

J I H O Č E S K Á U N I V E R Z I T A  
V Č E S K Ý C H B U D Ě J O V I C Í C H

Zemědělská fakulta

katedra řízení

---

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

## **Možnosti zvyšování výkonnosti ve vybraném podniku**

Vedoucí diplomové práce:  
Ing. Darja Holátová, Ph.D.

Autor:  
Bc. Jitka Vávrová

---

2006

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 30. dubna 2006

.....

Poděkování:

Z důvodu úmrtí doc. Ing. Jiřího Kareše, CSc. se vedoucím diplomové práce stala Ing. Darja Holátová, Ph.D., které tímto děkuji za odborné rady, vstřícnost a trpělivost. Zároveň děkuji pracovníkům ČZ a. s. též za odborné rady a ochotu při poskytování informací pro zpracování diplomové práce.

## **OBSAH**

<b>1. Úvod .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Literární přehled .....</b>	<b>3</b>
2.1 strategie, strategické řízení, strategický management .....	3
2.2 Znalostní podnik, znalostní společnost .....	8
2.2.1 Strategie a výkonnost podniku ve společnosti znalostí .....	13
2.3 Strategické řízení výkonnosti podniku .....	14
2.4 Rozbor výkonnosti podniku.....	20
2.5 Interní analýza .....	23
2.5.1 Finanční analýza .....	28
2.6 Učení a vzdělávání .....	31
<b>3. Metodika a cíl práce .....</b>	<b>34</b>
<b>4. Charakteristika zkoumaného objektu ČZ a. s. a analýza současného stavu.....</b>	<b>36</b>
4.1 Základní údaje a organizační struktura společnosti .....	36
4.2 Údaje o činnosti .....	39
4.3 Údaje o základním kapitálu .....	41
4.4 Vybrané charakteristiky podniku .....	43
4.5 Měření výkonnosti pomocí finanční analýzy .....	49
4.6 Strategické řízení výkonnosti ČZ a. s. ....	58
<b>5. Diskuse a možnosti zvyšování výkonnosti .....</b>	<b>71</b>
<b>6. Závěr .....</b>	<b>79</b>
<b>7. Summary .....</b>	<b>81</b>
<b>8. Seznam literatury .....</b>	<b>83</b>
<b>9. Seznam tabulek, grafů a schémat .....</b>	<b>86</b>
<b>10. Přílohy .....</b>	<b>88</b>



# 1. Úvod

Přelom tisíciletí je významným mezníkem ve vývoji, který vyvolává řadu otázek, nejčastěji směřovaných do budoucnosti, jejichž obecným jmenovatelem jsou úvahy nad příštím vývojem. Ani v oblasti ekonomiky a managementu tomu není jinak. V posledních deseti letech se naše podniky (firmy) dostaly do zcela nové situace – do podmínek tržního hospodářství. V něm jsou plně v jejich rukou tři základní ekonomické problémy, které musí řešit každá lidská společnost, a to *co vyrábět*, *jak vyrábět* a *pro koho vyrábět*. Na jejich managementu závisí, zda budou prosperovat, zda přežijí, nebo zda zaniknou. Obstat v tržní ekonomice vyžaduje od manažerů neustálé rozhodování, které je v podstatě řešením vzniklých problémů, a přizpůsobování podniku novým podmínkám. To plně potvrzuje současná situace v našem hospodářství: ty podniky, které se neustále přizpůsobují (restrukturalizují se), které věnují maximální pozornost tržní situaci, inovacím, produktivitě, rozvoji zaměstnanců, jakosti a finančním výsledkům, pak přežívají. Je nutné vidět, že se vstupem České republiky do Evropské Unie se tržní situace pro řadu našich podniků změní.

Vstup České republiky do Evropské Unie začíná ovlivňovat kvalitu našeho života. Každý podnik, společnost se ocitá uprostřed otevřenému trhu Evropské Unie. Společnost, která chce být na evropském trhu úspěšná, musí být především solidní, důvěryhodná a konkurenceschopná. Evropská Unie umožňuje šanci na budoucí prosperitu našich podniků: přístup na nové trhy, nové možnosti získání kapitálu. Podniky mají možnost čerpání prostředků z podpůrných evropských fondů. K využití unijních nabídek je však třeba znát podnikatelské a právní prostředí Evropské Unie.

K dobrému rozhodování je nutná znalost jak různých teorií, kde stěžejní roli zaujímá teorie ekonomická, tak i různých matematických, statistických i jiných metod a postupů. Podnikatelské aktivity v souvislosti s prohlubující se globalizací nabývají nových rozměrů. Motorem změn musí být inovace, investice do perspektivních oblastí, jimiž se ve stále větším rozsahu stávají služby, ale v současné době se prioritním stává tlak na vzdělání, které získává podobu celoživotního vzdělávání a permanentního „rekvalifikování“ každého pracovníka. Naznačené vývojové tendence musí nalézt ohlas i v myšlení a jednání manažerů, kteří na tyto skutečnosti musí nejen reagovat, ale dokonce je

musí iniciovat nebo je alespoň rozvíjet. Změnami ovšem musí projít nejen řízení organizace, ale i sami manažeři – musí se vyznat v současném světě znalostí, musí umět rozpoznat příležitosti, v řízení podřízených musí stále výrazněji uplatňovat prvky vůdcovství.

Každý podnik musí mít kvalitně zpracovanou strategii, která umožní dosáhnout dříve stanovených a naplánovaných cílů. S dobře orientovanou strategií je spojen též rozbor a zvyšování výkonnosti v podniku, což je cílem řešení této práce.

Hlavním cílem společnosti ČZ a. s. je stát se respektovaným a vyhledávaným dodavatelem automobilového průmyslu (zejména proniknutí do dodavatelských řetězců velkých nadnárodních společností v tomto odvětví), jehož konkurenceschopnost je založena na komplexním charakteru výrobních kapacit, kvalifikované pracovní síle, systémovém přístupu k jakosti podle mezinárodních norem, a na zavádění systému environmentálního managementu.

## 2. Literární přehled

### 2.1 Strategie, strategické řízení, strategický management

Klíčový pojem v oblasti strategického řízení je „*strategie*“, která má svůj původ v řeckém „*strategos*“ (tj. umění vojevůdce), tak jak ji uvádí **TICHÁ, I., HRON, J. (2002)**.

**DEDOUCHOVÁ, M. (2001)** uvádí tradiční definici strategie. Tato tradiční definice chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů. Kritici této definice tvrdí, že tento tzv. *plánovací přístup* pouze předpokládá, že strategie je vždy jen výsledkem požadavku a přání podniku dosáhnout určitých cílů. Moderní definice, kterou uvádí také **DEDOUCHOVÁ M. (2001)**, chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost.

Dle **CARDY, A., KUNSTOVÉ, R. (2003)** je strategie stručně řečeno termín, vztahující se ke komplexní struktuře myšlenek, názorů, zkušeností, vzpomínek, cílů a očekávání, jež zajišťuje obecné usměrňování jednotlivých aktivit nebo stanovuje požadavky na dosažení určitých cílů.

**TICHÁ, I., HRON, J. (2002)** popisují strategii následovně: „Strategie je zaměření a rozsah činností podniku v dlouhodobém horizontu, které v ideálním případě vytvářejí soulad mezi podnikovými zdroji a měnícím se vnějším prostředím – zvláště trhem a zákazníky.“ Zásadně odlišné vnímání pojmu strategie prosazuje zejména **DRUCKER, P. F. (1993)**. Podle něj je strategie způsob (koncepce) podnikání.

*Strategické řízení* představuje úkol pro celý podnik v každém okamžiku jeho existence, nejen pro úzký okruh odborníků jedenkrát do roka. Jde o způsob myšlení, návod k jednání a určující faktor chování každého člena podniku. Jeho cílem je vytvoření jedinečných kvalit, které mají zvláštní hodnotu pro konkrétní část trhu. Tím si podnik zajistí dlouhodobě výhodnější pozici, která je známkou strategického úspěchu. Proces strategického řízení je úzce spjat s rozhodováním o tom, co by měl podnik dělat a kam by měl směřovat.



*Složky strategického řízení:*

- 1. Definování předmětu činnosti:** Základním úkolem pro vrcholový management je vymezit oblast, ve které podnik podniká a ve které podnikat bude. Je třeba zvážit celou šíři podnikových aktivit, jaký typ podniku je současně době budován, na jakých trzích by se měl pohybovat a definovat potřeby potenciálního zákazníka. Tyto odpovědi podávají základní informaci o charakteru podniku, jeho identitě a směřování.
  
- 2. Stanovení strategických cílů:** Strategické cíle podniku by měly vymezovat:
  - pozici na trhu a míru konkurenceschopnosti, které má podnik dosáhnout
  - roční zisk
  - klíčové finanční ukazatele u vybraných činností
  - výrobní a další ukazatele, ke kterým může být vztažena míra úspěchu v podnikání.
  
- 3. Formulování strategie:** Zabývá se odpovědí na otázku, jak bude stanovených cílů dosaženo. Je třeba vzít v úvahu všechny relevantní aspekty vnitřního i vnějšího prostředí podniku a na jejich základě vypracovat detailní plán akcí vedoucí k naplnění krátkodobých a dlouhodobých cílů.
  
- 4. Realizace strategie:** Zavést strategii a přimět jednotlivce i organizační jednotky k její realizaci je úkol spadající převážně do oblasti administrativní a role manažerů spočívá zejména v: tvorbě vhodné organizační struktury jako rámce pro realizaci strategického plánu, tvorbě strategií podporujících finančních plánů a programů, tvorbě silného pocitu závazku vůči podnikovým cílům a zvolené strategii, tvorbě podnikové kultury, která je sladěna v každém ohledu se strategií, zavedení postupů a procedur, které podporují realizaci strategie, vynaložení manažerských dovedností k zavedení strategie.
  
- 5. Hodnocení strategie a opravná opatření.** I dobrou strategii lze vylepšovat, protože změny konkurenčního prostředí, nové příležitosti a ohrožení, změna v hierarchii cílů atd., to vše může vyvolat potřebu pozměnit strategii.

## ***Strategický management***

Dle TRUNEČKA, J. (2004) je strategický management označován za vrchol profesionality a umění v manažerské praxi. Vyžaduje tvůrčí přístup a přizpůsobení realitě konkrétního podniku. Podnikatelská strategie je pro podnik důležitým dokumentem. A proto dobře sestavená strategie je základním dokumentem pro zajištění podnikatelské prosperity firmy. PEARCE, J. A., ROBINSON, R. B. (1988) definují strategický management jako soubor rozhodnutí a akcí, mající za následek formulaci a implementaci strategií navržených k tomu, aby organizace dosáhla svých cílů.

Topmanažeři se shodují v tom, že vývoj nových strategií je jejich nejdůležitějším úkolem, uvádí BEHNAM, M. (2005). Proto většina investuje hodně času a prostředků do **strategického plánování**. Na základě průzkumů se ukázalo, že k úspěšnosti strategií přispívá zejména šest následujících nejdůležitějších faktorů:

- Integrovaná koncepce – úspěšnější jsou ty firmy, které dokážou kombinovat a integrovat různé analytické přístupy než firmy uplatňující jeden přístup. Úspěšné firmy také využívají při strategických analýzách a přípravě strategií informace i interních i externích zdrojů.

- Chování konkurence – úspěšnější jsou firmy, které do svých strategických plánů zahrnují i chování konkurence a dokážou předvídat reakci svých konkurentů. Nicméně 31 % dotázaných německých firem sestavují svoje strategie bez ohledu na reakci konkurentů. V tom je podstatný deficit strategického managementu.

- Vývoj alternativních strategií – vývoj alternativních strategických plánů zvyšuje naději na úspěšnost strategií. Přesto pouze 38 % dotázaných německých firem zpracovává různé strategické varianty a méně než polovina z nich používá techniku scénářů. Vysvětlení spočívá v tom, že podceňují možnosti techniky scénářů a přeceňuje se její časová náročnost. A silně se věří ve správnost jediné navržené a zpracované strategie.

- IT simulace – pouze 19 % dotázaných firem používá počítačovou simulaci v analytické fázi přípravy strategie.

- Zapojení spolupracovníků – systematické vzdělávání zaměstnanců ve strategických otázkách probíhá jen ve 42 % dotázaných firem. Jak může personál firmy a vedoucí pracovníci realizovat strategii, když nejsou dost dobře informováni o jejím obsahu? Z tohoto pohledu se pak požadavek zapojovat spolupracovníky i do vývoje strategií jeví

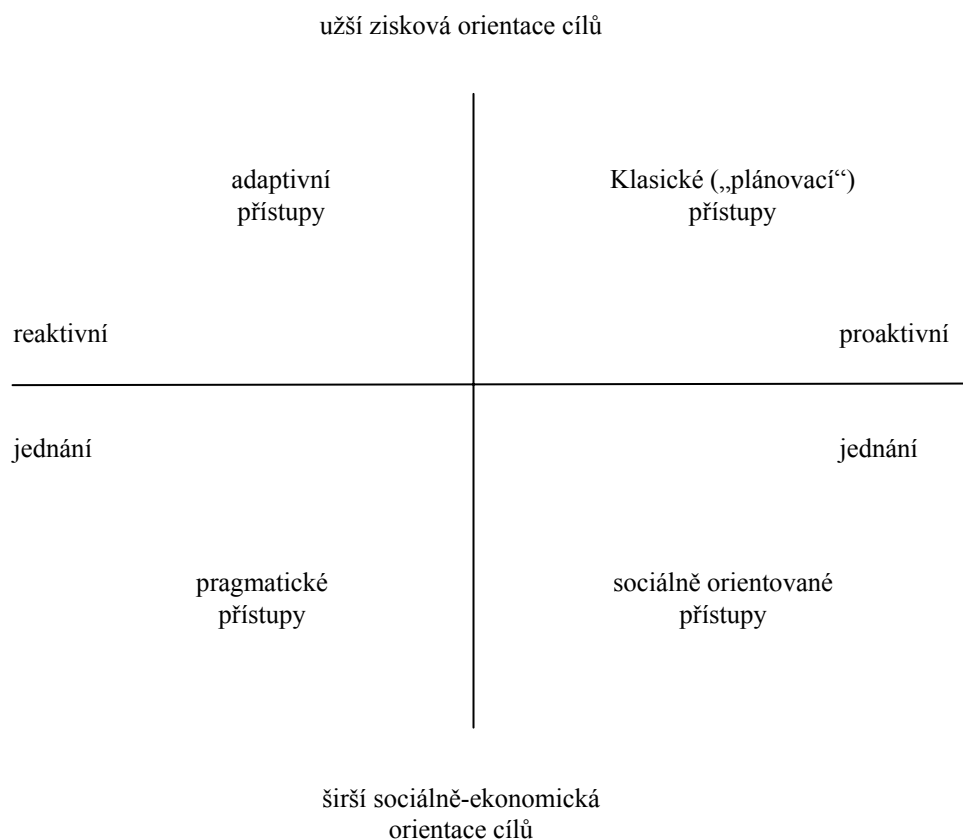
jako opovázlivý. Přesto však platí, že zapojovat do strategických procesů vytváří předpoklady pro identifikaci zaměstnanců se strategickou orientací firmy a je zdrojem jejich hlubší motivace. Bez takového zapojení zaměstnanců zůstávají nevyužity znalostní potenciály zaměstnanců, kteří dokážou často zachytit slabé signály důležité ze strategického hlediska mnohem dříve než management.

- *Pravidelná aktualizace* – tři čtvrtiny dotázaných firem přizpůsobují svoji strategii pravidelně změněným podmínkám. V turbulentním prostředí dnešních trhu je přizpůsobování strategií nevyhnutelné. Nemělo by se však čekat se změnou strategie až nastane krizová situace. Je třeba uplatnit nepřetržitý controllingový proces, který bude však signalizovat potřebu aktualizace strategie.

Při celkové analýze uvedených šesti faktorů se ukázalo, že jen pětina dotázaných firem měla zavedeny více než tři z těchto šesti faktorů a žádná dotázaná firma neměla zavedeno všech šest. V této souvislosti lze připomenout **Ashbyho zákon žádoucí různosti**, který říká, že pouze různost může řídit různost. Na nejrůznější výzvy současného světa lze úspěšně reagovat jen tehdy, bude-li řídicí systém firmy vykazovat podobnou různost jakou vyazuje podnikatelské a tržní prostředí. To pro firmu, která chce být úspěšná, znamená využívat všech šest uvedených klíčových faktorů úspěšnosti.

### ***Klasifikace přístupů strategického managementu***

Rozvoj strategického managementu začíná v šedesátých letech a do dnešních dnů dále pokračuje, dle **TRUNEČKA, J. (2003)**. Rozhodně se nedá mluvit o jednotné teorii strategického managementu a sama klasifikace jednotlivých směrů je problémem. Například **MINTZBERG, H. (cit. TRUNEČEK, J., 2003)** v roce 1994 uvádí 10 myšlenkových škol a jiní autoři mají ještě širší členění. Ve schématu č. 1 je znázorněna klasifikace **VODÁČKA, L. (cit. TRUNEČEK, J., 2001)**.

**Klasifikace přístupů strategického managementu**

Pramen: TRUNEČEK, J. (2001)

**Klasické („plánovací“) přístupy**

Tyto přístupy jsou u nás nejvíce známy a také nejvíce uplatňovány v podnikové praxi i ve výuce. Jsou jednoduché, poměrně názorné a poskytují systematicky uspořádané postupy řešení strategických úloh. Výsledek tvorby podnikatelské strategie je chápán jako závěr racionálních analýz, úvah a propočtů. Sem patří celá řada více méně populárních metod, jejichž nejznámějším reprezentantem je metoda **SWOT**. Vznikaly v 70. a 80. letech dvacátého století a jejich a jejich typickými představiteli jsou ANSOFF, H. I. a PORTER, M. E.

**Sociálně orientované přístupy**

Pozornost soustřeďují především na architekturu strategických záměrů pro budoucí externí podnikatelské okolí. Preferuje se mnohotvárné pojetí sociálněekonomických cílů

organizace a zdůrazňuje se jejich rozdílnost v různých ekonomikách. Do života vstoupily na počátku 90. let dvacátého století. Dávají myšlenkové náměty, jak měnit pravidla konkurence, jak překonat nutná období potíží, vytvářet dočasné partnerské vztahy kooperace i s případně konkurenčními silami (strategické aliance), jak využít budoucích změn politických a dalších podmínek rozvoje podnikatelských oblastí atd. Tyto postupy jsou vhodné pro podniky uplatňující procesní řízení. K nejznámějším představitelům patří například HAMEL, G. a PRAHALAD, C. K.

### **Pragmatické přístupy**

Zde se vychází z poznatků o velké rozdílnosti specifických podmínek různých firem a jejich rozdílného vnímání sociálními partnery. Tyto přístupy věnují velkou pozornost rychlé proměnnosti interních a externích podnikatelských podmínek v čase. Vedle cílů ekonomických uvažují také cíle respektující sociální a psychologické skupinové zájmy sociálních partnerů. Tyto přístupy zdůrazňují význam kultivace kultury organizace a učení se jak jednotlivců, tak i podnikových kolektivů. Mají těsnou návaznost na koncepty učící se organizace. Hlavním představitelem je MINTZBERG, H.

### **Adaptivní přístupy**

Tyto přístupy se orientují na jasný ekonomický cíl nebo jenom několik málo ekonomických cílů. Preferují se možnosti předpovědí, ale ve stále větší míře se tyto postupy snaží identifikovat a rychle reagovat na dosud nevyčerpané i nově vznikající příležitosti v rychle se měnícím okolí. Osvědčují se tam, kde existují dosud nenaplněné nebo konkurenčně snadněji zvládnutelné tržní mezery. Pro turbulentní podmínky okolí jsou méně vhodné. K představitelům patří HENDERSON, B. D.

## **2.2 Znalostní podnik, znalostní společnost**

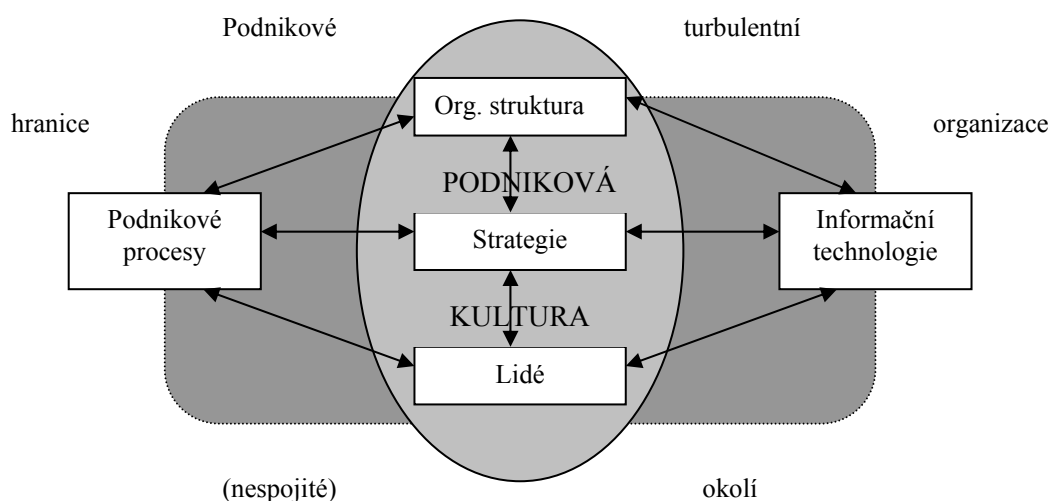
Termínem znalostní podnik dle **TRUNEČKA, J. (2003)** se v nejširších souvislostech rozumí organizace založená na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti.

### Znalostní procesně řízená organizace orientovaná na zákazníka – ZPZ

Zjednodušeně je možno konstatovat, že prioritním požadavkem v moderním managementu je vždy spojení jednotlivých částí v jeden celek. To ovšem není nové. Nová je skutečnost, že na rozdíl od starších konceptů je znalostní postup schopný tuto zásadu daleko lépe vyjádřit, prosadit a uplatnit v řídicím procesu. A to platí nejen pro řízení firmy, ale i pro výuku manažerů na všech úrovních. Z obsahového hlediska je ve znalostním konceptu nástrojem pro vytváření synergického efektu v podstatě kvalifikovaný a neustále se učící podnikový pracovník na všech stupních řízení. Tento model se označuje zkratkou **ZPZ**, a to proto, že vedle synergického efektu musí být kladen důraz na **řízení znalostí**, a s ohledem na podmínky v okolí je jednoznačně **orientována na zákazníka** (tzv. zákaznický imperativ). Model SPŘ znalostního podniku musí mít ve svém středu **strategii**. Ta má při řízení rozhodující důležitost. Na vytyčení strategie váže veškeré podnikové dění. Na strategii musí být napojena **organizační architektura** na straně jedné a **informační technologie a informační systémy** na straně druhé. Dále je zde požadavek na **zapojení podnikové kultury** a požadavek na **lidské zdroje**, které jsou zároveň nositeli znalostí.

Schéma č. 2

### Znalostní procesně řízená organizace orientovaná na zákazníka – ZPZ



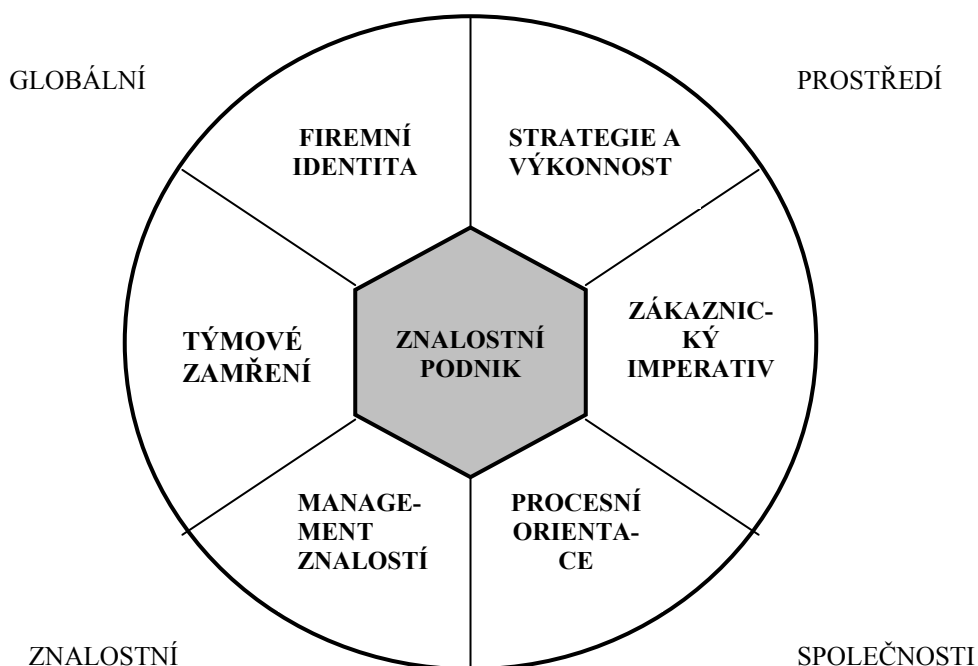
Pramen: TRUNEČEK, J. (2003)

### Principy fungování znalostního podniku

Když zhodnotíme vývojové trendy a všechny pozitivní i negativní signály vývoje, odhalíme následující charakteristiky a požadavky na fungování znalostního podniku:

- **strategie a výkonnost podniku** musí být určována a následně měřena nejen **finančními charakteristikami** (účetní model), ale musí respektovat i nefinanční měřítko růstu jako je **učení, zákaznický imperativ, průběh interních podnikových procesů** (systém Balanced Scorecard – BSC).
- **zákaznický imperativ** musí respektovat přání zákazníka a od toho odvíjet všechnu svoji činnost (tzv. podnik řízený zákazníkem),
- **procesní orientace** podnikového dění nahrazující funkční organizace je dnes už neoddiskutovatelná (procesní management, reengineering),
- na procesně řízenou organizace velmi úzce navazuje **týmová práce** (týmově organizovaný podnik, koučování, tvůrčí vedení),
- růst firmy je závislý především na **tvořivém uplatnění znalostí a inteligence**, právě vzájemnou kombinací těchto vlastností vzniká synergický efekt, který tvoří ve svém součtu konkurenční výhodu firmy (management znalostí, učící se podnik, produktivita znalostních pracovníků, organizační učení a řízení znalostí),
- strategické záměry podniku musí být podporovány **akčními firemními hodnotami**, jejichž nositeli jsou nejen správní orgány společnosti a management, ale které musí prostupovat celou firmou (podniková kultura, firemní hodnoty s vazbou na strategii, firemní identita a image).

Z těchto požadavků je možno konstruovat a vydedukovat následujících **šest principů fungování znalostního podniku**, zaměřených na strategii, zákazníka, procesy, znalosti, týmy a hodnoty. Přehledně jsou tyto principy znázorněny v následujícím schématu č. 3.

**Principy fungování znalostního podniku ve znalostní společnosti**

Pramen: TRUNEČEK, J. (2003)

Zdrojem znalostí v podniku jsou (jak již bylo uvedeno) zaměstnanci, management, majitelé, zákazníci, ale také procesy, výrobky, služby, databáze znalostí atd. **TRUNEČEK, J. (2004)** dále uvádí, že „*znalost*“ je účelová koordinace akce. Schopnost (umění) něco uskutečnit. Informace jenom popisuje akci, zatímco znalost je čin. Znalost je výsledkem aktivního učení na základě vlastního poznání a zkušeností, ale někdy i výsledkem pasivního učení. Na znalosti pohlížíme jako na proměnný systém se vzájemnou interakcí zkušeností, faktů, vztahů, hodnot, myšlenkových procesů a významů. Nepoužívané nebo nepoužitelné znalosti ve vztahu k plnění cílů organizace nejsou znalostmi, ale zůstávají informacemi.

***Pojetí a zavádění znalostního managementu***

Management znalostí je rychle se rozvíjející aplikovaná vědní disciplína, jejíž základem je soubor metod a postupů umožňujících manažerům řídit znalosti, které jsou v jejich organizacích k dispozici. Nejde pouze o znalosti formalizované, známé spíše pod



jménem informace. Kromě informací, které mohou mít podobu zprávy, dokumentu atd. existují v každé organizaci ještě znalosti neformalizované, které se nacházejí v hlavách lidí a kterým se někdy nesprávně říká zkušenost či intuice.

I když se jednotlivé definice v přístupu více či méně liší, v souhrnu dobře ilustrují obsah předmětu (**cit. TRUNEČEK, J., 2004**).

DAVENPORT THOMAS definuje management znalostí jako systematický proces hledání, vybírání, organizování a prezentování informací způsobem, který zlepšuje porozumění pracovníka specifické oblasti zájmu.

HIBBARD JUSTIN stručně shrnuje management znalostí jako proces „chytání“ kolektivní podnikové odbornosti.

WILSON OWEN charakterizuje předmět jako formulaci podnikové strategie pro rozvoj a aplikaci znalostí, které přispějí ke zlepšení podnikových procesů a schopnosti reakce.

MLÁDKOVÁ LUDMILA definuje management znalostí jako řízení znalostí a znalostních pracovníků.

Je skutečností, že většina organizací (až dvě třetiny) začíná řídit znalosti, aniž by měla jakýkoli plán. Z tohoto důvodu je nutné věnovat metodice zavádění zvýšenou pozornost.

#### Metodika zavádění má zpravidla pět fází:

- 1. přípravná fáze** – bývá obtížná zejména proto, že většina pracovníků i někteří manažeři mají tendenci management znalostí podceňovat. Je důležité, aby zavádění bylo řízeno shora a aby vedoucí pracovník měl dobré mocenské postavení ve firmě. V této fázi je nutno pracovníky získat vysvětlením výhod, které poplynou z budoucího sdílení znalostí a vzájemné spolupráce. Je vhodné školení příslušných pracovníků, vzájemné otevřené diskuse, přednášky pracovníků atd.
- 2. poznávací fáze** – hlavním úkolem druhé fáze zavádění je formulace strategie managementu znalostí, která musí navazovat na celkovou strategii organizace. To znamená, že řízení znalostí musí být v souladu s cílem podnikání firmy
- 3. pilotní projekty** – v této fázi by se měla rozpracovávat základní metodologie managementu znalostí. Organizace musí zmapovat své dosavadní znalosti. Pilotní

projekty by měly nejen splnit své cíle, ale také přesvědčit pracovníky, že znalostní aktivity jsou výhodné jak pro ně, tak pro organizaci. Výstupem ze třetí fáze je rozhodnutí, které může mít dvě polohy – a to oficiální schválenou a podporovanou znalostní strategii, nebo znalostní aktivity opustit.

4. **rozšiřování a podpora** – v této fázi by se měl management znalostí stát celopodnikovou záležitostí a většina pracovníků by neměla mít problémy s jeho využíváním. Je nutné jasně artikulovat a prosazovat znalostní strategii. S tím souvisí i řízení růstu, školení pracovníků v práci se znalostmi. Tato fáze je poměrně složitá, a proto obvykle trvá delší dobu.
5. **institucionalizace** – v této fázi se práce se znalostmi stala běžnou a přirozenou součástí každodenních aktivit pracovníků. Znalostní aktivity mají svůj speciální rozpočet a z tohoto důvodu dochází k větším, popř. menším změnám v organizační struktuře firmy.

### ***2.2.1 Strategie a výkonnost podniku ve společnosti znalostí***

Pojem **výkonnost** je dle ŠULÁKA, M., VACÍKA, E. (2003) většinou vymezen jako schopnost firmy (podnikatelského subjektu) co nejlépe zhodnotit investice vložené do jeho podnikatelských aktivit. Tato definice vede k názoru, že podnikatelsky výkonná je pouze ta firma, která vykazuje dobré hospodářské výsledky. Toto pojetí se ukazuje být vzhledem k uvedené definici neúplné. Navíc podnikatelskou výkonnost hodnotí různí aktéři vystupující na trhu z odlišných hledisek. Jinak hodnotí podnikatelskou výkonnost vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy.

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

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.

*Vlastníci* chtějí dosáhnout zhodnocení jimi do firmy vloženého kapitálu. Podle jejich názoru je výkonná ta firma, která je to schopna dokázat v největší možné míře a v co nejkratší době.

Dříve byl úspěch podniku závislý převážně na specializaci a úsporách z rozsahu. Snižování nákladů bylo základním imperativem podnikové efektivity. Za tímto účelem podniky využívaly dokonale propracovaný a neustále zlepšovaný **účetní model**. Finanční výkaznictví se také stalo základním podkladem pro budování nástrojů řízení. Podniky budovaly konkurenční výhody zejména zaváděním nových technologií a inovacemi (v mnoha podnicích tento systém ještě přetrvává). V současnosti jedna z nejdůležitějších je skutečnost, že zdrojem bohatství nejsou jen hmotná aktiva, jak tomu bývalo dříve, ale zdrojem bohatství se stávají **znalosti** a pro podniky budou dále dalším (možno i jediným) zdrojem konkurenční výhody.

Pomalou přestává platit, že podniky dosahují udržitelné konkurenční výhody pouze co nejrychlejším zavedením nových technologií do fyzických aktiv a dokonalým řízením finančních aktiv a pasív. Pro efektivní fungování podniku, a tím i pro dosažení úspěchu, se vyžadují nové schopnosti: vytvořit dobré vztahy se zákazníky, uvádět na trh požadované výrobky a služby, motivovat zaměstnance atd. Tradiční účetní model budou využívat podniky v informační společnosti i nadále, ale pro jejich potřebu musí být doplněn a rozšířen o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva.

Potřeba být dlouhodobě konkurenceschopný a skutečnost, že tuto potřebu dosavadní model řízení, založený převážně na finančních ukazatelích, nedokáže zajistit v plné šíři, dala vzniknout metodě strategického systému měření výkonnosti *Balanced Scorecard* (BSC).

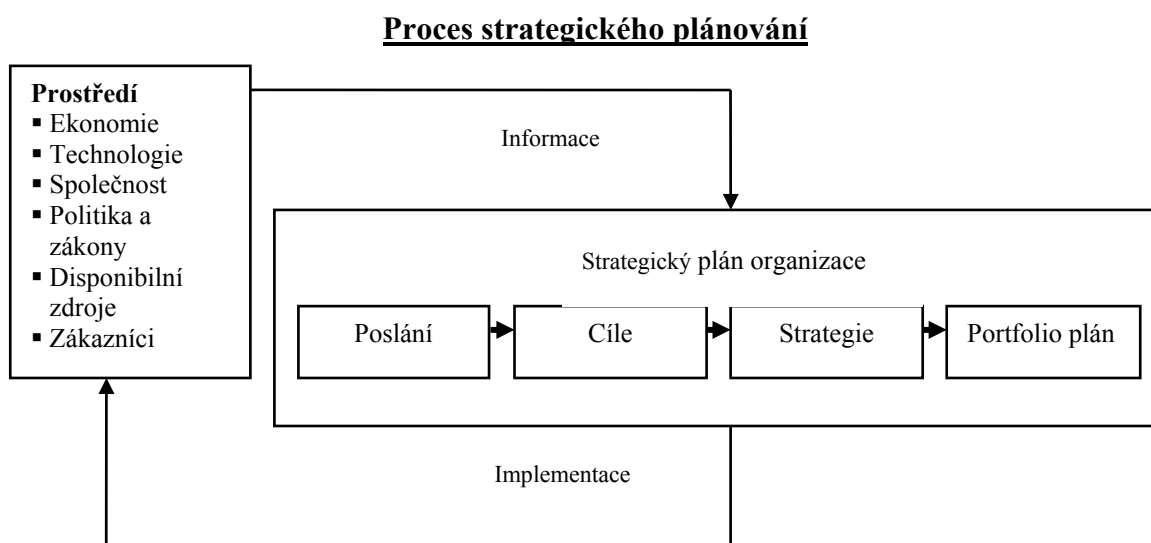
### **2.3 Strategické řízení výkonnosti podniku**

Klíčovým úkolem vrcholových manažerů je stanovovat strategii zvyšující hodnotu společnosti a zajistit její implementaci, říká **KNAP, P. (2002)**. Řízení výkonnosti lze

definovat jako koncept, který organizaci umožňuje vytvářet hodnotu předvídatelným způsobem. Jde o pět procesů, podle nichž byla strukturována i následující doporučení:

**1. strategické plánování** – volba podnikatelské strategie spolu se soustavou strategických cílů vytváří východiska pro tvorbu *strategického plánu podniku*. Tento plán se zpravidla zpracovává na pětileté, případně delší období (FOTR, J., 1999).

Schéma č. 4



Pramen: IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L. (1989)

Dle KOONTZE, H., WEIHRICHA, H. (1993) je strategické plánování práce především pro vrcholové manažery. Manažerům mohou, zejména ve velkých společnostech, pomáhat plánovači. Jestliže chceme, aby tito manažeři prováděli efektivní práci, je třeba je při strategickém plánování usměrňovat. KNAP, P. (2002) doplňuje, že tento proces (strategické plánování) vede k vytvoření jasných strategických plánů s cílem dosáhnout konkurenční výhody. Strategické plánování se v současnosti potýká s některými úskalími, která omezují jeho přínos pro řízení podniku. Mezi tato omezení patří přílišné soustředění na detailní budoucí finanční prostředky. Častou chybou je rovněž malá konkrétnost strategických cílů a jejich špatná měřitelnost.

- Tato omezení překonávají špičkové společnosti prostřednictvím některých zajímavých postupů. Prvním z nich je *rozdělení strategických plánů*. Některé společnosti oddělují

„strategický plánovací proces orientovaný na zisk“ a „strategický plánovací proces zaměřený na růst“ (ten se zaměřuje na aktivity, které umožní využívat nové příležitosti k růstu). Mezi hlavní **výhody** tohoto přístupu patří tlak na manažery, aby tvůrčím způsobem hledali příležitosti pro další růst a definovali aktivity, které zajistí jeho realizace.

- Dalším postupem je **zaměření se na tvorbu hodnoty**. Řada společností v současnosti uplatňuje přístup hodnotového řízení a využívá ukazatele jako je například ukazatel EVA (viz. dále). Následujícím krokem je rozšíření **hodnotového řízení** na nižší úrovně řízení, což většina podniků dosud nerealizuje. Hlavní **výhody** tohoto postupu spočívají v tom, že na každé úrovni řízení pracovníci rozumí vazbě mezi vlastní prací a přínosem k finančním výsledkům.

Plány jsou též východiskem pro kontrolu. Nelze kontrolovat bez plánu. Příliš často dochází k tomu, že strategické plány a rozpočty nejsou v souladu. Je tedy patrné, že strategické plánování vyžaduje, aby bylo součástí celkového manažerského procesu, jako je organizační struktura, systém hodnocení, odměňování a motivování a kontroly používané pro hodnocení výkonnosti vzhledem k cílům (**WEIHRICH, H., KOONTZ, H., 1993**). V současnosti vzniká potřeba neustále přizpůsobovat cíle podniku měnícím se podmínkám a vytvořit tak pomocí strategického plánování relativně stabilní fungování firmy v nestabilním okolí (**TRUNEČEK, J., 1993**).

**2. příprava rozpočtů** – jedním z důvodů vedoucích společnosti ke zlepšování procesu přípravy rozpočtu je jejich nepřesnost způsobená změnami v okolí a také délka přípravy rozpočtu dlouho před rozpočtovým obdobím.

- Jedním z řešení je **zkrácení rozpočtových období**. Řada podniků připravuje rozpočet jednou ročně. Z důvodů zkracování životních cyklů výrobků a rychlosti změn v okolí klesá spolehlivost ročních rozpočtů. Mezi **výhody** tohoto přístupu patří zkvalitnění rozpočtu a jeho lepší využití pro hodnocení skutečných výsledků. Zkrácení rozpočtového období dává manažerům možnost přehodnotit priority v průběhu roku a případně stanovit cíle nové.

- Další používanou technikou je *stanovení různých odpovědností za vývoj ukazatelů*. Tento postup je předpokladem *řízení podle odchylek*. Znamená to, že rozpočtové ukazatele mají stanovena rozpětí, která představují přijatelnou odchylku od plánované hodnoty. Pouze v případě překročení povolené odchylky, se o vývoj ukazatele začne zajímat nadřízený odpovědné osoby a nabídne pomoc s řešením vzniklé situace a návratu hodnoty k rozpočtovým hodnotám. Úrovně odchylek jsou stanovovány na základě analýzy citlivosti realizované v průběhu strategického plánování. **Výhodou** tohoto přístupu je jasná struktura odpovědnosti managementu na různých úrovních.

**3. Měření výkonnosti** – současné informace využívané pro řízení společností jsou často nedostatečné. Mezi důvody patří chybějící nefinanční informace, nepřehledně strukturované výkazy nedostatečně standardizovaná podniková data. Prvním z používaných řešení je **kombinace finančních a nefinančních ukazatelů**. Finanční ukazatele poskytují informace o minulosti a nefinanční předpovídají pravděpodobný budoucí vývoj. V podnicích je dosud obvyklé, že vedení sleduje jen minimum nefinančních ukazatelů (např. image společnosti nebo spokojenost zaměstnanců) a převažuje pohled prostřednictvím finančních výsledků.

- Řešením je zavedení *principu dvou různých hodnotících porad* vedení společnosti s vedením např. divize. Dnes se na jedné poradě probírají finanční ukazatele a na druhé se diskutuje výhradně o nefinančních indikátorech. Tak může management důkladně probrat i nefinanční výsledky. Mezi **výhody** využívání finančních i nefinančních ukazatelů pro řízení se řadí i využití nefinančních ukazatelů jako impulsu pro preventivní opatření. Vyvážené sady ukazatelů soustředí pozornost manažerů na skutečně důležité problémy a zároveň poskytují možnosti důkladné analýzy příčin určité úrovně finanční výkonnosti vyplývající z nefinančních ukazatelů.

- Další používanou technikou je *výkaznictví zaměřené na odchylky*. Znamená to, že pokud společnost zavede tento přístup, bude používat jednostránkový výkaz se sadou hlavních finančních ukazatelů stejných např. pro všechny divize. Jinak budou označeny oblasti s velmi negativním vývojem, a jinak budou označeny ty oblasti, kde jsou negativní

odchylky zatím méně závažné. Mezi hlavní a jasnou **výhodu** patří, že management se může zaměřit na řešení nejvíce problematických oblastí.

**4. Hodnocení výkonnosti** – ve většině případů v podnicích platí, že porady pro hodnocení výkonnosti jsou pořádány pravidelně, místo toho aby se konaly ve chvíli, kdy je třeba.

- Jednoduchým způsobem, jak změnit výše uvedené, je **měnit frekvenci načasování hodnotících porad**. K hlavním **výhodám** těchto opatření patří úspora času manažerů a lepší koordinace plánů na různých úrovních.
- Stále více podniků využívá ve svém řízení **plánování preventivních nápravných opatření**. Obsahem nápravného opatření má být popis akce a očekávaný výsledek. Mezi **výhody** tohoto opatření patří to, že se zvyšuje kvalita hodnocení výkonnosti.

**5. Finanční oddělení a úloha IT** – zásadním úkolem finančního oddělení v blízké budoucnosti je stát se partnerem generálního ředitele a hlavním garantem procesů řízení výkonnosti. Tento úkol může být splněn pouze zvýšením efektivnosti finančního oddělení a kvalifikace jeho pracovníků.

- Některé **charakteristiky finančních oddělení** zahrnují silné vazby mezi pracovníky finančních oddělení celé společnosti a mezi finančními odborníky divizí. K **výhodám** patří rozvoj finančních pracovníků jako partnerů v rozhodovacích procesech.
- V oblasti informačních technologií je důležitým bodem **zajištění transparentnosti dat**. Většina manažerských informací by měla být snadno a rychle dostupná. Jednoduše přístupná data lze zajistit vybudováním podnikového datového skladu. Mezi **výhody** transparentních dat patří možnost manažerů získávat manažerské informace, kdykoliv je potřebují.

Výkonnost organizace je podle DENISONA, D. R. (cit. LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I., 2004) funkcí angažovanosti a participace členů organizace. Znakem angažované a participativní kultury je především skutečnost, že pracovníci organizace se chovají aktivně a iniciativně, autonomně (přijímají odpovědnost za svou práci), a vůči organizaci loajálně.

SOUČEK, Z. (2003) se domnívá, že v naší společnosti převažuje tendence nevyžadovat na lidech, aby akceptovali změny probíhající ve světě, měnili dosavadní návyky a metody práce a dosahovali vyšší výkonnosti. Pod líbivou záminkou „nestresovat děti a poskytnout jim šanci“ se tyto tendence projevují již v základním školství. Zvýšit podstatně výkonnost české ekonomiky je životně důležitý úkol zejména pro podnikový management. Jedním ze základních rysů „nové ekonomiky“ je rychlost, pružnost. Naše zákony však stále více omezují možnost managementu pružně reagovat na probíhající změny na trhu. Značných chyb se dopouští sám management mnoha firem. V mnoha podnicích málo vede pracovníky k tomu, aby plně využívali své mozky a své tvůrčí schopnosti k rozvoji firmy. Byly opuštěny i ty metody, které byly s určitými efekty využívány v systému centrálního plánování (zlepšovací návrhy, výrobní porady) a které jsou úspěšně s velkými efekty využívány v nejrozvinutějších státech.

Dle HURBANA, J. (2003) má chabá výkonnost zaměstnanců mnohdy jiné důvody než jen jejich nedostatečné schopnosti či nízkou motivaci. K častým příčinám nízké výkonnosti patří to, že zaměstnanci a jejich skupiny se věnují činnostem, které přímo nepřispívají k cílům organizace. Nebo také, že nadřízení nevěnují hodnocení jejich výkonu dostatečnou pozornost. Na tuto myšlenku navazuje OPLETAL, P. (2003) a který doplňuje, že hlavním faktorem výkonnosti firmy, jak již bylo uvedeno, je vedení, dále pak zaměstnanci a systém, který je jimi určován. Dále uvádí, že žádná analýza finančních či výkonnostních ukazatelů nemůže zlepšit fungování a výsledky firmy, pokud se nepodaří správně motivovat lidi a vytvořit jim vhodné podmínky pro práci. Pak teprve nastupuje úsilí o kvalitu, zvyšování výkonnosti a tomu odpovídající systém odměňování.



## 2.4 Rozbor výkonnosti podniku

PITRA, Z. (2001) uvádí, že měřítkem podnikatelské výkonnosti firmy je úroveň *zhodnocení* do jejích podnikatelských aktivit *vložených finančních prostředků – kapitálu*, tedy výše a rychlost, s jakou se tyto prostředky vrátí v podobě příjmů z podnikání.

Dle SYNKA, M. (2003) je pro úspěšné řízení podniku nezbytná analýza ekonomických jevů a procesů existujících a probíhajících v podniku. V hospodářské praxi se spíše než analýza ekonomických jevů a procesů (ekonomická analýza) používá pojem rozbor, resp. rozbor výkonnosti podniku, nebo rozbor hospodaření podniků. Rozbor je společně s podnikovou statistikou, rozpočtnictvím, kalkulacemi a účetnictvím součástí informačních ekonomických disciplín. Využívá výstupů informačních ekonomických disciplín zabývajících se sběrem a tříděním informací a transformuje je do informací pro rozhodování a řízení. Rozbor tvoří zázemí pro zvládnutí manažerských rozhodovacích problémů.

### *Metody rozboru*

Manažeři pro řídicí rozhodování potřebují ekonomickou teorii a metody ekonomické analýzy. Rozbor používá nástroje ekonomické analýzy, které umožňují vyhodnocení skutečností a vytvoření informačního materiálu pro rozhodování manažerů. Ekonomická analýza je metoda poznání, tzn. způsob myšlení a přístupu ke zkoumání ekonomické reality. Pomocí ekonomické analýzy je možné zkoumat ekonomickou realitu.

Ekonomické procesy a jevy, které jsou významné, se snaží zjednodušeně postihnout ekonomické modely. Je možné rozlišit čtyři základní typy ekonomických modelů:

- 1. Deskriptivní model** – snaží se popsat určitou reálnou situaci. Patří sem i simulační modely aplikované jako kopie chování reálného systému, jejichž výsledky mají na rozdíl od jiných matematických modelů odvozený a nikoli všeobecný charakter.
- 2. Normativní modely** – snaží se optimalizovat, předepisují optimální postup pro dosažení stanoveného cíle. Tyto modely mají účelovou funkci, která se optimalizuje (maximalizuje nebo minimalizuje), přičemž podléhá určitým omezením.

3. **Heuristické modely** – hodí se pro případy, kdy je nutné aplikovat intuitivní pravidla a metodu přibližného výpočtu.
4. **Prediktivní modely** – používají se při předvídání budoucího vývoje.

Podle toho, zda model bere v úvahu vývoj v čase, je možné rozlišit modely **statické** a **dynamické**. Statické modely jsou bezčasové. Všechny proměnné jsou zde vztaženy ke stejnému časovému okamžiku nebo období. Model se stává dynamickým, jakmile se proměnné závislé na čase vztahují k různým časovým okamžikům nebo obdobím. Dynamické modely zohledňují časový průběh procesů. Dále můžeme modely členit na **deterministické** nebo **stochastické**. Deterministické modely předpokládají funkční vztahy, tzn. určité hodnotě jedné proměnné je přiřazena určitá hodnota druhé proměnné veličiny. U modelů stochastických se předpokládá, že uvedené vztahy jsou náhodné, tzn. určité hodnotě jedné proměnné odpovídají s určitými pravděpodobnostmi různé hodnoty druhé proměnné.

### ***Postup rozboru finanční výkonnosti***

Každý rozbor by měl začít pohledem na základní vztahy, respektive základní faktory ovlivňující výkonnost firmy. Při rozboru finanční výkonnosti podniku je třeba respektovat následující skutečnosti:

- rozlišovat výkonnost podniku (**produkční sílu podniku**) a výkonnost podniku pro vlastníky (**výnosnost vlastního jmění**) a rozlišovat ukazatele, které ovlivňují výkonnost podniku, od ukazatelů, které působí na výkonnost podniku pro vlastníky.
- analyzovat ukazatele, které se podílejí na **tvorbě produkční síly** podniku, a rozlišit je od ukazatelů, které ovlivňují rozdělování toho, co bylo vytvořeno. Stěžejním ukazatelem je ukazatel produkční síly podniku zkonstruovaný jako podíl zisku před úroky a zdaněním (EBIT) a aktiv umožňuje vyjádřit, jak management dokáže zhodnotit majetek podniku nezávisle na tom, kdo bude příjemcem vyprodukovaného výstupu.
- Analyzovat ukazatele, které se podílejí na **dělení produkční síly**. Výnosnost podniku pro majitele (výnosnost vlastního jmění konstruovaná jako podíl čistého zisku a vlastního jmění) záleží nejen na tom, jak je podnik výkonný (jakou má produkční sílu)

a jak velký je EBIT, ale i jakým způsobem bude EBIT rozdělen. Dělení vyprodukovaného EBIT záleží na:

- kapitálové struktury
  - struktury cizích zdrojů
  - výši ceny cizích zdrojů (úrokové míry)
  - velikosti daňového zatížení
- analyzovat ukazatele monitorující **finanční rovnováhu**, které ztělesňují podmínku fungování podniku. Fungování podniku musí probíhat za dostatečné finanční stability. Podnik musí být schopen splácet své závazky, aby nebyla ohrožena jeho existence.
  - Analyzovat faktory (ukazatele), které ovlivňují výnosnost vlastního kapitálu a jak působí na **výši rizika**.

### ***Ukazatele***

Informace o ekonomickém dění dostáváme ve formě hodnot proměnných veličin, jejichž hlavním zdrojem je účetnictví, kalkulace, rozpočetnictví a statistika. Ekonomické jevy jsou vyjádřeny pomocí pojmů, které jsou ztělesněny v podobě ukazatelů.

Platí vztah: jev → pojem → ukazatel

Proměnné veličiny můžeme rozdělit na **primární** (tj. přímo měřitelné) a **sekundární** (tj. odvozené z primárních). Při hodnocení konkrétního ekonomického jevu nestačí pracovat s **absolutními proměnnými veličinami**, které vyjadřují ekonomickou veličinu bez vztahu k jiné ekonomické veličině, časovému období nebo prostoru. **Relativní (poměrové) proměnné veličiny** zobrazují poměr srovnávané ekonomické veličiny ke zvolenému základu. Můžeme rozlišit **srovnání absolutním rozdílem** nebo **indexem**. Index je bezrozměrné číslo srovnání určité souřadné proměnné veličiny vyjádřené ve stejných měřících jednotkách. Podle druhu srovnání členíme indexy na: *časové, prostorové, věcné a smíšené*.

Pro provedení analýzy (tj. především **finanční analýza**), existují různé ukazatelové soustavy. Můžeme je rozdělit do tří skupin podle toho, zda definují vazby mezi jednotlivými ukazateli –tj.

1. paralelní ukazatelové soustavy
2. pyramidové soustavy ukazatelů
3. rychlé bonitní a bankrotní indikátory

## 2.5 Interní analýza

Cílem interní analýzy je odhalit silné a slabé stránky podniku. Základem úspěšné strategie je její soulad mezi podnikovými zdroji a podmínkami vnějšího prostředí, tj. nalezení způsobu, který umožňuje maximální využití příležitostí ve vnějším prostředí podniku se zdroji, které má k dispozici. Východiskem pro analýzu vnitřního prostředí podniku je zhodnocení dosavadní strategie, které by mělo zaměřit pozornost manažerů na hlavní strategické problémy.

**TICHÁ, I., HRON, J. (2002)** uvádějí v rámci analýzy vnitřního prostředí tyto analýzy: (pozn.: analýza konkurenceschopnosti, SWOT analýza, analýza klíčových faktorů úspěchu a evaluace strategie jsou podrobně rozebrány v bakalářské práci).

### 1. Analýza konkurenceschopnosti – jejím cílem je odpovědět na následující otázky:

- Jak silná je současná konkurenční pozice podniku?
- Bude se pozice podniku upevňovat nebo oslabovat za předpokladu, že se současná strategie nezmění?
- Jak si podnik stojí ve vztahu ke svým konkurentům (zejména z hlediska faktorů klíčových pro úspěch)?
- Má podnik v něčem čistou konkurenční výhodu/nevýhodu?
- Jaké má podnik předpoklady k tomu, aby svoji pozici uhájil?

**2. SWOT analýza** – SWOT je zkratka pro vnitřní silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení identifikované ve vnějším prostředí podniku. Je otevřeným ohodnocením podniku a je velmi užitečným, pohotovým a snadno použitelným nástrojem k deskripci celkové situace podniku. Účelem této diagnózy není určit jakýkoliv druh silných stránek, slabých stránek, příležitostí a ohrožení, ale zaměřit se na vyzdvižení těch, které mají strategický význam. Platí zde, že některé silné stránky týkající se strategie jsou důležitější než ostatní, protože jejich vliv na trh je silnější a při realizaci efektivní strategie hrají rozhodující roli. Podobně některé slabé stránky podniku mohou být osudové, zatímco jiné nejsou tak důležité, anebo jsou snadno odstranitelné. Některé příležitosti jsou přitažlivější než jiné. A stejně tak může být podnik zranitelný pouze ve vztahu k některým

ohrožením. Proto je velmi důležité udělat ze SWOT analýzy závěry vztažené ke konkrétní situaci podniku a ohodnotit jejich dopad na výběr strategie.

### **3. Skórovací karty (Balanced Scorecard)**

Potřeba být dlouhodobě konkurenceschopný a skutečnost, že tuto potřebu dosavadní model řízení, založený převážně na finančních ukazatelích, nedokáže zajistit v plné šíři, dala vzniknout metodě strategického systému měření výkonnosti Balanced Scorecard (BSC). Slovo „balanced“ vysvětluje **FIBÍROVÁ, J. (2001)** jako komplexní vyváženost, a to hned v několika směrech. Především mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti.

Autoři **KAPLAN, R. S. a NORTON, D. P. (cit. TRUNEČEK, J., 2003)** vyšli ze skutečnosti, že systém měření výkonnosti podniku nemůže mít jenom finanční rozměr. Už jsme si zvykli, že podnik jeden rok vykazuje zisk a druhý rok se dostane do nepřekonatelných potíží. Proces neustálého zlepšování výkonnosti tedy musí obsahovat i ukazatele, které směřují zároveň do budoucnosti. Balanced Scorecard je dle nich rámcem pro integraci měřítek odvozených od strategie. I když zachovává finanční měřítko minulé výkonnosti, zavádí hybné síly budoucí finanční výkonnosti (**KAPLAN, R. S., NORTON, D. P., 2001**).

Dle **TICHÉ, I., HRONA, J. (2002)** se kvalifikovaná analýza vnitřního prostředí podniku nezaměřuje na úzký soubor ukazatelů (viz výše), ale na zevrubné hodnocení, které pohlíží na podnik z různých vzájemně se doplňujících perspektiv. Jedním z reprezentantů takového systematického přístupu je právě BSC (volně: vyvážené skórovací karty), vyvážené proto, že neumožňují žádné z perspektiv převážit ostatní. Jednotlivé perspektivy a k nim přiřazené ukazatele jsou zobrazeny ve schématu č. 5.



Pramen: TICHÁ, I., HRON, J. (2002)

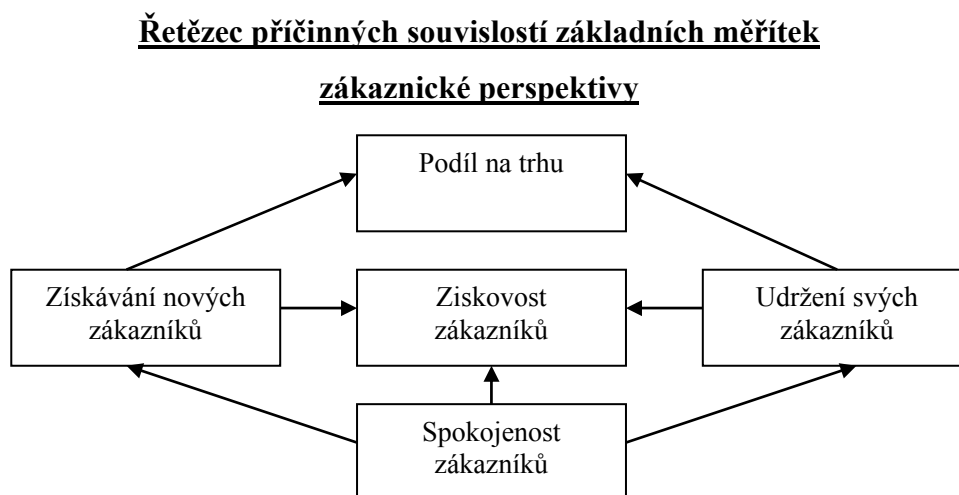
Všechna čtyři hlediska hodnocení jsou vzájemně provázána a naznačují, že hodnocení úspěchu v jedné oblasti je úzce provázáno úspěchem v oblasti jiné.

- V **perspektivě finanční** dle **NEUMAIERA, I., NEUMAIEROVÉ, I. (2002)** je o sledování spokojenosti vlastníků – uspokojování jejich zájmů, aby pro ně byla firma dostatečně výkonným strojem na peníze, zdrojem prestiže a moci. Finanční veličiny vyjadřují a mapují, co se ve firmě dělo (pohled do minulosti), děje (pohled na aktuální situaci) nebo bude dít (pohled do budoucnosti).

- V **perspektivě zákaznické** se jedná o sledování spokojenosti zákazníků, tedy úrovně uspokojování jejich zájmů takovým způsobem, aby pro ně firma byla tím nejlepším dodavatelem, jehož budou vždy preferovat a bez něhož si svůj život nedovedou představit. V této souvislosti je třeba měřit úroveň loajality zákazníků a velikost a růst trhu firmy. Firma musí přilákat zákazníky, potřebuje mít někoho, kdo od ní její výrobky koupí. Firma

je nucena vybrat si, koho chce svou nabídkou oslovit. Obecně použitelná základní měřítko stavu situace zákaznické perspektivy a jejich vazby znázorňuje schéma č. 6.

Schéma č. 6



Pramen: NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. (2002 )

Vyšší a stabilnější tržby může firma docílit prostřednictvím spokojenosti zákazníků. Zákazníci jsou spokojeni, považují-li za příznivou relaci užitečnost výrobku a jeho ceny. Užitečnost výrobku posuzují zákazníci podle toho, zda jim přináší hodnotovou výhodu.

- **Perspektiva procesů** řeší, jak vyrábět, aby byli spokojeni zákazníci a prostřednictvím nich i vlastníci. Firmu lze chápat jako systém, v němž probíhají procesy hmotné, tj. transformační (přeměna vstupů na výstupy) a transportní (přemíst'ovací), a nehmotné, tj. informační a peněžní. Procesy je třeba optimalizovat, aby výstup firmy měl parametry požadované zákazníky a přitom byl uskutečněn co nejehospodárněji. Vyhodnocuje se čas, kvalita a náklady na interní firemní proces, který sestává z inovačního, provozního a podprodejního procesu.
- V **perspektivě učení se a růstu** je sledována spokojenost zaměstnanců, kteří jsou vykonavateli firemních procesů a naplnovateli vůle vlastníka a přání zákazníků. V této souvislosti je třeba zvyšovat úroveň loajality zaměstnanců a jejich schopnosti být nositeli činů tvůrčí povahy, inovací.

Schopnost firmy zlepšovat svou výkonnost je dána:

- Schopnostmi zaměstnanců – zaměstnanci musejí dobře vykonávat svou práci, což předpokládá jejich odpovídající kvalifikaci, úroveň znalostí a dovedností.
- Úrovní organizační struktury – zaměstnanci musejí mít pravomoc učinit patřičná rozhodnutí. Důležitá je kvalita komunikačního systému.
- Úrovní technologické infrastruktury – firma musí zaměstnancům zajistit podmínky pro podávání špičkových výkonů. Předpokládá to vybavenost technologiemi odpovídající úrovně, kvalitní software, vlastnictví patentů a autorských práv.
- Úrovní systému odměňování – je nezbytné, aby zaměstnanci měli zájem a chuť podat špičkový výkon. Musejí mít *motivaci*, což předpokládá správný systém odměňování.

Perspektiva učení se a růstu zabezpečuje podmínky pro rozvoj firmy, neboť jde o strategické investice do budoucna. Zaměstnanci jsou „hybateli“ výkonnosti firmy a ta by měla zajišťovat jejich spokojenost.

Dle **SERINY, P. (2005)** metoda BSC na jedné straně umožňuje měřit, jak úspěšně vytváří podnik hodnoty pro současné a budoucí zákazníky, na druhé straně odhaluje, co se musí ještě zlepšit v zájmu budoucí výkonnosti.

#### **4. Analýza klíčových faktorů úspěchu**

Klíčové faktory úspěchu jsou určujícími prvky ovlivňujícími konkurenceschopnost v daném odvětví, jsou tedy pro dané odvětví specifické. Podniky mohou svou konkurenceschopnost budovat na základě nadprůměrnosti dosažené v oblasti klíčové pro úspěch. V obecné rovině lze identifikovat 4 základní zdroje klíčových faktorů úspěchu:

1. Charakteristiky odvětví - pro supermarkety jsou pro úspěch klíčové: sortiment výrobků, obrat zásob, podpora prodeje a cenotvorba, zatímco v letecké dopravě efektivní využívání pohonných hmot, vytiženost letadel a rezervační systém.



2. Konkurenční pozice – konkurenční pozice analyzovaného podniku ve vztahu k jeho konkurentům. Menší podniky v odvětví, ve kterém dominují např. dva výrobci, mohou být závislé na jejich krocích.

3. Globální prostředí – změna v globálním prostředí mohou být nezřetelné a podniky je nemusí zaznamenat včas, přesto jejich podnikání ovlivňují zásadně, viz. např. ropná krize v 1. polovině 70. let minulého století.

4. Organizační vývoj – vývoj v rámci organizace může být jak generátorem nových klíčových faktorů úspěchu tak rizikem pro udržení stávajících.

**5. Evaluace dosavadní strategie** – evaluace dosavadní strategie je jednou z fází procesu strategického řízení. V obecné rovině zkoumá míru konzistence strategických cílů s posláním podniku, úspěšnost implementace strategie a porovnává výsledky s očekáváními. Klíčové otázky, které je třeba v této souvislosti zodpovědět, jsou:

- *Přináší strategie očekávané výsledky?*
- *Je strategie stále ještě vhodná?*
- *Jsou předpoklady, na nichž byla založena, stále ještě platné?*
- *Má podnik vhodnou organizační strukturu, aby mohl strategii realizovat?*
- *Jsou systémy a programy podporující realizace strategie vhodně zvoleny?*
- *Je vztah mezi současnými a očekávanými výsledky vyvážený?*

Nejrozšířenějším způsobem evaluace dosahovaných výsledků je **finanční analýza**.

### **2.5.1 Finanční analýza**

Jakékoli finanční rozhodování musí být podloženou finanční analýzou, na jejíchž výsledcích je založeno řízení majetku i finanční struktury podniku, investiční a cenová politika, řízení zásob atd., uvádí **SYNEK, M. (2003)**. Jejím hlavním úkolem je poskytovat informace o finančním zdraví podniku. Tuto finanční analýzu coby součást řízení podniku provádí finanční manažeři a často celé vrcholové vedení podniku. Proto ji nazýváme *interní analýzou*. Vychází nejen z údajů a ukazatelů, o kterých se pojednává s externí analýzou, ale i z údajů interních, které nejsou běžně dostupné (údaje finančního a

manažerského účetnictví, vnitropodnikové evidence, kalkulací). Počítačové účetnictví a ostatní evidence umožňují rychlou dostupnost interních dat i jejich trvalou archivaci. Interní analýza se zaměřuje na srovnávání skutečnosti s plánem, se skutečností minulých období a na stanovení trendů vývoje, srovnávání s podniky téhož odvětví a konkurenčními podniky, srovnávání skutečnosti se standardními hodnotami. Často je tato činnost součástí *controllingu*. V širší pojetí se finanční analýza zaměřuje i na budoucnost, především na predikci finanční tísně, nebezpečí převzetí cizím podnikem, na předpokládané budoucí ocenění podniku.

Postup analýzy zahrnuje tyto kroky:

- 1) agregace ukazatelů rozvahy, výsledovky a výkazu cash flow (např. v rozvaze na straně zdrojů vytvoříme tyto agregované položky: vlastní kapitál, dlouhodobé cizí zdroje, krátkodobé cizí zdroje – silně agregováno),
- 2) analýza absolutních ukazatelů
- 3) analýza výkazů sestavených v procentním vyjádření
- 4) výpočet poměrových ukazatelů
- 5) srovnání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry (komparativní analýza) se standardními nebo prahovými hodnotami, s konkurenčními podniky nebo s nejlepším podnikem v oboru
- 6) hodnocení poměrových ukazatelů v čase
- 7) hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (systému Du Pont, pyramidová soustava ukazatelů
- 8) výpočet a hodnocení dalších ukazatelů (většinou absolutních – např. EVA)
- 9) aplikace specifických postupů (modely predikce finanční tísně, SWOT analýza, spider graf)
- 10) návrh na opatření (analýza odhaluje slabá a silná místa ekonomiky podniku a slouží tak jako podklad pro finanční řízení, plánování a prognózování).

Jednotlivé absolutní hodnoty proměnných, jež poskytuje účetnictví, jsou dávány do vzájemných relací a vytvářeny poměrové ukazatele. Pro účely řízení firmy jsou z poměrových ukazatelů vytvářeny ukazatelové soustavy. Nástrojem pro vyhodnocení výkonnosti firmy mohou být:

#### ◆ **Paralelní ukazatelové soustavy (poměrové ukazatele a komparativní analýza)**

Finanční poměrové ukazatele jsou základem finanční analýzy. Vznikají jako podíl dvou absolutních ukazatelů. Poměrové ukazatele umožňují srovnání určitého podniku s jinými podniky (tzv. mezipodnikové srovnávání) nebo s odvětvovým průměrem, resp. konkurenčními podniky. Finanční analytik při analýze podniku musí přihlížet i k ekonomickému okolí podniku, především k tomu, na jakém typu trhu působí, zda dodává na místní trh nebo své výrobky vyváží apod. Pro účely řízení firmy jsou z poměrových ukazatelů vytvářeny ukazatelové soustavy.

Americká praxe používá pět skupin poměrových ukazatelů (odrážející pět stránek finančního zdraví firmy).

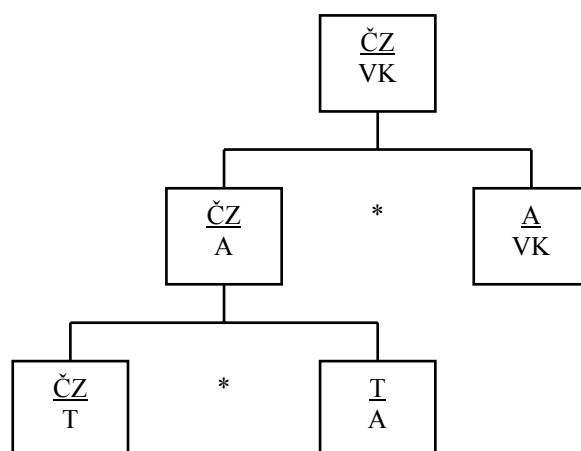
1. ukazatele likvidity měřící schopnost podniku uspokojit své běžné závazky,
2. ukazatele řízení (využití) aktiv, též ukazatelé aktivity měřící schopnost podniku využívat svá aktiva,
3. ukazatele zadluženosti měřící rozsah, v jakém je podnik financován cizím kapitálem,
4. ukazatele výnosnosti měřící celkovou účinnost řízení podniku,
5. ukazatele tržní hodnoty podniku měřící cenu akcií a majetek podniku

Pro vyhodnocení ukazatelů by bylo třeba vědět, jaká hodnota ukazatele je vysoká a jaká nízká, ale v některých případech to není jednoduché. Je vhodné také srovnat hodnoty ukazatelů v jednotlivých letech. Rovněž užitečné je srovnání s konkurenty a s nejlepšími podniky v daném oboru.

Jednotlivé ukazatele (ad1 – ad5) jsou podrobněji rozebrány v praktické části – viz subkapitola 4. 5.

#### ◆ **Pyramidová soustava finančních ukazatelů**

Pyramidové ukazatelové soustavy vycházejí z vrcholového ukazatele, který je předmětem zkoumání a dekomponují ho na další ukazatele tak, aby vznikla účelová hierarchie ukazatelů.

**Rozklad Du Pont**

Pramen: NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. (2002 )

Pozn.: ČZ/VK je výnosnost vlastního kapitálu, ČZ/T je zisková marže, T/A je obrat aktiv, A/VK je finanční páka.

♦ **Rychlé bonitní a bankrotní indikátory**

Tzv. bonitní a bankrotní indikátory, které slouží pro rychlou orientaci investorů a věřitelů, resp. pro rozřídění firem podle jejich kvality, tj. výkonnosti a důvěryhodnosti (ranking). Bonitní indikátory odrážejí míru kvality firmy podle její výkonnosti. Bankrotní indikátory jsou určeny především věřitelům, jež zajímá schopnost podniku dostát svým závazkům, resp. ratingové ohodnocení. Příkladem bankrotního indikátoru je **Altmanův index důvěryhodnosti** (Altmanovo skóre Z) – viz. praktická část, kapitola 4.5.

## 2.6 Učení a vzdělávání

Základní metodou znalostí dle **TRUNEČKA, J. (2004)** v nejširším slova smyslu je učení. Ovšem tento termín není zdaleka jednoznačný. Obecně se rozlišují **dva typy učení**:

1. učení se znalostem
2. učení se dovednostem

První typ hledá obecné zákonitosti, u druhého typu jde o zdokonalení schopností na základě procvičování nějaké činnosti. Také u manažerů si moderní doba postupně vynucuje požadavek permanentního celoživotního vzdělávání.

Moderní doba, v souladu s požadavky znalostní společnosti, přináší **požadavek permanentního učení**. Proces učení se stává nedílnou součástí pracovních úkolů a je prakticky neoddělitelný od existence člověka v organizace. Současný management znalostí rozeznává *organizační učení* a *učící se organizaci*. Při organizačním učení, nebo také učení probíhajícím v organizace, se v podstatě snažíme vytvořit takové prostředí, které je pro učení příznivé a podporuje jej, přitom vedoucí management se snaží jednotlivé pracovníky k učení motivovat.

### ***Učící se organizace***

**TRUNEČEK, J. (2003)** uvádí, že společnost znalostí mění podstatně podnikatelské chování. Není podle něj daleko doba, kdy firmy budou soutěžit o získání nejlepších pracovníků, kteří budou umět inovačně myslet a budou profesně i kvalifikačně na výši. Hlavní zájem se soustředí na výběr nejlepších lidí, kteří se dovedou permanentně učit a vzdělávat. To bude platit nejen s ohledem na vnější okolí, ale také dovnitř firem. Úloha manažera se bude měnit od autoritativního vedoucího k úloze neformálního rádce, učitele a zkušeného pracovníka.

Vzdělávání musí být úzce spjato s podnikovou strategií, uvádí dále **TRUNEČEK, J. (2004)**. Nová ekonomika je často charakterizována jako kvalifikovaná, založená na znalostech a vědomostech. Z hlediska konkrétní organizace to znamená, že všechny vzdělávací aktivity musí být velmi úzce spjaty s podnikovými cíli. Pro organizace to není lehce splnitelný požadavek, ale má-li být vzdělávání efektivní, není jiné cesty. Permanentní učení se stává součástí vývoje znalostního pracovníka. Požadavky dnešní praxe vyžadují kontinuální, celoživotní vzdělávání. Jeho obsah musí být přizpůsobován často se měnícím potřebám organizace.

Dle **TICHÉ, I., HRONA, J. (2002)** nabízí učící se organizace takovou formu organizace, která je flexibilní, adaptabilní, s rychlou reakcí na změny. Jde o takovou

organizaci, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje. Pojem učící se organizace se pokoušela vymezit řada autorů. Nejznámější je SENGE, P. (cit. TICHÁ, I., HRON, J., 2002), který popisuje učící se organizaci jako místo: „... kde lidé postupně zlepšují své schopnosti dosáhnout požadovaných výsledků ... kde se lidé ustavičně učí jak se učit spolu s ostatními ... kde lidé postupně objevují, jak se podílejí na vytváření reality, a jak ji mohou měnit.“ Další definici nabízí BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. (1998), kdy učící se organizace je organizace, která má dovednosti ve vytváření, získávání a transferu znalostí a v modifikaci svého chování tak, aby reflektovalo nové znalosti a interpretace.

SENGE, P. (cit. GIBSON, R., 1998) vymezuje učící se organizaci jako velice široký pojem a tento pojem může pro mnohé lidi znamenat mnoho různých věcí.

Učení je kontinuální, strategický proces, který musí být integrován do všech pracovních procesů. Pracovníci by měli mít neomezený přístup ke zdrojům informací, které jsou pro úspěch organizace rozhodující. Principy, kterými se tento typ organizace řídí, musí být založeny na spravedlivém hodnocení a odměňování, otevřeném přístupu k informacím, respektování odlišných názorů, posilování pravomocí jednotlivců a pracovních týmů, a to na všech organizačních úrovních.

Dle BELCOURT, M., WRIGHT, P. C. (1998) panuje obecná shoda v tom, že celoživotní vzdělávání představuje základní složku v procesu přerodu firmy na organizace, která je konkurenceschopná v globální ekonomice.

### 3. Metodika a cíl práce

Cílem diplomové práce je posoudit výkonnost vybraného podniku na základě rozboru dílčích činností mající vliv na výkonnost, dále pak navrhnout možnosti jejího zvyšování.

Z důvodu velmi široké problematiky jsem se zaměřila pouze na oblasti týkající se strategického řízení – a to na oblast strategického plánování, přípravy rozpočtů, měření výkonnosti a oblast finanční analýzy, dále pak na oblast informační techniky a finančního oddělení, hodnocení výkonnosti a organizačního učení.

Analýza a rozbor výkonnosti byly provedeny ve spolupráci s ČZ a. s. ve Strakonících, jejíž sídlo se nachází od 1. 9. 2004 v Praze.

Tato práce byla zpracována v období říjen 2005 až duben 2006. Ke zpracování diplomové práce byla prostudována česká i zahraniční odborná literatura zabývající se rozbohem a měřením výkonnosti. Na základě těchto poznatků byla vypracována v literární rešerši. Úplný seznam použité literatury je součástí této práce a je uveden v seznamu literatury.

Pro charakteristiku zkoumaného objektu ČZ a. s. byly využity zejména společnosti poskytnuté materiály (výroční zprávy za jednotlivá léta, kolektivní smlouvy), dále pak veřejně dostupné údaje z internetových stránek společnosti. Nedílnou součástí této kapitoly jsou pro lepší ilustraci využity tabulky, grafy a schémata, které jsou uvedeny v seznamu tabulek, grafů a schémat.

Analytická část byla zpracována na základě informací zejména z řízeného rozhovoru poskytnutého pracovníky ČZ a. s. a interních výkazů podniku.

V závěrečné diskusi je zhodnocen stav sledovaného podniku ČZ a. s. za předcházející léta, jeho výkonnost a jsou navrženy změny pro zvýšení výkonnosti. V této

kapitole jsem se rovněž opírala o názory jednotlivých autorů a některé jejich poznatky též využila pro navržení změn.

Celou práci jsem zpracovávala v programu Microsoft Office 2000, jehož součástí jsou programy Word a Excel. Diplomová práce je zakončena přílohami.



## 4. Charakteristika zkoumaného objektu ČZ a. s. a analýza současného stavu

### 4.1 Základní údaje o společnosti a organizační struktura

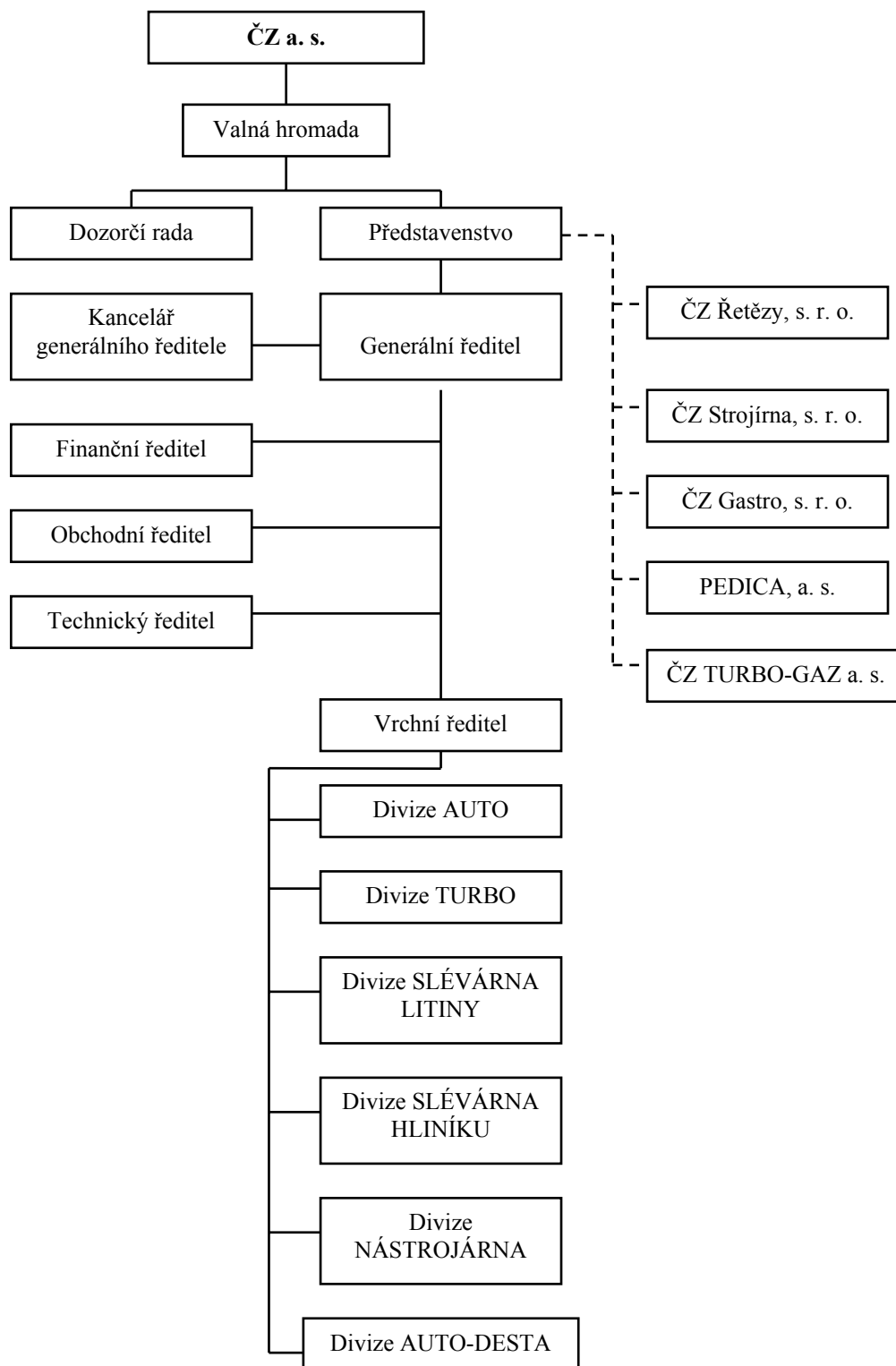
#### Základní údaje:

Obchodní firma:	ČZ, a. s.
Sídlo:	Sluneční náměstí 2540/5, 158 00 Praha 5
Identifikační číslo:	25181432
Datum založení:	1. 9. 2004
Způsob založení:	Na společnost <b>ČZ a. s.</b> přešlo formou převodu jmění na jediného akcionáře od <b>1. 9. 2004</b> obchodní jmění (včetně všech práv a povinností z pracovněprávních vztahů) společnosti <b>ČZ Strakonice, a. s.</b> se sídlem Strakonice, Tovární 202, 386 15, IČ 00009211, zapsané v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddílu B, vložce 39.

ČZ a. s. se sídlem v Českých Budějovicích převzala obchodní jmění společnosti ČZ Strakonice, a. s. Mimořádná valná hromada společnosti ČZ Strakonice, a. s. totiž rozhodla o zrušení společnosti bez likvidace s převodem obchodního jmění na hlavního akcionáře, kterým je společnost ČZ a. s.. Následně bylo sídlo společnosti přeneseno do Prahy.

## Organizační struktura:

Schéma č. 8



Pramen: Internetové stránky – WWW.CZAS.CZ

Společnost je členěna na divize, samostatné provozy a generální ředitelství. Organizační struktura společnosti zahrnuje 6 divizí: Auto, Turbo, Auto-DESTA, Nástrojárna, Slévárna hliníku, Slévárna litiny.

Divize AUTO vyrábí komponenty pro automobilový průmysl.

Divize TURBO se zabývá výrobou turbodmychadel pro nákladní automobily a zemědělskou techniku, a výrobou menších typů turbodmychadel s možností použití i pro osobní automobily.

Divize AUTO-DESTA vyrábí čelní vysokozdvížené vozíky, náhradní díly.

Divize NÁSTROJÁRNA konstruuje a vyrábí tlakové formy na hliníkové a zinkové slitiny, tlakové formy na plasty a pryž, a speciální stroje.

Divize SLÉVÁRNA HLINÍKU vyrábí odlitky z hliníkových slitin odlévaných pod tlakem na tlakových lisech s uzavírací silou až 1600 tun.

Divize SLÉVÁRNA LITINY vyrábí odlitky turbinových a ložiskových skříní pro turbodmychadla ze šedé a tvárné litiny a SiMO a odlitky žebrovaných válců pro spalovací motory a kompresory.

### **Dceřiné společnosti ČZ a. s.**

<i><u>Dceřiná společnost</u></i>	<i><u>Sídlo</u></i>	<i><u>Předmět podnikání</u></i>
ČZ Řetězy, s. r. o.	Tovární 202 Strakonice	Výroba válečkových, a strojů pro výrobu řetězů
ČZ Strojárna, s. r. o.	Tovární 202 Strakonice	Výroba obráběcích strojů
ČZ Gastro, s. r. o.	Tovární 202 Strakonice	Hostinská činnost, stravování
PEDICA CZ, a. s.	Sluneční náměstí 2540 Praha 5	Obchodní a servisní činnost
ČZ-TURBO-GAZ, a. s.	Nižnyj Novgorod Rusko	Příprava výroby turbodmychadel pro spalovací motory

## 4.2 Údaje o činnosti ČZ a. s.

ČZ a. s. je víceoborová společnost s více než osmdesátiletou tradicí strojírenské výroby. Zhruba 80 % procent produkce je určeno pro oblast automobilového průmyslu. Podle dostupných údajů se svou velikostí řadí na přední místo mezi strojírenskými firmami Jihočeského kraje i v rámci celé republiky. Firma se tradičně umísťuje v prestižním žebříčku CZECH TOP 100 a v soutěži Exportér roku. Zaměstnává zhruba 1400 zaměstnanců, spolu s dceřinými s. r. o. pak téměř dva tisíce osob. Výhodná poloha na okraji Strakonice je umocněna napojením na důležité silniční i železniční trasy a blízkostí hraničního přechodu se SRN.

- Výroba komponentů pro automobilový průmysl

Tato výroba představuje v současnosti hlavní výrobní program společnosti. Zahrnuje, mimo jiné, výrobní spolupráci se Škoda Auto, spočívající v dodávkách komponentů, konkrétně skříně diferenciálu, synchronních kroužků pro převodovku MQ 200 a víka předního a víko hlavy válců pro nový tříválcový motor Škoda 1,2 l. Zahájeny byly dodávky pro další významné výrobce v oblasti automobilového průmyslu zaměřené na komponenty pro výrobu vodních a olejových čerpadel a turbodmychadel. Vstup ČZ do tohoto segmentu umožnilo především zavedení technologií splňujících vysoké nároky na kvalitu a přesnost, ale také účelná kooperace v rámci skupiny ČZ. V oblasti zabezpečení kvality bylo dosaženo certifikace výroby podle norem ISO 9002 a VDA 6.1.

- Výroba plnicích turbodmychadel pro přeplňování spalovacích motorů

Spalovací motory jsou o výkonu 25 – 400 kW. Konkrétní užití se vztahuje k diesel motorům nákladních a užitkových automobilů, autobusů, traktorů, i pro stacionární využití. V současné době ČZ a. s. vyrábí tři základní typové řady K36, K27, C1. Typy K36 a K27 jsou původně licenční, typová řada C1 je z vlastního vývoje (1993). V oblasti zabezpečení kvality bylo dosaženo certifikace výroby podle norem ISO 9001. Právě vysoká jakost výrobků, založená na použití řady speciálních technologií, umožňuje exportovat 80 procent produkce na náročné světové trhy. Mezi rozhodující odběratele patří jeden z největších světových výrobců zemědělské techniky – firma John Deere. Prosazení se divize na východních trzích napomáhá společný podnik ČZ-Turbo-Gaz v Nižném Novgorodu, který

představuje pro ČZ a. s. strategickou poziční výhodu před ostatními výrobci turbodmychadel. Zajímavým trhem se pro ČZ stává rovněž Čína, kam směřují dodávky turbodmychadel pro potřeby výrobců nákladních automobilů.

- Výroba odlitků ze šedé a tvárné litiny

Tato výroba se svým dispozičním řešením i vybaveností řadí mezi nejmodernější slévárny v ČZ a v oblasti své technologie i ve střední Evropě. Typickými představiteli vyráběných odlitků o hmotnosti do 10 kg jsou žebrované válce vzduchem chlazených motorů a kompresorů, turbinové a ložiskové skříně turbodmychadel. Stále větší měrou se ve výrobním sortimentu slévárny objevují dolitky pro automobilový průmysl. Mimořádná kvalita odlitků, stavějící na vybudovaném a certifikovaném systému řízení jakosti podle DIN EIN ISO 9002 a VDA 6.1, zařazují slévárnu mezi akceptovatelné dodavatele předních evropských automobilek.

- Výroba odlitků z hliníku odlévaných pod tlakem

Odlitky jsou určeny zejména pro automobilový a spotřební průmysl. Investicí do robotizovaných pracovišť, jejichž základem jsou tlakové lisovací stroje o uzavírací síle 630 a 1600 t, se výrazně zvýšil výrobní potenciál jak z hlediska hmotnosti odlitku, a to až do 9 kg, tak i jakosti. Právě v této oblasti firma v minulých letech dosáhla významného zlepšení – do oblasti zabezpečení kvality byl zaveden systém a bylo dosaženo certifikace výroby jak podle norem ISO 9002, tak i VDA 6.1. Prodejní teritorium tohoto oboru zahrnuje, kromě tuzemského trhu a Slovenska, zejména SRN.

- Výroba nářadí

Tato výroba zahrnuje konstrukci a výrobu tlakových forem na hliníkové a zinkové slitiny, forem na plasty a pryž, tvářecích nástrojů na plech, nástrojů na přesný stříh a speciálních řezných nástrojů. Vlastní nástrojařské kapacity jsou předpokladem plynulého chodu výroby celé akciové společnosti. Svým rozsahem jsou schopny uspokojit nejen potřeby společnosti, zejména sléváren hliníku a litiny, ale oslovit i nejnáročnější zákazníky, zejména z automobilového průmyslu.

- Výroba čelních vysokozdvizných vozíků značky DESTA

Výroba je relativně novým oborem v ČZ a. s. Úlohu nosného výrobku po vozících řady DV C a s nosností 2,5 až 3,5 t, se zdvihy od 3,3 do 8,3 m a motory s pohonem plyn nebo nafta, přebírá nová modelová řada D o nosnosti 2,5 – 5 tun. Výrazné inovace doznaly akumulátorové vozíky, nové řady E o nosnosti 1,2 – 2 t. Dále jsou vyráběny terénní vysokozdvizné vozíky o nosnosti 3,5 tuny s označením DV 3522 TX a DV 35 T4 a vozíky vysokých nosností do 8 tun. Soustavná pozornost ČZ je zaměřena do oblasti dceřiných společností

Stručný průřez výrobním programem dceřiných společností:

Výrobky společnosti **ČZ ŘETĚZY, s. r. o.** jsou určeny pro jízdní kola, motocykly, automobily, všeobecné strojírenství, zemědělství i další průmyslová odvětví. Na světových trzích se prosazují řetězy ze Strakonice již více než 70 let především díky používání moderní technologie – z velké části vlastní výroby. **ČZ Strojírna, s. r. o.** je renomovaným výrobcem vysoce přesných brousících strojů na otvory i na kulato, speciálních brusek na díly vstřikovacích čerpadel automobilových motorů, jednoúčelových stavebnicových obráběcích strojů a transferních linek pro automobilový průmysl. Tradice výroby je více než padesátiletá. Společnost **ČZ Gastro, s. r. o.** je zaměřena na zajištění závodního stravování a na dodávky hotových jídel. Společnost **ČZ-Turbo-Gaz, a. s.** se sídlem v Nižnym Novgorodu se zabývá, jak již bylo řečeno, přípravou výroby turbodmychadel pro přeplňování spalovacích motorů. **PEDICA CZ, a. s.** se zabývá obchodní a zprostředkovatelskou činností; poskytuje servisní služby a poradenství.

### 4.3 Údaje o základním kapitálu společnosti

Tabulka č. 1

#### Vývoj základního kapitálu v jednotlivých letech (v tis. Kč)

Společnost	ČZ Strakonice, a. s.				ČZ a. s.	
	2000	2001	2002	2003	1.9.2004	31.12.2004
Vývoj	1 958 819	1 958 819	1 755 064	1 368 280	11 350	539 690

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Výše upsaného základního kapitálu v roce 2000 činila 1 958 819 000 Kč a byl zcela splacen. Základní kapitál byl rozložen na 1 708 819 ks akcií na majitele ve jmenovité hodnotě po 1000 Kč v zaknihované podobě a 25 ks akcií na majitele ve jmenovité hodnotě po 10 000 000 Kč v listinné podobě. V roce 2002 nabylo právní účinnosti snížení Základního kapitálu na 1 755 064 000 Kč. V roce 2003 došlo na základě rozhodnutí Řádné valné hromady ke snížení základního kapitálu společnosti o částku 386 784 000 Kč na 1 368 280 000 Kč likvidací vlastních akcií v držení společnosti a o hodnotu 213 036 000 Kč snížením jmenovité hodnoty akcií. Dne 1. 9. 2004 převzala obchodní jmění společnosti **ČZ Strakonice, a. s.** společnost **ČZ a. s.**, Základní kapitál byl ve výši 11 350 000 Kč, přičemž v tomto období byl navýšen na částku 539 690 000 Kč.

Vzhledem k tomu, že společnost má akcie neobchodovatelné, v listinné podobě, neexistuje oznamovací povinnost držitelů akcií vůči společnosti. V roce 2003 žádná osoba výše uvedený podíl nenahlásila. V roce 2004 došlo k nakoupení akcií společností SPPD a. s., jejíž výše vkladu činí 91,01 %.

Tabulka č. 2

**Majetkové účasti a ostatní dlouhodobé cenné papíry**  
**společnosti ČZ a. s. v jednotlivých letech**

Fin. investice	rok 2001		rok 2002		rok 2003		rok 2004	
	Hodnota upsaného kapitálu (v tis. Kč)	Podíl na základním kapitálu	Hodnota upsaného kapitálu (v tis. Kč)	Podíl na základním kapitálu	Hodnota upsaného kapitálu (v tis. Kč)	Podíl na základním kapitálu	Hodnota upsaného kapitálu (v tis. Kč)	Podíl na základním kapitálu
ČZ Řetězy, s.r.o.	100	100,00%	100	100,00%	100	100,00%	100	100,00%
ČZ Strojirna, s.r.o.	100	80,00%	100	80,00%	100	80,00%	100	80,00%
ČZ Blatná, s.r.o. v likvidaci	100	100,00%	100	100,00%	0	0	0	0
ČZ Gastro, s.r.o.	6 000	100,00%	6 000	100,00%	6 000	100,00%	6 000	100,00%
JZA, a.s.	173 995	67,44%	258 000	100,00%	258 000	100,00%	0	0
ČZ-Turbo-Gaz, a.s.	562	51,00%	426	51,00%	398	51,00%	407 892	51,00%
DESTA-NOVA, a.s. v konkursu	73 059	49,54%	73 056	49,54%	73 056	49,54%	73 056	49,54%
DESTA-CZ, a.s. v konkursu	36 529	39,37%	29 028	39,37%	29 028	39,37%	29 028	39,37%
PEDICA CZ, a.s.	120 000	33,33%	120 000	33,33%	120 000	33,33%	205 200	100%
KLIMA, a.s.	106 146	33,19%	106 440	33,29%	106 440	33,29%	0	0
VÚOSO, a.s.	39 766	32,54%	39 916	32,66%	39 916	32,66%	0	0

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Z přehledu je zřejmé, že podíl ČZ a. s. na základním kapitálu ostatních společností se během posledních let měnil, a to zejména tím, že docházelo k likvidacím (ČZ Blatná, s. r. o., JZA, a. s.) nebo ke konkursům (DESTA-NOVA, a. s., DESTA-CZ, a. s.). V roce 2002 byl zaznamenán nejvýznamnější pohyb v dlouhodobém finančním majetku, došlo tedy k nákupu finančního podílu společnosti JZA, a. s. do výše 100 %. V roce 2003 došlo ke zrušení společnosti ČZ Blatná, s. r. o. v likvidaci zároveň společnost JZA, a. s. vstoupila dne 1. 1. 2004 též do likvidace. Dále byly prodány akcie Klima, a. s. a VÚOSO, a. s. Zároveň však ČZ a. s. pořídila akcie společnosti PEDICA CZ, a. s. do výše 100 %, a tímto podílem se stala novou dceřinou společností ČZ a. s.

Podnikem ve skupině se pro vysvětlení myslí mateřský podnik (ČZ a. s.) a podniky s rozhodujícím vlivem a podniky s podstatným vlivem (dceřiné společnosti).

#### **4.4 Vybrané charakteristiky podniku**

Skupina ČZ v současnosti svým obratem patří mezi největší strojírenské firmy v České republice je předním exportérem do cizích zemí – zejména do SRN, Francie, Velké Británie, Číny, Ruska, na Slovensko atd. Předchozí roky byly pro akciovou společnost náročné. V roce 2002 postily společnost povodně, byly však také zaregistrovány výkyvy světové ekonomiky. Tato skutečnost tvrdě postihla exportující firmy, ČZ Strakonice, a. s. nevyjímaje. O desítky milionů korun firmu totiž připravil mimořádně nepříznivý vývoj kurzu koruny, která ve vztahu k EURU meziročně posílila o téměř 11 procent. Do roku 2003 vstupovala s určitou nejistotou. Byla ukončena výroba převodovek pro motory Škoda. Právě převodové skříně, kterých v tehdejší ČZ Strakonice, a. s. od roku 1987 bylo vyrobeno téměř tři miliony, tvořily po řadu let nosnou část výrobního programu firmy. Proces ukončení výroby převodovek ve Strakonících byl poměrně náročný, požadavkům zákazníka bylo nutno vyhovět jak v množství a termínech, tak i kvalitě. Rok 2004 je významný v tom, že společnost funguje do konce srpna jako ČZ Strakonice, a. s. , a od 1. 9. 2004 přejímá jméno ČZ a. s. Tato společnost jako právní nástupce pokračuje v plném rozsahu v podnikatelských aktivitách převzaté společnosti.



Přes veškeré skutečnosti a události se ukazuje, že firma zůstává stabilní, což dokazují následující údaje v tabulkách a grafech.

Tabulka č. 3

**Přehled tržeb společnosti**  
**(v tis. Kč)**

Rok	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Tržby za vlastní výrobky</b>	2 359 972	2 311 555	2 202 537	1 325 865	1 340 764
<b>Tržby z prodeje služeb</b>	149 750	152 097	148 710	207 771	214 903
<b>Tržby za zboží</b>	1 638	1 148	565	454	2 435
<b>TRŽBY CELKEM</b>	<b>2 511 360</b>	<b>2 464 800</b>	<b>2 351 812</b>	<b>1 534 090</b>	<b>1 558 102</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004  
Internetové stránky – www.czas.cz

Vývoj tržeb se po roce 2000 stále snižoval. Do roku 2002 je ovlivněn zejména trvale sestupným trendem v dodávkách převodovek pro Škoda Auto. Naproti tomu se takto ztracený obrat podařilo kompenzovat rychlou dynamikou nárůstu ostatních oborů, zejména turbodmychadel, manipulační techniky a odlitků z hliníku. Rok 2003 představuje rapidní pokles tržeb, jejichž výše činí 1 534 mil. Kč. Celková hodnota tržeb představují pokles proti předchozímu roku 2002 o 34,7 %. Tento fakt je ovlivněn ukončením výroby převodovek pro Škoda Auto v měsíci březnu. Dosažené tržby v za prodej vlastních výrobků a služeb se mírně navýšily ( o 24 mil., tj. o 1,57 %) oproti přecházejícímu roku 2003. Na tomto objemu se podílely zejména následující komodity – komponenty pro automobilový průmysl, turbodmychadla, manipulační technika zn. DESTA, odlitky z hliníku, odlitky z šedé a tvárné litiny a nástrojářská produkce.

Tabulka č. 4

**Vliv vývoje převodovek na celkové tržby**  
**a přidaná hodnota**

Položka	m. j.	2001	2002	2003	1.-8. 2004	9.-12. 2004
Převodovky	tis. Kč	1 393 028	1 231 302	159 313	0	0
	ks	180 284	155 477	20 103	0	0
Ostatní obory	tis. Kč	1 071 772	1 120 510	1 374 777	1 000 710	557 392
<b>Tržby celkem</b>	<b>tis. Kč</b>	<b>2 464 800</b>	<b>2 351 812</b>	<b>1 534 090</b>	<b>1 000 710</b>	<b>557 392</b>
Přidaná hodnota	tis. Kč	674 941	692 985	527 025	384 313	181 700
<b>Podíl přidané hodnoty na tržbách</b>		<b>0,274</b>	<b>0,295</b>	<b>0,344</b>	<b>0,384</b>	<b>0,326</b>

Pozn.: Přidaná hodnota je tvořená: osobními náklady, odpisy a ziskem z výrobní činnosti, který je pouze dopočtem k předcházejícím dvěma položkám.

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Od roku 2001 tržby za prodej převodovek klesají. Z výsledků roku 2003 je zřejmé, že plánované záměry společnosti se dařilo naplňovat, tj. zajištění bezproblémového ukončení převodovek bez dopadu do kvality a termínů dodávek zákazníkovi. Výpadek výroby převodovek byl částečně eliminován rozvojem ostatních oborů – komponenty pro automobilový průmysl, turbodmychadla, manipulační technika zn. DESTA, odlitky z hliníku a nástrojářská produkce. V druhé polovině roku 2004, kdy společnost převzala ČZ a. s., byly dosaženy tržby ve výši 557,4 mil. Kč. Největší dynamika byla zaznamenána zejména v oboru výroba turbodmychadel, odlitků z litiny a hliníku a nástrojářská produkce. Do roku 2003 se zvyšoval též podíl přidané hodnoty na tržbách, v roce 2004 však mírně poklesl.

Tabulka č. 5

**Přehled tržeb společnosti dle teritorií**  
**(v tis. Kč)**

<b>Rok</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Celkem prodej včetně vývozu</b>	<b>2 511 360</b>	<b>2 464 800</b>	<b>2 351 812</b>	<b>1 534 090</b>	<b>1 558 102</b>
Tuzemsko	2 130 054	1 961 230	1 859 336	920 140	917 499
<b>Vývoz celkem</b>	<b>381 306</b>	<b>503 570</b>	<b>492 476</b>	<b>613 950</b>	<b>640 603</b>
z toho: Slovensko	34 183	37 128	39 653	26 354	26 592
Evropská Unie	265 086	297 122	276 093	334 693	325 861
střední a východní Evropa	44 572	60 756	123 992	144 473	190 159
ostatní	37 465	108 564	52 738	108 430	124 583

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004  
Internetové stránky – [www.czas.cz](http://www.czas.cz)

Z přehledu je zřejmá rychlá dynamika exportu (o více než 29 % mezi roky 2000 a 2002), související s dodávkami pro automobilový průmysl. Tento nárůst pokračuje též v roce 2003, kde se export zvýšil oproti předchozímu roku téměř o 25 %. Vývoz se nadále zvyšuje i v roce 2004. Největší objem vývozu v tomto roce směřoval do Ruska, Francie, Německa, Mexika, Číny, Běloruska a do Itálie. Nejúspěšnějšími vývozními komoditami jsou turbodmychadla, komponenty pro automobilový průmysl, odlitky z hliníku a litiny, manipulační technika a nástrojářské výrobky.

**Hlavní investice společnosti v období 2000 – 2004**  
**(v mil. Kč)**

<b>Rok</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
<b>Přímé investice HIM a NHIM celkem</b>	<b>143</b>	<b>215</b>	<b>216</b>	<b>114</b>	<b>105</b>
z toho stroje a zařízení	95	165	134	66	61
stavby	40	29	60	25	32
<b>Leasing strojů a zařízení v PC</b>	<b>58</b>	<b>28</b>	<b>21</b>	<b>12</b>	<b>14</b>
<b>Generální opravy a opravy budov</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>31</b>	<b>10</b>	<b>11</b>

Pramen: Výroční zpráva za rok 2002

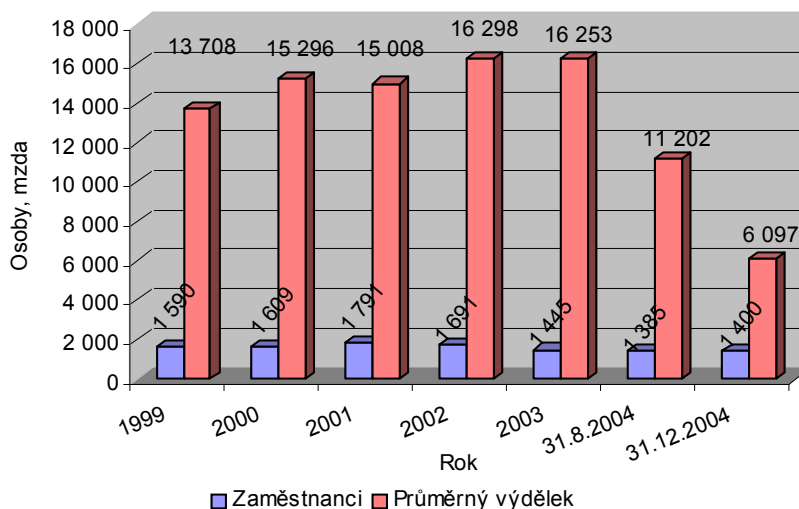
Internetové stránky – [www.czas.cz](http://www.czas.cz)

**Hlavní investice:**

- 2000 - CNC obráběcí centra a soustruhy pro výrobu dílů pro automobilový průmysl  
 - instalace průmyslového rentgenu na slévárně hliníku  
 - obnova a rozšíření vozového parku podnikové dopravy
- 2001 - pracoviště tlakového lití  
 - stroj na tváření pouzder, rekonstrukce budov  
 - obráběcí centrum, stolová frézka
- 2002 - prototypová dílna slévárny litiny, ultrazvuková pračka DÜRR  
 - obráběcí centra Chiron a DMG, rozšíření počítačového serveru  
 - modernizace trafostanice, hrotová bruska BHA a vyvažovačka Schenck
- 2003 - rekonstrukce a modernizace robotizovaného pracoviště s lisem CLH 630  
 - pořízení nových forem pro automobilový průmysl  
 - dokončení kalící linky SOLO
- 2004 - pořízení soustruhu MASTURN 54 CNC pro vývoj turbodmychadel  
 - rekonstrukce střechy budovy II, pořízení 8 ks vysokozdvíhových vozíků  
 - dokončení druhé etapy 2. hlavní příčné komunikace

Graf č. 1

### Vývoj počtu pracovníků a průměrných výdělků

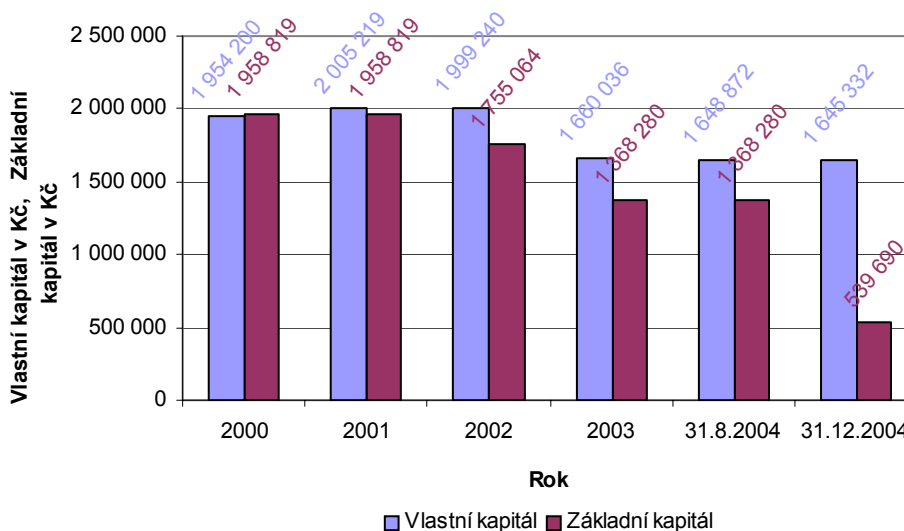


Pozn.: Počty zaměstnanců jsou uvedeny v průměrných přepočtených stavech  
 Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Počet zaměstnanců od roku 2002 klesá, přičemž v druhé polovině roku 2004 došlo k téměř nepatrnému nárůstu, a to o 15 zaměstnanců. Průměrná mzda byla nejvyšší v roce 2002 a stále se snižuje. Od roku 2002 se průměrná mzda za sledované období (k 31. 12. 2004) snížila o 10 201 Kč, což činí téměř 63 %.

Graf č. 2

### Přehled o změnách vlastního a základního kapitálu (v tis. Kč)

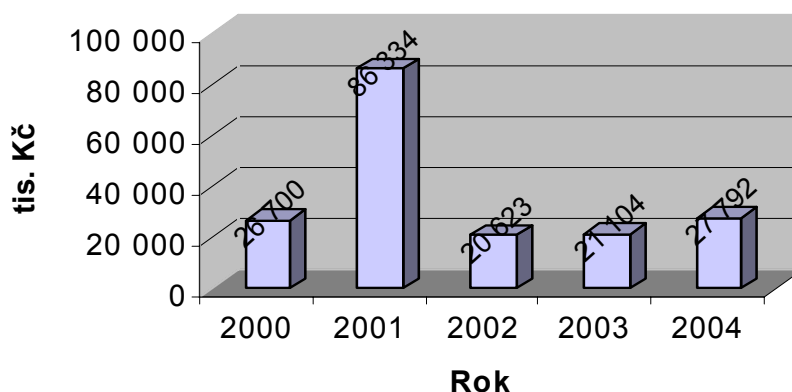


Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004  
 Internetové stránky – [www.czas.cz](http://www.czas.cz)

Základní kapitál se rok od roku snižoval, zejména pak v druhé polovině roku 2004, kdy obchodní jmění přešlo na ČZ a. s. Se snižováním základního kapitálu souvisí rovněž postupné, sic nepatrné snižování vlastního kapitálu.

Graf č. 3

**Hospodářský výsledek společnosti po zdanění**  
**(v tis. Kč)**



Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004  
Internetové stránky – [www.czas.cz](http://www.czas.cz)

V roce 2001 společnost pokračovala v naplňování svého cíle, stát se vyhledávaným dodavatelem automobilového průmyslu, jehož konkurenceschopnost je založena na komplexním charakteru výrobních kapacit, kvalifikované pracovní síle. Mezi rozhodující úkoly hodnoceného období patřil požadavek zvýšení rentability podnikání a růst podílu výrobků s vyšším stupněm přidané hodnoty. Tyto cíle se zdařily, což je vidět na rapidním vzrůstu hospodářského výsledku. Další roky hospodářský výsledek klesá. Mezi rozhodující vlivy na hospodářský výsledek roku 2002 patří nepříznivý kurzový vývoj, dopad z povodní, ale též realizace opatření, souvisejících s blížícím se ukončením výroby významného výrobku – převodových skříní pro Škoda Auto (březen 2003). V roce 2004 zisk začíná opět mírně narůstat – o necelých 32 %.

## 4.5 Měření výkonnosti pomocí finanční analýzy

### Ukazatele likvidity

Tyto ukazatele charakterizují schopnost firmy platit (vyrovnat) své závazky, resp. strukturu kapitálu firmy z hlediska jeho doby životnosti. Mají odpovědět na otázku, zda firma bude schopna vyrovnat své dluhy, když nastane doba jejich splatnosti.

#### Běžná likvidita

#### **oběžná aktiva / krátkodobé závazky**

Tabulka č. 7

#### Běžná likvidita (v tis. Kč)

Rok	Oběžná aktiva	Krátk. závazky	Výsledek (Kč)
2001	992 061	504 662	<b>1,9658</b>
2002	958 057	405 765	<b>2,3611</b>
2003	781 393	409 235	<b>1,9094</b>
2004	895 422	351 720	<b>2,5458</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Tento ukazatel měří platební schopnost podniku z hlediska kratšího období (obvykle se počítá měsíčně).. Je to poměrně hrubý ukazatel platební schopnosti, ale je v praxi velmi rozšířený. Ve světě se za jeho přijatelnou hodnotu považují hodnoty v intervalu **1,5 – 2,5**. Čím je jeho hodnota vyšší, tím menší je riziko platební neschopnosti nebo že odběratelé nezaplatí všechny pohledávky. Zároveň však platí, že příliš vysoká hodnota oběžných aktiv snižuje výnosnost podniku.

Z výše uvedených údajů vyplývá, že ve sledovaném roce 2004 připadá na 1 Kč krátkodobých závazků 2,5 Kč oběžného majetku. Jelikož je doporučena hodnota větší než 1,5, firma se jeví z pohledu běžné likvidity jako likvidní. Oproti roku 2003 se likvidita ve sledovaném roce zvýšila o 0,6 Kč oběžných aktiv na 1 Kč krátkodobých závazků, a to především zvýšením oběžných aktiv.

#### Pohotová likvidita

#### **(oběžná aktiva – zásoby) / krátkodobé závazky**

**Pohotov likvidita**  
(v tis. Kč)

Rok	Obžn aktiva	Zásoby	Krátk. závazky	Výsledek
2001	992 061	271 486	504 662	<b>1,43</b>
2002	958 057	243 936	405 765	<b>1,76</b>
2003	781 393	189 499	409 235	<b>1,45</b>
2004	895 422	218 496	351 720	<b>1,92</b>

Pramen: Vyron zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Tento ukazatel lépe vystihuje okamžitou platební schopnost. Zásoby jsou totiž obvykle mn likvidní než ostatní obžn aktiva. Standardn hodnoty se nacházejí mezi **1 – 1,5**; prahov (kritick) hodnota je **1**.

Protože hodnota tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 1, lze z výše uvedených údajů odvodit, že sledovan podnik je z hlediska pohotov likvidity likvidní. V takovm ppad je podnik schopen se vyrovnat se svými závazky, aniž by musel prodávat zásoby. Pohotov likvidita opět vzrostla oproti roku 2003, a to v závislosti na zvyšenm množství aktiv.

Okamžit likvidita

**(peněžní prostředky + peněžní ekvivalenty) / krtkodob závazky**

**Okamžit likvidita**  
(v tis. Kč)

Rok	Peníze	Ekvivalenty	Krátk. závazky	Výsledek
2001	367	30 010	504 662	<b>0,06</b>
2002	437	79 011	405 762	<b>0,20</b>
2003	396	57 485	409 235	<b>0,14</b>
2004	459	55 662	351 720	<b>0,16</b>

Pramen: Vyron zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Tento ukazatel mr schopnost firmy hradit právě splatn dluhy. Likvidita je zajiřtna pri hodnot ukazatele alespoň **0,2**.

V tomto ppad se byla okamžit likvidita v normě pouze v roce 2002, kdy firma měla na běžných utch více peněžních prostředků. V dalřch letech se tyto peněžní prostředky snižují a s tím se snižuje i okamžit likvidita a souasně je pod stanovenou

hranicí 0,2. Z toho lze odvodit, že by firma měla mít více peněžních prostředků v hotovosti a na běžných účtech.

### Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele měří využití jednotlivých složek majetku, tedy jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy: má-li jich více, než je účelné, vznikají mu zbytečné náklady a tím nízký zisk, má-li jich málo, přichází o tržby, které by mohl získat. Ukazatele se počítají pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, fixní aktiva a pro celková aktiva.

#### Rychlost obratu zásob

**tržby / zásoby**

Tabulka č. 10

#### Rychlost obratu zásob (v tis. Kč)

Rok	Tržby	Zásoba	Výsledek
2001	2 464 800	271 486	<b>9,08</b>
2002	2 351 812	243 936	<b>9,64</b>
2003	1 534 090	189 499	<b>8,10</b>
2004	1 558 102	218 496	<b>7,13</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Rychlost obratu zásob udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob firmy prodána a znovu zaskladněna.

#### Doba obratu zásob

**(zásoby / tržby) \* 360**

Tabulka č. 11

#### Doba obratu zásob (v tis. Kč)

Rok	Zásoba	Tržby	Výsledek (dny)
2001	271 486	2 464 800	<b>40</b>
2002	243 936	2 351 812	<b>37</b>
2003	189 499	1 534 090	<b>44</b>
2004	218 496	1 558 102	<b>50</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Doba obratu zásob udává průměrný počet dnů, po něž jsou zásoby vázány v podnikání do doby jejich spotřeby (jde-li o suroviny a materiál). Vzhledem k tomu, že



ČZ a. s. je strojírenský podnik, doba obratu se nachází na dobré úrovni. Nejedná se o rychloobrátkové zásoby, tudíž by mohla být doba obratu i delší. Vše se ovšem odvíjí od nákladů na dodávku, nákladů na skladování, atd.

### Ukazatele zadluženosti

Ukazatelé zadluženosti vyjadřují strukturu kapitálu firmy z hlediska jeho původu, měří tedy rozsah, v jakém podnik užívá k financování dluh. Zadluženost měříme dvěma způsoby:

*1. vycházíme z rozvahy a počítáme rozsah, ve kterém dluhy financují aktiva:*

Celková zadluženost

**cizí kapitál / celková aktiva**

Tabulka č. 12

#### Celková zadluženost (v tis. Kč)

Rok	Cizí kapitál	Aktiva	Výsledek (Kč)
2001	708 411	2 741 985	<b>0,2584</b>
2002	682 434	2 693 610	<b>0,2534</b>
2003	630 686	2 295 789	<b>0,2747</b>
2004	559 216	2 205 498	<b>0,2536</b>

Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Celkový dluh (většinou v rozvaze položka cizí zdroje) zahrnuje jak dlouhodobé, tak krátkodobé dluhy. Věřitelé podniku dávají přednost nižšímu zadlužení, neboť to pro ně představuje nižší riziko, vlastníci podniku naopak chtějí využít finanční páky. Za **předlužený podnik** lze považovat takový, jehož dluhy jsou větší než hodnota jeho majetku.

Ve skutečnosti v roce 2004 připadalo na 1 Kč aktiv 0,25 Kč dluhu, což představuje snížení oproti roku 2003 o 0,02 Kč. Celková zadluženost má klesající tendenci a nachází se na velmi nízké úrovni.

*2. vycházíme z výsledovky a počítáme krytí nákladů na cizí kapitál (úroků a dalších poplatků) ziskem před úroky a zdaněním (EBIT).*

Úrokové krytí

**EBIT / placené úroky**

**Úrokové krytí**  
(v tis. Kč)

Rok	EBIT	Úroky	Výsledek
2001	140 536	8656	<b>16,24</b>
2002	77 375	5 572	<b>13,89</b>
2003	31 869	3 370	<b>9,46</b>
2004	52 199	5 626	<b>9,28</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Je zde zjišťováno, kolikrát převyšuje to, co je podnik schopen vyprodukovat, výši toho, co bude muset zaplatit věřitelům. Ukazatel je považován za jeden z ukazatelů finanční stability, tj. odolnosti podniku proti zhroucení financí podniku v důsledku úbytku cizích zdrojů. Prahovou hodnotou je číslo **1**, cílová hodnota by měla být podstatně **vyšší**.

Z přehledu je zřejmé, že v roce 2001 je úrokové krytí velmi vysoké. V dalších letech se ale vlivem snížení zisku ukazatel rapidně snížil a to díky velmi malým úrokům, neboť ČZ a. s. využívá pouze krátkodobé bankovní úvěry, a to v malé míře.

Ukazatel překapitalizování

**vlastní kapitál / stálá aktiva**

**Ukazatel překapitalizování**  
(v tis. Kč)

Rok	Vlastní kapitál	Stálá aktiva	Výsledek
2001	2 005 219	1 687 366	<b>1,19</b>
2002	1 999 240	1 658 825	<b>1,21</b>
2003	1 660 036	1 466 466	<b>1,13</b>
2004	1 645 332	1 269 165	<b>1,30</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Vzhledem k tomu, že tento ukazatel by měl být nepatrně nižší než 1, výsledků tedy vyplývá, že firma je mírně překapitalizovaná – využívá méně cizího kapitálu, než by měla.

**Ukazatele rentability (výnosnosti, ziskovosti)**

Ukazatele rentability se používají pro hodnocení a komplexní posouzení celkové efektivnosti. Pomocí nich je vyjadřována intenzita využívání, reprodukce a zhodnocení kapitálu vloženého do organizace. Ukazují kombinovaný vliv likvidity, aktivity a zadluženosti na zisk organizace.

### Rentabilita tržeb

**čistý zisk / tržby**

Tabulka č. 15

#### **Rentabilita tržeb** (v tis. Kč)

<b>Rok</b>	<b>Zisk</b>	<b>Tržby</b>	<b>Výsledek (Kč)</b>
<b>2001</b>	86 334	2 464 800	<b>0,0350</b>
<b>2002</b>	20 623	2 351 812	<b>0,0088</b>
<b>2003</b>	21 104	1 534 090	<b>0,0138</b>
<b>2004</b>	27 792	1 558 102	<b>0,0178</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Na 1 Kč tržeb připadá ve skutečnosti v roce 2004 pouhých 0,0178 Kč zisku. Oproti roku 2002 je trend mírně rostoucí v souvislosti s mírným navýšením zisku a poklesem tržeb.

### Rentabilita celkových aktiv - (ROA)

**EBIT / aktiva**

Tabulka č. 16

#### **Rentabilita celkových aktiv** (v tis. Kč)

<b>Rok</b>	<b>Zisk</b>	<b>EBIT</b>	<b>Aktiva</b>	<b>Výsledek (Kč)</b>
<b>2001</b>	86 334	140 536	2 741 985	<b>0,0513</b>
<b>2002</b>	20 623	77 375	2 562 000	<b>0,0302</b>
<b>2003</b>	21 104	31 869	2 693 610	<b>0,0118</b>
<b>2004</b>	27 792	52 199	2 205 498	<b>0,0237</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Tento ukazatel měří hrubou produkční sílu aktiv firmy před odpočtem daní a nákladových úroků. Na 1 Kč aktiv připadá ve skutečnosti v roce 2004 pouze 0,0237 Kč zisku před úroky a zdaněním. Nízká rentabilita je dána výrazným poklesem zisku v roce 2002 zejména z důvodu snížení plánované a skutečné výroby převodovek, dále pak z důvodu natvoření opravných položek dlouhodobého majetku.

### Rentabilita vlastního kapitálu – (ROE)

**čistý zisk / vlastní kapitál**

**Rentabilita vlastního kapitálu**  
(v tis. Kč)

Rok	Zisk	Vlastní kapitál	Výsledek (Kč)
2001	86 334	2 005 219	<b>0,0431</b>
2002	20 623	1 999 240	<b>0,0103</b>
2003	21 104	1 660 036	<b>0,0127</b>
2004	27 792	1 645 332	<b>0,0169</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Je rozhodujícím ukazatelem, neboť měří efektivnost, s níž podnik využívá kapitál vlastníků. Udává kolik Kč (haléřů, %) čistého zisku připadá na 1 Kč investovanou do podniku jeho vlastníky. Na 1 Kč vlastního kapitálu připadá 0,0169 Kč čistého zisku. Od roku 2001 rentabilita rapidně klesla z důvodu snížení zisku. Od sledovaného roku 2004 rentabilita začíná opět mírně stoupat. Meziroční nárůst činí 33 %, což bylo dáno zvýšením zisku a poklesem základního kapitálu k 31. 12. 2004 na 539 690 000 Kč.

**Ukazatele tržní hodnoty**

Investoři, kteří vložili svůj kapitál do základního kapitálu firmy, potenciální investoři a všichni, kdo obchodují na kapitálovém trhu, se zajímají o návratnost svých investic. Té lze dosáhnout buď prostřednictvím dividend, nebo růstem ceny akcií.

ČZ a. s. vlastní kmenové akcie v listinné podobě, nelze s nimi tedy obchodovat na trhu, a proto není ani stanovena tržní cena. Dividendy se od roku 2001 nevyplácejí.

**Účetní hodnota akcie**

**vlastní kapitál / počet kmenových akcií**

**Účetní hodnota akcie**

Rok	Vlastní kapitál (Kč)	Počet akcií	Výsledek
2001	2 005 219 000	1 708 844	<b>1173,44</b>
2002	1 999 240 000	1 922 304	<b>1040,02</b>
2003	1 660 036 000	1 482 025	<b>1120,11</b>
2004	1 645 332 000	578	<b>2846595,16</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

V roce 2004 se snížil základní kapitál na 539 690 000 Kč v důsledku převzetí obchodní jmění společností ČZ a. s. a s tím se též snížil počet akcií.

## Čistý zisk na akcii

**čistý zisk / počet kmenových akcií**

Tabulka č. 19

### Čistý zisk na akcii

Rok	Čistý zisk	Počet akcií	Výsledek (kč)
2001	86 334 000	1 708 844	<b>50,52</b>
2002	20 623 000	1 922 304	<b>10,73</b>
2003	21 104 000	1 482 025	<b>14,24</b>
2004	27 792 000	578	<b>48083,04</b>

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Rozhodujícím ukazatelem pro akcionáře je čistý zisk připadající na jednu akcii. Ten se rozděluje na část připadající na dividendy a část pro budoucí rozvoj podniku (soustřeďuje se ve fondech), která bude znamenat růst hodnoty podniku v budoucnu.

## RIZIKO BANKROTU (Z- SKÓRE)

Z-skóre vyjadřuje finanční situaci firmy a je doplňujícím faktorem při finanční analýze firmy. Pomocí **faktoru Z** lze měřit šance podniku na dlouhodobou existenci. **ŠULÁK, M., VACÍK, E. (2004)** uvádí, že tým prof. **Altmana** provedl v roce 1983 úpravu původního modelu z roku 1968 s přihlédnutím ke změnám v oblasti finančního managementu, kapitálových trhů a ke změněným ekonomickým podmínkám (nazývaný též **Zeta Z – score**). Pokud hodnota tohoto upraveného modelu **Z – score** bude nižší než **1,20**, naznačuje to budoucí finanční potíže firmy, pokud budou hodnoty v rozmezí **1,21 – 2,89** (tzv. šedá zóna) nelze přesně určit budoucí vývoj, pokud však bude hodnota vyšší než **2,90**, jedná se o zdravou firmu.

$$Z = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

$X_1$  = pracovní kapitál / celková aktiva,

$X_2$  = čistý nerozdělený zisk / celková aktiva,

$X_3$  = EBIT / celková aktiva,

$X_4$  = hodnota vlastního kapitálu / celkové dluhy,

$X_5$  = tržby / celková aktiva.

**Proměnné pro výpočet Z – score**  
(v tis. Kč)

Rok / proměnná	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	X <sub>5</sub>
2001	0,178	0,031	0,051	2,831	0,899
2002	0,216	0,008	0,030	2,930	0,918
2003	0,138	0,008	0,012	2,632	0,570
2004	0,247	0,013	0,024	2,942	0,706

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

$$Z_{2001} = 0,717 * 0,178 + 0,847 * 0,031 + 3,107 * 0,051 + 0,420 * 2,831 + 0,998 * 0,899$$

$$Z_{2001} = \mathbf{2,396}$$

$$Z_{2002} = 0,717 * 0,216 + 0,847 * 0,008 + 3,107 * 0,030 + 0,420 * 2,930 + 0,998 * 0,918$$

$$Z_{2002} = \mathbf{2,402}$$

$$Z_{2003} = 0,717 * 0,138 + 0,847 * 0,008 + 3,107 * 0,012 + 0,420 * 2,632 + 0,998 * 0,570$$

$$Z_{2003} = \mathbf{1,817}$$

$$Z_{2004} = 0,717 * 0,247 + 0,847 * 0,013 + 3,107 * 0,024 + 0,420 * 2,942 + 0,998 * 0,706$$

$$Z_{2004} = \mathbf{2,203}$$

Hodnoty Z – score se pohybují zhruba kolem hodnoty 2, a proto z výsledků podle **Altmana** je zřejmé, že podnik se nachází v tzv. „šedé zóně“, a tudíž nelze určit budoucí vývoj podniku. Zároveň však tyto výsledky nenaznačují budoucí potíže firmy, avšak firma by měla provést podrobnější analýzu společnosti.

### **INDEX BONITY**

Index bonity ukazuje jaká je finančně-ekonomická situace hodnocené firmy. Čím větší hodnotu dostaneme, tím je situace podniku lepší. Při hodnocení výsledků se postupuje dle následujících kritérií:

Výsledek	Situace
-3; -2	extrémně špatná
-2; -1	velmi špatná
-1; 0	špatná
0; +1	určité problémy
+1; +2	dobrá
+2; +3	velmi dobrá
+3 a více	extrémně dobrá

$$IB = 1,5 * X_1 + 0,09 * X_2 + 10 * X_3 + 5 * X_4 + 0,3 * X_5 + 0,1 * X_6$$

$X_1$  = cash flow / cizí zdroje  
 $X_2$  = celková aktiva / cizí zdroje  
 $X_3$  = zisk před zdaněním (EBT) / celková aktiva  
 $X_4$  = zisk před zdaněním (EBT) / celkové výnosy  
 $X_5$  = zásoby / celkové výkony  
 $X_6$  = celkové výkony / celková aktiva

Tabulka č. 21

**Proměnné pro výpočet indexu bonity**  
(v tis. Kč)

Rok / proměnná	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$
<b>2001</b>	0,650	3,870	0,048	0,052	0,098	1,010
<b>2002</b>	0,770	3,950	0,027	0,030	0,091	0,990
<b>2003</b>	0,590	3,640	0,012	0,017	0,105	0,780

Pramen: Výroční zprávy za roky 2001, 2002, 2003, 2004

Od roku 2004 přestává ČZ a. s. sestavovat výkaz cash flow (není podmínkou pro účetní závěrku), proto pro výpočet indexu bonity používám pouze roky, které předcházejí roku 2004. Informace o cash flow za sledovaný rok 2004 nebyly společností poskytnuty.

$$IB_{2001} = 1,5 * 0,650 + 0,09 * 3,870 + 10 * 0,048 + 5 * 0,052 + 0,3 * 0,098 + 0,1 * 1,010$$

**$IB_{2001} = 2,19$**

$$IB_{2002} = 1,5 * 0,770 + 0,09 * 3,950 + 10 * 0,027 + 5 * 0,030 + 0,3 * 0,091 + 0,1 * 0,990$$

**$IB_{2002} = 2,06$**

$$IB_{2003} = 1,5 * 0,590 + 0,09 * 3,640 + 10 * 0,012 + 5 * 0,017 + 0,3 * 0,105 + 0,1 * 0,780$$

**$IB_{2003} = 1,5$**

#### 4.6 Strategické řízení výkonnosti ČZ a. s.

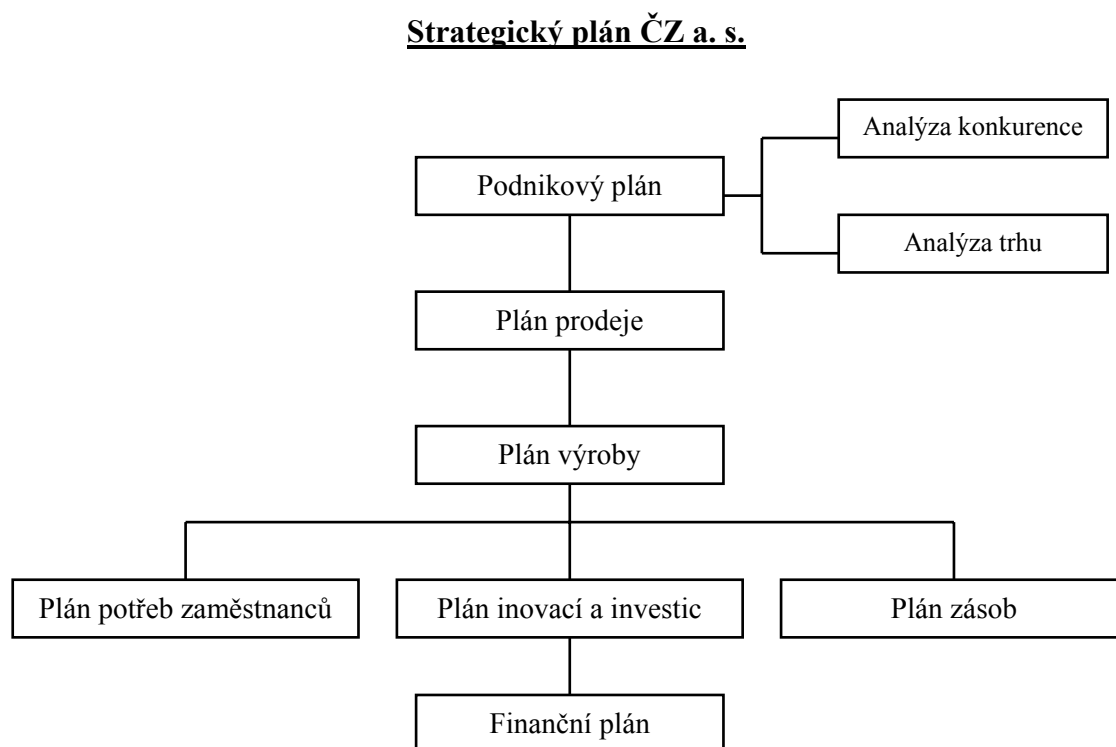
Klíčovým úkolem vrcholových manažerů je stanovovat strategii zvyšující hodnotu společnosti a zajistit její implementaci. Zde jsou uvedené některé postupy a procesy řízení výkonnosti zjištěné ve zkoumané akciové společnosti ČZ ve Strakonících.

##### A) Strategické plánování

Strategické plánování v ČZ a. s. je proces, který vede k vytvoření strategických plánů s cílem dosáhnout konkurenční výhody tohoto podniku. Strategické plány se zde

provádějí především na **tříleté** období. Tento plán je však o něco méně podrobný než **roční prováděcí plán**. Strategický plán (zároveň i roční prováděcí plán) z hlediska věcné stránky člení společnost takto:

Schéma č. 9



Východiskem strategického plánu je **podnikový plán** (záměr), který vypracovává vedení každé divize. Součástí tohoto záměru je např. analýza konkurence, analýza trhu, jejichž výsledkem je pak ta skutečnost, zda se společnosti vyplatí prodávat pouze v tuzemsku, nebo zda bude vyvážet své výrobky (tj. komponenty pro automobilový průmysl) do zahraničí.

Z podnikového plánu vychází **plán prodeje**, který zahrnuje objemy prodejů jednotlivých produktů každé divize, resp. jednotlivých skupin podle jednotlivých trhů, předpokládané prodejní ceny, distribuční cesty a též aktivity na podporu prodeje. V akciové společnosti ČZ sestavuje tento plán vedoucí odbytového oddělení na každé divizi.

Na plán prodeje navazuje ve sledované akciové společnosti ČZ **plán výroby**, který sestává ze tří dílčích plánů – tj. plán potřeb zaměstnanců, plán investic a inovací, a plán



zásob. **Plán potřeb zaměstnanců** se zde sestavuje pro zabezpečení potřebných lidských zdrojů, a to z hlediska počtu i kvalifikace. Tento plán vypracovává vedoucí personálního oddělení každé divize ČZ a. s. Další součástí plánu výroby tvoří **plán investic a inovací**, který zahrnuje obnovu a rozšiřování výrobní technologie a zároveň zavedení nových technologií. V ČZ a. s. tento plán zpracovává centrální investiční oddělení. Nedílnou součástí plánu výroby je rovněž **plán zásob** zajišťující potřebné základní suroviny, tj. materiály, polotovary, energie. Je vedoucím zásobovacího oddělení na každé samostatné divizi.

**Finanční plán** je závislý na zdrojovém zabezpečení. Možný nedostatek finančních prostředků pak může vést k zužování jednotlivých dílčích plánů. Ve sledované společnosti ČZ a. s. finanční plán sestavuje ekonom každé divize. Ovšem pouze divize Auto má své „plánovače“, kteří se zaměřují na detailní propočty.

### **Průběh strategického plánování v ČZ a. s.:**

1) Strategické plánování ve sledované společnosti začíná zpracováním výše uvedených plánů (tj. podnikového plánu, plánu prodeje, plánu potřeb zaměstnanců, plánu inovací a investic, plánu zásob) jednotlivými výrobními obory (divizemi).

2) Po vypracování strategických plánů je ve společnosti provedena oponentura k těmto plánům jednotlivých divizí. Jedná se o sesouhlasení ze strany společnosti ČZ a. s. jako jednoho celku, které provádí odbor (oddělení) controlling.

3) Konečnou část strategického plánování tvoří konsolidace (seskupení) dílčích plánů a zpracování plánu za akciovou společnost jako celek. Tato konečná fáze se v ČZ a. s. provádí tím způsobem, že se jednotlivé dílčí plány shromáždí do počítače a odbor controlling provede kontrolu jednotlivých plánů.

Společnost usiluje o růst obratu, má určité výrobní kapacity, relativně stálé počty zaměstnanců. Tím je dán minimální objem výroby, společnost se tudíž nechce rozšiřovat, ale chce získat konkurenceschopnost a to zejména z hlediska nákladů. Strategické plánování ČZ a. s. se potýká s určitými úskalími, která omezují přínos tohoto plánování pro podnik. Mezi nejvýraznější **úskalí** společnost považuje:

1) prognózu trhu, neboť situace v automobilovém průmyslu se mění rychle a zákazníci rychle mění své požadavky. Hlavním cílem akciové společnosti je zvyšování hodnoty firmy. Protože se společnost potýká s tímto úskalím při strategickém plánování, vytváří si podnik pro lepší orientaci na trhu segmenty zákazníků. Jedná se o tyto segmenty:

- a) skupiny zákazníků jejichž požadavky nerostou
- b) skupiny zákazníků jejichž požadavky rostou
- c) skupiny zákazníků inspirovaných cenou – vyplatí se dodávat i těmto zákazníkům, pokud budou pokryty variabilní náklady
- d) noví zákazníci – společnost se snaží o dobrou komunikaci s těmito zákazníky, aby byly splněny co nejlepší dodací podmínky (tj. zajistit dodávky v dobrém čase).

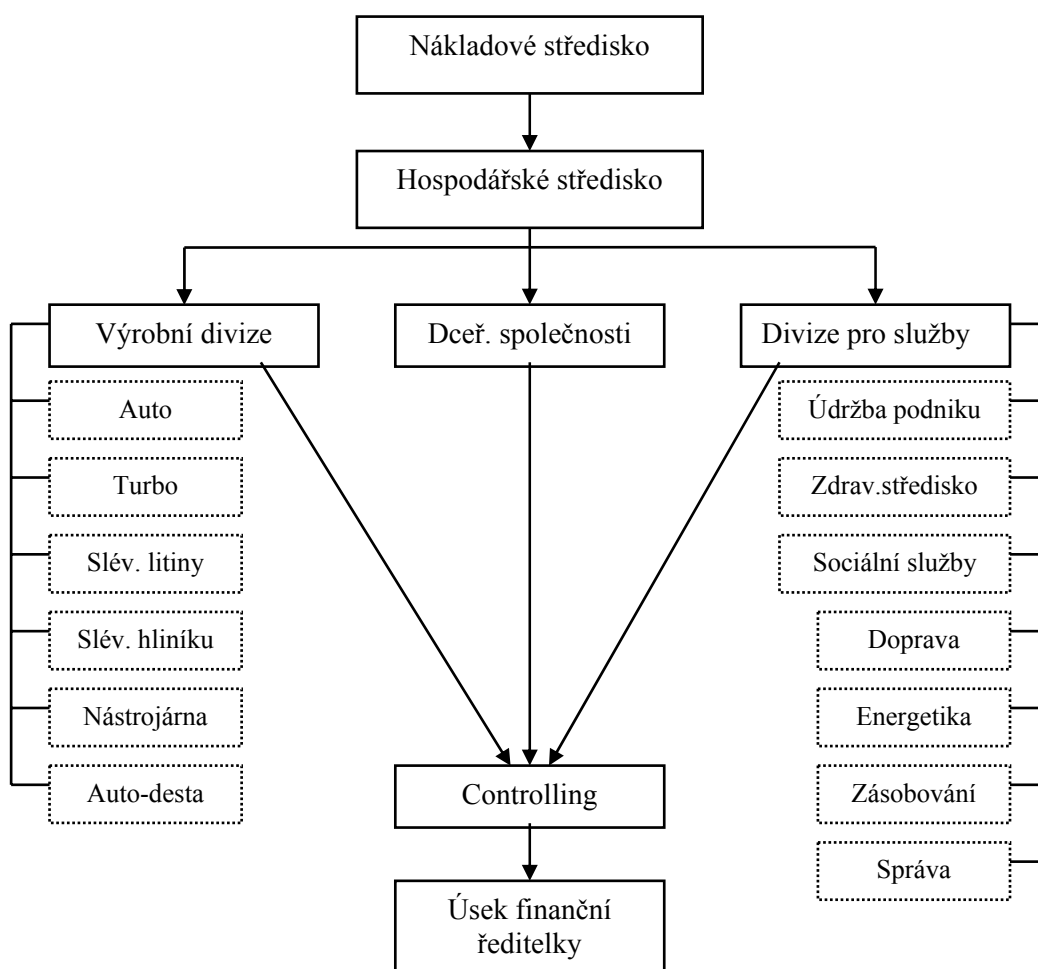
2) vývoj kurzu, který je důležitý zejména pro export. Jeho nepříznivý vývoj má dopad na zisk společnosti. ČZ a. s. čelí tomuto úskalí tak, že se snaží vést obchody se zahraničními partnery v jedné měně – a to s těmito partnery většinou v Eurech. Ale i někteří čeští partneři akciové společnosti ČZ uzavírají v poslední době též obchody v Eurech.

3) předvídaní hodnoty materiálů, kde jde zejména o kovy (a to ocel a hliník). V posledních letech však probíhá dramatické zvyšování cen hliníku (cena hliníku vyrostla během několika posledních měsíců z 1,7 na 2,5 Eura na kilogram)

4) podíl na trhu patří mezi další úskalí. Automobilový průmysl vydává pravidelně statistiky o prodejkách, tudíž se dá přesně zjistit jeho podíl na trhu. Ve sledované společnosti se vyrábí manipulační technika pro automobilový průmysl, nejsou zde vydávány žádné statistiky o přesných prodejkách, dovozech, vývozech, apod. Veškeré tyto veličiny se odhadují, i podíl na trhu je odhadnutý, a více méně zkršený na rozdíl od podniků v čistě automobilovém průmyslu.

## B) Příprava rozpočtů

ČZ a. s. sestavuje rozpočty různých úrovní. Jedná se o velkou společnost, a proto kromě finančního účetnictví si veškeré rozpočty dělají jednotlivé divize samy.

**Příprava rozpočtů dle středisek**

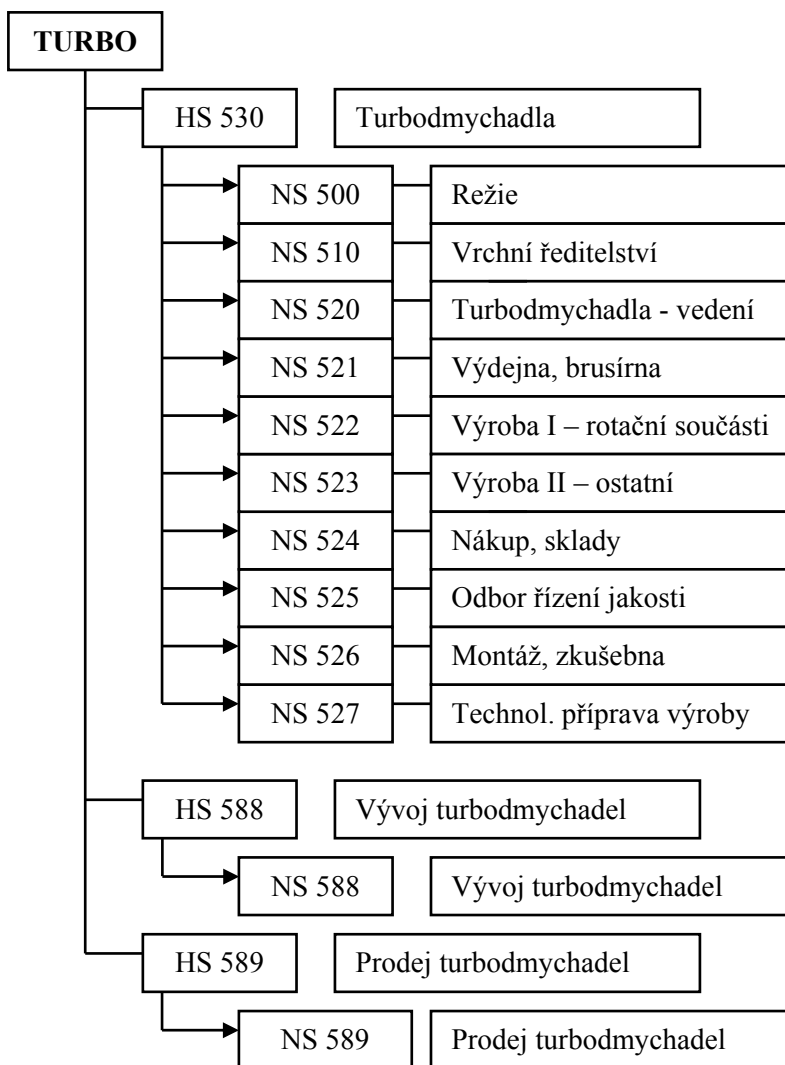
Na nejnižší úrovni rozpočet zpracovávají vedoucí nákladového střediska. Pro stanovení jednotlivých nákladových druhů mají nákladová střediska své odpovědné pracovníky. Vedoucí tohoto střediska si naplánuje nejjednodušší náklady – tj. náklady na benzín, kancelářské potřeby, režijní materiál atd. Pro lepší orientaci jsou ve schématu č. 15 uvedeny jako příklad jednotlivá nákladová střediska divize Turbo. Ovšem ne všechny položky si může středisko naplánovat samo, část položek je plánováno *centrálně* (plán odpisů).

Tyto dílčí rozpočty se sbíhají do hospodářských středisek každé divize. Hospodářská střediska tvoří souhrn všech nákladových středisek jednotlivých divizí a odtud se dále shrnují do celkového rozpočtu výrobních divizí, dceřiných společností (viz. subkap. 4.1),

divizí pro služby (divize správy, divizi zásobování,..). Dále jsou tyto celkové rozpočty dohromady předkládány útvaru controlling. Tento útvar rozpočty prověří nebo případně provede škrty. Pokud je rozpočet prověřen, je přijat. Následně jde rozpočet do úseku finanční ředitelky. V poslední fázi jsou jednotlivé rozpočty *sumarizovány* za celou akciovou společnost.

Schéma č. 11

**Nákladová a hospodářská střediska v divizi Turbo**



ČZ a. s. připravuje rozpočty na roční období, které se dále člení na čtvrtletí a měsíce. Pro průhlednost se období zkracují. Během roku může totiž dojít k odchýlkám od plánu, nebo dojde např. k živelné pohromě, se kterou se společnost setkala v roce 2002 a přinesla

velké ztráty. Rozpočty se musí sledovat a musí se též hodnotit plnění rozpočtů, od toho se odvíjí hodnocení příslušných celků (divizí), hodnocení všech zaměstnanců, odvíjí se od toho rovněž mzdy. Jednotlivé divize zpracovávají výhled na tři měsíce, a každý následující měsíc zpřesňují výhled na další tři měsíce a reagují na ty předešlé.

Za hlavní problémy s přípravou rozpočtů společnost považuje špatnou předvídatelnost jak výkonů, tak nákladových položek.

### 3) Měření výkonnosti

Akciová společnost má několik standardů pro měření (hodnocení) zvyšování výkonnosti. Za stěžejní jsou považovány tyto standardy:

- **Tržby za prodej v tuzemsku a tržby za vývoz**, jejichž celková výše se od roku 2000 stále snižovala. Od roku 2003 tržby opět vzrůstají. Největší objem vývozu směřuje do států Evropské Unie – především Francie, Německo a Itálie, dále pak do států východní Evropy – zejména Rusko. Přehled tržeb dle teritorií je uveden v tabulce č. 4.

- **Přidaná hodnota**, která je tvořená: osobními náklady (tyto náklady jsou tvořeny mzdovými náklady, náklady na sociální zabezpečení a sociálními náklady), odpisy a ziskem z výrobní činnosti, který je pouze dopočetem k předcházejícím dvěma položkám. Přehled vývoje přidané hodnoty v jednotlivých letech je též uveden v tabulce č. 4.

- **Zásoby** jsou tvořeny materiálem, nedokončenou výrobou a polotovary, výrobky, zbožím, poskytnutými zálohy na zásoby. Stav zásob do sledovaného roku 2004 stále klesal, čímž společnost disponuje více pohotovými likvidními prostředky.

- **Produktivita z přidané hodnoty na pracovníka**, kterou akciová společnost považuje za objektivnější než-li produktivitu z výroby na pracovníka.

- **Rentabilita tržeb, nákladů, obrátky zásob**, a jiných finančních ukazatelů. (podrobněji rozebráno v subkap. 4.5).

Tyto standardy se porovnávají s plánem a se skutečností minulého období. Pro manažery a vedoucí pracovníky se tyto ukazatele dávají do rozborů, sledují se po **měsících** a z toho je zřejmý sezónní vývoj.

Tržby												
Měsíc/rok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Min. období (2003)												
Plán na rok 2004												
Rok 2004												
.....												
atd.												

Sledovaná akciová společnost ČZ využívá pro měření výkonnosti zejména **finanční ukazatele** (viz subkap. 4.5). Zároveň však využívá nefinanční ukazatele, kterými jsou zejména spokojenost zákazníků (největším odběratelem turbodmychadel je renomovaný světový výrobce zemědělské techniky – John Deere), dále pak spokojenost svých zaměstnanců. Informace pro měření výkonnosti společnost považuje za dostatečné. Divize mají systém řízení jakosti a jeho součástí je systém hodnocení spokojenosti zaměstnanců. Prakticky všechny výrobní divize mají certifikovaný systém řízení jakosti, a to podle normy ISO 9001:2000, QS 9000 a VDA 6.1.

Společnost vlastní informační systém SAP R3, který zahrnuje moduly finanční účetnictví, controlling, správu dlouhodobého majetku, materiálové hospodaření. Pomocí těchto modulů je **měřena výkonnost**. Jedná se tedy převážně o **finanční statistické ukazatele**. Nákladová střediska vedou vedle tohoto systému řadu manažerských informací.

Pro měření výkonnosti se data shromáždí do počítače a jejich zpracování probíhá centrálně. Přístup k výsledným datům je možný přes informační systém dat (data jsou dána ke shlednutí po létech či měsících), tj. elektronická forma, zároveň jsou dána data v listinné formě. V listinné formě jsou tyto rozborů k dispozici klíčovým manažerům, tj. představenstvu a dozorčí radě. Tato forma obsahuje:

- a) údaje za celou akciovou společnost
- b) výkaz zisků a ztrát, rozvahu,
- c) ukazatele finanční analýzy

- d) mezidivizní porovnávání
- e) náklady na nejakostní výrobu

*Nefinanční výsledky* jsou předmětem porad všech stupňů. Provádí se zde jak porady vrchních ředitelů (kde se projednává např. spokojenost či reklamace zákazníků a následně jsou voleny cesty ke zlepšení a napravení těchto skutečností), tak zde probíhají porady nižších stupňů – tj. porady vedoucích na nižší úrovni, mistrů, a rovněž porady mistrů s ostatními zaměstnanci (tj. výrobními dělníky).

Z řízeného rozhovoru bylo zjištěno, že ČZ a. s. vychází pro měření výkonnosti podniku zejména z finančních údajů, které jsou doplněny o nefinanční výsledky. Sice se konají porady různých stupňů o těchto výsledcích, cílem společnosti je vytvořit image dobrého partnera pro své zákazníky. Dle mého názoru však nefinanční výsledky nejsou příliš brány v úvahu. Toto téma je více rozebráno v diskusi – viz. kapitola 5.

#### 4) Finanční oddělení a IT

Finanční oddělení v ČZ a. s. se rozděluje a funguje jako:

- a) finanční oddělení, které je součástí informační soustavy na správě - tj. oddělení za *celý podnik*. Ekonom je hlavním pracovníkem pro finanční oddělení.
- b) finanční oddělení na *jednotlivých divizích* – jsou zde delegovány pravomoce na jednotlivé agendy.

##### *a) pojišťovna*

*b) vnitropodniková záložna*, která je založena pro mezidivizní vztahy a převody a slouží zároveň jako agenda zaměstnaneckých účtů. Organizuje a řídí zúčtovací styk s finančními ústavami.

Finanční oddělení organizuje a řídí finanční plánování, úvěrový a zúčtovací styk s bankou, pokladní službou, poplatkové a pojišťovací záležitosti.

Finanční oddělení poskytuje manažerům průběžné informace, a to měsíčně. Ovšem pokud budeme brát v úvahu pouze ekonomy jednotlivých divizí, pak tito ekonomové mají právo jen na informace daných divizí, ne však na informace celé společnosti. Ale základní

informaci o pohledávkách a závazcích mohou mít zaměstnanci celé společnosti, mají k nim přístupová práva.

Část těchto informací je přímo dostupná z listinné formy, řada informací je přímo dostupná z počítače. Manažer tak získává informace snadno a rychle.

#### 5) hodnocení výkonnosti

V ČZ a. s. je výkonnost hodnocena **měsíčně** z měsíčních rozborů a výkazů dle jednotlivých divizí. Hodnocení výkonnosti je spojeno s odměňováním pracovníků, od výkonnosti se odvíjí pohyblivá složka mzdy – viz složky mzdy.

Jak již bylo uvedeno výše, informace o výkonnosti jsou k nalezení v měsíčních rozbořech hospodaření v listinné podobě, pro manažery zároveň v informačním systému. Tyto informace jsou poskytovány nižším pracovníkům **diferencovaně** podle jednotlivých úrovní řízení – pouze potřebné informace. Nižší vedoucí pracovníci však tato data nedávají svým podřízeným pracovníkům.

V akciové společnosti ČZ probíhá rovněž podpora výkonnosti – příplatky, odměny, prémie atd. Pro zefektivnění výkonnosti a produktivity práce je průběžně zaváděna na jednotlivých divizích týmová práce. Pokud má divize vyšší obrát než dosáhla v předcházejícím období, zvýší se úměrně mzda pracovníkům.

#### Složky mzdy:

<b>TARIF</b>	<b>PŘÍPLATKY</b>	<b>POHYBLIVÁ SLOŽKA MZDY</b>
--------------	------------------	----------------------------------

- prémie  
- pololet. odměna  
- mimoř. a cílové odměny, atd.

- **Mzdový tarif** – je sazba mzdy za jednotku času. Používají se hodinové mzdové tarify stanovené pevnými částkami a měsíční mzdové tarify s rozpětími a představují nepodkročitelnou hranici.



**Mzdové tarify kategorie D v Kč**

Stupeň	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
<b>2004</b>	26,00	27,50	30,50	34,00	37,70	42,50	48,00
<b>2005</b>	29,90	28,70	32,00	35,80	39,80	45,00	51,00

Pramen: Kolektivní smlouvy za roky 2004 a 2005

**Mzdové tarify kategorie THP a OPP v Kč**

Stupeň	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
<b>2004</b>	4100	4300	4600	5100	5500	6000	6800	7400	8200	9000	10000	11000
<b>2005</b>	4200	4450	4750	5300	5700	6250	7100	7700	8550	9400	10450	11500

Pramen: Kolektivní smlouvy za roky 2004 a 2005

- **Příplatky a zvýšení mzdy** – jsou složkami mzdy pro kompenzaci zvláštních pracovních podmínek nebo jiných vlivů.
  - a) Osobní příplatek pro zaměstnance – je určen na ocenění dlouhodobějších pracovních výsledků a přístupu k práci zaměstnance
  - b) Mzda za práci přesčas – za práci přesčas přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku
  - c) Mzda a náhrada mzdy za práci ve svátek – za dobu práce ve svátek přísluší zaměstnanci dosažená mzda a náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek
  - d) Mzda za práci v sobotu a v neděli - za tuto práci přísluší zaměstnanci dosažená mzda zvýšená o 25 % průměrného výdělku
  - e) Příplatek za práci ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách
  - f) Příplatek za práci v noci – za tuto práci přísluší zaměstnanci příplatek ve výši nejméně 6,40 Kč za každou dopracovanou hodinu.
  - g) Příplatek za práci ve výškách – ve výšce 10 m přísluší zaměstnanci příplatek ve výši 4,30 Kč za každou odpracovanou hodinu
  - h) Příplatek za práci v zahraničí – přísluší zaměstnanci ve výši 4,30 za každou odpracovanou hodinu
  
- **Prémie** – prosperita v ČZ a. s. se promítá do prémie. Prémie jsou vázány na splnění jednotlivých ukazatelů. Pro jednotlivé kategorie (THP, výrobní dělníci, režijní dělníci)

jsou stanoveny různé ukazatele . Nejjednodušší je stanovení výše prémie u výrobních dělníků, neboť se prémie odvíjí např. od objemu výroby, plnění výkonových norem, jakosti, spotřeby nářadí, atd. Normy jsou v ČZ a. s. stanoveny tak, že pokud výrobní dělník dosáhne 100 % výkonu, má nárok na prémii. U technicko-hospodářských pracovníků (THP) se prémie stanovují dle výše spotřeby nákladů na kancelářské potřeby, dle výše nákladů na výrobu, atd.

Prémiová složka mzdy je řízena interními prémiovými řády, zpracovanými jednotlivými divizemi a s. r. o. Například v divizi Turbo tvoří tato složka u výrobních dělníků v průměru 45 % celkové mzdy. Prémie jako forma mzdy je uplatněna u všech zaměstnanců, s výjimkou těch, kteří jsou odměňováni na základě manažerských smluv a individuálních smluvních mezd.

- ***Pololetní odměna (13. a14. plat)*** – tato odměna náleží zaměstnanci, který je k 30. 6. a k 30. 11. v evidenčním stavu ČZ a. s. a nedosáhl vyšší absence než 30 pracovních dnů v příslušném pololetí. Částka na jednotlivce je stanovena jako procentní podíl z hrubé mzdy zúčtované za měsíc leden – květen, resp. červenec – listopad. Pro období roku 2004 mohla maximální hodnota 13., resp. 14. platu činit 4000 Kč. Tato odměna je vázána na několik ukazatelů – tj. na produktivitu z přidané hodnoty (za divizi jako celek), rentabilitu nákladů, finanční situaci a již zmiňovanou absenci, a to proti skutečnosti za minulé období. Příslušný vedoucí zaměstnanec může v odůvodněných případech tuto částku korigovat.
- ***Překážky v práci, odměna za dlouhodobé plnění pracovních úkolů, odměna při životním jubileu, odměňování v organizaci týmové práce***
- ***Ostatní odměny*** – tyto odměny jsou vypláceny pouze v rámci přípustného objemu mzdových prostředků jednotlivých organizačních celků.  
Cílové odměny jsou poskytovány za předem specifikované úkoly, jejichž splnění si vyžádalo mimořádné pracovní úsilí, a to i mimo běžnou pracovní dobu. O vypsání cílové odměny mohou rozhodnout generální ředitel a. s., odborní ředitelé a. s. a ředitelé divizí a jednatele s. r. o.

Mimořádné odměny se poskytují jako ocenění mimořádného hospodářského přínosu práce. O poskytnutí odměny rozhodují tytéž osoby jako u cílových odměn.

Odměny z fondu vedoucího se používají tam, kde je zapotřebí bezprostředně podpořit mimořádné pracovní vytížení, či dosažení výjimečných pracovních výsledků. Fond vedoucího je vyplácen pouze v rámci přípustného objemu mzdových prostředků.

#### 6) Organizační učení

Všichni zaměstnanci absolvují určité povinné kurzy (tj. ze zákona) – př. bezpečnost práce, požární ochrana, otázky týkající se životního prostředí, atd., avšak největší pozornost je směřována na problematiku jakosti. Kurzy ohledně jakosti jsou diferencované podle oborů. Tyto kurzy jsou dvojího charakteru, tj. na téma:

1. obecných informací
2. nákladů a jejich řízení

Tématické okruhy jsou vybírány pro jednotlivé zaměstnance. Zároveň se zde pořádají kurzy odborné - nepovinné (např. výuka anglického jazyka, pro THP kurzy výpočetní techniky, kurzy účetnictví, atd.). Dle vyjádření vedoucího odboru Controlling ČZ a. s. pořádá o něco méně kurzů a seminářů než jiné organizace, avšak je zde snaha, aby učení v podobě kurzů bylo pro společnost maximálně zúročené.

Akciová společnost spíše přistupuje na externí školení (např. mzdové účetní, obsluha zařízení, atd.), pokud není schopna pořádat kurzy sama. Na druhé straně také v některých případech ČZ a. s. umožňuje školení “cizích” pracovníků ve své firmě.

Učení v podobě seminářů a kurzů v ČZ a. s. je vyhodnocováno tím způsobem, že se zde provádí závěrečné zkoušky z absolvovaných kurzů.

## 5 Diskuse a možnosti zvyšování výkonnosti

Společnost ČZ a. s. se sídlem v Praze (od 1. září 2004) je víceoborová společnost. Zhruba 80 % produkce je určeno pro automobilový průmysl. Zaměstnává cca 1400 zaměstnanců, spolu s dceřinými společnostmi s. r. o. pak tento stav dosahuje k téměř dvěma tisícům osob.

Tato kapitola je zaměřena na zhodnocení rozboru strategického řízení výkonnosti v ČZ a. s. Proces strategického řízení výkonnosti zahrnuje v této kapitole strategické plánování, přípravu rozpočtů, měření výkonnosti, fungování finančního oddělení a informační techniku, a hodnocení výkonnosti, neboť pojem "výkonnost" je velice obsáhlé téma a nelze se tudíž v této diplomové práci zabývat všemi činnostmi vztahující se k tématu výkonnosti. Diskusi jsem doplnila o zhodnocení finanční analýzy, která má úzký vztah k měření výkonnosti, a dále o SWOT analýzu, která byla podrobně rozebrána v mé bakalářské práci a rovněž souvisí s nynějším tématem diplomové práce.

ČZ a. s. měří svoji výkonnost zejména pomocí finančních ukazatelů – tržby za prodej, přidaná hodnota, zásoby, produktivita hodnoty na pracovníka a celková finanční analýza. Z meziročních rozborů finanční analýzy je zřejmé, že tržby do roku 2003 stále klesaly, neboť postupně docházelo ke snižování výroby převodovek pro Škoda Auto v Mladé Boleslavi, která omezovala svoji výrobu. Ztracený obrat se společno st snažila kompenzovat nárůstem ostatních oborů, zejména turbodmychadel, manipulační;- techniky a odlitků z hliníku. Nepodařilo se však udržet tyto tržby na úrovni roku 2001, kdy byly nejvyšší. Ale s nástupem roku 2004 začínají opět mírně růst. Oproti roku 2003 vzrostly tyto tržby o 1,6 %. Zásoby si společnost udržuje na relativně stálé úrovni. Doba obratu zásob se nachází na dobré a postačující úrovni.

Z hlediska běžné likvidity se společnost jeví jako likvidní, ovšem z hlediska okamžité likvidity, která má přísnější požadavky na držbu pohotových peněžních prostředků, se společnost jeví již jako méně likvidní.

#### Návrh:

- Doporučuji ČZ a. s. přehodnocení možností zvýšit peněžní prostředky v hotovosti a na běžném účtu, aby společnost byla pohotově likvidní, dále doporučuji snížit stav zejména dlouhodobých pohledávek, čímž se navýší pohotové peněžní prostředky.

Celková zadluženost ČZ a. s. se nachází na velmi nízké úrovni a má stále klesající tendenci. Je to dáno využíváním pouze krátkodobého cizího kapitálu, nikoliv dlouhodobého. Společnost se nalézá v dobré finanční kondici, hodnota celkové zadluženosti dosahovala ve sledovaném roce 2004 pouhých 25,4 %, což ČZ a. s. považuje za poměrně hluboko pod ještě přijatelnou hranicí. Na celkovou zadluženost navazuje ukazatel překapitalizování. Od roku 2001 se ukazatel stále zvyšuje a v roce 2004 dosáhl dokonce hodnoty 1,3, což se nachází nad stanovenou hranicí, a tudíž je ČZ a. s. mírně překapitalizovaná.

#### Návrh:

- Doporučuji více využívat více cizího kapitálu, neboť cizí kapitál je levnější než vlastní kapitál. Tímto krokem se zvýší sice zadluženost společnosti, dojde však ke zmírnění překapitalizovanosti.

Relativně špatné výsledky dosahuje ČZ a. s. zejména v oblasti rentabilit celkových aktiv, kapitálu a u všech ukazatelů, kde se počítá se ziskem, neboť čistý zisk se do roku 2003 stále snižoval. V roce 2003 se zisk snížil oproti roku 2001 téměř o 76 %, a to v důsledku snižování výroby převodovek a vysokých nákladů. Od roku 2004 začíná zisk opět růst, tj. o necelých 32 %.

Pro doplnění finanční analýzy jsem využila metodu Z-score (riziko bankrotu) a index bonity. Z výpočtů rizika bankrotu jsem dospěla k závěru, že společnosti v budoucnosti nehrozí žádné potíže. Nejedná se o téměř zdravou, ale o lepší průměrnou firmu. Index bonity ukázal, že dobrá finanční situace byla v roce 2001, postupně se tato situace mírně zhoršovala a dle indexu bonity se jedná o společnosti s určitými problémy. Problémy vidím zejména v tom, že ČZ a. s. dosahovala malého zisku.

Pro vypracování veškerých návrhů a doporučení na zvýšení výkonnosti v ČZ a. s. jsem vycházela především z jednotlivých kroků, kterými jsem v kapitole 4.7 analyzovala řízení výkonnosti ve sledované akciové společnosti.

Jako první část rozboru celkové výkonnosti ČZ a. s. jsem zvolila oblast **strategického plánování**. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.7, vypracovávají se v ČZ a. s. strategické plány především na tříleté období. Dle **FOTRA, J. (1999)** by se měly tyto strategické plány zpracovávat zpravidla na pětileté, případně delší období, kdy délka tohoto období závisí především na velikosti podniku nebo na povaze výrobního programu. Velké firmy dle tohoto autora zpracovávají své strategické plány na období deseti až patnácti let.

V ČZ a. s. oceňuji zpracovávání plánů na období tři let, neboť jsou podrobnější než plány na delší časové období. Jednotlivé dílčí plány ve sledované společnosti vypracovává příslušné oddělení každé divize. V případě finančního plánu (viz. schéma č. 9), kde tento plán sestavuje ekonom každé divize, má pouze divize Auto své “plánovače” zaměřující se na detailní propočty.

#### Návrh:

- Společnosti ČZ a. s. navrhuji, aby prováděla výhledy – zároveň s kratšími plány na tříleté období – nejméně na pět let, neboť v tomto případě se jedná o velkou společnost a ta by měla mít vhodně připravenou strategii na delší dobu dopředu.
- Akciová společnost by měla na každé samostatné divizi vytypovat zaměstnance, který by se specializoval přímo na tuto činnost, a zároveň by se ČZ a. s. dále měla starat o průběžné proškolení tohoto zaměstnance. S těmito zaměstnanci vzrostou sice náklady, avšak je zde předpoklad, že budou provedeny detailnější propočty, a tím se rovněž zkvalitní přesnost finančního a zároveň celkového strategického plánu.

ČZ a. s. se při strategickém plánování potýká s určitými úskalími. Za největší úskalí považuje prognózu trhu, neboť situace v automobilovém průmyslu se rychle mění,

zákazníci mění své požadavky, velký vliv sehrává prvek módnosti. Cílem akciové společnosti ČZ je uspokojit veškeré požadavky zákazníků. Sledovaná společnost si vytvořila jednotlivé segmenty zákazníků pro lepší orientaci na trhu. I tak toto úskalí považuje za prvotní. Z uvedeného proto vyplývá, že ČZ a. s. špatně strukturovaný a fungující marketingové oddělení.

#### Návrh:

- Doporučuji společnosti ČZ a. s. pro zlepšení fungování marketingu přijmout pro obchodní oddělení jednotlivých divizí zabývající se marketingem odborné pracovníky, kteří budou mít vysokou kvalifikaci pro prognózování trhu. Sledovaná společnost se tak bude lépe orientovat na rychle se měnícím trhu automobilového průmyslu a bude s lepší pravděpodobností odhadovat požadavky svých zákazníků. Toto přispěje společnosti ČZ a. s. k image dobrého dodavatele a partnera.

Za další velké úskalí strategického plánování je považováno společnost špatné předvídání hodnoty materiálů (zejména oceli a hliníku), neboť ceny těchto surovin se mění se a v čase kolísají.

#### Návrh:

- ČZ a. s. navrhuji, aby specializovala a soustavně proškolovala vybraného zaměstnance, a to do role prognostika pro sledování vývoje cen. Prognostik coby odborník se bude lépe orientovat ve vývoji cen jednotlivých druhů materiálů než-li vedoucí pracovníci jednotlivých divizí. Tyto informace budou pro vedoucí jednotlivých divizí podkladem pro rozhodování v oblasti nákupu.

Společnost též špatně předvídá svůj podíl na trhu. Pro celé odvětví automobilového průmyslu nejsou vydávány žádné statistiky, tudíž zde vzniká tento problém.

#### Návrh:

- Doporučuji ČZ a. s., aby zavedla informační systém, ve kterém budou zaměstnanci shromažďovat veškeré údaje o prodejkách, dovozech či vývozech, dále budou provádět přesné statistiky na základě zjišťovaných údajů. Tyto informace budou

centralizovány u odpovědného pracovníka, který bude následně dělat závěry z těchto statistik jako podklad pro rozhodování vedoucích pracovníků. Tímto se zmírní stávající problém. ČZ a. s. mít přesnější odhadnutý podíl na trhu.

S výkonností podniku souvisí také **příprava rozpočtů**. ČZ a. s. je velká společnost, proto si sestavují veškeré rozpočty jednotlivé divize samy. **KNAP, P. (2002)** vidí hlavní problém s přípravou rozpočtů v nepřesnostech způsobenými změnami v okolí, a s délkou přípravy rozpočtů dlouho před rozpočtovým obdobím. Navrhuje zkrácení rozpočtových období. Zvýšením četnosti rozpočtových cyklů a současným zkrácením rozpočtového období lze zvýšit spolehlivost rozpočtu. ČZ a. s. připravuje rozpočty na roční období, které jsou členěny ještě o výhledy na tři měsíce a každý následující měsíc jsou výhledy zpřesňovány na následující tři měsíce. Společnost provádí tedy detailní rozpočty, které souhlasí s výše uvedenou teorií **KNAPA, P. (2002)**. Z řízeného rozhovoru poskytnutého vedoucím oddělení controlling bylo zjištěno, že i přes detailní zpracování rozpočtů se objevují problémy s jejich přípravou. Za problém společnost považuje špatnou předvídatelnost výkonů a nákladových položek.

#### Návrh:

- Z analýzy vyplývá, že možným zdrojem problémů je oblast přípravy rozpočtů, a to hned v nákladových střediskách, tedy v začátku rozpočtu. Navrhují proto vydat organizační opatření, ve kterém budou uloženy veškeré podmínky a instrukce k plánování zakázek, pokyny ke sledování vývoje inflace. Tato směrnice, dle které budou pracovat by měla přispět k lepšímu zjišťování cen.
- V zájmu zpřehlednění nákladů doporučuji dle jednotlivých zakázek tyto náklady plánovat včetně jejich podrobné skladby.

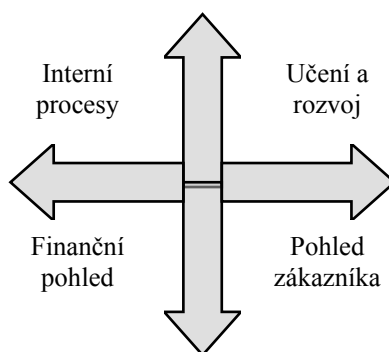
Dle **KNAPA, P. (2002)** pro **měření výkonnosti** podniku jsou důležité nejen finanční informace (kterými byla měřena výkonnost v dřívějších dobách), ale též nefinanční informace. Je podle něj obvyklé, že vedoucí manažeři sledují jen minimum nefinančních ukazatelů, což je velmi častou chybou. Hlavní výhodou ve využívání nefinančních výsledků



vidí v tom, že tyto ukazatele slouží jako impuls pro preventivní opatření podniku. Za nejefektivnější způsob pro využití nefinančních výsledků považuje princip dvou hodnotících porad, tzn. pokud se uskutečňuje porada za celý podnik, měla by se rozdělit na dvě části – na jedné poradě se proberou finanční výsledky a na druhé ty nefinanční.

Schéma č. 12

### Finanční a nefinanční ukazatele



Pramen: KNAP, P. (2002)

ČZ a. s. vychází při měření výkonnosti podniku zejména z finančních ukazatelů. Jako základ jsou brány tržby z prodeje, přidaná hodnota (tvořená osobními náklady, odpisy a ziskem z výrobní činnosti), zásoby, produktivita z přidané hodnoty na pracovníka a ukazatele finanční analýzy. Využívá také nefinanční ukazatele, ovšem v mnohem menší míře. Jako stěžejní nefinanční ukazatel společnost považuje spokojenost zákazníků, jak bylo zjištěno z řízeného rozhovoru. I když ČZ a. s. nemá na tuzemském trhu rovnocenného konkurenta, i tak společnost usiluje o udržení a zároveň zvyšování své image. Údaje o konkurentech jsou uvedeny v bakalářské práci – tabulka č. 8. Za další nefinanční ukazatel společnost využívá učení svých zaměstnanců v podobě různých kurzů. Na školení je ve sledované společnosti kladen důraz, neboť ČZ a. s. na svých zaměstnancích vyžaduje, aby z poskytnutých kurzů a seminářů skládali závěrečné zkoušky.

Po prostudování dostupné dokumentace pro měření a hodnocení výkonnosti a řízeném rozhovoru v ČZ a. s. se ukázalo, že společnost využívá jako stěžejní zejména finanční údaje.

#### Návrh:

- Proto společnosti doporučuji zavést princip hodnotících porad, na kterých by byly předkládány i nefinanční informace. Tím by byly pro měření výkonnosti vzaty v úvahu i nefinanční ukazatele. Pokud se nefinanční údaje v ČZ a. s. probírají na poradách nepravidelně, jsou pak jen z malé části brány v úvahu.

**Finanční oddělení** ČZ a. s. poskytuje manažerům a vedoucím pracovníkům informace diferencovaně podle jejich funkčního zařazení. Manažeři mají právo na veškeré informace celé akciové společnosti, nižší manažeři jednotlivých divizí mají nárok pouze na omezené informace – tj. týkající dané divize. Z řízeného rozhovoru vyplynulo, že na informace o společnosti mají právo všichni zaměstnanci, ovšem informace dle vyjádření vedoucího odboru controlling v této společnosti nefungují nejlépe. Nejsou žádná určená místa (např. nástěnky, atd.), na kterých by zaměstnanci měli možnost získat informace a údaje týkající se společnosti a též zaměstnanců. Tímto postupem může dojít k nespokojenosti zaměstnanců a konfliktů menší povahy.

#### Návrh:

- Doporučuji, aby společnost zavedla na každé divizi místa, která by byla určena pro zabezpečení informovanosti zaměstnanců – např. nástěnky, firemní časopisy a další, kde by byly uváděny základní veřejně dostupné informace a zároveň aktuální informace týkající se samotných zaměstnanců. Zlepší se tím informovanost a vztahy na pracovišti.

Výkonnost je **hodnocena** za měsíčně za jednotlivé divize, dále pak v souhrnu za celou akciovou společnost. Jak již bylo uvedeno výše, na tyto výsledky mají nárok vedoucí zaměstnanci diferencovaně.

**KNAP, P. (2002)** doplňuje, že hlavní chybou většiny společností je pořádání pravidelných porad namísto toho, aby se konaly ve chvíli, kdy je třeba. Hodnotící porady „podle potřeby“ umožňují, aby se management soustředil na organizační složky, které potřebují jeho podporu a vyžadují pozornost. Neztrácí se tudíž čas přípravou a realizací hodnocení ve chvíli, kdy vše jde podle plánu.

Hodnocení výkonnosti v ČZ a. s. je spojeno s odměňováním zaměstnanců. Společnost vyplácí svým zaměstnancům ve značné míře různé odměny, tvořící pohyblivou složku mzdy. Funguje zde podpora výkonnosti. Prémii dostávají rovněž zaměstnanci, kteří dosáhli již stoprocentního výkonu. Za další procento navíc obdrží zaměstnanec další prémii. Pokud jednotlivá divize dosáhne např. vyššího obrátu, zvýší se úměrně mzda v podobě premií. Postupně se však zavádí na všechny divize *týmová práce*, což slouží ke zvýšení produktivity práce a zároveň ke zvýšení výkonnosti podniku. Všichni zaměstnanci musí pracovat jako tým a tím je omezeno dosahování vyšších premií za nadstandardní výkony.

#### Návrh:

- Proto doporučuji společnosti přehodnotit výši tarifní mzdy, která by odrážela vzhledem k výši premií odpracovaný výkon, a zároveň snížit prémie. Vzhledem k většímu rozdílu v premiích budou zaměstnanci podávat dobré výkony, lze předpokládat spokojenost zaměstnanců a tím se dosáhne vyšší výkonnosti společnosti.

V současné době je velmi důležité zvyšovat výkonnost firmy a touto oblastí se neustále zabývat. Vstupem do Evropské unie se každý podnik či společnost ocitá uprostřed otevřeného. Společnost, která chce být na evropském trhu úspěšná, musí být především solidní, důvěryhodná a též konkurenceschopná. Proto je nutné, aby podnik měl již v první fázi kvalitně zpracovanou strategii. S prvotní strategií je spojena právě výkonnost.

## 6. Závěr

V posledních deseti letech se naše podniky dostaly do zcela nové situace, do podmínek tržního hospodářství. Obstat v tržní ekonomice vyžaduje od manažerů neustále rozhodování a přizpůsobování podniku novým podmínkám. Přežívají ty podniky, které se neustále přizpůsobují nové tržní situaci, inovacím, jakosti, rozvoji zaměstnanců, finančním výsledkům a mnohým dalším ukazatelům.

Charakteristickým rysem ekonomiky v 21. století je posun ke komunikaci, novým technologiím, kde je hlavní důraz kladen na snižování nákladů a udržení vysokého tempa rozvoje, neboť firma, která chce na globálním trhu obstat, musí být solidní, důvěryhodná a především konkurenceschopná. Každý podnik musí mít kvalitně zpracovanou strategii, která umožní dosáhnout naplánované cíle.

S dobře orientovanou a zpracovanou strategií je spojena výkonnost podniku, která bývá většinou vyvozena jako schopnost firmy co nejlépe zhodnotit investice do jejích podnikatelských aktivit. Na podnikatelskou výkonnost pohlížejí různí hodnotitelé, a to z různých hledisek. Jinak hodnotí výkonnost vlastníci, jinak manažeři a jinak zákazníci firmy. Dnes již neplatí, že výkonná je ta společnost, která vykazuje dobré hospodářské výsledky. Proces neustálého zlepšování výkonnosti musí zároveň obsahovat i ukazatele směřující do budoucnosti.

Cílem diplomové práce bylo posoudit výkonnost podniku ČZ a. s., a to pomocí rozboru dílčích činností, které mají vliv na výkonnost tohoto podniku. Na základě posouzení výkonnosti byly navrženy změny a možnosti jejího zvyšování. ČZ a. s. je víceoborová společnost s více než osmdesátiletou tradicí strojírenské výroby. Dle dostupných údajů se svou velikostí řadí na přední místo mezi strojírenskými firmami Jihočeského kraje. Sledovaná společnost má svoji silnou stránku v rámci organizačního učení, vzdělávání a školení zaměstnanců, na které je v současné době kladen velký důraz.

Hlavním cílem ČZ a. s. je stát se respektovaným a vyhledávaným dodavatelem automobilového průmyslu, zejména pak proniknutí do dodavatelských řetězců velkých nadnárodních společností v tomto odvětví, což naskýtá právě Evropská unie, která

umožňuje šanci na budoucí prosperitu našich podniků. Konkurenceschopnost sledovaného podniku je založena především na komplexním charakteru výrobních kapacit, kvalifikované pracovní síle, systémovém přístupu k jakosti podle mezinárodních norem, a také zavádění systému environmentálního managementu.

## 7. Summary

This diploma thesis was worked up in conjunction with ČZ a. s. company which enabled me to work up this thesis and supplied useful information for analytical part.

ČZ a. s. is the multispeciality company which is concerned with an engineering production (or industry). It has got more than octogenarian tradition. Approximately 80 percent of the production is intended for sphere of car industry. This firm is number one among the engineering firms in all of the Czech Republic. It employes nearly 1 400 staff. ČZ a. s. makes its products for an inland users but exports to an outland too (especially the EU and East Europe).

The goal of the work was to consider the efficiency of ČZ a. s. and suggest the possibilities increasing efficiency. This problems is very wide. The efficiency was therefore considered in the six spheres. Among this spheres belong: strategic planning, preparing estimates, measurement of efficiency and sphere of financial analysis, sphere of information technology, classification of efficiency and learning in organization.

At the beginning of the diploma thesis I focused on the theory that is connected with the efficiency. I described the strategy, the strategic control and the efficiency. In the second part I was concerned with the account of the company. There are the estimation and the analysis of status quo in this work too. Centre of vision this analatytic part consists in analysis of the efficiency.

Changes were suggested on the basis of analysis of the efficiency. It was discovered that ČZ a. s. has got some deficiencies on the basic phase. This phase is the strategic planning. The company makes up plans shorter time. This plans have to be for longer time too. I suggested responsible planning orders in the sphere of preparation estimates. The analysis showed that ČZ a. s. makes use of financial data especially and informs its staff little too.

ČZ a. s. hasn't got large financial difficulties and there are no big problems in the future. It makes do with finances by itself. Indebtedness is very low, good economic

situation is connected with it. The goal of the company is to be a good supplier. It wants to keep its clients in the Czech Republic and abroad too.

Every company must have good strategy that enables to achieve the given objectives. With this strategy is connected increases of efficiency.

efficiency, strategic planning, preparing estimates, measurement of efficiency, sphere of information technology, classification of efficiency, learning in organization

## 8. Seznam literatury

1. **BEHNAM, M.** Strategický management je nutno modernizovat. Moderní řízení. Praha: *Economia*, ročník XL., 1/2005, s. 27-28, ISSN 0026-8720
2. **BELCOURT, M., WRIGHT, P. C.** Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1998, 248 s., ISBN 80-7169-459-2
3. **CARDA, A., KUNSTOVÁ, R.** Workflow : nástroj manažera pro řízení podnikových procesů. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 155 s., ISBN 80-247-0666-0
4. **DEDOUCHOVÁ, M.** Strategie podniku. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001, 256 s., ISBN 80 -7179-603-4
5. **DRUCKER, P. F.** Inovace a podnikavost: praxe a principy. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993, 674 s., ISBN 80 -85603-29-2
6. **FIBÍROVÁ, J.** Reporting: moderní metoda hodnocení výkonnosti uvnitř firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 118 s., ISBN 80-247-0066-2
7. **FOTR, J.** Strategické finanční plánování. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1999,149 s., ISBN 80-7169-694-3
8. **GIBSON, R.** Nový obraz budoucnosti. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 261 s., ISBN 80-85943-80-8
9. **IVANCEVICH, J. M., DONNELLY, J. H., GIBSON, J. L.** Management: principles and functions. 4. vyd. Homewood: Richard D. Irwin, 1989, 762 s., ISBN 0-256-066 71-X
10. **KAPLAN, R. S., NORTON, D. P.** Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 267 s., ISBN 80-7261-032-5
11. **KNAP, P.** Strategické řízení výkonnosti společnosti. Moderní řízení. Praha: *Economia*, ročník XXXVII., 7/2002, s. 19-25, ISSN 0026-8720
12. **KOONTZ, H., WEHRICH, H.** Management. 10. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s., ISBN 80-85605-47-7



13. **LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I.** Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004, 174 s., ISBN 80-247-0648-2
14. **NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I.** Výkonnost a tržní hodnota firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s., ISBN 80-247-0125-1
15. **OPLETAL, P.** Výkonnost a poradenství. Moderní řízení. Praha: Economia, ročník XXXVIII., 1/2003, s. 79–80, ISSN 0026-8720
16. **PEARCE, J. A., ROBINSON, R. B.** Strategic management: strategy formulation and implementation. 3. vyd. Homewood: Richard D. Irwin, 1988, 988 s., ISBN 0-256-06236-6
17. **PITRA, Z.** Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 305 s., ISBN 80-86119-64-5
18. **JIRÁSEK, J. A.** Úvod do managementu znalostí. Moderní řízení. Praha: Economia, ročník XL., 3/2005, s. 10-12, ISSN 0026-8720
19. **SERINA, P.** Od operativního ke strategickému řízení. Moderní řízení. Praha: Economia, ročník XL., 11/2005, s. 28-31, ISSN 0026-8720
20. **SOUČEK, Z.** Božská pohoda nebo nátlak?: cesty k vyšší výkonnosti – část 1. Moderní řízení. Praha: Economia, ročník XXXVIII., 4/2003, s. 21-23, ISSN 0026-8720
21. **SYNEK, M. a kol.** Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 466 s., ISBN 80-247-0515-X
22. **ŠULÁK, M., VACÍK, E.** Měření výkonnosti firem. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 2004, 138 s., ISBN 80-7043-258-6
23. **TICHÁ, I., HRON, J.** Strategické řízení. 1. vyd. Praha: ČZU, Provozně ekonomická fakulta, 2002, 240 s., ISBN 80-213-0922-9
24. **TRUNEČEK, J.** Management podniku. 1. vyd. Praha: VŠE, 1993, ISBN 80-7079-267-1
25. **TRUNEČEK, J.** Management znalostí. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2004, 131 s., ISBN 80-7179-884-3

26. **TRUNEČEK, J.** Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí. 1. vyd. Praha: VŠE, Fakulta podnikohospodářská, 2001, 159 s., ISBN 80-245-0246-1
27. **TRUNEČEK, J.** Znalostní podnik ve znalostní společnosti. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 312 s., ISBN 80-86419-35-5
28. **URBAN, J.** K čemu slouží řízení výkonu. Moderní řízení. Praha: Economia, ročník XXXVIII., 11/2003, s. 61-62, ISBN 0026-8720
29. **VALACH, J.** Investiční rozhodování a dlouhodobé financování. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 447 s., ISBN 80-86119-38-6
30. **WEIHRICH, H., KOONTZ, H.** Management: a global perspective. 10. vyd. New York: McGraw-Hill, 1993, 744 s., ISBN 0-07-069170-3
31. **Materiály poskytnuté ČZ a. s.**  
Výroční zpráva 2001  
Výroční zpráva 2002  
Výroční zpráva 2003  
Výroční zpráva 2004  
Kolektivní smlouva 2003  
Kolektivní smlouva 2004
32. **Internetové stránky ČZ a. s. – [www.czas.cz](http://www.czas.cz)**

## **9. Seznam tabulek, grafů a schémat**

### **Tabulky:**

Tabulka č. 1 – Vývoj základního kapitálu v jednotlivých letech

Tabulka č. 2 – Majetkové účasti a ostatní dlouhodobé cenné papíry společnosti ČZ, a. s.  
v jednotlivých letech

Tabulka č. 3 – Přehled tržeb společnosti

Tabulka č. 4 – Vliv vývoje převodovek na celkové tržby a přidaná hodnota

Tabulka č. 5 – Přehled tržeb společnosti dle teritorií

Tabulka č. 6 – Hlavní investice společnosti v období 2000 – 2004

Tabulka č. 7 – Běžná likvidita

Tabulka č. 8 – Pohotová likvidita

Tabulka č. 9 – Okamžitá likvidita

Tabulka č. 10 – Rychlost obratu zásob

Tabulka č. 11 – Doba obratu zásob

Tabulka č. 12 – Celková zadluženost

Tabulka č. 13 – Úrokové krytí

Tabulka č. 14 – Ukazatel překapitalizování

Tabulka č. 15 – Rentabilita tržeb

Tabulka č. 16 – Rentabilita celkových aktiv

Tabulka č. 17 – Rentabilita vlastního kapitálu

Tabulka č. 18 – Účetní hodnota akcie

Tabulka č. 19 – Čistý zisk na akcii

Tabulka č. 20 – Proměnné pro výpočet Z – score

Tabulka č. 21 – Proměnné pro výpočet indexu bonity

Tabulka č. 22 – Mzdové tarify kategorie D pro rok 2004

Tabulka č. 23 – Mzdové tarify kategorie THP a OPP pro rok 2004

### **Grafy:**

Graf č. 1 – Vývoj počtu pracovníků a průměrných výdělků

Graf č. 2 – Přehled o změnách vlastního a základního kapitálu

Graf č. 3 – Hospodářský výsledek společnosti po zdanění

**Schémata:**

Schéma č. 1 – Klasifikace přístupů strategického managementu

Schéma č. 2 – Znalostní procesně řízená organizace orientovaná na zákazníka – ZPZ

Schéma č. 3 – Principy fungování znalostního podniku ve znalostní společnosti

Schéma č. 4 – Strategický plán organizace

Schéma č. 5 – Skórovací karty

Schéma č. 6 – Řetězec příčinných souvislostí základních měřítek zákaznické perspektivy

Schéma č. 7 – Rozklad Du Pont

Schéma č. 8 – Organizační a řídicí struktura ČZ a. s.

Schéma č. 9 – Strategický plán ČZ a. s.

Schéma č. 10 – Příprava rozpočtů dle středisek

Schéma č. 11 – Nákladová a hospodářská střediska v divizi Turbo

Schéma č. 12 – Finanční a nefinanční ukazatele

## **10. Přílohy**

### **Seznam příloh:**

1. Rozvaha k 31. 8. 2004
2. Rozvaha k 31. 12. 2004
3. Výkaz zisků a ztrát k 31. 8. 2004
4. Výkaz zisků a ztrát k 31. 12. 2004
5. Výkaz Cash flow za rok 2003

# Příloha č. 1

## ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.8.2004

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2004	8	9211

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky

ČZ Strakonice, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky

a místo podnikání, liší-li se od bydliště

Tovární 202

386 15 Strakonice

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	4 608 154	- 2 374 577	2 233 577	2 295 789
B.	Dlouhodobý majetek	3 476 968	- 2 078 780	1 398 188	1 466 466
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	59 873	- 54 333	5 540	7 048
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	2 724	- 2 415	309	489
3.	Software	47 934	- 45 357	2 577	4 604
4.	Ocenitelná práva	6 561	- 6 561		
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	2 654		2 654	1 952
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				3
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 983 085	- 1 827 310	1 155 775	1 223 568
B. II. 1.	Pozemky	48 320		48 320	50 828
2.	Stavby	975 667	- 303 363	672 304	703 834
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 923 202	- 1 523 947	399 255	421 490
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	871		871	891
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	32 983		32 983	40 556
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	2 042		2 042	5 969
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	434 010	- 197 137	236 873	235 850
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	353 365	- 118 529	234 836	140 498
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	78 608	- 78 608		93 222
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 945		1 945	1 945
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	92		92	185



Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	1 092 726	- 295 797	796 929	781 393
C.I.	Zásoby	241 779	- 19 012	222 767	189 499
C.I. 1.	Materiál	151 102	- 19 012	132 090	116 647
2.	Nedokončená výroba a polotovary	64 335		64 335	54 989
3.	Výrobky	23 310		23 310	15 334
5.	Zboží	222		222	312
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	2 810		2 810	2 217
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	162 888	- 161 033	1 855	4 449
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 252		1 252	2 109
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	603		603	593
7.	Jiné pohledávky	161 033	- 161 033		1 747
C.III.	Krátkodobé pohledávky	318 989	- 115 752	203 237	213 271
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	285 503	- 110 647	174 856	194 051
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	27 012	- 3 375	23 637	17
6.	Stát - daňové pohledávky				14 522
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	4 277		4 277	4 303
8.	Dohadné účty aktivní	351		351	317
9.	Jiné pohledávky	1 846	- 1 730	116	61
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	369 070		369 070	374 174
C.IV. 1.	Peníze	419		419	396
2.	Účty v bankách	160 315		160 315	57 485
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	208 364		208 364	316 321
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	- 28		- 28	- 28
D.I.	Časové rozlišení	38 460		38 460	47 930
D.I. 1.	Náklady příštích období	8 323		8 323	15 003
2.	Komplexní náklady příštích období	29 837		29 837	32 809
3.	Příjmy příštích období	300		300	118

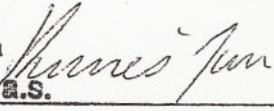


Označ.	PASIVA	Stav v běžném účet. období	Stav v min. účet. období
a	b	5	6
	PASIVA CELKEM	2 233 577	2 295 789
A.	Vlastní kapitál	1 648 872	1 660 036
A.I.	Základní kapitál	1 350 297	1 368 196
A.I. 1.	Základní kapitál	1 368 280	1 368 280
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	- 17 983	- 84
A.II.	Kapitálové fondy	- 31	- 41
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 31	- 41
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	182 324	181 268
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	182 324	181 268
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	99 496	89 509
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	99 496	89 509
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	16 786	21 104
B.	Cizí zdroje	583 171	630 686
B.I.	Rezervy	42 426	44 689
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	42 316	44 509
4.	Ostatní rezervy	110	180
B.II.	Dlouhodobé závazky	99 412	107 053
10.	Odložený daňový závazek	99 412	107 053



Označ.	PASIVA	Stav v běžném účet. období	Stav v min. účet. období
a	b	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky	372 437	409 235
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	205 818	186 019
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	50 000	50 000
3.	Závazky - podstatný vliv		45 000
5.	Závazky k zaměstnancům	52 910	51 080
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	10 499	10 289
7.	Stát - daňové závazky a dotace	13 075	2 860
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	16 215	45 720
10.	Dohadné účty pasivní	8 619	3 669
11.	Jiné závazky	15 301	14 598
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	68 896	69 709
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	68 896	69 709
C.I.	Časové rozlišení	1 534	5 067
C.I. 1.	Výdaje příštích období	1 446	5 067
2.	Výnosy příštích období	88	



Sestaveno dne, hodin, minut:  11.10.2004		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  ing. Jan Kuneš- předseda představenstva  ČZ Strakonice, a.s.
Právní forma účetní jednotky  akciová společnost	Předmět podnikání  strojírenská výroba	Pozn.:



# Příloha č. 2

## ROZVAHA

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2004

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2004	12	25181432

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky  
ČZ a.s.

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

Sluneční náměstí 2540/5

158 00 Praha 5

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	4 525 901	- 2 320 403	2 205 498	2 253 078
B.	Dlouhodobý majetek	3 288 792	- 2 019 627	1 269 165	1 398 188
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	61 036	- 55 342	5 694	5 540
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	4 141	- 2 484	1 657	309
3.	Software	48 857	- 46 297	2 560	2 577
4.	Ocenitelná práva	6 561	- 6 561		
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	1 477		1 477	2 654
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	2 969 258	- 1 810 707	1 158 551	1 155 775
B.II. 1.	Pozemky	48 320		48 320	48 320
2.	Stavby	982 308	- 309 597	672 711	672 304
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	1 874 827	- 1 501 110	373 717	399 255
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	870		870	871
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	51 749		51 749	32 983
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	11 184		11 184	2 042
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	258 498	- 153 578	104 920	236 873
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	177 945	- 74 970	102 975	234 836
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	78 608	- 78 608		
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	1 945		1 945	1 945
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				92



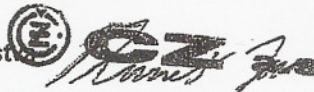

Označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Mínulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	1 196 198	- 300 776	895 422	816 430
C.I.	Zásoby	236 489	- 17 993	218 496	222 767
C.I. 1.	Materiál	139 257	- 16 220	123 037	132 090
2.	Nedokončená výroba a polotovary	66 329	- 1 773	64 556	64 335
3.	Výrobky	26 095		26 095	23 310
5.	Zboží	318		318	222
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	4 490		4 490	2 810
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	162 671	- 161 033	1 638	1 855
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	1 030		1 030	1 252
2.	Pohledávky - ovládalci a řídicí osoba	161 033	- 161 033		
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	608		608	603
C.III.	Krátkodobé pohledávky	422 887	- 121 750	301 137	203 237
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	294 867	- 114 837	180 030	176 672
2.	Pohledávky - ovládalci a řídicí osoba	26 496	- 3 375	23 121	23 637
6.	Stát - daňové pohledávky	3 327		3 327	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	17 540	- 1 816	15 724	2 461
8.	Dohadné účty aktivní	5 454		5 454	351
9.	Jiné pohledávky	75 203	- 1 722	73 481	116
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	374 151		374 151	388 571
C.IV. 1.	Peníze	459		459	420
2.	Účty v bankách	55 662		55 662	179 815
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	318 030		318 030	208 364
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				- 28
D.I.	Časové rozlišení	40 911		40 911	38 460
D.I. 1.	Náklady příštích období	8 250		8 250	8 323
2.	Komplexní náklady příštích období	31 163		31 163	29 837
3.	Příjmy příštích období	1 498		1 498	300



Označ.	PASIVA	Stav v běžném účet. období	Stav v min. účet. období
a	b	5	6
	PASIVA CELKEM	2 205 498	2 253 078
A.	Vlastní kapitál	1 645 332	1 648 718
A.I.	Základní kapitál	539 690	539 690
A.I. 1.	Základní kapitál	539 690	11 350
3.	Změny základního kapitálu		528 340
A.II.	Kapitálové fondy	793 375	807 767
2.	Ostatní kapitálové fondy	793 468	807 767
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	- 93	
A.III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	298 950	298 950
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	344	344
2.	Statutární a ostatní fondy	298 606	298 606
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	2 311	2 311
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 311	2 311
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	11 006	
B.	Cizí zdroje	559 216	602 805
B.I.	Rezervy	31 929	42 426
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	31 929	42 316
4.	Ostatní rezervy		110
B.II.	Dlouhodobé závazky	108 834	99 412
9.	Jiné závazky	8 980	
10.	Odložený daňový závazek	99 854	99 412



Označ.	PASIVA	Stav v běžném účet. období	Stav v min. účet. období
a	b	5	6
B.III.	Krátkodobé závazky	351 720	392 071
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	206 961	205 954
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba		50 000
5.	Závazky k zaměstnancům	52 878	52 910
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	11 207	10 499
7.	Stát - daňové závazky a dotace	6 081	15 193
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	25 867	16 215
10.	Dohadné účty pasivní	12 569	8 619
11.	Jiné závazky	36 157	32 681
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	66 733	68 896
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	66 733	68 896
C.I.	Časové rozlišení	950	1 555
C.I. 1.	Výdaje příštích období	950	1 467
2.	Výnosy příštích období		88

Sestaveno dne, hodin, minut:  17.5.2005 16.00 hod		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  ing. Jan Kuneš- předseda představenstva 
Právní forma účetní jednotky  akciová společnost	Předmět podnikání  strojírenská výroba	





## VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

v plném rozsahu

ke dni 31.8.2004

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2004	8	9211

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky

ČZ Strakonice, a.s.

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

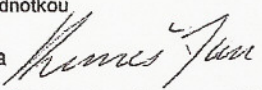
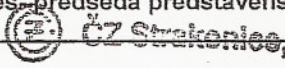
Tovární 202

386 15 Strakonice

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	1 715	454
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	1 361	416
+	Obchodní marže	354	38
II.	Výkony	1 233 918	1 801 255
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	998 995	1 533 636
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	17 322	- 22 677
3.	Aktivace	217 601	290 296
B.	Výkonová spotřeba	849 959	1 274 268
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	675 111	994 194
2.	Služby	174 848	280 074
+	Přidaná hodnota	384 313	527 025
C.	Osobní náklady	257 767	388 825
C. 1.	Mzdové náklady	186 174	281 834
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	1 160	1 740
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	64 934	96 529
4.	Sociální náklady	5 499	8 722
D.	Daně a poplatky	3 573	5 484
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	93 159	149 871
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	86 621	107 080
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	44 612	34 440
2.	Tržby z prodeje materiálu	42 009	72 640
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	58 829	65 106
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	33 408	13 699
2.	Prodaný materiál	25 421	51 407
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 8 254	2 932
IV.	Ostatní provozní výnosy	15 046	27 602
H.	Ostatní provozní náklady	43 106	10 209
*	Provozní výsledek hospodaření	37 800	39 280



Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	86 575	56 308
J.	Prodané cenné papíry a podíly	162 297	56 504
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	213	210
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	- 76 733	145 162
X.	Výnosové úroky	4 042	8 160
N.	Nákladové úroky	4 159	3 370
XI.	Ostatní finanční výnosy	22 616	40 970
O.	Ostatní finanční náklady	25 846	64 485
*	Finanční výsledek hospodaření	- 2 123	- 163 873
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	18 891	5 103
Q. 1.	- splatná	26 533	14 803
2.	- odložená	- 7 642	- 9 700
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	16 786	- 129 696
XIII.	Mimořádné výnosy		181 643
R.	Mimořádné náklady		28 551
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		2 292
S. 1.	- splatná		2 292
*	Mimořádný výsledek hospodaření		150 800
***	Výsledek hospodaření za účetní období	16 786	21 104
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	35 677	28 499

Sestaveno dne, hodin, minut:  11.10.2004		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou  ing. Jan Kuneš, předseda představenstva 
Právní forma účetní jednotky  akciová společnost	Předmět podnikání  strojírenská výroba	 Pozn:



## VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT

v plném rozsahu

ke dni 31.12.2004

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2004	12	25181432

Obchodní firma nebo jiný název úč. jednotky

ČZ a.s.

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

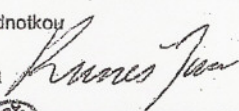


Sluneční náměstí 2540/5

158 00 Praha 5

Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	720	
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	412	
+	Obchodní marže	308	
II.	Výkony	677 574	
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	556 672	
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	5 581	
3.	Aktivace	115 321	
B.	Výkonová spotřeba	496 216	
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	387 115	
2.	Služby	109 101	
+	Přidaná hodnota	181 666	
C.	Osobní náklady	141 761	
C. 1.	Mzdové náklady	102 430	
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	580	
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	36 176	
4.	Sociální náklady	2 575	
D.	Daně a poplatky	1 281	
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	47 474	
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	28 755	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	2 222	
2.	Tržby z prodeje materiálu	26 533	
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	19 595	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 412	
2.	Prodaný materiál	18 183	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	- 11 878	
IV.	Ostatní provozní výnosy	16 901	
H.	Ostatní provozní náklady	7 858	
*	Provozní výsledek hospodaření	21 231	



Označ. a	TEXT b	Skutečnost v běžném účetním období	
		sledovaném 1	minulém 2
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	159	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	- 43 559	
X.	Výnosové úroky	2 305	
N.	Nákladové úroky	1 467	
XI.	Ostatní finanční výnosy	141 256	
O.	Ostatní finanční náklady	196 147	
*	Finanční výsledek hospodaření	- 10 335	
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	- 110	
Q. 1.	- splatná	- 552	
2.	- odložená	442	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	11 006	
***	Výsledek hospodaření za účetní období	11 006	
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	10 896	

Sestaveno dne, hodin, minut: 17.5.2005 16.00 hod.		Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou ing. Jan Kuneš- předseda představenstva 	
Právní forma účetní jednotky akciová společnost	Předmět podnikání strojírenská výroba	 	
		20/1	



**Příloha č. 5**

**Přehled o peněžních tocích - cash flow - v plném rozsahu za rok 2003**

**ČZ Strakonice, a. s.**

		běžné účet.období	minulé účet.období
<b>P</b>	<b>Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na začátku období</b>	<b>527 246</b>	<b>462 857</b>

**Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnosti)**

Z	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	-124 593	40 953
A.1	Úpravy o nepeněžní operace	263 512	305 506
A.1.1	Odpisy stálých aktiv a umořování opravné položky k nabytému majetku	149 871	146 422
A.1.2	Změna stavu opravných položek, rezerv	138 976	173 303
A.1.3	Zisk/ztráta z prodeje stálých aktiv	-20 545	-7 506
A.1.4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0
A.1.5	Vyúčtované nákladové a výnosové úroky s výjimkou kapitaliz. úroků	-4 790	-6 713
A.1.6	Úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0
<b>A *</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>	<b>-138 919</b>	<b>346 459</b>
A.2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	24 077	-36 437
A.2.1	Změna stavu pohledávek z prov.činn., aktivních účtů ČR a dohad.úctů aktivních	-25 865	51 138
A.2.2	Změna stavu závazků z prov.činn., pasivních účtů ČR a dohad.úctů pasivních	5 877	-110 222
A.2.3	Změna stavu zásob	44 065	22 647
A.2.4	Změna stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do pen.prostředků	0	0
<b>A **</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>162 996</b>	<b>310 022</b>
A.3	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	-3 370	-5 572
A.4	Přijaté úroky	6 900	10 400
A.5	Zaplacená daň z příjmů za běžnou činnost a doměrky daně za minulá období	-39 572	-49 028
A.6	Příjmy a výdaje z mimořádného výsl.hospodaření včetně uhrazené splatné daně	153 092	30 850
A.7	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0
<b>A ***</b>	<b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>	<b>280 046</b>	<b>296 672</b>

**Peněžní toky z investiční činnosti**

B.1	Výdaje spojení s nabytím stálých aktiv	-164 862	-203 574
B.2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	90 748	10 771
B.3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0
B.4	Změna stavu investičních závazků	0	0
B.5	Změna stavu pohledávek z prodeje investičního majetku	0	0
<b>B ***</b>	<b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-74 114</b>	<b>-192 803</b>

**Peněžní toky z finanční činnosti**

C.1	Dopady změn dlouhodobých popř. krátkodobých závazků ve finanč. činnosti	1 235	-12 850
C.2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky a peněžní ekvivalenty	-360 239	-26 630
C.2.1	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení ZK, em.ážia včetně záloh	26545	-26630
C.2.2	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům	-386784	0
C.2.3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0
C.2.4	Úhrada ztráty společníky	0	0
C.2.5	Přímé platby na vrub fondů	0	0
C.2.6	Vyplacené dividendy a podíly na zisku včetně srážkové daně	0	0
<b>C ***</b>	<b>Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti</b>	<b>-359 004</b>	<b>-39 480</b>

<b>F</b>	<b>Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků</b>	<b>-153 072</b>	<b>64 389</b>
----------	---	-----------------	---------------

<b>R</b>	<b>Stav peněžních prostředků a ekvivalentů na konci období</b>	<b>374 174</b>	<b>527 246</b>
----------	--	----------------	----------------

datum: 21.5.2004