 Z-skóre u vybraných podniků (vlastní zpracování)



Obrázek 27 Index IN 05 u vybraných podniků (vlastní zpracování)

7.5.2 Pyramidový rozklad ROE benchmarkingových partnerů

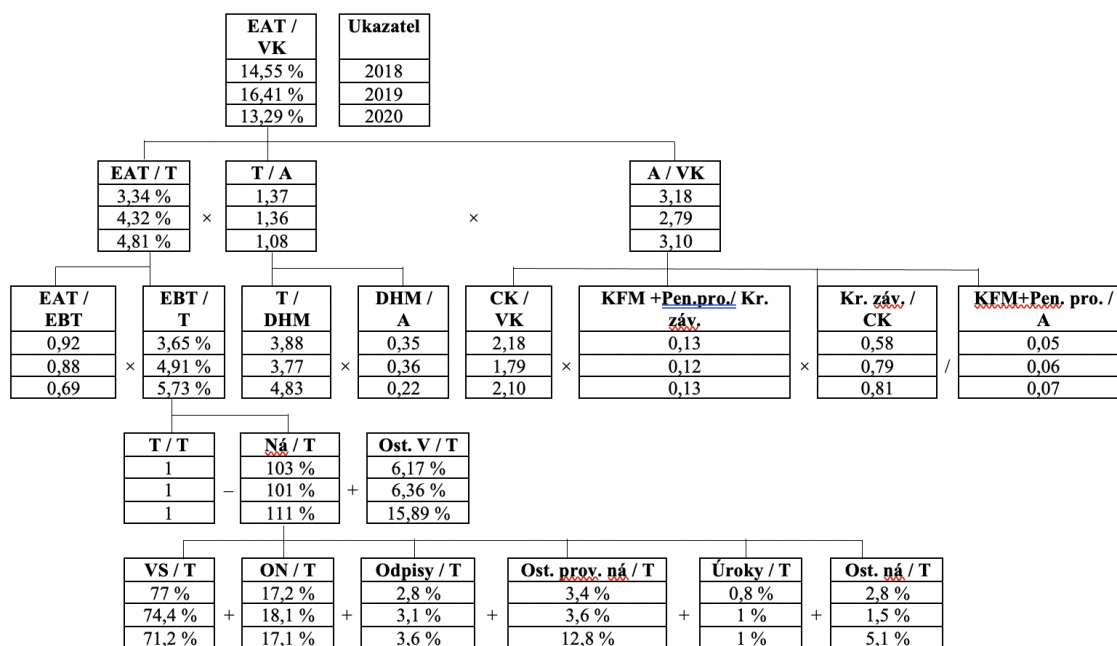
Pyramidový rozklad ROE firmy Kasko je uveden v kapitole 6.10.1. Níže uvedené rozklady jsou benchmarkingových partnerů firmy Plastika, Formplast a Grupo Antolin.

Rentabilita vlastního kapitálu byla ovlivněna hlavně rostoucí úrovní ziskových marží (ROS) a pozitivním působení finanční páky, kdy hodnota finanční páky v roce 2020 vzrostla až na 3,10. Vývoj ziskové marže (ROS) meziročně roste a udržuje se kolem hranice 4 %. Přestože ROS a finanční páka rostla celé sledované období, ROE se v roce 2020 snížilo o 3,12 %. Snížení ROE zapříčinilo zejména snížení obratovosti aktiv, která se snížila v roce 2020 na hodnotu 1,08, z čeho je patrné, že společnost využívá svůj majetek efektivně, ale ne tak jako předchozí roky (2018, 2019). Vývoj zkoumaných nákladových položek je různý. Výkonová spotřeba zaznamenává meziroční pokles, nicméně osobní náklady se v roce 2019 zvýšily z důvodu přijetí 173 zaměstnanců ZTP.

Společnost Plastika je specifická tím, že za sledované období zaměstnává kolem 62 % osob se zdravotním postižením. I když společnost uvádí, že produktivita zaměstnanců ZTP je nižší, může si na druhou stranu nárokovat příspěvky, které jsou určeny pro zaměstnávání takových zaměstnanců. Úřad práce poskytne podniku příspěvky na mzdu těchto pracovníků a podnik si může nárokovat i slevy na dani z příjmů právnických osob v případě, že podnik zaměstnává nadpoloviční většinu zaměstnanců ZTP, což je pro Plastiku výhodné.

Stabilní je i podíl hotovostní likvidity, avšak roste podíl peněžních prostředků na aktivech. Ve sledovaných letech se zvýšila obratovost dlouhodobého hmotného majetku, avšak společně s tím se snížil jeho podíl bilanční sumě (celkových aktivech), což značí, že společnost příliš neinvestuje.

V roce 2020 se zvýšil podíl cizího kapitálu na vlastních zdrojích, díky čemuž se zvýšila finanční páka s kladným působením na ROE, které by se jistě meziročně zvýšilo nebýt negativního působení obratovosti aktiv.

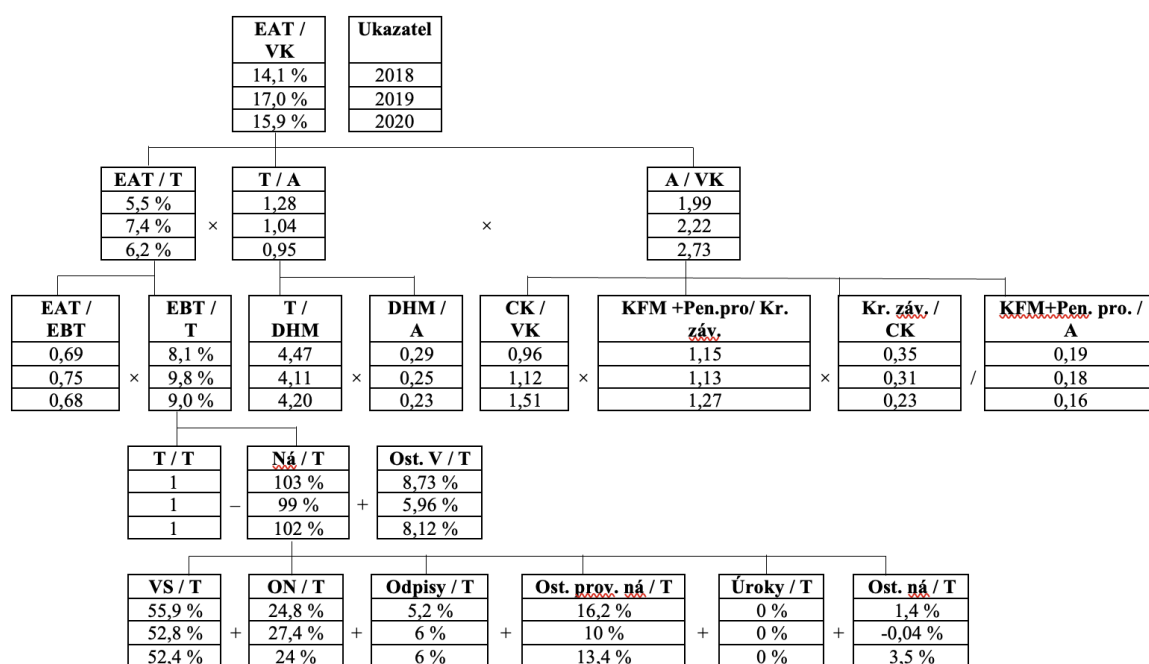


Obrázek 28 Pyramidový rozklad ROE podniku Plastika (vlastní zpracování)

Vývoj ziskové marže ROS je kolísavý, v roce 2019 byl zaznamenán růst o 2 % a v roce 2020 byl zaznamenán pokles o 1 %. Zisková marže ROS se tedy pohybuje kolem 5,5 – 7,4 %. Obratovost aktiv se ve sledovaných letech snižovala, a to až na hodnotu 0,95, což má významný negativní vliv na ROE. Společnost v tomto roce využívala svůj majetek neefektivně a měla neúměrnou majetkovou vybavenost. Největší pozitivní vliv na ukazatele ROE měla zisková marže. Ve sledovaných letech se zvyšuje i podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu, a to má za následek pozitivní působení finanční páky na ROE. V roce 2020 se snižuje obratovost DHM, ale zároveň se snížil podíl DHM na celkových aktivech. Pokles DHM v absolutní hodnotě o cca 26 mil. Kč byl v tomto roce způsoben vysokými odpisy stávajícího majetku, které investice do nového majetku nedokázaly vybalancovat.

Podnik majetek odepisuje velmi rychle. Nižší obratovost byla také způsobena i tím, že tržby klesaly rychleji než majetek.

V roce 2019 došlo ke snížení výkonové spotřeby, ale od roku 2019 se drží na průměrných 52,4 % a předpokládá se zvýšení v důsledku zdražování energií. Osobní náklady v průběhu let kolísají z důvodu vyplácení odměn.



Obrázek 29 Pyramidový rozklad ukazatele ROE podniku Formplast (vlastní zpracování)

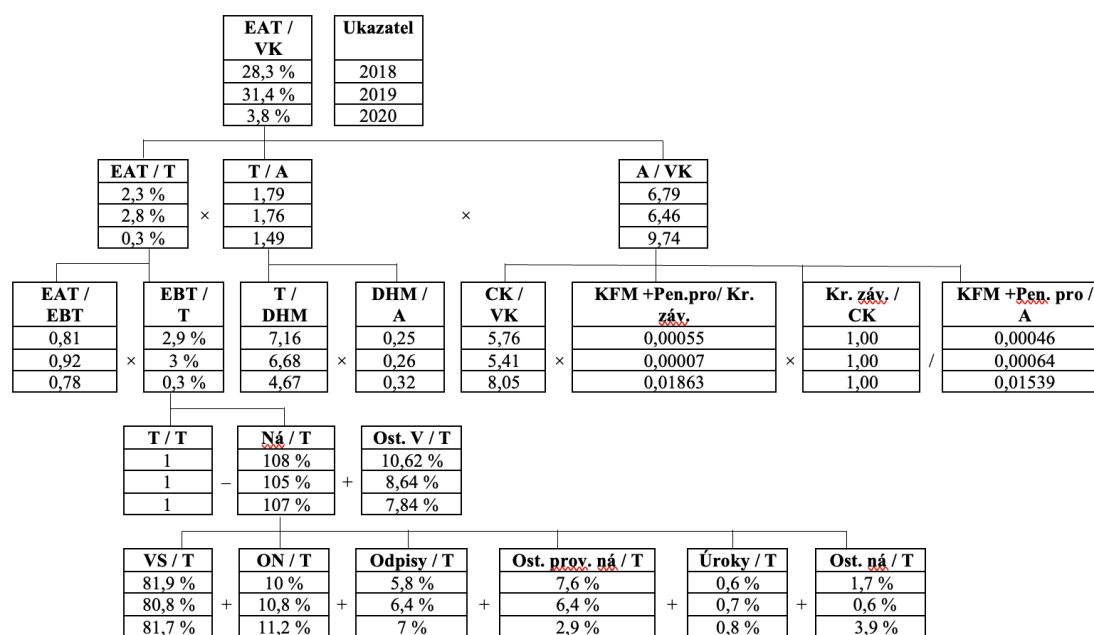
Z uvedeného obrázku níže lze vidět, že vývoj ukazatele ROE byl nejvíce u Grupo Antolin ovlivněn vývojem ziskové marže ROS. ROE se během tří sledovaných let razantním způsobem snížilo o 24,5 % vlivem pandemické krize, kdy razantně poklesla i zisková marže (ROS). Naopak stabilní vývoj mají sledované nákladové položky – výkonová spotřeba, ostatní náklady, odpisy a úroky. V průběhu let se snížila obratovost DHM, ale zároveň se zvýšil její podíl na celkových aktivech, což potvrzuje skutečnost, že společnost investuje, ale ne příliš efektivně z důvodu snižování obratovosti aktiv – (1/3 hodnoty netto dlouhodobého hmotného majetku byla v nedokončeném majetku, tudíž nemohla přispívat k výrobě a tržbám). Nedokončený hmotný majetek představuje v roce 2020 zejména nástroje k projektům, u kterých ke konci účetního období nezapočala sériová výroba a testy. Ostatní provozní náklady velmi klesly, neboť zřetelně poklesla zůstatková cena

z prodaného dlouhodobého majetku. Zmíněný prodaný majetek mohl mít po odepsání malou hodnotu a také poklesly náklady za prodaný materiál. Ostatní výnosy taktéž zaznamenávají pokles z důvodu znatelného poklesu provozních výnosů (konkrétně tržeb z prodaného dlouhodobého majetku), které poklesly v absolutních hodnotách o 72 mil. Kč, z toho plyne že společnost se zbavovala většího množství majetku v roce 2019 než v roce 2020.

Nejvyšší vliv na ROE měla finanční páka, z důvodu efektivního využívání velkého množství cizích zdrojů.

Podniku Grupo Antolin se meziročně zvýšil podíl Kfm+pen.prostředky/krátkodobé závazky, což má pozitivní vliv na finanční páku, ale zároveň i negativní, neboť v dalším ukazateli KFM+Pen.prostředky/A se zvyšuje hodnota ve jmenovateli, což zmenšuje celý poměr. Zvýšení ukazatele míry zadlužení (CK/VK), významně ovlivňuje finanční páku, která pozitivně působí na ukazatel ROE, pozitivní efekt však není tak vysoký, aby dokázal pokrýt sníženou rentabilitu tržeb (ROS), která se snížila v době pandemické krize vlivem výpadku zakázek.

Ostatní náklady/T se zvýšily z důvodu zvýšení ostatních finančních nákladů o 40 mil. Kč, což bylo způsobeno kurzovými rozdíly.



Obrázek 30 Pyramidový rozklad ukazatele ROE podniku Grupo Antolin (vlastní zpracování)

7.5.3 Ukazatel EVA

Ukazatel je spočten dle účetního modelu (vzorec 32) a náklady na vlastní kapitál (r_e), jsou spočteny dle stavebnicové metody podle metodiky MPO (vzorec 33).

Jak již bylo popsáno v kapitole 6.11, po vyčíslení nákladů na vlastní kapitál jsou tyto náklady odečteny od rentability vlastního kapitálu. Rozdíl těchto veličin se nazývá spread. Je tedy velmi důležité, aby podniky dosáhly co nejvyšší rentability vlastního kapitálu, právě za účelem získání adekvátního spreadu.

U Plastiky lze sledovat vyšší náklady na vlastní kapitál, které vznikly díky vyšším přírůzkám za riziko finanční stability a finanční struktury. U Formplastu a Kaska bylo vyhodnoceno riziko stability a struktury téměř jako nulové z důvodu absence úplatných cizích zdrojů a tím pádem nevzniká riziko z nízké solventnosti.

U Grupo Antolin činí riziko finanční stability 3-4 %, riziko finanční struktury je vyhodnoceno jako nulové. Ostatní rizika dosahují u všech firem srovnatelné úrovně.

Nejvyšší rentability vlastního kapitálu dosáhl v letech 2018 a 2019 Grupo Antolin, nicméně v roce 2020 dosáhl nejnižší hodnoty ROE ze všech sledovaných firem a to pouhé 3 %. K zdatnému snížení ROE u podniku Grupo Antolin došlo z důvodu razantního snížení čistého zisku, který se vlivem pandemické krize snížil díky poklesu tržeb, neboť

podniku výrazně poklesly zakázky. Po odečtení vlastních nákladů na kapitál od ROE dosáhl v roce 2020 záporného spreadu.

Pokud je hodnota spreadu kladná, podnik tvoří ekonomickou přidanou hodnotu, což tvoří ve všech sledovaných letech pouze Kasko a Formplast. V roce 2020 došlo u podniku Kasko k meziročnímu snížení spreadu. Příčinou snížení spreadu u podniku Kasko, byl pokles výsledku hospodaření z důvodu nižších tržeb, jelikož výrazně poklesly i tomuto podniku zakázky v pandemické krizi a také došlo ke zvýšení vlastního kapitálu. Ke zvýšení VK došlo, neboť výsledek z hospodaření minulých let byl přenesen do nerozdělených zisků, a to následně přispělo ke snížení ROE.

Zadluženost u podniku Plastika má vliv na rizikovou přírážku finanční struktury, která byla ve sledovaných letech rozhodně vyšší než u Kaska a Formplastu a to má za důsledek dosažení nižšího spreadu.

Nejvyššího spreadu dosahoval v letech 2018 a 2019 Grupo Antolin, ale v roce 2020 byl jeho spread záporný z důvodu již zmiňovaného nízkého ROE a vysokými náklady na vlastní kapitál (díky vysoké zadluženosti a nízké likviditě).

Výsledná hodnota ekonomické přidané hodnoty by měla být kladná, což je ve všech letech dodrženo pouze u firmy Kasko a Formplast, ti tvoří hodnotu pro své vlastníky ve všech analyzovaných letech. Nicméně Formplast dosáhl ve všech letech vyššího spreadu než Kasko, tudíž tvoří lepší hodnotu pro své vlastníky, atak dokáže zhodnotit své použité zdroje nejvíce (více než Kasko). Plastika za celé sledované období hodnotu pro své vlastníky tvoří pouze v letech 2018 a 2019, spread se v roce 2020 zmenšil v důsledku nižšího ROE a rostoucích nákladů na VK.

Tabulka 66 Porovnání ukazatele EVA (vlastní zpracování)

Ukazatel	Podnik	2018	2019	2020
ROE	Kasko	12,68 %	12,85 %	9,43%
	Plastika	14,56%	16,41%	13,29%
	Formplast	14,07%	17,02%	15,87%
	Grupo Antolin	28,27%	31,44%	3,83%
r_e	Kasko	7,57%	6,96%	6,40%
	Plastika	14,54%	14,17%	15,26%
	Formplast	8,33 %	8,03 %	7,83%
	Grupo Antolin	19,32%	18,89%	18,61%
ROE- r_e	Kasko	5,11%	5,89%	3,03%
	Plastika	0,01%	2,23%	-1,97%
	Formplast	5,74 %	8,99 %	8,04 %
	Grupo Antolin	8,95%	12,54 %	-14,78%
EVA (v tis. Kč)	Kasko	35 833	45 936	25 284
	Plastika	22	5 155	-4 836
	Formplast	25 115	36 552	27023
	Grupo Antolin	11 943	17 508	-14 707

(vlastní zpracování)

7.6 Návrhy a doporučení pro zvýšení finanční výkonnosti podniku

Na základě tradičních a také souhrnných ukazatelů finanční analýzy a ukazatele EVA byly identifikovány vzniklé rozdíly mezi podnikem Kasko a vybranými benchmarkingovými partnery. Účetní data byla zpracovávána pomocí zmíněných nástrojů a získaly se takové informace, které jsou vhodným zdrojem pro plánování finanční výkonnosti do budoucna. Na základě srovnání s benchmarkingovými partnery vyšlo najevo, že podnik Kasko má nejlepší finanční stabilitu ve všech směrech, tudíž bych ho v rámci vzorku mých sledovaných společností, označila za benchmarka. Samozřejmě se vyskytlo několik oblastí, ve kterých je pořád co zlepšovat, nicméně většina ukazatelů prokázala u podniku Kasko nejlepší výsledky z uvedeného vzorku firem. Vzhledem k tomu, že je v některých oblastech stále prostor pro zlepšení, jsou níže uvedena doporučení, která by mohla přispět k vyšší finanční výkonnosti Kaska.

7.6.1 Finanční stabilita

Ve srovnání s ostatními společnostmi se Kasko vyznačuje velmi nízkou zadlužeností (9-11,74 %), která meziročně klesá. Dle ukazatele míry zadlužení je patrné, že podíl cizích zdrojů na vlastním kapitálu je velmi nízký (0,10-0,14), při čemž meziročně také klesá.

Ukazatel míry zadlužení má Kasko z benchmarkingových partnerů nejnižší. Všichni benchmarkingoví partneři využívají kladného působení finanční páky, Kasko nikoli.

Pro představu absolutní hodnota vlastního kapitálu podniku Kasko je 834 mil. Kč v roce 2020, avšak hodnota cizího kapitálu pouze 82 mil. Kč, což je v absolutním vyjádření rozdíl 752 mil. Kč. Z ukazatelů je patrné, že Kasko nevyužívá kladného působení finanční páky, i když by si to s velmi vysokými hodnotami likvidity (zejména hotovostní), klidně společnost mohla dovolit. Ukazatel finanční páky (v roce 2018 hodnota 1,14) klesá a drží se od roku 2019 na hodnotě 1,10. Společnost nevyužíváním kladného působení finanční páky přichází o možnost rostoucího ROE. Rentabilita vlastního kapitálu měla klesající charakter, který je dle pyramidového rozkladu ROE v roce 2020 způsoben nízkou obratovostí aktiv (0,71) a poklesem finanční páky na hodnotu (1,10). To značí neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivní využívání majetku v tomto roce. Ostatní sledované roky Kasko využívá efektivně svůj majetek a nepatrně přesahuje i doporučené hodnoty obratovosti aktiv. Naopak kladné působení na ROE má zisková marže, která meziročně roste.

Kasko a Formplast jako jediné dokážou pokrýt dlouhodobý majetek vlastním kapitálem, což značí, že podniky využívají vlastní (dlouhodobý) kapitál i ke krytí oběžných aktiv, což svědčí o tom, že dávají přednost finanční stabilitě před výnosem. Pokrytím dlouhodobého majetku vlastním kapitálem si podniky zajišťují finanční stabilitu a snižuje se tím i riziko finančních problémů v budoucnu. Benchmarkingoví partneři Plastika a Grupo Antolin nepokrývají dlouhodobý majetek vlastním kapitálem, Plastika je schopna jej pokrýt vlastním kapitálem a dlouhodobými cizími zdroji.

Kasko dokáže až třikrát pokrýt dlouhodobý majetek vlastním kapitálem i třikrát dlouhodobými zdroji, čímž dodržuje ve všech sledovaných letech zlaté pravidlo financování. Tento ukazatel značí, že je společnost Kasko finančně stabilní, nicméně je i překapitalizovaná a využívá konzervativní strategii financování, která je bezpečná, ale dražší. Benchmarkingoví partneři využívají taktéž konzervativní strategii financování, až na Grupo Antolin, který využívá agresivní strategii financování, ta je levnější, ale velmi riziková.

Kasko by se mohlo inspirovat od benchmarkingových partnerů tím, že začne využívat více cizí zdroje ke zvýšení ROE. V případě společnosti Kasko je patrné, že by zvýšení podílu cizích zdrojů ve finanční struktuře mělo pozitivní vliv na ROE ve všech sledovaných

letech, neboť hodnota multiplikátoru je vyšší než jedna a použití cizích zdrojů rentabilitu vlastního kapitálu právě zvyšuje.

7.6.2 Přebytečná likvidita

Nejvyšších hodnot ve všech druzích likvidity dosahuje Kasko a Formplast, kteří ovšem drží příliš mnoho finančních prostředků. Tyto podniky přesahují vždy doporučené hranice (běžná likvidita 1,5-2,5; pohotová likvidita 1-1,5; hotovostní likvidita 0,2-0,5), což může být díky neefektivnímu řízení pracovního kapitálu. Ukazatele běžné likvidity svědčí o finanční stabilitě podniků Kasko a Formplastu, nicméně jak bylo již zmíněno výše, tyto podniky drží až příliš finančních prostředků, mají příliš vysoké hodnoty čistého pracovního kapitálu a drazí financují. Kasko a Formplast opět přesahují ukazatele pohotové i hotovostní likvidity, což znova značí neefektivní využití finančních prostředků, nicméně Plastika a Grupo Antolin dosahují příliš nízkých hodnot a musí se spoléhat na případný prodej zásob. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech opět značí překapitalizovanost podniků Formplast a Kasko. Celkově lze shrnout, že společnosti Kasko a Formplast nemají problém se splácením svých krátkodobých závazků. Plastika a Grupo Antolin již problém mít můžou.

7.6.3 Nevýhodné postavení věřitele

Příznivá obchodově-úvěrová politika se značí tím, že společnost inkasuje od odběratelů peněžní prostředky dříve, než je musí zaplatit svým dodavatelům, tzn. společnost je ve výhodném postavení dlužníka. To splňují ovšem pouze dva benchmarkingové partneři podniku Kasko, tj. Plastika a Grupo Antolin.

Kasko a Formplast jsou naopak v nevýhodném postavení věřitele. U Kaska je doba obratu závazků cca o 54 dní kratší než doba obratu pohledávek, z čeho je patrné, že společnost musí uhradit své závazky dříve, než jim dorazí platby od zákazníků což staví společnost do nevýhodného postavení věřitele, kdy neefektivně úvěruje své odběratele. Pro příklad společnost dostává v roce 2020 platby od odběratelů až za 90 dní, kdežto sama musí uhradit závazky již za 38 dní, což je z analyzovaných firem nejkratší doba, kdy společnost musí zaplatit dodavatelům. U doby pohledávek došlo roce 2020 meziročně k navýšení o 23 dní. Doba obratu závazků má stabilnější vývoj než doba obratu pohledávek.

Shrnutí navrhnutých opatření ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Kasko

Využívat cizí zdroje k financování své činnosti

Jak už bylo zmíněno výše z důvodu neustále zvyšující se přebytečné hotovostní likvidity a velmi nízkému využití cizích zdrojů ke své činnosti bych doporučila využívat cizí zdroje, což by mohlo pomoci zvýšit ROE kladným působením finanční páky. Podnik k financování své činnosti používá dražší vlastní kapitál.

Jediným úskalím je to, že může nastat situace, kdy by firma v budoucnu nebyla schopná cizí zdroj financování uhradit, například kvůli poklesu výroby, který může vzniknout z další krize.

Možnost investice peněžních prostředků na zhodnocující účty např. spořicí

Jelikož hotovostní likvidita u Kasko (1,40-5,50), velmi přesahuje doporučené hodnoty (0,2-0,5), přebytečné peněžní prostředky, které podniku leží na účtech by mohl kapitalizovat. Peníze, které podniku leží na účtech by mohl investovat na spořicí účty či jiné zhodnocující účty. Tímto způsobem by mohl podnik získat dodatečné peněžní prostředky z peněz, které by volně vložil. Takové investice si podnik může dovolit z důvodu absence bankovních úvěrů či nadmírou jiných závazků, které by jim mohli v investicích bránit.

Investice do dlouhodobého majetku

Společnost Kasko by mohla koupit nemovitosti, které následně neztrácejí hodnotu, přináší cash flow a chrání před inflací. Mohla by například koupit bytové a nebytové prostory či výrobní prostory k pronájmu. Tím by investovala, zajistila by si velmi dlouhodobý pasivní příjem, a tím by se jim prostředky postupně navracely v dlouhodobém měřítku.

Podnik Kasko může zvážit také investice do dlouhodobého majetku např. rozšíření budov či hal, (pokud má na to podnik prostorovou kapacitu), obměna strojů a zařízení. Investicí do konkrétního přístroje např. spektrofotometru, by mohl podnik například efektivněji sledovat kvalitu výroby. Takové rozhodnutí by musel zvážit například vedoucí výroby či manažer kvality, jestli by takový přístroj byl dostatečně využit.

Další možností by mohlo být investování do energetických zdrojů, kdy by podnik provedl výstavbu vlastního zdroje např. fotovoltaické energie či velikostně vyhovující větrné elektrárny. Větrné elektrárny se vyplatí v případě dostatečně velkého akumulátoru a tím všechnu vyrobenou energii dokážou skutečně využít. Pro zajímavost náklady na pořízení

malé domácí větrné elektrárny se vrátí cca do čtyř let. Záleží na podniku, jak rozsáhlou investici by chtěla podstoupit.

Podrobnější analýza by mohla ukázat, zda by se podniku vyplatilo investovat do vyšší míry automatizace a digitalizace procesů s cílem jejich zefektivnění. Mohl by se tak snížit podíl osobních nákladů na přidané hodnotě.

Z důvodu velkého množství peněžních prostředků, které Kasko drží na účtech by mohl podnik zvážit investice do jimi vybraných akcií či přímo akcií jiného podniku. Investice do podniku ve stejném odvětví znamená získání většího tržního podílu, kdežto investice do podniku v jiném odvětví by znamenalo rozšíření předmětu podnikání, portfolia nabízených výrobků či služeb a také diverzifikaci rizika, což v současné době bude určitě vhodné.

Výše zmíněnými doporučenými možnostmi by se podniku snížily přebytečné peněžní prostředky, které drží na účtech a přispělo by to ke zlepšení poměru zdrojů vlastních a cizích. Podnik by také disponoval novým dlouhodobým majetkem, zvýšila by se efektivita podniku, kde by podnik efektivně využíval své peněžní prostředky.

Realizace společného projektu s obcí

Další z možností, jak využít mnoho volných finančních prostředků by mohla být realizace nějakého společného projektu z obcí, například na podporu technického vzdělávání na základních školách. Tím by podnik investoval do budoucího rozvoje lidských zdrojů, respektive do svých budoucích potencionálních zaměstnanců.

Efektivnější řízení závazků a pohledávek

Podnik Kasko je v nevýhodném postavení věřitele (tj. musí zaplatit své závazky dodavatelům dříve než inkasuje peníze od odběratelů), kdy neefektivně úvěruje své odběratele. Podnik by mohl upravit smluvní podmínky s dodavateli, aby společnost Kasko měla možnost uhradit své závazky později nebo naopak s odběrateli, aby dostávali zaplacenou za své pohledávky dříve. Záleží vždy jaké podmínky budou pro obě strany přijatelné.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést benchmarkingovou studii a navrhnout taková opatření, která povedou ke zvýšení finanční výkonnosti společnosti Kasko spol. s r.o.

Nejprve bylo třeba pro kvalitní zpracování této práce prostudovat odborné zdroje v podobě knih či internetových stránek. Díky získání těchto teoretických poznatků došlo k seznámení s problematikou benchmarkingu a měření finanční výkonnosti podniku.

Diplomová práce se dělí na část teoretickou a praktickou. Nejprve byla na základě literární rešerše zpracována problematika měření finanční výkonnosti podniku. Pomocí odborné literatury byla zvolena vhodná měřítka finanční výkonnosti, u kterých došlo k využití v části praktické. Na základě odborné literatury zde byly zpracovány teoretické poznatky týkající se benchmarkingu, včetně popisu kroků, které jsou pro jeho správné provedení nutné.

Teoretické poznatky, které jsem získala, byly následně aplikovány při zpracování praktické práce. Společnost Kasko byla v úvodu praktické části představena a dle ukazatelů finanční analýzy proběhlo srovnání s odvětvím. Na základě došlo za sledované období k shrnutí její finanční výkonnosti. V následující kapitole byla zpracována benchmarkingová studie, ve které bylo provedeno srovnání společnosti s vybraným vzorkem konkurenčních firem tzv. benchmarkingových partnerů. Srovnání finančních výkonností vybraných benchmarkingových partnerů a podniku Kasko umožnilo identifikovat rozdíly ve výkonnosti, dle kterých byla následně v závěru navrhnutá opatření, vedoucí ke zvýšení finanční výkonnosti podniku Kasko.

V praktické části diplomové práce bylo okomentováno mnoho uvedených tabulek i obrázků s grafy, které obsahují podrobný popis finanční výkonnosti podniku Kasko i jeho benchmarkingových partnerů. Při srovnávání finančních výkonností bylo objeveno omezení metody benchmarkingu, a to nemožnost najít určité potřebné informace o benchmarkingových partnerech.

Na závěr lze konstatovat, že veškeré zásady uvedené v Zadání diplomové práce jsou zde obsaženy, tudíž je cíl práce splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

CAMP, Robert C. Business process benchmarking: finding and implementing best practices. Milwaukee: ASQC Quality Press, c1995, xxi, 464 s. ISBN 0-87389-296-8.

CAMP, Robert C., ed. Global cases in benchmarking: best practices from organizations around the world. Milwaukee, Wis: ASQ Quality Press, 1998, xi, 640 s. ISBN 0873893883.

CZ NACE, © 2022. CZ NACE [online].[cit.2022-02-27]. Dostupné z: <http://www.nace.cz/C-zpracovatelsky-prumysl>

eJUSTICE, © 2022 [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=566989>

FORMPLAST, © 2022 [online]. [cit. 2022-03-2]. Dostupné z: <https://www.formplast.cz>

GRUPO ANTOLIN , © 2022 [online]. [cit. 2022-03-2]. Dostupné z: <https://antolin.jobs.cz/nase-zavody/ostrava/>

HBI, © 2022 [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.hbi.cz/cs/firmy/formplast-purkert--s-r-o--bystrec-C047450703000.html?P=1&page=0&sText=formplast&sCou=C&M=6>

IFIRMY© 2022 [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://ifirmy.cz/firma/013203-plastika-as>

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. 3. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2017, 328 s. ISBN 978-80-7380-646-0.

KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLOM. Benchmarking: jak napodobit úspěšné: ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě. Praha: Victoria Publishing, 1995, 135 s. ISBN 80-85865-23-8.

KASKO SPOL. S R.O.: © webové stránky společnosti [online]. [cit. 2022-02-26]. Dostupné z: <https://www.kasko-cz.eu/>

KISLINGEROVÁ, Eva. Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice. V Praze: C.H. Beck, 2014, xxvii, 171 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-537-4.

- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. Měření a řízení výkonnosti podniku. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 342. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. V Praze: C.H. Beck, 2015, 342 s. ISBN 978-80-7400538-1.
- KOCMANOVÁ, Alena. *Ekonomické řízení podniku*. Praha: Linde Praha, 2013, x, 358 s. Monografie. ISBN 9788072019328.
- MARD, Michael J. *Driving your company's value: strategic benchmarking for value*. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2004, xiv, 193 s. ISBN 0471648558.
- MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI : přepracované a rozšířené vydání*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2005, 164 s. ISBN 8086119610.
- MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2018: ©2005-2020 MPO* [online]. [cit. 2022-02-17]. Dostupné z: https://www.mpo.cz/assets/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/2019/10/panorama_cz_web.pdf
- NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- PARMENTER, David. *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Fourth edition. Hoboken, N. J.: John Wiley, 2020, xlix, 330 s. ISBN 978-1-119-62077-8.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- Plastics Europe, © 2022 [online]. [cit. 2022-02-27]. Dostupné z: <https://plasticseurope.org/wp-content/uploads/2021/10/2018-Plastics-the-facts.pdf>
- Plastika, © 2022 [online]. [cit. 2022-03-01]. Dostupné z: <https://www.plastika.cz/en/>

ROSS, Stephen A., Randolph WESTERFIELD, Jeffrey F. JAFFE a Bradford D.

JORDAN. Corporate finance: core principles & applications. Fifth edition. New York: McGraw-Hill Education, 2018, 680 s. ISBN 978-1-260-08327-9.

Bain & Company, Inc. © 1996-2022 [online]. [cit. 2022-02-18]. Dostupné z:

https://www.bain.com/contentassets/f8361c5cd99e4f40bbbf83c17d6a91b9/bain_brief-management_tools_and_trends.pdf

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada, 152 s. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 9788025133866.

STEWART, G. Bennett. Best-practice EVA: the definitive guide to measuring and maximizing shareholder value. Hoboken: Wiley, 2013, 324 s. ISBN 978-1-118-63938-2.

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

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 s. Finance. ISBN 9788027117017.

WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 9788024729244.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
C	Celkový investovaný kapitál
CF	Cash flow
CK	Cizí kapitál
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSÚ	Český statistický úřad
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KZ	Krátkodobé závazky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	čistý operativní zisk po zdanění
NÚ	Nákladové úroky
Nvk	Náklady na vlastní kapitál
OA	Oběžná aktiva
PH	Přidaná hodnota

r_e	Náklady na vlastní kapitál
r_f	Bezriziková úroková. míra
r_{LA}	Riziková přírážka za velikost podniku
$r_{podnikatelské}$	Riziková přírážka za podnikatelské riziko
$r_{fin.stab.}$	Riziková přírážka za finanční stabilitu
$r_{fin.str.}$	Riziková přírážka za finanční strukturu
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vloženého kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
T	Tržby
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
WACC	Vážené průměrné náklady na kapitál
ZK	Základní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Schéma uživatelů finanční analýzy a jejich zaměření (Růčková, 2019, s.12) ...	17
Obrázek 2 Elementární metody finanční analýzy (Růčková, 2019, s. 47)	19
Obrázek 3 EVA jako systém řízení podniku (Pavelková a Knápková, 2012, s. 53)	30
Obrázek 4 Přístupy k benchmarkingu a jejich potencionální efekt učení.....	35
Obrázek 5 Etapy benchmarkingu (vlastní zpracování dle Karlöf a Östblom 1995, s. 130)	37
Obrázek 6 Pětifázový model benchmarkingu (Nenadál a kol., 2011, s. 47),	41
Obrázek 7 Využití a spokojenost u jednotlivých metod řízení (Rigby a Bilodeau, © 2018)	43
Obrázek 8 Organizační struktura podniku	46
Obrázek 9 Vývoj investic od roku 2014-2018 v tis. Kč (vlastní zpracování)	47
Obrázek 10 Vývoj celkových tržeb 2016-2020 (vlastní zpracování)	48
Obrázek 11 Vývoj počtu zaměstnanců od roku 2016-2020 (vlastní zpracování).....	49
Obrázek 12 Vývoj investic v letech 2016-2020 v tis. Kč (vlastní zpracování)	49
Obrázek 13 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření (vlastní zpracování)	72
Obrázek 14 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 15 Celková zadluženost společnosti (vlastní zpracování).....	75
Obrázek 16 Vývoj likvidity společnosti (vlastní zpracování)	77
Obrázek 17 Vývoj rentability společnosti (vlastní zpracování).....	78
Obrázek 18 Vývoj ukazatelů obratovosti (vlastní zpracování).....	80
Obrázek 19 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2016 (vlastní zpracování).....	83
Obrázek 20 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2017 (vlastní zpracování).....	84
Obrázek 21 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2018 (vlastní zpracování).....	85
Obrázek 22 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2019 (vlastní zpracování).....	87
Obrázek 23 Pyramidový rozklad ukazatele ROE podniku Kasko	90
Obrázek 24 Z-skóre společnosti za období 2016-2020 (vlastní zpracování).....	91
Obrázek 25 Výpočet indexu IN05 společnosti Kasko za období 2016–2020 (vlastní zpracování).....	92
Obrázek 26 Z-skóre u vybraných podniků (vlastní zpracování).....	112
Obrázek 27 Index IN 05 u vybraných podniků (vlastní zpracování).....	113
Obrázek 28 Pyramidový rozklad ROE podniku Plastika (vlastní zpracování).....	114
Obrázek 29 Pyramidový rozklad ukazatele ROE podniku Formplast (vlastní zpracování)	115

Obrázek 30 Pyramidový rozklad ukazatele ROE podniku Grupo Antolin (vlastní zpracování).....	117
---	-----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Garanti dílčích fází benchmarkingu.....	42
Tabulka 2 Údaje o společnosti.....	45
Tabulka 3 Vlastnická struktura společnosti Kasko.....	45
Tabulka 4 Struktura tržeb a výnosů (výroční zpráva Kaska).....	48
Tabulka 5 SWOT analýza společnosti (vlastní zpracování).....	53
Tabulka 6 Analýza majetkové struktury společnosti.....	57
Tabulka 7 Vertikální analýza majetkové struktury společnosti.....	57
Tabulka 8 Horizontální analýza majetkové struktury společnosti.....	58
Tabulka 9 Analýza majetkové struktury odvětví.....	59
Tabulka 10 Vertikální analýza majetkové struktury odvětví.....	59
Tabulka 11 Horizontální analýza majetkové struktury odvětví.....	59
Tabulka 12 Finanční struktura společnosti.....	61
Tabulka 13 Vertikální analýza finanční struktury společnosti.....	61
Tabulka 14 Horizontální analýza finanční struktury společnosti.....	61
Tabulka 15 Finanční struktura odvětví.....	63
Tabulka 16 Vertikální analýza finanční struktury odvětví.....	63
Tabulka 17 Horizontální analýza finanční struktury odvětví.....	63
Tabulka 18 Analýza výnosů společnosti.....	65
Tabulka 19 Vertikální analýza výnosů společnosti.....	65
Tabulka 20 Horizontální analýza výnosů společnosti.....	65
Tabulka 21 Analýza výnosů odvětví.....	66
Tabulka 22 Vertikální analýza výnosů v odvětví (vlastní zpracování dle MPO).....	66
Tabulka 23 Horizontální analýza výnosů v odvětví.....	66
Tabulka 24 Analýza nákladů společnosti.....	67
Tabulka 25 Vertikální analýza nákladů společnosti.....	68
Tabulka 26 Horizontální analýza nákladů společnosti.....	68
Tabulka 27 Analýza nákladů odvětví.....	69
Tabulka 28 Vertikální analýza nákladů odvětví.....	69
Tabulka 29 Horizontální analýza nákladů odvětví.....	70
Tabulka 30 Vývoj přidané hodnoty společnosti.....	71
Tabulka 31 Dělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním (EBIT).....	72
Tabulka 32 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti.....	73
Tabulka 33 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury společnosti.....	75
Tabulka 34 Ukazatele zadluženosti, majetkové a finanční struktury odvětví.....	76

Tabulka 35 Analýza likvidity společnosti	77
Tabulka 36 Analýza likvidity odvětví	77
Tabulka 37 Analýza rentability společnosti.....	79
Tabulka 38 Analýza rentability odvětví.....	79
Tabulka 39 Ukazatele aktivity společnosti	80
Tabulka 40 Ukazatele aktivity odvětví (vlastní zpracování dle MPO).....	80
Tabulka 41 Další ukazatele společnosti.....	81
Tabulka 42 Další ukazatele odvětví.....	82
Tabulka 43 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2016	83
Tabulka 44 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2017	84
Tabulka 45 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2018	85
Tabulka 46 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti Kasko, spol. s r. o. a odvětví 2019	86
Tabulka 47 Multiplikátor vlastního kapitálu společnosti	87
Tabulka 48 Analýza čistého pracovního kapitálu společnosti.....	88
Tabulka 49 Analýza čistého pracovního kapitálu odvětví.....	88
Tabulka 50 Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti.....	90
Tabulka 51 Výpočet Altmanova Z-skóre odvětví.....	91
Tabulka 52 Výpočet IN05 společnosti.....	92
Tabulka 53 Výpočet IN05 odvětví.....	92
Tabulka 54 Ukazatel EVA ve sledovaných letech.....	93
Tabulka 55 Náklady na vlastní kapitál podniku, stavebnicová metoda (vlastní zpracování)	93
Tabulka 56 Základní údaje analyzovaných firem.....	97
Tabulka 57 Porovnání vybraných absolutních hodnot	101
Tabulka 58 Vývoj čistého zisku.....	102
Tabulka 59 Porovnání ukazatelů zadluženosti.....	104
Tabulka 60 Multiplikátor vlastního kapitálu společností (vl.zpracování)	104
Tabulka 61 Porovnání ukazatelů likvidity	106
Tabulka 62 Porovnání ukazatelů rentability	107
Tabulka 63 Porovnání ukazatelů aktivity	109
V Tabulka 64 Porovnání ostatních ukazatelů	111
Tabulka 65 Porovnání souhrnných ukazatelů	112
Tabulka 66 Porovnání ukazatele EVA (vlastní zpracování).....	119

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Účetní výkazy firmy Kasko 2016-2017

Příloha PII: Účetní výkazy firmy Kasko 2018-2019

Příloha PIIU: Účetní výkazy firmy Kasko 2020

PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ VÝKAZY FIRMY KASKO 2016-2017

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb	Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky KASKO spol. s r.o.
	ke dni 31.12.2017 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Slavkov 82, 687 64 Horní Němčí
	IČ 46973982	

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	684 908	611 558
II.	Tržby za prodej zboží	02	214 425	136 623
A.	Výkonová spotřeba	03	620 680	501 059
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	190 070	118 312
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	330 750	311 832

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb	Rozvaha v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky KASKO spol. s r.o.
	ke dni 31.12.2017 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Slavkov 82, 687 64 Horní Němčí
	IČ 46973982	

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	925 201	-200 572	724 629	668 772
B.	Dlouhodobý majetek	003	442 311	-200 572	241 739	221 234
B.1.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	8 363	-7 934	429	365
B.1.2.	Ocenitelná práva	006	8 363	-7 934	429	365
B.1.2.1.	Software	007	8 363	-7 934	429	365
B.1.2.2.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	433 052	-192 638	240 414	219 973
B.1.2.2.1.	Pozemky a stavby	015	164 372	-41 500	122 872	125 461
B.1.2.2.1.1.	Pozemky	016	2 374		2 374	2 358
B.1.2.2.1.2.	Stavby	017	161 998	-41 500	120 498	123 103
B.1.2.2.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	268 506	-151 138	117 368	94 215
B.1.2.2.2.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedok.	024	174		174	297
B.1.2.2.2.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	174		174	297
B.1.2.2.3.	Dlouhodobý finanční majetek	027	896		896	896
B.1.2.2.3.1.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	896		896	896
B.1.2.2.3.1.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	896		896	896
C.	Oběžná aktiva	037	479 502		479 502	444 794
C.1.	Zásoby	038	107 749		107 749	105 817
C.1.1.	Materiál	039	54 429		54 429	43 739
C.1.1.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	2 042		2 042	2 419
C.1.1.3.	Výrobky a zboží	041	51 278		51 278	59 659
C.1.1.3.1.	Výrobky	042	16 760		16 760	18 026
C.1.1.3.2.	Zboží	043	34 518		34 518	41 633
C.1.2.	Pohledávky	046	190 509		190 509	247 481
C.1.2.1.	Krátkodobé pohledávky	057	190 509		190 509	247 481
C.1.2.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	139 924		139 924	141 987
C.1.2.1.2.	Pohledávky - ostatní	061	50 585		50 585	105 494
C.1.2.1.2.1.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063				
C.1.2.1.2.1.1.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	50 410		50 410	102 198
C.1.2.1.2.1.2.	Dohadné účty aktivní	066				698
C.1.2.1.2.1.3.	Jiné pohledávky	067	175		175	2 598
C.1.2.2.	Krátkodobý finanční majetek	068	60 000		60 000	45 000
C.1.2.2.1.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	60 000		60 000	45 000
C.1.3.	Peněžní prostředky	071	121 244		121 244	46 496
C.1.3.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	89		89	122
C.1.3.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	121 155		121 155	46 374
D.	Časové rozlišení aktiv	074	3 388		3 388	2 744
D.1.	Náklady příštích období	075	603		603	925
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076	663		663	907
D.3.	Příjmy příštích období	077	2 122		2 122	912

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	078	724 629	668 772
A.	Vlastní kapitál	079	634 383	566 431
A.I.	Základní kapitál	080	300	300
A.I.1.	Základní kapitál	081	300	300
A.III.	Fondy ze zisku	092	9 000	9 000
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	9 000	9 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	537 130	477 765
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	537 130	477 765
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097		
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	87 953	79 366
B.+C.	Cizí zdroje	101	76 626	80 399
C.	Závazky	107	76 626	80 399
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	11 250	10 299
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	11 250	10 299
C.II.	Krátkodobé závazky	123	65 376	70 100
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128		5 084
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	45 066	53 919
C.II.8.	Závazky ostatní	133	20 310	11 097
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134	28	28
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	6 276	5 416
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	3 771	3 186
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	138	6 706	1 051
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	1 416	
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	2 113	1 416
D.	Časové rozlišení pasiv	141	13 620	21 942
D.1.	Výdaje příštích období	142	4 037	3 020
D.2.	Výnosy příštích období	143	9 583	18 922

Pozn:

PŘÍLOHA P II: ÚČETNÍ VÝKAZY FIRMY KASKO 2018-2019

Minimální závazný výčet informací podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.	Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu	Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky KASKO spol. s r. o.
	ke dni 31.12.2019 (v celých tisících Kč)	Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště Slavkov 82, 687 64 Horní Němčiči
	IČ 46973982	

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	737 458	701 381
II.	Tržby za prodej zboží	02	149 872	185 493
A.	Výkonová spotřeba	03	584 201	614 661
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	132 180	162 952
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	364 518	357 968
A.3.	Služby	06	87 503	93 741
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	680	-3 610
C.	Aktivace (-)	08	-2 873	-3 516
D.	Osobní náklady	09	154 858	147 232
D.1.	Mzdové náklady	10	108 094	103 196
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	46 764	44 036
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	37 633	36 024
D.2.2.	Ostatní náklady	13	9 131	8 012
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	29 774	29 148
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	29 774	29 148
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	29 774	29 148
III.	Ostatní provozní výnosy	20	57 593	80 049
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	361	339
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	53 627	77 328
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	3 605	2 382
F.	Ostatní provozní náklady	24	58 282	77 995
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	364	90
F.2.	Prodaný materiál	26	48 709	69 870
F.3.	Daně a poplatky	27	253	255
F.5.	Jiné provozní náklady	29	8 956	7 780
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	120 001	105 013
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	5 673	3 760
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	5 673	3 760

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		2
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45		2
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	5 136	7 591
K.	Ostatní finanční náklady	47	6 747	6 424
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	4 062	4 925
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	124 063	109 938
L.	Daň z příjmů	50	23 876	21 018
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	23 335	19 634
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	541	1 384
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	100 187	88 920
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	100 187	88 920
*	Čistý obrát za účetní období	56	955 732	978 274

Pozn:

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb.

Rozvaha v plném rozsahu

ke dni **31.12.2019**
(v celých tisících Kč)

IČ
46973982

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KASKO spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Slavkov 82, 687 64 Horní Němčí

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	1 095 733	-238 871	856 862	796 645
B.	Stálá aktiva	003	489 970	-238 871	251 099	247 026
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	9 582	-8 587	995	686
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	9 582	-8 587	995	686
B.I.2.1.	Software	007	9 582	-8 587	995	686
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	479 492	-230 284	249 208	245 444
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	178 657	-52 598	126 059	120 615
B.II.1.1.	Pozemky	016	2 795		2 795	2 793
B.II.1.2.	Stavby	017	175 862	-52 598	123 264	117 822
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	300 828	-177 686	123 142	124 130
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo-	024	7		7	699
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	7		7	699
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	896		896	896
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	896		896	896
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	896		896	896
C.	Oběžná aktiva	037	601 905		601 905	546 131
C.I.	Zásoby	038	90 843		90 843	115 212
C.I.1.	Materiál	039	51 942		51 942	69 203
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	2 057		2 057	2 057
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	36 844		36 844	43 952
C.I.3.1.	Výrobky	042	19 675		19 675	20 355
C.I.3.2.	Zboží	043	17 169		17 169	23 597
C.II.	Pohledávky	046	164 688		164 688	168 239
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	164 688		164 688	168 239
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	107 216		107 216	129 403
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	57 472		57 472	38 836
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	55 013		55 013	38 382
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066	1 294		1 294	103
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	1 165		1 165	351
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072	100 000		100 000	70 000
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	100 000		100 000	70 000
C.IV.	Peněžní prostředky	075	246 374		246 374	192 680
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	97		97	100
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	246 277		246 277	192 580
D.	Časové rozlišení aktiv	078	3 858		3 858	3 488
D.1.	Náklady příštích období	079	1 294		1 294	1 001
D.2.	Komplexní náklady příštích období	080	988		988	481
D.3.	Příjmy příštích období	081	1 576		1 576	2 006

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	082	856 862	796 645
A.	Vlastní kapitál	083	779 491	701 303
A.I.	Základní kapitál	084	300	300
A.I.1.	Základní kapitál	085	300	300
A.III.	Fondy ze zisku	096	9 000	9 000
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098	9 000	9 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	670 004	603 083
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	670 004	603 083
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	100 187	88 920
B.+C.	Cizí zdroje	104	76 133	93 502
C.	Závazky	110	76 133	93 502
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	13 175	12 634
C.I.8.	Odložený daňový závazek	121	13 175	12 634
C.II.	Krátkodobé závazky	126	62 958	80 868
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	72	2 434
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	46 382	64 197
C.II.8.	Závazky ostatní	136	16 504	14 237
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	137	28	27
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	7 408	6 898
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	4 396	4 091
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	2 578	1 665
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	142	1 832	1 301
C.II.8.7.	Jiné závazky	143	262	255
D.	Časové rozlišení pasiv	147	1 238	1 840
D.1.	Výdaje příštích období	148	459	1 067
D.2.	Výnosy příštích období	149	779	773

Pozn:

PŘÍLOHA P III: ÚČETNÍ VÝKAZY FIRMY KASKO 2020

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu

ke dni **31.12.2020**
(v celých tisících Kč)

IČ

46973982

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

KASKO spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Slavkov 82, 687 64 Horní Němčiči

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	583 638	737 458
II.	Tržby za prodej zboží	02	67 714	149 872
A.	Výkonová spotřeba	03	375 719	584 201
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	54 328	132 180
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	05	275 452	364 518
A.3.	Služby	06	45 939	87 503
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	07	1 466	680
C.	Aktivace (-)	08	-2 011	-2 873
D.	Osobní náklady	09	153 571	154 858
D.1.	Mzdové náklady	10	107 880	108 094
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	45 691	46 764
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	36 934	37 633
D.2.2.	Ostatní náklady	13	8 757	9 131
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	31 179	29 774
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	31 179	29 774
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	31 179	29 774
III.	Ostatní provozní výnosy	20	35 897	57 593
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	1 664	361
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	22	32 670	53 627
III.3.	Jiné provozní výnosy	23	1 563	3 605
F.	Ostatní provozní náklady	24	36 244	58 282
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	1 205	364
F.2.	Prodaný materiál	26	29 225	48 709
F.3.	Daně a poplatky	27	247	253
F.5.	Jiné provozní náklady	29	5 567	8 956
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	91 081	120 001
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	5 607	5 673
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	5 607	5 673

Minimální závazný výčet informací
podle vyhlášky č. 500/2002 Sb

Rozvaha v plném rozsahu

ke dni **31.12.2020**
(v celých tisících Kč)

IČ
46973982

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

KASKO spol. s r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky
a místo podnikání liší-li se od bydliště

Slavkov 82, 687 64 Horní Němčí

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
	AKTIVA CELKEM	001	1 180 792	-261 118	919 674	856 862
B.	Stálá aktiva	003	543 199	-261 118	282 081	251 099
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	9 582	-9 115	467	995
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	9 582	-9 115	467	995
B.I.2.1.	Software	007	9 582	-9 115	467	995
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	532 721	-252 003	280 718	249 208
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	225 422	-57 485	167 937	126 059
B.II.1.1.	Pozemky	016	2 809		2 809	2 795
B.II.1.2.	Stavby	017	222 613	-57 485	165 128	123 264
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	307 064	-194 518	112 546	123 142
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedo	024	235		235	7
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	026	235		235	7
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	896		896	896
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	896		896	896
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	896		896	896
C.	Oběžná aktiva	037	633 557		633 557	601 905
C.I.	Zásoby	038	104 354		104 354	90 843
C.I.1.	Materiál	039	42 002		42 002	51 942
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	1 562		1 562	2 057
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	60 790		60 790	36 844
C.I.3.1.	Výrobky	042	18 703		18 703	19 675
C.I.3.2.	Zboží	043	42 087		42 087	17 169
C.II.	Pohledávky	046	162 964		162 964	164 688
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	162 964		162 964	164 688
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	111 419		111 419	107 216
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	51 545		51 545	57 472
C.II.2.4.4	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	50 961		50 961	55 013
C.II.2.4.5	Dohadné účty aktivní	066				1 294
C.II.2.4.6	Jiné pohledávky	067	584		584	1 165
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	072	110 000		110 000	100 000
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	074	110 000		110 000	100 000
C.IV.	Peněžní prostředky	075	256 239		256 239	246 374
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	076	47		47	97
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	077	256 192		256 192	246 277
D.	Časové rozlišení aktiv	078	4 036		4 036	3 858
D.1.	Náklady příštích období	079	613		613	1 294
D.2.	Komplexní náklady příštích období	080	632		632	988
D.3.	Příjmy příštích období	081	2 791		2 791	1 576

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období	
			5	6
	PASIVA CELKEM	082	919 674	856 862
A.	Vlastní kapitál	083	834 158	779 491
A.I.	Základní kapitál	084	300	300
A.I.1.	Základní kapitál	085	300	300
A.III.	Fondy ze zisku	096	9 000	9 000
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	098	9 000	9 000
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	099	746 191	670 004
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	100	746 191	670 004
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	102	78 668	100 187
B.+C.	Cizí zdroje	104	82 925	76 133
C.	Závazky	110	82 925	76 133
C.I.	Dlouhodobé závazky	111	13 404	13 175
C.I.8.	Odložený daňový závazek	121	13 404	13 175
C.II.	Krátkodobé závazky	126	69 521	62 958
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	131	107	72
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	132	50 446	46 382
C.II.8.	Závazky ostatní	136	18 968	16 504
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	137	14	28
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	139	7 658	7 408
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	140	4 337	4 396
C.II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	141	4 960	2 578
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	142	1 746	1 832
C.II.8.7.	Jiné závazky	143	253	262
D.	Časové rozlišení pasiv	147	2 590	1 238
D.1.	Výdaje příštích období	148	733	459
D.2.	Výnosy příštích období	149	1 857	779

Pozn:

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			1 běžném	2 minulém
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43		
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	19 269	5 136
K.	Ostatní finanční náklady	47	18 636	6 747
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	48	6 240	4 062
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	49	97 321	124 063
L.	Daň z příjmů	50	18 653	23 876
L.1.	Daň z příjmů splatná	51	18 424	23 335
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	229	541
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	53	78 668	100 187
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	55	78 668	100 187
*	Čistý obrát za účetní období	56	712 125	955 732
Pom.	Obchodní marže	101	13 386	17 692
Pom.	Přidaná hodnota	102	276 178	305 322

Pozn: