



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

COMPANY PERFORMANCE MEASUREMENT

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. MARKÉTA ŠRÁMKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. VOJTĚCH BARTOŠ, Ph.D.

BRNO 2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Markéta Šrámková

Účetnictví a finanční řízení podniku (6208T117)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Hodnocení výkonnosti podniku

v anglickém jazyce:

Company Performance Measurement

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Cíle práce, metody a postupy zpracování
Teoretická východiska práce
Analýza současného stavu
Vlastní návrhy řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

- HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1.vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.
- KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NEUMAIEROVÁ, I. a kol. Řízení hodnoty podniku. 1. vyd. Praha: Profes Consulting, 2005. 233 s. ISBN 80-7259-022-7.
- PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.



doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
Děkan

V Brně, dne 28.2.2014

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zhodnocení finanční výkonnosti společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. s využitím metody benchmarking. Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části jsou zpracovány poznatky z odborné literatury. Praktická část je zaměřena na srovnání finanční výkonnosti vybraného podniku za pomoci aplikace metody benchmarkingu. V závěru jsou navržena možná opatření vedoucí ke zvýšení výkonnosti podniku.

ABSTRACT

The objective of this thesis is the financial performance measurement of the company Koyo Bearings Česká republika s. r. o. with the use of benchmarking method. The work is divided into two parts, theoretical and practical. The theoretical part presents expert knowledge based on professional literature. The main goal of the practical part of the thesis is focused on the comparison of the financial business productivity for help by benchmarking method. In the conclusion there are proposed some possible measures to increase the company performance.

Klíčová slova

Výkonnost, benchmarking, finanční analýza, konkurence, benchmarkingový projekt

Key words

Performance, benchmarking, financial analysis, competition, benchmarking project

Bibliografická citace

ŠRÁMKOVÁ, M. *Hodnocení výkonnosti podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 92 s. Vedoucí diplomové práce doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 30. května 2014

.....

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za ochotu, čas, trpělivost a cenné rady při vedení diplomové práce. Současně bych chtěla poděkovat Ing. Pavlu Fraisovi za vstřícnost a poskytnutí podkladů.

„Vědění je poklad, ale praxe je klíč k němu.“

(Fuller Thomas)

OBSAH

ÚVOD	10
1 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY	11
1.1 FORMULACE CÍLŮ VEDOUCÍCH K ŘEŠENÍ PROBLÉMU A POUŽITÉ METODY	11
1.2 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KOYO BEARINGS ČESKÁ REPUBLIKA, S. R. O.	12
1.2.1 Základní údaje	12
1.2.2 Historie a současnost	13
1.2.3 Styl řízení	14
1.2.4 Organizační struktura	15
1.2.5 Zaměstnanci.....	15
1.2.6 Vlastnická struktura.....	17
1.2.7 Technologie a výrobní portfolio.....	17
1.3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOLEČNOSTI.....	20
1.3.1 SLEPTE analýza.....	20
1.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil.....	23
1.3.3 SWOT analýza	25
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE	26
2.1 VÝKONNOST PODNIKU A JEHO MĚŘENÍ	26
2.2 KLASICKÉ UKAZATELE FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	27
2.2.1 Ukazatele zisku.....	27
2.2.2 Rozdílové ukazatele	28
2.2.3 Poměrové ukazatele.....	28
2.2.3.1 Ukazatele rentability	28
2.2.3.2 Ukazatele aktivity	29
2.2.3.3 Ukazatele zadluženosti	31
2.2.3.4 Ukazatele likvidity	32
2.2.4 Spider analýza	33
2.2.5 Bonitní a bankrotní modely	33
2.2.5.1 Altmanovo Z-Skóre	33
2.3 KONCEPTY PRO MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU.....	34
2.3.1 Benchmarking	34
2.3.1.1 Typy benchmarkingu	36
2.3.1.2 Metodika benchmarkingu	37
2.3.2 Balanced Scorecard (BSC).....	38
2.3.2.1 Finanční perspektiva	39
2.3.2.2 Zákaznická perspektiva.....	40
2.3.2.3 Perspektiva interních procesů	40
2.3.2.4 Perspektiva učení se a růstu	41
2.3.2.5 Vztahy příčina důsledek.....	42
2.4 EFQM (EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT)	42
3 ANALÝZA SPOLEČNOSTI KOYO BEARINGS ČESKÁ REPUBLIKA S. R. O.	44
3.1 ANALÝZA ZISKU	44
3.2 ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	45

3.3	POMĚROVÉ UKAZATELE.....	45
3.3.1	Ukazatel rentability	45
3.3.2	Ukazatele aktivity.....	47
3.3.3	Ukazatele zadluženosti	48
3.3.4	Ukazatele likvidity	50
3.4	UKAZATELE PRODUKTIVITY PRÁCE	51
3.5	SPIDER ANALÝZA.....	52
3.6	ALTMANOVO Z-SKÓRE.....	53
4	BENCHMARKINGOVÝ PROJEKT	55
4.1	SROVNÁNÍ S KONKURENTY	55
4.1.1	Zaměstnanci.....	57
4.1.2	Výsledek hospodaření a tržby	58
4.1.3	Analýza rentability	60
4.1.4	Analýza aktivity	61
4.1.5	Analýza zadluženosti.....	62
4.1.6	Analýza likvidity	63
4.1.7	Analýza produktivity práce	64
4.2	SROVNÁNÍ SE SESTERSKÝMI PODNIKY	65
4.2.1	Zaměstnanci.....	66
4.2.2	Výsledek hospodaření a tržby	67
4.2.3	Analýza rentability	69
4.2.4	Analýza aktivity	71
4.2.5	Analýza zadluženosti.....	72
4.2.6	Analýza likvidity	73
4.2.7	Analýza produktivity práce	74
4.2.8	Spider analýza	75
5	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE	78
	ZÁVĚR	82
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	84
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	87
	SEZNAM GRAFŮ	88
	SEZNAM OBRÁZKŮ	89
	SEZNAM TABULEK.....	90
	SEZNAM PŘÍLOH.....	92

ÚVOD

Tématu problematiky hodnocení a řízení výkonnosti podniku se stále více dotýkají diskuze mezi mnohými podnikovými manažery. V současném vysoce konkurenčním prostředí je pro každou organizaci nesmírně důležité, aby zodpovědně řídil svoji výkonnost. Proto je nezbytné, aby každý podnik disponoval souborem výkonnostních indikátorů, které povedou k co nejpřesnější charakteristice jeho výkonnosti.

V poslední době intenzivní popularizace nefinančních ukazatelů hodnocení výkonnosti, jsou považovány finanční ukazatele i nadále za nenahraditelné. Důvodem jejich nenahraditelnosti je jejich věrné zobrazení minulých událostí, podávají retrospektivní pohled na konkurenční postavení společnosti a v neposlední řadě dokážou poměrně přesně předpovědět krátkodobý vývoj podniku. Úkolem finančních manažerů je tak zvážit, které ukazatele mají v případě měření finanční výkonnosti podniku značnou vypovídací schopnost.

Minulé století, respektive jeho konec, je spojován s novými trendy hodnocení výkonnosti podniku. Probíhající globalizační procesy do zostřující se konkurence s sebou přináší nové metody, které lépe plní požadavky managementu pro sledování dlouhodobé prosperity podniku. Možnou alternativou pro zvýšení výkonnosti společnosti je využití metody benchmarkingu. Benchmarking představuje postup systematického porovnání výrobních procesů se špičkovou konkurencí za účelem jejich zlepšení. Tím pádem i zvýšení své profitability a postavení na trhu.

Prakticky každý člověk už od věku dítěte se vědomky i nevědomky porovnává se svými rodiči, později učiteli a profesory a lidmi úspěšnými ve svých profesích a životech a snaží se je napodobit, přijmout to dobré a fungující, aby sám dosáhl vlastního zlepšení a prospěchu.

Smyslem této práce bude pak nejen popis finančních procesů benchmarkingu, ale také návrhy pro lepší fungování firmy ze závěrů těchto analýz vyplývající.

1 HODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PROBLEMATIKY

1.1 Formulace cílů vedoucích k řešení problému a použité metody

Diplomová práce se zabývá problematikou výkonnosti společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. Skutečnost, že ekonomika České republiky je již druhým rokem v recesi, nutí podniky stále více zlepšovat své postavení na trhu. Jedna z možností jak své postavení zlepšit, je využití manažerského nástroje - benchmarkingu. Benchmarking představuje neustálý a systematický proces porovnávání vlastního podniku s konkurencí nebo jinými podniky, které jsou v daných činnostech úspěšnější, čímž výrazně přispívá k dosažení konkurenční výhody.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení finanční výkonnosti společnosti s využitím benchmarkingu. Mezi dílčí cíle patří zhodnocení současného stavu společnosti, která zahrnuje analýzu vnitřního, vnějšího a oborového prostředí a také analýzu finančního zdraví společnosti. Výsledky ze strategické a finanční analýzy poslouží jako podklad pro další postup práce.

Diplomová práce je rozdělena celkem do pěti částí. První část se zabývá analýzou současného stavu společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. V druhé části jsou popsány teoretické poznatky získané z literatury o způsobech a možnostech měření výkonnosti podniku. Dále pak následují teoretické informace o využívání konceptů pro měření a řízení výkonnosti podniku. Třetí část se zabývá hodnocením společnosti pomocí klasických finančních ukazatelů výkonnosti podniku. Další část, čtvrtá, se zabývá samotným projektem benchmarkingu. Na základě zjištěných informací je provedeno srovnání společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. s jinými významnými výrobci ložisek, kteří představují hlavní konkurenty. Cílem aplikované metody je zvýšit výkonnost sledovaného podniku na úroveň srovnávaných společností, respektive na úroveň, která by byla lepší než sledované konkurence. V této části je také společnost srovnávána se sesterskými podniky v rámci korporace JTEKT. Analýza všech společností (konkurence, sesterské podniky) je prováděna na základě veřejně dostupných finančních výkazů z portálu www.justice.cz. Poslední část je věnována návrhům na zlepšení výkonnosti podniku.

1.2 Představení společnosti Koyo Bearings Česká republika, s. r. o.

1.2.1 Základní údaje

Název společnosti:	Koyo Bearings Česká republika s. r. o.
Sídlo:	Pavelkova 253/5, Bystrovany, PSČ 779 00, Česká republika
Datum vzniku:	13. prosince 2000
Právní forma:	společnost s ručením omezeným Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl C, vložka 27297.
Společníci:	JTEKT Europe Bearings B. V. (99,99%) Koyo Bearings Deutschland GmbH (0,01%)
Základní kapitál:	712 700 tis. Kč (k 31. 3. 2013)
Počet zaměstnanců:	352 (k 31. 3. 2013)

Předmětem podnikání společnosti je

- pronájem nemovitostí, bytů a nebytových prostor;
- obráběčství;
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence;
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.
(Justice.cz, © 2013)

Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o., můžeme podle klasifikace CZ-NACE zařadit do průmyslové činnosti v klasifikované sekci C (Zpracovatelský průmysl). A to přímo do oblasti 28.15 Výroba ložisek, ozubených kol, převodů a hnacích prvků.



Zdroj: koyobearings.cz, © 2013

Obr. 1 Logo společnosti

1.2.2 Historie a současnost

Výrobní závod v Olomouci byl postaven v roce 2001 na zelené louce a do jeho výstavby a průběžné modernizace bylo investováno více než 1,2 miliardy Kč. Na pozemku o celkové výměře přes 35 tis. m² je vystavěn moderní závod na výrobu ložisek s možností další expanze. Za 12 let svého působení v olomouckém regionu závod vyměnil tři majitele. Prvním majitelem byl holding Ingersoll Rand Company a v roce 2002 byl proveden transfer výroby jehličkových a válečkových ložisek do Olomouce ze sesterského závodu v německém Künsebecku. V únoru 2003 byla divize Torrington prodána dalšímu majiteli, jímž se stala americká veřejně obchodovatelná společnost na newyorské burze The Timken Company a to, aby posílil na trhu své postavení velkého výrobce ložisek. Ta v roce 2008 čelila světové recesi, která se výrazně dotkla výrobců vozidel, a tedy i výroby příslušných ložisek. Propad zakázek měl významný finanční dopad na celou korporaci, proto padlo rozhodnutí prodat v roce 2010 celou divizi vyrábějící automobilová ložiska, tj. 13 závodů rozmístěných po celém světě, novému majiteli - japonské společnosti JTEKT.

Koyo představuje jednu z divizí JTEKTu. Tato divize se řadí mezi světové špičky ve výrobě ložisek. Díky udržování trvale vysoké kvality a výkonu svých výrobků se Koyo prosadila mezi průmyslovými výrobci a výrobci automobilů na celém světě. Koyo nabízí inovativní řešení původním výrobcům zařízení i koncovým uživatelům náhradních dílů, přičemž se soustředí na klíčové trhy - automobilový, zemědělský, stavební, těžký průmysl (výroba oceli a větrných mlýnů), trh obráběcích nástrojů, elektrických motorů a všeobecného strojního zařízení.

Samozřejmostí je certifikace závodu podle norem ISO/TS 16949:2009 (kvalita), ISO 14001:2004 (životní prostředí) a BS OHSAS 18001: 2007 (bezpečnost a ochrana zdraví při práci).

Vysoký standard kultury společnosti potvrzují mnohá ocenění. Např. trojnásobné vítězství v soutěži „Nejlepší zaměstnavatel Olomouckého kraje“ nebo umístění v první desítce firem s nejlepší kulturou bezpečnosti práce v České republice.

Společnost je členem České technologické platformy bezpečnosti průmyslu, Hospodářské komory, Sdružení automobilového průmyslu (AutoSAP), Svazu průmyslu a dopravy a japonské obchodní komory. Společnost je dále členem nejrůznějších sdružení a pracovních skupin v rámci Olomouckého kraje, které řeší např. podporu technického vzdělávání v tomto regionu. Firma se aktivně účastní různých charitativních projektů a je

důležité zmínit, že za 12 let působení firma přerozdělila v regionu více než 20 miliónů Kč na různé charitativní projekty, např. společnost sponzorovala nákup sanitky a inkubátorů pro Fakultní nemocnici v Olomouci, výstavbu azylového domu pro ženy v tísní, dětské hřiště ve Smetanových sadech a mnohé další projekty. (Svět průmyslu, © 2013)

1.2.3 Styl řízení

S novým vlastníkem přišel i nový styl řízení v olomouckém závodě. Američtí vlastníci kladli důraz na finance a rozhodujícím ukazatelem pro ně byl krátkodobý zisk. Bohužel to bylo na úkor dlouhodobé koncepce a strategie, které byly bohužel až na druhém místě. Naproti tomu JTEKT prosazuje dlouhodobou vizi podmíněnou postupným zvyšováním podílu na všech trzích. Olomoucký závod prochází značnými změnami, které jsou v souladu s výrobním systémem korporace JTEKT. Zavádí se JTEKT Production System (JPS), který se přirozeně velmi podobá Toyota Production Systému (TPS). JPS je však více zaměřeno na efektivní využití strojního parku.

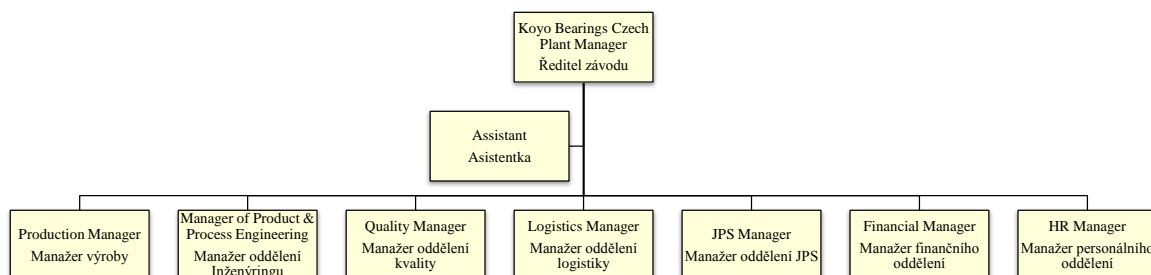
JPS je postaven na třech principech: CHOKKO, to je výroba na první pokus beze zmetků a oprav, BEKIDO představuje právě ono efektivní využití strojního parku a YARIJIMAI znamená plánování výroby pouze podle požadavků zákazníka.

Prakticky to znamená takzvané narovnání toků v závodě, zkrácení výrobního procesu, omezování prodlev, efektivní využití místa v továrně a optimalizování potřeby pracovních sil. Cílem této racionalizace výroby je zvýšení konkurenceschopnosti. V japonském stylu řízení výroby hrají klíčovou roli nástroje pro sledování a zlepšování kvality. V zásadě jde vždy o to, definovat měřitelným způsobem stávající stav, provést analýzu příčin případných problémů, navrhnout plán řešení a ten poté realizovat a vyhodnotit, do jaké míry se podařilo navrženou metodou potíže odstranit. Vždy se musí jednat o počitatelné ukazatele, aby bylo možné spočítat výsledek dle principů PDCA (Plan, Do, Check, Act). (Svět průmyslu, © 2013)

1.2.4 Organizační struktura

Sídlo společnosti, a tedy i výrobní závod, je v Bystrovanech u Olomouce. Olomoucký závod je veden čistě českým managementem za přítomnosti dvou poradců z japonské centrály JTEKT.

Následující obr. 2 zobrazuje organizační rozdělení společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o.



Zdroj: vlastní zpracování

Obr. 2 Organizační struktura společnosti KBCZ s. r. o.

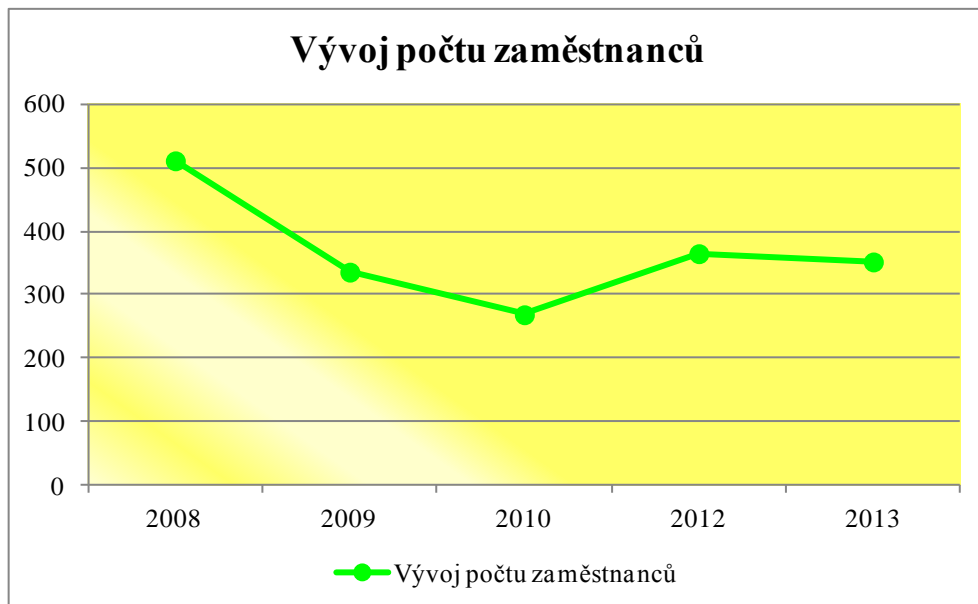
1.2.5 Zaměstnanci

Z tab. 1 a grafu 1 vyplývá, že do roku 2010 počet zaměstnanců klesá. Tento pokles je způsoben klesající poptávkou po výrobcích olomouckého závodu. Od roku 2012 se společnost snaží zachovat zaměstnanost s ohledem na připravenost pro potenciální nárůst objemu výroby. Řídící pracovníci jsou jednatelé, ředitel závodu a ostatní ředitelé, kteří jsou jim přímo podřízeni.

Tab. 1 Počet zaměstnanců ve společnosti KBCZ s. r. o.

	2008	2009	2010	2012	2013
Řídící pracovníci	7	8	8	8	6
Ostatní	504	328	261	357	346
Celkem	511	336	269	365	352

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KBCZ s. r. o.

Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, největší zastoupení zaměstnanců je ve výrobním úseku - jedná se o jednotlivé dělníky, elektromechaniky, technicko-hospodářské pracovníky apod.

Společnost byla třikrát jmenovaná „Nejlepším zaměstnavatelem Olomouckého kraje“ a je umístěna v první desítku firem s nejlepší kulturou bezpečnosti práce v České republice. Společnost se řídí sloganem „Bezpečnost na prvním místě“ a snaží se jej uplatňovat při každodenních činnostech v závodě. Ke dni 25. 3. 2013 dosáhla 1591 dní bez úrazu s pracovní neschopností.

V roce 2012 a 2013 se závod zapojil do projektu „Vzdělávejte se pro růst!“, který je zaměřen na vzdělávání zaměstnanců prostřednictvím operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost. Projekt byl z 85 % financován z prostředků Evropského sociálního fondu a z 15 % z prostředků Státního rozpočtu České republiky. Všichni zaměstnanci dělnických profesí tak absolvovali školení zaměřené na téma „Pokročilé nástroje kvality“ a „Štíhlá výroba“. V rámci projektu bylo proškoleno téměř 337 zaměstnanců, která doplnila jejich kvalifikaci a zvýšila hodnotu zaměstnanců na trhu práce. (koyobearings.cz, © 2013)

1.2.6 Vlastnická struktura

Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. patří do nadnárodní korporace JTEKT. Korporace JTEKT vznikla roku 2005 sloučením dvou velmi známých japonských společností s dlouholetou tradicí - Toyoda Machine Works a Koyo Seiko. Ředitelství společnosti JTEKT Corporation sídlí ve městech Nagyoa a v Osace v Japonsku a je obchodována na akciové burze v Tokiu. Firma s 85 výrobními závody po celém světě zaměstnává přes 41 000 zaměstnanců. V účetním roce končícím k 31. březnu 2013 dosáhla společnost JTEKT Corporation obratu 13,3 miliard dolarů, což ji řadí k největším světovým dodavatelům v oblasti automobilového průmyslu. Korporace JTEKT je rozdělena do čtyř hlavních divizí a to řídicí systémy, ložiska, nápravy a stroje a nářadí. Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. patří do divize ložisek. (koyobearings.cz, © 2013)



Zdroj: koyobearings.cz, © 2013

Obr. 3 Mapa korporace JTEKT v Evropě

1.2.7 Technologie a výrobní portfolio

Technologie

Ložisko se zpravidla skládá z vnějšího kroužku, vnitřního kroužku a valivých prvků, kterými jsou kuličky, kuželíky, jehličky nebo válečky, které bývají umístěny v tzv. kleci.

Olomoucký výrobní závod se zaměřuje na výrobu ložiskových kroužků a montáž ložisek. Výroba kroužků prochází těmito výrobními kroky: soustružení, dokončovací operace za měkka, kalení, broušení a montáž.

Soustružení představuje dominantní operaci tzv. třískového obrábění ložiskových kroužků. Provádí se na CNC soustruzích, na nichž se z bežešvých trubek nebo tyčí vysoustruží komponenty požadovaných tvarů a rozměrů. Doplňkovými metodami obrábění je frézování, protahování, dokončování výrobních detailů a vrtání mazacích otvorů. Mezi nejnovější výrobní metody patří i tzv. soustružení „za tvrda“, tj. po kalení, kdy obrábíme tvrdý materiál za velmi vysoké teploty. Takto zpracovaná ložiska se dodávají výrobcům světových jmen, jako jsou např. nákladní automobily Volvo nebo Scania.

Připravené polotovary ze soustružny se dále vyperou, usuší a zakalí (tepelně upraví) ve vlastní moderní kalící peci. V této peci dojde po postupném nahřívání ložiskových kroužků k jejich prudkému ochlazení. Poté se kroužky popouštějí, čímž získají na houževnatosti a stabilitě rozměrů.

V rámci broušení se brousí čelní plochy ložiskových kroužků, vnější průměry, vnitřní průměry, oběžná dráha a opěrná čela. Vše se brousí na speciálních bruskách. Poté kroužky prochází operací honování, tj. přehlazování povrchu, čímž zlepšuje mikrogeometrii a minimalizuje se tak jeho hlučnost.

Závěrečnou etapou výroby je u vybraných ložisek jejich montáž, kdy se v jeden celek spojí vnější a vnitřní kroužek prostřednictvím ložiskové klece a valivých částí (válečků nebo jehliček), které vyrábí sesterské závody. Vše se odehrává ve vysoce čistém pracovním prostředí. Kvalitu našich výrobků zajišťuje stoprocentní kontrola hlučnosti, kterou smontované ložisko prochází. Smontované ložisko se zabalí do přepravek a poté transportuje zákazníkovi.

Výrobní portfolio

Ve svém výrobním portfoliu má společnost přes 2 500 různých typů ložisek, které dodává více než 300 různým zákazníkům. Kromě katalogových ložisek se v Olomouci vyrábí také speciální ložiska tzv. na míru, podle přání klienta. To svědčí o vysoké flexibilitě výroby, která je schopna zvládnout velkoobjemovou výrobu podobně jako výrobu minimálního počtu ložisek jednoho typu. Každý den se v olomouckém závodě vyrobí přes 40 000 kusů ložisek.

- Válečková ložiska

Ve válečkových ložiscích jsou jako valivá tělíska použity válečky. Ty mají cylindrický tvar, ale jejich profil není zcela přímý. Místo toho mají tyto válečky lehce soudkovitý tvar, případně jsou ještě na koncích zúžené, díky čemuž se podstatně snižuje koncentraci namáhání. Tato mikrogeometrie má za následek nízké tření a umožňuje využití u vysokorychlostních aplikací.

Charakteristickou vlastností válečkových ložisek je velká kapacita radiálního zatížení, jelikož válečky jsou v lineárním kontaktu s oběžnou dráhou. Tato ložiska jsou proto vhodná pro aplikace, které vytváří vysoké radiální a nárazové zatížení. Jsou také vhodná pro vysokorychlostní aplikace, protože mohou být vzhledem ke své struktuře vyráběna ve vysokých přesnostech. Díky dělitelnému vnitřnímu nebo vnějšímu kroužku lze tato ložiska snadno montovat a demontovat.

- Jehličková ložiska

V jehličkových ložiscích jsou jako valivá tělíska použity jehličky, které bychom mohli popsat jako válečky, které mají vzhledem ke své délce relativně malý průměr. Jehličková ložiska jsou poměrně krátká, jsou tudíž vhodná všude tam, kde je třeba zmenšit hmotnost a rozměry strojních zařízení. Tento typ ložiska se používá v široké škále zařízení, jako jsou automobily, motocykly, elektrické stroje, obráběcí nástroje, letectví a kancelářské vybavení.

Jehličková ložiska jsou kompaktní, s velkou tuhostí a v porovnání s ostatními typy ložisek mají vynikající parametry dovoleného zatížení. Jsou rovněž vhodná pro oscilující zatížení.

Jehličková ložiska jsou dostupná v provedení s vnitřním kroužkem nebo bez něj. U všech jehličkových ložisek, s výjimkou montovaných jehličkových ložisek, jsou jehličky vedeny paralelně k ose pomocí rozměrově stabilní klece.

- Axiální ložiska

Axiální ložiska tvoří tuhá uložení a jsou schopna přenášet velké axiální zatížení. V axiální směru vyžadují minimální prostor a jejich použití je tam, kde kuličková ložiska již nemají potřebnou únosnost. Konstrukčně jsou vytvořena tak, že jsou rozebíratelná a jednotlivé díly se dají montovat samostatně. Samostatně se dají rovněž objednat samostatné axiální klece s válečky, stejně jako hřídelové kroužky (WS) a tělesové kroužky (GS).

- Speciální ložiska

V případech, kdy je zapotřebí ložisko "na míru", přichází na řadu speciály. Jedná se ložiska konstrukčně uzpůsobená dané aplikaci, speciálně navržené dle požadavků zákazníka.



Zdroj: koyobearings.cz, © 2013

Obr. 4 Ložiska společnosti KBCZ s. r. o.

1.3 Analýza současného stavu společnosti

1.3.1 SLEPTE analýza

Sociální faktory

Vzhledem k tomu, že společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. je výrobního charakteru, je pro ni důležitá ze sociálního hlediska dostupnost pracovní síly. Tato pracovní síla je ovlivňována především věkovou strukturou obyvatelstva, jejich mobilita a schopnosti a dovednosti potenciálních zaměstnanců.

Společnost má sídlo a také výrobní závod v Olomouckém kraji, kde podle Českého statistického úřadu k 31. 12. 2013 žilo 636 356 obyvatel. Z toho 311 018 činí muži a 325 338 ženy. Počet obyvatel v tomto kraji již od roku 2008 stále klesá, populace stárne a porodnost je nízká. Může tak nastat situace, kdy zaměstnanci odcházející do důchodu nebudou mít za sebe nástupce. Nezaměstnanost v Olomouckém kraji k 31. 12. 2013 činila 9,2 %. V porovnání s ostatními kraji je to nejvyšší nezaměstnanost v České republice. Průměrná měsíční hrubá mzda v tomto kraji čila 22 267 Kč (k 31. 12. 2013).

Sídlo společnosti se nachází v blízkosti města Olomouce, kde každoročně klesá počet kvalifikovaných pracovníků se strojním zaměřením. Tento trend je zapříčiněn poklesem zájmu mladých lidí o učňovské obory, kteří raději preferují humanitní obory. V Olomouci a jeho okolí se nachází Střední průmyslová škola strojnická a Sigmundova střední škola strojírenská v Lutíně. Bohužel se ale v blízkosti nenachází žádná vysoká škola zaměřující

se na strojní inženýrství, tudíž vysoce kvalifikované potencionální zaměstnance musí společnost hledat na vysokých školách v Jihomoravském nebo Zlínském kraji. (ČSÚ, © 2014)

Legislativní faktory

Od roku 2004 je Česká republika součástí Evropské unie a dochází tak k harmonizaci práv s právy Evropské unie. Česká republika je také součástí Evropského hospodářského prostoru, který má čtyři základní svobody (volný pohyb zboží, služeb, osob a kapitálu). V rámci Evropské unie, je pro podnik pozitivní fakt, že může čerpat dotace z Evropských strukturálních fondů a odstranění celních bariér, které umožňuje plynulý vývoz a dovoz.

Jako právnická osoba se společnost musí řídit jednotlivými zákony, jako je např.:

- zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník;
- zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník;
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu;
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce;
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví;
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty;
- zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků.

V současné době je výše daňové sazby z příjmu právnických osob 19 % a v nadcházejícím roce by měla zůstat neměnná. Základní sazba z daně z přidané hodnoty činí 21 %, snižená 15 %.

Česká republika je z hlediska legislativy nestabilní, dochází zde k častým novelizacím jednotlivých zákonů. Např. od 1. 1. 2014 vstoupil v účinnost nový občanský zákoník, nový zákon o obchodních korporacích a nový zákon o mezinárodním právu soukromém.

Ekonomické faktory

Mezi ekonomické faktory, řadíme makroekonomické ukazatele (HDP, inflace). Rok 2013 poznamenal českou ekonomiku pokračující recesí.

Tab. 2 Vývoj a predikce HDP v letech (2009–2015)

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
reálné HDP	-4,5	2,5	1,8	-1,0	-1,3	1,2	2,1

Zdroj: vlastní zpracování dle ČSÚ

Tab. č. 2 znázorňuje vývoj HDP. V roce 2009 se HDP propadlo vlivem celosvětové hospodářské krize. V roce 2010 dochází k mírnému oživení ekonomiky, ale následující roky ekonomika zpomalovala. HDP za rok 2013 bylo nad očekávání pozitivní. Za pozitivní čísla mohou hlavně investice firem do strojního vybavení, přichází tak mírná investiční vlna. Vlivem těchto investic, vidí všichni pozitivní výhled do budoucnosti. To ale neznamená, že by firmy nabízely nová pracovní místa, spíš se soustředí na investice do modernějšího vybavení, aby obstály před zahraniční konkurencí.

Dalším makroekonomickým ukazatelem je meziroční inflace, která v roce 2013 činila 1,4 %. V listopadu 2013 Česká národní banka zahájila devizovou intervenci. Centrální banka tak chce tímto krokem oslabit korunu, a udržovat kurz koruny vůči euru poblíž hladiny 27 korun za euro. Tento fakt má za následek pro kupující zdražení pohonných hmot a dováženého zboží a služeb. Intervence ČNB by měla trvat přibližně do začátku roku 2015.

Výkonnost odvětví podle hrubé přidané hodnoty v roce 2013 poklesla za celou ekonomiku o 0,8 %, k meziročnímu zlepšení došlo jen v peněžnictví díky vývoji u pojišťoven a penzijních fondů. Ve 4. čtvrtletí však výrazně posílil průmysl (+3 %). Obrat v poptávce pozvedl produkci zpracovatelského průmyslu v listopadu a prosinci na tempa (+ 9,7 %, + 8,9 %) z dob konjunktury české ekonomiky během podzimu roku 2007. (ČSÚ, © 2014)

Politické faktory

V lednu 2013 se konala první přímá dvoukolová volba prezidenta, který byl dosud volen nepřímou Parlamentem ČR. Vítězem prezidentských voleb se stal Miloš Zeman. Ten se také 8. března 2013 stal třetím prezidentem České republiky.

V říjnu 2013 se konaly předčasné volby do poslanecké sněmovny. Předčasné volby jsou vyústěním politické krize, kterou odstartoval červnový zásah ÚOOZ na Úřadu vlády a dalších místech. Rok 2014 je pro českou politiku rokem častých politických událostí a velkých výdajů na volby, což může působit negativně. V tomto roce se uskuteční volby evropské, komunální a senátní, odhad výdajů na volby a příspěvky politickým stranám je 1,9 miliardy korun. Také negativně působí i informace o neúměrném plýtvání veřejných prostředků a různých korupčních kauzách. Podle průzkumu, který uskutečnil „Centrum pro výzkum veřejného mínění“ až 50% dotázaných je nespokojeno s politickou situací, ani spokojeno a ani nespokojeno se cítí být 34 % obyvatel ČR. Zároveň spokojenost se současnou politickou situací vyjádřilo 13 % respondentů. (CVVM, © 2014)

Politická situace v České republice je dlouhodobě nestabilní, plná nejrůznějších reforem a korupčních kauz. Podnikatelé tedy nemají dlouhodobou jistotu vývoje.

Technologické faktory

Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. vzhledem k poptávce rozšiřuje produktové portfolio o různé druhy ložisek, jejichž výroba vyžaduje náročnější výrobní technologii. Na původních strojích by nebylo možné poptávku uspokojit. Vzhledem k rozvíjejícím se technologiím společnost provádí rozsáhlá investice do automatizovaných linek. Společnost také vlastní svoje vlastní výzkumné a vývojové středisko, které se zaměřuje na činnosti v oblasti úpravy stávajících výrobků, testování, designu, simulace, tribologie a analytických měření. Pro společnost je důležité, aby držela krok s moderní technologií, která jim umožňuje vyrábět za nižších nákladů a pomáhá plně uspokojit poptávku po svých výrobcích.

Ekologické faktory

Vztah k životnímu prostředí a trvale udržitelnému rozvoji je součástí programu celé společnosti a je brán v potaz zejména v oblasti investic. Společnost také vlastní certifikát ISO 14001, který se týká environmentálního managementu. Environmentální management snižuje dopady činností organizace na životní prostředí, což má za následek zlepšení životního prostředí a zlepšení profilu společnosti.

1.3.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Vyjednávací síla odběratelů

Mezi přední zákazníky společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. patří automobilky VW, Daimler, Renault, Volvo, PSA Peugeot, Citroën, Scania, Kia, ZF, Getrag, Bosch, a také mnoho průmyslových zákazníků jako jsou například John Deere, Agco, Faiveley, Linde, Van de Wiele, Lindauer Dornier a další. Závod má přes 300 různých zákazníků a produkty olomouckého závodu jsou například ve vozech Ferrari, Porsche, Maseratti, BMW, Audi nebo také například v brzdných soupravách ve francouzských vysokorychlostních vlacích TGV.

Z technického pohledu má však společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. jediného odběratele, a to je sesterská firma Koyo Bearings Deutschland, která zajišťuje veškerou oblast prodeje a obsluhu konečného zákazníka a také spravuje síť autorizovaných

distributorů. Vyjednávací síla tak je vyrovnaná a odběratel i dodavatel jsou závislí na vzájemné kooperaci.

Vyjednávací síla dodavatelů

Kvalita vyráběných výrobků závisí na kvalitě dodávaných materiálů. Proto jsou požadavky kladené na dodavatele velmi přísné. Mezi stálé dodavatele oceli, základní suroviny pro výrobu ložisek, patří společnosti Vallourec a Rohrwerke. Jelikož je společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. pravidelným odběratelem, může si tedy v určité míře diktovat podmínky (má dobrou vyjednávací pozici).

Hrozba vstupu nových konkurentů

Co se týče nových, potencionálních konkurenčních podniků, není situace pro založení nové společnosti v dnešních ekonomických podmínkách jednoduchá. Kvůli recesivnímu charakteru ekonomiky dochází spíše k zániku mnoha podniků. Navíc oblast zpracovatelského průmyslu, přesněji výroba ložisek, je technologicky náročná. Proto je nutné vynaložit v počátcích podnikání nemalé investice, u kterých je návratnost zdlouhavá.

Hrozba substitučního výrobku

V oblasti výroby ložisek není jednoduché najít substitut, který by měl stejné vlastnosti jako původní výrobek, jako je pevnost, velikost, nosnost, životnost a výkon. Proto najít substitut, který by plnil stejný účel, jako původní výrobek není možné.

Rivalita firem na daném trhu v současnosti

V České republice má Koyo Bearings Česká republika s. r. o. významného konkurenta, a to společnost ZKL Brno a ZKL Klášterec nad Ohří. Mezi další, méně významné konkurenty, můžeme zařadit společnost SLB s. r. o., VUVL a. s., VRL Praha a GTW Bearings s. r. o. Vlivem stále se zvětšující se globalizace, má společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. na světovém trhu konkurenci těchto výrobců ložisek: SKF Group, Timken, INA, FAG a Rollway. Vzhledem k tomu, že Koyo Bearings Česká republika s. r. o. je součástí nadnárodní korporace JTEKT má na svém trhu velice významné postavení.

1.3.3 SWOT analýza

Silné stránky

- součást nadnárodní korporace JTEKT
- dobrá pověst značky Koyo Bearings v tuzemsku i zahraničí
- flexibilita výroby
- certifikace
- dlouholeté zkušenosti
- dlouhodobé vztahy s odběrateli
- vysoká kvalita výrobků
- vlastní výzkumné a vývojové středisko
- neexistence substitutů
- stálí a spolehliví dodavatelé
- vyspělá technologie a know-how

Slabé stránky

- závislost na ceně vstupů
- závislost na odbytu jediného odběratele

Příležitosti

- vysoká citlivost na pozitivní hospodářský cyklus
- rozšíření výrobního portfolia
- dotační programy
- rozšíření odběratelů
- možnost účastnit se na mezinárodních strojírenských veletrzích

Hrozby

- vysoká citlivost na negativní hospodářský cyklus
- růst cen vstupů
- tlak konkurence
- daňové reformy
- ztráta kvalifikovaných pracovníků
- zhoršení platební morálky odběratelů vlivem celosvětové krize
- volatilita měnových kurzů

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

2.1 Výkonnost podniku a jeho měření

Co znamená výkonnost? „Výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti. Interpretace zmíněné charakteristiky předpokládá schopnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály.“ (Wagner, 2009, s. 17)

Výkonnost je většinou vymezena jako schopnost podniku co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho aktivit. Tato uvedená definice však není úplná. Podnikatelskou výkonnost hodnotí jinak vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy.

- *Vlastníci* chtějí dosáhnout zhodnocení kapitálu, který do firmy vložili. Pro vlastníky je výkonná ta firma, která je schopna dokázat co nejvíce a v co nejkratší době zhodnotit vložené prostředky. Schopnost uspět je posuzována měřítky vycházejícími z kategorií: návratnost investice (ROI), ekonomická přidaná hodnota (EVA) a hodnota firmy (cena akcie).
- Z pohledu *manažera* je výkonnost firmy vysoká tehdy, když prosperuje. Má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, nízké náklady, vyrovnané peněžní toky a její hospodaření je likvidní a rentabilní. Podnikatelský koncept nabízí posilování konkurenceschopnosti firmy. Měřítkem této schopnosti je rychlost reakce na změny vnějšího prostředí a na vznik nových podnikatelských příležitostí.
- Podle *zákazníka* je výkonnou firma 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. Podle zákaznického konceptu jsou měřítkem této schopnosti kategorie: kvalita, dodací lhůta, cena. (Šulák a Vacík, 2005, s. 7)

Historický pohled na měření výkonnosti ukazuje vývoj názorů na toto měření a pojmání výkonnosti od měření ziskových marží a růstu zisku k měření rentability investovaného kapitálu až k moderním konceptům založeným na tvorbě hodnoty pro vlastníky a hodnotovému řízení. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 13)

Tab. 3 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku

1. GENERACE	2. GENERACE	3. GENERACE	4. GENERACE
"Zisková marže"	"Růst zisku"	"Výkonnost kapitálu" (ROA, ROE, ROI)	"Tvorba hodnoty pro vlastníky"
Zisk / Tržby	Maximalizace zisku	Zisk / Investovaný kapitál	EVA, CFROI, FCF, ...

Zdroj: Pavelková a Knápková, 2012, s. 14

Přístupy k měření výkonnosti podnikatelské činnosti lze rozdělit do dvou skupin, a to tzv. klasické (tradiční) ukazatele a tzv. moderní ukazatele založené na hodnotovém řízení.

2.2 Klasické ukazatele finanční výkonnosti podniku

2.2.1 Ukazatele zisku

Ukazatele zisku jsou nejpoužívanějšími měřítky výkonnosti podniku. Naše účetní soustava rozeznává několik kategorií zisku, resp. výsledku hospodaření:

- EAT – zisk po zdanění = výsledek hospodaření za účetní období je použitelný k rozdělení, nebo se z něj zvýší vlastní kapitál;
- EBT – zisk před zdaněním = výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním; daňové úlevy nepravidelně udělované či změny daňových sazeb maří meziroční srovnatelnost ukazatelů výkonnosti podniku;
- EBIT – zisk před úroky a zdaněním = provozní zisk, je založen na představě, že i úroky by mohly být užitím zisku, kdyby nebyly zahrnuty do nákladů;
- EBITDA – zisk před odpisy, úroky a zdaněním, zahrnuje náklady kapitálu (zisk před úroky a zdaněním) a zdroj na obnovu (odpisy), tedy položky, které obecně nezávisí na výkonu. Tento ukazatel finančního výkonu není ovlivněn rozdílnou odpisovou politikou při časovém a prostorovém srovnávání. (Pavelková a Knápková, 2012)

Zisk po zdanění (EAT)

+ daň z příjmů za mimořádnou činnost

+ daň z příjmů za běžnou činnost

= **Zisk před zdaněním (EBT)**

+ nákladové úroky

= **Zisk před úroky a zdaněním (EBIT)**

+ odpisy

= **Zisk před odpisy, úroky a zdaněním (EBITDA)**

2.2.2 Rozdílové ukazatele

K nejvýznamnějším rozdílovým ukazatelům patří čistý pracovní kapitál (ČPK), který je definován jako:

$$\text{ČPK} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé dluhy}$$

Přebytek krátkodobých aktiv nad krátkodobými dluhy značí, že je podnik likvidní. ČPK představuje tzv. finanční polštář, který podniku umožní pokračovat ve svých aktivitách i v případě, že by ho potkala nějaká nepříznivá událost, jež by vyžadovala vysoký úbytek peněžních prostředků. (Sedláček, 2011, s. 35)

2.2.3 Poměrové ukazatele

2.2.3.1 Ukazatele rentability

Rentabilita, resp. výnosnost vloženého kapitálu, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Je formou vyjádření míry zisku, která v tržní ekonomice slouží jako hlavní kritérium pro alokaci kapitálu. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 98)

- **Rentabilita tržeb (ROS – Return On Sales)**

Tento ukazatel vyjadřuje ziskovou marži. Hodnotu ziskové marže je vhodné porovnat s podobnými podniky. Pro srovnání ziskové marže mezi podniky je vhodné použít EBIT, aby hodnocení nebylo ovlivněno odlišnou kapitálovou strukturou a mírou zdanění. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

$$\text{ROS} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Tržby}}$$

- **Rentabilita celkového kapitálu (ROA – Return On Assets)**

Tento ukazatel měří její výdělkovou schopnost nebo také produkční sílu podniku. Použitím EBIT v čitateli je možné měřit výkonnost podniku bez vlivu zadlužení a daňového zatížení. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

- **Rentabilita investovaného kapitálu (ROI – Return On Investment)**

I když v pojmání tohoto ukazatele neexistuje jednoznačná shoda, nejčastěji je používán jako ukazatel měřící výnosnost dlouhodobého kapitálu (tzn. dlouhodobého cizího kapitálu a vlastního kapitálu) vloženého do majetku podniku. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 101)

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return On Equity)**

Rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu, který vložili akcionáři či vlastníci do podniku. Výsledek ukazatele by se měl pohybovat alespoň několik procent nad dlouhodobým průměrem úročení dlouhodobých vkladů. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 100)

$$ROE = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE – Return On Capital Employed)**

Za úplatný kapitál je považován veškerý kapitál v podniku, který nese náklad, tzn. vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 101)

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Úplatný kapitál}}$$

2.2.3.2 Ukazatele aktivity

S pomocí těchto ukazatelů lze zjistit, zda je velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku přiměřená, tj. zda

ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 103)

- **Obrat aktiv**

Všeobecně platí, že čím větší hodnota ukazatele, tím lépe. Minimální doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1, hodnotu však ovlivňuje i příslušnost k odvětví. (Kislingerová, 2007)

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

- **Obrat zásob**

Obrat zásob udává kolikrát je během roku každá položka zásob podniku prodána a znovu naskladněna. (Kislingerová, 2007)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

- **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob vyjadřuje průměrný počet dnů, po kterou jsou zásoby vázány v podniku, a to až do doby jejich spotřeby nebo prodeje. (Kislingerová, 2007)

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$$

- **Doba splatnosti pohledávek**

Doba splatnosti pohledávek měří, kolik uplyne dní, než dojde k inkasu pohledávek. Po tuto dobu musí podnik čekat na inkaso plateb za své již provedené tržby za vyrobené výrobky a poskytnuté služby. (Kislingerová, 2007)

$$\text{Doba splatnosti pohledávek} = \frac{\text{Průměrný stav pohledávek}}{\text{Tržby}} \times 360$$

- **Doba splatnosti závazků**

Doba splatnosti závazků udává dobu ve dnech, po kterou zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny, a podnik využívá bezplatný obchodní úvěr. (Kislingerová, 2007)

$$\text{Doba splatnosti závazků} = \frac{\text{Průměrný stav krátkodobých závazků}}{\text{Tržby}} \times 360$$

2.2.3.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, jež podnik nese při daném poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Je zřejmé, že čím vyšší zadluženost podniku má tím vyšší riziko na sebe bere, protože musí být schopen své závazky splácet bez ohledu na to, jak se mu právě daří. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 84)

- **Celková zadluženost**

Celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti, nazývá se také ukazatel věřitelského rizika.

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \times 100$$

Doporučená hodnota ukazatele by měla být v rozmezí 30–60 %. U posuzování zadluženosti je nutné respektovat příslušnosti k odvětví. Platí, že čím je hodnota tohoto ukazatele vyšší, tím je vyšší riziko věřitelů. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 85)

- **Míra zadluženosti**

Míra zadluženosti je významný ukazatel pro banku, která se rozhoduje, zda podniku poskytne úvěr. Pro toto posuzování je důležitý jeho časový vývoj, zda se podíl cizích zdrojů zvyšuje či snižuje. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 86)

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

- **Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem**

Jestliže vyjde hodnota tohoto ukazatele vyšší než 1, znamená to, že podnik používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv. Což svědčí o tom, že podnik dává přednost finanční stabilitě před výnosem. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 88)

$$\text{Krytí DM vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

- **Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji**

Při příliš vysokém poměru je podnik finančně stabilní, ale drahými dlouhodobými zdroji financuje značně velkou část krátkodobého majetku – podnik je překapitalizován a má vysoký podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 88)

$$\text{Krytí DM dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouh. cizí zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

2.2.3.4 Ukazatele likvidity

Likvidita vyjadřuje schopnost podniku hradit své závazky.

- **Ukazatel běžné likvidity (likvidita III. stupně)**

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Ukazatel by měl nabývat hodnotu v rozmezí 1,5–2,5. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 91)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

- **Ukazatel pohotovosti likvidity (likvidita II. stupně)**

Tento ukazatel vylučuje v čitateli zásoby a ponechává zde pouze krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Doporučená hodnota ukazatele by měla být v rozmezí 1–1,5. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 92)

$$\text{Pohotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

- **Ukazatel okamžité likvidity (likvidita I. stupně)**

Doporučená hodnota ukazatele by měla být v rozmezí 0,2–0,5. Příliš vysoké hodnoty ukazatele svědčí o neefektivním využití krátkodobého finančního majetku. (Knápková, Pavelková a Šteker, 2013, s. 92)

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

2.2.4 Spider analýza

Spider analýza je založena na vytvoření paprskovitého grafu, který zahrnuje výsledky základních poměrových ukazatelů (rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity). Graf obsahuje křivky vyjadřující výši ukazatelů společnosti a také linii odvětví (= 100), která slouží jako základna pro výpočet polohy ukazatelů konkrétního podniku. Což znamená, že čím je křivka podniku položena dále od středu grafu, tím je na tom podnik lépe. To však neplatí vždy, protože některé ukazatele není vhodné maximalizovat, ale měly by být minimalizovány nebo optimalizovány. (Knápková a Pavelková, 2013)

2.2.5 Bonitní a bankrotní modely

Existuje mnoho soustav modelů sestavených za účelem posouzení finanční situace podniku i její predikce. K nejvíce rozšířeným modelům patří zejména:

- Kralickův rychlý test
- Tamariho model
- Index bonity
- Altmanovo Z-skóre
- Indexy IN
- Beermanova diskriminační funkce
- Taflerův bankrotní model
- Grünwaldův index bonity
- Ekonomicky přidaná hodnota (EVA)
- Index celkové výkonnosti firmy

2.2.5.1 Altmanovo Z-Skóre

Altmanův model předpovídá budoucí potíže, které mohou společnosti nastat za použití diskriminační metody, kde se určuje váha důležitosti jednotlivých poměrových ukazatelů, které zde Altman použil. Původním záměrem tohoto modelu bylo jednoduše oddělit firmy, které jsou na pokraji bankrotu od těch, u kterých je riziko bankrotu minimální.

Vzorec:

$$Z = 0,717 \times X_1 + 0,847 \times X_2 + 3,107 \times X_3 + 0,42 \times X_4 + 0,998 \times X_5$$

$X_1 = \text{Pracovní kapitál} / \text{Celková aktiva}$

$X_2 = \text{Nerozdělený zisk} / \text{Celková aktiva}$

$X_3 = \text{EBIT} / \text{Celková aktiva}$

$X_4 = \text{Tržní hodnota vlastního kapitálu} / \text{Účetní hodnota dluhů}$

$X_5 = \text{Tržby} / \text{Celková aktiva}$

Tab. 4 Hodnocení výsledků Z-Skóre

Hodnota indexu	Stav podniku
$Z < 1,81$	Pásma bankrotu
$1,81 < Z < 2,99$	Pásma tzv. šedé zóny
$Z > 2,99$	Pásma prosperity

Zdroj: Knápková, Pavelková, 2013, s. 132

2.3 Koncepty pro měření a řízení výkonnosti podniku

2.3.1 Benchmarking

Na světě už to tak chodí, že impulsy k změnám většinou pocházejí z potíží, do kterých se dostaneme. Také zrod benchmarkingu jako metody strategického managementu byl takovou změnou.

První společností, která plně integrovala benchmarking do celé své organizace, byla firma Xerox Corp. na konci 70. let totiž neustále ztrácela svůj podíl na reprografickém trhu. Představitelé firmy Xerox při komparativních výzkumech zjistili, že výrobní náklady firmy Xerox se rovnají prodejní ceně japonských kopírek. Manažeři Xeroxu porovnali činnosti a zjistili, že jedna z oblastí, v níž ztrácí, je skladové hospodářství. Když firma analyzovala činnosti konkurence, zjistila, že společnost L.L. Bean má proces skladového hospodářství na světové špičce. A tak ji požádali o první hlubší srovnávací studii orientovanou na přístupy ke skladování: vydařilo se - a tak byl benchmarking na světě! (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011)

Základní myšlenkou benchmarkingu v 80. letech byly charakterizovány jako:

- nalezení organizace, která je nejlepší v dané činnosti;
- analýza příčin, které vedly k dosažení těchto výsledků;

- vytvoření plánů pro zlepšení vlastní činnosti a výkonnosti;
- implementace těchto plánů;
- monitorování a vyhodnocování výsledků. (Široký, 2006)

Existuje mnoho definic pojmu benchmarking.

B. Karlöf a Östblom S. (1993) definují benchmarking jako: „*Soustavný, systematický proces zaměřující se na porovnávání vaší vlastní efektivnosti z hlediska produktivity, kvality a praxe se špičkovými společnostmi a organizacemi.*“

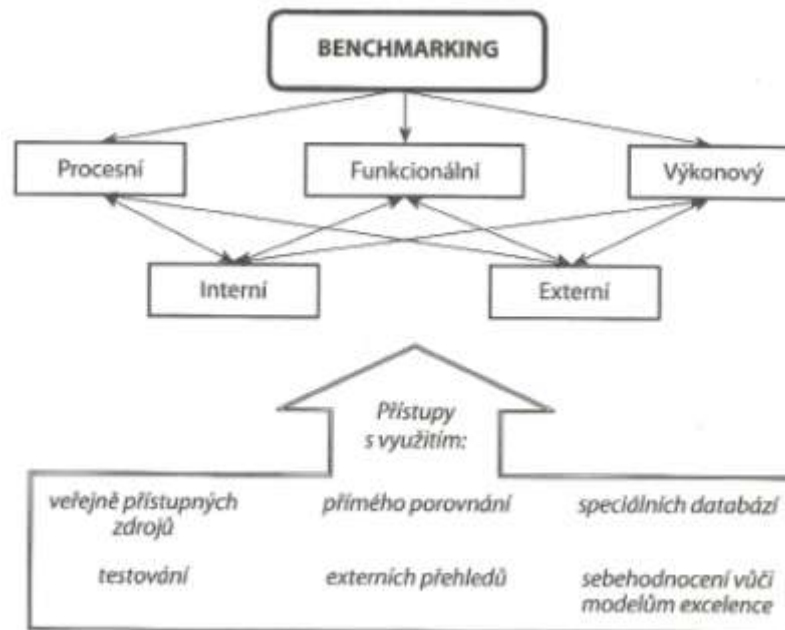
Robert C. Camp (1995) definuje benchmarking jako: „*Hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledům.*“

Firma Xerox definuje benchmarking jako: „*Nepřetržitý proces měření našich výrobků, služeb a postupů s našimi nejsilnějšími konkurenty nebo s podniky, kteří jsou lídři v dané oblasti.*“ (Camp, 1995, s. 18)

Jaroslav Nenadál (2004, s. 120) definuje benchmarking následovně: „*Benchmarking lze chápat jako nepřetržitý a systematický proces porovnávání a měření produktů, procesů a metod vlastní organizace s těmi, kdo byli uznáni jako vhodní pro toto měření za účelem definovat cíle zlepšování vlastních aktivit.*“ Uvedená definice umožňuje upozornit na některé vážné aspekty benchmarkingu:

- a) benchmarking nesmí být chápán jako krátkodobý proces, naopak, musí být považován za nepřetržitou součást strategického managementu v kterékoliv organizaci, ať už se jedná o výrobní podnik, nebo organizaci poskytující služby;
- b) benchmarking nemůže být založen na pouhém informování, že je nějaký podnik v našem okolí lepší nebo slabší, ale musí být založen na měření vhodně stanovených ukazatelů výkonnosti;
- c) benchmarking může být zaměřen na srovnávání a měření čehokoliv co uzná vedení organizace za vhodné - jde o předtím identifikované slabé stránky vlastních produktů, procesů, způsobilosti zaměstnanců, systémů managementu apod.;
- d) smyslem benchmarkingu je získat informace, které poslouží pro neustálé zlepšování se, tzn. že benchmarking by měl být chápán jako velmi účinný nástroj učení se. (Nenadál, 2001)

2.3.1.1 Typy benchmarkingu



Zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2004, s. 20

Obr. 5 Typy a přístupy benchmarkingu

Jedním z důležitých rozhodnutí před zahájením benchmarkingu je volba vhodného partnera pro porovnávání. V závislosti na charakteru zvoleného objektu benchmarkingových zkoumání se rozlišuje:

- **Výkonový benchmarking** – se soustředí na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek (často mezi konkurenty). Hodnotí se převážně technické parametry včetně parametrů kvality a parametry produktivity (výrobní náklady, cena). Tento typ benchmarkingu je prováděn většinou externími poradenskými organizacemi a výsledky jsou poskytovány za úplatu zájemcům z příslušné oblasti. (Solař, Bartoš, 2006, s. 20)
- **Funkcionální benchmarking** – porovnává několik nebo i jedinou funkci určitých organizací. Je rozšířen zejména v oblasti služeb a v neziskovém sektoru. Jako příklad může sloužit porovnávání bezpečnostních garancí v leteckém provozu, rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců apod. Oproti výkonovému benchmarkingu se u tohoto typu zkoumání snáze najde alespoň jeden externí partner, který nám již nemusí přímo v určitém segmentu trhu konkurovat. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 22)

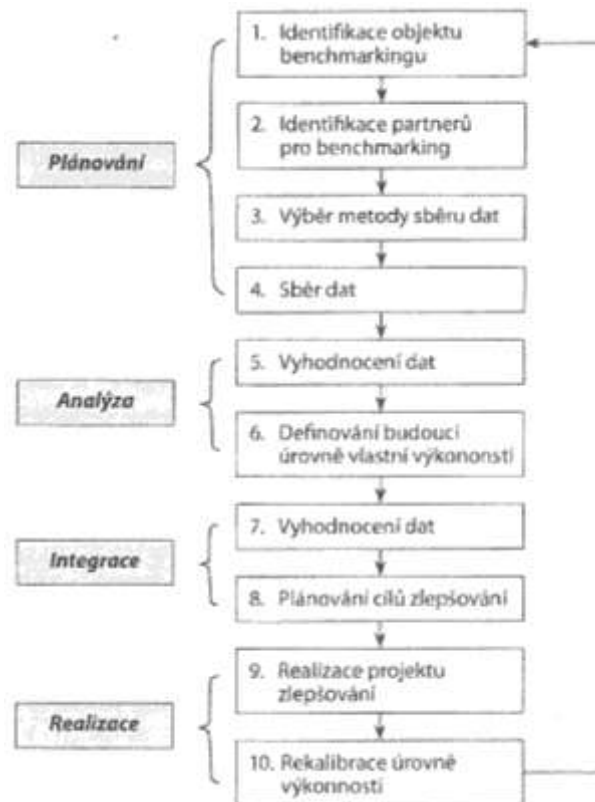
- **Procesní benchmarking** – měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou vůdčími (nejlepšími) v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Odpovídá tedy na otázku, jako organizace dosahuje vynikající výkonnosti. Procesní benchmarking vyžaduje vytipování vhodných partnerů, navázání spolupráce po vzájemné dohodě a realizaci návštěv partnerů s řádnou přípravou. (Solař, Bartoš, 2006, s. 20)

Výkonový funkcionální i procesní benchmarking můžeme aplikovat v rámci jedné organizace nebo mezi různými právními subjekty. V této souvislosti panuje v odborné literatuře snad největší shoda při vymezení typů benchmarkingu v závislosti na hledisku, kde je benchmarking vykonáván, přičemž se rozlišují dva základní typy:

- **Interní benchmarking** – je realizován v rámci jedné organizace mezi zvolenými organizačními jednotkami (např. divizemi, fakultami, provozními jednotkami obchodních řetězců apod.), jež zabezpečují stejné nebo podobné produkty, procesy a funkce. Hlavním cílem zde bývá určitá potřeba nalezení dočasně nejlepšího vnitřního standardu výkonnosti. Interní benchmarking je založen na principu ochoty poznat nejlepší praxi ve vlastní organizaci.
- **Externí benchmarking** – reprezentuje soubor činností, v jejichž rámci je partnerem pro srovnávání a měření jiná organizace. U malých a středních firem je to asi jediný možný typ benchmarkingu. Tím je dáno i jedno významné omezení: vyhledat vhodného externího partnera nemusí být vždy snadné, zvláště pak v situacích, kdy jde o organizace, které nám mohou přímo konkurovat. Existuje zde však jedna neopomenutelná přednost: externí benchmarking umožňuje stanovit si i ten nejvyšší benchmark a poučit se od skutečně nejlepších. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 24–25)

2.3.1.2 Metodika benchmarkingu

Benchmarking není pevně uzavřená metodika, která má jednoznačně definovaná pravidla a postupy. Počet kroků, je velmi rozdílný a kolísá u jednotlivých firem mezi 4 až 12. Nejčastěji se však uvádí model, který zahrnuje deset základních kroků, jak je uvedeno na obrázku. (Nenadál, 2001)



Zdroj: Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2004, s. 28

Obr. 6 Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp.

2.3.2 Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard patří k nejrozšířenějším konceptům řízení výkonnosti v podnikové praxi. Důvodem výběru konceptu je jeho strategické pojetí výkonnosti a současně jeho zaměření na hodnototvorné procesy, jejichž úspěšné řízení vede k pozitivnímu vlivu na zákaznická a finanční měřítka výkonnosti. Nejdůležitější vlastností konceptu Balanced Scorecard je zakomponování podnikových procesů a jejich úspěšné řízení do základních faktorů ovlivňujících výkonnost podniku. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 53)

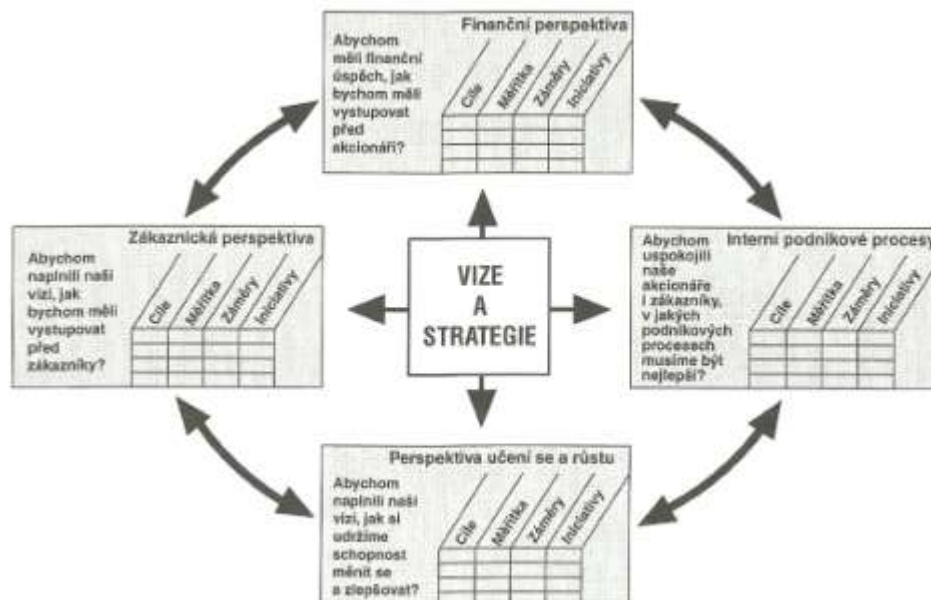
Metoda Balanced Scorecard byla vyvinuta profesory Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Sami autoři Kaplan a Norton (2007, s. 53) charakterizují BSC jako strategický manažerský systém, který lze využít k:

- vyjasnění a dosažení konsensu při formulování strategie,
- komunikaci strategie v rámci celého podniku,
- sladění cílů jednotlivých oddělení a osobních cílů s podnikovou strategií,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,

- identifikaci a sladění strategických iniciativ,
- provádění periodických a systematických strategických revizí,
- získání strategické zpětné vazby pro přesnější formulování strategie.

Jak uvádí Kaplan a Norton (2007, s. 19) Balanced scorecard měří výkonnost firmy pomocí čtyř vyvážených perspektiv:

- finanční;
- zákaznické;
- interní podnikové procesy;
- učení se a růst.



Zdroj: Kaplan a Norton, 2007, s. 20

Obr. 7 Balanced Scorecard - čtyři perspektivy

2.3.2.1 Finanční perspektiva

Balanced scorecard zachovává finanční perspektivu, neboť finanční měřítka jsou důležitá při sumarizaci snadno měřitelných ekonomických důsledků již zrealizovaných akcí. Měřítka finanční výkonnosti ukazují, kdy zavádění a následná realizace strategie podniku vedou k zásadním zlepšením. Finanční cíle se obvykle týkají ziskovosti, měřené např. pomocí provozního zisku, ROCE, nebo nejnověji ekonomické přidané hodnoty (EVA).

Dalšími finančními cíli mohou být výrazné růsty prodeje nebo tvorba cash flow. (Kaplan a Norton, 2007, s. 33)

Pokud manažeři začínají vyvíjet finanční perspektivu BSC, měli by stanovit vhodný způsob měření své strategie. Finanční cíle a měřítka musejí hrát dvojí roli: jednak definují finanční výkonnost očekávanou od strategie, jednak slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. (Kaplan a Norton, 2007, s. 49)

2.3.2.2 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě BSC manažeři identifikují zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou podnikat, a měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. Tato perspektiva obvykle obsahuje několik klíčových nebo obecně použitelných měřítek. Klíčová výstupní měřítka zahrnují spokojenost a loajalitu zákazníka, získávání nových zákazníků, ziskovost zákazníků a podíl na cílových trzích. Zákaznická perspektiva by měla také obsahovat konkrétní měřítka pro hodnotové výhody, které může podnik zákazníkovi v cílových tržních segmentech poskytnout. Kritickými faktory pro udržení, resp. ztrátu zákazníka jsou hybné síly klíčových výstupů zákaznických měřítek v konkrétním tržním segmentu. Zákaznická perspektiva umožňuje manažerům formulovat strategii orientovanou na trh a zákazníka, která zajistí vysokou budoucí finanční návratnost. (Kaplan a Norton, 2007, s. 33)



Zdroj: Kaplan a Norton, 2007, s. 65

Obr. 8 Zákaznická perspektiva

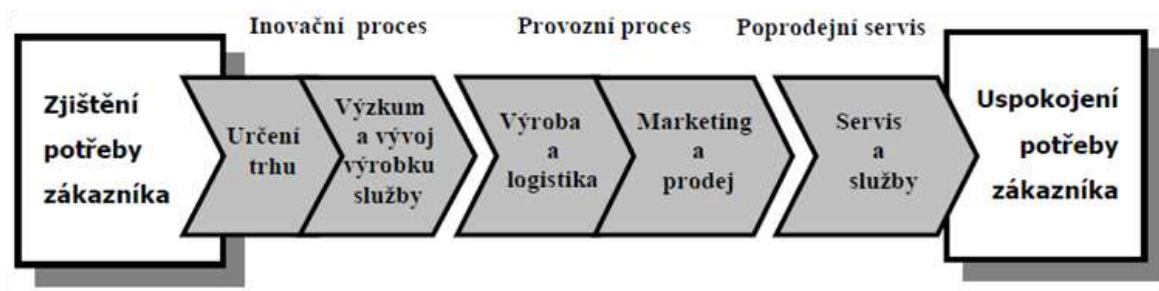
2.3.2.3 Perspektiva interních procesů

V perspektivě interních procesů manažeři zjišťují kritické interní procesy, ve kterých podnikatelský subjekt musí dosahovat vynikajících výsledků. Tyto procesy podniku umožňují poskytovat hodnotové výhody, které zákazníky zaujmou a pomohou si je udržet

a zároveň naplnit finanční očekávání akcionářů. Měřítko interních procesů se zabývají přístupy, které mají největší vliv na spokojenost zákazníků a na dosažení finančních cílů.

Perspektiva interních procesů odhaluje dva základní rozdíly mezi tradičními přístupy a přístupem Balanced scorecard k měření výkonnosti. Tradiční přístupy se snaží sledovat a zlepšovat již existující procesy. Tím, že zahrnují jakost a časové rozměry, mohou překročit rámec finančních měřítek. Stále jsou však zaměřeny pouze na zlepšení již existujících procesů. Přístup BSC odhaluje úplně nové procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků, aby splnil své finanční cíle a uspokojil potřeby zákazníků.

Druhou odlišností přístupu BSC je zařazení inovačních procesů. (Kaplan a Norton, 2007, s. 34)



Zdroj: Solař a Bartoš, 2006, s. 74

Obr. 9 Obecný model hodnotového řetězce BSC

2.3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Čtvrtá perspektiva BSC, učení se a růst, se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Zákaznická perspektiva a perspektiva interních procesů postihují nejdůležitější faktory současného a budoucího úspěchu.

Učení se a růst vycházejí ze základních zdrojů: lidí, systémů a podnikových procedur. Perspektivy finanční, zákaznické i perspektiva interních procesů obvykle odhalí velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zásadním způsobem zvýšila. Aby podnik tyto rozdíly odstranil, musí investovat do rekvalifikace zaměstnanců, zlepšovat informační technologie a systémy, zdokonalovat podnikové procedury a rutinní postupy. (Kaplan a Norton, 2007, s. 35)

2.3.2.5 Vztahy příčina důsledek

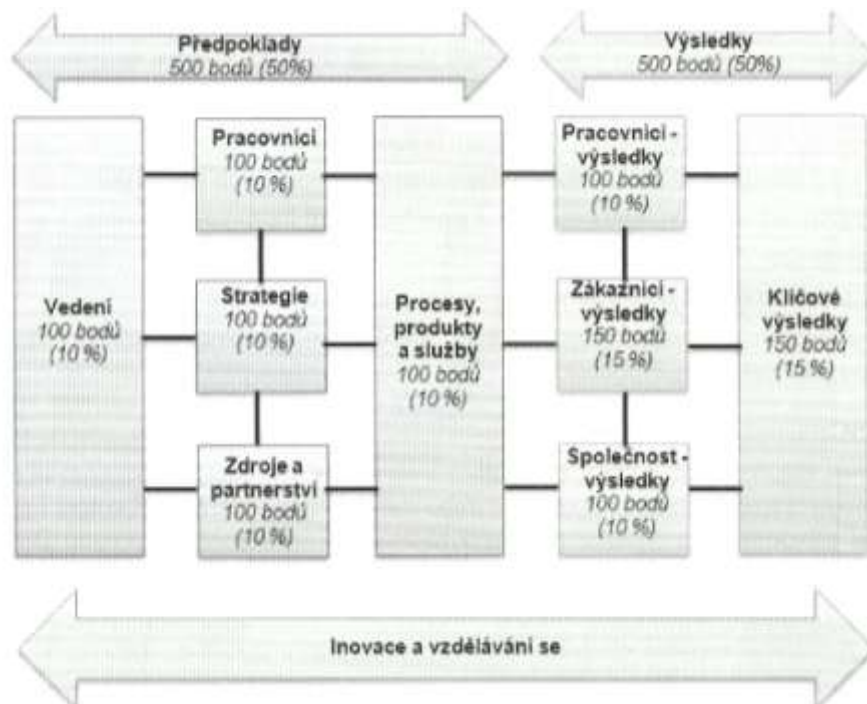
Strategie je souborem hypotéz o příčině a důsledku. Aby bylo možné tyto vztahy řídit a ověřit, měl by je manažerský systém ve všech perspektivách explicitně vyjadřovat. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami BSC. (Kaplan a Norton, 2007, 36)

Správně sestavený BSC by měl vypovídat o strategii podnikatelského subjektu. Měl by rozpoznat a explicitně vyjádřit posloupnost hypotéz o vztazích příčin a důsledků mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti těchto výstupů. Každé měřítko BSC by mělo být článkem řetězce příčin a důsledků, sdělující význam strategie jednotlivých podnikatelských jednotek celému podniku. (Kaplan a Norton, 2007, s. 37)

2.4 EFQM (European Foundation for Quality Management)

I když vychází z principu měření kvality (TQM - Total Quality Management), zaměřuje se nejen na kvalitu produktu, ale i na kvalitu managementu.

Model EFQM se skládá z 9 oblastí - kritérií, z toho je 5 podmínek a 4 výsledky (viz obr. č. 10), který vychází z metodiky Národní ceny kvality, která je k dispozici na webových stránkách.



Zdroj: Šulák a Zahradníčková, 2012, s. 9

Obr. 10 Model EFQM

- *Vedení*: Kriteria hodnotí kvalitu dlouhodobých záměrů podniku a aktivizaci a motivaci zaměstnanců.
- *Politika a strategie*: Implementace záměrů do konkrétních plánů.
- *Personální řízení*: Práce s personálními zdroji.
- *Zdroje a partnerství*: Systém řízení ostatních zdrojů (finance, informace, materiál a technologie).
- *Procesy*: Kvalita procesů pro tvorbu produktů.
- *Spokojenost zaměstnanců*: Někdy také výkonnost zaměstnanců.
- *Spokojenost zákazníků*: Hodnocení produktů zákazníkem, jejich spokojenost s danými produkty.
- *Vliv na společnost*: Veřejná odpovědnost podniku za vztahy k prostředí, spolupráce.
- *Měření výkonnosti*: Finanční výkonnost, měření i dodatečných parametrů výkonnosti. (Šulák a Zahradníčková, 2012, s. 9–10)

Hodnocení: 100 % → 1 000 bodů

Za dobrý výsledek se v současnosti považuje, když firma získá z 1 000 možných bodů 500. To znamená, že společnost je řízena velmi dobře. Nejlépe řízené evropské firmy se v hodnocení dostávají k hranici 800 bodů. (Šulák a Zahradníčková, 2012, s. 11)

3 ANALÝZA SPOLEČNOSTI KOYO BEARINGS ČESKÁ REPUBLIKA S. R. O.

V rámci této kapitoly byla provedena finanční analýza společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. a odvětví (CZ-NACE 28) v letech 2008–2012. Byly využity ukazatele zisku, rozdílové ukazatele, poměrové ukazatele, ukazatele produktivity práce. Výsledky poměrových ukazatelů byly porovnávány s odvětvím za pomoci tzv. spider analýzy. V závěru byl použit souhrnný ukazatel (Altmanovo Z-skóre).

Hned v úvodu této kapitoly je třeba zmínit skutečnost, že společnost měla v roce 2011 hospodářský rok v délce 15 měsíců. Proto byl tento rok přepočítán na období 12 měsíců, aby nedošlo ke zkreslení výsledků určitých ukazatelů.

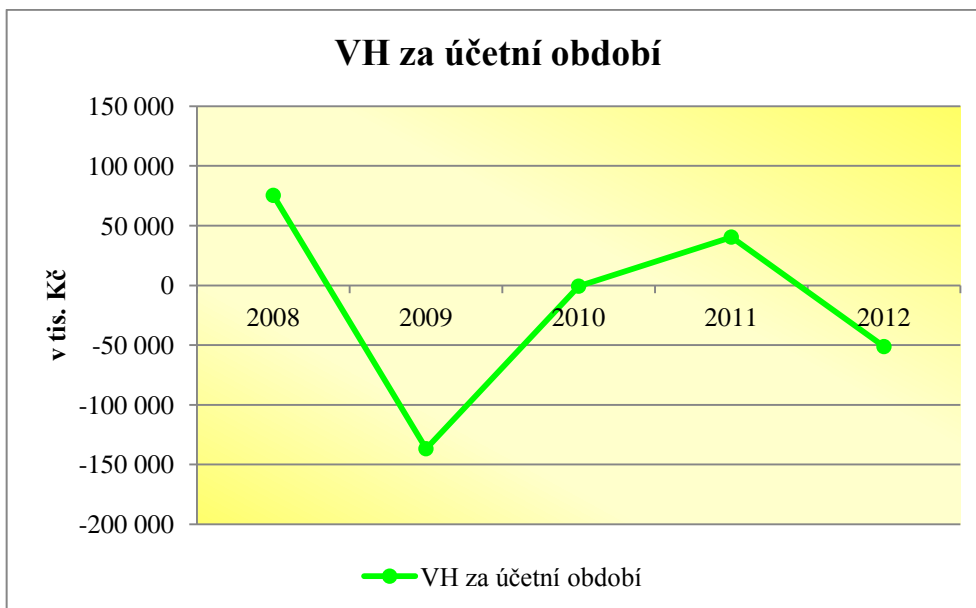
3.1 Analýza zisku

Tab. 5 Vývoj výsledku hospodaření společnosti KBCZ s. r. o.

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Provozní VH	96 150	-112 539	-14 110	37 072	-55 601
Finanční VH	-5 594	-19 645	-2 722	-3 075	-1 826
Mimořádný VH	0	0	0	0	0
VH za účetní období	75 304	-136 836	-735	40 366	-51 334
VH před zdaněním	90 556	-132 184	-16 832	33 997	-57 427
VH před zdaněním a úroky	90 556	-132 184	-15 834	34 331	-57 393
Nákladové úroky	0	0	998	334	34

Zdroj: vlastní zpracování

Z tab. č. 5 a grafu č. 2 je zřejmé, že výsledek hospodaření společnosti je velice kolísavý. V roce 2009 je zaznamenán prudký pokles výsledku hospodaření, a to především díky globální recesi a tím spojený pokles poptávky po výrobcích produkovaných v olomouckém závodě. Tržby se v tomto roce propadly o 54 % proti předcházejícímu roku. V letech 2010–2011 došlo k oživení ekonomiky na celosvětovém trhu a tím spojený nárůst tržeb. V roce 2012 opět došlo k poklesu poptávky klíčových zákazníků a společnost tak disponuje se ztrátou 51,334 milionů Kč.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2 Vývoj výsledku hospodaření společnosti KBCZ s. r. o.

3.2 Rozdílové ukazatele

V tab. č. 6 je uveden vývoj čistého pracovního kapitálu (= ČPK) ve společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. Čistý pracovní kapitál je ve všech sledovaných letech kladný. Což značí, že společnost má potřebou výši relevantně volného kapitálu a dokáže tak uhradit nečekané výdaje.

Tab. 6 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti KBCZ s. r. o.

(v tis. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
ČPK	581 855	184 449	195 186	277 660	179 004

Zdroj: vlastní zpracování

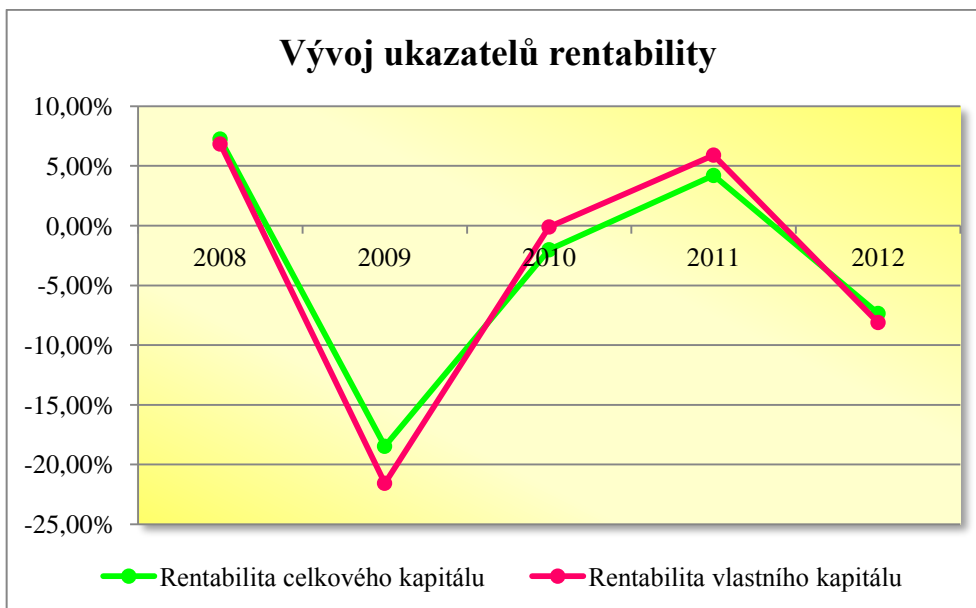
3.3 Poměrové ukazatele

3.3.1 Ukazatel rentability

Tab. 7 Vývoj ukazatelů rentability společnosti KBCZ s. r. o.

Ukazatel rentability	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita celkového kapitálu	7,25%	-18,48%	-2,02%	4,20%	-7,36%
Rentabilita vlastního kapitálu	6,83%	-21,58%	-0,12%	5,90%	-8,12%
Rentabilita úplatného kapitálu	8,21%	-20,84%	-2,50%	5,02%	-9,07%
Rentabilita tržeb	6,89%	-25,40%	-0,12%	5,36%	-8,38%
Rentabilita výnosů	7,01%	-20,57%	-2,11%	3,69%	-9,19%

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3 Vývoj ukazatelů rentability KBCZ s. r. o.

Ukazatele rentability signalizují, že společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. je zisková jen v letech 2008 a 2011. Vlivem toho, že ukazatele rentability vychází z hodnot výsledku hospodaření, křivka grafu č. 2 a 3 má stejný průběh. Záporné hodnoty rentability (v letech 2009, 2010 a 2012) jsou způsobeny záporným výsledkem hospodařením. Tento jev byl způsoben poklesem poptávky po ložiscích společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. Ani ziskové roky (2008 a 2011) nedosahují uspokojivé výše. Investoři, kteří vloží své prostředky do společnosti, očekávají vyšší zhodnocení než, které jim poskytne například banka.

Ukazatele rentability odvětví dosahují ve všech sledovaných obdobích lepších hodnot než je tomu u společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. Je to způsobeno tím, že v odvětví je kladný výsledek hospodaření.

Tab. 8 Vývoj ukazatelů rentability odvětví

Ukazatel rentability	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita celkového kapitálu	8,08%	6,15%	7,71%	6,51%	8,40%
Rentabilita vlastního kapitálu	10,95%	8,08%	13,50%	11,07%	13,42%
Rentabilita úplatného kapitálu	18,91%	13,53%	16,44%	13,37%	16,86%
Rentabilita tržeb	7,34%	7,28%	8,61%	7,01%	8,57%

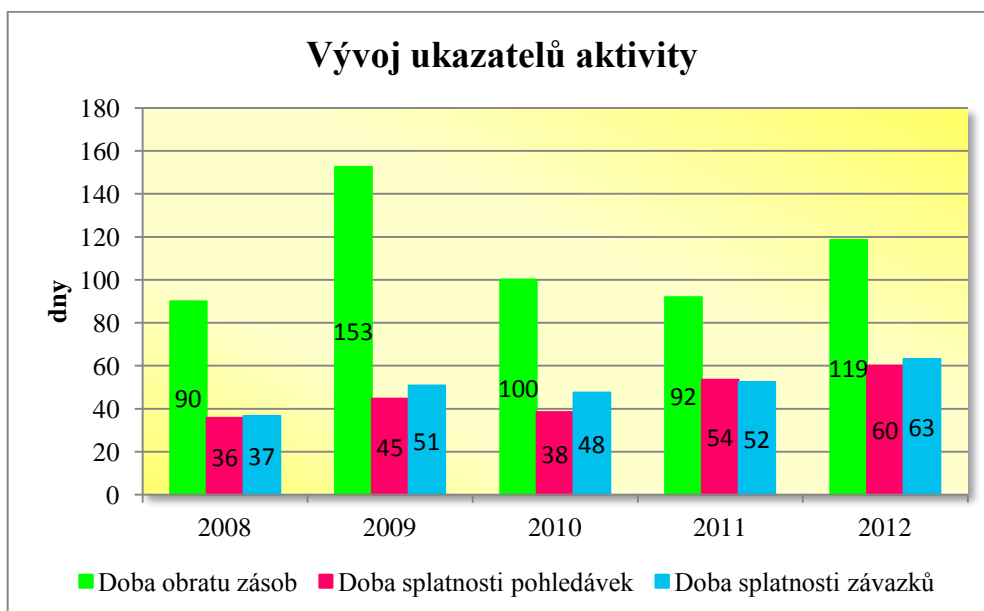
Zdroj: vlastní zpracování

3.3.2 Ukazatele aktivity

Tab. 9 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti KBCZ s. r. o.

Ukazatel aktivity	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	0,87	0,75	0,79	0,92	0,79
Obrat zásob	4,00	2,94	3,87	3,34	3,44
Doba obratu zásob (dny)	90	153	100	92	119
Doba splatnosti pohledávek (dny)	36	45	38	54	60
Doba splatnosti závazků (dny)	37	51	48	52	63

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti KBCZ s. r. o.

Celkový obrat aktiv společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. je nižší, než doporučená minimální hodnota 1. Nízké hodnoty obratovosti aktiv jsou způsobeny vlivem nízkých tržeb. Graf č. 4 srovnává dobu obratu jednotlivých položek aktiv (zásoby, pohledávky a závazky). Doba obratu zásob společnosti je vyšší, než doba obratu v porovnání s odvětvím. Z dlouhodobého hlediska můžeme kladně hodnotit, že doba splatnosti pohledávek je kratší než doba splatnosti závazků, s výjimkou roku 2011. Tudíž dostává za své pohledávky zaplacen dříve, než platí své závazky. Nedochozí tak k neefektivnímu úvěrování odběratelů.

U odvětví se obrat celkových aktiv pohybuje v pásmu okolo doporučené minimální hodnoty. Tak jako u společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o., tak i u odvětví můžeme kladně hodnotit dobu splatnosti pohledávek, která je kratší než doba splatnosti závazků. Avšak v posledním sledovaném roce se doba splatnosti pohledávek u odvětví nepatrně zvýšila, a je tedy delší než doba splatnosti závazků.

Tab. 10 Vývoj ukazatelů aktivity odvětví

Ukazatel aktivity	2008	2009	2010	2011	2012
Obrat celkových aktiv	1,10	0,84	0,90	0,93	0,98
Obrat zásob	4,72	4,25	4,57	4,43	4,49
Doba obratu zásob (dny)	76	95	79	75	78
Doba splatnosti pohledávek (dny)	80	100	89	90	97
Doba splatnosti závazků (dny)	96	129	107	93	93

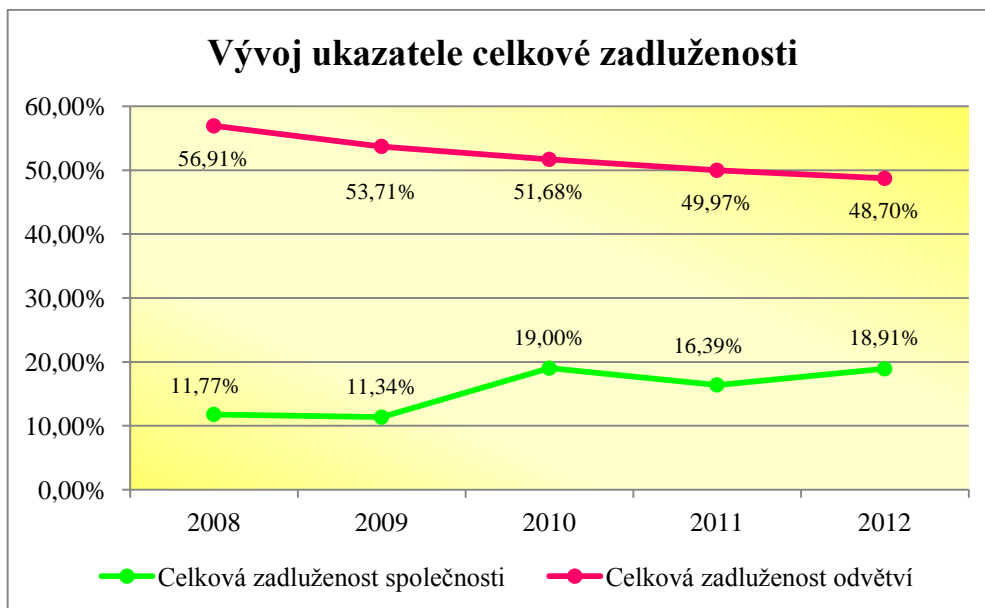
Zdroj: vlastní zpracování

3.3.3 Ukazatele zadluženosti

Tab. 11 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o.

Ukazatel zadluženosti	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	11,77%	11,34%	19,00%	16,39%	18,91%
Míra zadluženosti	0,13	0,13	0,23	0,20	0,23
Krytí DM vlastním kapitálem	2,00	1,30	1,37	1,55	1,31
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,91	0,94	0,84	0,87	0,84

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Vývoj ukazatele zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o. a odvětví

Ukazatel celkové zadluženosti společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. se nachází pod doporučenou hodnotou, kterou odborná literatura uvádí v rozmezí 30–60 %. U odvětví se celková zadluženost nachází v doporučeném intervalu. Nejvyšší hodnota zadluženosti u společnosti je v roce 2010, v tomto roce společnost generuje ztrátu 735 tis. Kč. I přesto, že křivka celkové zadluženosti má rostoucí tendenci, společnost není předlužená a nehrozí jí v nejbližší době zánik.

Ukazatel krytí DM vlastním kapitálem, nám vychází v hodnotě větší, než 1. Toto signalizuje, že společnost financuje vlastními zdroji i část oběžných aktiv. U ukazatele krytí DM dlouhodobými zdroji jsou hodnoty nižší, než 1. Tudiž společnost kryje část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji. Jedná se tedy o agresivní strategii financování, která je sice levnější, ale riziková.

Tab. 12 Vývoj ukazatelů zadluženosti odvětví

Ukazatel zadluženosti	2008	2009	2010	2011	2012
Celková zadluženost	56,91%	53,71%	51,68%	49,97%	48,70%
Míra zadluženosti	1,33	1,18	1,10	1,03	0,98
Krytí DM vlastním kapitálem	1,00	1,04	1,14	1,26	1,26
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,53	0,57	0,58	0,58	0,62

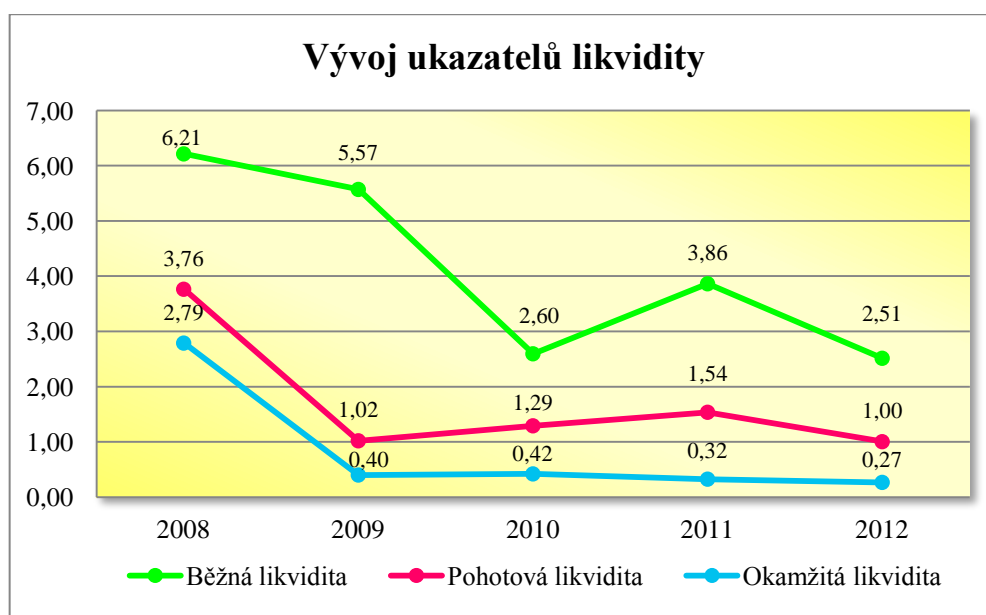
Zdroj: vlastní zpracování

3.3.4 Ukazatele likvidity

Tab. 13 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti KBCZ s. r. o.

Ukazatel likvidity	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	6,21	5,57	2,60	3,86	2,51
Pohotová likvidita	3,76	1,02	1,29	1,54	1,00
Okamžitá likvidita	2,79	0,40	0,42	0,32	0,27

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti KBCZ s. r. o.

Porovnáním dosažených hodnot v tab. č. 13 a grafu č. 6 s doporučenými hodnotami pro jednotlivé druhy likvidity, můžeme říci, že společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. se pohybuje nad nebo pod doporučenými hodnotami. Odborná literatura uvádí tyto doporučené hodnoty: běžná likvidita (1,5–2,5), pohotová likvidita (1–1,5) a okamžitá likvidita (0,2–0,5). Běžná likvidita do roku 2010 klesá, v roce 2011 likvidita narostla vlivem zvýšení stavu zásob, v dalším roce opět klesá (snížení stavu zásob). Pohotová likvidita klesá do roku 2009, od roku 2009–2011 hodnota tohoto ukazatele roste a v roce 2012 opět klesá. Okamžitá likvidita ve sledovaném období má klesající tendenci, nepatrný nárůst je v roce 2010.

U odvětví (tab. č. 14) mají všechny stupně likvidity rostoucí tendenci a pohybují se v pásmu doporučených hodnot.

Tab. 14 Vývoj ukazatelů likvidity odvětví

Ukazatel likvidity	2008	2009	2010	2011	2012
Běžná likvidita	1,31	1,42	1,59	1,62	1,77
Pohotová likvidita	0,76	0,91	1,05	1,06	1,12
Okamžitá likvidita	0,19	0,36	0,42	0,38	0,31

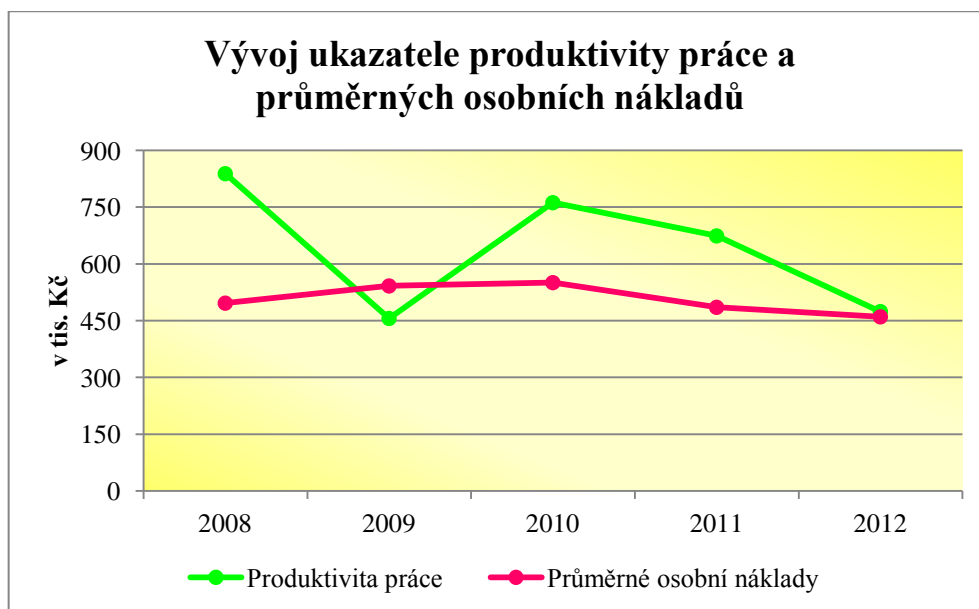
Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Ukazatele produktivity práce

Tab. 15 Ukazatele produktivity práce společnosti KBCZ s. r. o.

	2008	2009	2010	2011	2012
Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	839	456	762	674	474
Tržby / Počet zaměstnanců	2139	1603	2289	2062	1741
Osobní náklady / Počet zaměstnanců	496	542	551	485	460
Mzdové náklady / Počet zaměstnanců	361	414	402	355	336

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 Vývoj ukazatele produktivity práce a osobních nákladů společnosti

Tab. č. 15 a graf č. 7 znázorňuje vývoj ukazatele produktivity práce společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. Měla by platit zásada, že osobní náklady na zaměstnance rostou jen v případě, kdy roste i produktivita práce. Tato zásada je v roce 2009 porušena, průměrné osobní náklady jsou vyšší než produktivita práce, je to způsobeno především výrazným poklesem přidané hodnoty. V dalších letech je produktivita práce vyšší než průměrné osobní náklady. V roce 2012 je zaznamenán výrazný pokles produktivity práce, ale u osobních nákladů je pokles nepatrný. Průměrná roční mzda za sledované období činí 373 tis. Kč.

U odvětví produktivita práce, s výjimkou roku 2009, roste a s ním i rostou průměrné osobní náklady. Průměrná roční mzda u odvětví je nižší než u společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o., činí přibližně 309 tis. Kč.

Tab. 16 Ukazatele produktivity práce odvětví

	2008	2009	2010	2011	2012
Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	757	656	827	825	884
Tržby / Počet zaměstnanců	2692	2364	2763	3075	3050
Osobní náklady / Počet zaměstnanců	401	410	437	458	466
Mzdové náklady / Počet zaměstnanců	293	292	310	323	329

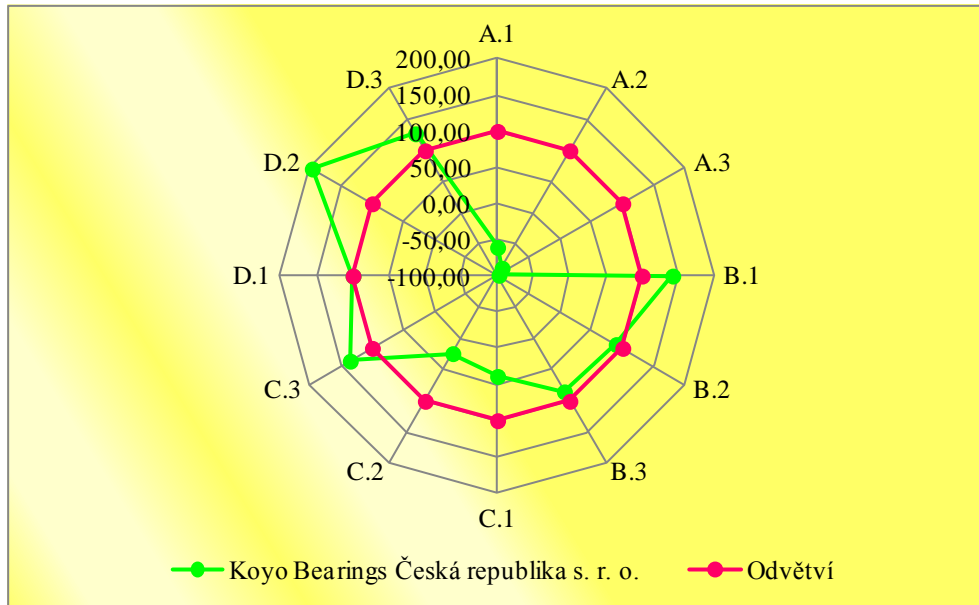
Zdroj: vlastní zpracování

3.5 Spider analýza

Tab. 17 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a odvětví
v roce 2012

		KBCZ s. r. o.	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	-8,12%	13,42%
	A.2 Rentabilita aktiv	-7,36%	8,40%
	A.3 Rentabilita tržeb	-8,38%	8,57%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	2,51	1,77
	B.2 Pohotová likvidita	1,00	1,12
	B.3 Okamžitá likvidita	0,27	0,31
Zadluženost	C.1 Celková zadluženost	18,91%	48,70%
	C.2 Míra zadluženosti	0,23	0,98
	C.3 Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,84	0,62
Aktivita	D.1 Obrat celkových aktiv z tržeb	0,98	0,98
	D.2 Obratovost pohledávek	7,03	3,59
	D.3 Obratovost závazků	5,18	4,08

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a odvětví v roce 2012

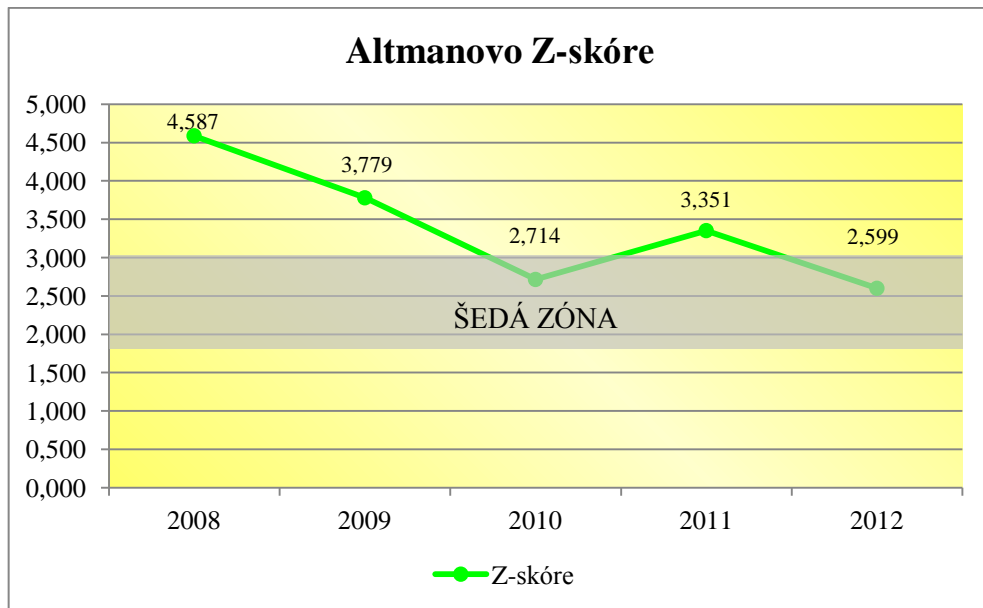
Z tab. č. 17 a z grafu č. 8 vyplývá, že rentabilita společnosti je horší než u odvětví. U ukazatele likvidity je na tom společnost lépe pouze v oblasti běžné likvidity, pohotová a okamžitá likvidita je lepší u odvětví. Koyo Bearings Česká republika je naopak méně zadlužená než odvětví. Společnost dosahuje u obratu celkových aktiv z tržeb stejných hodnot jako odvětví. Obratovost pohledávek a závazků je u společnosti lepší než u odvětví.

3.6 Altmanovo Z-Skóre

Tab. 18 Altmanovo Z-skóre společnosti KBCZ s. r. o.

	2008	2009	2010	2011	2012
Z-skóre	4,587	3,779	2,714	3,351	2,599

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9 Altmanovo Z-skóre společnosti KBCZ s. r. o.

Vypočítané Z-skóre vypovídá o vysoké míře finančního zdraví a minimálním riziku bankrotu. V roce 2008, 2009 a 2011 se společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. nachází v nejvyšším pásmu Altmanova modelu, kde se nachází spolehlivé, finančně zdravé podniky. V letech 2010 a 2012 se společnost nachází v oblasti šedé zóny. Důvěryhodnost společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. je pro investory v návaznosti na tuto finanční analýzu dobrá. Nejlepších výsledků bylo dosaženo v roce 2008, kdy Z-skóre činí 4,587. Nejhorších výsledků je dosahováno v roce 2012, kdy Z-skóre pokleslo na hodnotu 2,599.

4 BENCHMARKINGOVÝ PROJEKT

V rámci této kapitoly byla aplikována metoda benchmarkingu ve společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o., za účelem zvýšit její finanční výkonnost.

- **Partner pro benchmarking**

Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. byla podrobena dvěma srovnání. První srovnání je s konkurenčními podniky, které působí v tuzemsku. Druhé srovnání je se sesterskými podniky v rámci korporace JTEKT, které také působí v České republice.

- **Sběr dat**

Pro následnou analýzu je nutné shromáždit co nejvíce dat a informací o konkurenčních a sesterských podnicích. Při sběru dat byly využity webové stránky jednotlivých společností a finanční výkazy, dostupné na stránkách www.justice.cz.

4.1 Srovnání s konkurenty

V tuzemsku působí pouze několik málo českých výrobců, kteří se zaměřují na výrobu ložisek. Patří sem např.:

- ZKL Brno, a. s.
- ZKL Klášterec nad Ohří, a. s.
- VUVL a. s.
- GTW Bearings, s. r. o.
- SLB, spol. s r. o.
- VRL Praha, a. s.

Vzhledem ke stále zvyšující se globalizaci má společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. hlavní konkurenty spíše ve světě. Jedná se především o:

- INA SKALICA, spol. s r. o.
- SKF Group
- FAG
- Timken
- NSK

Společnosti ZKL Brno, a. s. a ZKL Klášterec na Ohří, a. s. byly zvoleny pro bližší srovnání se společností Koyo Bearings Česká republika s. r. o.

- **ZKL Brno, a. s.**

Společnost ZKL Brno, a. s. byla založena v roce 1997. Hlavním předmětem její činnosti je výroba axiálních a radiálních soudečkových ložisek a speciálních velkorozměrových soudečkových ložisek. Mateřská společnost ZKL, a. s. je držitelem 100 % akcií společnosti ZKL Brno, a. s. V rámci koncernu zajišťuje usměrňování koncepce společností v oblasti inovací, výroby, investic, provádí technicko-konzultační činnost, činnost vnitřního controllingu, vnitřní účetní a daňový auditing a péči o ochrannou známku ZKL. ZKL Brno, a. s. vlastní majetkový podíl ve společnosti ZKL - Výzkum a vývoj, a. s. ve výši 33 %.

- **ZKL Klášterec nad Ohří, a. s.**

Společnost ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. byla založena v roce 1990. Hlavním předmětem její činnosti je výroba kuličkových, válečkových, axiálních a speciálních ložisek dle požadavků zákazníka. Mateřská společnost ZKL, a. s. je držitelem 100 % akcií společnosti ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. V rámci koncernu zajišťuje usměrňování koncepce společností v oblasti inovací, výroby, investic, provádí technicko-konzultační činnost, činnost vnitřního controllingu, vnitřní účetní a daňový auditing a péči o ochrannou známku ZKL. ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. vlastní majetkový podíl ve společnosti ZKL - Náradí, a. s. ve výši 100 %, ZKL - Výzkum a vývoj, a. s. ve výši 33 % a 20,35 % ve společnosti ZKL Bearings CZ, a. s.

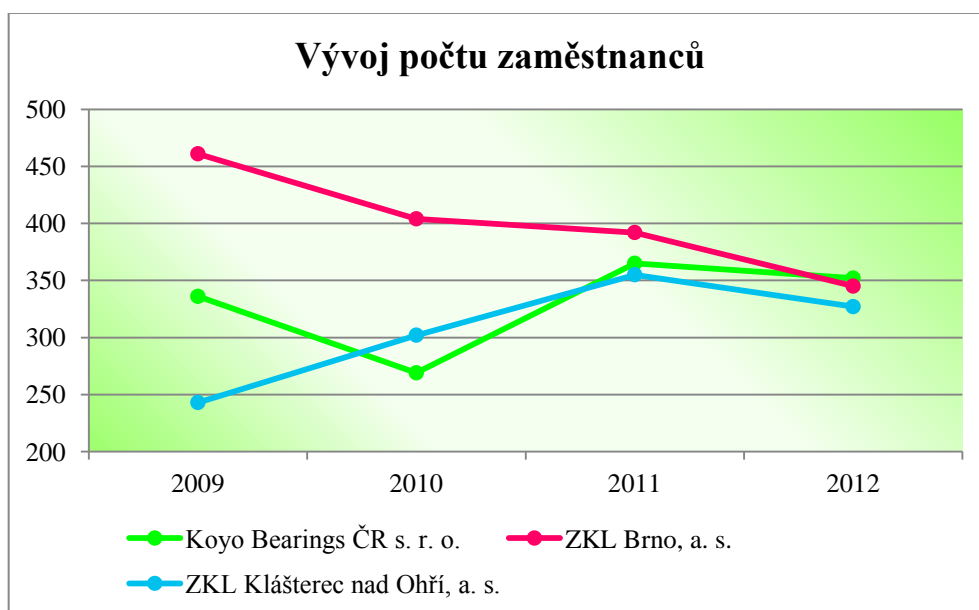
Společnost ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. byla do prosince 2009 v konkursním řízení. Proto byl hospodářský v roce 2009 jeden měsíc.

4.1.1 Zaměstnanci

Tab. 19 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

	2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	336	269	365	352
ZKL Brno, a. s.	461	404	392	345
ZKL Klášterec nad Ohří, a. s.	243	302	355	327

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

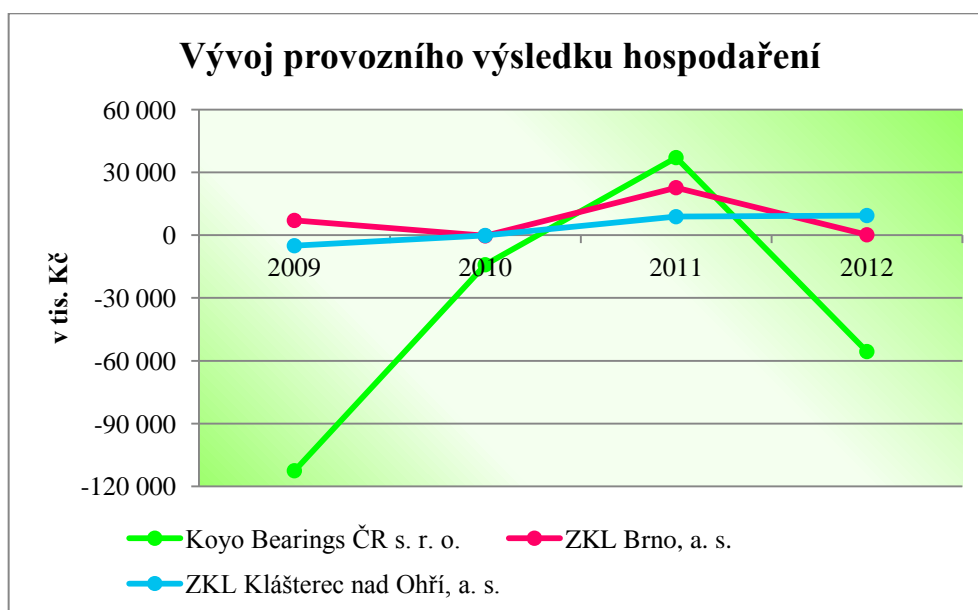
Tab. č. 19 a graf č. 10 znázorňují vývoj počtu zaměstnanců jednotlivých společností. U společnosti ZKL Brno, a. s. počet zaměstnanců každoročně klesá. Naopak rostoucí trend je u společnosti ZKL Klášterec nad Ohří, a. s., s výjimkou roku 2012, kde dochází k mírnému poklesu. U společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. je počet zaměstnanců kolísavý, ale v posledních letech je již stabilizovaný. V roce 2012 mají všechny sledované společnosti přibližně stejný stav zaměstnanců.

4.1.2 Výsledek hospodaření a tržby

Tab. 20 Vývoj provozního výsledku hospodaření

	2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	-112 539	-14 110	37 072	-55 601
ZKL Brno, a. s.	7 053	-327	22 697	191
ZKL Klášterec nad Ohří, a. s.	-5 029	-145	8 833	9 395

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 11 Vývoj provozního výsledku hospodaření společnosti KBCZ s. r. o.
a konkurentů*

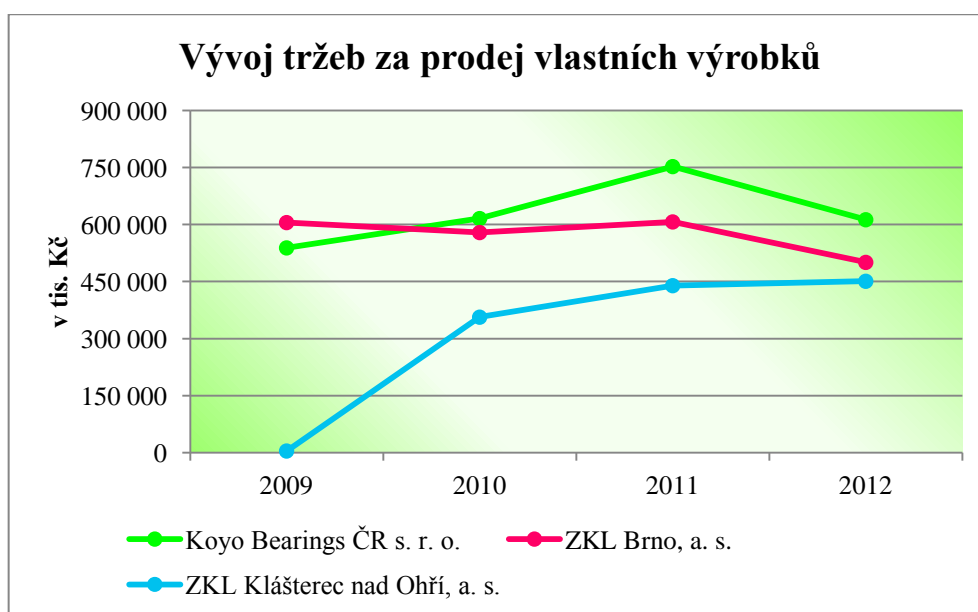
Tab. č. 20 a graf č. 11 zachycují vývoj provozního výsledku hospodaření jednotlivých společností. Můžeme konstatovat, že ani jedna sledovaná společnost nedosahuje trvale kladného provozního výsledku hospodaření. Je to dáno tím, že ekonomická krize, která zasáhla svět v roce 2008, měla významný dopad i na automobilový průmysl, který je největším odběratel analyzovaných společností. Dodnes se nepodařilo dosáhnout k trvalému oživení ekonomiky, proto mají sledované společnosti kolísavý provozní výsledek hospodaření. Nejhorších výsledků dosahuje společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o., která v roce 2009 dosáhla záporného provozního výsledku hospodaření ve výši 112 532 tis. Kč. i přes to, že v roce 2011 dosáhla ze všech společností nejvyššího

provozního výsledku (zisk 37 072 tis. Kč), v roce 2012 opět skončila ve ztrátě 55 601 tis. Kč.

Tab. 21 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků

	2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	538 689	615 843	752 482	612 763
ZKL Brno, a. s.	605 267	579 007	607 001	500 594
ZKL Klášterec nad Ohří, a. s.	4 496	356 534	439 391	450 969

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12 Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

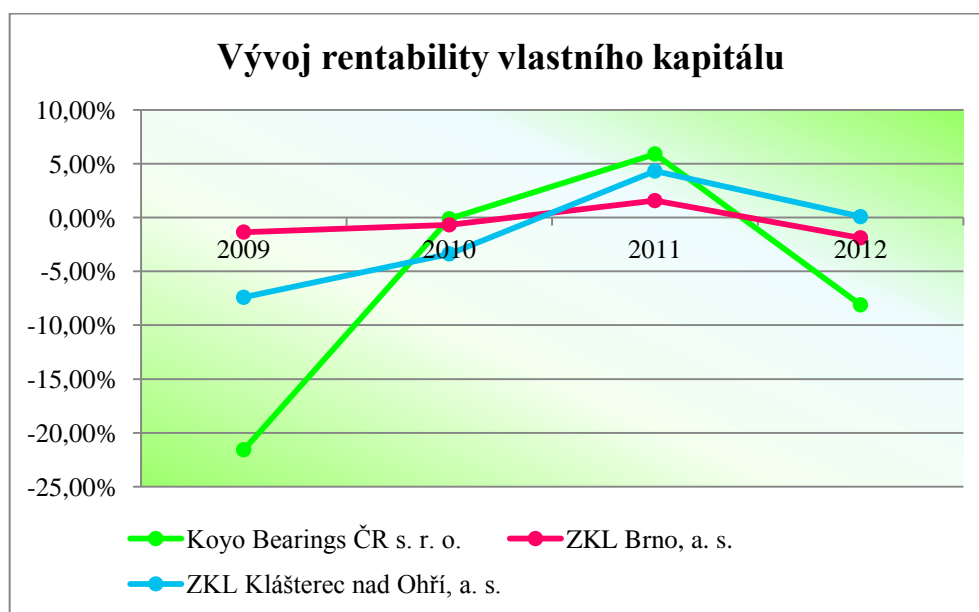
Graf č. 12 znázorňuje vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků. Pozitivně musíme hodnotit, že tržby společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. dosahují nejvyšších hodnot, s výjimkou roku 2009. Nejnižších tržeb dosahuje společnost ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. v roce 2009, je to způsobeno tím, že hospodářský rok společnosti v tomto roce byl jeden měsíc.

4.1.3 Analýza rentability

Tab. 22 Vývoj ukazatelů rentability společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

Ukazatel rentability		2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	Rentabilita celkového kapitálu	-18,48%	-2,02%	4,20%	-7,36%
	Rentabilita vlastního kapitálu	-21,58%	-0,12%	5,90%	-8,12%
	Rentabilita tržeb	-25,40%	-0,12%	5,36%	-8,38%
ZKL Brno, a. s.	Rentabilita celkového kapitálu	0,38%	0,73%	2,21%	-0,07%
	Rentabilita vlastního kapitálu	-1,35%	-0,68%	1,57%	-1,89%
	Rentabilita tržeb	-1,31%	-0,69%	1,53%	-2,20%
ZKL Klášterec nad Ohří, a. s.	Rentabilita celkového kapitálu	-2,36%	-0,12%	2,05%	0,85%
	Rentabilita vlastního kapitálu	-7,41%	-3,38%	4,32%	0,08%
	Rentabilita tržeb	-121,64%	-0,62%	0,72%	0,01%

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

Vývoj rentability vlastního kapitálu znázorňuje graf č. 13. Převážná část hodnot vychází v záporných číslech, je to způsobeno záporným výsledkem hospodaření. Nejlepších výsledků je dosahováno v roce 2011, kdy byl zároveň i výsledek hospodaření u jednotlivých společností za sledované období nejvyšší. Naopak nejhorší hodnoty jsou

v roce 2009. Z dlouhodobého hlediska si nejlépe z pohledu tohoto ukazatele vede společnost ZKL Brno, a. s.

4.1.4 Analýza aktivity

Tab. 23 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

Ukazatel aktivity		2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	Obrat celkových aktiv	0,75	0,79	0,92	0,79
	Doba splatnosti pohledávek (dny)	45	38	54	60
	Doba splatnosti závazků (dny)	51	48	52	63
ZKL Brno, a. s.	Obrat celkových aktiv	0,53	0,55	0,57	0,50
	Doba splatnosti pohledávek (dny)	311	316	302	336
	Doba splatnosti závazků (dny)	130	97	76	81
ZKL Klášterec nad Ohří, a. s.	Obrat celkových aktiv	0,02	1,50	1,66	1,64
	Doba splatnosti pohledávek (dny)	3195	40	49	50
	Doba splatnosti závazků (dny)	3300	54	66	57

Zdroj: vlastní zpracování

Ukazatele aktivity nám znázorňuje tab. č. 23. Z efektivního hlediska se doporučuje, že obrat celkových aktiv by měl dosahovat hodnot vyšších, než je 1 (1 Kč majetku by měla přinášet 1 Kč výnosů). Toto doporučení splňuje pouze ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. v letech 2010–2012. Naopak ZKL Brno, a. s. dosahuje hodnot v průměru 0,54, což značí nižší efektivnost využívání majetku podniku. Tak nízká hodnota aktiv však může být způsobena i investicemi do majetku, které zatím nepřinášejí zisk v podobě tržeb.

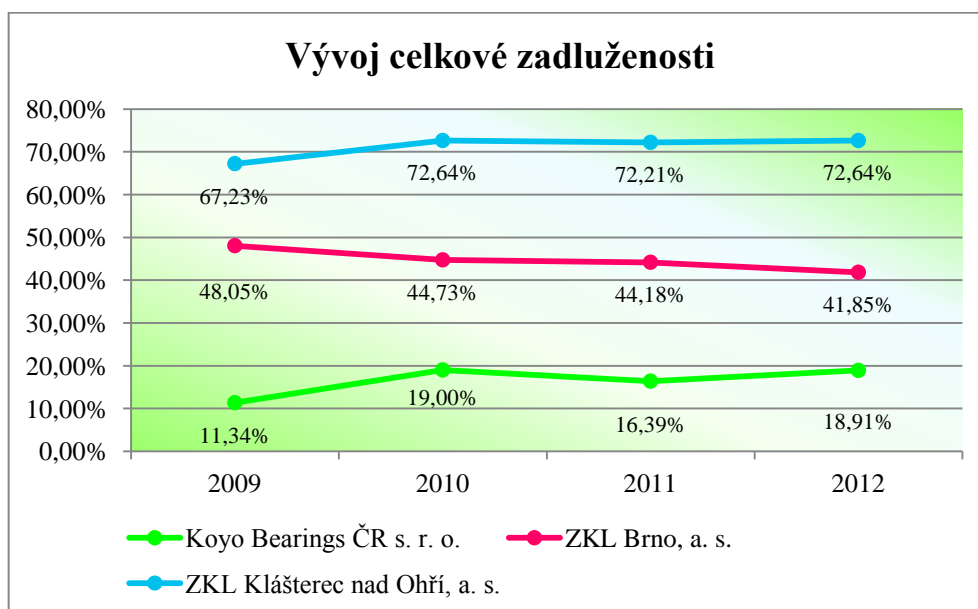
Ukazatel doby splatnosti pohledávek je vhodné porovnávat s dobou obratu závazků. Musíme kladně hodnotit, že doba splatnosti pohledávek je kratší jak doba splatnosti závazků a to u společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. a ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. Doba splatnosti pohledávek je u společnosti ZKL Brno, a. s. až 4 násobně delší než doba splatnosti závazků. Značí to o neefektivním řízení pohledávek a je třeba i větší potřeba úvěrů, a tím i vyšší náklady.

4.1.5 Analýza zadluženosti

Tab. 24 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

Ukazatel zadluženosti		2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	Celková zadluženost	11,34%	19,00%	16,39%	18,91%
	Míra zadluženosti	0,13	0,23	0,20	0,23
	Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,94	0,84	0,87	0,84
ZKL Brno, a. s.	Celková zadluženost	48,05%	44,73%	44,18%	41,85%
	Míra zadluženosti	0,93	0,81	0,80	0,72
	Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,64	0,69	0,67	0,73
ZKL Klášterec nad Ohří, a. s.	Celková zadluženost	67,23%	72,64%	72,21%	72,64%
	Míra zadluženosti	2,05	2,66	2,60	2,66
	Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,83	0,70	0,69	0,73

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14 Vývoj celkové zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

Tab. č. 24 a graf č. 14 znázorňuje vývoj ukazatele celkové zadluženosti. V odborné literatuře se uvádí, že celková zadluženost podniků by se měla pohybovat v doporučených hodnotách (30–60 %). V doporučeném intervalu se nachází pouze společnost ZKL Brno, a. s. Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. je pod doporučeným intervalem, tzn., že využívá k financování aktiv v průměru 16,41 % cizích zdrojů. Naopak společnost ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. doporučený interval překračuje. Ukazatel krytí

dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji u všech společností dosahuje hodnoty menší než 1. Znamená to, že společnosti kryjí část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji a může tak mít problémy s úhradou svých závazků. Nejméně kryje krátkodobými zdroji svůj dlouhodobý majetek společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o.

4.1.6 Analýza likvidity

Tab. 25 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

Ukazatel likvidity		2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	Běžná likvidita	5,57	2,60	3,86	2,51
	Pohotová likvidita	1,02	1,29	1,54	1,00
	Okamžitá likvidita	0,40	0,42	0,32	0,27
ZKL Brno, a. s.	Běžná likvidita	3,90	4,24	4,97	4,60
	Pohotová likvidita	3,02	3,73	4,37	3,99
	Okamžitá likvidita	0,16	0,01	0,11	0,00
ZKL Klášterec nad Ohří, a. s.	Běžná likvidita	3,04	1,90	1,86	2,67
	Pohotová likvidita	0,84	0,74	0,81	1,29
	Okamžitá likvidita	0,01	0,04	0,01	0,29

Zdroj: vlastní zpracování

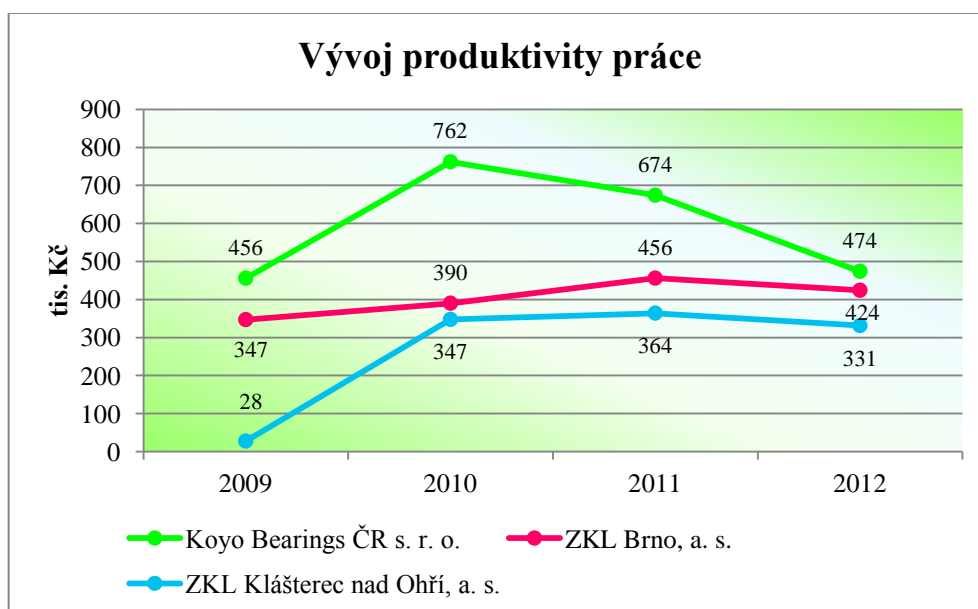
Tab. č. 25 znázorňuje ukazatele likvidity. V odborné literatuře se uvádí, že běžná likvidita by měla být v rozmezí 1,5–2,5. Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. a ZKL Brno, a. s. tyto doporučené hodnoty překračují. Pouze ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. se v letech 2010 a 2011 pohybovala v doporučeném rozmezí. Pohotová likvidita by se měla nacházet v rozmezí 1–1,5. V tomto pásmu se dlouhodobě nachází pouze společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. a v roce 2012 také ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. ZKL Brno, a. s. tyto hodnoty minimálně dvojnásobně překračuje. V rozmezí 0,2–0,5 by měla být okamžitá likvidita, v tomto pásmu se nachází opět jen společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. a v roce 2012 i ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. Společnost ZKL Brno, a. s. má hodnoty pod doporučeným rozmezí.

4.1.7 Analýza produktivity práce

Tab. 26 Ukazatele produktivity společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

Ukazatel produktivity		2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	456	762	674	474
	Osobní náklady / Počet zaměstnanců	542	551	485	460
	Mzdové náklady / Počet zaměstnanců	414	402	355	336
ZKL Brno, a. s.	Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	347	390	456	424
	Osobní náklady / Počet zaměstnanců	302	310	342	352
	Mzdové náklady / Počet zaměstnanců	223	226	250	257
ZKL Klášterec nad Ohří, a. s.	Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	28	347	364	331
	Osobní náklady / Počet zaměstnanců	23	295	309	284
	Mzdové náklady / Počet zaměstnanců	17	218	229	210

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15 Vývoj ukazatele produktivity práce společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů

Z grafu č. 15 je zřejmé, že největší produktivitu práce z přidané hodnoty má společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. Naopak nejnižší má ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. V případě společnosti ZKL Brno, a. s. připadá v průměru 404 tis. Kč přidané hodnoty na 1 zaměstnance.

4.2 Srovnání se sesterskými podniky

Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. má v České republice dva sesterské podniky, které také patří do korporace JTEKT. Jedná se o společnosti JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.

Hned v úvodu této kapitoly je třeba zmínit skutečnost, že všechny společnosti měly v roce 2011 hospodářský rok v délce 15 měsíců. Proto byl tento rok přepočítán na období 12 měsíců, aby nedošlo ke zkreslení výsledků určitých ukazatelů.

- **JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o.**

JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. je dceřinou společností firmy JTEKT Europe, Ltd. a zabývá se výrobou systémů řízení pro osobní automobily. Společnost vznikla v Plzni dne 2. listopadu 2002. V současné době dodává systémy řízení do celé řady modelů osobních aut. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří společnosti ze skupiny Toyota, PSA, Dacia, Renault, Daimler, Nissan a Volkswagen.

- **JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.**

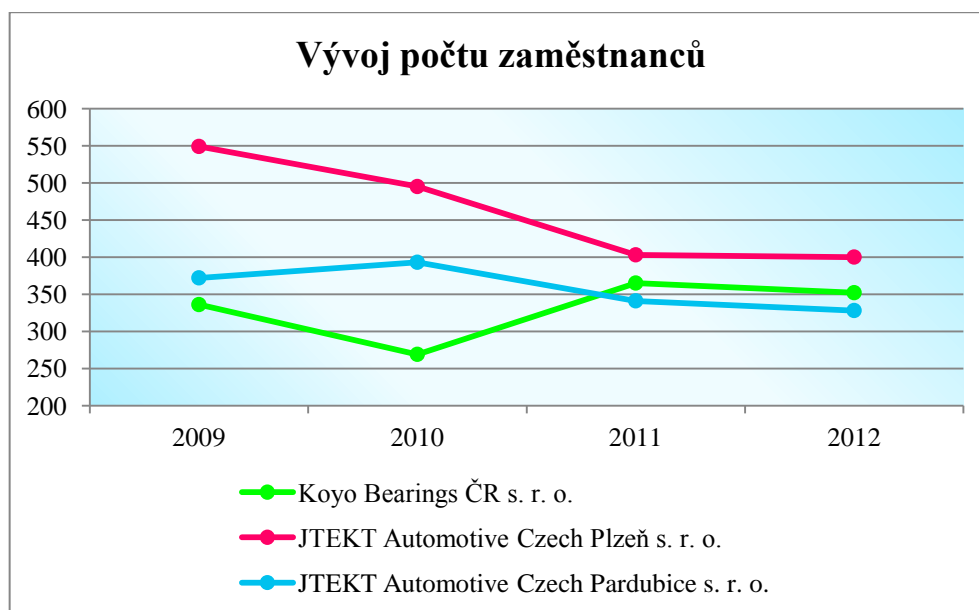
Společnost JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. je dceřinou společností firmy JTEKT Europe, Ltd. a specializuje se na výrobu přesných mechanických dílů do převodovek a komponentů řízení do osobních automobilů. Společnost vznikla dne 28. února 2003. V současné době patří mezi hlavní zákazníky přední globální výrobci automobilů - společnost Toyota (včetně TPCA), a další světoví výrobci osobních automobilů.

4.2.1 Zaměstnanci

Tab. 27 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

	2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	336	269	365	352
JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o.	549	495	403	400
JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.	372	393	341	328

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

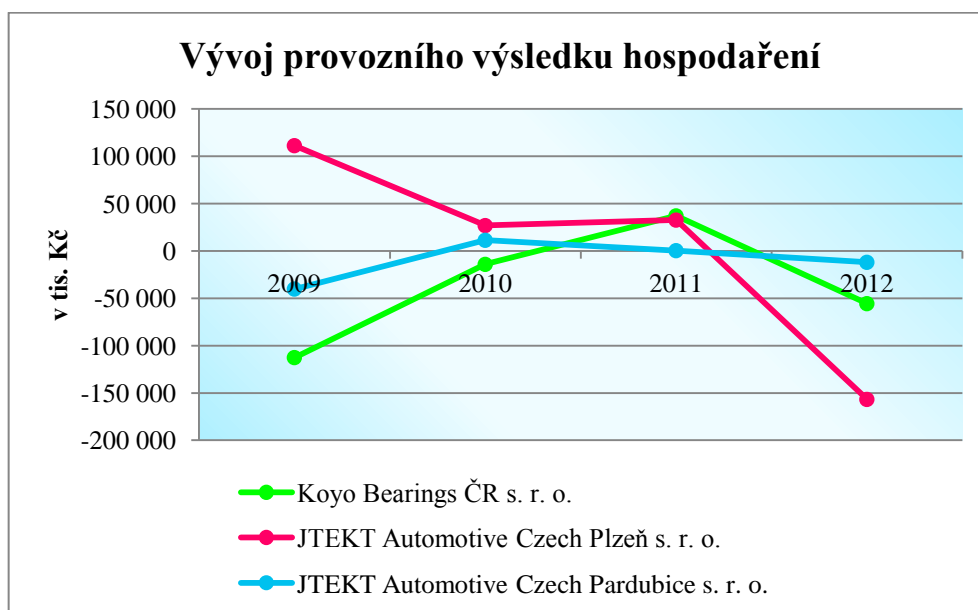
Tab. č. 27 a graf č. 16 znázorňuje vývoj počtu zaměstnanců jednotlivých společností. Nejvíce zaměstnanců má společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. ale jeho stav se každoročně snižuje. Celkový pokles mezi roky 2009 a 2012 činí celkem 149 zaměstnanců. Také společnost JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. má převážně klesající trend. Naopak společnost Koyo Bearings ČR s. r. o. zaznamenává v letech 2010 a 2011 výraznější nárůst zaměstnanců. Všechny tři společnosti si v posledních dvou letech snaží zachovat přibližně stejnou zaměstnanost oproti předchozímu roku.

4.2.2 Výsledek hospodaření a tržby

Tab. 28 Vývoj provozního výsledku hospodaření

	2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	-112 539	-14 110	37 072	-55 601
JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o.	111 203	26 839	32 650	-156 707
JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.	-40 161	11 331	362	-11 926

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17 Vývoj provozního výsledku hospodaření KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

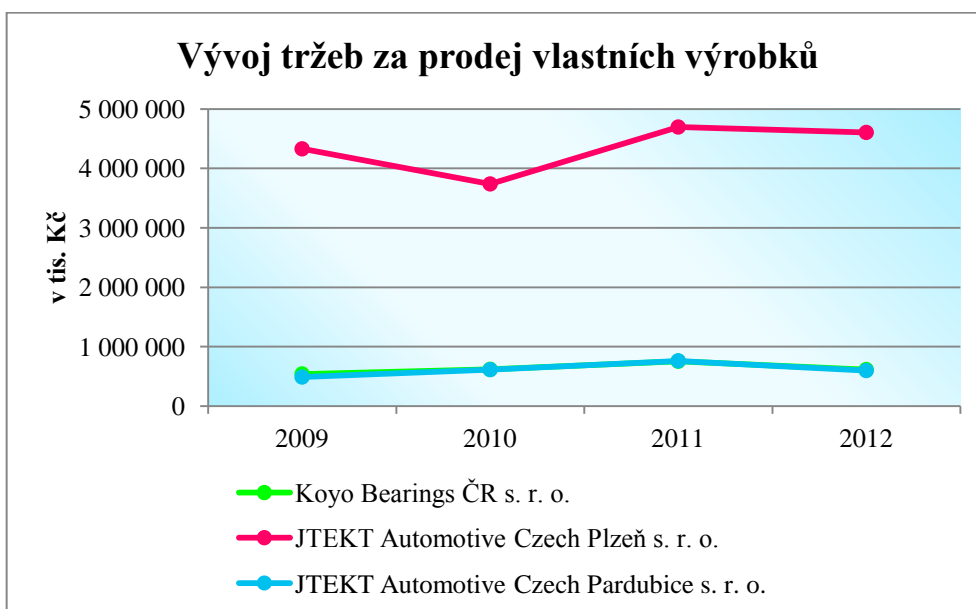
Tab. č. 28 a graf č. 17 zachycují vývoj provozního výsledku hospodaření jednotlivých společností. Na základě výsledků můžeme konstatovat, že ani jedna sledovaná společnost nedosahuje trvale kladného provozního výsledku. Je to dáno tím, že ekonomická krize, která zasáhla svět v roce 2008, měla významný dopad i na automobilový průmysl, který je největším odběratel analyzovaných společností. Dodnes se nepodařilo k trvalému oživení ekonomiky, proto mají sledované společnosti kolísavý provozní výsledek hospodaření. Nejlepších výsledků, ze všech analyzovaných společností, dosahuje společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. v roce 2009 (zisk 111 203 tis. Kč) a nejhorších pak v roce 2012 (ztráta 156 707 tis. Kč). Provozní výsledek hospodaření u společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. do roku 2011 roste, avšak v roce 2012 je výsledek hospodaření

ve ztrátě 55 601 tis. Kč. Společnosti JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. v posledních třech letech provozní výsledek mírně klesá.

Tab. 29 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků

	2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	538 689	615 843	752 482	612 763
JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o.	4 328 508	3 737 608	4 695 839	4 604 651
JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.	486 547	610 996	759 769	595 190

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18 Vývoj tržeb společnosti KBCZ s. r. o a sesterských podniků

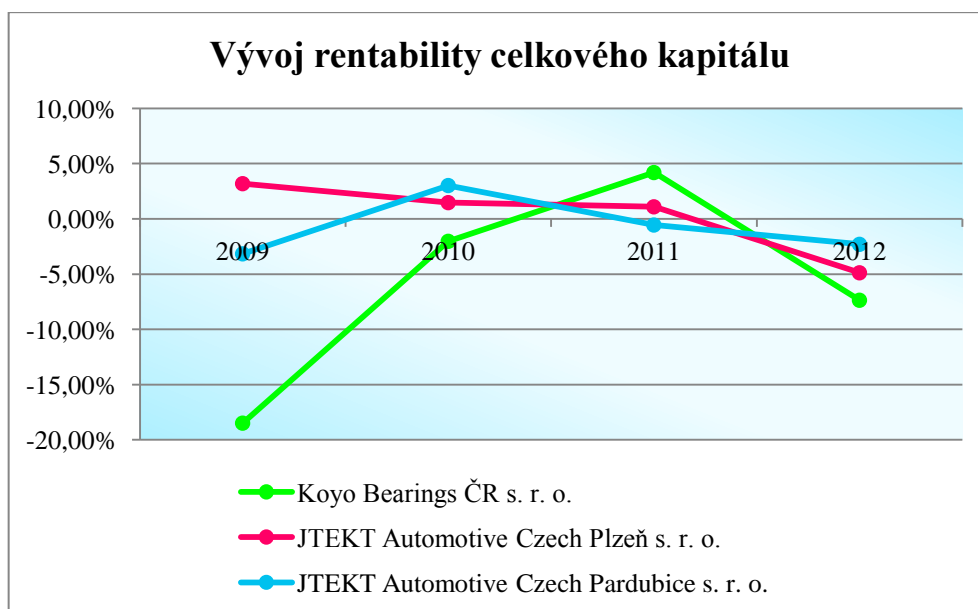
Tab. č. 29 a graf č. 18 zachycuje vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků. Nejvyšších tržeb dosahuje společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o., jejich průměrná hodnota činí 4 341 652 tis. Kč. Jako pozitivní jev lze hodnotit, že i přes nepříznivou situaci na globálním trhu je, že společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. dokázala v roce 2011 zvýšit své tržby. Společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. mají tržby přibližně ve stejné výši, proto se křivky na grafu překrývají.

4.2.3 Analýza rentability

Tab. 30 Vývoj ukazatelů rentability společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

Ukazatel rentability		2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	Rentabilita celkového kapitálu	-18,48%	-2,02%	4,20%	-7,36%
	Rentabilita vlastního kapitálu	-21,58%	-0,12%	5,90%	-8,12%
	Rentabilita tržeb	-25,40%	-0,12%	5,36%	-8,38%
JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o.	Rentabilita celkového kapitálu	3,19%	1,47%	1,10%	-4,87%
	Rentabilita vlastního kapitálu	5,42%	1,66%	2,49%	-21,38%
	Rentabilita tržeb	1,30%	0,46%	0,72%	-4,44%
JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.	Rentabilita celkového kapitálu	-3,16%	3,02%	-0,55%	-2,30%
	Rentabilita vlastního kapitálu	-16,58%	8,14%	-6,30%	-14,99%
	Rentabilita tržeb	-9,68%	4,12%	-2,80%	-5,95%

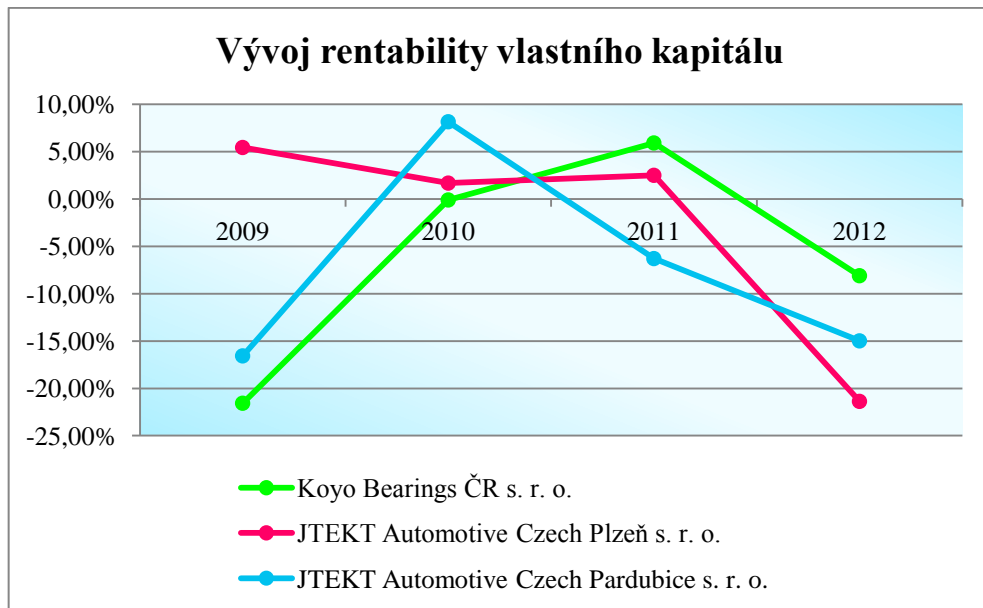
Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19 Vývoj rentability celkového kapitálu společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

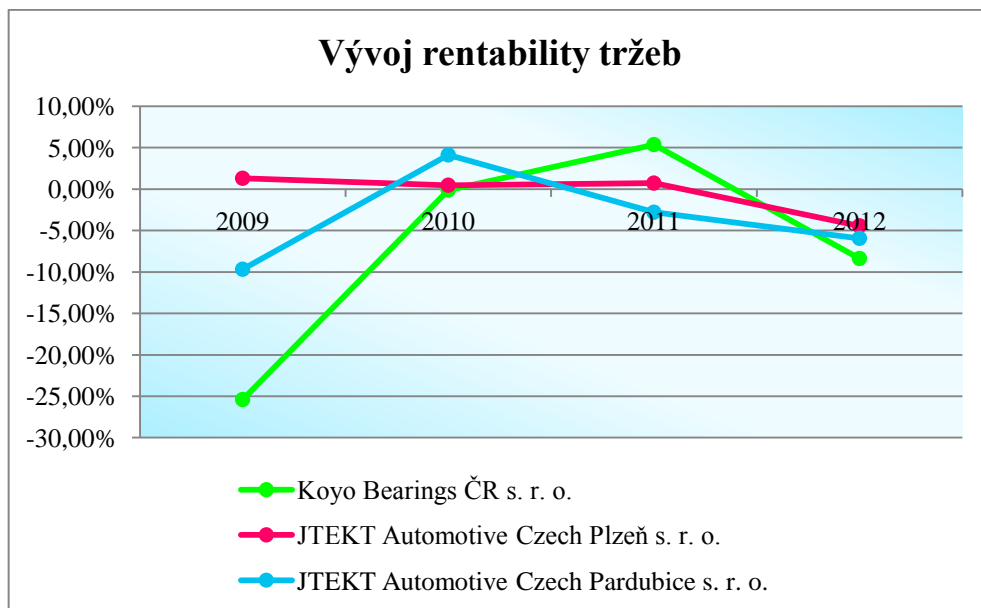
Rentabilitu celkového kapitálu (= ROA) znázorňuje graf č. 19. Převážná část hodnot vychází v záporných číslech, je to způsobeno záporným výsledkem hospodaření. Rentabilita celkového kapitálu společnosti JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. má klesající tendenci. Naopak ROA společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. do roku 2011 roste. Nejlepších výsledků společnost dosahuje v roce 2011. ROA společnosti JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. do roku 2010 roste a potom klesá.



Zdroj: vlastní zpracování

*Graf 20 Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti KBCZ s. r. o.
a sesterských podniků*

Vývoj rentability vlastního kapitálu (= ROE) znázorňuje graf č. 20. z dlouhodobého hlediska kladných hodnot dosahuje pouze společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o., avšak v roce 2012 se ukazatel propadá do záporných čísel a to do -21,38 %. ROE společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. roste do roku 2010, kde dosahuje svých nejvyšších hodnot, a v roce 2012 se ukazatel opět propadl do záporných hodnot. ROE společnosti JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. do roku 2010 roste a potom klesá.



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21 Vývoj rentability tržeb společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

Na grafu č. 21 lze pozorovat vývoj rentability tržeb. Společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. vykazuje průměrnou hodnotu -0,489 %, tedy nejlepší, -3,58 % patří podniku JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o., nejhůře dle tohoto ukazatele dopadla společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. s průměrnou hodnotou -7,134 %. Všechny průměrné hodnoty jsou v záporných číslech, znamená to, že společnosti nejsou v dobré finanční kondici.

4.2.4 Analýza aktivity

Tab. 31 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

Ukazatel aktivity		2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	Obrat celkových aktiv	0,75	0,79	0,92	0,79
	Doba splatnosti pohledávek (dny)	45	38	54	60
	Doba splatnosti závazků (dny)	51	48	52	63
JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o.	Obrat celkových aktiv	1,88	1,83	1,63	1,50
	Doba splatnosti pohledávek (dny)	69	74	77	85
	Doba splatnosti závazků (dny)	103	106	105	132
JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.	Obrat celkových aktiv	0,45	0,57	0,52	0,45
	Doba splatnosti pohledávek (dny)	55	40	57	92
	Doba splatnosti závazků (dny)	258	192	185	220

Zdroj: vlastní zpracování

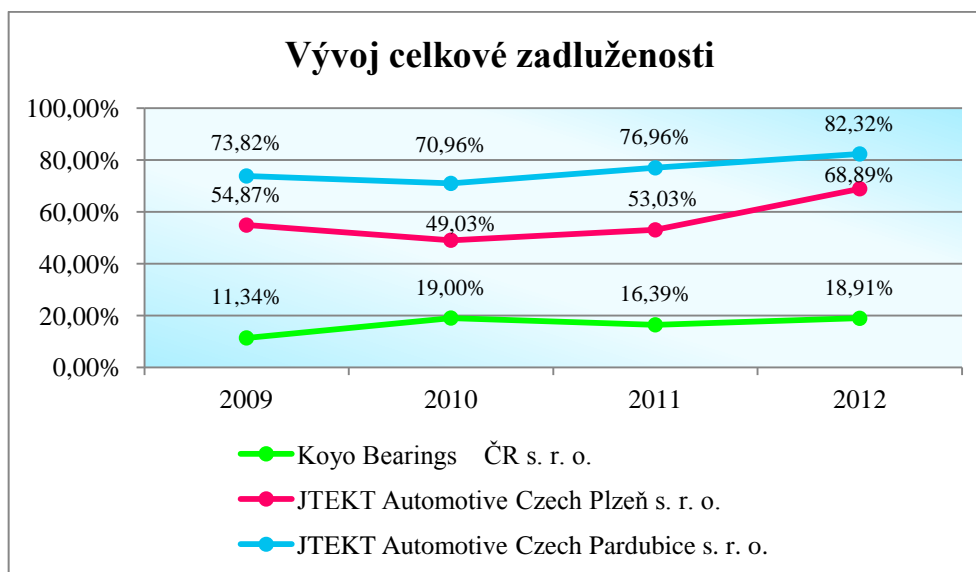
Ukazatele aktivity nám znázorňuje tab. č. 31. Z efektivního hlediska se doporučuje, aby obrat celkových aktiv dosahoval hodnot vyšších, než je 1. Toto doporučení splňuje ve všech letech pouze JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. Naopak společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. dosahuje v průměru 0,81 a 0,50 dosahuje JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. Kladně lze hodnotit, že všechny společnosti mají dobu splatnosti pohledávek kratší než dobu splatnosti závazků. U společnosti JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. je doba splatnosti závazků mnohem vyšší než doba splatnosti pohledávek. Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. má tyto hodnoty téměř vyrovnané.

4.2.5 Analýza zadluženosti

Tab. 32 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

Ukazatel zadluženosti		2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	Celková zadluženost	11,34%	19,00%	16,39%	18,91%
	Míra zadluženosti	0,13	0,23	0,20	0,23
	Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,94	0,84	0,87	0,84
JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o.	Celková zadluženost	54,87%	49,03%	53,03%	68,89%
	Míra zadluženosti	1,22	0,96	1,13	2,21
	Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,45	0,51	0,47	0,31
JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.	Celková zadluženost	73,82%	70,96%	76,96%	82,32%
	Míra zadluženosti	2,82	2,44	3,34	4,66
	Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,26	0,29	0,23	0,18

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22 Vývoj celkové zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

Tab. č. 32 a graf č. 22 znázorňují ukazatele zadluženosti. Celková zadluženost podniku, by měla být podle odborné literatury v rozmezí 30–60 %. V doporučeném intervalu se nachází pouze společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. Společnost Koyo Bearings je pod doporučeným intervalem a společnost JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. je nad doporučeným intervalem. Podle ukazatele krytí DM dlouhodobými zdroji, společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. využívají krátkodobé zdroje ke krytí dlouhodobého majetku, přibližně 30 % majetku je kryto krátkodobými zdroji.

4.2.6 Analýza likvidity

Tab. 33 Vývoj ukazatelů likvidity KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

Ukazatel likvidity		2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	Běžná likvidita	5,57	2,60	3,86	2,51
	Pohotová likvidita	1,02	1,29	1,54	1,00
	Okamžitá likvidita	0,40	0,42	0,32	0,27
JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o.	Běžná likvidita	1,00	1,08	1,04	0,85
	Pohotová likvidita	0,71	0,76	0,74	0,59
	Okamžitá likvidita	0,04	0,02	0,01	0,00
JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.	Běžná likvidita	0,20	0,23	0,30	0,30
	Pohotová likvidita	0,10	0,13	0,19	0,19
	Okamžitá likvidita	0,01	0,05	0,03	0,03

Zdroj: vlastní zpracování

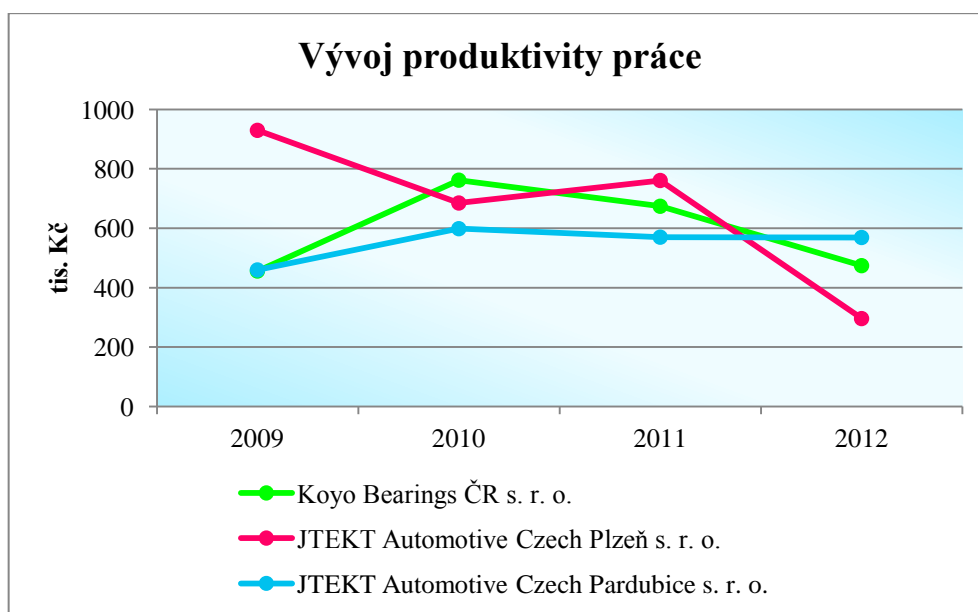
Tabulka č. 33 znázorňuje ukazatele likvidity. V odborné literatuře se uvádí, že běžná likvidita by měla být v rozmezí 1,5–2,5. Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. tyto doporučené hodnoty překračuje. Naopak společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. ani na tento interval nedosahují a jsou tedy nižší než doporučené hodnoty. Pohotová likvidita by se měla nacházet v rozmezí 1–1,5. V tomto doporučeném rozmezí se nachází pouze společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. Ostatní společnosti jsou pod doporučenými hodnotami. V rozmezí 0,2–0,5 by měla být okamžitá likvidita, toto doporučení opět splňuje pouze Koyo Bearings Česká republika s. r. o. Společnosti JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. se nenachází v doporučeném pásmu. Můžeme tedy říci, že ze všech analyzovaných společností nejlépe řídí své finanční prostředky společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o.

4.2.7 Analýza produktivity práce

Tab. 34 Ukazatele produktivity práce společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

Ukazatel produktivity		2009	2010	2011	2012
Koyo Bearings ČR s. r. o.	Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	456	762	674	474
	Osobní náklady / Počet zaměstnanců	542	551	485	460
	Mzdové náklady / Počet zaměstnanců	414	402	355	336
JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o.	Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	930	685	761	296
	Osobní náklady / Počet zaměstnanců	452	460	555	599
	Mzdové náklady / Počet zaměstnanců	334	339	412	442
JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.	Přidaná hodnota / Počet zaměstnanců	460	599	570	569
	Osobní náklady / Počet zaměstnanců	331	320	348	353
	Mzdové náklady / Počet zaměstnanců	244	233	248	255

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 Vývoj produktivity práce společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků

Graf č. 23 znázorňuje vývoj produktivity práce jednotlivých společností. Je zřejmé, že největší produktivity dosahuje společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. v roce 2009, v daném roce společnost dosahuje i nejvyšší přidané hodnoty za sledované období. Nejhorších výsledků za sledované období dosahuje také JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o., ale v roce 2012. Negativně může působit skutečnost, že i přes redukci zaměstnanců

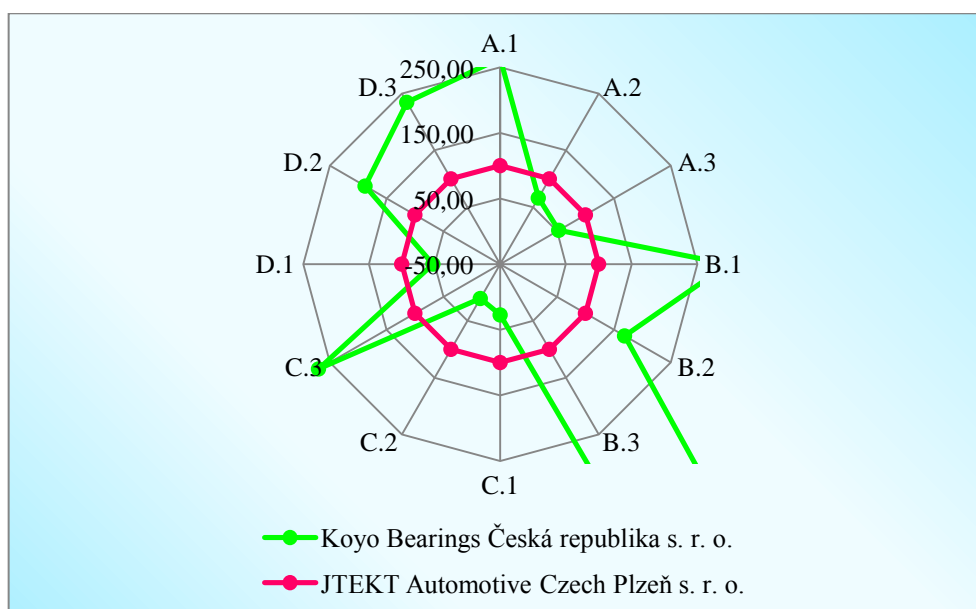
v letech 2010–2012 (tab. č. 27) produktivita práce převážně klesá. Je to způsobeno poklesem přidané hodnoty, do které se promítl pokles poptávky po výrobcích jednotlivých společností.

4.2.8 Spider analýza

Tab. 35 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. v roce 2012

		Koyo Bearings Česká republika s. r. o.	JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o.
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	-8,12%	-21,38%
	A.2 Rentabilita aktiv	-7,36%	-4,87%
	A.3 Rentabilita tržeb	-8,38%	-4,44%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	2,51	0,85
	B.2 Pohotová likvidita	1,00	0,59
	B.3 Okamžitá likvidita	0,27	0,00
Zadluženost	C.1 Celková zadluženost	18,91%	68,89%
	C.2 Míra zadluženosti	0,23	2,21
	C.3 Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,84	0,31
Aktivita	D.1 Obrat celkových aktiv z tržeb	0,79	1,50
	D.2 Obratovost pohledávek	7,03	3,75
	D.3 Obratovost závazků	5,18	2,21

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

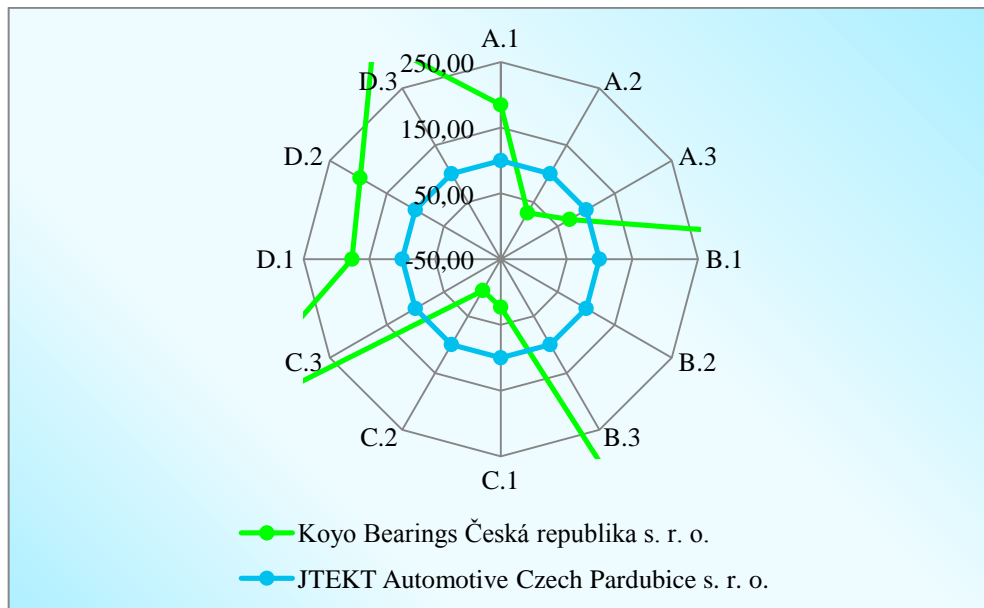
Graf 24 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. v roce 2012

Z tab. č. 35 a z grafu č. 24 vyplývá, že v oblasti rentability má společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. lepší pouze rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu aktiv a tržeb má lepší společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. U ukazatele likvidity dosahuje Koyo Bearings Česká republika s. r. o. ve všech stupních lepších výsledků než je tomu u společnosti JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. Celková zadluženost je zase u společnosti Koyo Bearings Česká republika nižší. U ukazatele obrát celkových aktiv je lepší společnost JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. Avšak u obratovosti pohledávek a závazků je lepší společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o.

Tab. 36 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. v roce 2012

		Koyo Bearings Česká republika s. r. o.	JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o.
Rentabilita	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	-8,12%	-14,99%
	A.2 Rentabilita aktiv	-7,36%	-2,30%
	A.3 Rentabilita tržeb	-8,38%	-5,95%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	2,51	0,30
	B.2 Pohotová likvidita	1,00	0,19
	B.3 Okamžitá likvidita	0,27	0,03
Zadluženost	C.1 Celková zadluženost	18,91%	82,32%
	C.2 Míra zadluženosti	0,23	4,66
	C.3 Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,84	0,18
Aktivita	D.1 Obrát celkových aktiv z tržeb	0,79	0,45
	D.2 Obratovost pohledávek	7,03	3,57
	D.3 Obratovost závazků	5,18	1,54

Zdroj: vlastní zpracování



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. v roce 2012

Z tab. č. 36 a z grafu č. 25 vyplývá, že v oblasti rentability má společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. lepší pouze rentabilitu vlastního kapitálu, rentabilitu aktiv a tržeb má lepší společnost JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. U ukazatele likvidity dosahuje Koyo Bearings Česká republika s. r. o. ve všech stupních lepších výsledků než je tomu u společnosti JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. Celková zadluženost je opět u společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. nižší. Ukazatele aktivity jsou lepší u společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o.

5 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ SOUČASNÉ SITUACE

- **Stabilizace výsledku hospodaření**

Výsledek hospodaření společnosti je v analyzovaných letech velice kolísavý, proto lze doporučit redukcii v oblasti provozních nákladů. Jako jednu z mnoha možných variant lze uvést snížení stavu zaměstnanců, tedy položku osobní náklady. Musíme ovšem zohlednit nutnost zachování minimální výše počtu zaškolených a již zkušených zaměstnanců pro potenciální nárůst objemu výroby. Další snížení provozních nákladů lze docílit např. efektivní spotřebou a kontrolou výrobního i pomocného materiálu (zamezit jeho plýtvání), snížením ceny elektrické energie změnou dodavatele (docílit výhodnějších smluvních podmínek) či efektivním využíváním výrobní technologie.

- **Ukazatele likvidity**

Z hlediska časového vývoje ukazatelů likvidity lze s optimismem konstatovat, že klesající trend naznačuje správný směr v řízení finančních prostředků. Je i nadále žádoucí, aby se společnost snažila udržet tyto ukazatele v doporučených hodnotách.

Doporučených hodnot likvidity můžeme docílit tím, že společnost bude udržovat optimální množství peněžních prostředků v pokladně a na bankovním účtě. V případě většího zůstatku krátkodobého finančního majetku může společnost tyto finanční prostředky využít např. ke vkladu na krátkodobé termínované vklady, k nákupu státních dluhopisů nebo státních pokladničních poukázek či k nákupu hypotečních zástavních listů.

- **Ukazatel zadluženosti**

Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. má nízkou úroveň zadluženosti. Celková zadluženost se pohybuje pod doporučenou hodnotou, která je uváděna v odborné literatuře, tak i pod průměrem v odvětví, ve kterém působí. Nízká zadluženost na jednu stranu zvyšuje solventnost společnosti, na druhou stranu zvyšuje náklady na vlastní kapitál, a tedy snižuje rentabilitu vlastního kapitálu (v případě pozitivního působení finanční páky a daňového štítu). Zadluženost lze zvýšit např. investicemi do modernizace výrobních technologií za předpokladu efektivnosti a rentability plánované investice

- **Řízení zásob**

V rámci řízení zásob lze společnosti doporučit zavedení zásobování metodou Just In Time. Tato metoda umožní rychleji reagovat na změny požadavků zákazníků a výroba bude

řízena skutečnou potřebou. Společnost tak nebude vyrábět zbytečné množství výrobků na sklad. Na základě ukazatelů doby splatnosti pohledávek a doby splatnosti závazků můžeme konstatovat, že společnost má vysokou vyjednávací sílu vůči odběratelům a dodavatelům. Toto jsou podle odborníků nejvhodnější podmínky pro uplatnění metody Just In Time. Výhodou metody Just In Time je snížení zásob na skladě společnosti a obstarávání potřebného materiálu v takové výši jako je jeho potřeba.

- **Řízení pohledávek**

Přestože společnost inkasuje své pohledávky dříve, než uhradí své závazky, bylo by vhodné kontrolovat splatnost pohledávek a motivovat odběratele k dřívějšímu splacení pohledávek, např. různými slevami (skontem).

- **Řízení kurzového rizika**

Společnost prodává své výrobky převážně do zahraničí (95 %), proto by bylo vhodné u velkých dodávek využít finanční deriváty. K zajištění kurzového rizika můžeme využít forwardy a opce.

- **Odměňování zaměstnanců**

Prioritní úlohou managementu, je vedení a motivace lidí, protože od spokojených a kvalitních zaměstnanců se odvíjí budoucnost celé společnosti. Společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. si je této skutečnosti vědoma, a proto se své zaměstnance snaží finančně motivovat. Zaměstnanci k základnímu platu, který pravidelně roste na základě hodnocení pracovního výkonu, dostávají také prémie (měsíční i roční) a příspěvek na penzijní připojištění. Společnost se tak snaží vytvořit příjemné pracovní prostředí, které se odráží na firemní kultuře. Skutečnost, že osobní náklady společnosti v některých letech rostou rychleji, než je tomu u produktivity práce z přidané hodnoty, by se společnost měla zaměřit i na nepeněžité odměny za dobré nápady a návrhy na zlepšení procesů nejen ve výrobě, ale také v ostatních organizačních jednotkách. Ve výrobě by se tak mohly odhalit chyby v systému řízení a zaměstnanci by tak mohli navrhnout své nápady na zefektivnění každodenních pracovních postupů. Zaměstnanci na nižších pozicích mají zpravidla větší přehled o možnostech snížení nákladů v jejich oblasti.

- **Využívání moderních měřítek výkonnosti podniku**

Ke zvýšení výkonnosti podniku doporučuji využívat moderní ukazatele např. EVA (na základě ekonomického zisku) či CFROGA (na základě cash flow).

EVA je takový systém řízení podniku, který umožňuje ovlivňovat hospodaření podniku na všech úrovních řízení a umožňuje managementu rozhodovat se, jako zvýšit hodnotu prostředků vložených vlastníky podniku. Ukazatel CFROI je ukazatel, který odhaduje reálnou míru výnosnosti investice, proto je vhodnou při rozhodování o investicích.

Výpočet EVA je snadný, ale úprava vstupních údajů už tak jednoduché není. Jedná se především o vyčíslení čistých operativních aktiv (NOA), čistého provozního zisku (NOPAT) a průměrných nákladů na kapitál. Jestliže by se společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. rozhodla pro zavedení ukazatele EVA, je vhodné do tohoto konceptu začlenit i ukazatel Balanced Scorecard, tak aby se stala jeho nedílnou součástí.

- **Účast na veletrzích**

Veletrhy dávají možnost získat nové informace např. o konkurenci a jejich výrobcích či uzavřít nové kontrakty. Účast na veletrhu také zvyšuje image firmy a dostává se tak do podvědomí svých potenciálních či skutečných zákazníků. Společnost se může od svých zákazníků také dozvědět jejich skutečné potřeby např. spokojenost/nespokojenost s cenou výrobků či kvalitou výrobků.

- **Podpora absolventů a studentů**

Pro společnost by bylo vhodné nabízet stáže pro studenty a absolventy či spolupráci na závěrečných pracích. Společnost tak může najít své potenciální zaměstnance. Absolventi se po odchodu ze školy potýkají s nedostatečnou praxí, stáž by jim tak napomohla ověřit si jejich znalosti a dovednosti v praxi. Po úspěšném ukončení stáže by účastníci obdrželi certifikát o jejím absolvování. Tato skutečnost by se dostala do podvědomí široké veřejnosti a rozšířilo by se tak dobré jméno společnosti.

- **Webové stránky a internet**

V dnešní moderní době, kdy je internet nedílnou součástí každodenního života, by se měly společnosti prezentovat vhodnými webovými stránkami. Společnost Koyo Bearings Česká republika, s. r. o. webové stránky vlastní. Bylo by vhodné tyto stránky modernizovat, doplnit o bližší informace o společnosti, popř. vytvořit elektronickou brožuru pro potřeby zákazníků (formát pdf) či provést optimalizaci webových stránek (SEO). Cílem této optimalizace je získat pro danou webovou stránku vyšší pozici a tím čtenější a zároveň cílené návštěvníky.

- **Výzkum a vývoj**

Společnost disponuje vlastním výzkumným a vývojovým střediskem, čímž udržuje svoji konkurenční výhodu. Proto je i nadále tyto činnosti finančně podporovat.

ZÁVĚR

Hlavním cílem předkládané diplomové práce bylo zhodnocení finanční výkonnosti společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. s využitím benchmarkingu. A následně navrhnout opatření, která by vedla ke zvýšení výkonnosti společnosti.

Diplomová práce je rozdělena celkem do pěti částí. První část charakterizuje společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. z hlediska předmětu podnikání, historie, organizační struktury, vlastnické struktury. V druhé části jsou popsány teoretické poznatky získané z literatury o způsobech a možnostech měření výkonnosti podniku. Dále pak následují teoretické informace o využívání konceptů pro měření a řízení výkonnosti podniku. Třetí část se zabývá hodnocením společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. pomocí klasických finančních ukazatelů výkonnosti podniku. Další část, čtvrtá, se zabývá samotným projektem benchmarkingu. Na základě zjištěných informací je provedeno srovnání společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. s jinými významnými výrobci ložisek, kteří představují hlavní konkurenty - ZKL Brno, a. s. a ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. V této části je společnost Koyo Bearings Česká republika s. r. o. také srovnávána se sesterskými podniky v rámci korporace JTEKT. Na základě získaných poznatků z analýz bylo vypracováno zhodnocení současného stavu včetně několika návrhů na zlepšení výkonnosti podniku.

Navrhovaná zlepšení se zaměřovala na snížení provozních nákladových položek. Týká se to především spotřeby výrobního i pomocného materiálu (zamezit jeho plýtvání), snížením ceny elektrické energie změnou dodavatele (docílit výhodnějších smluvních podmínek) či efektivním využíváním výrobní technologie. Snižování stavu zaměstnanců, tedy položku osobní náklady, není vhodné snižovat. Musíme zohlednit nutnost zachování minimální výše počtu zaškolených a již zkušených zaměstnanců pro potenciální nárůst objemu výroby. Dalším doporučením je zavést metodu řízení zásob Just In Time, která umožní snížení zásob na skladě společnosti a obstarávání potřebného materiálu v takové výši, jako je jeho potřeba. Společnost tak nebude vyrábět zbytečné množství výrobků na sklad.

Vzhledem k tomu, že společnost 95 % výrobků exportuje do zahraničí, bylo by žádoucí, aby své dodávky zajistila proti kurzovému riziku pomocí finančních derivátů (forward a opce).

Přestože společnost dostává za své pohledávky zapláceno dříve, než uhradí své závazky, bylo by vhodné nadále kontrolovat splatnost pohledávek a motivovat odběratele k dřívějšímu splacení pohledávek, např. skontem.

Společnost by se měla zaměřit i na nepeněžité odměny např. za dobré nápady a návrhy na zlepšení procesů nejen ve výrobě. Mohly by se tak odhalit chyby v systému řízení a zaměstnanci by tak mohli navrhnout své nápady na zefektivnění každodenních pracovních postupů. Zaměstnanci na nižších pozicích mají zpravidla větší přehled o možnostech snížení nákladů v jejich oblasti.

Ke zvýšení výkonnosti podniku může společnost využívat moderní ukazatele např. EVA (na základě ekonomického zisku) či CFROGA (na základě cash flow).

Zapojením studentů a absolventů do chodu společnosti pomocí stáží či nabízet spolupráci na závěrečných pracích, by měla pozitivní působení na veřejnost. Účast na veletrzích dává možnost získat nové informace například o konkurenci a jejich výrobcích a také zvyšuje image firmy. Tím by se společnost dostala do povědomí svých potenciálních či skutečných zákazníků. Také se společnost může od svých zákazníků dozvědět jejich skutečné potřeby např. spokojenost/nespokojenost s cenou výrobků či kvalitou výrobků.

Společnost disponuje vlastním výzkumným a vývojovým střediskem, čímž udržuje svoji konkurenční výhodu. Proto je i nadále tyto činnosti finančně podporovat.

Tato navržená doporučení by měla mít kladný vliv na finanční ukazatele společnosti, čili na zvýšení jeho výkonnosti

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. CAMP Robert A. *Business Process Benchmarking: Finding and implementing Best Practices*. Vyd. 1. ASQC Quality Press, 1995. ISBN 0-87389-296-8.
2. CENTRUM PRO VÝZKUM VERĚJNÉHO MÍNĚNÍ. *Tisková zpráva 2014*. [online]. © 2014 [cit. 2013-4-30]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2/content/documents/c1/a7218/f3/pi140424.pdf
3. ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Vývoj ekonomiky České republiky v roce 2013*. [online]. © 2014. [cit. 2014-4-30]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013/edicniplan.nsf/p/1109-13>
4. Justice.cz. Sbírka listin - JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. *Justice.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a535158&typ=actual&klic=lwu5sp>
5. Justice.cz. Sbírka listin - JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. *Justice.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a521548&typ=actual&klic=kneeme>
6. Justice.cz. Sbírka listin - Koyo Bearings Česká republika s. r. o. *Justice.cz* [online]. 2013 [cit. 2013-10-01]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a439980&typ=actual&klic=d5rg79>
7. Justice.cz. Sbírka listin - ZKL Brno, a. s. *Justice.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a293466&typ=actual&klic=oko1xg>
8. Justice.cz. Sbírka listin - ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. *Justice.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-03-14]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-vypis?subjektId=isor%3a102384&typ=actual&klic=x1b0k6>
9. KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Vyd. 5. Praha: Management Press, s. r. o. 2007. ISBN 978-80-7261177-5.
10. KARLÖF, Bengt a Svante ÖSTBLÖM. *Benchmarking: Jak napodobit úspěšné: Ukazatel cesty k dokonalosti v kvalitě a produktivitě*. Vyd. 1. Praha: Victoria Publishing, a. s., 1993. ISBN 80-85865-23-8.

11. KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. Vyd. 2. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-903-0.
12. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. Vyd. 2. Praha: Grada Publishing, a. s., 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.
13. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODŮR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.
14. Koyobearings.cz. *Olomoucký závod*. [online]. © 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://koyobearings.cz/index.php/zakladni-udaje>
15. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012*. [online]. © 2005. [cit. 2014-04-1]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument141226.html>
16. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011*. [online]. © 2005. [cit. 2014-04-1]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105732.html>
17. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010*. [online]. © 2005. [cit. 2014-04-1]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument89407.html>
18. MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU. *Finanční analýza podnikové sféry za rok 2009*. [online]. © 2005. [cit. 2014-04-1]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument76325.html>.
19. NENADÁL, Jaroslav. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6.
20. NENADÁL, Jaroslav, VYKYDAL David a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.
21. PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde a. s., 2012. ISBN 978-80-7201-872-7.
22. SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2. vyd. Brno: Computer Press, a. s., 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.

23. SOLAŘ, Jan a Vojtěch BARTOŠ. *Rozbor výkonnosti firmy*. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, s.r.o. 2006. ISBN 80-214-3325-6.
24. Svetprumyslu.cz. *Koyo Bearings Česká republika s. r. o. - Japonsko na Moravě*. [online]. © 2014 [cit. 2014-02-01]. Dostupné z: <http://www.svetprumyslu.cz/profil/koyo-bearings-ceska-republika-sro-japonsko-na-morave.html>
25. ŠIROKÝ, Jan a kol. *Benchmarking ve veřejné správě*. 2. vyd. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, p.o. 2006. ISBN 80-239-7326-6.
26. ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s. v edici Eupress, 2005. ISBN 80-86754-33-2.
27. ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ. *Rozbor výkonnosti firem*. Plzeň: Typos, tiskařské závody, s. r. o. 2012. ISBN 978-80-261-0146-8.
28. WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, a. s. 2009. ISBN 978-80-247-2924-4.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CFROI	Rentabilita investic založená na peněžních tocích
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Zisk po zdanění
EBT	Zisk před zdaněním
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před odpisy, úroky a zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
KBCZ	Koyo Bearings Česká republika
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Zisk z hlavní (operativní) činnosti po zdanění
ROA	Rentabilita celkového kapitálu
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
VH	Výsledek hospodaření

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KBCZ s. r. o.	16
Graf 2 Vývoj výsledku hospodaření společnosti KBCZ s. r. o.	45
Graf 3 Vývoj ukazatelů rentability KBCZ s. r. o.	46
Graf 4 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti KBCZ s. r. o.	47
Graf 5 Vývoj ukazatele zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o. a odvětví	49
Graf 6 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti KBCZ s. r. o.	50
Graf 7 Vývoj ukazatele produktivity práce a osobních nákladů společnosti	51
Graf 8 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a odvětví v roce 2012.....	53
Graf 9 Altmanovo Z-skóre společnosti KBCZ s. r. o.....	54
Graf 10 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů.....	57
Graf 11 Vývoj provozního výsledku hospodaření společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů	58
Graf 12 Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů.....	59
Graf 13 Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů	60
Graf 14 Vývoj celkové zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů.....	62
Graf 15 Vývoj ukazatele produktivity práce společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů.....	64
Graf 16 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků	66
Graf 17 Vývoj provozního výsledku hospodaření KBCZ s. r. o. a sesterských podniků.....	67
Graf 18 Vývoj tržeb společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků.....	68
Graf 19 Vývoj rentability celkového kapitálu společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků	69
Graf 20 Vývoj rentability vlastního kapitálu společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků	70
Graf 21 Vývoj rentability tržeb společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků	71
Graf 22 Vývoj celkové zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků	72
Graf 23 Vývoj produktivity práce společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků	74
Graf 24 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. v roce 2012.....	75
Graf 25 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. v roce 2012.....	77

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Logo společnosti	12
Obr. 2 Organizační struktura společnosti KBCZ s. r. o.	15
Obr. 3 Mapa korporace JTEKT v Evropě	17
Obr. 4 Ložiska společnosti KBCZ s. r. o.	20
Obr. 5 Typy a přístupy benchmarkingu	36
Obr. 6 Základní etapy benchmarkingu podle firmy Xerox Corp.	38
Obr. 7 Balanced Scorecard - čtyři perspektivy	39
Obr. 8 Zákaznická perspektiva.....	40
Obr. 9 Obecný model hodnotového řetězce BSC	41
Obr. 10 Model EFQM.....	42

SEZNAM TABULEK

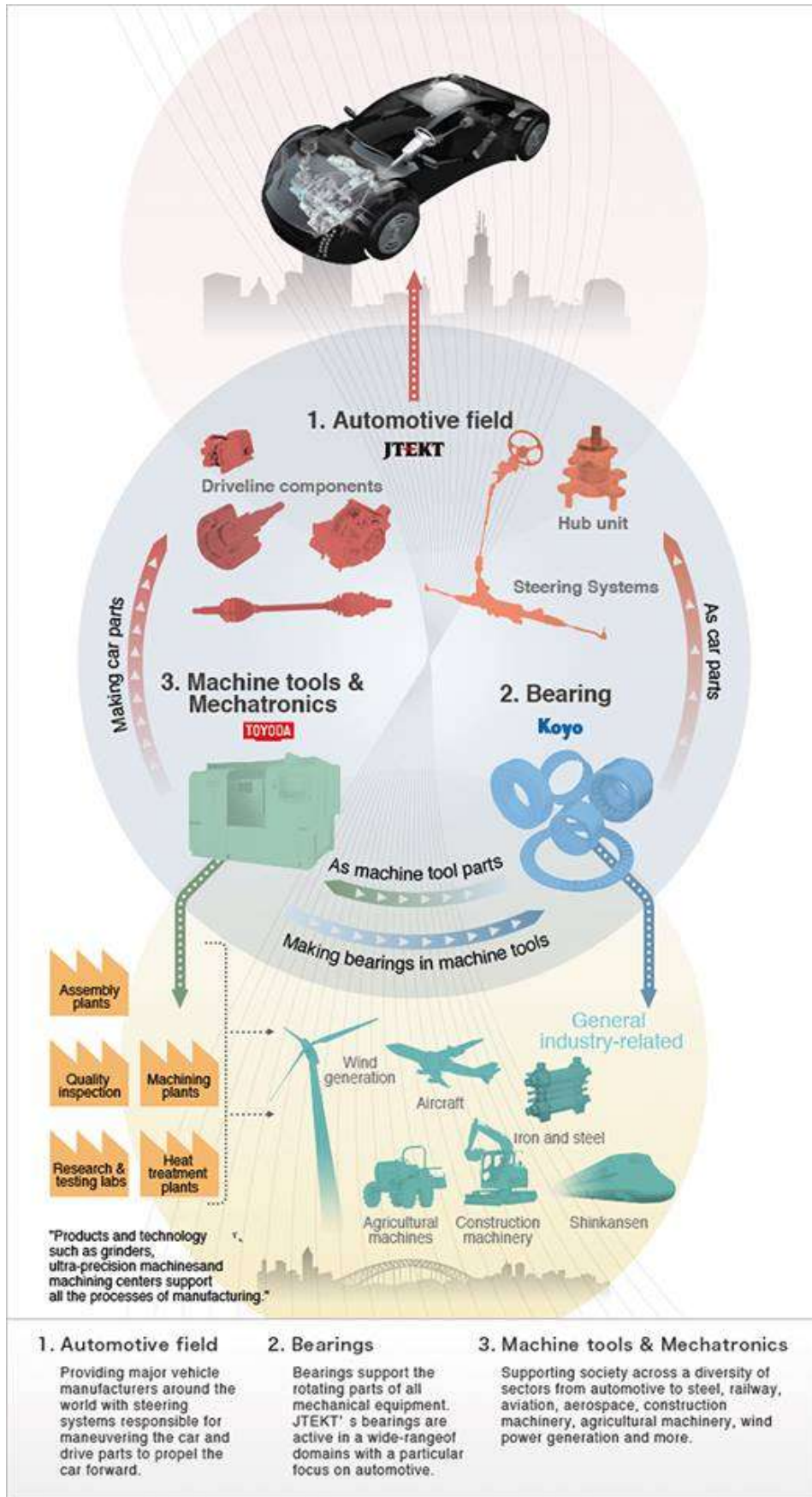
Tab. 1 Počet zaměstnanců ve společnosti KBCZ s. r. o.....	15
Tab. 2 Vývoj a predikce HDP v letech (2009–2015).....	21
Tab. 3 Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku	27
Tab. 4 Hodnocení výsledků Z-Skóre	34
Tab. 5 Vývoj výsledku hospodaření společnosti KBCZ s. r. o.	44
Tab. 6 Vývoj čistého pracovního kapitálu ve společnosti KBCZ s. r. o.	45
Tab. 7 Vývoj ukazatelů rentability společnosti KBCZ s. r. o.	45
Tab. 8 Vývoj ukazatelů rentability odvětví.....	46
Tab. 9 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti KBCZ s. r. o.....	47
Tab. 10 Vývoj ukazatelů aktivity odvětví	48
Tab. 11 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o.....	48
Tab. 12 Vývoj ukazatelů zadluženosti odvětví	49
Tab. 13 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti KBCZ s. r. o.	50
Tab. 14 Vývoj ukazatelů likvidity odvětví.....	51
Tab. 15 Ukazatele produktivity práce společnosti KBCZ s. r. o.....	51
Tab. 16 Ukazatele produktivity práce odvětví	52
Tab. 17 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a odvětví v roce 2012....	52
Tab. 18 Altmanovo Z-skóre společnosti KBCZ s. r. o.....	53
Tab. 19 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů.....	57
Tab. 20 Vývoj provozního výsledku hospodaření	58
Tab. 21 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků	59
Tab. 22 Vývoj ukazatelů rentability společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů	60
Tab. 23 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů.....	61
Tab. 24 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů.....	62
Tab. 25 Vývoj ukazatelů likvidity společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů	63
Tab. 26 Ukazatele produktivity společnosti KBCZ s. r. o. a konkurentů	64
Tab. 27 Vývoj počtu zaměstnanců společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků	66
Tab. 28 Vývoj provozního výsledku hospodaření	67
Tab. 29 Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků	68
Tab. 30 Vývoj ukazatelů rentability společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků	69
Tab. 31 Vývoj ukazatelů aktivity společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků	71
Tab. 32 Vývoj ukazatelů zadluženosti společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků.....	72
Tab. 33 Vývoj ukazatelů likvidity KBCZ s. r. o. a sesterských podniků.....	73
Tab. 34 Ukazatele produktivity práce společnosti KBCZ s. r. o. a sesterských podniků.....	74

Tab. 35 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. v roce 2012.....	75
Tab. 36 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti KBCZ s. r. o. a JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. v roce 2012.....	76

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Výrobky korporace JTEKT
- P II Finanční výkazy společnosti Koyo Bearings Česká republika s. r. o. (2008–2012)
- P III Finanční výkazy CZ-NACE 28 (2008–2012)
- P IV Finanční výkazy společnosti ZKL Brno, a. s. (2009–2012)
- P V Finanční výkazy společnosti ZKL Klášterec nad Ohří, a. s. (2009–2012)
- P VI Finanční výkazy společnosti JTEKT Automotive Czech Plzeň s. r. o. (2009–2012)
- P VII Finanční výkazy společnosti JTEKT Automotive Czech Pardubice s. r. o. (2009–2012)

PŘÍLOHA P I: VÝROBKY KOROPORACE JTEKT



**PŘÍLOHA P II: FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI KOYO
BEARINGS ČESKÁ REPUBLIKA S. R. O. (2008–2012)**

Označení	Položka rozvahy	Období (v tis. Kč)				
		2008	2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	1 249 635	715 276	782 039	817 927	780 042
B.	Dlouhodobý majetek	551 460	489 110	462 947	441 398	482 120
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1 238	435	99	763	647
B. I. 2	Software	1 238	435	99	0	647
3	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			0	763	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	550 222	488 675	462 848	440 635	481 473
B. II. 1	Pozemky	16 042	16 042	16 042	16 042	16 042
2	Stavby	268 585	256 811	246 234	229 601	220 827
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	258 081	213 591	187 931	175 173	159 567
4	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	6 720	2 231	12 641	19 816	81 245
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	794	0	0	3	3 792
C.	Oběžná aktiva	693 438	224 800	317 551	374 648	297 239
C. I.	Zásoby	273 144	183 321	159 249	225 296	178 262
C. I. 1	Materiál	122 864	97 912	82 789	114 058	96 071
2	Nedokončená výroba polotovary	130 479	70 652	62 432	81 927	66 953
3	Výrobky	19 801	14 757	14 028	29 311	15 238
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	348	348	348	348	305
II. 1.	Dlouhodobě poskytnuté zálohy	348	348	348	348	305
C. III.	Krátkodobé pohledávky	108 792	25 003	106 527	117 504	87 161
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	94 609	13 385	95 160	100 311	63 838
2	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0	9 728
3	Stát - daňové pohledávky	10 515	7 206	10 017	12 711	10 272
4	Krátkodobě poskytnuté zálohy	3 662	3 957	1 113	4 153	3 133
5	Dohadné účty aktivní	6	455	237	329	190
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	311 154	16 128	51 427	31 500	31 511
C. IV. 1	Peníze	279	245	116	260	819
2	Účty v bankách	310 875	15 883	51 311	31 240	30 692
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	4 737	1 366	1 541	1 881	683
D. I.	Časové rozlišení	4 737	1 366	1 541	1 881	683
D. I. 1	Náklady příštích období	1 796	1 343	1 514	1 296	609
2	Příjmy příštích období	2 941	23	27	585	74
	PASIVA CELKEM	1 249 635	715 276	782 039	817 927	780 042
A.	Vlastní kapitál	1 102 535	634 158	633 423	683 881	632 551
A. I.	Základní kapitál	1 012 700	712 700	712 700	712 700	712 700
A. I. 1	Základní kapitál	1 012 700	712 700	712 700	712 700	712 700
A. II.	Kapitálové fondy	0	39 998	39 998	39 998	39 998
A. II. 1	Ostatní kapitálové fondy	0	39 998	39 998	39 998	39 998
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	14 531	18 296	18 296	18 296	20 819
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	14 531	18 296	18 296	18 296	20 819
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	0	0	-136 836	-137 571	-89 632
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	0	47 935
2	Neuhrazená ztráta minulých let	0	0	-136 836	-137 571	-137 567
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	75 304	-136 836	-735	50 458	-51 334
B.	Cizí zdroje	147 100	81 118	148 616	134 046	147 473
B. I.	Rezervy	0	1 389	2 970	9 527	7 611
B. I. 1	Ostatní rezervy	0	1 389	2 970	9 527	7 611
B. II.	Dlouhodobé závazky	35 517	39 378	23 281	27 531	21 627
1	Odložený daňový závazek	35 517	39 378	23 281	27 531	21 627
B. III.	Krátkodobé závazky	111 583	40 351	122 365	96 988	118 235
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	33 656	20 758	50 622	68 159	58 710
2	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	25 060	1 749	0
3	Závazky k zaměstnancům	13 687	8 934	9 180	11 107	9 774
4	Závazky ze soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	6 630	3 957	5 438	5 684	5 192
5	Stát - daňové závazky a dotace	22 208	1 404	1 658	221	414
6	Dohadné účty pasivní	16 641	5 035	30 127	9 791	43 870
7	Jiné závazky	18 761	263	280	277	275

C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	0	0	0	18
C. I.	Časové rozlišení	0	0	0	0	18
C. I. 1	Výdaje příštích období	0	0	0	0	18

Označení	Text	Období (v tis. Kč)				
		2008	2009	2010	2011	2012
II.	Výkony	1 203 571	548 809	635 557	970 698	583 954
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků	1 093 019	538 689	615 843	940 602	612 763
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	110 552	10 120	19 714	30 096	-28 809
B.	Výkonová spotřeba	775 060	395 585	430 601	663 140	417 085
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	522 126	248 509	270 407	406 109	258 151
2	Služby	252 934	147 076	160 194	257 031	158 934
+	Přidaná hodnota	428 511	153 224	204 956	307 558	166 869
C.	Osobní náklady	253 656	182 063	148 112	221 464	162 008
C. 1	Mzdové náklady	184 409	139 123	108 140	162 066	118 367
2	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	61 842	38 701	36 293	54 101	39 386
3	Sociální náklady	7 405	4 239	3 679	5 297	4 255
D.	Daně a poplatky	1 991	963	856	1 934	1 759
E.	Odpisy DM nehmotného a hmotného	56 005	55 981	39 052	37 391	28 527
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	3 989	36 599	98 182	155 575	28 391
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	963	72	230	3 500	17
2	Tržby z prodeje materiálu	3 026	36 527	97 952	152 075	28 374
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	2 367	39 274	97 701	158 347	27 791
F. 1	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	1 195	3 729	729	5 475	0
2	Prodaný materiál	1 172	35 545	96 972	152 872	27 791
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	-22 110	3 825	17 206	1 229	31 408
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 689	18 928	2 371	8 613	835
H.	Ostatní provozní náklady	46 130	39 184	16 692	5 041	203
*	Provozní výsledek hospodaření	96 150	-112 539	-14 110	46 340	-55 601
X.	Výnosové úroky	4 140	1 028	80	3 206	42
N.	Nákladové úroky	0	0	998	417	34
XI.	Ostatní finanční výnosy	78 862	37 352	14 810	24 484	11 056
O.	Ostatní finanční náklady	88 596	58 025	16 614	31 116	12 890
*	Finanční výsledek hospodaření	-5 594	-19 645	-2 722	-3 843	-1 826
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	15 252	4 652	-16 097	-7 961	-6 093
Q. 1	- splatná	792	791	0	-12 211	-189
2	- odložená	14 460	3 861	-16 097	4 250	-5 904
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnost	75 304	-136 836	-735	50 458	-51 334
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	75 304	-136 836	-735	50 458	-51 334
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	90 556	-132 184	-16 832	42 497	-57 427

PŘÍLOHA P III: FINANČNÍ VÝKAZY CZ-NACE 28 (2008–2012)

Položka rozvahy	Sledovaná období				
	2008	2009	2010	2011	2012
AKTIVA CELKEM	142 392 184	135 438 594	135 596 860	151 727 015	152 171 066
Dlouhodobý majetek	61 107 687	59 423 203	55 998 339	58 397 403	60 076 085
DNM + DHM	54 793 292	54 785 851	51 198 509	54 487 297	56 998 103
DFM	6 314 394	4 637 352	4 799 829	3 910 106	3 077 982
Oběžná aktiva	80 009 596	74 496 428	78 528 027	92 257 773	90 980 879
Zásoby	33 226 421	26 913 596	26 550 222	31 794 327	33 207 842
Pohledávky	34 989 790	28 577 674	31 436 783	39 141 968	41 600 028
KFM	11 793 386	19 005 158	20 541 023	21 321 479	16 173 009
Časové rozlišení	1 274 901	1 518 962	1 070 493	1 071 838	1 114 102
PASIVA CELKEM	142 392 184	135 438 594	135 596 860	151 727 015	152 171 066
Vlastní kapitál	60 857 351	61 547 562	63 594 683	73 810 251	75 791 632
Základní kapitál	35 840 347	37 249 360	38 885 827	40 281 275	38 053 836
Nerozdělený zisk + fondy	18 351 328	19 326 142	16 121 425	25 356 127	27 567 169
VH běžného úč. obd.	6 665 676	4 972 060	8 587 430	8 172 850	10 170 627
Cizí zdroje	81 039 497	72 737 331	70 070 413	75 818 022	74 109 946
Rezervy	5 751 989	4 499 511	6 073 104	4 269 167	4 116 369
Dlouhodobé závazky	5 095 405	7 847 062	5 626 795	6 225 869	8 226 504
Krátkodobé závazky	41 913 851	39 938 720	32 510 438	40 107 092	36 609 065
Dlouhodobé bankovní úvěry	8 943 203	7 949 814	8 972 564	8 532 375	10 267 233
Krátkodobé bankovní úvěry	19 335 049	12 502 224	16 887 511	16 683 520	14 890 775
Časové rozlišení	495 336	1 153 700	1 931 764	2 098 741	2 269 488

Text	Období (v tis. Kč)				
	2008	2009	2010	2011	2012
Tržby za prodej zboží	7 353 675	5 482 959	7 083 203	8 350 506	9 113 084
Náklady vynaložená na prodané zboží	6 266 544	4 456 750	6 066 500	6 899 857	7 688 251
Obchodní marže	1 087 131	1 026 208	1 016 703	1 450 649	1 424 832
Výkony	156 133 049	110 246 322	131 048 036	148 633 740	155 534 917
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	149 378 263	108 908 488	114 293 989	132 493 640	140 070 740
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 675 806	-971 481	173 356	2 502 614	11 408 585
Aktivace	3 078 980	2 309 314	2 344 396	2 944 560	1 811 845
Výkonová spotřeba	113 124 540	79 541 103	95 749 405	112 298 906	113 720 051
Přidaná hodnota	44 095 640	31 731 427	36 315 334	37 785 483	43 239 698
Osobní náklady	23 326 734	19 841 858	19 185 598	20 972 059	22 809 412
Mzdové náklady	17 039 124	14 143 303	13 601 539	14 818 822	16 073 808
Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	5 963 693	4 950 156	4 431 099	6 061 381	6 412 828
Ostatní sociální náklady	323 917	748 399	1 152 960	91 856	322 776
Daň	2 539 910	2 075 518	2 316 581	2 051 717	2 558 907
Provozní výsledek hospodaření	8 272 945	7 821 573	10 453 094	9 871 172	12 781 503
Finanční výsledek hospodaření	932 641	-773 994	-450 917	-353 395	51 969
Výsledek hospodaření ze běžnou činnost	6 665 676	4 972 060	8 587 430	8 172 850	10 170 627
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	6 665 676	4 972 060	8 587 430	8 172 850	10 170 627
Výsledek hospodaření před zdaněním	9 205 586	7 047 578	10 904 011	10 224 567	12 729 534

**PŘÍLOHA P IV: FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI ZKL BRNO,
A. S. (2009–2012)**

Označení	Položka rozvahy	Období (v tis. Kč)			
		2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	1 135 357	1 060 172	1 068 256	1 006 964
B.	Dlouhodobý majetek	470 309	455 362	496 613	490 293
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	6 264	4 829	2 195	843
B. I. 3	Software	6 262	3 629	2 195	786
4	Ocenitelná práva	0	0	0	57
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2	1 200	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	460 120	446 608	490 493	485 525
B. II. 1	Pozemky	32 791	32 791	32 791	32 791
2	Stavby	162 942	157 521	153 986	183 923
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	235 302	206 293	178 535	209 872
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	1 347	7 760	6 688	4 791
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	11 462	13 624	65 860	28 873
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	16 276	28 619	52 633	25 275
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	3 925	3 925	3 925	3 925
B. III. 2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	3 925	3 925	3 925	3 925
C.	Oběžná aktiva	661 895	602 418	569 995	515 384
C. I.	Zásoby	133 821	72 560	68 827	68 478
C. I. 1	Materiál	62 291	25 780	27 687	29 032
2	Nedokončená výroba polotovary	67 299	44 101	39 357	38 908
3	Výrobky	4 161	2 621	1 756	538
5	Zboží	70	58	27	0
C. II.	Dlouhodobí pohledávky	15 579	0	0	0
C. II. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	15 579	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	485 941	529 110	488 997	446 653
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	448 315	494 328	466 047	432 019
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	26 337	24 397	12 397	1 097
6	Stát - daňové pohledávky	489	4	0	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	2 109	1 977	315	2 930
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	0	74	80	57
9	Jiné pohledávky	8 691	8 330	10 158	10 550
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	26 554	748	12 171	253
C. IV. 1	Peníze	60	64	25	52
2	Účty v bankách	26 494	684	12 146	201
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	3 153	2 392	1 648	1 287
D. I.	Časové rozlišení	3 153	2 392	1 648	1 287
D. I. 1	Náklady příštích období	3 153	2 391	1 648	1 287
3	Příjmy příštích období	0	1	0	0
	PASIVA CELKEM	1 135 357	1 060 172	1 068 256	1 006 964
A.	Vlastní kapitál	586 735	582 756	592 043	581 341
A. I.	Základní kapitál	828 200	828 200	582 756	582 756
A. I. 1	Základní kapitál	828 200	828 200	582 756	582 756
A. II.	Kapitálové fondy	0	0	0	297
A. II. 3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	297
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	464
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	0	0	0	464
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-233 520	-241 465	0	8 822
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	0	0	0	8 822
2	Neuhrazená ztráta minulých let	-233 520	-241 465	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-7 945	-3 979	9 287	-10 998

B.	Cizí zdroje	545 515	474 221	471 903	421 380
B. I.	Rezervy	0	0	2 266	2 539
B. I. 4	Ostatní rezervy	0	0	2 266	2 539
B. II.	Dlouhodobí závazky	31 800	69 634	64 780	138 555
B. II. 2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	62 417
9	Jiné závazky	0	38 500	31 500	44 953
10	Odložený daňový závazek	31 800	31 134	33 280	31 185
B. III.	Krátkodobé závazky	169 877	142 026	114 640	111 928
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	145 176	102 616	76 298	81 766
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	4 000	18 557	13 536	10 000
5	Závazky k zaměstnancům	6 772	6 490	5 841	5 481
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 338	3 561	3 154	2 975
7	Stát - daňové závazky a dotace	7 207	6 889	4 851	1 514
8	Přijaté zálohy	0	0	0	0
10	Dohadné účty pasivní	3 147	1 180	0	4 500
11	Jiné závazky	237	2 733	10 960	5 692
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	343 838	262 561	290 217	168 358
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	112 468	76 570	55 573	17 830
2	Krátkodobé bankovní úvěry	231 370	185 991	234 644	150 528
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	3 107	3 195	4 310	4 243
C. I.	Časové rozlišení	3 107	3 195	4 310	4 243
C. I. 1	Výdaje příštích období	3 107	3 195	4 310	4 243

Označení	Text	Období (v tis. Kč)			
		2009	2010	2011	2012
I. 1	Tržby za prodej zboží	156	10	21	0
A. 2	Náklady vynaložená na prodané zboží	155	11	21	0
+	Obchodní marže	1	-1	0	0
II.	Výkony	562 669	559 857	606 977	501 244
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků	605 267	579 007	607 001	500 594
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-46 551	-23 508	-3 543	-1 277
3	Aktivace	3 953	4 358	3 519	1 927
B.	Výkonová spotřeba	402 728	402 246	428 218	354 911
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	339 134	353 977	366 919	306 771
2	Služby	63 594	48 269	61 299	48 140
+	Přidaná hodnota	159 942	157 610	178 759	146 333
C.	Osobní náklady	139 449	125 115	133 955	121 598
C. 1	Mzdové náklady	102 876	91 106	97 917	88 598
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	225	240	225	225
3	Náklady na soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	32 465	30 333	32 437	29 284
4	Sociální náklady	3 883	3 436	3 376	3 491
D.	Daně a poplatky	499	1 136	935	814
E.	Odpisy DM nehmotného a hmotného	41 550	42 367	41 969	41 921
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	137 549	69 852	9 038	7 991
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	32 014	509	1 208	799
2	Tržby z prodeje materiálu	105 535	69 343	7 830	7 192
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	129 504	71 204	8 810	8 709
F. 1	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	29 626	278	1 028	1 712
2	Prodaný materiál	99 878	70 926	7 782	6 997
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	-3 203	-5 418	2 275	2 353
IV.	Ostatní provozní výnosy	25 673	18 708	28 873	29 074
H.	Ostatní provozní náklady	8 312	12 093	6 029	7 812
*	Provozní výsledek hospodaření	7 053	-327	22 697	191

J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek	-19 737	0	0	0
X.	Výnosové úroky	663	662	482	96
N.	Nákladové úroky	15 304	12 341	12 179	12 341
XI.	Ostatní finanční výnosy	31 685	16 706	5 646	4 885
O.	Ostatní finanční náklady	54 882	9 347	5 217	5 927
*	Finanční výsledek hospodaření	-18 101	-4 320	-11 268	-13 287
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	-3 097	-665	2 145	-2 095
Q. 1	- splatná	0	0	0	0
Q. 2	- odložená	-3 097	-665	2 145	-2 095
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnost	-7 951	-3 982	9 284	-11 001
XIII.	Mimořádné výnosy	6	3	3	3
R.	Mimořádné náklady	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	6	3	3	3
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-7 945	-3 979	9 287	-10 998
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-11 042	-4 644	11 432	-13 093

**PŘÍLOHA P V: FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI ZKL
KLÁŠTEREC NAD OHŘÍ, A. S. (2009–2012)**

Označení	Položka rozvahy	Období (v tis. Kč)			
		2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	228 296	264 527	272 200	275 771
B.	Dlouhodobý majetek	111 998	112 251	113 101	115 378
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	411	327	235	156
B. I. 3	Software	411	327	235	156
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	96 649	96 986	97 928	100 284
B. II. 1	Pozemky	30 349	30 349	30 349	30 584
2	Stavby	52 781	50 823	49 273	46 221
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	13 482	12 050	13 914	15 547
6	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	37	37	155	125
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	153	780	799
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	3 574	3 457	7 008
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	14 938	14 938	14 938	14 938
B. III. 1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	2 153	2 153	2 153	2 153
2	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	12 785	12 785	12 785	12 785
C.	Oběžná aktiva	116 148	152 084	156 864	157 663
C. I.	Zásoby	84 175	92 822	88 622	81 790
C. I. 1	Materiál	15 708	34 426	20 865	14 964
2	Nedokončená výroba polotovary	18 924	20 732	24 777	16 398
3	Výrobky	25 493	33 481	41 333	47 930
5	Zboží	23 960	4 183	1 579	2 398
6	Poskytnuté zálohy na zásoby	90	0	68	100
C. III.	Krátkodobé pohledávky	31 566	56 160	67 743	58 620
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	26 424	54 541	66 923	55 636
6	Stát - daňové pohledávky	1 819	1 012	534	2 332
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	76	479	168	129
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	3 147	28	18	8
9	Jiné pohledávky	100	100	100	515
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	407	3 102	499	17 253
C. IV. 1	Peníze	93	75	27	60
2	Účty v bankách	314	3 027	472	17 193
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	150	192	2 235	2 730
D. I.	Časové rozlišení	150	192	2 235	2 730
D. I. 1	Náklady příštích období	150	192	2 235	2 730
3	Příjmy příštích období	0	0	0	0
	PASIVA CELKEM	228 296	264 527	272 200	275 771
A.	Vlastní kapitál	74 749	72 306	75 567	75 380
A. I.	Základní kapitál	385 159	385 159	385 159	385 159
A. I. 1	Základní kapitál	385 159	385 159	385 159	385 159
A. II.	Kapitálové fondy	1	1	1	-245
A. II. 1	Emisní ážio	1	1	1	1
2	Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	235
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	0	0	0	-481
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0	0	3 261
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	0	0	0	3 261
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-304 869	-310 411	-312 854	-312 854
A. IV. 2	Neuhrazená ztráta minulých let	-304 869	-310 411	-312 854	-312 854
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-5 542	-2 443	3 261	59
B.	Cizí zdroje	153 474	192 146	196 556	200 318
B. I.	Rezervy	0	0	0	4 692
B. I. 4	Ostatní rezervy	0	0	0	4 692

B. II.	Dlouhodobí závazky	115 227	112 227	112 227	126 652
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	0	0	54 118	54 118
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	97 200	94 200	40 082	40 082
9	Jiné závazky	18 027	18 027	18 027	32 452
B. III.	Krátkodobé závazky	38 247	79 919	84 329	58 974
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	28 982	69 075	71 985	50 854
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	434	434	0	0
5	Závazky k zaměstnancům	3 666	4 578	5 017	3 962
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 971	2 512	2 814	2 165
7	Stát - daňové závazky a dotace	269	322	393	236
8	Přijaté zálohy	216	200	200	200
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	1 555	2 415	3 375	639
11	Jiné závazky	1 154	383	545	918
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	10 000
B. IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	0	0	0	10 000
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	73	75	77	73
C. I.	Časové rozlišení	73	75	77	73
C. I. 1	Výdaje příštích období	73	75	77	73

Označení	Text	Období (v tis. Kč)			
		2009	2010	2011	2012
I. 1	Tržby za prodej zboží	60	39 774	11 875	1 147
A. 2	Náklady vynaložené na prodané zboží	-2 140	36 968	12 066	1 115
+	Obchodní marže	2 200	2 806	-191	32
II.	Výkony	17 893	366 460	451 571	449 259
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků	4 496	356 534	439 391	450 969
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	13 397	9 915	12 155	-1 809
3	Aktivace		11	25	99
B.	Výkonová spotřeba	13 386	264 326	322 162	340 970
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	11 162	229 684	284 678	308 201
2	Služby	2 224	34 642	37 484	32 769
+	Přidaná hodnota	6 707	104 940	129 218	108 321
C.	Osobní náklady	5 558	89 132	109 777	92 930
C. 1	Mzdové náklady	4 131	65 875	81 297	68 626
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	0	90	130	150
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 348	22 189	27 284	23 066
4	Sociální náklady	79	978	1 066	1 088
D.	Daně a poplatky	94	2 547	2 347	155
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	749	9 226	9 226	9 445
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	532	6 022	7 362	8 068
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	116		29
2	Tržby z prodeje materiálu	532	5 906	7 362	8 039
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	213	1 536	1 367	3 779
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	4	0	3
2	Prodaný materiál	213	1 532	1 367	3 776
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	5 000	523	963	1 873
IV.	Ostatní provozní výnosy	36	651	3 501	7 710
H.	Ostatní provozní náklady	690	8 794	7 568	6 522
*	Provozní výsledek hospodaření	-5 029	-145	8 833	9 395

VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0	0	407
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	407
X.	Výnosové úroky	0	2	2	3
N.	Nákladové úroky	155	2 136	2 315	2 293
XI.	Ostatní finanční výnosy	165	10 825	12 924	10 657
O.	Ostatní finanční náklady	504	10 837	16 159	18 090
*	Finanční výsledek hospodaření	-494	-2 146	-5 548	-9 316
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnost	-5 523	-2 291	3 285	79
XIII.	Mimořádné výnosy	0	-8	1	3
R.	Mimořádné náklady	19	144	25	23
*	Mimořádný výsledek hospodaření	-19	-152	-24	-20
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-5 542	-2 443	3 261	59
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-5 542	-2 443	3 261	59

**PŘÍLOHA P VI: FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI JTEKT
AUTOMOTIVE CZECH PLZEŇ S. R. O. (2009–2012)**

Označení	Položka rozvahy	Období (v tis. Kč)			
		2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	2 707 418	2 438 770	2 730 510	3 396 511
B.	Dlouhodobý majetek	1 244 846	1 171 602	1 219 374	1 373 637
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	951	878	458	1 100
B. I. 3	Software	951	878	458	1 100
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	634 371	561 200	609 392	763 013
B. II. 1	Pozemky	30 494	30 494	30 494	30 494
2	Stavby	274 526	261 524	246 495	240 238
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	328 679	252 975	242 860	314 106
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	672	12 611	86 984	173 881
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	3 596	2 559	4 294
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	609 524	609 524	609 524	609 524
1	Podíly v ovládaných a řízených osobách	609 524	609 524	609 524	609 524
C.	Oběžná aktiva	1 461 798	1 256 113	1 467 453	1 950 242
C. I.	Zásoby	265 949	231 338	272 720	495 266
C. I. 1	Materiál	217 012	194 227	233 016	412 926
3	Výrobky	48 937	37 111	39 704	82 340
C. II.	Dlouhodobí pohledávky	154 047	140 052	144 703	85 584
C. II. 8	Odložená daňová pohledávka	154 047	140 052	144 703	85 584
C. III.	Krátkodobé pohledávky	982 625	863 815	1 040 107	1 358 288
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	951 235	803 005	997 283	1 329 273
2	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	0	46 361	22 257	0
6	Stát - daňové pohledávky	2 438	3 038	4 779	20 070
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	448	2 387	3 792	4 023
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	4 105	6 734	10 296	4 866
9	Jiné pohledávky	24 399	2 290	1 700	56
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	59 177	20 908	9 923	11 104
C. IV. 1	Peníze	99	287	207	191
2	Účty v bankách	59 078	20 621	9 716	10 913
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	774	11 055	43 683	72 632
D. I.	Časové rozlišení	774	11 055	43 683	72 632
D. I. 1	Náklady přístích období	774	641	999	723
2	Komplexní náklady přístích období		10 414	42 684	71 909
	PASIVA CELKEM	2 707 418	2 438 770	2 730 510	3 396 511
A.	Vlastní kapitál	1 221 941	1 242 624	1 282 504	1 056 596
A. I.	Základní kapitál	603 084	603 084	603 084	603 084
A. I. 1	Základní kapitál	603 084	603 084	603 084	603 084
A. II.	Kapitálové fondy	300 000	300 000	300 000	300 000
A. II. 2	Ostatní kapitálové fondy	300 000	300 000	300 000	300 000
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	61 993	61 993	61 993	61 993
A. III. 1	Zákonný rezervní fond	61 993	61 993	61 993	61 993
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	190 578	256 864	277 547	317 426
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	190 578	256 864	277 547	317 426
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	66 286	20 683	39 880	-225 907
B.	Cizí zdroje	1 485 477	1 195 801	1 447 948	2 339 890
B. I.	Rezervy	22 555	28 075	33 262	36 092
B. I. 4	Ostatní rezervy	22 555	28 075	33 262	36 092
B. III.	Krátkodobé závazky	1 462 922	1 167 726	1 414 686	2 303 798
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	1 290 676	1 036 544	1 303 091	1 989 191
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	0	0	0	105 514
5	Závazky k zaměstnancům	9 819	8 961	11 136	11 779
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5 593	5 253	5 754	6 304
7	Stát - daňové závazky a dotace	4 143	1 351	2 548	1 176
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	151 701	114 745	91 783	189 435
11	Jiné závazky	990	872	374	399

C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	0	345	58	25
C. I.	Časové rozlišení	0	345	58	25
C. I. 1	Výdaje příštích období	0	345	0	0
2	Výnosy příštích období	0	0	58	25

Označení	Text	Období (v tis. Kč)			
		2009	2010	2011	2012
I. 1	Tržby za prodej zboží	762 386	712 676	864 061	484 119
A. 2	Náklady vynaložená na prodané zboží	730 936	654 100	809 041	437 321
+	Obchodní marže	31 450	58 576	55 020	46 798
II.	Výkony	4 328 508	3 737 608	4 699 467	4 651 497
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků	4 331 036	3 749 620	4 695 839	4 604 651
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-2 547	-12 147	3 381	46 749
3	Aktivace	19	135	247	97
B.	Výkonová spotřeba	3 849 574	3 457 094	4 371 233	4 579 946
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	3 410 570	3 031 044	3 946 776	4 198 165
2	Služby	439 004	426 050	424 457	381 781
+	Přidaná hodnota	510 384	339 090	383 254	118 349
C.	Osobní náklady	248 256	227 780	279 645	239 684
C. 1	Mzdové náklady	183 421	167 728	207 405	176 906
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	60 077	55 146	65 436	56 112
4	Sociální náklady	4 758	4 906	6 804	6 666
D.	Daně a poplatky	234	416	442	498
E.	Odpisy dlouhodobího nehmotného a hmotného majetku	118 334	102 407	90 073	77 963
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	843	18 828	12 375	5 972
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	715	18 757	5 872	45
2	Tržby z prodeje materiálu	128	71	6 503	5 927
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	773	13 001	10 042	6 227
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	715	12 928	3 646	0
2	Prodaný materiál	58	73	6 396	6 227
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	26 999	-12 923	-26 533	-22 282
IV.	Ostatní provozní výnosy	6 786	5 276	24 334	193 025
H.	Ostatní provozní náklady	12 214	5 674	25 482	171 963
*	Provozní výsledek hospodaření	111 203	26 839	40 812	-156 707
X.	Výnosové úroky	242	184	578	81
N.	Nákladové úroky	4 489	1 209	2 065	1 285
XI.	Ostatní finanční výnosy	204 633	114 816	146 852	0
O.	Ostatní finanční náklady	229 666	105 885	150 850	8 877
*	Finanční výsledek hospodaření	-29 280	7 906	-5 485	-10 081
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	15 637	14 062	-4 553	59 119
Q. 1	- splatná	0	67	98	0
2	- odložená	15 637	13 995	-4 651	59 119
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činnost	66 286	20 683	39 880	-225 907
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	66 286	20 683	39 880	-225 907
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	81 923	34 745	35 327	-166 788

**PŘÍLOHA P VII: FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI JTEKT
AUTOMOTIVE CZECH PARDUBICE S. R. O. (2009–2012)**

Označení	Položka rozvahy	Období (v tis. Kč)			
		2009	2010	2011	2012
	AKTIVA CELKEM	1 085 594	1 065 292	1 243 937	1 409 916
B.	Dlouhodobý majetek	925 828	893 643	959 296	1 064 748
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	126	0	44	295
B. I. 3	Software	126	0	44	98
7	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	197
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	925 702	893 643	959 252	1 064 453
B. II. 1	Pozemky	43 766	43 766	43 766	43 766
2	Stavby	209 604	216 495	210 717	201 701
3	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	574 050	550 684	567 193	604 247
7	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	86 265	80 983	137 576	214 739
8	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	12 017	1 715	0	0
C.	Oběžná aktiva	158 425	170 667	283 559	342 511
C. I.	Zásoby	76 668	73 523	106 453	129 185
C. I. 1	Materiál	64 066	57 569	79 648	101 036
2	Nedokončená výroba polotovary	6 339	7 064	9 542	10 889
3	Výrobky	6 263	8 890	17 263	17 260
C. III.	Krátkodobé pohledávky	74 120	59 994	144 555	176 214
C. III. 1	Pohledávky z obchodních vztahů	66 426	54 904	110 998	165 719
6	Stát - daňové pohledávky	6 857	2 330	2 917	0
7	Krátkodobé poskytnuté zálohy	728	2 594	4 380	6 289
8	Dohadné účty aktivní (nevyfakturované výnosy)	1	85	26 177	4 132
9	Jiné pohledávky	108	81	83	74
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	7 637	37 150	32 551	37 112
C. IV. 1	Peníze	67	104	78	196
2	Účty v bankách	7 570	37 046	32 473	36 916
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	1 341	982	1 082	2 657
D. I.	Časové rozlišení	1 341	982	1 082	2 657
D. I. 1	Náklady příštích období	1 341	982	1 082	2 657
	PASIVA CELKEM	1 085 594	1 065 292	1 243 937	1 409 916
A.	Vlastní kapitál	284 029	309 206	286 619	249 247
A. I.	Základní kapitál	485 000	485 000	485 000	485 000
A. I. 1	Základní kapitál	485 000	485 000	485 000	485 000
A. II.	Kapitálové fondy	133 000	133 000	133 000	133 000
A. II. 2	Ostatní kapitálové fondy	133 000	133 000	133 000	133 000
A. III.	Rezervní fondy a ostatní fondy ze zisku	0	0	2 518	2 518
A. III. 1	Zákomý rezervní fond	0	0	2 518	2 518
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	-286 882	-333 971	-311 311	-333 900
A. IV. 2	Neuhrazená ztráta minulých let	-286 882	-333 971	-311 311	-333 900
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-47 089	25 177	-22 588	-37 371
B.	Cizí zdroje	801 402	755 929	957 281	1 160 612
B. I.	Rezervy	5 488	7 659	8 906	10 371
B. I. 4	Ostatní rezervy	5 488	7 659	8 906	10 371
B. III.	Krátkodobé závazky	348 655	303 455	360 543	408 558
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	65 795	35 012	90 116	123 514
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	264 650	250 600	247 300	257 350
5	Závazky k zaměstnancům	6 215	5 802	6 532	6 140
6	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	3 248	3 011	3 518	3 196
7	Stát - daňové závazky a dotace	830	824	1 355	5 066
10	Dohadné účty pasivní (nevyfakturované dodávky)	7 792	7 983	11 722	13 292
11	Jiné závazky	125	223	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	447 259	444 815	587 832	741 683
B. IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	447 259	444 815	587 832	741 683
C.	Ostatní pasiva - přechodné účty pasiv	163	157	37	57
C. I.	Časové rozlišení	163	157	37	57
C. I. 1	Výdaje příštích období	163	157	37	57

Označení	Text	Období (v tis. Kč)			
		2009	2010	2011	2012
I. 1	Tržby za prodej zboží	0	0	46 792	33 325
A. 2	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	43 449	23 867
+	Obchodní marže	0	0	3 343	9 458
II.	Výkony	486 971	630 016	775 396	596 560
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků	486 547	610 996	759 769	595 190
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	424	18 978	15 596	1 344
3	Aktivace	0	42	31	26
B.	Výkonová spotřeba	316 002	394 789	535 790	419 411
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	265 615	344 793	462 016	363 801
2	Služby	50 387	49 996	73 774	55 610
+	Přidaná hodnota	170 969	235 227	242 949	186 607
C.	Osobní náklady	123 050	125 596	148 134	115 630
C. 1	Mzdové náklady	90 785	91 454	105 744	83 526
2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 152	2 129	3 405	2 178
3	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	29 329	30 226	36 650	28 246
4	Sociální náklady	1 784	1 787	2 335	1 680
D.	Daně a poplatky	446	868	1 088	669
E.	Odpisy dlouhodobího nehmotného a hmotného majetku	79 421	101 725	104 868	84 682
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	20 726	4 497	5 955	29 071
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20 645	4 289	0	23 850
2	Tržby z prodeje materiálu	81	208	5 955	5 221
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22 311	4 297	6 093	28 837
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	17 456	4 069	0	23 573
2	Prodaný materiál	4 855	228	6 093	5 264
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek	9 744	-6 746	-2 693	-2 017
IV.	Ostatní provozní výnosy	5 713	17 276	10 414	7 662
H.	Ostatní provozní náklady	2 597	19 929	1 376	7 465
*	Provozní výsledek hospodaření	-40 161	11 331	452	-11 926
X.	Výnosové úroky	95	14	19	3
N.	Nákladové úroky	12 802	7 012	14 053	4 981
XI.	Ostatní finanční výnosy	40 894	47 279	60 850	31 012
O.	Ostatní finanční náklady	35 115	26 435	55 168	57 031
*	Finanční výsledek hospodaření	-6 928	13 846	-8 352	-30 997
**	Výsledek hospodaření ze běžnou činností	-47 089	25 177	-7 900	-42 923
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0	55 136	5 616
R.	Mimořádné náklady	0	0	69 824	64
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	-14 688	5 552
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-47 089	25 177	-22 588	-37 371
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-47 089	25 177	-22 588	-37 371