

Projekt hodnocení výkonnosti společnosti MPL Trading, spol. s r. o.

Bc. Petra Tomešková

Diplomová práce
2011



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petra TOMEŠKOVÁ**
Osobní číslo: **M09447**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt hodnocení výkonnosti společnosti MPL Trading, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě kritické literární rešerše charakterizujte problematiku hodnocení výkonnosti podniku.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost MPL Trading, spol. s r. o. a analyzujte vnitřní a vnější podmínky pro hodnocení výkonnosti této společnosti.
- Zhodnoťte vývoj výkonnosti podniku pomocí klasických a moderních ukazatelů.
- Na základě předchozích hodnocení navrhněte způsob měření a hodnocení výkonnosti společnosti MPL Trading, spol. s r. o.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- [1] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. Finanční analýza a plánování podniku. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1997. 197 s. ISBN 80-7079-257-4.
[2] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. Praha: Ekopress, 2005. 164 s. ISBN 80-86119-61-0.
[3] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER I. Výkonnost a tržní hodnota firmy. Praha: Grada Publishing, 2002. 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
[4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. Praha: Linde nakladatelství s. r. o., 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
[5] VALACH, J. a kol. Finanční řízení podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Adriana Knápková, Ph.D.
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 24. června 2011
Termín odevzdání diplomové práce: 15. srpna 2011

Ve Zlíně dne 24. června 2011


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové 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 obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí:
 - bez omezení;
 - pouze prezenčně v rámci Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- na mou diplomovou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být iž nejmeně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² 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, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezahrnuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ 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, § 60 Školní dílo:


(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 nstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 23.6.2011

.....


⁴ 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, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělků jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělků dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti společnosti MPL Trading, spol. s r. o. Teoretická část se zabývá tradičními metodami měření výkonnosti podniku, dále pak moderními ukazateli, které se snaží odstranit nedostatky metod tradičních. Praktická část zahrnuje profil společnosti a zhodnocení její výkonnosti pomocí tradičních metod. Následně jsou vybrány vhodné moderní metody hodnocení výkonnosti a sestaven návrh hodnocení výkonnosti společnosti, který by měla v budoucnosti používat.

Klíčová slova: hodnota, výkonnost, finanční analýza, tradiční a moderní ukazatele, ekonomická přidaná hodnota, Balanced Scorecard

ABSTRACT

This thesis is focused on MPL Trading Ltd. performance rating. The theoretical part deals with the traditional methods of performance rating, then with the modern measuring which try to eliminate the disadvantages of the modern methods. The practical part includes the company presentation and its performance analysis by the help of the classical methods. Consequently there are the suitable modern methods of performance rating chosen and the proposal of performance rating of this company is prepared for the usage in the future.

Keywords: value, performance, financial analysis, traditional and modern measuring, Economic Value Added, Balanced Scorecard

Děkuji panu Ing. Vojtěchovi Hejčovi za poskytnutí materiálů potřebných pro vypracování diplomové práce. Dále pak děkuji paní Ing. Adrianě Knápkové, Ph.D. za užitečné rady a připomínky, firmě MPL Trading, spol. s r. o. za poskytnuté informace a samozřejmě všem, kteří se jakýmkoliv způsobem podíleli na vzniku této práce.

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

OBSAH

I	TEORETICKÁ ČÁST	12
1	HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	13
1.1	VÝKONNOST PODNIKU.....	13
1.2	ZPŮSOBY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI.....	14
2	KLASICKÉ (TRADIČNÍ) UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU A FINANČNÍ ANALÝZA.....	19
2.1	UKAZATELE ZISKU.....	19
2.2	UKAZATELE CASH FLOW.....	20
2.3	UKAZATELE RENTABILITY.....	22
2.4	KRITIKA KLASICKÝCH UKAZATELŮ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	23
2.5	FINANČNÍ ANALÝZA.....	24
3	MODERNÍ METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	27
3.1	POŽADAVKY NA MODERNÍ UKAZATELE.....	27
3.2	DISKONTOVANÉ CASH FLOW (DCF).....	28
3.3	TRŽNÍ PŘIDANÁ HODNOTA (MVA).....	29
3.4	EXCESS RETURN.....	30
3.5	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA EVA.....	31
3.5.2.1	Čistá operativní aktiva (NOA).....	32
3.5.2.2	Vymezení čistého operativního zisku (NOPAT).....	32
3.5.2.3	Výpočet nákladů na kapitál.....	32
3.6	BSC – BALANCED SCORECARD.....	33
3.7	MODEL EFQM.....	35
3.8	ZÁVĚR K MODERNÍM METODÁM.....	37
II	PRAKTICKÁ ČÁST	38
4	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	39
4.1	ZAMĚSTNANCI A JEJICH STRUKTURA.....	40
5	VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI	42
5.1	SLEPT ANALÝZA.....	42
5.2	PORTERŮV MODEL KONKURENČNÍCH SIL.....	43
5.3	ANALÝZA SWOT.....	44
5.4	ODVĚTVÍ PŮSOBNOSTI SPOLEČNOSTI.....	45
6	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI MPL TRADING.....	48

6.1	HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY.....	48
6.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	51
6.3	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	54
6.4	ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL	56
6.5	POMĚROVÉ UKAZATELE.....	57
6.5.1	Ukazatele likvidity	57
6.5.2	Ukazatele rentability.....	58
6.5.3	Ukazatele zadluženosti.....	59
6.5.4	Ukazatele aktivity.....	60
6.6	SOUHRNNÉ UKAZATELE.....	62
6.6.1	Z – skóre (Altmanův model).....	62
6.6.2	Index IN01.....	63
7	VYUŽITÍ MODERNÍCH UKAZATELŮ PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI	65
7.1	EVA - EKONOMICKÝ MODEL	66
7.1.1	Vymezení NOA (C).....	66
7.1.2	Vymezení NOPAT	69
7.1.3	Vymezení C.....	70
7.1.4	Výpočet WACC	71
7.1.5	Stanovení WACC.....	73
7.1.6	Výpočet EVA	73
7.1.7	Rentabilita čistých aktiv (RONA).....	74
7.2	EVA - ÚČETNÍ MODEL	75
7.3	PYRAMIDOVÝ ROZKLAD UKAZATELE EVA.....	75
7.4	BALANCED SCORECARD	78
7.4.1	Strategické cíle v jednotlivých perspektivách BSC.....	79
7.4.2	Strategická mapa	81
8	DOPORUČENÍ A NÁVRHY PŘI SROVNÁNÍ KLASICKÝCH A MODERNÍCH MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI.....	84
8.1	NASTAVENÍ SYSTÉMU MĚŘENÍ VÝKONNOSTI VE SPOLEČNOSTI MPL TRADING	85
8.1.1	Personální zabezpečení	87
8.1.2	Odborná podpora projektu – časový harmonogram	87
8.1.3	Četnost měření výkonnosti.....	88
8.1.4	Náklady na zavedení systému hodnocení výkonnosti	88
8.1.5	Rizika	89
	ZÁVĚR	90
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	99

ÚVOD

Každý majitel společnosti by měl mít svou firmu „vyjádřenu v číslech“, aby byl schopen posoudit, jak funguje, a mohl ji optimálně řídit. Je důležité propočítat a posoudit dosahovanou výši zhodnocení kapitálu, který má ve firmě vázán, tzn. výnosnost vlastního kapitálu, ale nelze posuzovat výnosnost bez ohledu na výši podstoupeného rizika.

V současné době, kdy dochází k rychlým a ne lehce předvídatelným změnám podnikatelského prostředí, je pro podnik velmi důležité udržet a využít všechny konkurenční výhody, kterými disponuje a na kterých závisí výkonnost podnikových činností.

Vyvstává však otázka, jak ekonomickou výkonnost podniku měřit. Základním přístupem je nepochybně sledování jeho finanční výkonnosti. Existuje celá řada přístupů k hodnocení výkonnosti podniku a jejich použití je závislé na aktuální situaci na daném trhu.

Metod měření finanční výkonnosti se vyvinulo několik. Ty klasické se posouvaly od měření ziskových marží a růstu zisku až k měření rentability investovaného kapitálu. Jejich nedostatkem je především vypovídací schopnost účetních výkazů, orientace na historické účetnictví a vliv inflace. Rozborem účetních dat je možné zjistit důvod současného stavu výkonnosti firmy, tedy co se stalo a proč, a následně se z toho poučit. Minulost je sice důležitou referencí, avšak rozhodující je, jak bude firma fungovat v budoucnosti.

Tyto problémy se snaží odstranit moderní koncepty měření výkonnosti, které se zaměřují především na maximalizaci hodnoty podniku.

V této práci se zaměřím na hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím nejen finanční analýzy. Použiji klasické metody finanční analýzy, které lze doplnit moderními ukazateli hodnocení výkonnosti podniku. Moderními metodami, které se zaměřují na skutečný a ne pouze účetnický výkon podniku.

Hlavním cílem mé práce je zhodnocení výkonnosti společnosti MPL Trading, spol. s r. o. a navrhnutí vhodného konceptu pro její měření, které doposud sama společnost nevyužívá a nekontroluje.

První dvě kapitoly se věnují výkonnosti podniku a finanční analýze, protože pochopení významu finanční analýzy je základním východiskem pro většinu přístupů k hodnocení výkonnosti podniku. V rámci této kapitoly jsou objasněny také teoretické přístupy k finanční analýze.

Ve třetí kapitole je uveden přehled moderních ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku. Metody jsou přiblíženy v teoretické rovině v jednotlivých podkapitolách.

Následují další kapitoly nejdůležitější části - praktické. V jejím úvodu je představena společnost MPL Trading, spol. s r. o včetně vnějších i vnitřních analýz. Následuje vypracování finanční analýzy a výběr vhodných moderních ukazatelů, které je možné aplikovat na mnou vybranou společnost. Dále pak provedu srovnání výkonnosti společnosti podle klasických a moderních metod. A závěr vede k navržení nejvhodnější metody nebo více metod pro hodnocení a řízení výkonnosti této společnosti a nastavení nastartování a průběhu celého systému řízení hodnocení výkonnosti společnosti MPL Trading.

Na úplný závěr je uveden seznam literatury, ze které jsem čerpala nutné teoretické informace, bez kterých by tato práce nemohla být zpracována.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Okolí podniku je charakteristické nikdy nekončící proměnlivostí. Časté změny způsobují nečekané výkyvy ve výkonnosti každého podniku. Pokud tyto poklesy nebo nárůsty výkonnosti působí na podnik negativně, rostou i požadavky kladené na finanční manažery, kteří musí přizpůsobit finanční řízení podniku tak, aby zabezpečili stabilitu společnosti a v nejlépeším případě i její růst.

Řízení a měření výkonnosti podniku je hlavním úkolem všech podnikových činností. Existuje mnoho přístupů, ale je však nutné zvolit ty, které vedou k naplnění cílů a poslání podniku.

1.1 Výkonnost podniku

Systém měření výkonnosti velmi ovlivňuje chování lidí v podniku i v jeho okolí. Pokud chtějí podniky v informačním věku přežít a prosperovat, musejí použít řídicí a měřicí systémy odvozené z jejich strategie a schopností. [5]

Pojem výkonnost bývá definována jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit prostředky vložené do jeho podnikatelských aktivit. Nemusí to však nutně znamenat, že výkonný je pouze ten podnik, který vykazuje dobré hospodářské výsledky. Výkonnost podniku představuje dnes velmi aktuální téma a okruh měřítek hodnotících výkonnost podniku je široký. Patří zde subjekty stojící vně i uvnitř společnosti – investoři, management, zákazníci. Každá z těchto skupin však přistupuje k hodnocení výkonnosti podniku z různých hledisek.

Vlastníci chtějí dosáhnout zhodnocení jimi do firmy vloženého kapitálu. Podle jejich názoru je výkonnou ta firma, která je to schopna dokázat v největší možné míře a v co nejkratší době. Měřítky vlastníků jsou: návratnost investic (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota firmy (cena akcie).

Z pohledu manažera je výkonnost firmy vysoká tehdy, když prosperuje a je konkurenceschopná, má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a její hospodaření je likvidní a rentabilní.

Podle zákazníka je výkonnou firmou ta, která je schopna předvídat jeho potřeby a přání v momentě jejich vzniku a nabídnout kvalitní produkt za cenu odpovídající jeho představě o tom, kolik je ochoten za uspokojení pocíťované potřeby zaplatit. Měřítkem zákazníka je

kvalita, dodací lhůta a cena.[17]

Každý subjekt tedy může hodnotit výkonnost jinak. Konkurenční schopnost podniku se řadí mezi složité ekonomické kategorie a to svědčí o možnosti jejího hodnocení z několika hledisek. Konkurenčně schopný podnik by měl hledat efektivní výrobní procesy, měl by vnímat přání a potřeby zákazníků a svým působením na trhu uspokojit všechny ty, kteří jsou určitým způsobem spjatí s daným podnikem.

1.2 Způsoby hodnocení výkonnosti

Pomocí standardních měřítek hodnotících výkonnost podniku podle míry dosaženého zisku sice můžeme popsat dosavadní vývoj podniku nebo aktuální výkonnost, tyto standardní metriky však mají také určité nedostatky. Významným nedostatkem je možnost ovlivňovat výši vykázaného zisku pomocí běžných a legálních účetních operací či odvozování budoucího vývoje z minulosti, což není správné, protože, jak je známo, podnik je neustále vystaven změnám a vyvíjí se. Proto ke standardním ukazatelům přibývají nové postupy, které vycházejí nejen z účetních výkazů.

Současné trendy směřují k hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím tvorby hodnoty (hodnoty pro vlastníky). Postupně dochází ke snižování významu tradičního cíle – zisku a postupně přibývají a nahrazují jej cíle nové, které poměřují dosažený zisk s náklady vynaložených zdrojů. Tato koncepce je nazývána Value Based Management a jejím cílem je sjednocení cílů, strategií a způsobů rozhodování managementu se zájmy akcionářů. [17]

Na základě tohoto přístupu vznikla celá řada konceptů pro měření a řízení výkonnosti. Tato koncepce je považována jako nejvýznamnější změna v oblasti finančního řízení v posledních letech a v současné době je jí věnována mimořádná pozornost.

Základem koncepce VBM je teorie řízení hodnoty (shareholder value), která vznikla v 80. letech 20. století v USA. První formulace této teorie vyvinuli profesori amerických business schools – Fruhan a Rappaport – a velmi rychle byly přeneseny do praxe. Hlavní příčinou rozšíření shareholder value byl boom ve vývoji převzetí podniků v USA v 80. letech. Pokud společnost úspěšně řídí hodnotu, znamená to, že dochází k efektivnímu využívání kapacit a efektivnímu investování. Tržní cena akcií pak za těchto okolností odráží svou vnitřní hodnotu a neexistuje tedy důvod pro potenciální převzetí. [3]

Základním ukazatelem pro hodnocení investic a jejich efektivnosti je čistá současná hodnota (NPV), na základě které zjistíme, zda a jak moc dané rozhodnutí přispívá nebo naopak škodí investorům.

$$NPV = PV - I, \quad (1)$$

kde:

PV (Present Value)současná hodnota budoucích užiteků z investice

I (investment) výše investice

Investor chce, aby mu investice vynesla víc, než kolik ho tato samotná investice stála, tzn. musí platit, že NPV dosahuje kladných hodnot, tedy větších než 0. Pro vlastníka je cestou k maximalizaci výkonnosti podniku maximalizace jeho čisté současné hodnoty.

Současná hodnota (PV) v sobě odráží hodnotu budoucích peněžních toků, které lze z činností podniku očekávat přepočítanou diskontováním peněžních toků na jejich současnou hodnotu. Přepočet zahrnuje úvahy o riziku, které vlastník nese a časovou hodnotu peněz: [8]

$$PV = \sum_{t=1}^n \frac{P_t}{(1+i)^t}, \quad (2)$$

kde:

P_t peněžní toky v jednotlivých letech

t jednotlivé roky

n počet let celkem

i úroková (diskontní) míra

Je nutno připomenout, že je třeba respektovat dva základní principy celé teorie financí:

- koruna obdržená dnes má větší hodnotu než koruna obdržená zítra
- bezpečná koruna má větší hodnotu než riziková koruna.

Podnik je svázán s velkým množstvím zúčastněných subjektů, které do vztahu vůči podniku dávají určitý vklad. Tyto subjekty jsou nazývány stakeholders a patří mezi ně vlastníci

(shareholders), zaměstnanci, věřitelé, dodavatelé, odběratelé, obec, region a stát. Těmto subjektům záleží na existenci a dobré situaci firmy, sledují své vlastní zájmy a odlišné cíle.

Pro jednotlivé stakeholdery je tedy hodnota podniku různá. Jsou to však vlastníci, kteří nesou riziko podnikání. Po odměně všech stakeholderů tržní cenou (trh určuje cenu zdrojů) zůstane část nerozdělené hodnoty vytvořené podnikem, která přísluší vlastníkům. Znamená to, že stakeholdeři jsou odměňováni jako první a teprve ta část, která zůstane, přísluší vlastníkovi.

Pro existenci podniku je tedy nutný předpoklad, že výnos příslušející vlastníkovi musí být větší (nebo stejně velký) jako výnos stejně rizikové investice.

Maximalizace hodnoty pro vlastníka je předpokladem pro zvyšování hodnoty pro stakeholdery. Je tedy důležité upřednostňovat koncepci shareholder value, neboť je to jediná cesta zvyšování stakeholder value. [12]

Tyto přístupy se tedy nevylučují – vyplácet svým zaměstnancům mzdy, platit závazky dodavatelům, věřitelům, státu atd. lze jen tehdy, pokud podnik dokáže vyrobit a hlavně prodat své výrobky nebo služby svým zákazníkům. A to pouze za podmínky, že výnosnost podnikání je natolik vysoká, že umožňuje uspokojit vlastníky. Ti by totiž také v případě nespokojenosti mohli přesunout svůj kapitál jinam a tím zaniká možnost přinášet prospěch ostatním subjektům.

Řízení hodnoty představuje systém, strategie, procesy, analytické techniky, výkonnostní měřítko i kulturu celého podniku. Hodnotové řízení podniku by tedy mělo obsahovat všechny následující prvky: [8]

- strategické plánování a rozpočtování
- alokaci kapitálu
- měření výkonnosti
- systém odměňování manažerů
- interní komunikaci
- externí komunikaci.

Existuje mnoho pohledů mezi světovými odborníky na zvolení nejvhodnějšího konceptu řízení a měření výkonnosti podniku. Pojetí tradičních ukazatelů se u různých autorů liší.

Manželé Neumaierovi [12] rozdělují tradiční ukazatele následovně:

- 1) paralelní ukazatelové soustavy (ukazatelé výnosnosti, aktivity, zadluženosti, likvidity a ukazatelé tržní hodnoty)
- 2) rychlé bonitní a bankrotní indikátory (Altmanův index důvěryhodnosti – Z-skóre, indexy IN)
- 3) pyramidové soustavy ukazatelů (např. rozklad Du Pont)

Šulák s Vacíkem [17] dělí klasické ukazatele podobně jako Neumaierovi, přidali navíc absolutní a rozdílové ukazatele:

- 1) absolutní ukazatele
- 2) rozdílové ukazatele
- 3) paralelní soustava poměrových ukazatelů (ukazatelé rentability, likvidity, aktivity, produktivity, zadluženosti a u kapitálových společností ukazatelé kapitálového trhu)
- 4) pyramidová soustava poměrových ukazatelů (rozklad Du Pont, INFA)
- 5) souhrnné ukazatele pro měření finanční výkonnosti
 - a) ukazatele jednorozměrné (Beaverův test, Edmisterova analýza)
 - b) ukazatele vícerozměrné (Altmanův test, Tamariho index rizika, Indexy IN95 a IN)

Pavelková a Knápková [8] zařazují mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku:

- 1) ukazatele zisku (čistý zisk, zisk před zdaněním, zisk před úroky a zdaněním ...)
- 2) ukazatele cash flow (celkové cash flow, volné cash flow)
- 3) ukazatele rentability (ROS, ROA, ROE, EPS)

Protože se tradiční ukazatele neobejdou bez dodatečných informací týkajících se vývoje likvidity, zadluženosti, vztahu majetkové a finanční struktury nebo využití aktiv podniku, je třeba k nim podle nich přiřadit rovněž metody a postupy finanční analýzy.

Klasické (tradiční) přístupy k měření výkonnosti vycházejí zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a používají k vyjádření cílů značné množství ukazatelů, někdy vzájemně neslučitelných.

Na základe kritiky tradičných ukazatelů se stále častěji začínají využívat nové postupy sloužící k hodnocení výkonnosti. Měly by především splňovat tyto kritéria:

- využívat co nejvíc dostupných údajů, které jsou poskytovány účetnictvím daného podniku (včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postavené)
- při výpočtu brát v úvahu riziko a rozsah vázaného kapitálu;
- moderní koncept by měl umožňovat přehlednou a jasnou identifikaci vazby na všechny úrovně řízení v podniku;
- měl by umožňovat nejen hodnocení samotné výkonnosti podniku ale i jeho ocenění [11]

Modernější přístupy hodnotového řízení se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů, a to jedním zastřešujícím kritériem – dělat vše pro to, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. Do ukazatelů je implementována kategorie ekonomického zisku, který vedle běžných nákladů bere v úvahu i tzv. alternativní náklady kapitálu (oportunitní náklady). Tyto představují výnos z obětované, nevyužité investiční příležitosti vlastníka podniku, která nese stejné riziko, jako daný podnik. [8]

2 KLASICKÉ (TRADIČNÍ) UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU A FINANČNÍ ANALÝZA

Mezi klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku patří ukazatele absolutní hodnoty zisku, cash flow (hotovostních toků) a ukazatele rentability.

2.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku jsou základními a nejpoužívanějšími měřítky výkonnosti podniku. Pro finanční analýzu a zejména pro hodnocení výkonnosti podniku je vhodné konstruovat ukazatele zisku tak, abychom z analýzy vyloučili nahodilé jevy, které mohou vést ke zkreslení výsledného hodnocení. Zisk (obecně výsledek hospodaření) podniku můžeme vyjádřit několika způsoby:

2.1.1 Čistý zisk (EAT – Earnings after Taxes)

Čistý zisk je zisk po zdanění, který je určen k dalšímu rozdělení. Z pohledu vlastníka jde o nejdůležitější kategorii zisku. Možností rozdělení je hned několik:

1. povinná tvorba rezervního fondu
2. zvýšení základního kapitálu
3. tvorba dalších rezervních a jiných fondů
4. výplata tantiém (odměn členů vedoucích orgánů a. s.)
5. výplata dividend (příp. podílu na zisku tichého společníka)
6. výplata podílu na zisku zaměstnancům
7. nerozdělený zisk [30]

2.1.2 Zisk před zdaněním (EBT – Earnings before Taxes)

Zisk před zdaněním je tradiční měrnou metodou, která v sobě nezohledňuje náklady kapitálu. Zisk před zdaněním zahrnuje celkový zisk hospodářské jednotky po odečtení úroků a před odečtením daní z příjmu za běžnou i mimořádnou činnost. Využívá se při porovnávání výkonnosti mezi jednotlivými podniky i tam, kde se používá různá míra zdanění. [30]

2.1.3 Zisk před úroky a zdaněním (EBIT – Earnings before Interest and Taxes)

EBIT coby zisk před úroky a zdaněním je asi nejčastěji využívaným finančním ukazatelem v anglofonních zemích. Tento ukazatel zisku se využívá především na úrovni divizí, protože soustřeďuje pozornost na růst tržeb a řízení nákladů. Není ovlivněn způsobem financování ani daněmi, měří pouze provozní výkonnost. [30]

2.1.4 Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)

Tato kategorie zisku umožňuje srovnání výkonnosti podniků nezávisle na zvolené odpisovací politice. Pomocí tohoto zisku lze také hodnotit výkonnost nezávisle na výši investic a souvisejících odpisech nebo jako příprava pro měření cash flow.

Platí:

Čistý zisk (EAT)

+ daň z příjmů za běžnou činnost

+ daň z příjmů za mimořádnou činnost

= Zisk před zdaněním (EBT)

+ nákladové úroky

= Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)

+ odpisy

= Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)

2.2 Ukazatele cash flow

Ukazatele cash flow dokumentují změny stavu peněžních toků podniku. Bezprostředně souvisejí se zajišťováním podnikové likvidity. Vycházejí z rozvahy, výkazu zisku a ztráty a také z výkazu o peněžních tocích.

2.2.1 Využití cash flow

- ve finanční analýze pro hodnocení finanční stability podniku a příčin změn stavu peněžních prostředků
- při krátkodobém plánování peněžních příjmů a výdajů

- při střednědobém a dlouhodobém sestavování finančních výhledů podniku
- při hodnocení finanční efektivity investičních variant jako efekt příslušné investice
- jako jedna z forem stanovení základu tržní ceny podniku
- při hodnocení výkonnosti a oceňování podniku

Cash flow lze vypočítat dvěma způsoby, metodou přímou a metodou nepřímou.

Přímá metoda vychází z počátečního stavu peněžních prostředků, který je upraven o příjmy a výdaje za dané období. Přehled peněžních toků je sestaven na základě skutečných plateb. Jednotlivé příjmy a výdaje se seskupují do předem vymezených položek.

Metoda nepřímá se odráží od účetního výsledku hospodaření, který je transformován na tok peněz (tzn. na rozdíl mezi příjmy a výdaji). K tomuto výsledku hospodaření přičítáme náklady, které nejsou výdaji, odečítáme výdaje, které nejsou nákladem a přičítáme příjmy, které nejsou výnosem. [9]

2.2.2 Druhy cash flow

Celkové cash flow zjistíme jako součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti.

Provozní cash flow znamená ukazatel výkonnosti na bázi peněžních toků. Sleduje peníze produkované a spotřebované provozní činností.

Volné cash flow (FCF) je pojem označující množství volné hotovosti, která je k dispozici pro vlastníky nebo akcionáře podniku, která na ně zbude po zaplacení všech položek nutných k zabezpečení chodu podniku. Free Cash Flow se nemusí bezpodmínečně rovnat zisku společnosti, a to zejména z důvodu existence časových rozlišení, z důvodu rozdílné definice příjmu, výnosu, výdaje a nákladu, atd. FCF slouží jako vstupní údaj pro vybrané postupy oceňování podniku a je využívaným ukazatelem pro finanční analýzu.

Jeho využití při hodnocení výkonnosti ale může být zavádějící. Nízké FCF může být vyvoláno například vysokými investicemi, které ale mohou být základem pro budoucí růst. [8]

=Provozní cash flow

- investice do pořízení provozně nutného DLM

=FCF

2.3 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou měřítkem míry zisku, poměřují konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům (majetku), kapitálu (vlastní jmění) nebo k tržbám. Zisk může být uveden v různých podobách. Je možné je použít pro srovnání v čase i pro mezipodnikové srovnávání výkonnosti.

Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales) – vyjadřuje ziskovou marži podniku, dává do souvislosti EBIT, případně výsledek hospodaření za účetní období a celkové tržby (tj. tržby za prodej zboží a výkony). ROS tak de facto ukazuje, kolik korun zisku připadne na jednu korunu tržeb, neboli jaká je faktická celková marže společnosti, po zvážení všech jejích nákladů na cizí kapitál, zaměstnance, provoz, atd. [29]

Rentabilita aktiv – ROA (Return on Assets) - rentabilita aktiv ukazuje, do jaké míry se daří společnosti z dostupných aktiv generovat zisk, případně jinou alternativní veličinu poměřující firemní výkonnost. Rentabilita aktiv totiž není ve svém čitateli pevně definována, jmenovatelem jsou nicméně vždy právě ona aktiva. Vzorec pro ROA tak může vypadat například jako EBIT/Aktiva nebo také třeba NOPAT/Aktiva. V ČR se namísto EBIT a NOPAT využívá pro výpočet ROA (potažmo i ROE) také přímo výsledek hospodaření za účetní období, případně výsledek hospodaření za běžnou činnost. [29]

Rentabilita investovaného kapitálu – ROI (Return on Investment)- ukazatel rentability investic je velice oblíbeným ukazatelem, který se spíše než v celopodnikovém měřítku používá pro hodnocení jednotlivých investičních projektů. Pro firmu jako celek ho jde počítat spíše z pohledu investora, který investoval do nákupu dané firmy a nyní chce zjistit, jaká je rentabilita jeho investice. ROI se vypočítá jako výsledek hospodaření za běžné období/výše investice.[29]

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE (Return on Equity) - rentabilita vlastního kapitálu do jmenovatele staví pouze vlastní kapitál společnosti. Vypočítá se tedy podle vzorce $ROE = EBIT/vlastní\ kapitál$. Zatímco ROA je tak spíše imaginárním ukazatelem, ze kterého bez detailnějších znalostí o firmě a způsobu jejího financování nelze příliš usuzovat (zejména v ČR totiž bývá časté dofinancování společnosti ve formě úvěru od svých majitelů), ROE se dá už bez problémů použít i pro benchmarking (tj. srovnání s konkurenty ze stejného oboru). ROE (stejně jako ROA) je však přirozeně závislé na oboru činnosti dané

firmy – zatímco někde je běžné ROE v řádu stovek procent (např. investiční společnosti), v jiných oborech jsou to jen jednotky (např. hutní průmysl). [29]

Zisk na akcii – EPS (Earning per share) – tento ukazatel měří čistý zisk vydělený počtem kmenových akcií. EPS indikuje ziskovost společnosti. Ukazatel se nejčastěji využívá při určování, zda-li je daná emise akcií podhodnocená nebo nadhodnocená.[23]

2.4 Kritika klasických ukazatelů výkonnosti podniku

Nespornou výhodou klasických ukazatelů je, že jejich shromažďování a zpracování je velice rychlé a není finančně náročné, což je dáno dostupností zdrojů. Jejich konstrukce vychází z účetních standardů, což umožňuje snadné porovnání s identickými ukazateli v minulosti, a to v rámci firmy i mezipodnikově, resp. mezinárodně. [10]

Tradiční přístupy k hodnocení (měření) výkonnosti jsou však ve většině případů orientovány do minulosti (příjemnějším do současnosti), těžiště hodnocení je spatřováno zejména ve finančních kritériích, cílem je obvykle určení výkonnostních indikátorů, které by umožňovaly srovnání, poznání trendů, popř. by sloužily k odhalování rezerv.

Hodnocení výkonnosti prostřednictvím finančních ukazatelů má však svá omezení. [19]

Z hodnocení na základě ekonomických veličin se prakticky nic nedozvíme o skutečné dynamice a proměnlivosti faktorů ovlivňujících prosperitu organizace. Klasické finanční ukazatele poskytují managementu rovněž málo informací o prapříčinách úspěšnosti či neúspěšnosti firmy z hlediska výkonnosti.

Klasické ukazatele nerespektují časovou hodnotu peněz a nepromítá se do nich ani podstupované podnikatelské riziko a inflace. V důsledku toho může docházet ke zkreslování zjišťované výkonnosti hodnocených společností a nekritický optimismus v interpretaci naměřených hodnot má za následek, že přijaté strategické plány nekorrespondují s reálnými rozvojovými možnostmi společností, což může vést i k poklesu výkonnosti, ztráty konkurenceschopnosti, případně až k existenčním potížím společnosti. [8]

Další hlavní nedostatky shrnuly Knápková a Pavelková. [8] Výrazným nedostatkem klasických ukazatelů výkonnosti je možnost ovlivňovat výši vykázaného zisku pomocí legálních účetních postupů, různorodostí přijaté účetní politiky podniku, tzn. používanými technikami oceňování majetku, tvorbou rezerv a opravných položek, odpisovou politikou. Výsledek

hospodaření může obsahovat výnosy a náklady, které nejsou produkovány hlavní činností podniku nebo jsou výsledkem mimořádných událostí apod.

Problémy jsou s vymezením kapitálu a jeho struktury a rovněž s vymezením aktiv. Podniku slouží k podnikání hmotná aktiva, která nejsou ve vlastnictví podniku, protože jde o majetek financovaný pomocí leasingu nebo majetek v osobním vlastnictví. Některá nehmotná aktiva nejsou zahrnuta, protože jejich přínos je obtížně kvantifikovatelný, např. dodavatelско-odběratelské vztahy, kvalifikovaná pracovní síla apod. Ukazatelé obsahují aktiva bez ohledu na to, jsou-li využívána v hlavní činnosti. [8]

2.5 Finanční analýza

Finanční analýza je specifická část analýzy zdrojů, což v praxi znamená, že se jedná o analýzu činností, v nichž primární úlohu hrají peníze a čas. Cílem takovéto analýzy je odhalit silné a slabé stránky firmy, zjistit její výkonnost a získané informace vyhodnotit tak, aby se z provedené finanční analýzy stal jeden z nástrojů sloužící k řízení podniku. [28]

Z hlediska provedení lze finanční analýzu rozdělit na interní a externí, z hlediska zaměření pak na statickou, dynamickou a poměrovou finanční analýzu.

Externí analýza představuje interpretaci veřejně dostupných účetních výkazů, podle kterých externí uživatelé posuzují finanční důvěryhodnost podniku. K externím uživatelům patří investoři, banky a jiní věřitelé, obchodní partneři, konkurenti, vláda, správní orgány.

Interní analýza je prováděna podnikovými útvary nebo přizvanými osobami (auditor, ratingová agentura), kterým jsou zpřístupněny všechny podstatné interní informace – z finančního, manažerského nebo vnitropodnikového účetnictví, z podnikových kalkulací, statistik, plánů, apod. [4] K interním uživatelům patří manažeři, zaměstnanci a odborové organizace.

2.5.1 Zdroje informací pro finanční analýzu

- 1) Zdroje finančních informací
 - a) vnitropodnikové účetní výkazy
 - b) předpovědi finančních odborníků a vrcholového managementu podniku
 - c) burzovní zpravodajství
 - d) zprávy v médiích

- 2) Zdroje ostatních informací
 - a) firemní statistiky
 - b) oficiální ekonomické statistiky
 - c) zprávy managementu, auditorů, odborného tisku
 - d) odhady analytiků

2.5.2 Metody finanční analýzy

Analýza absolutních (stavových) ukazatelů

Absolutní ukazatele jsou vyjádřením objemu položek účetních výkazů. Uplatnění absolutních ukazatelů lze nalézt v analýze horizontální a vertikální. Horizontální analýza sleduje změnu absolutní hodnoty daného ukazatele a jeho procentní změnu v čase po řádcích. Při vertikální analýze se vypočítávají procentní podíly jednotlivých komponent. Z rozdílu absolutních ukazatelů získáváme rozdílové ukazatele.

Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku, který se orientuje na svou likviditu. Typickým příkladem je čistý pracovní kapitál. Ten znázorňuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Pokud má být podnik likvidní, musí mít potřebnou výši poměrně volného kapitálu, tzn. více krátkodobých likvidních aktiv než krátkodobých zdrojů.

Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele vyjadřují poměr dvou absolutních ukazatelů. Umožňují získat rychlý obraz o základních charakteristikách podniku, umožňují provádět časové srovnání či porovnání s jinými podniky odvětví. Zpravidla se uvádí čtyři základní skupiny poměrových ukazatelů, podle skutečnosti, na kterou se zaměřují. Jsou to ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity.

Analýza soustav ukazatelů

Soustavy ukazatelů umožňují pohlédnout na vzájemné souvislosti mezi jednotlivými ukazateli. V pyramidové soustavě je vždy jeden ukazatel zvolen jako nejdůležitější a jeho další

analýza má za úkol identifikovat a kvantifikovat činitele ovlivňující tento ukazatel. Příkladem je Du Pontova analýza. [9]

Standardní metody finanční analýzy nám umožňují zpracovávat velká množství dat v krátkém čase a porovnat jejich výsledky s doporučenými hodnotami nebo s odvětvovými průměry. Problémem při hodnocení ekonomické výkonnosti podniku pomocí finančních ukazatelů je však jejich vypovídací schopnost. Poskytují nám informace především o minulých událostech, můžeme se z nich dovědět velmi málo o skutečné dynamice a proměnlivosti faktorů, které podnik ovlivňují.

Dále pak nastává problém u srovnávání dosažených hodnot s doporučenými hodnotami, u vlivů sezónnosti a různých účetních postupů. Proto vznikly nové metody, které jsou doplněny o tzv. nová hodnotová kritéria pro měření ekonomické výkonnosti podniku vycházející z koncepce ekonomického zisku.

3 MODERNÍ METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Tradiční způsob sledování výkonnosti podniku vychází z hodnocení a schopnosti dosáhnout požadovaných hodnot finančních ukazatelů jako jsou zisk, obrat či podíl na trhu. Firma je brána jako výkonná tehdy, pokud dosáhne plánovaných finančních výsledků. Nedostatkem klasického přístupu ke sledování výkonnosti podniku je, že finanční ukazatele poskytnou přesnou zpětnou vazbu o tom, jak byla nebo nebyla výkonná. Hodnotí tedy už proběhnuvší výkon.

Spousta společností si uvědomuje, že hodnotit výkonnost pouze na základe tržeb či zisku už nestačí. Finanční výsledky se otáčejí do minulosti a nedávají velký přehled o budoucím očekávaném vývoji podniku. To je hlavní důvod, kvůli kterému mnoho firem začalo opouštět tradiční účetní pohled na výkonnost.

3.1 Požadavky na moderní ukazatele

Mařík a Maříková [11] vymezili kritéria, které by měly moderní ukazatele obsahovat:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value). Tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty
- umožňovat co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek směřuje jednak ke snížené pracnosti propočtu a jednak ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí
- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost. Především je třeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika a bral v úvahu rozsah vázaného kapitálu
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků.

Pavelková a Knápková [8] doplnily tyto požadavky ještě o další dva významné aspekty:

- ukazatel by měl umožňovat jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby na všechny úrovně řízení
- ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty.

Najít ukazatel výkonnosti, který by v sobě zahrnoval všechny uvedené požadavky, je obtížné, proto se v praxi používá více různých konceptů řízení výkonnosti.

3.2 Diskontované cash flow (DCF)

Discounted cash flow - DCF (česky diskontované peněžní toky) je metoda využívaná pro oceňování projektů, podniků, nemovitostí a dalšího majetku, vycházející z časové hodnoty peněz.

Jedná se o výnosovou metodu, při které jsou budoucí peněžní toky (odchozí a příchozí) diskontovány tak, aby stanovily čistou současnou hodnotu - NPV (net present value) resp. cenu - a to s ohledem na objektivní rizika trhu a odvětví i specifická rizika podniku a projektu. DCF v sobě zahrnuje pomocí nákladů na kapitál jak faktor času, tak i riziko. Díky tomu je využíván především investory při hodnocení výhodnosti jejich investice pomocí čisté současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta.

Metoda discounted cash flow je široce využívána především při fúzích a akvizicích, investičním rozhodování, při korporátním finančním řízení a řízení v oblasti developmentu nemovitostí. [21]

3.2.1 Čistá současná hodnota (NPV)

Čistá současná hodnota (zkráceně ČSH nebo NPV z anglického Net Present Value) je finanční veličina vyjadřující současnou hodnotou budoucích peněžních toků a (případného) současného výdaje. Používá se jako kritérium pro hodnocení výnosnosti investičních projektů. Hlavní výhodou tohoto ukazatele je zohlednění faktoru času, jedná se tedy o dynamickou metodu.

Pro výpočet čisté současné hodnoty platí následující vzorec [8]:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+t)^t} - K, \quad (3)$$

kde:

CF_tpeněžní tok z realizace investičního projektu v jednotlivých letech životnosti investice

K kapitálový výdaj spojený s investicí

N doba životnosti investice

I diskontní míra odrážející požadovanou výnosnost investice

Pro výslednou hodnotu NPV platí:

$NPV > 0$ - projekt je pro podnik přijatelný. Zaručuje požadovanou výnosnost a zvyšuje tržní hodnotu podniku.

$NPV < 0$ - projekt není pro podnik přijatelný. Nezaručuje požadovanou výnosnost a jeho přijetí by snížilo tržní hodnotu podniku.

$NPV = 0$ - projekt je z hlediska tvorby hodnoty indiferentní. [8]

3.2.2 Vnitřní výnosové procento (IRR)

Tento způsob hodnocení investičních projektů patří mezi dynamické metody. Vnitřní výnosové procento (VVP) můžeme definovat jako takovou úrokovou míru, při které současná hodnota peněžních příjmů z investice se rovná kapitálovým výdajům (eventuálně současné hodnotě kapitálových výdajů). VVP lze definovat také jako takovou úrokovou míru, při níž se čistá současná hodnota rovná nule. Investice je považována za výhodnou, jestliže VVP představuje vyšší úrok, než je požadovaná minimální výnosnost investice (tato se odvozuje od výnosnosti dosahované na kapitálovém trhu [22]).

$$IRR = i_N + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} (i_V - i_N), \quad (4)$$

kde:

i_N diskontní sazba, při níž je NPV kladná (NPV_N)

i_V diskontní sazba, při níž je NPV záporná (NPV_V se dosazuje v absolutní hodnotě)

Pokud nám vyjde při zvolené diskontní sazbě první NPV záporná, volíme pro další výpočet nižší diskontní sazbu. Hledáme takovou sazbu, při které je NPV kladná. Poté opět dosazujeme do vzorce IRR.

3.3 Tržní přidaná hodnota (MVA)

Tržní přidaná hodnota představuje rozdíl mezi tržní hodnotou podniku a do něj investovaným kapitálem (vklady a dluhy), tj. rozdíl mezi částkou, kterou by vlastníci a ostatní inves-

toři získali prodejem svých podílů (akcií) a pohledávek (dluhopisů), a hodnotou, kterou do firmy vložili. [20]

$$\text{MVA} = \text{tržní hodnota podniku} - \text{investovaný kapitál} \quad (5)$$

Často se používá jako ukazatel i změna MVA, kterou lze určit jako

$$\text{změna MVA} = (\text{prodejní cena akcie} - \text{nákupní cena akcie}) \times \text{počet akcií} \quad (6)$$

V případě záporné hodnoty se někdy používá označení MVL (Market Value Lost - tržní ztracená hodnota). [20]

Ukazatel MVA hodnotí, zda určitá firma vytvořila hodnotu pro vlastníky. Jestliže celková tržní hodnota firmy je větší než množství kapitálu do ní investovaného, pak se firmě podařilo vytvořit akcionářskou hodnotu.

Vyšší hodnoty MVA ale nelze dosáhnout pouhým navýšením vloženého kapitálu. Ke zvýšení MVA dojde jen v případě, že tento nový investovaný kapitál vydělá více, než činí náklady na tento kapitál. K vyšší hodnotě MVA může vést i snížení hodnoty investovaného kapitálu, ale pouze v případě, že se nezmění tržní hodnota podniku. Další možností jak zvýšit MVA je zvýšení tržní hodnoty podniku při stále výši investovaného kapitálu. [8]

Nevýhodou tohoto ukazatele je skutečnost, že nelze vždy měřit, co je výsledkem práce manažerů a co okolností, které manažeři nemohou ovlivnit. Také se v ukazateli nepromítá, zda je dosažená hodnota v souladu s očekáváním investorů.

3.4 Excess Return

Ukazatel vycházející z tržní hodnoty. Na rozdíl od ukazatele MVA bere v úvahu požadavky investora na zhodnocení jeho kapitálu a všechny přínosy, které má z držení investice, což je jeho předností.

$$\text{Excess Return} = \text{skutečná hodnota bohatství v období } n - \text{očekávaná hodnota} \quad (7)$$

bohatství v období n

Skutečná hodnota bohatství odpovídá budoucí hodnotě přínosů pro vlastníky (tj. budoucí hodnotě vyplacených dividend, odkoupených akcií a tržní ceny podílu v podniku ke konci sledovaného období). Očekávanou hodnotou je hodnota investovaného kapitálu na konci

sledovaného období, které by investovaný kapitál měl dosáhnout podle výnosnosti požadované investorem. [8]

3.5 Ekonomická přidaná hodnota EVA

Ekonomická přidaná hodnota (vychází z anglického pojmu Economic Value Added, zkráceně EVA) je finanční ukazatel, který lze definovat jako rozdíl mezi čistým provozním ziskem a kapitálovými náklady. Ukazatel EVA slouží především k posouzení hodnoty majetku vlastníků, tzv. shareholder value. Ukazatel EVA může být také použit jako nástroj pro měření a řízení výkonnosti podniku, pro řízení a motivaci vlastních zaměstnanců, pro oceňování podniku a akvizic a také pro hodnocení různých investičních projektů

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

EVA je ukazatel, který se snaží překonat tradiční problémy účetnictví. Přitom však používá řadu neúčetních úprav, které jsou na překážku univerzálnosti této metody. Dalším nedostatkem může být nezahrnutí inflace. Nadále nevýhody můžeme vidět v tom, že se jedná o absolutní ukazatel, který je ovlivněn velikostí podniku. [27]

3.5.1 Základní výpočet

EVA lze vyjádřit takto:

$$EVA = NOPAT - WACC * C, \quad (8)$$

kde:

NOPAT .. zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění

WACC ... průměrné vážené náklady na kapitál

C..... kapitál vázaný v aktivech, která jsou využívána v hlavní činnosti

Existují i další možnosti výpočtu EVA. Ministerstvo průmyslu a obchodu využívá vzorec založených na čistém zisku (ČZ) a nákladech na vlastní kapitál (r_e):

$$EVA = \check{C}Z - r_e * VK \quad (9)$$

Při výpočtu EVA je možné použít i tzv. spread (RONA-WACC):

$$\text{EVA} = (\text{RONA} - \text{WACC}) * C \quad (10)$$

$$\text{RONA} \dots \text{rentabilita čistých operativních aktiv (NOPAT/C)} \quad (11)$$

Pokud je RONA vyšší jako náklady na kapitál, dosahuje EVA kladné hodnoty a podnik svou činností přispívá k tvorbě hodnoty.

3.5.2 Propočet základních položek EVA

3.5.2.1 Čistá operativní aktiva (NOA)

Základem pro výpočet NOA je rozvaha, u které je žádoucí, aby byla upravena následujícím způsobem:

- z aktiv vyloučit neoperativní aktiva (např. přebytek krátkodobých finančních prostředků, investice portfoliového charakteru, nedokončené investice, vlastní akcie)
- aktivovat položky, které účetně v aktivech chybí (finanční leasing, oceňovací rozdíl u dlouhodobého a oběžného majetku, goodwill a tiché rezervy)
- aktiva snížit o cizí neúročený kapitál (především krátkodobé závazky, pasivní položky časového rozlišení, nezpoplatněné dlouhodobé závazky). [8]

3.5.2.2 Vymezení čistého operativního zisku (NOPAT)

NOPAT vychází z aktiv, která tvoří NOA. Jeho výpočet spočívá v úpravách výsledku hospodaření z běžné činnosti. NOPAT představuje zdaněný operativní zisk. Proto je třeba zjistit tzv. upravenou daň, což je teoretická daň, která by byla placena z výsledku hospodaření. Výpočet je možné provést snížením nebo zvýšením splatné daně pro daný rok o daňovou povinnost z výnosů a daňové úspory z nákladů, o které se NOPAT liší od účetního výsledku hospodaření. [8]

3.5.2.3 Výpočet nákladů na kapitál

Při výpočtu EVA se vychází z vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC). Kalkulace WACC je založena na stanovení váženého aritmetického průměru nákladů vlastního i cizího kapitálu.

$$WACC = N_{CK} * (CK/C) + N_{VK} * (VK/C), \quad (12)$$

kde:

CK..... tržní hodnota úročeného cizího kapitálu

VK..... tržní hodnota vlastního kapitálu

C tržní hodnota celkového kapitálu (VK + úročené CK)

N_{CK} náklady na cizí kapitál - zdaněné ($N_{CK} = (1-T)*i$)

N_{VK} náklady na vlastní kapitál

3.6 BSC – Balanced Scorecard

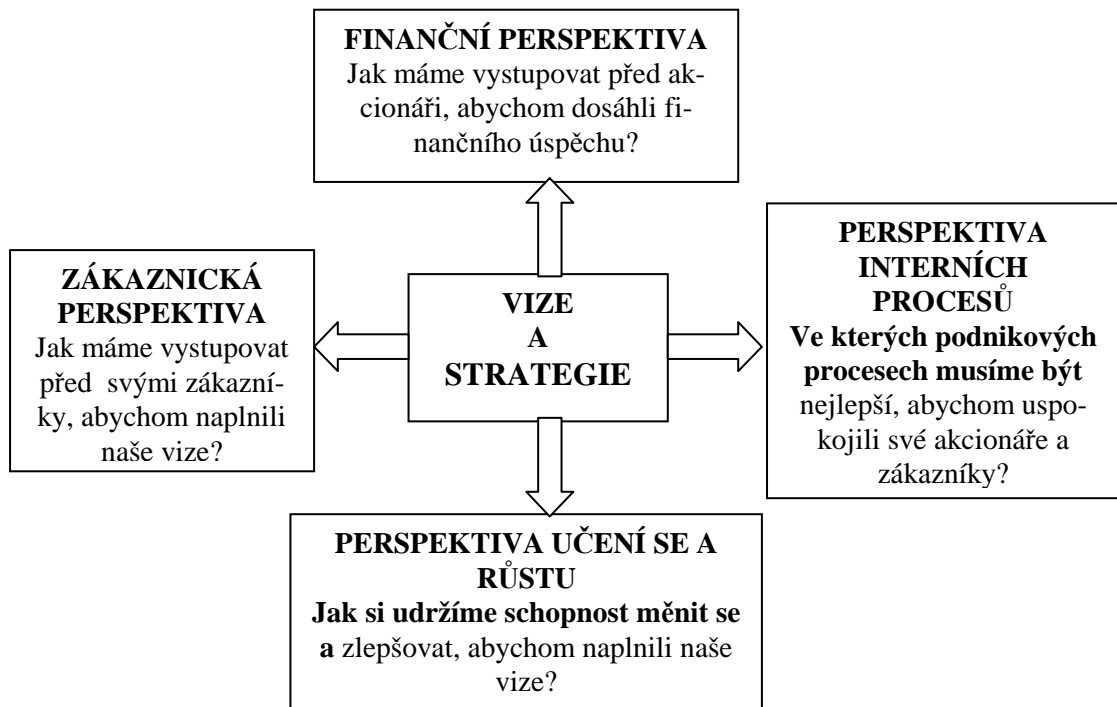
Spoléhání se pouze na finanční ukazatele může znamenat značné omezení při hodnocení perspektivního fungování podniku. Mezníkem v kritice vypovídací schopnosti u finančních kritérií při hodnocení výkonnosti podniku se stala moderní koncepce Balanced Scorecard (BSC). [2]

Koncept BSC představuje strategický model podniku, který byl vyvinut profesory Harvardské univerzity Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem a v současné době je považován za nejlepší přístup k transformaci podnikových vizí do konkrétních aktivit, které berou v úvahu všechny důležité faktory ovlivňující dlouhodobé zvyšování hodnoty podniku. Podle Kaplana a Nortona [5] je BSC opěrný základ umožňující měření ekonomické a operační výkonnosti společnosti. Management rovněž přivítá možnost, že podnik lze řídit pomocí vyvážených finančních (hard) a nefinančních (soft) kritérií výkonnosti.

BSC jako strategický manažerský systém slouží k realizaci těchto procesů:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek
- k plánování a stanovení cílů
- ke zdokonalení zpětné vazby [5]

3.6.1 Perspektivy BSC



Obr. 1 Balanced Scorecard
Zdroj: [5]

Jak je patrné z obrázku, BSC se zaměřuje se na 4 perspektivy, které podle této metody nejvíce ovlivňují efektivní fungování firmy v dlouhodobém nepřetržitém období. Těmito perspektivami jsou:

- finanční – zabývá se sledováním spokojenosti zákazníků. Finančními cíli mohou být měřítka vyjádřená pomocí absolutních ukazatelů (náklady, výnosy, zisk) nebo poměrových ukazatelů (ROE, ROA, EVA a další)
- zákaznická – klade důraz na vztah k zákazníkům. Sleduje se jejich ziskovost, spokojenost a loajalita, získávání nových zákazníků, udržení stávajících zákazníků celkový i segmentový tržní podíl atd. [8] Cílem je stát se pro zákazníka tím nejlepším dodavatelem na trhu
- interních procesů – tato oblast se zabývá efektivitou vnitřních procesů, které jsou důležité pro uspokojení zákazníka a současně vedou k naplnění finančních cílů. Doporučuje se definovat interní hodnotový řetězec, na jehož počátku stojí inovační procesy, následují provozní a končí se procesy prodejnými [2]

- učení se a růstu – zaměřuje se na kvalifikaci zaměstnanců, technologii a úroveň informačních systémů. Pro podnik je velmi důležité neustálé vzdělávání svých zaměstnanců, inovování vlastních výrobků a vylepšování podnikových systémů. Měřítky této perspektivy může být např. spokojenost zaměstnanců, jejich loajalita a produktivita práce

3.6.2 Přínosy BSC

Balanced Scorecard předpokládá aktivní přístup k řízení a působení manažerů na podnik, kdy samotní manažeři měří a vyhodnocují řadu jimi zvolených ukazatelů. BSC pomáhá managementu oprostít se od úzce profesního pohledu na firmu a vede k pohledu na firmu jako celek. BSC upozorňuje na zásadní problémy strategického řízení a snaží se na ně reagovat. Je nástrojem pro převedení vize do konkrétních měřitelných plánů a cílů. [5]

Mezi hlavní přínosy zařazení BSC do podnikového měření patří:

- podpora procesního přístupu,
- sledování plnění podnikové strategie,
- synergický efekt při plnění jednotlivých ukazatelů,
- propojení všech stupňů řízení,
- vytváření konstruktivního tlaku na pracovníky, kteří jsou odpovědní za plnění ukazatelů a dosažené hodnoty.

3.7 Model EFQM

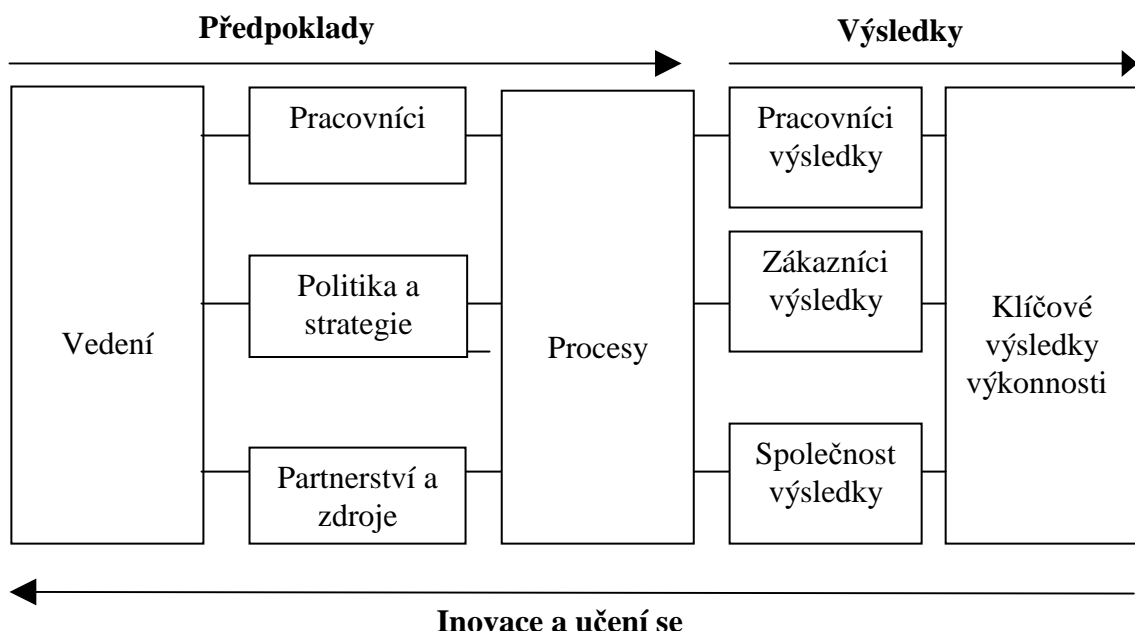
Dalším „nefinančním“ měřítkem měření výkonnosti podniku se stal model EFQM. Tento model se nevztahuje k hodnocení kvality produkce, ale je zaměřen na kvalitu celé firmy.

Evropský model podnikatelské úspěšnosti EFQM je nástroj pro sebehodnocení organizace a jeho cílem je zlepšit konkurenceschopnost firem a odhalit slabá místa firmy a upozornit ji na její slabé stránky. [15] Je založen na zkoumání, jestli se podnik soustavně zlepšuje v oblastech:

- dosahování výsledků
- orientace na zákazníka

- jasná strategie a vedení
- procesní řízení a schopnost reagovat na nové skutečnosti
- rozvoj lidského potenciálu a zapojení zaměstnanců
- zavádění inovací a zlepšování
- rozvoj vztahů s partnery
- odpovědný přístup k zaměstnancům, zákazníkům, partnerům a společnosti [8]

Model má devět hlavních kritérií. Prvních pět se týká předpokladů pro to, aby firma byla dobrá, další čtyři hodnotí firmu z hlediska toho, čeho firma dosáhla. [15] Tyto kritéria a vazby mezi nimi jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr. 2 Kritéria EFQM Excellence Model

Zdroj: <http://www.exchange2improve.com/about/efqm-excellence-model-framework/>

K hodnocení se používají metoda sebehodnocení uvnitř organizace, jak předpokladů, tak dosažených výsledků, a metoda srovnávání s okolím, tzv. benchmarking. Prvotní hodnocení jednotlivými firemními hodnotiteli (proškoleným managementem) se může zdát subjektivní. Subjektivita se však v procesu aplikace modelu vytrácí, protože každé z 9 kritérií má různou váhu. V další fázi nastupuje týmové hodnocení a ujednání pohledu na danou ob-

last. EFQM se dá využít pro kontrolu výkonnosti podniku, k řízení soustavného procesu zvyšování výkonnosti anebo například k využití externího benchmarkingu.

3.8 Závěr k moderním metodám

Získané ukazatele mají za cíl poskytnout manažerům cenné čerstvé informace o výkonnosti podniku, a ti je pak mají využít při rozhodování o opatřeních vedoucích ke zlepšování této výkonnosti. V opravdovém podnikání je tomu spíš tak, že podnikové systémy hodnocení poskytují spoustu prakticky bezcenných údajů, jsou dodávány tak pozdě, že už jsou v podstatě zbytečné, a nakonec ani nejsou využity pro rozvoj podniku.

Při výběru vhodného ukazatele hodnocení výkonnosti je třeba nejprve si stanovit, co je cílem hodnocení. Ukazatele typu EVA umožňují ovlivňovat hospodaření podniku jako celku i na všech jeho jednotlivých úrovních. Zvýšení výkonnosti lze dosáhnout zapojením všech pracovníků, nastavením vhodných měřítek výkonnosti a také jejich motivací vázanou na dosažení této výkonnosti.

V podnikatelské oblasti by měření výkonnosti mělo představovat důležitý nástroj manažerské práce.

Z těchto důvodů se v posledních letech přechází od tradičních ukazatelů (EAT, EBIT, ROE, ROA) přes ekonomická měřítka (DCF, EVA) k tržním ukazatelům (MVA). Úplně nejnovější systémy pro měření výkonnosti jsou přístupy EFQM, BSC nebo Six Sigma, které jsou zaměřeny na řízení kvality. Ekonomická měřítka jsou částečně účetní a částečně tržní. Jsou kompromisem těchto krajních pojetí a zahrnují jejich pozitiva. Mají vztah k hodnotě firmy a jsou poměrně stabilní.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost MPL TRADING, s r. o. se sídlem ve Zlíně – Přílukách, byla založena 15. 3. 1993 jako společnost s ručením omezeným zápisem v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně. Obchodní společnost je zaměřená na prodej stavebního materiálu, ale především na materiály v oblasti suché výstavby.

Společnost MPL je v současné době jedním z leaderů na trhu v oblasti prodeje speciálních materiálů v oblasti suché výstavby, a to sádkartonů a jeho příslušenství. Tuto pozici zastává již delší dobu cca 7 – 10 let. V ostatních materiálech se řadí mezi 4 největší hráče na stavebním trhu.

K dosažení optimalizace poměru cena/kvalita má společnost zabezpečenu dlouhodobou spolupráci s mnoha tuzemskými i zahraničními obchodními partnery. V současnosti nabízí široký sortiment stavebních materiálů a při jeho výběru klade důraz na kvalitu, ekologickou nezávadnost a certifikaci výrobků. Zákazníkům může společnost nabídnout celé řešení pro jejich stavby, např. sádkartonové desky, izolace, zdící materiály, okna, podlahy, dveře, malty, omítky, barvy, nářadí atd.

Odběrateli jsou hlavně velké a střední firmy, ale taktéž maloodběratelé, kterým může společnost nabídnout tyto služby:

- odborné poradenství
- servis v zajištění dopravy zboží
- provádění cenových návrhů
- míchání barev a omítkových směsí
- zhotovení barevných návrhů fasád na počítači
- zajištění techniků od výrobců na stavbě
- pronájem školící místnosti

Ve snaze nabídnout zákazníkům kvalitní služby, prochází všichni pracovníci MPL pravidelným školením, týkající se nových stavebních materiálů, aby mohli informovat zákazníky o technických novinkách v této oblasti. Firma disponuje certifikátem kvality ISO 9001.

Hlavní předností společnosti MPL Trading je dobrá komunikace s obchodními partnery a servis všech prodávaných materiálů.

V současné době jsou pro zákazníky otevřeny prodejní sklady MPL v důležitých městech naší republiky, a to v Praze, Brně, Olomouci, Ostravě, Prostějově, Liberci, Mladé Boleslavi, Hradci Králové, Kolíně, Otrokovicích a především centrální sklad ve Zlíně o rozloze 6 000 m² skladových ploch.

Základní údaje společnosti:

- vznik společnosti v r. 1993
- právní forma: společnost s ručením omezeným
- počet poboček v ČR: 10 poboček
- obrat: r. 2010 = 722 mil. Kč
- certifikát jakosti ISO 9001:2008

4.1 Zaměstnanci a jejich struktura

Společnost měla k 31. březnu 2011 129 stálých zaměstnanců. Z toho 89 mužů a 40 žen. Ve společnosti není zaměstnán nikdo se změněnou pracovní schopností. Věkové rozdělení zaměstnanců ukazuje tabulka č. 1.

Tab. 1. Věková struktura zaměstnanců

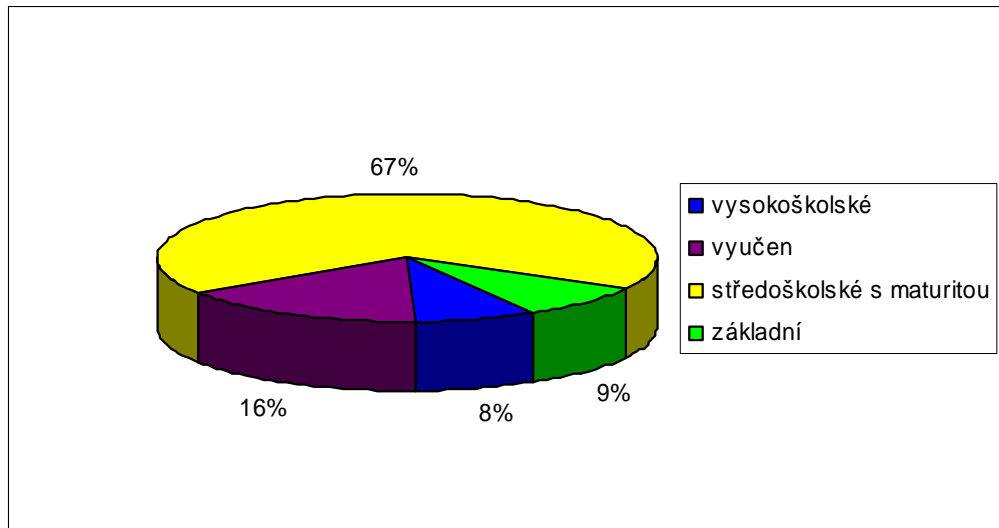
Pohlaví	Věk (v letech)			
	do 18	18 - 40	41 – 65	nad 65
Muži	0	63	26	0
Ženy	0	29	11	0

Zdroj: vlastní

Společnost MPL Trading čerpá od roku 2009 dotace z Evropské unie na vzdělávání svých zaměstnanců. Pořádají se pravidelná školení pro vedoucí středisek, obchodní manažery a technicko-hospodářské pracovníky, což má bezesporu pozitivní vliv na kvalifikaci zaměstnanců především v oblastech osobních, komunikačních, manažerských a jazykových zna-

lostí. Strukturu vzdělanosti zaměstnanců společnosti k 31.3.2011 zobrazuje následující graf.

Graf 1. Vzdělanostní struktura společnosti k 31.3.2011



Zdroj: vlastní

Jednatel společnosti představuje první úroveň řízení podniku. Ředitelé jsou potom zástupci druhé úrovně řízení.

Obchodní ředitel spravuje všechna střediska po celé republice a zároveň má pod sebou jednotlivé vedoucí středisek a obchodní zástupce. Nově pod něj spadá i úsek marketingu.

Ekonomický ředitel je kromě toho i prokuristou a představitelem vedení pro jakost. Na starosti má veškerou ekonomickou a právní činnost podniku a také účtárnu, která se skládá z 5 účetních.

Celková organizační struktura se nachází v příloze P I.

5 VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ ANALÝZY SPOLEČNOSTI

Slouží pro vyhodnocení aktuální situace společnosti MPL Trading a pro zjištění případných problémových oblastí. Tyto analýzy nám ukáží silné a slabé stránky, potenciální hrozby, které by společnost mohli negativně ovlivnit a příležitosti, které se společnosti mohou naskytnout a kterých by měla využít.

5.1 SLEPT analýza

5.1.1 Sociální faktory

Sociální faktory bude ovlivňovat způsob chování obyvatelstva. Zatímco v minulosti životní úroveň stoupala, v současné ekonomické situaci se dá očekávat, že lidé i firmy budou vyčkávat a spíše šetřit než investovat do nových výstaveb. Podle očekávání analytiků by měl být rozhodující pro firmy ve stavebnictví rok 2011 až 2012.

5.1.2 Legislativní faktory

MPL Trading je společnost s ručením omezeným, tudíž pro ni platí běžné zákony. Týkají se jí veškeré změny v sazbách daní v „balíčku úsporných opatření“, který byl vládou schválen od roku 2010 – např. zvýšení obou sazeb DPH nebo daně z nemovitosti.

5.1.3 Ekonomické faktory

Ekonomické faktory ovlivňují koupěschopnost obyvatelstva. Může tak docházet k zadlužování obyvatelstva, k nesplácení úvěrů a k množství osobních bankrotů. Projeví se to nejen u menších zákazníků, kterých podle očekávání ubylo, ale především odběratelů větších i pravidelných, u kterých stále častěji dochází k neschopnosti splácet své závazky.

Lze očekávat stagnace či pokles životní úrovně s nižší touhou po zajištění hmotnými statky jako jsou právě nové domy a byty. Ve stavebních úpravách menšího rozsahu se změna neočekává.

Na druhou stranu bude existovat stále velké množství obyvatel, kteří budou vyžadovat určitý životní standard a budou mít dostatek finančních prostředků pro jeho dosažení.

5.1.4 Politické faktory

Politická situace ve střední Evropě, zejména v České republice, je díky krizi poměrně nestabilní a může se objevit i další zvrát.. Dá se očekávat, že politická situace bude v nejbližších letech nadále nestabilní a může ovlivňovat podnikatelské prostředí v regionu. Střídání politické moci levice a pravice ale nebude mít vliv na demokratický vývoj.

5.1.5 Technologické faktory

Technologie se budou i dále rozvíjet. Je pravděpodobné, že pomalejším tempem než doposud, ovšem i na to musí být společnost připravena. I ve stavebnictví se používají stále modernější materiály a postupy a MPL musí být schopna toto svým zákazníkům nabídnout.

5.2 Porterův model konkurenčních sil

5.2.1 Vyjednávací síla zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků je velmi silná. Zákazníci mají snadný přístup k informacím a využívají sofistikované metody porovnávání cen zboží. Především on-line porovnávání.

Zákazníci však na druhou stranu očekávají vysoký standard poskytovaných služeb a 100% kvalitu dodávaného zboží a jsou ochotni si za tyto služby připlatit.

5.2.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů není velká, protože v segmentu stavebních materiálů existuje poměrně velké množství konkurenčních dodavatelů. Dodavatele lze docela snadno nahradit jiným.

Dodavatelé musí přizpůsobit kvalitu služeb a dodávaných výrobků požadavkům obchodníků a nastavit konkurenceschopné ceny. Tato situace umožňuje obchodníkům tlačit na snižování nákupních cen.

5.2.3 Hrozba vstupů nových konkurentů

Hrozba vstupu nových konkurentů je díky úplně volnému trhu vysoká. I přesto si MPL Trading drží již několik let velmi výborné postavení na trhu se stavebními materiály.

V této oblasti je možné konkurovat si školeným personálem, lepším prostředím, stejně tak i lepšími cenami. Nebo se dokonce snažit odlišit od konkurence a některé služby poskytovat navíc, nebo k základní ceně zcela zdarma.

5.2.4 Hrozba substitutů

Způsobů jak nahradit stavební materiál není příliš mnoho, a protože MPL nabízí (snad kromě dřevostaveb) opravdu všechny typy materiálu, je hrozba substitutů minimální.

5.2.5 Konkurenční rivalita v odvětví

V odvětví velkoobchodního i maloobchodního prodeje existuje značná rivalita. Tato rivalita přináší obrovský tlak na snižování prodejních cen, které se nacházejí těsně nad hranicí 10% marže. Tento silný konkurenční boj mohou přežít jen ekonomicky silné a přizpůsobivé obchody, a tak toto může být velmi silnou konkurenční výhodou.

5.3 Analýza SWOT

5.3.1 S – silné stránky

- dlouholetá tradice značky MPL
- dlouhodobí obchodní partneři
- servis prodáváných materiálů
- pružnost firmy
- certifikát ISO 9001:2008
- existuje potenciál pro zvýšení produktivity práce
- pravidelné vzdělávání vlastních zaměstnanců díky dotaci z EU
- pokrytí téměř celé České republiky

5.3.2 W – slabé stránky

- rostoucí konkurence
- sezónnost odvětví

- není internetový obchod
- prosazování se cenou
- existující fluktuace
- izolovaná práce regionálních středisek

5.3.3 O – příležitosti

- rozšíření sortimentu
- budování dalších středisek v ČR (především oblast jižních Čech)
- rozvoj kompetencí stávajících zaměstnanců
- získání dalších obchodních manažerů
- získání většího podílu na trhu a zvýšení obrátu
- rozvoj spolupráce regionálních středisek

5.3.4 T – ohrožení

- nasycení trhu, tlak konkurence
- nedostatek kvalifikovaných pracovníků na trhu práce
- růst cen energií a nakupovaného materiálu a služeb
- závislost na dodavatelích
- současná ekonomická situace

5.4 Odvětví působnosti společnosti

Z hlediska klasifikace ekonomických činností CZ-NACE patří MPL Trading do sekce G 46 Velkoobchod, kromě motorových vozidel, konkrétně 46.73 Velkoobchod se dřevem, stavebními materiály a sanitárním zařízením.

Ač se jedná o společnost s obchodní činností, přímo závislá je na odvětví stavebnictví, které je považováno za velmi důležité odvětví v rámci České republiky. Stavební firmy jsou zastoupeny mezi největšími firmami ČR a některé se také řadí mezi významné firmy regionu střední a východní Evropy, např. zlínské PSG. Stavebnictví je však více než jiné obory závislé na vývoji ekonomiky státu. Růst investiční výstavby je spolehlivým indikátorem růstu ekonomiky. Naopak v případě poklesu ekonomiky bývá stavebnictví mezi prvními postiženými. A proto společnost MPL Trading byla a je zasažena vývojem celosvětové ekonomiky posledních 2 let.

Poslední průzkumy ukazují, že stavební produkce v lednu 2011 meziročně vzrostla o 8,3 %. Stavební produkce očištěná od sezónních vlivů byla v lednu 2011 meziměsíčně nižší o 0,9 %. Ani relativně příznivé počasí ve srovnání s lednem 2010 (průměrná teplota o 3,8 °C vyšší a výrazně menší sněhová pokrývka) nepomohlo k lepšímu výsledku ve stavebnictví. Index stavební produkce se v lednu 2011 pohyboval na úrovni roku 2004 a ve srovnání s lednem 2009 byl o téměř 20 % nižší. Počet zahájených bytů v lednu 2011 vzrostl meziročně o 7,0 % a dosáhl hodnoty 2 220 bytů. Počet zahájených bytů v rodinných domech meziročně vzrostl o 37,1 %. Tento nárůst byl ovlivněn neobvykle nízkou srovnávací základnou z ledna 2010, kdy počet zahájených bytů v rodinných domech meziročně klesl o více než 40 %. Počet zahájených bytů v bytových domech poklesl o 24,6 %. Počet dokončených bytů v lednu 2011 meziročně poklesl o 34,4 % a činil 2 026 bytů. Počet dokončených bytů v rodinných domech klesl o 12,8 %, v domech bytových poklesl o 73,5 %.

[24]

Důvodem dalšího poklesu v roce 2010 bylo především utlumení státních zakázek a přetrvávající obavy obyvatel ČR z budoucího vývoje ekonomiky a případné ztráty zaměstnání.

Graf 2. Vývoj stavební produkce v průběhu roku 2010 – meziroční srovnání



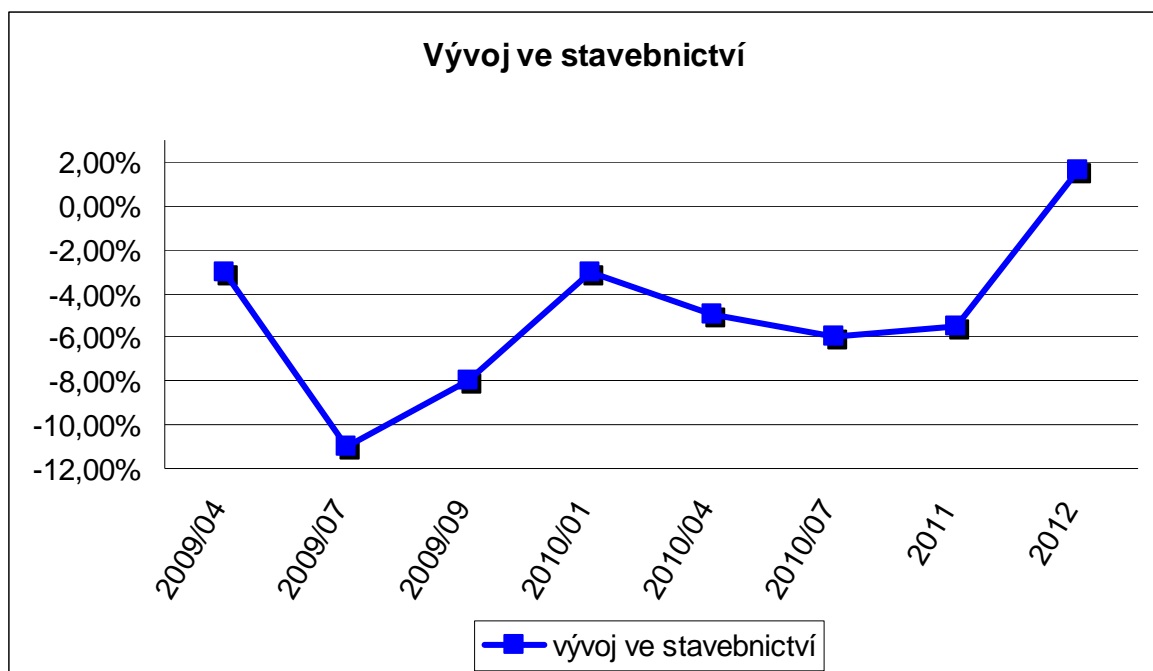
Zdroj: [25]

Výrazný propad objemu stavební výroby v prosinci loňského roku jen "korunoval" velmi slabé výsledky všech předchozích měsíců roku 2010. I přes relativně nízkou srovnávací

základnu se české stavebnictví v loňském roce propadlo meziročně o 7,8 % (po očištění o 8 %). [25]

Podle nejnovějšího šetření společnosti CEEC Research (Výzkum potenciálu stavebnictví v zemích střední a východní Evropy) se v lednu 2011 sebedůvěra stavebních společností mírně zlepšila, stále je však nízká. Zlepšila se sebedůvěra středních a malých stavebních firem, zhoršení naopak nastalo u velkých stavebních společností. České stavebnictví čeká v roce 2011 další pokles a pokračování v negativním vývoji z roku 2010. Pesimistický výhled prezentují především velké stavební společnosti. Stabilizace a mírný růst se očekává nejdříve od roku 2012. Pokles tržeb českých stavebních společností bude pokračovat i v roce 2011. Výhled vývoje svých tržeb dále zhoršují především velké stavební společnosti, střední a malé stavební firmy naopak mírně zlepšily výhled a očekávají stabilizaci již v tomto roce. [26]

Graf 3. Vývoj ve stavebnictví a jeho predikce



Zdroj: vlastní

6 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI MPL TRADING

Finanční analýza čerpá informace z účetní závěrky podniku, zpracovala jsem ji za období 2008-2010. V příloze P II nalezneme rozvahu a výkaz zisků a ztrát společnosti z roku 2010 zahrnující i roky předešlé až do období roku 2005. Všechny údaje pro hodnocení výkonnosti podniku jsou v tis. Kč.

6.1 Horizontální a vertikální analýza rozvahy

K základním metodám finanční analýzy patří analýza absolutních ukazatelů. V tabulce č. 2 nalezneme procentní rozbor (vertikální analýzu) jednotlivých položek rozvahy.

Tab. 2. Majetková a finanční struktura společnosti– vertikální analýza

	2008		2009		2010	
AKTIVA CELKEM	351 945	100,00%	334 607	100,00%	352 318	100,00%
Dlouhodobý majetek	124 750	35,45%	124 572	37,23%	131 889	37,43%
Dlouhodobý nehmotný	1 054	0,84%	498	0,40%	521	0,40%
Dlouhodobý hmotný	103 846	83,24%	104 224	83,67%	111 518	84,55%
Dlouhodobý finanční	19 850	15,91%	19 850	15,93%	19 850	15,05%
Oběžná aktiva	220 250	62,58%	207 424	61,99%	220 023	62,45%
Zásoby	67 643	30,71%	63 024	30,38%	62 524	28,42%
Krátkod. pohledávky	140 405	63,75%	129 569	62,47%	145 197	65,99%
Krátkod. fin.majetek	12 202	5,54%	14 831	7,15%	12 302	5,59%
Časové rozlišení	6 945	1,97%	2 611	0,78%	406	0,12%
PASIVA CELKEM	351 945	100,00%	334 607	100,00%	352 318	100,00%
Vlastní kapitál	198 782	56,48%	217 909	65,12%	232 709	66,05%
Základní kapitál	100	0,05%	100	0,05%	100	0,04%
Rezervní fondy, nedělit. fond a ost. fondy ze zisku	550	0,28%	550	0,25%	550	0,24%
Výsledek hospodaření minulých let	164 594	82,80%	198 133	90,92%	215 259	92,50%
Výsledek hospodaření běžného úč.období	33 538	16,87%	19 126	8,78%	16 800	7,22%
Cizí zdroje	161 308	45,83%	124 769	37,29%	124 903	35,45%
Dlouhodobé závazky	6	0,00%	36	0,03%	36	0,03%
Krátkodobé závazky	69 083	42,83%	51 742	41,47%	57 824	46,30%

Bankovní úvěry a výpomoci	92 219	57,17%	72 991	58,50%	67 043	53,68%
Časové rozlišení	-8 145	-5,05%	-8 071	-2,41%	-5 294	-1,50%

Zdroj: vlastní

Z hlediska vertikální analýzy se ukázal téměř stabilní podíl celkového dlouhodobého majetku na celkových aktivech, stejně tak jeho jednotlivých částí na celkovém dlouhodobém majetku samotném po celé sledované tříleté období. Součástí dlouhodobého nehmotného majetku je pouze software, do dlouhodobého hmotného majetku řadí pozemky, stavby a samostatné movité věci. Dlouhodobý finanční majetek je celý tvořen odkupem podílu v dceřinné společnosti při odstupu jednoho z tehdejších společníků. Celý dlouhodobý majetek je odpisován podle platných zákonů České republiky, rovnoměrně, daňově i účetně.

Stejně vlastnosti vykazuje i položka oběžného majetku, která je také stále na poměrně stejné úrovni. Její největší částí však jsou pohledávky, které za poslední rok výrazně narostly, protože se společnost díky současné ekonomické situaci potýká s velmi zhoršenou platební morálkou svých zákazníků. Vývoj pohledávek za poslední tři roky zobrazuje tabulka 3 s údaji vždy k 31. 12. daného roku.

Tab. 3. Struktura krátkodobých pohledávek z obchodního styku

	2008	%	2009	%	2010	%
Poskytnuté zálohy	2 375	1,6%	1 822	1,3%	887	0,5%
Pohledávky do splatnosti	74 362	51,5%	65 676	50,0%	69 181	40,9%
Po splatnosti:do 30 dnů	37 861	26,2%	28 006	19,6%	34 324	20,3%
31 - 60 dnů	11 414	7,9%	11 534	8,1%	14 515	8,6%
61 - 90 dnů	2 037	1,4%	2 498	1,7%	5 698	3,4%
91 - 180 dnů	3 872	2,7%	5 024	3,5%	3 647	2,2%
180 - 360 dnů	1 688	1,2%	8 098	5,7%	8 996	5,3%
nad 360 dnů	10 904	7,5%	14 551	10,2%	31 722	18,8%
Pohledávky po splatnosti celkem	67 776	46,9%	69 711	48,7%	98 902	58,5%
Celkem	144 513	100,0%	135 387	100,0%	168 970	100,0%
Opravné položky k pohledávkám	4 108	2,8%	5 818	4,1%	23 773	13,4%
Obchodní pohledávky (NETTO)	140 405	97,2%	129 569	95,9%	145 197	86,6%

Zdroj: vlastní

Pohledávky po splatnosti jsou ošetřeny postupem dle vnitřních předpisů firmy. To znamená, že vymáhání začíná obchodní manažer nejpozději sedmý den po splatnosti. Následují písemné upomínky zasílané poštou nebo emailem, 3. upomínka je upomínkou předžalobní. Pokud odběratel nereaguje ani po této upomínce, což je zpravidla cca 90 dní po splatnosti, je na základě podepsaných smluv zahájeno rozhodčí řízení s následnou exekucí.

Zásoby jsou tvořeny výhradně zbožím – cílem společnosti je stavy zásob snižovat, dlouhodobě se pohybují na hranici 60 mil. Kč.

Oblast rozvahy - vlastní kapitál vytrvale roste, vzhledem k tomu, že základní kapitál i fondy se nemění, společnost je i přes klesající tendenci u výsledku hospodaření dlouhodobě zisková. I díky tomu postupně klesá podíl cizích zdrojů, jejich největší částí jsou odjakživa krátkodobé finanční výpomoci a dlouhodobé bankovní úvěry. Veškerý výsledek hospodaření běžného účetního období ve společnosti se vždy přesouvá do položky Výsledek hospodaření minulých let. Pokud nedochází k přesunu celé částky, znamená to, že si majitelé vzali nějakou částku ze zisku. Jiným způsobem firma zisk nerozděluje.

Do bankovních úvěrů patří dva investiční úvěry pořízeny na začátku a v polovině minulého desetiletí na nákup areálu ve Zlíně a také na stavbu a rekonstrukci areálu v Brně.

Analýza trendů (horizontální analýza) položek majetkové a finanční struktury se nachází v tabulce č. 4.

Tab. 4. Majetková a finanční struktura společnosti– horizontální analýza

	2008	2009	2010	2008/2009	2009/2010
AKTIVA CELKEM	351 945	334 607	352 318	-4,93%	5,29%
Dlouhodobý majetek	124 750	124 572	131 889	-0,14%	5,87%
Dlouhodobý nehmotný	1 054	498	521	-52,75%	4,62%
Dlouhodobý hmotný	103 846	104 224	111 518	0,36%	7,00%
Dlouhodobý finanční	19 850	19 850	19 850	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	220 250	207 424	220 023	-5,82%	6,07%
Zásoby	67 643	63 024	62 524	-6,83%	-0,79%
Krátkodobé pohledávky	140 405	129 569	145 197	-7,72%	12,06%
Krátkodobý finanční majetek	12 202	14 831	12 302	21,55%	-17,05%
Časové rozlišení	6 945	2 611	406	-62,40%	-84,45%
PASIVA CELKEM	351 945	334 607	352 318	-4,93%	5,29%

Vlastní kapitál	198 782	217 909	232 709	9,62%	6,79%
Základní kapitál	100	100	100	0,00%	0,00%
Rezervní fondy, nedělit. fond a ost. fondy ze zisku	550	550	550	0,00%	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	164 594	198 133	215 259	20,38%	8,64%
Výsledek hospodaření běžné- ho účetního období	33 538	19 126	16 800	-42,97%	-12,16%
Cizí zdroje	161 308	124 769	124 903	-22,65%	0,11%
Dlouhodobé závazky	6	36	36	500,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	69 083	51 742	57 824	-25,10%	11,75%
Bankovní úvěry a výpomoci	92 219	72 991	67 043	-20,85%	-8,15%
Časové rozlišení	-8 145	-8 071	-5 294	-0,91%	-34,41%

Zdroj: vlastní

Na první pohled je patrné, že kolísání v rámci srovnání let po sobě jdoucích je významné, v žádné oblasti však kritické. Nejvýraznější změna je vidět u dlouhodobého nehmotného majetku, kdy v roce 2008 bylo velmi investováno do rozvoje účetního softwaru společnosti a nyní se postupně rozpouští v podobě odpisů.

Ostatní viditelné pohyby jsou zapříčiněny současným „divokým“ obdobím, kdy se v roce 2009 oproti velmi silným předchozím letům projevila hospodářská krize ve stavebnictví, která stále trvá, ale u společnosti se pomalu začíná vykazovat opět vzestupná tendence jednotlivých položek.

6.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

6.2.1 Tržby podle struktury za rok 2008 – 2010

Činností společnosti MPL Trading, spol. s r.o. je prodej stavebního materiálu, především materiálů v oblasti suché výstavby. Společnost MPL je v současné době jedním z leaderů na trhu v oblasti prodeje a výrobků speciálních materiálů v oblasti suché výstavby, a to sádrokartonů a jeho příslušenství.

Vzhledem k tomu, že je společnost MPL Trading spol., s r.o. obchodní společností, tvoří většinu tržeb položka tržby za zboží. Tržby za zboží zaujímají každoročně více než 98 %

tržeb, zbylé tržby za vlastní výrobky a služby a tržby z prodeje dlouhodobého majetku jsou minimální a významně neovlivňují výsledek hospodaření.

V oboru podnikání, ve kterém společnost působí, se značně projevuje sezónnost. Větší prodeje jsou zaznamenány v teplejších měsících roku, kdy je vhodné klima pro provádění venkovních stavebních prací a stavebních úprav.

Společnost se nicméně snaží tuto sezónnost eliminovat a postupem času rozšiřuje své podnikání o prodej sádkokartonů a suchých směsí, které jsou používány při stavebních pracích uvnitř budov. Prodej tohoto zboží není sezónností ovlivněn.

Tab. 5. Tržby společnosti za poslední 3 roky

	Rok					
	2008		2009		2010	
	Kč	Struktura (%)	Kč	Struktura (%)	Kč	Struktura (%)
Tržby z prodeje zboží	783 172	98,46	688 532	98,21	706 272	97,78
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	10 136	1,27	12 311	1,76	15 503	2,15
Tržby z prodeje DHM	2 143	0,27	221	0,03	502	0,07
Celkem	795 451	100,00	701 064	100,00	722 277	100,00

Zdroj: vlastní

Ve výše uvedené tabulce jsou uvedeny tržby za období 2008 – 2010. Dle druhu tržeb jsou nejvýznamnější tržby za prodej zboží, které tvoří více než 98 % z celkových tržeb. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb a tržby z prodeje dlouhodobého hmotného majetku tvoří okolo 2 % tržeb v každém roce, což je zanedbatelné a téměř neovlivňují hospodářský výsledek. V roce 2009 dochází ke snížení tržeb oproti roku 2008 o 11,9 %. Toto snížení bylo dáno stavebním boomem v roce 2008, ve kterém končila platnost snížené sazby DPH ve výši 5 % a projevující se krizí v roce 2009. Růst tržeb v roce 2010 oproti roku předcházejícímu je o 3 %.

Přesto, že došlo k meziročnímu snížení tržeb, je toto snížení pozitivní oproti původně očekávanému snížení. Snížení se očekávalo mnohem vyšší vzhledem k nárůstu sazeb DPH z 5 % na 9 %, ale hlavně s ohledem na propukající ekonomickou krizi, která měla na odvětví stavebnictví velmi negativní dopad. V roce 2009 se společnost dostala téměř na hod-

noty tržeb dosažených v roce 2007, kdy nepropukala ekonomická krize a sazba DPH byla ve výši 5 %. Tento jev je pozitivní.

V roce 2011 je předpokladem společnosti drobný nárůst tržeb oproti roku 2010 s předpokladem cca 725 mil. Kč.

6.2.2 Procentní rozbor výkazu zisku a ztráty

Tab. 6. Analýza nákladů a výnosů

	2008		2009		2010	
VÝNOSY CELKEM	832 393	100,00%	736 336	100,00%	747 080	100,00%
Tržby za prodej zboží	783 172	94,09%	688 532	93,51%	706 272	94,54%
Výkony	10 136	1,22%	12 311	1,67%	15 503	2,08%
Tržby z prodeje DLM	2 143	0,26%	221	0,03%	502	0,07%
Ostatní provozní výnosy	3 867	0,46%	859	0,12%	3 698	0,49%
Výnosové úroky	88	0,01%	16	0,00%	30	0,00%
Ostatní finanční výnosy	32 987	3,96%	34 397	4,67%	21 075	2,82%
NÁKLADY CELKEM	796 304	100,00%	713 082	100,00%	730 202	100,00%
Náklady na prodané zboží	680 282	85,43%	600 164	84,16%	619 788	84,88%
Výkonová spotřeba	47 940	6,02%	42 673	5,98%	44 630	6,11%
Osobní náklady	45 528	5,72%	45 739	6,41%	45 175	6,19%
Daně a poplatky	366	0,05%	376	0,05%	288	0,04%
Odpisy	4 966	0,62%	5 347	0,75%	5 460	0,75%
Zůstatková cena prodaného DLM	1 576	0,20%	135	0,02%	31	0,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek	6 425	0,81%	10 830	1,52%	6 425	0,88%
Ostatní provozní náklady	2 083	0,26%	1 586	0,22%	3 380	0,46%
Nákladové úroky	4 147	0,52%	3 666	0,51%	2 646	0,36%
Ostatní finanční náklady	2 991	0,38%	2 566	0,36%	2 379	0,33%

Zdroj: vlastní

V oblasti celých výnosů je zřejmé, že společnost MPL Trading se zabývá obchodní činností, protože podíl tržeb z prodeje zboží se pohybuje okolo 94 %. Ostatní výnosové položky jsou zanedbatelné. Většího poměru dosahují pouze Ostatní finanční výnosy. Do této položky patří v menším množství kurzové zisky, ale především finanční bonusy a skonta, které samy o sobě společnost drží nad hranicí ztráty, protože výsledek hospodaření z provozní

činnosti je v posledních letech nízký, v roce 2009 dokonce záporný. Tudíž celkový kladný výsledek hospodaření pro společnost MPL vzniká pouze v oblasti bonusů a skont. Tato strategie je ve společnosti už poměrně dlouho zakořeněná, otázkou je, jak dlouho je udržitelná.

U nákladů lze konstatovat poměrně stabilní podíl všech druhů nákladů na celkových nákladech. Nejvýznamnější položkou jsou zde, jak se dá u obchodní firmy očekávat, náklady na prodané zboží – vždy okolo 84 %. Jako druhou nejvýznamnější položkou jsou zde osobní náklady, které měly spíše klesající tendenci. Můžeme si povšimnout také výraznějšího podílu položky Změna stavu rezerv a opravných položek v roce 2009. Právě v tomto roce se společnost začala pečlivěji zabývat opravnými položkami k pohledávkám, protože situace s nesplacenými pohledávkami začala být neúnosná. Ostatní položky jsou stejně jako u výnosů velikostně nevýznamné. Do ostatní provozních nákladů patří zaplacené smluvní pokuty a penále, ostatní pokuty, odpisy pohledávek a ostatní náklady. Do ostatních finančních výnosů patří kurzové ztráty, poplatky v bankách a manka a škody na finančním majetku – také zanedbatelná položka.

6.3 Analýza výsledku hospodaření

Následující tabulka ukazuje vývoj jednotlivých druhů výsledků hospodaření za sledované tříleté období. Je patrné, že čistý zisk byl vždy kladný, i když ne rostoucí, což je stále pozitivní pro překonání současné situace na trhu.

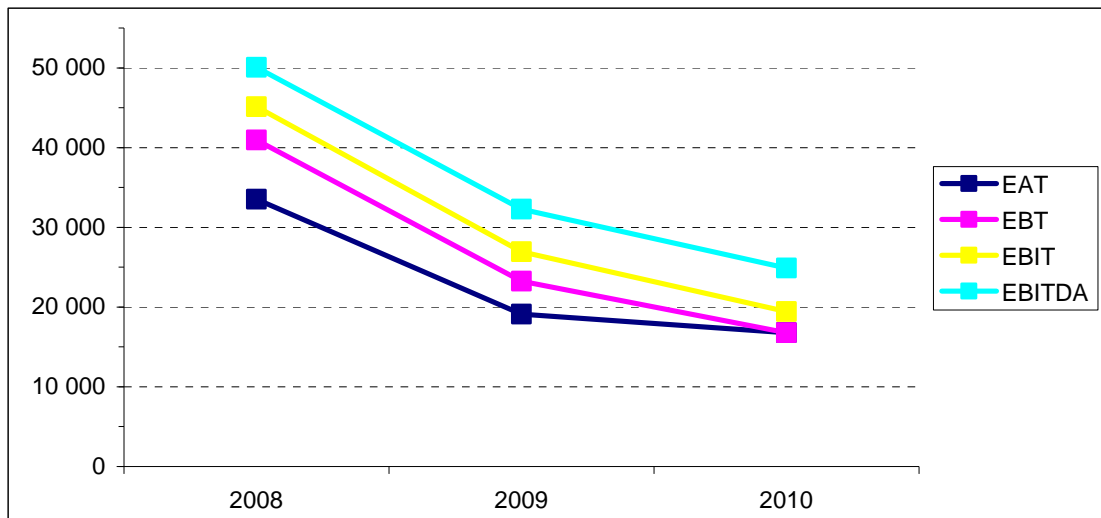
Tab. 7. Vývoj výsledků hospodaření společnosti

(v tis. Kč)	2008	2009	2010
VH z provozní činnosti	15 024	-4 927	720
VH z finanční činnosti	25 937	28 181	16 080
VH z mimořádné činnosti	0	0	0
VH za účetní období (EAT)	33 538	19 126	16 800
VH před zdaněním (EBT)	40 961	23 254	16 800
VH před zdaněním a úroky (EBIT)	45 108	26 920	19 446
VH před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA)	50 074	32 267	24 906

Pozn.: daň z příjmu za rok 2010 ještě nebyla v době tvorby DP spočítána

Zdroj: vlastní

Graf 4. Vývoj výsledků hospodaření společnosti



Zdroj: vlastní

Důležitým údajem, který je zajímavý především pro vedení společnosti, je rozdělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním.

Manažery může zajímat, jaká část EBITu patří věřitelům ve formě nákladových úroků, kolik vytvořeného výsledku před úroky a daněmi dostane stát v podobě daní a kolik zůstává v podniku v podobě čistého zisku.

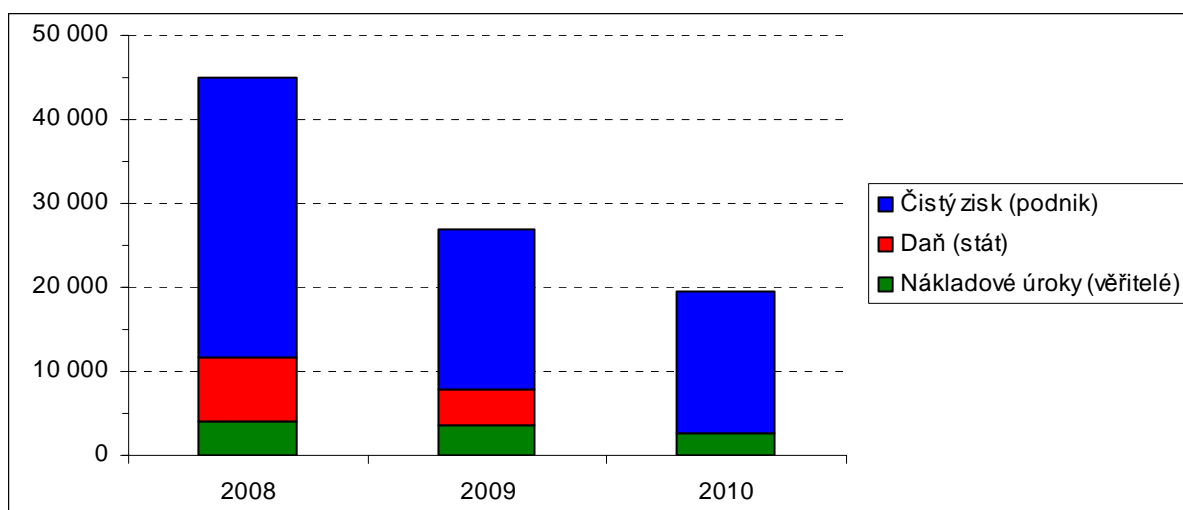
Tab. 8. Rozdělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním

(v tis. Kč)	2008	2009	2010
EBIT	45 108	26 920	19 446
Nákladové úroky (věřitelé)	4 147	3 666	2 646
Daň (stát)	7 423	4 128	0
Čistý zisk (podnik)	33 538	19 126	16 800

Pozn.: daň z příjmu za rok 2010 ještě nebyla v době tvorby DP spočítána

Zdroj: vlastní

Graf 5. Rozdělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním



Zdroj: vlastní

6.4 Čistý pracovní kapitál

Tab. 9. Čistý pracovní kapitál

(v tis. Kč)	2008	2009	2010
ČPK	79 399	98 673	107 622

Zdroj: vlastní

Ukazatel čistého pracovního kapitálu vykazuje rostoucí trend, to znamená, že společnost používá konzervativní strategii financování a část oběžných aktiv je kryta dlouhodobým kapitálem.

Obecně existují periody v hospodaření firmy, kdy se střídá období nedostatku a přebytku hotovosti z dlouhodobých zdrojů. Firma používá krátkodobé financování pouze k pokrytí špiček kapitálové potřeby. ČPK je větší než trvalá složka oběžných aktiv a také větší než maximální hodnota celkových oběžných aktiv.

Přebytek likvidních, krátkodobých aktiv nad krátkodobými zdroji v přijatelné výšce ukazuje, že firma má dobré finanční zázemí. To je důležité k tomu, aby si podnik zachovával určitou likvidnost, která mu umožní pokračovat ve své činnosti i v případě, že by jej potkala nějaká nepříznivá událost s neočekávaným výdejem peněžních prostředků.

6.5 Poměrové ukazatele

6.5.1 Ukazatele likvidity

V této části finanční analýzy jsou počítány hodnoty likvidity společnosti, tedy zda je firma schopna přeměnit majetek na peníze, z kterých je možné uhradit závazky.

Tab. 10. Likvidita společnosti

	2008	2009	2010
Běžná likvidita	1,564	1,907	1,957
Pohotová likvidita	1,083	1,328	1,401
Hotovostní likvidita	0,087	0,136	0,109
Podíl pracovního kapitálu na oběžných aktivech	36,0%	47,6%	48,9%

Zdroj: vlastní

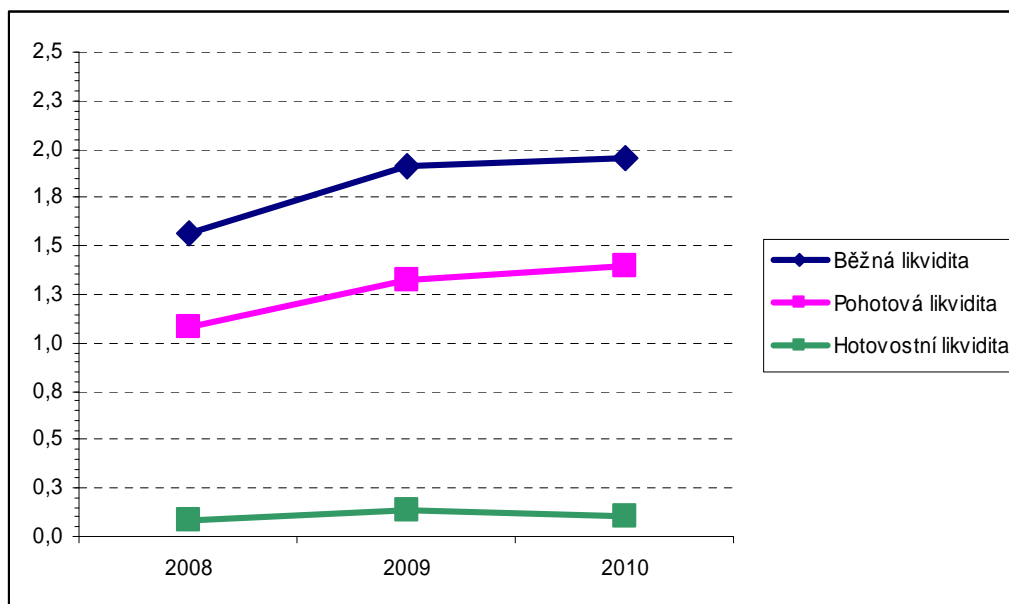
Pro oblast běžné likvidity jsou Ministerstvem obchodu a průmyslu doporučeny hodnoty od 1,5 do 2,5 a jak je vidět, ve všech třech letech se firma v tomto rozmezí pohybuje a vysoko je také nad průměry odvětví.

To stejné platí i pro pohotovou likviditu, kde jsou doporučené hodnoty 1,0 – 1,5. Pouze pro hotovostní likviditu s rozhraním 0,2-0,5 hodnoty nedosahují doporučených hodnot, hranice 0,2 nedosáhl v letech 2008 a 2009 však ani průměr odvětví.

Firma může mít problémy při výskytu neočekávané potřeby likvidních finančních prostředků a při úhradě svých závazků samotnými peněžními prostředky. Toto může být pokryto dvěma kontokorentními úvěry, které společnost čerpá, nicméně žádoucím stavem je hodnoty ukazatele dostat do doporučených hranic.

Ukazatel podílu pracovního kapitálu na oběžných aktivech vyšel v doporučených normách (30 – 50%), tzn., že krátkodobá finanční stabilita podniku je v pořádku.

Graf 6. Vývoj likvidity společnosti v posledních 3 letech



Zdroj: vlastní

Graf znázorňuje vývoj likvidity. Celkově pozitivně můžeme hodnotit rostoucí trendy u běžné i pohotové likvidity. U ukazatele hotovostní likvidity můžeme kladně hodnotit rostoucí tendenci, která směřuje k přibližování alespoň k dolní hranici doporučených hodnot (0,2), to je však zatím zbrzděno ekonomickou situací v roce 2010.

6.5.2 Ukazatele rentability

Tab. 11. Rentabilita společnosti

	2008	2009	2010
Rentabilita celkového kapitálu	12,8%	8,0%	5,5%
Rentabilita tržeb	5,8%	3,9%	2,8%
Rentabilita vlastního kapitálu	16,9%	8,8%	7,2%

Zdroj: vlastní

Ukazatele rentability nám ukazují, že firma je dlouhodobě zisková. Varující je ovšem klesající tendence u všech tří ukazatelů rentability, u vlastního kapitálu dokonce během tří let jde o poměrně razantní pokles, což by mělo zajímat především vedení, protože se jedná o výnos pro vlastníky a znamená zhodnocení jimi vložených prostředků. Stále se však v hodnotách pohybuje nad průměry odvětví z let 2008 a 2009 a také od roku 2011 až 2012 lze opět očekávat růst na hodnoty před rokem 2009.

6.5.3 Ukazatele zadluženosti

Tab. 12. Zadluženost společnosti

	2008	2009	2010
Celková zadluženost	45,8%	37,3%	35,5%
Míra zadluženosti	0,811	0,573	0,537
Úrokové krytí	10,877	7,343	7,349
Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji	1,757	1,878	1,859

Zdroj: vlastní

Zadlužení firmy se pohybuje mezi 35-46 %, každý rok se pohybuje v doporučených hodnotách (30-60%).

Ukazatel míry zadluženosti je po celou dobu menší než 1, dokonce má klesající tendenci, což znamená, že podnik má stále více vlastního kapitálu než cizího, přesto jak bylo řečeno výše si nadále udržuje správný poměr vlastního a cizího kapitálu

Úrokové krytí zobrazuje větší hodnoty než je doporučená hodnota 5 a i přes klesající směr jsou to hodnoty stále velmi příznivé. Tento ukazatel nám říká, kolikrát dokáže námi vyprodukovaný zisk pokrýt náklady na cizí kapitál. Podnik tedy bude i nadále schopen splácet své úroky. U tohoto ukazatele obecně platí čím vyšší, tím lepší.

Ukazatel krytí DLM dlouhodobými zdroji vyšel vždy vyšší než 1, tzn. že podnik je překapitalizován. Je tedy finančně stabilní, ale pokud by byl poměr příliš vysoký, znamenalo by to, že drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš vysokou část krátkodobého majetku.

Vliv zadluženosti na rentabilitu vlastního kapitálu

Tab. 13. Multiplikátor vlastního kapitálu

	2008	2009	2010
EBT/EBIT	0,908	0,864	0,864
A/VK	1,771	1,536	1,514
Multiplikátor vlastního kapitálu	1,608	1,326	1,308

Zdroj: vlastní

Multiplikátor vlastního kapitálu je ve sledovaném období větší než jedna, ale má klesající tendenci, což ukazuje, že snižování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře mělo stále

pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech analyzovaných letech, ale přesto se musí dát pozor na nadměrné snižování cizího kapitálu, které by mohlo vést až k negativnímu vlivu na ziskovost kapitálu vlastního.

6.5.4 Ukazatele aktivity

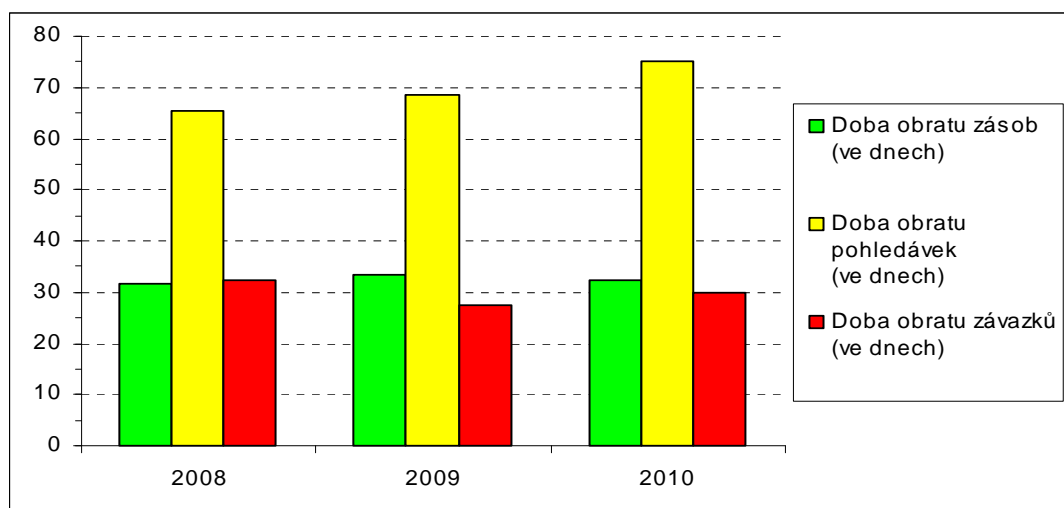
Tab. 14. Ukazatele aktivity společnosti

	2008	2009	2010
Obrat aktiv	2,225	2,058	2,005
Doba obratu zásob (ve dnech)	32	33	32
Doba obratu pohledávek (ve dnech)	65	69	75
Doba obratu závazků (ve dnech)	32	27	30

Zdroj: vlastní

U obratu celkových aktiv je požadována minimální hodnota 1, což společnost splňuje bez problémů. To znamená, že z jedné koruny majetku je dosažena víc než jedna koruna tržeb, konkrétně u MPL je to každý rok více než 2 Kč.

Graf 7. Vývoj ukazatelů doby obratu v posledních 3 letech



Zdroj: vlastní

Doba obratu zásob znamená, jak dlouho trvá přeměnění peněžních prostředků přes formu zboží a pohledávek opět k peněžním prostředkům. U společnosti MPL se tato hodnota za 3 roky příliš nezměnila, je to 32, resp. 33 dní.

Za to se prodlužuje doba obratu pohledávek, což znamená, že společnost musí stále déle a déle čekat než obdrží platby za zboží od svých odběratelů. 75 dní v roce 2010 je neúměrně dlouhá doba a pro podnik to znamená větší potřebu úvěrů a tím i větší náklady.

Nejvíce kritickým bodem této části finanční analýzy pro společnost MPL Trading je srovnání doby obratu pohledávek a závazků. Na první pohled je vidět velký rozdíl mezi počty dnů těchto ukazatelů a tím spíš, že doba obratu závazků, tzn. jak často společnost hradí své závazky, je více než 2x kratší než doba, za jakou jsou společnosti splaceny její pohledávky. Bohužel je to způsobem velice zhoršenou platební morálkou obchodních partnerů anebo také volnějším podmínkami, které jim naši obchodní zástupci dovolí – dlouhé lhůty splatnosti vyplývající přímo ze smluv. Společnost MPL si tak stále stojí za svou pozicí kvalitního a spolehlivého partnera i co se plateb týče, což se ovšem nedá říct o značné části jejich zákazníků. Tyto ukazatele by si firma měla velmi dobře hlídat, protože by se snadno mohla dostat do druhotné platební neschopnosti.

6.5.5 Další ukazatele finanční analýzy

Doplňkem finanční analýzy je i výpočet dalších ukazatelů. Výsledky některých z nich jsou uvedeny v tabulce 14.

Tab. 15. Ostatní ukazatele společnosti MPL

	2008	2009	2010
Přidaná hodnota/Počet zam.	685,12	557,75	481,99
Tržby/Počet zaměstnanců	8 243,92	6 620,50	5 935,06
Osobní náklady/Počet zam.	479,24	439,80	379,62
Výkonová spotřeba/Výnosy	5,76%	5,80%	5,97%
Osobní náklady/Výnosy	5,47%	6,21%	6,05%
Odpisy/Výnosy	0,60%	0,73%	0,73%
Nákladové úroky/Výnosy	0,50%	0,50%	0,35%
Přidaná hodnota/Výnosy	7,82%	7,88%	7,68%
Osobní náklady/Přid.hodnota	69,95%	78,85%	78,76%
Odpisy/Přidaná hodnota	7,63%	9,22%	9,52%
Nákladové úroky/Přid.hodnota	6,37%	6,32%	4,61%
VH před zdaněním/Přid.hodnota	62,93%	40,09%	29,29%

Zdroj: vlastní

Na první pohled je patrné, že klesá přidaná hodnota na každého zaměstnance. Výše přidané hodnoty je poměrně stabilní, ale vývoj tohoto ukazatele je dán neustálým růstem počtu zaměstnanců.

Tuto stejnou tendenci má i vývoj tržeb na jednoho zaměstnance – ze stejných příčin, stejně jako snižující se osobní náklady, kdy ze stále výše je financován mnohem větší počet zaměstnanců.

Ukazatel podílu výkonové spotřeby a výnosů soustavně roste, přesto se však stále nepřibližuje k průměrům odvětví. Naopak osobní náklady v poměru k výnosům jsou vysoko nad průměry odvětví.

Přesně kopírující průměry odvětví jsou hodnoty podílu nákladových úroků na výnosech, podíl přidané hodnoty a výnosů také od těchto průměrů není daleko.

Vysoký podíl osobních nákladů na přidané hodnotě je dán charakterem činnosti společnosti, kdy podstatnou část nákladů tvoří osobní náklady administrativních podpůrných pracovníků.

Odpisy ku přidané hodnotě ukazují, že společnost nakupuje nový dlouhodobý majetek, tím může zvyšovat podporu produktivity práce.

6.6 Souhrnné ukazatele

V rámci finanční analýzy lze použít celou řadu modelů, které mají za úkol vyřešit nesnadné rozhodování o nejhodnějších ukazatelích pro danou společnost. Pro společnost MPL Trading jsem vybrala Altmanovo Z-skóre, který patří mezi nejznámější a nejpoužívanější modely a také Index IN01.

6.6.1 Z – skóre (Altmanův model)

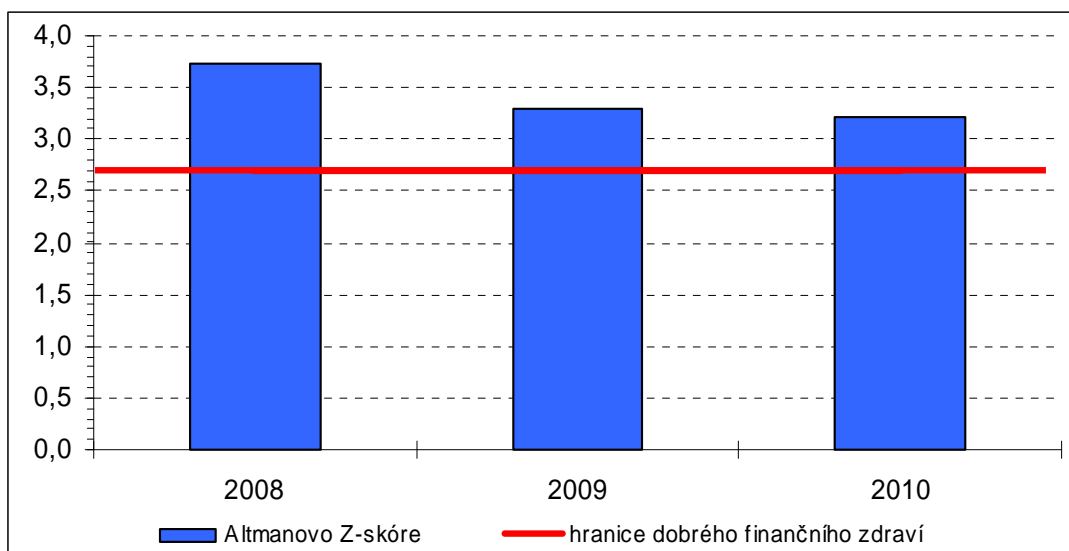
U tohoto souhrnného ukazatele jsou zvoleny hodnoty vah sloužící pro upravený model z roku 1983, kdy byly váhy přepracovány i pro společnosti, které nejsou obchodované na veřejných trzích.

Tab. 16. Altmanovo Z-skóre

	váha	2008	2009	2010
ČPK/A	0,717	0,162	0,211	0,219
ČZ/A	0,847	0,396	0,048	0,040
EBIT/A	3,107	0,398	0,250	0,171
VK/CZ	0,420	0,517	0,734	0,783
Tržby/A	0,998	2,249	2,054	2,003
Altmanovo Z-skóre		3,723	3,297	3,216

Zdroj: vlastní

Graf 8. Altmanovo Z-skóre v posledních třech letech



Zdroj: vlastní

Vzhledem k tomu, že se společnost ve všech třech letech nachází poměrně vysoko nad hranicí finančního zdraví v hodnotě 2,7, po celý čas má sice klesající tendenci, ale stále je daleko od kritické hranice. Můžeme tak konstatovat, že analyzovaná společnost se nachází v uspokojivé finanční situaci.

6.6.2 Index IN01

Index IN01 nám ukazuje, jestli podnik tvoří hodnotu nebo spíše směřuje k bankrotu. Pokud je hodnota tohoto indexu vyšší než 1,77, znamená to, že podnik tvoří hodnotu, pokud je

naopak nižší než hodnota 0,75 znamená to, že podnik se dostal do problémů a může směřovat k bankrotu. Mezi hodnotami 0,75 a 1,77 je tzv. šedá zóna.

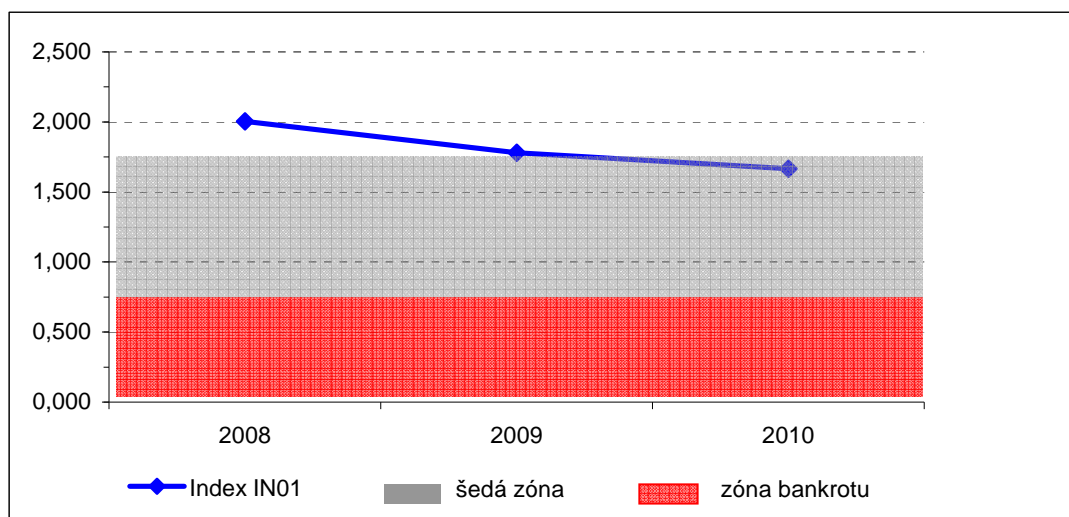
Tab. 17. Index IN 01

	váha	2008	2009	2010
A/CZ	0,130	0,284	0,349	0,367
EBIT/NÚ	0,040	0,435	0,294	0,294
EBIT/A	3,920	0,502	0,315	0,216
V/A	0,210	0,497	0,462	0,445
OA/(KZ+KBÚ)	0,090	0,287	0,361	0,342
Index IN01		2,005	1,781	1,665

Zdroj: vlastní

Z výpočtů je patrné, že společnost se v prvních dvou analyzovaných letech nacházela nad hranicí 1,77 (to znamená, že tvořila hodnotu), avšak hraniční hodnota v roce 2009 již předznamenávala propad do šedé zóny roku 2010, což znamená nevyhraněnou finanční situaci. Tento propad není však nijak výrazný a bude jistě zajímavé sledovat, jak si společnost v této oblasti povede v roce 2011, resp. od roku 2012, kdy se očekává celkové zlepšení situace na celém trhu.

Graf 9. Index IN01 v posledních třech letech



Zdroj: vlastní

7 VYUŽITÍ MODERNÍCH UKAZATELŮ PRO HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI

Ač je to s podivem, ve společnosti MPL Trading se do současnosti nikdo hodnocením výkonnosti podniku nezabýval, alespoň co se týče různých strukturovaných výpočtů a analýz podle všeobecně známých metod – např. ani obyčejná jednoduchá finanční analýza se všemi ukazateli se ve firmě neprovádí. Lépe řečeno základy ve společnosti jsou - základní ukazatele finanční analýzy jsou samy automaticky vyprodukovány softwarem, nicméně podrobněji se dále používají pozorují pouze ukazatele rentability a částečně zadluženosti.. Jediným ukazatel, který se sleduje je prodejní marže. Je nastaven vždy určitý roční cíl, kterého se má s marží dosáhnout a zde se sleduje jeho plnění. K tomu slouží excelovská tabulka, která je měsíčně pro ostatní management sestavována finančním ředitelem. Tato je zaměřena právě na marži prodeje a na ostatní výnosy a náklady a především na celkový zisk za daný měsíc nebo celé období. Pro nejvyšší vedení je tak nejspíš dostačující pohled na celkový výsledek hospodaření či na stav na bankovních účtech a potřebu hloubější analýzy nikdy nepocítili. I přesto, že doposud společnost funguje velmi dobře, tento stav se musí okamžitě změnit. Proto pro společnost chci navrhnout nejvhodnější metody pro měření její výkonnosti.

Při rozhodování, které z moderních metod hodnocení výkonnosti společnosti MPL Trading použiji, jsem brala v úvahu získané poznatky z teorie.

Prvním kritériem byla právní forma společnosti. Jakožto společnost s ručením omezeným nemůže MPL využívat pro řízení výkonnosti ukazatele MVA a Excess Return, které slouží pouze pro veřejně obchodovatelné podniky. Dalším možným ukazatelem byl CFROI s více výhodami, ale nepřehlédnutelnou nevýhodou v podobě náročnosti úprav a složité konstrukci tohoto ukazatele. V úvahu jsem brala i model EFQM. Zde jde o poměrně jednoduchý model, který se však náročně aplikuje. Pochopit jeho zákonitosti musí hlavně vrcholový management organizace. Model EFQM může být osvědčeným nástrojem managementu pro přehled o úspěšnosti, ale musí se s ním pracovat trvale, nemůže jít o nahodilou záležitost. Ale protože vedení MPL je v hodnocení výkonnosti své společnosti „nováčkem“, vybrala jsem pro tuto společnost dvě všeobecně nejznámější a nejpoužívanější metody. Vzhledem k získaným informacím a dalším údajům bylo logickým vyústěním výběru metod zvolení výpočtu ukazatele EVA v ekonomickém i účetním modelu, následován bude koncepcí Balanced Scorecard.

7.1 EVA - ekonomický model

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

7.1.1 Vymezení NOA (C)

Výše investovaného kapitálu může být stanovena buď z aktiv v rozvaze (NOA) anebo z jejich pasiv (C). V následujících krocích budu vycházet z aktiv rozvahy společnosti MPL Trading. Jedná se o aktivaci položek, které v rozvaze nejsou vykázány, vyčlenění neoperativních aktiv a ponížení aktiv o neúročený cizí kapitál. Začnu aktivací položek, které společnost využívá ke své hlavní činnosti, ale které nejsou v rozvaze zachyceny.

Aktivace položek

Leasing

Společnost MPL Trading pořizuje formou leasingu dopravní prostředky. Ve společnosti existuje splátkový kalendář, který bohužel není možno vložit jako přílohu, proto pouze písemně - budoucí leasingové splátky vypadají takto:

rok 2011: 640 tis. Kč

rok 2012: 492 tis. Kč

rok 2013: 464 tis. Kč

rok 2014: 27 tis. Kč

Skutečná výše leasingových splátek ve sledovaných letech:

2006: 4 043 tis. Kč

2007: 3 841 tis. Kč

2008: 6 173 tis. Kč

2009: 5 428 tis. Kč

2010: 3 318 tis. Kč

Pro aktivaci leasingu využijeme aktivaci v současné hodnotě budoucích leasingových splátek. Pro převedení splátek na současnou hodnotu odhadujeme vyšší diskontní míry pro další období ve výši 5 %. Pro analyzované roky 2006 – 2010 jsme použili úrokové sazby stanovené na tržních datech.

Bezriziková úroková míra je převzata z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu, riziková přírážka pak dle ratingu na www.damodaran.com. U nákladů na leasing je brán v úvahu daňový štít (zohlednění daně z příjmu právnických osob v letech 2006 a 2007 – 24%, 2008 – 21%, 2009 – 20%, 2010 – 19%)

Tab. 18. Odhadnutá úroková sazba na leasing

	2006	2007	2008	2009	2010
Bezriziková úroková míra	3,77%	4,28%	4,55%	4,67%	3,85%
EBIT/NÚ	14,43	18,26	10,88	7,34	7,34
Rating	A1	A1	A1	A1	A1
Riziková přírážka	0,90%	1,05%	1,05%	2,10%	1,35%
Odhadnutá úroková sazba leasingu	4,67%	5,33%	5,60%	6,77%	5,20%
Náklady na leasing	3,55%	4,05%	4,42%	5,42%	4,21%

Zdroj: vlastní

Výsledky aktivace leasingu se nacházejí v následující tabulce. Současná hodnota leasingových splátek bude začleněna do dlouhodobého majetku i do závazků.

Tab. 19. Současná hodnota leasingových splátek

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Aktivace leasingu	17 567	17 046	9 427	4 562	1 479

Zdroj: vlastní

Oceňovací rozdíly u dlouhodobého majetku

Další položkou, o kterou by se měla aktiva upravit, jsou oceňovací rozdíly DLM a případně dodatečné odpisy.

Vzhledem k tomu, že firma je sama nevede a nikdo ze společnosti nedokázal ani reprodukční ceny, byť jen přibližně, odhadnout, byla jsem nucena tuto část aktivace vynechat.

Náklady na výzkum a vývoj, tiché rezervy, goodwill

Společnost se výzkumem ani vývojem nezabývá, položka Náklady na výzkum a vývoj je tedy bezpředmětná. Tiché rezervy bývají vytvářeny například pomocí rezerv nebo pomocí opravných položek. Žádné z rezerv však nebyly vedením společnosti označeny jako nadměrné či nepotřebné. Ve společnosti MPL nedochází ke snižování aktiv nebo k tvorbě nad-

bytečných rezerv. Hodnota Goodwill také nebude do aktivace položek při výpočtu NOA zařazena, protože vedení nebylo schopné tuto část identifikovat.

Vyčlenění neoperativních aktiv

Krátkodobý finanční majetek

Součástí krátkodobého finančního majetku společnosti je hotovost v pokladnách, stav na bankovních účtech a ceniny zejména v podobě stravenek. KFM ve společnosti nemá charakter strategické rezervy, ani její hotovostní likvidita nepřekračuje v žádných z let hodnotu 0,5, naopak je podstatně nižší, proto nejsou žádné úpravy provedeny.

Dlouhodobý finanční majetek

Představuje podíl v dceřinné společnosti – v aktivech jej ponecháme.

Nedokončené investice

Jedná se samozřejmě o provozně potřebný majetek, jde o nedostavěné sklady a haly, proto se musí tato část od aktiv odečíst.

Tab. 20. Nedokončené investice

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Nedokončené investice	27 018	157	0	0	5 305

Zdroj: vlastní

Neúročený cizí kapitál

V dalším kroku se musí od aktiv odečíst pasiva, která nejsou úročena. Patří mezi ně dlouhodobé neúročené závazky, krátkodobé závazky nebo časové rozlišení. Jejich přehled je zobrazen v následující tabulce.

Tab. 21. Neúročený cizí kapitál

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Dlouhod. závazky neúročené	16	3	6	36	36
Krátkod. závazky	100 393	114 406	140 851	108 751	112 401
Časové rozlišení P	-318	0	-8 145	-8 071	-5 294
Celkem	100 091	114 409	132 712	100 716	107 143

Zdroj: vlastní

Všechny předešlé informace jsou potom seřazeny v tabulce, jejímž výsledkem je vyčíslení NOA. Hodnoty vycházejí z rozvahy mimo úpravy dlouhodobého majetku. U dlouhodobého hmotného majetku byla přičtena hodnota leasingu a odečtena hodnota nedokončeného dlouhodobého hmotného majetku. Aktiva byla upravena o neúročený cizí kapitál z tabulky 18.

Tab. 22. Vymezení NOA ve sledovaných letech

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Dlouhodob. majetek	76 973	128 456	134 177	129 134	128 063
DNM	937	675	1 054	498	521
DHM	75 986	107 931	113 273	108 786	107 692
DFM	50	19 850	19 850	19 850	19 850
ČPK	64 273	77 337	94 483	109 319	113 286
Zásoby	42 323	56 418	67 643	63 024	62 524
Pohledávky	112 457	112 673	140 405	129 569	145 197
Krátkod. FM	7 530	14 512	12 202	14 831	12 302
Časové rozlišení A	2 054	8 143	6 945	2 611	406
Neúročené závazky	100 091	114 409	132 712	100 716	107 143
NOA	141 246	205 793	228 660	238 453	241 349

Zdroj: vlastní

7.1.2 Vymezení NOPAT

Před vypočtením NOPAT musím provést úpravy:

- zpět k výsledku hospodaření přičíst placené úroky z úvěrů i leasingových plateb. Úroky z bankovních úvěrů vycházejí přímo z výsledovky a u leasingových plateb se používá úroková míra z tabulky 15 a leasingový závazek na začátku období

Tab. 23. Nákladové úroky

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Nákladové úroky - úvěr	1 600	3 183	4 147	3 666	2 646
Nákladové úroky - leasing	624	690	417	247	62

Zdroj: vlastní

- dále odečíst mimořádné položky. U MPL se jedná o výsledek hospodaření z prodeje dlouhodobého majetku (rozdíl mezi tržbami z prodeje dlouhodobého majetku a zůstatkovou cenou tohoto majetku), jehož výši získáme z výkazu zisků a ztrát

- vypočítat a odečíst dodatečnou daň, která se vypočítá z rozdílu mezi VH z běžné činnosti před zdaněním po úpravách a původním VH

Tab. 24. Vymezení NOPAT

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
VH z běžné činnosti před zdaněním - původní	21 480	54 951	40 961	23 254	16 800
VH z běžné činnosti před zdaněním - po úpravách	23 305	58 114	44 958	27 081	19 037
Rozdíl	1 825	3 163	3 997	3 827	2 237
Původně placená daň	5 409	13 344	7 423	4 128	0
Dodatečně vypočtená daň	438	759	839	765	425
NOPAT	17 458	44 011	36 696	22 188	18 612

Zdroj: vlastní

7.1.3 Vymezení C

Následuje úprava rozvahy ve smyslu změny kapitálové struktury. Zde údaje vycházejí z rozvahy kromě položky Ekvivalenty VK. Do té byl dán a odečten dlouhodobý nedokončený majetek. Dále je důležité také začlenění aktivované hodnoty leasingu do části Cizí zdroje a naopak vynechání neúročeného cizího kapitálu, který byl odečten i v úpravě aktiv.

Tab. 25. Vymezení C

(v tis. Kč)	2006	2007	2008	2009	2010
Vlastní kapitál	100 029	168 497	198 782	217 909	227 404
ZK	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Rezervní fondy	550	550	550	550	550
VH minulých let	110 326	126 397	164 594	198 133	215 259
VH úč. Období	16 071	41 607	33 538	19 126	16 800
Ekvivalenty VK	-27 018	-157	0	0	-5 305
Cizí zdroje	41 217	37 296	29 878	20 544	13 945
Bankovní úvěry	23 650	20 250	20 451	15 982	12 466
Leasing	17 567	17 046	9 427	4 562	1 479
Kapitál celkem	141 246	205 793	228 660	238 453	241 349

Zdroj: vlastní

7.1.4 Výpočet WACC

Náklady na cizí kapitál

Náklady na cizí kapitál jsou vyjádřeny jako úrok, který podnik musí zaplatit z majetku v podobě dluhu. Společnost MPL využívá jako cizí kapitál úvěry a leasing.

Bankovní úvěr

Úroková sazba bankovního úvěru společnosti MPL Trading je odvozena od 7denního PRIBORu, ke kterému je dána riziková přírážka stanovená bankou. Náklady na bankovní úvěr vznikají použitím daňového štítu.

Tab. 26. Náklady na bankovní úvěr

	2006	2007	2008	2009	2010
PRIBOR	2,18%	2,87%	3,59%	1,69%	0,94%
riziková přírážka	1,90%	1,90%	1,90%	1,90%	1,90%
nominální úrokové sazby z úvěrů	4,08%	4,77%	5,49%	3,59%	2,84%
náklady na bankovní úvěr	3,10%	3,63%	4,34%	2,88%	2,30%

Zdroj: vlastní

Leasing

Náklady na leasing byly popsány výše v tabulce 15.

Nyní máme všechny potřebné údaje pro výpočet nákladů dluhu.

Tab. 27. Průměrné náklady dluhu

	2006	2007	2008	2009	2010
Bank. úvěry (v tis. Kč)	23 650	20 250	20 451	15 982	12 466
Leasing (v tis. Kč)	17 567	17 046	9 427	4 562	1 479
Náklady na BÚ	3,10%	3,63%	4,34%	4,34%	2,88%
Náklady na leasing	3,55%	4,05%	4,42%	5,42%	4,21%
průměrné náklady dluhu	3,29%	3,82%	4,37%	4,58%	3,02%

Zdroj: vlastní

Náklady na vlastní kapitál

Pro stanovení nákladů na vlastní kapitál jsme zvolili stavebnicový model. Metodika jednotlivých částí pak vychází z knihy manželů Maříkových *Metody oceňování podniku*. [11]

Tab. 28. Stavebnicový model

	2006	2007	2008	2009	2010
Bezriziková sazba	3,77%	4,28%	4,55%	4,67%	3,85%
r_{LA}	4,95%	4,88%	4,82%	4,80%	4,77%
$r_{\text{podnikatelské}}$	0	0	0	0	0
r_{FinStab}	0	0	0	0	0
r_{finstr}	0	0	0	0	0
re	8,72%	9,16%	9,37%	9,47%	8,62%

Zdroj: vlastní

r_{LA} – znamená riziko odrážející velikost podniku. K hodnocení se používá vlastní kapitál. Za optimální velikost se považuje 3 mld. Kč (pak je riziko 0%), za rizikovou hranici 100 mil. Kč. U naší společnosti je všech 5 letech VK vyšší než 100 mil. Kč, proto byl pro výpočet této rizikové přírážky použit vzorec:

$$5 [1 - (VK - 100\,000\,000) / 2\,900\,000\,000]$$

$r_{\text{podnikatelské}}$ – u tohoto ukazatele se porovnává EBIT/A s veličinou X1

$X1 = [(VK + \text{bankovní úvěry} + \text{dluhopisy}) / A] * [\text{nákladové úroky} / (\text{bankovní úvěry} + \text{dluhopisy})]$

Pokud $EBIT/A > X1$, pak je $r_{\text{podnikatelské}} = 0\%$.

Pokud $EBIT/A < X1$, pak je $r_{\text{podnikatelské}} = 10\%$.

Pokud nevyhovuje ani jedna možnost, pak $10[(1 - EBIT/A) / X1]$.

r_{finstab} – riziko se hodnotí na základě podílu

$$OA / \text{krátkod. Závazky} > 2, \text{ pak } r_{\text{finstab}} = 0\%$$

r_{finstr} – porovnání hospodářského výsledku a nákladových úroků

$$EBIT / \text{nákladové úroky} > 3, \text{ pak } r_{\text{finstr}} = 0\%$$

$$EBIT / \text{nákladové úroky} < 1, \text{ pak } r_{\text{finstr}} = 10\%$$

7.1.5 Stanovení WACC

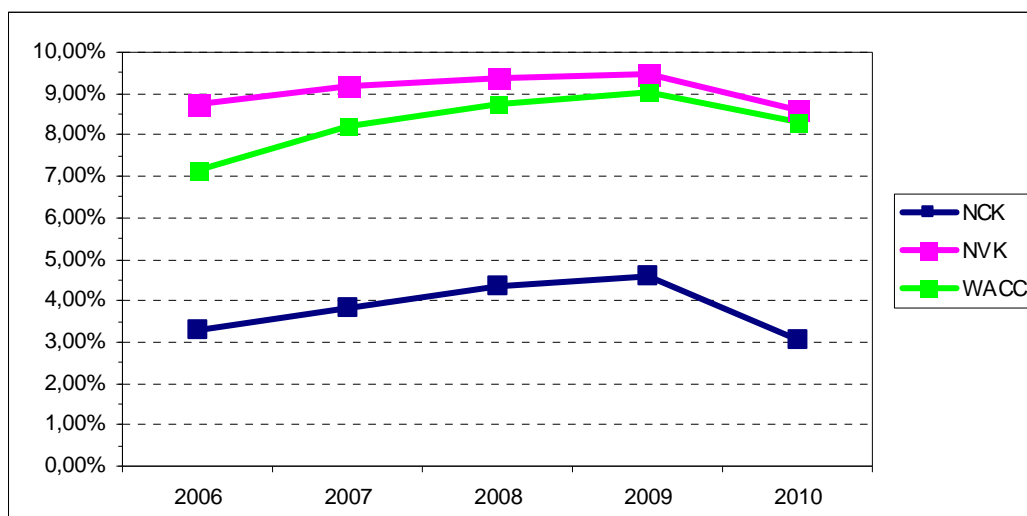
Tab. 29. Vymezení WACC

	2006	2007	2008	2009	2010
N_{CK}	3,29%	3,82%	4,37%	4,58%	3,02%
N_{VK}	8,72%	9,16%	9,37%	9,47%	8,62%
CK/C	29,18%	18,12%	13,07%	8,62%	5,78%
VK/C	70,82%	81,88%	86,93%	91,38%	94,22%
WACC	7,14%	8,19%	8,72%	9,05%	8,30%

Zdroj: vlastní

Průměrné náklady na kapitál dluhu každoročně rostou vlivem zvyšující se výše úvěrů. Náklady na vlastní kapitál vypočítané stavebnicovou metodou rostou také díky zvyšující se bezrizikové sazbě. Z toho vyplývá růst průměrných nákladů na kapitál celkově. Pozitivním znamením je opětovný pokles v roce 2010. I přesto nejsou tyto hodnoty vysoké a znamená to, že společnost dokáže kapitál využívat poměrně levně.

Graf 10. Vývoj WACC



Zdroj: vlastní

7.1.6 Výpočet EVA

Tab. 30. Vymezení EVA

	2006	2007	2008	2009	2010
NOA	141 246	205 793	228 660	238 453	241 349
NOPAT	17 458	44 011	36 696	22 188	18 612
WACC	7,14%	8,19%	8,72%	9,05%	8,30%
EVA	7 373	27 152	16 764	611	-1 411

Zdroj: vlastní

Na začátku sledovaného období ukazatel EVA vykazuje kladné hodnoty dokonce s růstovým trendem. Znamená to, že společnost v této době tvořila hodnotu pro své vlastníky. Po té přišla krize a v roce 2009 je vidět razantní propad následovaný dokonce zápornou hodnotou v roce 2010.

7.1.7 Rentabilita čistých aktiv (RONA)

RONA měří úspěšnost podniku v %, přičemž platí, že čím vyšší je procento, tím lépe se podniku daří. Aby společnost vykazovala kladnou ekonomickou přidanou hodnotu, musí platit

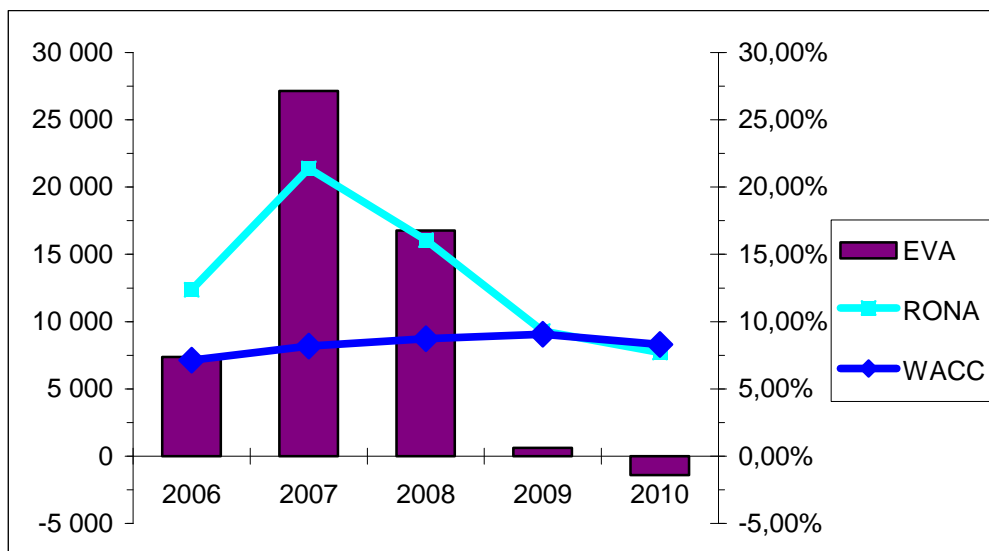
$$\text{RONA} > \text{WACC}$$

Tab. 31. Vymezení RONA

	2006	2007	2008	2009	2010
RONA	12,36%	21,39%	16,05%	9,31%	7,71%

Zdroj: vlastní

Graf 11. Vývoj EVA v ekonomickém modelu



Zdroj: vlastní

Z grafu je patrné, že ve všech analyzovaných letech je hodnota RONA vyšší než WACC, kromě roku posledního. I díky tomuto ukazateli můžeme říci, že společnost ve sledovaných letech kromě 2010 tvořila přidanou hodnotu. Ukazatel EVA tomu také odpovídá - je klad-

ný v letech 2006 - 2009. Od roku 2007 má však klesající tendenci, která vyústila v hluboký propad v roce 2009 a zápornou hodnotu roku 2010.

V současné době se můžeme zatím pouze domnívat, zda se jedná o situaci vyvolanou celkovou krizí na trhu stavebnictví nebo na tomto vývoji má zásluhu management společnosti nevhodnou strategií vedení firmy.

Důležitým mezníkem bude propočet tohoto ukazatele v letech 2011 a 2012, kde se trend buď potvrdí anebo bude podpořen uzdravující se ekonomikou a bude stoupat.

7.2 EVA - účetní model

Pro srovnání vyjádřím i účetní model EVA podle metodiky MPO ČR.

$$EVA = \check{C}Z - r_e * VK$$

Tab. 32. Vymezení EVA podle účetního modelu

	2006	2007	2008	2009	2010
r_e	8,72%	9,16%	9,37%	9,47%	8,62%
čistý zisk (v tis. Kč)	16 071	41 607	33 538	19 126	16 800
VK (v tis. Kč)	127 047	168 654	198 782	217 909	232 709
EVA (v tis. Kč)	4 993	26 158	14 912	- 1 510	-3 259

Zdroj: vlastní

V ekonomickém i účetním modelu se nacházejí rozpory v hodnotách ve všech letech. Pokud se nebudeme zabývat přesnými čísly, je důležité se zaměřit na to, zda jsou hodnoty kladné či záporné.

Stanovení nejsilnějšího roku společnost je stejné jak v ekonomickém tak účetním modelu, rozdíl je hlavně v roce 2009, kdy podle ekonomického modelu podnik tvořil slabou hodnotu pro vlastníky, podle účetního modelu byla hodnota EVA již v tomto roce záporná, což by mohlo vést k negativní náladě mezi vlastníky. Je třeba si uvědomit, že hodnocení pouze z účetních dat může být zkreslující.

7.3 Pyramidový rozklad ukazatele EVA

Pro detailnější prozkoumání vývoje hodnoty je velmi vhodné využít pyramidový rozklad. Při rozkladu jsou důležité údaje o typu ukazatele, jeho hodnotě v běžném i minulém období

a jeho vlivu na nadřazený ukazatel. Zde se ukáže, jak změny ve vývoji různých ukazatelů přispěly k tvorbě hodnoty.

V příloze P III a P IV jsou zhotoveny kompletní pyramidové rozklady ukazatele EVA v posledních dvou letech 2009 a 2010 a mezi hodnotami v nejsilnějších letech 2007 a 2008. Podrobně popsán bude pyramidový rozklad posledních dvou období.

Společnost MPL Trading v letech 2009 – 2010 dosáhla hraniční, resp. záporné hodnoty ukazatele EVA, tzn. tvořila velmi malou hodnotu pro své vlastníky, v roce 2010 dokonce hodnotu netvořila, ukazatel EVA byl záporný. Mezi těmito lety došlo k výraznému snížení tvorby EVA.

EVA	=	EVA
611 -1 411,36		rok 2009 rok 2010
-		přírůstek EVA

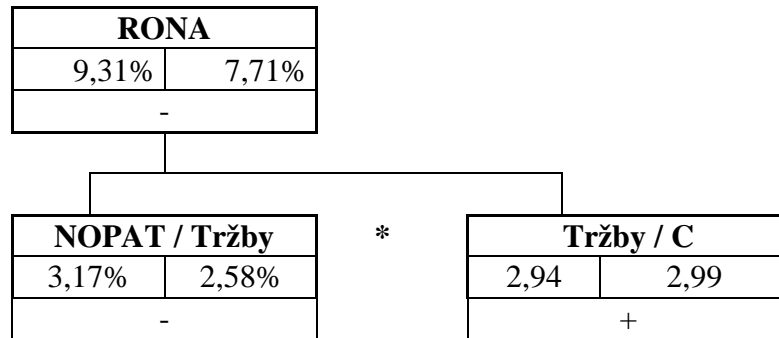
RONA - WACC	*	C (NOA)
0,26% -0,58%		238 453 241 349
-		-

Obr. 3 Rozklad EVA

Podle tohoto rozkladu na hodnotu EVA působí hlavně tzv. spread (RONA – WACC) a kapitál. Obecně platí, že růst spreadu působí na celkový ukazatel kladně. U společnosti MPL v roce 2010 došlo ke snížení spreadu z 0,26 % na zápornou hodnotu, který měl vliv na celkový záporný výsledek.

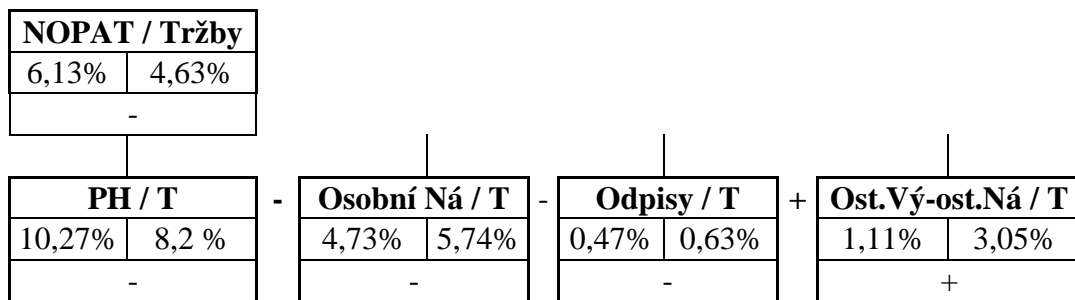
Co se týče působení investovaného kapitálu, zde není situace tak jednoznačná. Platí, že pokud je spread kladný, růst investovaného kapitálu působí na tvorbu kapitálu také kladně. V našem případě je však spread v roce 2010 záporný, tudíž růst kapitálu znamená negativní vliv na hodnotu EVA.

Spread je tvořen rentabilitou investovaného kapitálu (RONA) a náklady na investovaný kapitál (WACC). Je jasné, že čím vyšší bude rentabilita kapitálu (RONA) a naopak čím nižší hodnoty dosáhne WACC, tím vyšší bude celková hodnota ukazatele EVA, tzn. hodnota pro vlastníky. RONA zaznamenala pokles a WACC růst, nicméně tyto obě skutečnosti znamenají negativní vliv na tvorbu hodnoty společnosti.



Obr. 4 Rozklad RONA

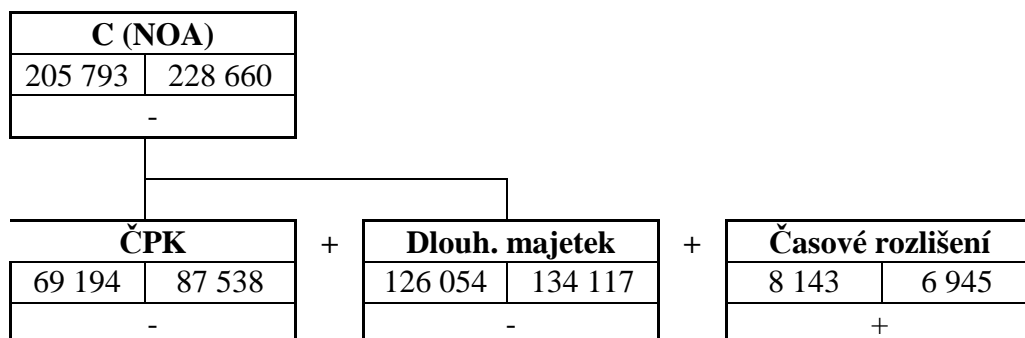
RONA ovlivňují zisková marže (NOPAT/Tržby) a obratovost investovaného kapitálu (Tržby/C). Došlo ke snížení ziskové marže, na druhé straně k růstu obratovosti kapitálu – tento pozitivní vliv však nebyl dostatečně silný, a proto má rentabilita VK (RONA) celkově negativní vliv na hodnotu ukazatele EVA.



Obr. 5 Rozklad ziskové marže

Zisková marže (NOPAT/Tržby) se skládá z vlivů :

- přidaná hodnota/Tržby – pokles = negativní vliv
- osobní náklad/Tržby – růst = negativní vliv
- odpisy/Tržby – růst = negativní vliv
- ost.V a ost.N/Tržby – růst = pozitivní vliv, ovšem v žádném případě dostačující pro ovlivnění celkového vlivu ziskové marže



Obr. 6 Rozklad obratovosti aktiv

Obratovost kapitálu ovlivňuje obratovost aktiv. Zvýšení ČPK i DLM působí na kapitál negativně, protože zvyšuje celkový kapitál a tím snižuje jeho obratovost ve vztahu Tržby/C. ČPK se zvýšilo především kvůli velkému nárůstu pohledávek, naopak krátkodobý finanční majetek poklesl, což znamená sice pozitivní vliv na ČPK, nicméně ne v takové síle, aby jej ovlivnil celý.

Tržby / C	
3,49	3,47
-	

Tržby	
718 218	793 450
+	

C (NOA)	
205 793	228 660
-	

Obr. 7 Rozklad obratovosti kapitálu

Tržby pozitivně ovlivnily EVA v důsledku jejich růstu, nedostačovalo to ovšem pro pozitivní vliv obratovosti kapitálu. Silnější vliv zde měl růst kapitálu.

WACC	
8,19%	8,72%
-	

VK / C	
0,8188	0,8693
-	

N _{VK}	
9,16%	9,37%
-	

CK / C	
0,1812	0,1307
+	

N _{CK}	
3,82%	4,37%
-	

Obr. 8 Rozklad WACC

Druhou polovinou spreadu jsou náklady na investovaný kapitál WACC. Ty jsou ovlivněny náklady na vlastní i cizí kapitál.

Pro výpočet nákladů na VK jsem použila stavebnicový model, který určil jejich růst a tím pádem negativní vliv na EVA doprovázený zvyšujícím se podílem vlastního kapitálu na celkovém kapitálu. Stejně tak se zvýšily náklady na cizí kapitál a snižující se (pozitivní vliv) podíl CK/C již nemohl WACC ovlivnit.

7.4 Balanced Scorecard

Mezi moderní metody měření výkonnosti patří společně s finančními ukazateli i ukazatele nefinanční. Nejznámějším měřítkem je Balanced Scorecard, kterou aplikuji na společnost

MPL Trading. Tento postup popisuje dosažení strategických cílů společnosti pomocí konkrétních akcí, ukazatelů a rozhodnutí, přičemž klade důraz na určení finančních i nefinančních měřítek.

Společnosti MPL by měl napomoci k převedení vizí a strategií do konkrétních cílů, k propojení všech těchto strategií a plánů, k počáteční fázi naplánování cílů a také ke zdokonalení zpětné vazby strategií.

Strategické cíle společnosti jsou tyto:

- kladná hodnota a další zvyšování ekonomické přidané hodnoty
- soustavný růst tržeb při menším růstu nákladů
- finanční stabilita celé společnosti
- tvorba dobrého jména společnosti

7.4.1 Strategické cíle v jednotlivých perspektivách BSC

Finanční perspektiva

Základním cílem společnosti je zvyšování ekonomické přidané hodnoty, čehož má být dosaženo společně s zvyšováním tržeb a snižováním podílu nákladů. Z moderních metod měření výkonnosti je pro společnost MPL nejpříjemnější ukazatel EVA, kdy se ukázalo, že společnost až do roku 2009 (včetně) tento cíl splňovala. Vrcholový cíl bude naplněn díky vazbám mezi jednotlivými následujícími cíly.

Zákaznická perspektiva

Prioritou je co nejvyšší spokojenost a loajalita zákazníků, s čímž souvisí a navazuje také zvýšení objemu prodeje a celkové zvýšení povědomí o společnosti a růst dobrého jména MPL Trading. Společnost nesmí zapomenout, že je mnohem jednodušší a levnější udržet si stávající zákazníky než získávat nové. Na základě pozitivních hodnocení se častěji stává, že noví zákazníci přijdou sami od sebe, což povede k růstu tržeb a celkové kladné hodnotě společnosti.

Perspektiva interních procesů

Zde je důležitým cílem zvýšení kvality poskytovaných doplňkových služeb, která samozřejmě jde ruku v ruce se spokojeností zákazníků.

Nezbytným cílem v této části BCS je neustálé zvyšování produktivity práce. Osobní náklady jsou svou hodnotou významnou položkou ve výkazu zisků a ztráty a pokud se má produktivita práce zvyšovat, tyto náklady by již neměly růst.

Perspektiva učení se a růstu

Spokojenost zaměstnanců a jejich vzdělávání a zvyšování kvalifikace je základem fungování všech procesů uvnitř firmy. Od spokojenosti vlastních zaměstnanců se odráží zvýšení produktivity, zlepšení kvality služeb se zdárným úspěchem v podobě tvorby celkové hodnoty. Spokojení zaměstnanci se mnohem více a ochotněji zapojují do celého dění ve společnosti a jsou ochotni přijímat i nové záležitosti.

Následující tabulka je přehledem cílů jednotlivých perspektiv, měřítko k ověření jejich plnění, jejich hodnoty k 31.12.2010 a hodnoty, které by měl podnik u daných ukazatelů dosáhnout. Hodnoty, které jsem nezískala výpočty v předcházejících kapitolách, mi poskytlo vedení společnosti.

Tab. 33. Strategické cíle a jejich hodnoty

Strategický cíl	Měřítko	Stav k 31.12.2010	Cíl
Finanční perspektiva			
Tvorba hodnoty pro vlastníky	EVA (v tis. Kč)	-1 411,69	kladná hodnota
Růst tržeb	Meziroční změna tržeb (%)	3,03%	kladná hodnota
Snížení nákladů	Podíl nákladů na výnosech	98%	93%
Zákaznická perspektiva			
Zvýšení spokojenosti zákazníka	Dotazník o spokojenosti (% spokojených respondentů)	82%	90%
Zvýšení objemu prodeje	Objem prodeje (v tis. Kč)	722 277	750 000
Tvorba dobrého jména společnosti	Počet marketingových akcí, sponzoring / rok	10	15
Perspektiva interních procesů			
Zvýšení kvality služeb	Počet reklamací	21	15
Zvýšení produktivity práce	Osobní náklady/PH	78,76%	70%

Perspektiva učení se a růstu			
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Anonymní dotazníky (počet bodů)	-	90% z celkových možných bodů
Odborné a jiné vzdělávání zaměstnanců	Počet školení/rok	5	12
Zvýšení jazykové vybavenosti	Počet zaměstnanců s aktivní znalostí min. 1 cizího jazyka	15	20

Zdroj: vlastní

7.4.2 Strategická mapa

Tzv. strategická mapa je výsledkem propojení všech strategických cílů. Její názorné vazby pomohou společnosti dokázat, že všechny dílčí cíle opravdu vedou k naplnění hlavního cíle a strategie firmy – zvýšit hodnotu podniku.

Jak již bylo řečeno, prioritním cílem společnosti MPL Trading je zvyšování její hodnoty. Tento cíl je rozdělen na dva dílčí cíle, jejichž splnění povede k růstu hodnoty společnosti - měl by být podpořen především meziročním zvyšováním tržeb a dále pak snižováním nákladů nebo jejich udržování v konstantní výši, protože snižování nákladů patří ke složitějším způsobům zvýšení hodnoty podniku.

Neméně důležitou součástí práce je sledování spokojenosti zákazníků a zařazování se do podvědomí lidí v okolí pomocí různých marketingových akcí a událostí a veřejného sponzorování nebo pomocí jiných dobročinných akcí, což samozřejmě vede ke zviditelnění společnosti a k tvorbě jejího dobrého jména. Spokojenost zákazníků se již sleduje dotazníkem používaným pro účely ISO 9001, které se vyhodnocují 1x ročně. Tento dotazník je součástí přílohy P V. Jeho vyhodnocení může mít na starost pracovník marketingového oddělení. Rostoucí spokojenost zákazníka se pak nevyhnutelně musí projevit větším objemem prodeje a tím dosažení hlavního cíle.

Na spokojenosti zákazníků se může projevit také zvýšená produktivita práce zaměstnanců společnosti. Zaměstnanec může být více produktivní, pokud bude spokojený a bude si soustavně rozšiřovat své znalosti a dovednosti. Spokojenost vlastních zaměstnanců se bude sledovat pomocí anonymních dotazníků, které zhotoví a vyhodnotí pracovník marketingového oddělení 1x ročně. Inspiraci, jak by takový dotazník mohl vypadat, nalezneme v příloze P VI.

V současné rychlé a neustále rozvíjející se době je málo hodnot tak důležitých jako právě znalosti – je nutné držet krok s vývojem všech možností, technologií a poměrů na trhu. Nezbytnou součástí programu firmy tedy musí být vzdělávání vlastních pracovníků v odborných a technických znalostech stavebního materiálu i oblasti tzv. soft skills, kam patří jazykové vzdělávání a další dovednosti např. z oblasti komunikačních dovedností, osobního rozvoje a obchodu a také v oblasti výpočetní techniky spojené s aktuálním informačním systémem společnosti.

Velkou příležitostí jsou zde dotační programy z Evropské unie na zvyšování konkurenceschopnosti díky vzdělávání, které společnost již čerpá a již nyní tak pracuje na splnění strategického cíle o zvýšení odborných a dalších znalostí zaměstnanců.

Ke každému cíli přísluší jedna nebo dvě akce, které mají zajistit jeho dosažení. Za splnění akce je odpovědný jeden konkrétní pracovník a akce má přesný termín, do kdy bude dokončena, tzn. dokdy musí být dosaženo požadované hodnoty.

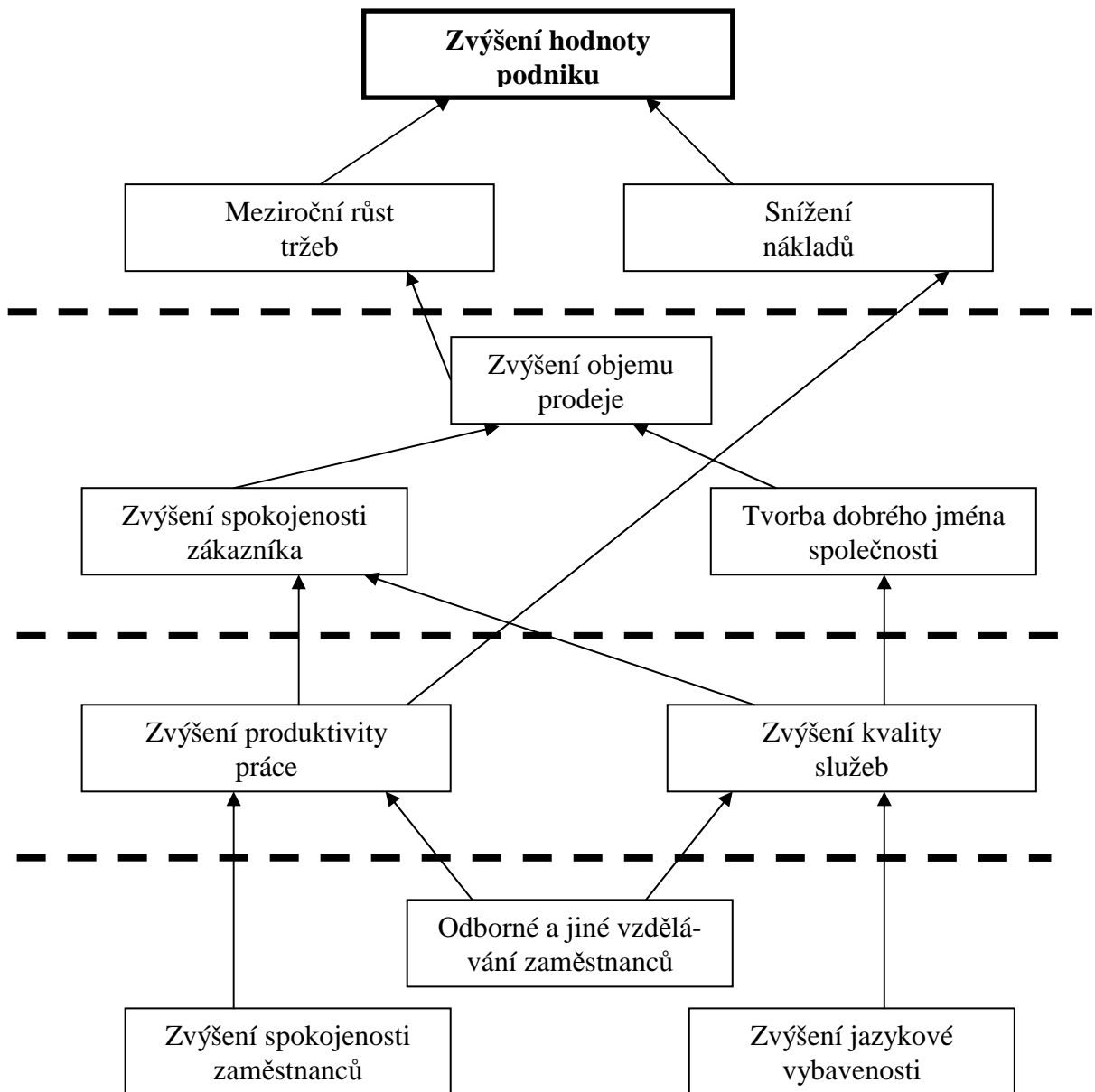
Klíčové je dosažení cílových hodnot. Po jejich naplnění stačí každý z těchto cílů vyhodnocovat 1x ročně, nejpozději po finalizaci účetních výkazů za předcházející rok (cíle finanční perspektivy). Ostatní cíle se mohou hodnotit ihned po 31.12. Odpovědnosti a termíny splnění se nacházejí v následující tabulce.

Tab. 34. Termíny plnění a odpovědnosti u cílů BSC

Strategický cíl	Cíl	Termín splnění	Zodpovídá/vyhodnotí
Finanční perspektiva			
Tvorba hodnoty pro vlastníky	kladná hodnota	31.12.2012	finanční ředitel
Růst tržeb	kladná hodnota	31.12.2012	obchodní ředitel
Snížení nákladů	93%	31.12.2013	finanční ředitel
Zákaznická perspektiva			
Zvýšení spokojenosti zákazníka	90%	31.12.2011	obchodní ředitel/ marketingový pracovník
Zvýšení objemu prodeje	750 000 tis. Kč	31.12.2013	obchodní ředitel
Tvorba dobrého jména společnosti	15 akcí	31.12.2013	marketingový pracovník
Perspektiva interních procesů			
Zvýšení kvality služeb	max. 15 reklamací	31.12.2012	obchodní ředitel
Zvýšení produktivity práce	70%	31.12.2014	vedoucí střediska

Perspektiva učení se a růstu			
Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	90% z celkových možných bodů	31.12.2012	vedoucí střediska/marketingový pracovník
Odborné a jiné vzdělávání zaměstnanců	12 školení/rok	31.12.2013	manažer projektu dotací z EU
Zvýšení jazykové vybavenosti	20 zaměstnanců	31.12.2013	manažer projektu dotací z EU

Zdroj: vlastní



Obr. 9 Strategická mapa

8 DOPORUČENÍ A NÁVRHY PŘI SROVNÁNÍ KLASICKÝCH A MODERNÍCH MĚŘÍTEK VÝKONNOSTI

Na základě předešlých výsledků zhodnotím finanční výkonnost společnosti MPL Trading jak z pohledu klasických tak i moderních ukazatelů.

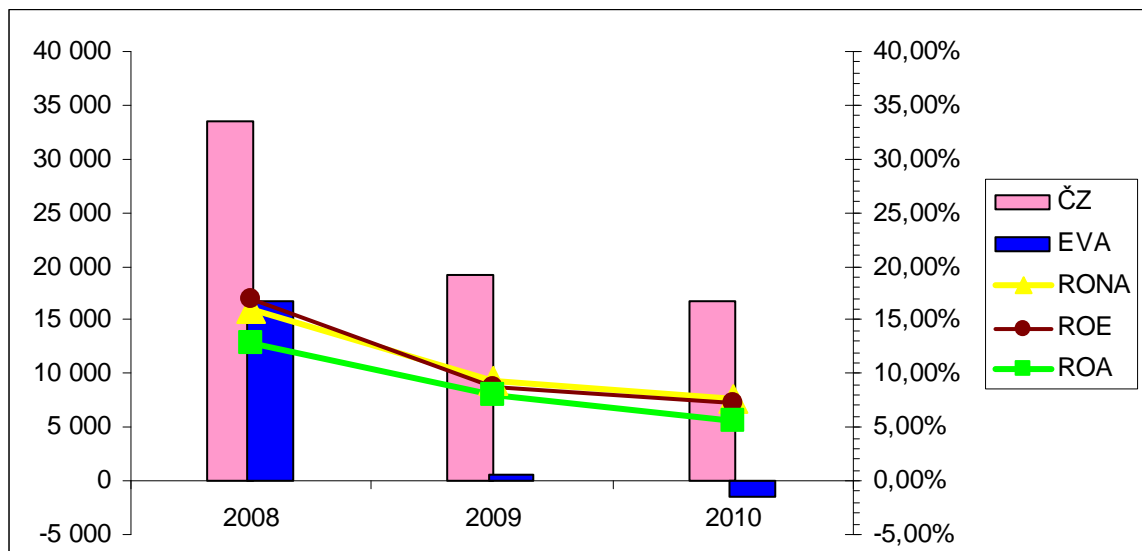
Tab. 35. Srovnání vybraných ukazatelů

	2008	2009	2010
ČZ (v tis. Kč)	33 538	19 126	16 800
ROE	16,90%	8,80%	7,20%
ROA	12,80%	8,00%	5,50%
RONA	16,05%	9,30%	7,71%
EVA	16 764	611	-1 411,36

Zdroj: vlastní

V souhrnné tabulce se jasně projevil klesající trend společnosti v oblasti výkonnosti společnosti z pohledu ukazatelů klasických i moderních, kdy moderní ukazatele hodnotí finanční výkonnost trochu z jiného úhlu pohledu, protože vycházejí z ekonomického zisku a berou v úvahu náklady kapitálu.

Graf 12. Porovnání vybraných ukazatelů



Zdroj: vlastní

Dochází k postupnému snižování ve všech kategoriích společně s vyvrcholením v podobě záporné hodnoty EVA, kdy se jasně ukázalo, že tento klesající vývoj doputoval až nikoli k růstu ale k ničení hodnoty společnosti.

Opakovanou otázkou je, zda tento pokles je způsoben špatným hospodařením a vedením společnosti anebo především celosvětovou ekonomickou krizí a s tím spojenými faktory jako např. snížením tržeb, zvýšením inflace a tím cen vstupů, apod. Tato situace se dotkla i ostatních firem v odvětví, které zaznamenaly pokles. Je nutno vyčkat na výsledky následujících dvou až tří let, kdy se odpověď na tuto otázku plně projeví.

Používání výhradně klasických ukazatelů, vzhledem k jejich velkému množství a variant, se může zdát na první pohled jako dostačující varianta, ale u společnosti MPL se okamžitě ukázalo, že to není pravda.

Pohledem pouze klasických ukazatelů se společnost MPL Trading stále drží nad krizovou zápornou hranicí, kdy se může zdát, že je vše relativně v pořádku, protože i s klesající tendencí se MPL ve většině ukazatelů finanční analýzy pohybuje okolo doporučených hodnot. Avšak použitím moderního ukazatele EVA se okamžitě projeví, že v roce 2010 už začíná být situace na pováženu s nutným detailním sledováním vývoje celé společnosti.

8.1 Nastavení systému měření výkonnosti ve společnosti MPL Trading

Jak již bylo řečeno, vzhledem k právní formě společnosti nemůže MPL využívat pro řízení výkonnosti ukazatele MVA a Excess Return, které slouží pouze pro veřejně obchodovatelné podniky. Dalším možným ukazatelem byl CFROI s více výhodami, ale nepřehlédnutelnou nevýhodou v podobě náročnosti úprav a složité konstrukci tohoto ukazatele.

Společnosti MPL Trading, spol. s r. o. bych navrhovala každoročně používat moderní ukazatel EVA. EVA je absolutní ukazatel, který jednoznačně ukazuje, zda je tvořena hodnota pro vlastníky. Má výbornou vypovídací schopnost a je možné jeho široké uplatnění v podniku, např. je vhodná jako základ pro odměňování nebo pro hodnocení efektivnosti investic. Jakožto moderní metoda hodnocení výkonnosti využívá účetní data poupravená. Výhodou zavedení konceptu EVA je rozčlenění majetku společnosti na operativní a neoperativní, kdy se podnik zbavuje aktiv a činností, které netvoří hodnotu. Pracuje s náklady kapitálu, daňovým štítem a dalšími veličinami.

Koncept Balanced Scorecard také patří do oblasti mého doporučení kvůli jeho odlišnosti od ostatních finančních metod a pohledu na vývoj firmy z jiné perspektivy, ale stejně tak z tohoto důvodu – nefinanční povaze a neobvyklosti při sestavování - bych jej stavěla do role ne přímo nezbytné metody. Pokud by však ze strany managementu byla vyžadována,

bylo by to jediné dobře, protože v dnešní době již nestačí využívat jen a pouze finanční měřítko a BSC je ideální doplňkem pro hodnocení výkonnosti ze všech stran. Balanced Scorecard musí být zaváděno nejvyšším managementem. Pro ten musí jít, přinejmenším během zavádění, o jasnou prioritu a musí si pro něj vyhradit dostatek času. Zavádění a průběh Balanced Scorecard by se neměl ponechat na pracovnících nižších organizačních úrovních nebo výhradně na externí firmě. Nejdůležitější je, že management se musí co nejvíce ztotožnit s definovanými cíli a to není možné, nebude-li se na jejich budování rozhodující měrou podílet. Neznamená to samozřejmě, že má nejvyšší vedení na systému pracovat samo. Při definování jednotlivých cílů v perspektivách budou jistě nutné konzultace s odbornými pracovníky z různých částí společnosti.

Avšak v žádném případě bych klasická měřítko zcela nezemítala a rozhodně doporučuji je používat jako hodnocení doplňující, protože i ony jsou důležité pro sledování a hodnocení finanční výkonnosti podniku. Hlavní nevýhodou klasických metod měření výkonnosti je, že vycházejí z účetních dat, které nejsou nijak upravena a mohou být také snadno nadhodnocena nebo podhodnocena. Na druhé straně je neocenitelná jejich rychlost a jednoduchost výpočtu a zhodnocení na první pohled v časovém vývoji. Vzhledem k celkovému vývoji společnosti bych se zaměřila především na ukazatele likvidity všech tří stupňů a ukazatele čistého pracovního kapitálu, dále pak ukazatele rentability, u nichž se musí přednostně sledovat vývoj v časové řadě. Efektivnost využívání majetku musí být sledována pomocí ukazatelů aktivity a to jak obratovost aktiv, tak i doby obratu aktiv, pohledávek a závazků, které nám ukazují, zda podnik a jeho odběratelé dodržují stanovené platební podmínky a zda jsou tyto podmínky vůbec dobře nastaveny. Následují ukazatele zadluženosti a žádoucí je také používat vertikální a horizontální analýzy. U klasických ukazatelů se vypovídací schopnost musí zvýšit srovnáním hodnot s odvětvím.

Hlavní výhody zavedení nového systému měření a hodnocení finanční výkonnosti vidím především v celistvém přístupu, který společnosti MPL pomůže sledovat všechny klíčové finanční a, pokud bude chtít, i nefinanční ukazatele. Bude mít neustálý přehled o všech oblastech hodnocení výkonnosti podniku, likviditě, rentabilitě, zadluženosti a dalších. S tím souvisí rychlejší reakce na případné negativní změny a výkyvy, které povedou k snadnější cestě ke tvorbě hodnoty pro vlastníky a také ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu se stavebním materiálem.

Samozřejmě se zavedením celého nového systému souvisí počáteční zorganizování, přidělení pravomocí a povinností a také náklady.

8.1.1 Personální zabezpečení

Měřením a hodnocením finanční výkonnosti by byl pověřen vybraný pracovník ekonomického úseku se vzděláním nejbližším k dané problematice společně se stávajícím finančním ředitelem. Tito by se, po absolvování pár počátečních školení k podrobnému seznámení s oblastí měření výkonnosti, zabývali výpočtem ukazatelů, jejich hodnocením a především navrhováním opatření ke zlepšení ukazatelů finanční (i nefinanční) výkonnosti. Vhodný pracovník ekonomického úseku se ve společnosti již nachází. V případě jeho nadměrné pracovní vytíženosti by další náklady byly spojené s novou kvalifikovanou a zodpovědnou pracovní silou – prozatím se však s novým pracovníkem nepočítá.

8.1.2 Odborná podpora projektu – časový harmonogram

Doporučují externí specializovaná školení zahrnující představení konceptu EVA ve společnosti a nástin postupu měření. Samozřejmostí by měli být následné konzultace problémů, které se objeví v průběhu realizace. Kvalitní semináře musí odstranit hrozbu rizika spojeného se strachem pracovníků, že svou novou úlohu nezvládnou, stejně tak musí eliminovat riziko, že se od začátku vůbec nepodaří identifikovat všechny faktory, které na hodnotu EVA působí.

Počáteční seznámení s ukazatelem EVA a proškolení společně s následnými konzultacemi stanovují na 4 týdny. Semináře se týkají finančního ředitele a dalšího jednoho nebo dvou pracovníků, kteří budou mít EVA na starost.

U Balanced Scorecard bude implementace z hlediska časového poněkud delší. Příprava poběží souběžně s přípravou na koncept EVA, protože školení se týkají rozdílných pracovníků.

Začne se specializovaným školením od odborné firmy pro pochopení Balanced Scorecard, popis a vysvětlení jednotlivých perspektiv BSC a jejich důležitosti pro naplňování strategie, vytvoření strategické mapy, rámec a postup při implementaci BSC ve firemní praxi. Seminář je určen vrcholovým manažerům podniku. Toto školení trvá 3 dny.

Prvním krokem ve společnosti musí být poté konzultace a odsouhlasení strategií. Dále pak stanovení jednotlivých cílů pro jejich dosažení, určení měřítek pro vyhodnocení, zjištění současných hodnot a vyměření požadovaného cílového stavu. Nezbytným krokem je také názorné sestavení strategické mapy pro potvrzení všech příčinných vazeb. Toto by managementem mělo být splněno za 8 týdnů.

Součástí bude také provedení seznámení všech zaměstnanců s konceptem BSC (se strategiemi a jednotlivými perspektivami). Bude se jednat o cca 3hodinovou prezentaci na jednotlivých pobočkách MPL, aby všichni zaměstnanci měli prostor pro vlastní dotazy. Tyto prezentace povede jednatel společnosti, příp. při jeho časové zaneprázdněnosti obchodní ředitel. Pobočky se dají proškolit za 3 týdny.

Celkové nastavení a příprava na bezproblémové nastartování nového systému měření tedy zabere cca 12 týdnů.

8.1.3 Četnost měření výkonnosti

Hlavní výpočty EVA a celková kontrola BSC bude probíhat 1x ročně po sestavení konečných výkazů pro předcházející rok. Kompletní finanční analýzu ukazatelů likvidity, zadluženosti, rentability a aktivity bych doporučila minimálně jedenkrát za 3 měsíce pro kontrolu vývoje společnosti v průběhu roku.

U koncepty BSC je klíčové nejprve dosáhnout požadovaných hodnot. Termíny a zodpovědnosti za dosažení jsou stanoveny v tabulce 34. Po splnění těchto hodnot stačí dodržování hodnot jednotlivých cílů BSC vyhodnocovat 1x ročně, nejpozději však po finalizaci účetních výkazů za předcházející rok, což se týká především cílů finanční perspektivy. Ostatní cíle se mohou hodnotit ihned po 31.12.

8.1.4 Náklady na zavedení systému hodnocení výkonnosti

Náklady na zavedení celého systému nesmějí být vysoké, aby to vedení společnosti neodradilo hned na první pohled. Ale vzhledem k tomu, že se jedná o velkou společnost a podle vnitřních zvyklostí se nepředpokládá zvýšení mzdových nákladů v případě zařazení nové činnosti do pracovní náplně, náklady na zavedení projektu se budou týkat pouze odměn externím firmám.

Tab. 36. Náklady na externí firmy

(v Kč)	počet dní	Kč/den	počet osob	celkem
úvodní představení EVA	1	1 800	x	1 800
podrobnější proškolení EVA	5	1 500	x	7 500
školení BSC	3	2 800	2	16 800
Celkem				26 100

Zdroj: vlastní

Dále je potřeba počítat s následnými konzultacemi a poradenstvím, kdy se cena může pohybovat okolo 1 000 Kč za návštěvu.

Porovnávat částku vynaloženou na zavedení celého systému není potřeba porovnávat s dosaženými přínosy (např. v podobě hodnoty EVA v následujícím roce), protože jak již bylo řečeno, ve firmě doposud nebylo využíváno žádné hodnocení výkonnosti, a proto by se tento systému měl zavést bez ohledu na cenu.

8.1.5 Rizika

Klasickým rizikem bývají finanční náklady. Toto riziko u však mého projektu považuji za velmi malé, protože náklady pro společnost velikost MPL nejsou nijak vysoké.

U oblasti nového hodnocení finanční výkonnosti je značným rizikem nikoli finanční položka, nýbrž změna myšlení a přístupů k novým věcem jak u managementu tak i zaměstnanců celé společnosti. Důležitým a zásadním krokem je rozhodnutí o změně, což ve většině firem nebývá jednoduché. Vedení společnosti si většinou jen těžko uvědomuje a hlavně připouští, že by ke změně mělo dojít, že postupy, které společnost dosavadně uplatňuje a které byly dříve dostačující, jsou nyní vzhledem k rychle se měnícímu prostředí a těžko předvídatelné hospodářské situaci nepříliš vhodné a nemusí vést společnost požadovanou cestou – tvorbou hodnoty.

Největší riziko však vidím ve výdrži celého managementu v dlouhodobém uceleném systému měření výkonnosti. Je důležité, aby celý program byl vykonáván nepřetržitě a nezaleknout se případných potíží (což pomůžou eliminovat externí odborné firmy) anebo na druhé straně se nechat ukolébat příznivými hodnotami a dosáhnout pocitu, že sledování již není potřeba.

ZÁVĚR

Má diplomová práce se zabývala hodnocením výkonnosti ve společnosti MPL Trading, spol. s r. o. V teoretické části jsem po prostudování literatury shrnula své poznatky týkající se tradičních i moderních ukazatelů pro měření výkonnosti podniku. Pro vypracování této práce jsem využila veškeré dostupné informace, které mi ve společnosti poskytli.

Praktická část mé práce začala představením společnosti, její činnosti a strukturou zaměstnanců. Následovaly analýzy pro zhodnocení vnějších faktorů působících na společnosti včetně popisu odvětví působnosti společnosti MPL Trading a také jejich silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb.

Ve společnosti MPL se pro hodnocení výkonnosti nevyužívají opakované propočty ukazatelů jak moderních tak tradičních, proto hned navazuje provedení finanční analýzy celé společnosti zahrnující horizontální a vertikální analýzu a rozdílové i poměrové ukazatele. Jako doplněk k běžné finanční analýze jsou uvedeny i dva souhrnné ukazatele.

Ve všech částech finanční analýzy se společnost MPL jeví jako, na dnešní dobu, poměrně dobře prosperující podnik s menšími problémy v některých oblastech, které jsou podle předpokladů dány současným vývojem trhu stavebnictví a celé ekonomiky. V následujících dvou letech se očekává přesun společnosti opět mezi top podniky na trhu jako tomu bylo před rokem 2009. I přes nedostatky, které tradiční ukazatele v sobě nesou by společnost MPL měla finanční analýzu provádět pravidelně a věnovat zvýšenou pozornost vývojovým tendencím jednotlivých ukazatelů.

Nejdůležitější částí mé diplomové práce je představení a seznámení společnosti s propočty moderních ukazatelů EVA a Balanced Scorecard. Hlavní nevýhodou těchto moderních metod je jejich náročnost na úpravu vstupních údajů. Tato nevýhoda je na druhé straně vyvážena tím, že moderní ukazatele odstraňují nedostatky klasických metod a při překonání prvotních obtíží bych silně doporučila, aby se staly běžnou součástí hodnocení společnosti. Jak celý systém hodnocení uchopit např. z personálního nebo časového pohledu, jaké mohou být náklady a rizika – to vše celou mou diplomovou prací uzavírá.

Podnikání v současné době opravdu není jednoduché, existuje spousta záležitostí, velkých i drobnějších, které musí být v souladu, aby vše perfektně fungovalo. Věřím, že tato práce alespoň trochu přispěje společnosti MPL Trading k dalšímu úspěšnému rozvoji.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- [1] BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. *Principles Of Corporate Finance*. New York : McGraw-hill, 1980. 1064 s. ISBN 0-07-007382-1.
- [2] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ, L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. 264 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [3] GRÜNWARD, R., HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza a plánování*. 3. vydání. Praha : VŠE, Nakladatelství Oeconomica, 2008. 182 s. ISBN 978-80-245-1108-5.
- [4] HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. 1. vydání. Praha : Aspi, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8
- [5] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vydání, Praha: Management Press, 2005. 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- [6] KISLINGEROVÁ E., HNILICA J. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [7] KISLINGEROVÁ, E., NEUMAIEROVÁ, I. *Rozbor výkonnosti firmy (případové studie)*. 1. vyd. Praha : Vysoká škola ekonomická v Praze, 2000. 112 stran. ISBN 80-245-0027-2
- [8] KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2. vydání. Praha : LINDE nakladatelství s. r. o., 2009. 333 s. ISBN 80-86131-63-7.
- [9] KNÁPKOVÁ, A.; PAVELKOVÁ, D. *Podnikové finance. Studijní pomůcka pro distanční studium*. 2. vydání. Zlín : Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2006. 293 s. ISBN 80-7318-457-5.
- [10] MARINIČ, P. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 240 s. ISBN 978-80-247-2432-4
- [11] MAŘÍKOVÁ, P., MAŘÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku (ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota)*. 1. vydání. Praha : EKOPRESS, 2001. 70 s. ISBN 80-86119-36-X.

- [12] NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing, 2002. 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [13] PARMENTER, D. *Klíčové ukazatele výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. 242 s. ISBN 978-80-02-02083-7.
- [14] PETŘÍK, T. *Ekonomické a finanční řízení firmy*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 736 s. ISBN 978-80-247-3024-0.
- [15] SOLAŘ, J. a BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické Nakladatelství Cerm, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- [16] SYNEK, M., KISLINGEROVÁ E. *Podniková ekonomika*. 5. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. 502 s. ISBN 80-7400-336-3.
- [17] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vydání, Plzeň: Západočeská univerzita, 2004. 138 s. ISBN 80-7043-258-6.
- [18] VALACH, J a kol. *Finanční řízení podniku*. 1. vydání, Praha : Ekopress, 1997. 247 s. ISBN 80-901991-6-X.
- [19] VEBER, J. a kol. *Management, Základy – moderní manažerské přístupy – výkonnost a prosperita*. 2.vydání. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové a ostatní zdroje

- [20] *Business Center* [online]. 1998-2011 [cit. 2011-03-08]. MVA. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pojmy/p1976-MVA.aspx>>.
- [21] *CAMPA* [online]. 2009-2011 [cit. 2011-03-08]. Discounted Cash Flow. Dostupné z WWW: <<http://www.campacapital.com/cz/dcf-discounted-cash-flow>>.
- [22] *Finanční slovník* [online]. 2010 [cit. 2011-03-08]. Vnitřní výnosové procento. Dostupné z WWW: <http://finance.idnes.cz/_slovník.asp?keyword=vnit%F8n%ED%20v%FDnosov%E9%20procento>.
- [23] *Ipoint* [online]. 2010 [cit. 2011-03-01]. Earning per share. Dostupné z WWW: <<http://www.ipoint.cz/skola-investora/slovník-investora/333-earning-per-share-eps/>>.

[24] *Kurzy.cz* [online]. 2010 [cit. 2011-03-08]. Stavebnictví - vývoj tržeb ve stavebnictví v ČR, 2011. Dostupné z WWW: <<http://www.kurzy.cz/makroekonomika/stavebnictvi/>>.

[25] SVACHINA, L. *Hypindex.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Propad českého stavebnictví nekončí. Počet rozestavěných bytů klesl na minimum . Dostupné z WWW: <<http://www.hypindex.cz/clanky/propad-ceskeho-stavebnictvi-nekonci.-pocet-rozestavenych-bytu-klesl-na-minimum/>>.

[26] *Tzbinfo* [online]. 2011 [cit. 2011-03-17]. Vybraná data z Kvartální analýzy českého stavebnictví 01/2011. Dostupné z WWW: <<http://stavba.tzb-info.cz/7242-vybrana-data-z-kvartalni-analyzy-ceskeho-stavebnictvi-01-2011>>.

[27] *Wikipedie* [online]. 2010 [cit. 2011-03-08]. Ekonomická přidaná hodnota. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Ekonomická_přidaná_hodnota>.

[28] *Wikipedie* [online]. 2010 [cit. 2011-03-08]. Finanční analýza. Dostupné z WWW: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Finanční_analýza>.

[29] ZIKMUND, M. *Business Vize* [online]. 2010 [cit. 2011-03-01]. Ukazatelé rentability. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-rentability>>.

[30] ZIKMUND, M. *Business Vize* [online]. 2010 [cit. 2011-03-05]. Není zisk jako zisk. Dostupné z WWW: <<http://www.businessvize.cz/financni-analyza/neni-zisk-jako-zisk>>.

[31] Interní materiály společnosti MPL Trading, spol. s r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

C	Tržní hodnota celkového kapitálu
CK	Cizí kapitál
DCF	Diskontované cash flow
DLM	Dlouhodobý majetek
EAT	Čistý zisk
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EPS	Zisk na akcii
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FCF	Volné cash flow
GAAP	Účetní standardy Generally Accepted Accounting Principles
i	Úroková míra
IRR/VVP	Vnitřní výnosové procento
MVA	Tržní přidaná hodnota
MVL	Tržní ztracená hodnota
N_{CK}	Náklady na cizí kapitál
N_{VK}	Náklady na vlastní kapitál
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění
NPV	Čistá současná hodnota
PH	Přidaná hodnota
PV	Současná hodnota
r_e	Alternativní náklady vlastního kapitálu

ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Návratnost investic
RONA	Rentabilita čistých operativních aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
T	Daňová sazba
VBM	Value Based Management
VK	Vlastní kapitál
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Balanced Scorecard</i>	34
<i>Obr. 2 Kritéria EFQM Excellence Model</i>	36
<i>Obr. 3 Rozklad EVA</i>	76
<i>Obr. 4 Rozklad RONA</i>	77
<i>Obr. 5 Rozklad ziskové marže</i>	77
<i>Obr. 6 Rozklad obratovosti aktiv</i>	77
<i>Obr. 7 Rozklad obratovosti kapitálu</i>	78
<i>Obr. 8 Rozklad WACC</i>	78
<i>Obr. 9 Strategická mapa</i>	83
<i>Graf 1. Vzdělanostní struktura společnosti k 31.3.2011</i>	41
<i>Graf 2. Vývoj stavební produkce v průběhu roku 2010 – meziroční srovnání</i>	46
<i>Graf 3. Vývoj ve stavebnictví a jeho predikce</i>	47
<i>Graf 4. Vývoj výsledků hospodaření společnosti</i>	55
<i>Graf 5. Rozdělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním</i>	56
<i>Graf 6. Vývoj likvidity společnosti v posledních 3 letech</i>	58
<i>Graf 7. Vývoj ukazatelů doby obratu v posledních 3 letech</i>	60
<i>Graf 8. Altmanovo Z-skóre v posledních třech letech</i>	63
<i>Graf 9. Index IN01 v posledních třech letech</i>	64
<i>Graf 10. Vývoj WACC</i>	73
<i>Graf 11. Vývoj EVA v ekonomickém modelu</i>	74
<i>Graf 12. Porovnání vybraných ukazatelů</i>	84

SEZNAM TABULEK

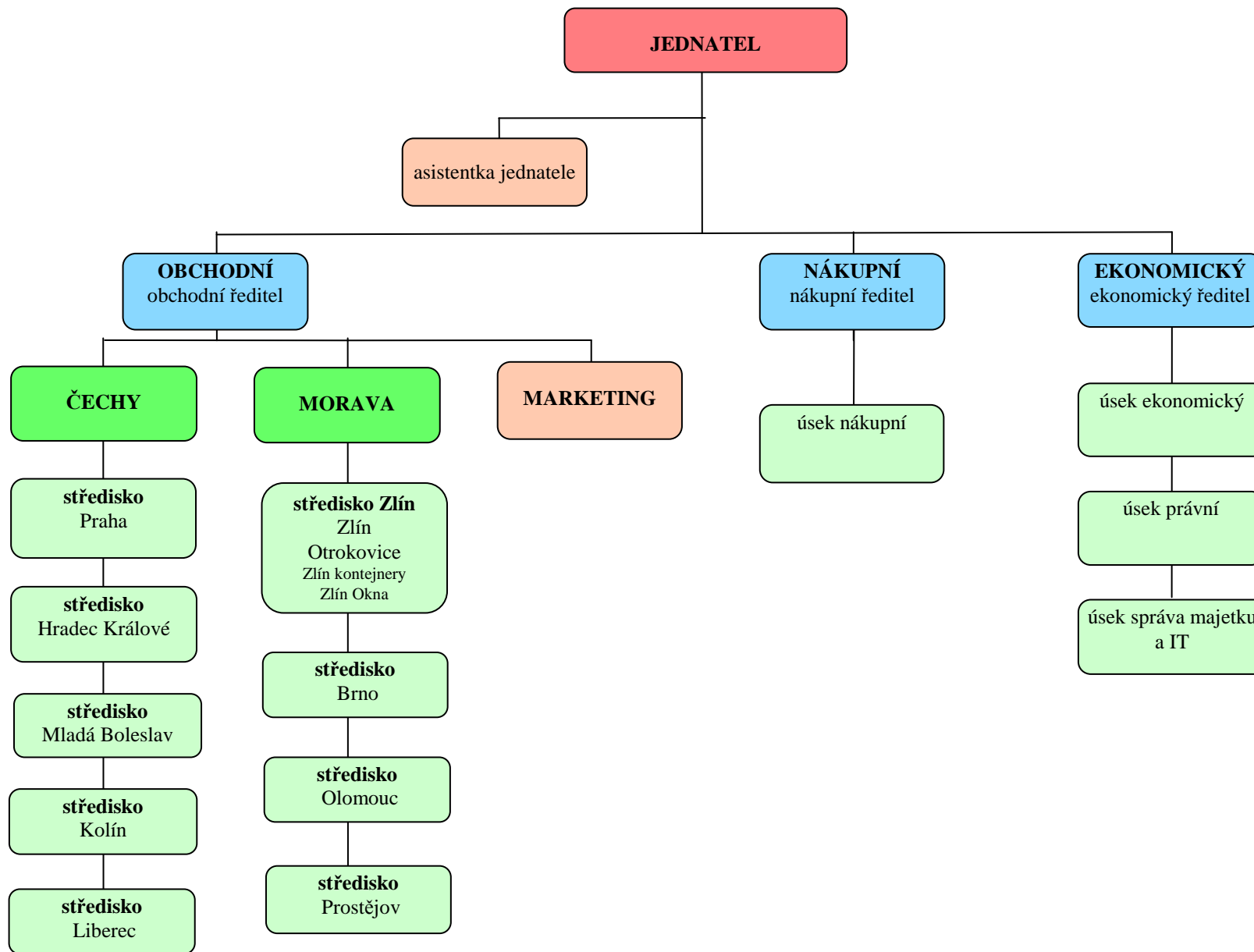
Tab. 1. Věková struktura zaměstnanců	40
Tab. 2. Majetková a finanční struktura společnosti– vertikální analýza.....	48
Tab. 3. Struktura krátkodobých pohledávek z obchodního styku.....	49
Tab. 4. Majetková a finanční struktura společnosti– horizontální analýza.....	50
Tab. 5. Tržby společnosti za poslední 3 roky	52
Tab. 6. Analýza nákladů a výnosů	53
Tab. 7. Vývoj výsledků hospodaření společnosti.....	54
Tab. 8. Rozdělení výsledku hospodaření před úroky a zdaněním.....	55
Tab. 9. Čistý pracovní kapitál	56
Tab. 10. Likvidita společnosti.....	57
Tab. 11. Rentabilita společnosti.....	58
Tab. 12. Zadluženost společnosti.....	59
Tab. 13. Multiplikátor vlastního kapitálu	59
Tab. 14. Ukazatele aktivity společnosti	60
Tab. 15. Ostatní ukazatele společnosti MPL	61
Tab. 16. Altmanovo Z-skóre	63
Tab. 17. Index IN 01	64
Tab. 18. Odhadnutá úroková sazba na leasing.....	67
Tab. 19. Současná hodnota leasingových splátek.....	67
Tab. 20. Nedokončené investice	68
Tab. 21. Neúročený cizí kapitál	68
Tab. 22. Vymezení NOA ve sledovaných letech	69
Tab. 23. Nákladové úroky.....	69
Tab. 24. Vymezení NOPAT.....	70
Tab. 25. Vymezení C	70
Tab. 26. Náklady na bankovní úvěr	71
Tab. 27. Průměrné náklady dluhu	71
Tab. 28. Stavebnicový model.....	72
Tab. 29. Vymezení WACC.....	73
Tab. 30. Vymezení EVA.....	73
Tab. 31. Vymezení RONA.....	74

Tab. 32. Vymezení EVA podle účetního modelu	75
Tab. 33. Strategické cíle a jejich hodnoty	80
Tab. 34. Termíny plnění a odpovědnosti u cílů BSC.....	82
Tab. 35. Srovnání vybraných ukazatelů.....	84
Tab. 36. Náklady na externí firmy	89

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti MPL Trading, spol. s r. o.
- P II Finanční výkazy společnosti MPL Trading, spol. s r. o.
- P III Pyramidový rozklad EVA 2007/2008
- P IV Pyramidový rozklad EVA 2009/2010
- P V Dotazník spokojenosti zákazníka
- P VI Dotazník spokojenosti zaměstnanců

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI



PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI MPL

Minimální závazný výčet informací
uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA v písemném rozsahu ke dni 31.12.2007 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MPL TRADING, spol.s r.o.

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
a doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

Rok	Měsíc	IČO
2007	12	47909358

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

Přiluky 228

760 01 Zlín

1 x příslušnému finančnímu úřadu

označ.	AKTIVA	č.ř.	Běžné účetní období			Minulé období	Předminulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4	5
	AKTIVA CELKEM	001	324 591	-21 278	303 313	250 788	191 431
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	128 611	-17 044	111 567	86 424	59 812
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 441	-766	675	937	10
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
3.	Software	007	1 441	-766	675	937	0
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	012	0	0	0	0	10
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	107 320	-16 278	91 042	85 437	59 752
B. II. 1.	Pozemky	014	19 444	0	19 444	19 404	19 986
2.	Stavby	015	79 048	-9 844	69 204	37 649	37 889
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	8 671	-6 434	2 237	1 366	1 458
4.	Pěstítkelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	157	0	157	27 018	419
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. majetek	021	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
3. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	19 850	0	19 850	50	50
3. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	19 850	0	19 850	50	50
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a fiduci osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0

FINANČNÍ ÚŘAD
VE ZLÍNĚ

označ.	AKTIVA	č.ř.	Běžné účetní období			Minulé období	Předminulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	Netto
a	b	c					
c.	Oběžná aktiva	031	187 837	-4 234	183 603	162 310	129 629
c. I.	Zásoby	032	56 418	0	56 418	42 323	37 010
c. I. 1.	Materiál	033	0	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	036	0	0	0	0	0
5.	Zboží	037	56 418	0	56 418	42 323	37 010
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
c. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0	0
c. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
c. III.	Krátkodobé pohledávky	048	116 907	-4 234	112 673	112 457	74 381
c. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	113 219	-4 234	108 985	103 310	61 760
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	1 500	0	1 500	6 500	6 500
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	2 187	0	2 187	1 321	0
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	1 317	6 120
9.	Jiné pohledávky	057	1	0	1	9	1
c. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	14 512	0	14 512	7 530	18 238
c. IV. 1.	Peníze	059	1 199	0	1 199	3 555	2 882
2.	Účty v bankách	060	13 313	0	13 313	3 975	15 356
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
d. I.	Časové rozlišení	063	8 143	0	8 143	2 054	1 990
d. I. 1.	Náklady příštích období	064	7 961	0	7 961	2 383	1 418
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	182	0	182	-329	572
	Kontrolní číslo	999	1 290 221	-85 112	1 205 109	1 001 098	763 734

označ. a	PASIVA b	č.f. c	Stav v běžném období 6	Stav v minulém období 7	Stav v předminulém období 8
	PASIVA CELKEM	067	303 313	250 788	191 431
A.	Vlastní kapitál	068	168 654	127 047	110 976
A. I.	Základní kapitál	069	100	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071	0	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	073	0	0	0
A. II. 1.	Emisní ažio	074	0	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělit. fond a ost. fondy ze zisku	078	550	550	550
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	500	500	500
2.	Statutární a ostatní fondy	080	50	50	50
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	126 397	110 326	92 128
A. IV. 1.	Nerzdělený zisk minulých let	082	126 397	110 326	92 128
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	084	41 607	16 071	18 198
B.	Cizí zdroje	085	134 659	124 059	82 170
B. I.	Rezervy	086	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	089	0	0	0
4.	Ostatní rezervy	090	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	3	16	13
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0	0
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	094	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0	0
6.	Vydané dluhopisy	097	0	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	099	0	0	0
9.	Jiné závazky	100	0	0	0
10.	Odložený daňový závazek	101	3	16	13

označ.	PASIVA	č.ř.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	6	7	8
B. III.	Krátkodobé závazky	102	87 139	65 270	62 934
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	52 463	53 355	48 950
2.	Závazky - ovládací a řídící osoba	104	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	11 005	7 435	8 894
5.	Závazky k zaměstnancům	107	1 480	1 382	983
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav. pojištění	108	912	851	595
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	7 752	0	1 219
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	4 692	2 247	2 293
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	35	0	0
11.	Jiné závazky	113	8 800	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	47 517	58 773	19 223
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	20 250	23 650	12 000
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	27 267	35 123	7 223
c. I.	Časové rozlišení	118	0	-318	-1 715
c. I. 1.	Výdaje příštích období	119	0	-383	-1 840
2.	Výnosy příštích období	120	0	65	125
	Kontrolní číslo	999	1 171 645	987 399	749 241

Minimální závazný výčet informací
uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni **31.12.2007**
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MPL TRADING, spol.s r.o.

Rok	Měsíc	IČO
2007	12	47909358

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
a doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

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

Příluky 228
760 01 Zlín

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období		
			běžném 1	minulém 2	předminulém 3
I.	Tržby za prodej zboží	01			
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	697 097	451 286	343 233
+	Obchodní marže	03	599 421	389 898	282 831
II.	Výkony	04	97 676	61 388	60 402
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	13 459	17 499	13 956
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	13 459	17 499	13 956
3.	Aktivace	07	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	08	0	0	0
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	38 139	36 513	28 786
2.	Služby	10	8 975	8 579	5 039
+	Přidaná hodnota	11	29 164	27 934	23 747
C.	Osobní náklady	12	72 996	42 374	45 572
C. 1.	Mzdové náklady	13	33 633	26 656	20 250
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	24 557	19 407	14 753
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	0	0	0
4.	Sociální náklady	16	8 572	6 789	5 161
D.	Daně a poplatky	17	504	460	336
E.	Odpisy dlouhodob. nehmotného a hmotného majetku	18	230	426	652
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	3 356	2 253	1 997
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	865	2 500	3 181
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	865	2 500	3 181
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	0	0
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	155	2 101	4 371
2.	Prodaný materiál	24	155	2 101	4 371
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	0	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	988	397	-6 984
H.	Ostatní provozní náklady	27	552	3 133	1 579
V.	Převod provozních výnosů	28	1 328	1 286	4 049
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	0	0	0
			34 723	14 888	25 997

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období		
			běžném 1	minulém 2	předminulém 3
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	9	97	178
N.	Nákladové úroky	43	3 183	1 600	1 395
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	24 769	8 794	1 396
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 367	699	590
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	20 228	6 592	-411
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	13 344	5 409	7 388
Q. 1.	- splatná	50	13 356	5 406	7 375
2.	- odložená	51	-12	3	13
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	41 607	16 071	18 198
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0
2.	- odložená	57	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	41 607	16 071	18 198
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	54 951	21 480	25 586
	Kontrolní číslo	99	1 895 278	1 220 089	954 736

Minimální závazný výčet informací
uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA

v plném rozsahu
ke dni **31.12.2010**
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MPL TRADING, spol.s r.o.

Rok	Měsíc	IČO
2010	12	47909358

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
a doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

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

Přílohy 228

760 01 Zlín

1 x příslušnému finančnímu úřadu

označ.	AKTIVA	č.f. *	Běžné účetní období			Minulé období	Předminulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4	5
	AKTIVA CELKEM	001	403 859	-51 541	352 318	334 607	351 945
A.	Pohledávky za upsání základní kapitál	002	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	160 311	-28 422	131 889	124 572	124 750
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 948	-2 427	521	498	1 054
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0	0	0	0
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0	0	0	0
3.	Software	007	2 948	-2 427	521	498	1 054
4.	Ocenitelná práva	008	0	0	0	0	0
5.	Goodwill	009	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	012	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	137 513	-25 995	111 518	104 224	103 846
B. II. 1.	Pozemky	014	23 724	0	23 724	23 724	22 275
2.	Stavby	015	93 114	-17 972	75 142	74 933	74 355
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	15 370	-8 023	7 347	5 567	7 216
4.	Pěstítkelské celky trvalých porostů	017	0	0	0	0	0
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0	0	0	0
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	0	0	0	0	0
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	5 305	0	5 305	0	0
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. majetek	021	0	0	0	0	0
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	19 850	0	19 850	19 850	19 850
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	19 850	0	19 850	19 850	19 850
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0	0	0	0
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0	0	0	0
4.	Půjčky a úvěry-ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027	0	0	0	0	0
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0	0	0	0
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0	0	0	0
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0	0	0	0

označ.	AKTIVA	č.f.	Běžné účetní období			Minulé období	Předminulé období
			Brutto	Korekce	Netto		
a	b	c	1	2	3	4	5
c.	Oběžná aktiva	031	243 142	-23 119	220 023	207 424	220 250
c. I.	Zásoby	032	62 524	0	62 524	63 024	67 643
c. I. 1.	Materiál	033	0	0	0	0	0
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	0	0	0	0	0
3.	Výrobky	035	0	0	0	0	0
4.	Zvířata	036	0	0	0	0	0
5.	Zboží	037	62 524	0	62 524	63 024	67 643
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0	0	0	0
c. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0	0	0	0
c. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043	0	0	0	0	0
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	0	0	0	0	0
6.	Dohadné účty aktivní	045	0	0	0	0	0
7.	Jiné pohledávky	046	0	0	0	0	0
8.	Odložená daňová pohledávka	047	0	0	0	0	0
c. III.	Krátkodobé pohledávky	048	168 316	-23 119	145 197	129 569	140 405
c. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	167 427	-23 119	144 308	124 515	138 030
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052	0	0	0	0	0
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0	0	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	054	0	0	0	0	0
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	886	0	886	1 822	2 375
8.	Dohadné účty aktivní	056	0	0	0	3 232	0
9.	Jiné pohledávky	057	3	0	3	0	0
c. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	12 302	0	12 302	14 831	12 202
c. IV. 1.	Peníze	059	533	0	533	1 297	1 381
2.	Účty v bankách	060	11 769	0	11 769	13 534	10 821
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0	0	0	0
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	063	406	0	406	2 611	6 945
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	470	0	470	2 421	6 844
2.	Komplexní náklady příštích období	065	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	066	-64	0	-64	190	101
	Kontrolní číslo	999	1 615 030	-206 164	1 408 866	1 335 817	1 400 835

označ.	PASIVA	č.ř.	Stav v běžném období	Stav v minulém období	Stav v předminulém období
a	b	c	6	7	8
	PASIVA CELKEM	067	352 318	334 607	351 945
A.	Vlastní kapitál	068	232 709	217 909	198 782
A. I.	Základní kapitál	069	100	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100	100
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	071	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	072	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	073	0	0	0
A. II. 1.	Emisní ažio	074	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	075	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077	0	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělit. fond a ost. fondy ze zisku	078	550	550	550
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	500	500	500
	2. Statutární a ostatní fondy	080	50	50	50
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	081	215 259	198 133	164 594
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	215 259	198 133	164 594
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	083	0	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	084	16 800	19 126	33 538
B.	Cizí zdroje	085	124 903	124 769	161 308
B. I.	Rezervy	086	0	0	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087	0	0	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	088	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	089	0	0	0
	4. Ostatní rezervy	090	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	091	36	36	6
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092	0	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	094	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	095	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	096	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	097	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	098	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	099	0	0	0
	9. Jiné závazky	100	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	101	36	36	6

označ.	PASIVA	č.ř.	Stav v běžném účetním období	Stav v minulém účetním období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	6	7	8
B. III.	Krátkodobé závazky	102	57 824	51 742	69 083
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	36 369	24 819	42 437
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	104	0	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	105	0	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	106	14 202	12 502	13 802
5.	Závazky k zaměstnancům	107	2 062	2 105	2 062
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav. pojištění	108	1 205	1 236	1 186
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	-3 522	3 207	1 227
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	7 508	7 830	3 833
9.	Vydané dluhopisy	111	0	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	112	0	43	136
11.	Jiné závazky	113	0	0	4 400
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	114	67 043	72 991	92 219
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	12 466	15 982	20 451
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116	0	0	0
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117	54 577	57 009	71 768
C. I.	Časové rozlišení	118	-5 294	-8 071	-8 145
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	-5 391	-8 071	-8 018
2.	Výnosy příštích období	120	97	0	-127
	Kontrolní číslo	999	1 397 766	1 327 373	1 382 387

Minimální závazný výčet informací
uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb.

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu
ke dni **31.12.2010**
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

MPL TRADING, spol.s r.o.

Rok	Měsíc	IČO
2010	12	47909358

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

Účetní jednotka doručí
účetní závěrku současně
a doručením daňového přiznání
za daň z příjmů

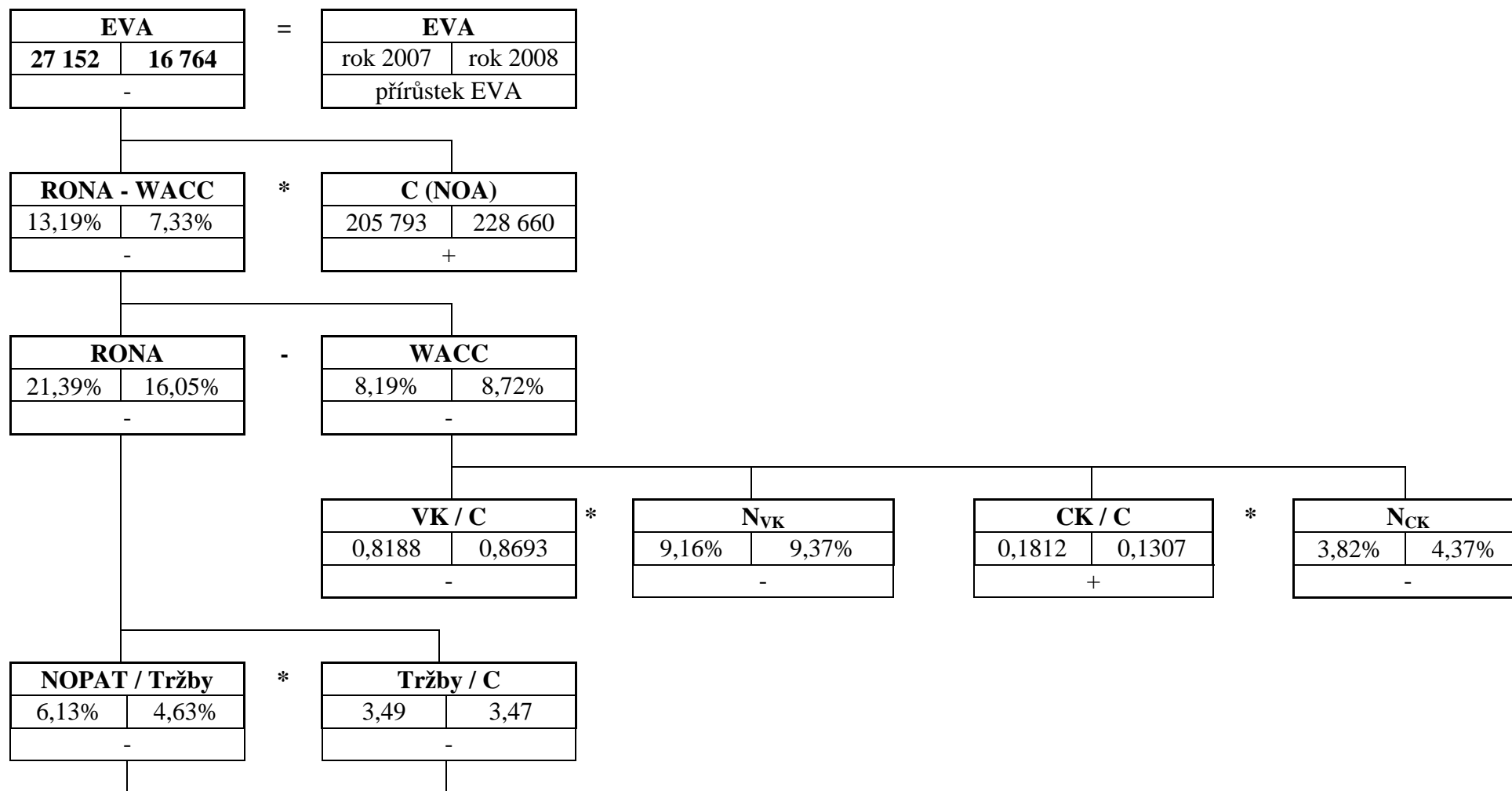
Příluky 228
760 01 Zlín

1 x příslušnému finančnímu úřadu

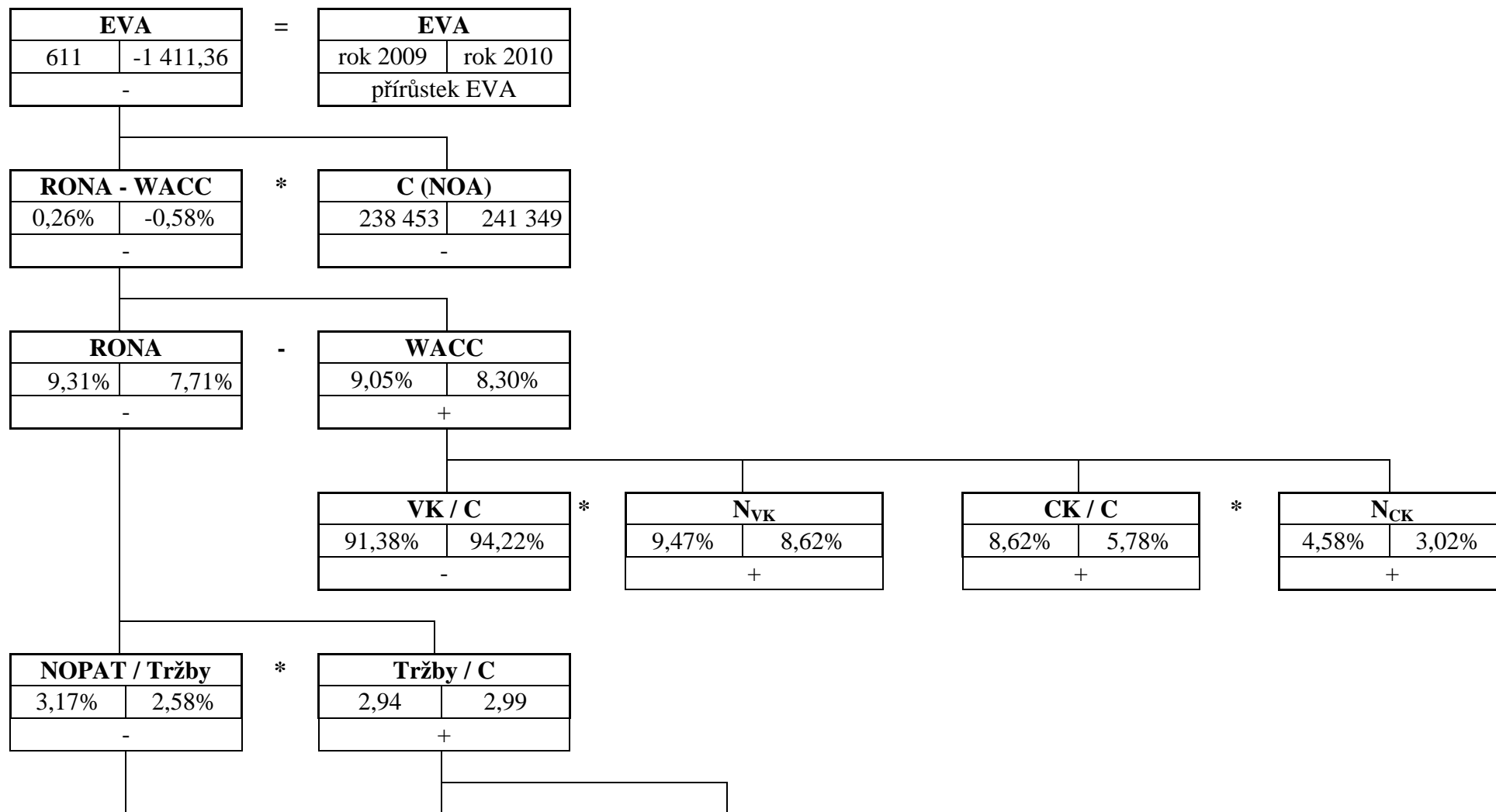
Označení a	TEXT b	č.f. c	Skutečnost v účetním období		
			běžném 1	minulém 2	předminulém 3
I.	Tržby za prodej zboží	01	706 272	688 532	783 172
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	619 788	600 164	680 282
+	Obchodní marže	03	86 484	88 368	102 890
II.	Výkony	04	15 503	12 311	10 136
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	15 503	12 311	10 136
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	0	0	0
3.	Aktivace	07	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	08	44 630	42 673	47 940
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	8 023	8 855	10 386
2.	Služby	10	36 607	33 818	37 554
+	Přidaná hodnota	11	57 357	58 006	65 086
C.	Osobní náklady	12	45 175	45 739	45 528
C. 1.	Mzdové náklady	13	33 240	33 741	33 370
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	11 204	11 297	11 581
4.	Sociální náklady	16	731	701	577
D.	Daně a poplatky	17	366	376	288
E.	Odpisy dlouhodob. nehmotného a hmotného majetku	18	5 460	5 347	4 966
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	502	221	2 143
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	502	221	2 143
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0	0	0
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	31	135	1 576
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	31	135	1 576
2.	Prodaný materiál	24	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	6 425	10 830	1 631
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	3 698	859	3 867
H.	Ostatní provozní náklady	27	3 380	1 586	2 083
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	720	-4 927	15 024

Označení a	TEXT b	č.ř. * c	Skutečnost v účetním období		
			běžném 1	minulém 2	předminulém 3
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39	0	0	0
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	30	16	88
N.	Nákladové úroky	43	2 646	3 666	4 147
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	21 075	34 397	32 987
O.	Ostatní finanční náklady	45	2 379	2 566	2 991
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	16 080	28 181	25 937
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	0	4 128	7 423
Q. 1.	- splatná	50	0	4 098	7 420
2.	- odložená	51	0	30	3
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	16 800	19 126	33 538
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0	0	0
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0
2.	- odložená	57	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	16 800	19 126	33 538
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	16 800	23 254	40 961
	Kontrolní číslo	99	1 794 242	1 789 887	2 022 007

PŘÍLOHA P III: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA 2007/2008



PŘÍLOHA P IV: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA 2009/2010



	Tržby		C (NOA)							
	700 843	721 775	238 453	241 349						
	+		-							
	T za prodej zboží		ČPK		+	Dlouh. majetek		+	Časové rozlišení	
	688 532	706 272	109 319	113 286		129 134	128 063		2 611	406
	+		-			-			+	
	T za vl. výr. a sl.		DHM		+	DNM		+	DEM	
	12 311	15 503	108 786	107 692		498	521		19 850	19 850
	+		-			+			0	
	Zásoby		Pohledávky		+	Krátk. FM		-	Krátkodobý CK	
	63 024	62 524	129 569	145 197		14 831	12 302		51 742	57 824
	+		-			+			+	
	PH / T		Osobní Ná / T		-	Odpisy / T		+	Ost.Vý-ost.Ná / T	
	8,28%	7,95%	6,53%	6,26%		0,76%	0,76		2,18%	1,65%
	-		+			0			-	

PŘÍLOHA P V: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZÁKAZNÍKŮ

Jméno zákazníka a adresa :

.....

1. *Spokojenost s nabídkou stavebních materiálů*

Spokojen *Spokojen s výhradami* *Nespokojen*

2. *Spokojenost s jakostí dodávaných materiálů*

Spokojen *Spokojen s výhradami* *Nespokojen*

3. *Spokojenost s termíny dodávek materiálů*

Spokojen *Spokojen s výhradami* *Nespokojen*

4. *Spokojenost se zajištěním servisních služeb či služeb souvisejících*

Spokojen *Spokojen s výhradami* *Nespokojen*

5. *Spokojenost s prací obchodních zástupců*

Spokojen *Spokojen s výhradami* *Nespokojen*

6. *Spokojenost s komunikací s vedoucími pracovníky a statutárními zástupci*

Spokojen *Spokojen s výhradami* *Nespokojen*

7. *Spokojenost s řešením problémů, pokud nastaly*

Spokojen *Spokojen s výhradami* *Nespokojen*

8. *Doba spolupráce*

Dlouhá (více než 3 roky) *Průměrná (1 až 3 roky)* *Krátká (do 1 roku)*

Vaše připomínky, případné návrhy ke zlepšení našich služeb.

.....

.....

.....

Dne :

Razítko, podpis :

PŘÍLOHA P VI: DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Úvodní informace

Věkové rozmezí

- 18 - 25
 26 - 35
 36 - 45
 46 - 55
 nad 55 let

Pracovní zařazení

- Administrativa
 Obchod
 Sklad

Pobočka:

U následujících otázek udělejte křížek do políčka, které nejvíce odpovídá Vašem názoru.

1 = úplně souhlasím, 2 = spíše souhlasím, 3 = nemám vyhraněný názor, 4 = spíše nesouhlasím, 5 = úplně nesouhlasím

	1	2	3	4	5
Vím, jaká je strategie společnosti MPL					
Vím, jaké jsou cíle společnosti MPL					
Pracovní prostředí je firmě příjemné					
Komunikace ve firmě je rychlá a bezproblémová					
O administrativě, kterou vykonávám, vím, že má smysl					
Nadřízení mě seznamují s výsledky mé práce					
Vím, kdy jsem byl naposled pochválen					
Vím, kdy jsem byl naposled pokárán za svou práci					
Mám přesně dané cíle, kterých musím dosáhnout					
Způsob odměňování je spravedlivý					
Mzda odpovídá vykonané práci					

1. Napište alespoň 3 věci, které Vás v poslední době v práci nejvíce potěšily

.....
.....
.....
.....

2. Můj nadřízený (zaškrtněte libovolný počet odpovědí, které Vašeho nadřízeného vystihují)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> umí jednat s lidmi | <input type="checkbox"/> umí naslouchat |
| <input type="checkbox"/> je spolehlivý | <input type="checkbox"/> rád poradí a pomůže |
| <input type="checkbox"/> plní sliby | <input type="checkbox"/> (vlastní) |
| <input type="checkbox"/> mám k němu důvěru | |

3. Jaké faktory považujete ve práci za nedůležitější?(zaškrtněte libovolný počet odpovědí)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> mzda | <input type="checkbox"/> podílení se na rozhodování |
| <input type="checkbox"/> příplatky a benefity | <input type="checkbox"/> odpovědnost |
| <input type="checkbox"/> vztahy na pracovišti | <input type="checkbox"/> zpětná vazba od vedení |
| <input type="checkbox"/> vykonávaná práce | <input type="checkbox"/> možnost postupu |
| <input type="checkbox"/> pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> (vlastní) |
| <input type="checkbox"/> jistota zaměstnání | |

4. Uvažovali jste již o změně pracovního místa?

- | | |
|------------------------------|-----------------------------|
| <input type="checkbox"/> Ano | <input type="checkbox"/> Ne |
|------------------------------|-----------------------------|

5. V případě jaké nabídky byste uvažovali o změně pracovního místa? (zaškrtněte libovolný počet odpovědí)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> vyššího platu | <input type="checkbox"/> příjemnějšího pracovního prostředí |
| <input type="checkbox"/> větších benefitů a výhod | <input type="checkbox"/> možnosti pracovního postupu |
| <input type="checkbox"/> zajímavější práce | <input type="checkbox"/> (vlastní) |
| <input type="checkbox"/> větší odpovědnosti a samostatnosti | |

6. Napište, co byste ve společnosti rádi změnili

.....

.....

.....