

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Měření a řízení finanční výkonnosti ve vybraném podnikatelském
subjektu**

Financial performance measurement and management in a company

Bc. Pavel Roubal

Plzeň 2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Pavel ROUBAL**

Osobní číslo: **K17N0042K**

Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Měření a řízení finanční výkonnosti ve vybraném podnikatelském subjektu**

Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Analyzujte metody a nástroje měření a řízení finanční výkonnosti podniku.
2. Proveďte komparaci metod a nástrojů měření a řízení finanční výkonnosti podniku.
3. Charakterizujte vybraný podnik se zaměřením na měření a řízení finanční výkonnosti.
4. Vyhodnoťte finanční výkonnost zvoleného podniku.
5. Navrhněte opatření ke zlepšení měření a řízení finanční výkonnosti zvoleného podniku.

Rozsah grafických prací:

neuveden

Rozsah kvalifikační práce:

60 - 80

Forma zpracování diplomové práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2005. 302 s. ISBN 80-861-3163-7.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, CHODŮR, Miroslav. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde, 2011. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Praha: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Lucie Vallišová, Ph.D.

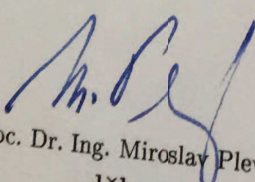
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce:

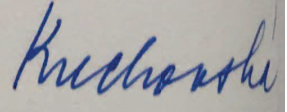
23. října 2017

Termín odevzdání diplomové práce:

23. dubna 2018


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Měření a řízení finanční výkonnosti ve vybraném podnikatelském subjektu“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 12. 4. 2018

.....

podpis autora

Poděkování

Chtěl bych na tomto místě poděkovat vedoucí mé práce paní Ing. Lucii Vallišové Ph.D. za odborné konzultace a cenné rady při tvorbě této diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat vedení firmy Rizzo Associates Czech, a.s., za pomoc a poskytnutí veškerých informací potřebných k vypracování této diplomové práce. Mé velké poděkování patří také celé mé rodině za její podporu a pochopení v průběhu celého mého studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Představení společnosti.....	9
1.1 Základní údaje.....	9
1.2 Charakteristika a historie podniku	9
1.3 Portfolio činností.....	10
1.3.1 Hodnocení seizmické odolnosti	10
1.3.2 Kvalifikace komponent.....	11
1.3.3 Návrhy a výpočty.....	11
1.3.4 Konstrukční mechanika	11
1.3.5 Výzkum a vývoj.....	11
2 Teoretický úvod do měření a řízení finanční výkonnosti	13
2.1 Základní charakteristika a význam.....	13
2.2 Uživatelé	14
2.3 Zdroje	15
2.4 Metody	15
2.5 Analýza absolutních ukazatelů.....	16
2.5.1 Horizontální a vertikální analýza.....	16
2.5.2 Analýza čistého pracovního kapitálu	17
2.6 Analýza poměrových ukazatelů	17
2.6.1 Ukazatele rentability	17
2.6.2 Ukazatele aktivity	19
2.6.3 Ukazatele likvidity	21
2.6.4 Ukazatele zadluženosti	22
2.7 Pyramidové soustavy ukazatelů	23
2.8 Hodnotové ukazatele výkonnosti	25
2.9 Bonitní a bankrotní modely.....	26
2.9.1 Bankrotní modely	27
2.9.2 Bonitní modely	29
2.10 Controlling.....	32
3 Analýza prostředí.....	34
3.1 Externí prostředí.....	34
3.1.1 Makroprostředí.....	34
3.1.2 Mezoprostředí	37
3.2 Interní prostředí	41
3.2.1 Management.....	41
3.2.2 Marketing.....	44
3.2.3 Finance a účetnictví	45
3.2.3.1 Ukazatele rentability.....	45
3.2.3.2 Ukazatele likvidity.....	46
3.2.3.3 Ukazatele aktivity	47
3.2.3.4 Ukazatele zadluženosti	49
3.2.3.5 Analýza tržeb	50
3.2.4 Poskytování služeb	51
3.2.5 Podnikový informační systém	52
3.3 SWOT analýza	53
4 Finanční výkonnost společnosti RIZZO	55
4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	55
4.1.1 Horizontální analýza rozvah	55

4.1.2	Vertikální analýza rozvahy	57
4.1.3	Horizontální analýza výsledovky.....	59
4.1.4	Vertikální analýza výsledovky.....	60
4.1.5	Čistý pracovní kapitál	61
4.2	Analýza poměrových ukazatelů	63
4.2.1	Ukazatele rentability	63
4.2.2	Ukazatele likvidity	64
4.2.3	Ukazatele aktivity	64
4.2.4	Ukazatele zadluženosti	66
4.3	Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu	66
4.4	Hodnotové ukazatele výkonnosti	68
4.5	Bankrotní a bonitní modely.....	69
4.5.1	Bankrotní modely	69
4.5.2	Bonitní modely	73
4.6	Vyhodnocení finanční výkonnosti firmy RIZZO.....	76
5	Návrh vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO ...	78
5.1	Vlastní model pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO	78
5.2	Aplikace vlastního modelu na výsledky období 2013 – 2016	85
5.3	Úloha Controllingu.....	87
	Závěr	88
	Seznam tabulek.....	90
	Seznam použitých zkratk	92
	Seznam použité literatury	94
	Seznam příloh	97

Úvod

Tato diplomová práce se zabývá měřením a řízením finanční výkonnosti ve vybraném podnikatelském subjektu. Tímto subjektem je firma Rizzo Associates Czech, a.s., která poskytuje inženýrské a konzultační služby v oboru jaderné energetiky. Bližší představení a charakteristika vybrané společnosti Rizzo Associates Czech, a.s. je provedena v kapitole 1 této diplomové práce.

Zaměření diplomové práce bylo vybráno především proto, aby byl zvolen metodický rámec pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy Rizzo Associates Czech, a.s. Vhodně zvoleným modelem pro měření a řízení finanční výkonnosti může společnost konkrétně definovat své slabé a silné stránky a podle toho uzpůsobit finanční řízení podniku.

Pro analýzu předchozích výsledků finanční výkonnosti bylo zvoleno období let 2012 – 2016, které bylo velmi zajímavé z pohledu zakázkové náplně společnosti, a ze kterého je možné získat dostatek dat pro další analýzu.

Cílem této diplomové práce je navrhnout opatření ke zlepšení měření a řízení finanční výkonnosti společnosti Rizzo Associates Czech, a.s., a to na základě provedené analýzy finanční výkonnosti ze zvoleného období.

Aby mohlo být cíle dosaženo, budou v úvodní teoretické části, konkrétně v kapitole 2 této diplomové práce, detailně analyzovány metody a nástroje pro měření a řízení finanční výkonnosti podniku a provedena komparace těchto metod.

Dále v kapitole 3 bude provedena analýza prostředí, ve kterém firma Rizzo Associates Czech, a.s. realizuje svoji podnikatelskou činnost. V rámci této kapitoly bude analyzováno interní a externí prostředí. Na základě této analýzy bude dále zpracována SWOT analýza, pomocí které budou identifikovány silné a slabé stránky podniku, stejně tak jako jeho příležitosti a hrozby.

V další části, kapitole 4, bude vyhodnocena finanční výkonnost zvoleného podnikatelského subjektu ve sledovaném období let 2012 – 2016 za pomoci metod a nástrojů, definovaných v kapitole 2 této diplomové práce. V této kapitole bude provedena analýza absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů, bude proveden pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu, dále analýza hodnotových ukazatelů

výkonnosti podnikatelského subjektu a v neposlední řadě analyzovány výsledky bankrotních a bonitních modelů.

V páté kapitole této diplomové práce bude navrženo opatření ke zlepšení měření a řízení finanční výkonnosti zvoleného podniku. V této kapitole bude navržen vlastní model pro měření a řízení finanční výkonnosti společnosti a proveden výpočet a interpretace výsledků tohoto modelu pro zvolené sledované období.

V závěrečné části budou okomentovány zjištěné skutečnosti z jednotlivých kapitol diplomové práce a shrnuta doporučení pro vedení firmy Rizzo Associates Czech, a.s., plynoucí z analýzy měření a řízení finanční výkonnosti podniku, která by pro vedení společnosti měla být vhodným nástrojem pro řízení firmy v dalším období.

1 Představení společnosti

1.1 Základní údaje

<i>Název společnosti:</i>	Rizzo Associates Czech, a. s.
<i>Sídlo společnosti:</i>	Vejprnická č. 56, 318 00 Plzeň
<i>IČO:</i>	45353409
<i>Základní kapitál společnosti:</i>	2 000 000,- Kč
<i>Zapsána:</i>	u Krajského soudu v Plzni, spis. zn. B 1445
<i>Datum zápisu do obchodního rejstříku:</i>	28. července 1992 [28]

1.2 Charakteristika a historie podniku

Rizzo Associates Czech, a. s. (RIZZO) je součástí Paul C. Rizzo Associates, Inc. od roku 2000. Společnost má 25 letou historii v oblasti seismického vyhodnocení a návrhů spolehlivých a bezpečných komponent jaderných elektráren pod původní obchodní firmou Stevenson and Associates, Kancelář v České republice a. s., která byla založena v roce 1992.

RIZZO poskytuje své služby zákazníkům zejména v oboru energetiky, ale také v dalších odvětvích, kde jsou stavby nebo technologická zařízení provozována v limitních podmínkách a jejich konstrukce musí splňovat nároky kladené vlastním provozem nebo normativy:

- výrobci technologických zařízení jaderných elektráren,
- inženýrské a projektové organizace,
- provozovatelé zařízení se zvýšenými nároky na bezpečnost a spolehlivost,
- kontrolní orgány, úřady a státní instituce.

Hlavní obory působnosti společnosti RIZZO jsou:

- jaderná bezpečnost energetických a ostatních specifických jaderných zařízení,
- spolehlivost zařízení, systémů a konstrukcí při extrémních podmínkách a událostech,
- vyhodnocení rizik a ohrožení pro potenciálně rizikové průmyslové objekty (bunkry, přehrady, strategické stavby),

- vývoj normativně – technické dokumentace a legislativy platné pro oblast jaderné bezpečnosti.

V rámci poskytování služeb zákazníkům využívá společnost RIZZO komplexní analytické a hodnotící metody a procedury založené na vlastní zkušenosti a všeobecně přijímané mezinárodními institucemi. Specialisté firmy jsou zejména stavební, strojní a softwaroví inženýři a znalci řízení rizik pro budovy a stavební konstrukce. Tento technický expertní tým je podporován administrativními pracovníky, specialisty v oboru informačních technologií, kontrolou kvality a technickou podporou.

1.3 Portfolio činností

RIZZO se specializuje na pokročilé metody výpočtů v konstrukční mechanice, návrhy a zkoušky jaderných a dalších průmyslových zařízení při použití moderních softwarových a hardwarových produktů. Zvláštní zájem je pak věnován oblastem:

- hodnocení seizmické odolnosti,
- kvalifikace komponent,
- návrhy a výpočty,
- konstrukční mechanika,
- výzkum a vývoj.

1.3.1 Hodnocení seizmické odolnosti

V rámci této činnosti jsou zajišťovány:

- analýzy bezpečnosti a spolehlivosti jaderných i nejaderných elektráren, jejich konstrukcí, systémů a komponent zařízení,
- použití dat ze seizmických zkoušek, z reálných zemětřesení, použití metod zhodnocení porušitelnosti, hraniční odolnosti pro hodnocení seizmické odolnosti a ověření seizmické adekvátnosti konstrukcí, systémů a zařízení v jaderných i nejaderných elektrárnách,
- dynamické výpočty a zkoušky simulovanými vibracemi provozním anebo seizmickým zatížením,
- hodnocení seizmické odolnosti nadzemního a podzemního potrubí a souvisejících zařízení.

1.3.2 Kvalifikace komponent

V rámci této činnosti jsou zajišťovány:

- inspekce a in-situ hodnocení spolehlivosti konstrukcí a komponent zařízení souvisejících s bezpečností,
- kvalifikace strojních a elektrotechnických komponent zařízení na vlivy okolního prostředí,
- kvalifikace elektrických a I&C zařízení na vlivy elektromagnetického rušení (EMC/EMI).

1.3.3 Návrhy a výpočty

V rámci této činnosti je zajišťováno:

- pravděpodobnostní hodnocení a zhodnocení rizik a výpočty parametrů poružitelnosti,
- analýzy poruch, únavy, a vysokoteplotních zatížení při uvažování nelineárního chování konstrukcí,
- analýzy interakcí staveb a jejich podloží.

1.3.4 Konstrukční mechanika

V rámci této činnosti je zajišťován:

- vývoj zjednodušených, bezpečných a cenově přijatelných analytických postupů pro strukturálně-mechanické návrhy a analýzy konstrukcí, systémů a jejich komponent,
- vývoj zjednodušených, bezpečných a cenově přijatelných postupů založených na zkušenostech pro strukturálně-mechanické hodnocení seizmické adekvátnosti konstrukcí, systémů a jejich komponent,
- zjišťování a analýzy poruch konstrukcí a komponent zařízení vystavených extrémním zatížením, dynamickým rázům, výbuchům, rázovým, cyklickým a dalším extrémním zatížením.

1.3.5 Výzkum a vývoj

Ve spolupráci s významnými institucemi se společnost RIZZO podílí na výzkumných aktivitách:

- analytické studie, které umožnily zahrnout zjednodušené metody statických zátěžových koeficientů do kódu ASME BPVC (norma americké asociace strojních inženýrů pro kotle, tlakové nádoby a tlaková potrubí),
- vývoj zakázkového softwaru pro konstrukční analýzy v oblasti lineární a nelineární dynamiky,
- aplikace znalosti týkající se konstrukčního návrhu a analýz bezpečnosti jaderných elektráren s reaktory typů PWR, BWR, CANDU, a zvláště pak VVER.

Na všech výše zmíněných činnostech spolupracují čtyři inženýrská oddělení, která ve firmě RIZZO existují. Jedná se o oddělení:

- Seizmický inženýring – Inspekce,
- Seizmický inženýring – Kvalifikace,
- Seizmický inženýring – Aplikace,
- Výpočty.

Obrázek č. 1: Logo společnosti Rizzo Associates Czech, a.s.



Zdroj: <http://www.rizzoassoc.com> [30]

2 Teoretický úvod do měření a řízení finanční výkonnosti

V této kapitole bude představen teoretický základ pro následnou tvorbu konkrétní metodiky pro měření a řízení finanční výkonnosti podnikatelského subjektu. Bude definována charakteristika a význam měření a řízení finanční výkonnosti, dále budou představeni uživatelé, zdroje a metody a následně teoreticky rozebrány jednotlivé možnosti, jak je možné měřit, hodnotit a řídit finanční výkonnost podniku.

2.1 Základní charakteristika a význam

Hodnocení výkonnosti podniku je důležitým předpokladem pro jeho úspěšné řízení ze strany managementu. Na základě dat z finančních výkazů, po jejich transformaci do vybraných ukazatelů, je možné vyhodnotit silné a slabé finanční stránky podniku. Je možné sledovat strukturu majetku, zdrojů firmy a pomocí dalších ukazatelů je možné určit, zda je strategie zvolená managementem podniku správná, nebo je vhodné uvažovat o její úpravě.

Pro měření a řízení výkonnosti je vhodné vycházet z údajů, které je možné získat z dat finanční analýzy. Finanční analýza transformuje data z účetnictví na informace, které se dají využít pro řízení podniku a rozhodování o jeho dalším směřování. Jedná se tedy o efektivní a systematický nástroj pro řízení a rozhodování managementu podniku. Nicméně je vhodné i expertní posouzení konkrétní situace podniku. [22]

Analýzu finanční výkonnosti podniku je třeba provádět komplexně a v souvislostech, snažit se odhalit vzájemné vazby mezi jednotlivými částmi a prvky. V praxi velmi často není nezbytné analyzovat všechny známé ukazatele, ale je vhodnější si vytvořit výběr, pro podnik klíčových ukazatelů, na základě kterých bude poté management podniku vyhodnocovat finanční výkonnost a na základě výsledků přijímat rozhodnutí o budoucím směřování firmy. [6]

V neposlední řadě je třeba zdůraznit, že pokud jsou jednotlivé ukazatele finanční analýzy posuzovány izolovaně, nemusí mít správnou vypovídací hodnotu o finanční výkonnosti podniku. Jednotlivé ukazatele je třeba posuzovat v kontextu minulých let a ve srovnání s konkurencí respektive s celým odvětvím, ve kterém firma působí. Dlouhodobá analýza odchylek a trendů ve finanční výkonnosti podniku umožňuje lépe odhadnout budoucí vývoj v dané oblasti a vytvořit ucelenější podklad pro rozhodování managementu podniku. [6]

2.2 Uživatelé

Finanční výkonnost podnikatelského subjektu je důležitá pro celou řadu jejích uživatelů. Společným znakem jednotlivých uživatelů je kontakt s daným podnikatelským subjektem a zainteresovanost na jeho finanční situaci. Dle vztahu uživatelů k podnikatelskému subjektu rozlišujeme jednotlivé uživatele na externí a interní. Interní uživatelé se přímo podílejí na řízení a rozhodování v daném podniku. Naproti tomu externí uživatelé přímo nerozhodují o běžném fungování podniku, nicméně jeho činnosti ovlivňují nebo jsou jeho činností ovlivňováni. [22]

Management podnikatelského subjektu využívá pro měření a řízení finanční výkonnosti výstupy z finanční analýzy především k rozhodování o krátkodobých, střednědobých i dlouhodobých opatřeních nutných k řízení společnosti. Management, jako interní uživatel, má k dispozici přístup k aktuálním detailním informacím, které jsou nutné pro jeho rozhodování. Tyto informace jsou pro management důležité především z pohledu rozhodování o formě financování, majetkové struktuře podniku či rozdělení hospodářského výsledků. [5]

Mezi externí uživatele je možné zařadit především investory, banky, dodavatele, zákazníky, stát a další.

Investory (například akcionáře či vlastníky) zajímá, jak jsou jimi vložené prostředky zhodnocovány. Je pro ně důležitý zejména hospodářský výsledek, dále pak i stabilita a likvidita podniku. Pokud se investoři rozhodují o vložení kapitálu do podnikatelského subjektu, porovnávají míru výnosnosti a míru rizika. [5]

Banky zajímá především bonita jejich klienta, ať už potenciálního či stávajícího. Pro banky je důležité, jak je společnost schopná dostát svým závazkům. Posuzují především strukturu zdrojů společnosti, respektive její zadluženost, dále pak rentabilitu a likviditu. Pokud společnost požádá banku o financování konkrétního dlouhodobého investičního záměru je tento záměr posuzován samostatně, vedle analýzy podniku jako celku. Finanční situace podniku má vliv na podmínky, které je banka schopná a ochotná nabídnout pro krátkodobé i dlouhodobé úvěry. [5]

Dodavatelé i zákazníci preferují pro svoji spolupráci podniky se stabilní finanční situací. Zatímco dodavatele více zajímá schopnost podniku hradit své závazky, pro zákazníky je důležitější ověřená a dlouhodobá schopnost firmy zabezpečit dodávky zboží a služeb bez ohledu na externí vlivy. [5]

Stát a jeho instituce se o podnikatelský subjekt zajímají především z důvodu dodržování platných zákonů, především pak z důvodu dodržování daňových povinností, ale i dodržování povinností statistického sběru dat. [5]

2.3 Zdroje

Data pro finanční analýzu, která jsou nástrojem pro měření a řízení finanční výkonnosti podniku, se získávají především z účetní závěrky podniku respektive z jednotlivých účetních výkazů, které účetní závěrky obsahují. Jedná se zejména o rozvahu, výkaz zisku a ztráty (výsledovka) a přehled o peněžních tocích (Cash-flow). Další důležité informace lze najít v příloze k účetní závěrce. Podoba rozvahy a výkazu zisku a ztráty je definována požadavky Ministerstva financí. Přehled o peněžních tocích, neboli Cash-flow a příloha k účetní závěrce definovány nejsou. [16]

Rozvaha zachycuje stav majetku neboli aktiv ke konci rozvahového období a zdroje neboli pasiva, za které byl majetek do podniku pořízen. Z rozvahy je patrná majetková a zdrojová struktura podniku. [5]

Výsledovka je přehledem o pohybech na účtech výnosů a nákladů za dané období. Rozdíl mezi výnosy a náklady určuje hospodářský výsledek podniku. [16]

Výkaz cash-flow informuje jeho uživatele o pohybech peněžních prostředků v průběhu daného období. Jinými slovy zachycuje příjmy a výdaje podniku. [11]

2.4 Metody

Pro měření a řízení finanční výkonnosti podniku je možné využít celou řadu přístupů a metod. Dle způsobu zpracování a následné analýzy údajů čerpaných z účetních výkazů lze rozlišit metody na absolutní a relativní. Pokud přímo hodnotí jednotlivé položky z účetních výkazů, jedná se o metodu absolutní. Údaje, které je třeba zjistit, jsou dostupné přímo ve vybraných výkazech. Zpravidla se ani neposuzují ve vztahu k jiným položkám. Absolutní ukazatele můžeme dále dělit na stavové, které zachycují stav k určitému časovému okamžiku a tokové, které vypovídají o vývoji veličiny za určité časové období. [16]

Pokud je třeba posoudit vzájemné vztahy mezi jednotlivými položkami účetních výkazů, je třeba použít relativní metody, které vyjadřují vztah dvou veličin jejich vzájemným poměrem. Tyto ukazatele jsou vhodnější pro mezipodnikové

či mezioborové srovnání, především proto, že nejsou tak výrazně ovlivněny velikostí daného podniku.

2.5 Analýza absolutních ukazatelů

Následující kapitola je teoretickým základem pro analýzu absolutních ukazatelů. Mezi tyto ukazatele je pro potřeby této diplomové práce zařazena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výsledovky. Dále je představena také analýza čistého pracovního kapitálu.

2.5.1 Horizontální a vertikální analýza

Analýza účetních výkazů se zaměřením na meziroční srovnání jednotlivých položek je výchozím bodem pro měření a řízení finanční výkonnosti podniku. Pro toto srovnání lze použít horizontální a vertikální analýzu. [7]

Pomocí horizontální analýzy je možné sledovat změny jednotlivých položek účetních výkazů a to dvěma způsoby. Prvním způsobem je diference (prostý rozdíl) dané hodnoty z účetního výkazu z běžného období oproti minulému období. Druhým způsobem je pak tento rozdíl vyjádřit v procentech, jinými slovy, o kolik procent se změnila daná položka z účetního výkazu v běžném období oproti minulému období. Procentní změnu lze vypočítat tak, že diference je vydělena hodnotou dané položky z účetního výkazu z minulého období a tento poměr je následně vynásoben stem. Pro horizontální a vertikální analýzu je také možné využít řetězových či bazických indexů. U bazického indexu se porovnávají dané hodnoty z účetních výkazů v různých obdobích se stanovenou základní hodnotou. U řetězového indexu se porovnávají dané hodnoty z účetních výkazů vůči hodnotě z předcházejícího období. [5, 16]

Pomocí vertikální analýzy je možné porovnávat jednotlivé položky z účetních výkazů ve vztahu k celkové sumě nadřazené položky v rámci účetních výkazů. U rozvahy se jedná o bilanční sumu. Za použití vertikální analýzy lze zjistit procentní podíl jednotlivých položek rozvahy na bilanční sumě. U výsledovky není základ ve jmenovateli zlomku jasně stanoven, tak jak je tomu u rozvahy. Velmi často se jednotlivé položky výsledovky poměrují v relaci k celkovým výnosům nebo tržbám. [5]

2.5.2 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál (ČPK) představuje rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými zdroji. [5]

ČPK je možné vypočítat dvěma způsoby. Buď lze čistý pracovní kapitál vyjádřit jako přebytek oběžných aktiv nad krátkodobými cizími zdroji (dluhy), nebo jako přebytek dlouhodobých cizích zdrojů (dluhů) nad stálými aktivy. [7]

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé zdroje}$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = (\text{Vlastní kapitál} + \text{Dlouhodobé cizí zdroje}) - \text{Stálá aktiva}$$

Ukazatel čistého pracovního kapitálu poskytuje informaci, kolik krátkodobých prostředků zůstane podniku po úhradě všech krátkodobých cizích zdrojů (dluhů). Žádaná hodnota ČPK by měla být kladná. [23]

2.6 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů patří k nejvyužívanějším nástrojům pro měření a řízení finanční výkonnosti podnikatelského subjektu. Poměr dvou čísel umožňuje snadnější srovnatelnost mezi jednotlivými obdobími i mezi jednotlivými firmami. Vyšší míra srovnatelnosti je dána skutečností, že poměrové ukazatele redukuje rozdíly ve velikosti jednotlivých podnikatelských subjektů a díky tomuto je možné tyto podniky na základě poměrových ukazatelů srovnávat. [16]

Podle účelu a zaměření lze definovat, na základě odborné literatury, značné množství poměrových ukazatelů. Pro potřeby této diplomové práce budou v následující části představeny čtyři skupiny poměrových ukazatelů:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele zadluženosti.

2.6.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost společnosti generovat zisk z vloženého kapitálu. Tyto ukazatele jsou velmi důležité jak pro současné vlastníky, kteří vložili své prostředky do podniku, tak pro potenciální investory, kteří uvažují o investici

do společnosti. Při rozhodování o investici pracují potenciální investoři s určitou mírou rizika. Obecně platí, čím vyšší je riziko, tím vyšší je požadovaná výnosnost. [5, 16]

Než budou představeny nejpoužívanější ukazatele rentability (ziskovosti) je blíže rozpracován pojem zisk, který je pro ukazatele rentability zásadní.

Zisk je obecně definován jako rozdíl mezi výnosy a náklady. Především v účetních výkazech je možné setkat se s pojmem výsledek hospodaření, který je synonymem pro pojem zisk. Ukazatele rentability mohou vycházet z různých kategorií zisku. Především pak ze:

- zisku po zdanění (EAT),
- zisku před zdaněním (EBT),
- zisku před úroky a zdaněním (EBIT). [16]

Dále jsou v této kapitole představeny nejpoužívanější ukazatele ziskovosti (rentability).

Rentabilita vlastního kapitálu

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výkonnost zdrojů vložených do společnosti jejími vlastníky. [8]

Při (ROE) se vychází z výsledků hospodaření za účetní období po zdanění (EAT).

$$ROE = EAT / \text{Vlastní kapitál} [18]$$

Ukazatel ROE vyjadřuje schopnost podniku zhodnocovat vlastní kapitál. Zjišťuje, jaké množství čistého zisku je společnost schopna vytvořit na 1 Kč vlastního kapitálu. [14]

Rentabilita aktiv

Ukazatel rentabilita aktiv (ROA) je vyjádřen jako poměr zisku k celkovému majetku (aktivům) společnosti. Tento ukazatel vyjadřuje celkovou efektivitu společnosti. [6]

Kategorie zisku pro výpočet rentability aktiv není pevně stanovena, nicméně na základě přístupu Kislingerové a Hnilici je vhodné počítat se ziskem před úroky a zdaněním (EBIT) z toho důvodu, že při výběru tohoto typu zisku je zahrnutý nejen výnos pro vlastníky a investory, ale také pro věřitele a stát. [8]

Při výpočtu ROA, jinak též rentability úhrnných vložených prostředků (ROA) se pro potřeby této diplomové práce vychází z výsledku hospodaření za účetní období před úroky a zdaněním (EBIT).

$$ROA = EBIT / Aktiva [18]$$

Rentabilita tržeb

Ukazatel rentability tržeb (ROS) vyjadřuje hodnotu zisku, který je společnost schopna generovat na 1 Kč tržeb. [5] Při výpočtu rentability tržeb (ROS) se vychází z výsledku hospodaření za účetní období před úroky a zdaněním (EBIT).

$$ROS = EBIT / Tržby [18]$$

2.6.2 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně využívá společnost svá aktiva a na základě toho schopnost vedení firmy optimálně hospodařit s investovanými prostředky. Pomocí ukazatelů aktivity je také možné zjistit rychlost, intenzitu a účinnost, s jakou firma svůj majetek využívá. Ukazatele aktivity je možné vypočítávat pro jednotlivé úrovně aktiv (celková, stálá, oběžná), dále pak i pro jednotlivé složky aktiv, jako jsou například zásoby či pohledávky. Díky tomu je možné identifikovat slabá místa v hospodaření společnosti. [6, 8]

Aktivita firmy je charakterizována dvěma typy ukazatelů:

- obrat (rychlost obratu),
- doba obratu.

Obrat (rychlost obratu) vyjadřuje počet obrátek jednotlivých položek majetku společnost za určité období, které je možné vyjádřit také jako „*kolikrát hodnota podnikového výkonu (tržeb, výnosů) převyšuje hodnotu určité položky aktiv*“. [6, s 47]

Doba obratu vyjadřuje počet dní potřebných k dokončení jedné obrátky jednotlivých položek majetku, neboli „*tzv. relativní vázanost kapitálu ve formě určitého aktiva*“. [6, s. 47]

Dále jsou v této kapitole představeny nejpoužívanější ukazatele aktivity.

Obrat aktiv

Ukazatel obratu aktiv, respektive celkových aktiv, udává efektivnost využívání majetku společnosti. Tento ukazatel udává, kolik prostředků je firma ročně schopna vygenerovat ze zdrojů, které má k dispozici. [24]

$$\text{Obrat aktiv} = \text{roční tržby} / \text{aktiva} [17]$$

Ukazatel obratu celkových aktiv je měřítkem celkové efektivnosti využití majetku a platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím lépe. [7]

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát za rok se obmění zásoby podniku. [24] Vzhledem ke skutečnosti, že firma RIZZO realizuje své tržby z poskytování služeb, bere tento ukazatel vedení společnosti jen jako okrajový pro hodnocení aktivity podniku.

$$\text{Obrat zásob} = \text{Roční tržby} / \text{Průměrné zásoby} [17]$$

Obrat pohledávek a závazků

Obrat pohledávek udává, jak se daří společnosti přeměňovat své pohledávky v tržby. Obrat závazků udává, kolikrát je během sledovaného období nakoupena jednotka závazků. [24]

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{Roční tržby} / \text{Průměrné pohledávky}$$

$$\text{Obrat závazků} = \text{Roční tržby} / \text{Krátkodobé závazky} [17]$$

Doba obratu pohledávek a závazků

Důležitým ukazatelem jsou ukazatele aktivity, které udávají dobu obratu pohledávek a závazků. Doba obratu pohledávek definuje jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek. Doba obratu závazků udává, za kolik dní (tj. s jakou dobou splatnosti) v průměru hradí firma své závazky. Velmi důležité je pak porovnání těchto dvou ukazatelů. V ideálním případě by měla doba obratu závazků pro firmu být vyšší než doba obratu pohledávek. [24]

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Průměrné pohledávky} / (\text{Roční tržby} / 365) [17]$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Krátkodobé závazky} / (\text{Roční tržby} / 365) [17]$$

2.6.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují do jaké míry je firma schopna hradit včas a v plné výši své krátkodobé závazky. Rizikové faktory, které ohrožují likviditu podniku, jsou způsobeny negativním časovým nesouladem mezi příjmy a výdaji společnosti. Velkým rizikem může být také špatná platební morálka zákazníků, která může podnik dostat až do platební neschopnosti. [6, 16]

Oběžný majetek společnosti je možné podle stupně likvidnosti rozdělit do tří skupin. Likvidnost vyjadřuje schopnost určitého majetku přeměnit se na hotové peněžní prostředky:

- likvidní prostředky I. stupně (tj. krátkodobý finanční majetek),
- likvidní prostředky II. stupně (tj. krátkodobé pohledávky, u kterých se v blízké budoucnosti očekává jejich přeměna v krátkodobý finanční majetek),
- likvidní prostředky III. stupně (tj. zásoby, u kterých trvá delší časové období, než se přemění v krátkodobý finanční majetek). [6, 16]

Dále jsou v této kapitole představeny nejpoužívanější ukazatele likvidity.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity pracuje s veškerým oběžným majetkem s výjimkou nedobytných pohledávek. Běžná likvidita je ukazatel, jehož hodnota udává kolikrát je firma schopna svými oběžnými aktivy pokrýt své krátkodobé závazky. Obecně lze konstatovat, že čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele, tím lépe. Přičemž je ale třeba brát v úvahu, že příliš vysoká hodnota tohoto ukazatele naznačuje vysokou hodnotu oběžného majetku, který by mohl být jinak investován efektivněji. Doporučení pro optimální hodnotu tohoto ukazatele se liší, nicméně je možné říci, že hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. [25]

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky} [17]$$

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity pracuje s likvidními prostředky I. a II. stupně. V případě, že si přeje vedení podniku zohlednit špatně likvidní části oběžných aktiv, respektive o tyto položky oběžná aktiva očistit, je vhodné zvolit pro tento účel ukazatel pohotové likvidity. Zde jsou již oběžná aktiva očištěna o zásoby. Optimální hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 1 až 1,5. [25]

$$\text{Pohotov likvidita} = (\text{Obžn aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krtkodob závazky} \text{ [17]}$$

Okamžit likvidita

Ukazatel okamžit likvidity pracuje s likvidními prostředky I. stupně. Pokud si vedení firmy preje znt schopnost podniku uhradit okamžit sv splatn závazky, je vhodné použit ukazatel okamžit likvidity. Doporučen hodnota se pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,9, ale například podle Ruckov je doporučen interval pro okamžitou likviditu mezi 0,9 a 1,1. [16, 25]

$$\text{Okamžit likvidita} = \text{Pohotov platební prostředky} / \text{Krtkodob závazky} \text{ [17]}$$

2.6.4 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti udvj míru rizika, kterou firma podstupuje při stávající struktuře pasiv. Ukazatele zadluženosti pomhj vedení společnosti urdit optimln poměr cizího a vlastního kapitálu. Ukazatele zadluženosti také udvj, jak podnik dokáže zvyšovat svůj zisk díky využitím cizího kapitálu. [17]

Pokud se podniku podai dosáhnout vhodné a efektivn kombinace vlastního a cizího kapitálu, lze takto realizovat vyšší ziskovost, nž v případě financování podniku jen za pomoci vlastního kapitálu. Vhodn kombinace zdrojů a finanční stabilita podniku je vyjdrena vyvážeností danch položek aktiv a pasiv. Zlat bilanční pravidlo definuje takovou stabilitu tak, že dlouhodob majetek by mel být financován dlouhodobými zdroji (vlastními i cizími) a krtkodob majetek pak zdroji krátkodobými. Strukturu aktiv a pasiv je vhodné sledovat pomocí vertikální analýzy. [16]

Pro potreby této diplomov práce budou blíže představeny dva ukazatele, pomocí kterých firma RIZZO sleduje zadlužen společnosti. Konkrtn se jedná o ukazatele míry celkov zadluženosti a ukazatele urokovho krytí.

Míra celkov zadluženosti

Ukazatel celkov míry zadluženosti je jedním ze základních poměrových ukazatelů zadluženosti. Ukazatel udává míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Obecn se doporučuje, aby hodnota tohoto ukazatele nebyla vyšší nž 40 %, piemz optimln míra zadlužen se napi odvětvími může lišit v závislosti na struktuře rozvahy a rizikovm profilu daného odvětví. Do této hodnoty je poměr financování cizími a vlastními zdroji považován za bezpečnou míru zadlužen.čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vyšší je riziko pro věřitele společnosti [7]

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celkový kapitál} [18]$$

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje únosnost dluhového zatížení společnosti. Tento ukazatel je vhodné používat u firem, které běžně využívají cizí kapitál pro zajištění svých podnikatelských aktivit. Ukazatel udává, kolikrát jsou nákladové úroky z úvěrů kryty výsledkem hospodaření společnosti za dané účetní období, přičemž jako hraniční hodnota tohoto ukazatele je uváděna hodnota alespoň 3. [8] Nicméně podle Pavelkové a Knápkové je doporučená hodnota tohoto ukazatele vyšší než 5. [15] Čím vyšší je tento ukazatel, tím nižší je riziko pro věřitele společnosti.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky} [18]$$

2.7 Pyramidové soustavy ukazatelů

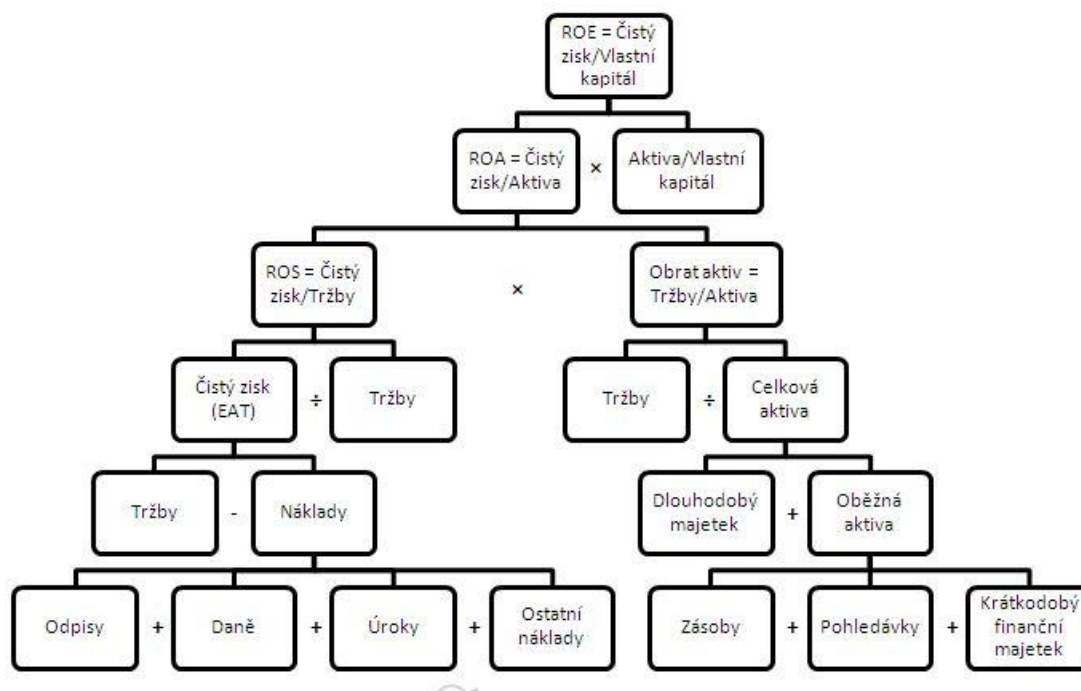
Následující kapitola představuje pyramidové soustavy ukazatelů, pomocí kterých je možné rozložit vrcholový ukazatel na ukazatele dílčí, tím pomáhá identifikovat vztahy a souvislosti mezi jednotlivými ukazateli v rámci dané soustavy a tím zjistit příčinu hodnoty vrcholové ukazatele. [6]

Principem pyramidových soustav ukazatelů je postupný rozklad vrcholového ukazatele na dílčí ukazatele. Mezi jednotlivými dílčími ukazateli jsou vazby aditivní (součtové nebo rozdílové) či multiplikatívni (součin nebo podíl). [21]

Pro potřeby této diplomové práce bude největší pozornost věnována Du Pont pyramidovému rozkladu rentability vlastního kapitálu.

Du Pont pyramidový rozklad vlastního kapitálu je znázorněn na Obrázku č. 2.

Obrázek č. 2: Du Pont rozklad ROE



Zdroj: [www. managementmania.com](http://www.managementmania.com) [27]

Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) vyjadřuje výkonnost kapitálu, který do firmy vložili její vlastníci. Du Pont rozklad ROE je možné na první úrovni rozkladu vyjádřit pomocí následující rovnice, při které se vychází ze zisku po zdanění (čistého zisku):

$$EAT / Vlastní kapitál = (EAT / Celková aktiva) \times (Celková aktiva / Vlastní kapitál) \quad [6]$$

Rentabilita aktiv se dále skládá z rentability tržeb a obratu celkových aktiv. Tyto ukazatele byly již dříve představeny v rámci této kapitoly. Je možné říci, že čím vyšší je rentabilita tržeb, tím funguje podnik hospodárněji. Čím je vyšší hodnota obratu celkových aktiv, tím efektivněji využívá podnik svůj kapitál. Vysoké hodnoty obou těchto ukazatelů vypovídají o efektivním hospodaření firmy a tím mají pozitivní dopad i na rentabilitu vlastního kapitálu. Ukazatel finanční páky vypovídá o struktuře zvoleného financování podniku a je vyjádřen jako poměr celkových aktiv k vlastnímu kapitálu. Čím vyšší je tedy podíl cizího kapitálu na celkovém kapitálu, tím vyšší je hodnota finanční páky. [6]

Zapojení dodatečných cizích zdrojů tedy nemusí nutně působit negativně na ukazatel rentability vlastního kapitálu. Vyloženě pozitivní dopad na ROE při zapojení dodatečného cizího kapitálu nastává ve chvíli, kdy podnik dokáže každou 1 Kč

dodatečného cizího kapitálu zhodnotit více, než kolik je úroková sazba za využití tohoto kapitálu. [20]

Dalším významným Du Pont pyramidovým rozkladem je pyramidový rozklad rentability aktiv (ROA), který lze na první úrovni rozkladu vyjádřit pomocí tzv. Du Pont rovnice. V této rovnici se vychází ze zisku před úroky a zdaněním (EBIT).

$$ROA = EBIT / \text{Celková aktiva} = (EBIT / \text{Tržby}) \times (\text{Tržby} / \text{Celková aktiva}) \quad [6]$$

2.8 Hodnotové ukazatele výkonnosti

Hodnotové ukazatele výkonnosti by měly být již nedílnou součástí měření a řízení finanční výkonnosti podnikatelského subjektu. Výhodou těchto ukazatelů je, že pracují také s náklady obětované příležitosti. Mezi nejpoužívanější hodnotové ukazatele patří:

- EVA (Economic Value Added),
- CFROI (Cash-Flow Return on Investment),
- DCF (Discounted Cash-Flow),
- RONA (Return on Net Assets). [7]

Pro účely této diplomové práce bude blíže představen ukazatel EVA, tedy ukazatel vyjadřující svým výsledkem ekonomickou přidanou hodnotu společnosti. Základní myšlenkou tohoto ukazatele je vyjádřit ekonomický zisk, který kalkuluje i s ekonomickými náklady obětované příležitosti. Na rozdíl od účetního zisku, který je rozdílem účetních výnosů a nákladů. Náklady obětované příležitosti je možné vyjádřit také jako ušlý zisk z nejlepší možné alternativy pro využití vloženého kapitálu. [15]

Ukazatel EVA je vhodným měřítkem výkonnosti a zároveň prosperity podniku, který přináší důležité informace pro vlastníky společnosti. Je možné ho využít jako nástroj pro posouzení úspěšnosti zvolené strategie firmy. [9]

Vzorec pro výpočet ukazatele EVA podle Maříka je následující:

$$EVA = NOPAT - \text{Capital} \times WACC \quad [12]$$

kde: NOPAT je čistý provozní zisk,

Capital je kapitál vázaný v operačních aktivech, tj. aktivech nutných k hlavní provozní činnosti podniku. Pro potřeby výpočtu EVA

je možné se často setkat také s pojmem NOA (čistá operační aktiva),

WACC jsou průměrné vážené náklady kapitálu.

Pro věrné zachycení ekonomického přínosu by měl být čistý provozní zisk společnosti počítán z klíčových činností podniku, na kterých je postaven předmět podnikání. Jinými slovy NOPAT by se měl očistit od všech činností, které s hlavním předmětem podnikání firmy nesouvisí.

$$NOPAT = \text{Provozní zisk} \times (1 - \text{Daňová sazba}) \quad [7]$$

Průměrné vážené náklady kapitálu (WACC) je možné vypočítat jako vážený průměr nákladů vlastního kapitálu a nákladů cizího kapitálu, kde jednotlivými vahami jsou podíly vlastního, respektive cizího kapitálu na celkovém kapitálu. Výhodou WACC je, že zohledňují rizikovost a časovou hodnotu daného ukazatele.

$$WACC = r_d \times (1 - t) \times D / C + r_e \times E / C \quad [12]$$

Kde: r_d jsou náklady cizího kapitálu,

t je sazba daně z příjmu právnických osob,

D je výše cizího kapitálu investovaného ve firmě,

C je celkový kapitál firmy,

r_e jsou náklady na vlastní kapitál,

E je vlastní kapitál.

Pokud vyjde výsledek ukazatele EVA kladný, podnik tvoří hodnotu, pokud bude výsledkem záporné číslo, podniku hodnotu netvoří. [7]

2.9 Bonitní a bankrotní modely

Bonitní a bankrotní modely mají snahu charakterizovat finanční zdraví firmy jedním číslem. Základním rozdílem těchto modelů je zejména účel, pro který byly vytvořeny. Bankrotní modely se snaží nahlížet na podnik a jeho schopnost plnit své závazky spíše z pohledu věřitelů, zatímco bonitní modely jsou určeny především pro vlastníky a případné investory, kterým poskytují informace o výkonnosti firmy. [16]

2.9.1 Bankrotní modely

Úlohou bankrotních modelů je informovat jejich uživatele o tom, zda je v dohledné době společnost ohrožena možností bankrotu. Aby mohl bankrotní model toto predikovat, vychází z předpokladu, že firma určitou dobu před případným bankrotem vykazuje určité symptomy. Jedná se především o negativní výsledky čistého pracovního kapitálu, nedobré výsledky ukazatelů likvidity a rentability aktiv respektive rentability vlastního kapitálu.

Bankrotní modely pracují s vybranými poměrovými ukazateli, jejichž vypočteným hodnotám jsou přiřazeny váhy podle jejich možného vlivu na finanční výkonnost společnosti. Následně se váženým součtem vypočtených hodnot zjistí výsledná hodnota daného bankrotního modelu. Z tohoto výsledku je pomocí doporučených intervalů možné zjistit, zda existuje v dohledné době pravděpodobnost bankrotu firmy či nikoli. Pokud se výsledná hodnota nachází v tzv. šedé zóně intervalu, není možné jednoznačně stanovit, zda nebezpečí bankrotu firmě hrozí. V tomto případě je vhodné sledovat, jak se vyvíjí trend daného modelu ve sledovaném období. [5]

Mezi nejpoužívanější bankrotní modely patří Altmanův bankrotní model (Z-skóre), Tafflerův bankrotní model a modely IN95, IN99, IN05. [16]

Pro potřeby této diplomové práce bude blíže představen Altmanův bankrotní model a Model IN05.

Altmanův bankrotní model

Altmanův bankrotní model, někdy také Z-skóre, dokáže statisticky předpovídat možnost bankrotu podniku. Model vychází z váženého součtu pěti poměrových ukazatelů, přičemž největší váha je dána rentabilitě vlastního kapitálu. Získaná hodnota se následně poměruje s intervaly, které definují následující 3 pásma: pásmo bankrotu (zásadní finanční problémy společnosti), pásmo šedé zóny (o společnosti není možné jednoznačně rozhodnout), pásmo prosperity (uspokojivá finanční situace společnosti) [16]

Existuje více vzorců, respektive rozdělení jednotlivých vah v rámci vzorce Altmanova bankrotního modelu. Vzhledem k právní formě firmy RIZZO byl pro potřeby této diplomové práce vybrán vzorec vhodný pro akciové společnosti:

$$Z = 1,2 \times X_1 + 1,4 \times X_2 + 3,3 \times X_3 + 0,6 \times X_4 + 1,0 \times X_5 \quad [1]$$

- kde: X_1 pracovní kapitál / celková aktiva,
 X_2 nerozdělený zisk / celková aktiva,
 X_3 EBIT / celková aktiva,
 X_4 tržní hodnota vlastního kapitálu (či akcií) / cizí zdroje,
 X_5 tržby / celková aktiva.

- Pásma: $\leq 1,81$ pásma bankrotu,
 $> 1,81$ a zároveň $\leq 2,99$ pásma šedé zóny,
 $> 2,99$ pásma prosperity.

Model IN

Model IN je dílem manželů Neumaierových a je obdobou Altmanova bankrotního modelu, přičemž se snaží zohledňovat specifika českého prostředí. Byl vytvořen a testován na dostupných datech z průmyslových podniků České republiky. Model IN je vyjádřen rovnicí a jeho výsledná hodnota je dána váženým součtem jednotlivých poměrových ukazatelů. Prvním modelem byl IN95, který zohledňoval pohled věřitelů z hlediska likvidity, následně byl vytvořen Model IN99, který zohledňoval, jak podnik nakládá se svěřenými finančními prostředky. Poté byl zkonstruován Model IN01, který zohledňoval přístupy obou předchozích modelů a následně byl aktualizován na Model IN05, jehož rovnice je: [14]

$$IN05 = 0,13 \times (A/CZ) + 0,04 \times (EBIT/\acute{U}) + 3,97 \times (EBIT/A) + 0,21 \times (V/A) + 0,09 \times (OA/(KZ+KB\acute{U}))$$

[14]

- kde: A jsou celková aktiva,
 CZ jsou cizí zdroje,
 Ú jsou nákladové úroky,
 V jsou výnosy,
 OA jsou oběžná aktiva,

KZ jsou krátkodobé závazky,

KBÚ jsou krátkodobé bankovní úvěry.

Interpretace výsledné hodnoty Modelu IN05:

> 0,9 podnik netvořící hodnotu,

0,9 – 1,6 „šedá zóna“ (nelze jednoznačně rozhodnout),

> 1,6 podnik tvořící hodnotu.

2.9.2 Bonitní modely

V následující kapitole budou blíže představeny bonitní modely, které na základě vybraných souborů ukazatelů predikují finanční situaci respektive finanční zdraví podniku. Pojem finanční zdraví zohledňuje nejen uspokojení nároků všech věřitelů podniku, ale také vlastníků a investorů. [6]

Mezi nejznámější bonitní modely patří Kralickův Quicktest, Tamariho model a Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy. [16]

Právě Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy bude pro účely této diplomové práce blíže představena.

Soustava bilančních analýz podle Rudolfa Douchy je postavena na soustavě ukazatelů, které vycházejí z údajů obsažených v základních výkazech finančního účetnictví, a umožňuje posoudit finanční situaci respektive finanční zdraví podniku bez ohledu na velikost firmy. Tento model byl vytvořen v podmínkách České republiky, respektuje tuzemské ekonomické prostředí, a proto je z hlediska jeho vypovídající schopnosti považován za vhodný pro použití pro tuzemské podniky. Dále bude detailněji představena Bilanční analýza I. a II. úrovně. Bilanční analýza III. úrovně je rozšířenou verzí Bilanční analýzy II. úrovně, kdy navíc čerpá také údaje z výkazu Cash-flow a obsahuje více ukazatelů. Nicméně vzhledem ke složitosti Bilanční analýzy III nebude v této diplomové práci více rozpracována.

Bilanční analýza I

Bilanční analýza první úrovně se skládá ze čtyř dílčích ukazatelů a jednoho celkového ukazatele. Tato úroveň bilanční analýzy je vhodná pro orientační pohled na finanční situaci firmy, není však dostatečně komplexní, aby mohla být podkladem pro důležitá manažerská rozhodnutí. [16]

Čtyři dílčí ukazatele, které obsahuje Bilanční analýza I, jsou ukazatele stability (S), likvidity (L), aktivity (A) a rentability (R), jejichž vzorce pro výpočet jsou uvedeny níže: [2]

$$S = \text{Vlastní kapitál} / \text{Stálá aktiva}$$

$$L = (\text{Finanční majetek} + \text{Pohledávky}) / (2,17 \times \text{Krátkodobé dluhy})$$

$$A = \text{Tržby} / (2 \times \text{Celková pasiva})$$

$$R = (8 \times \text{EAT}) / \text{Vlastník kapitál} [2]$$

Celkový ukazatel Bilanční analýzy I, označený jako C, je vypočten pomocí váženého průměru výše uvedených dílčích ukazatelů. Nejvyšší váha je přiřazena ukazateli rentability. Výpočet celkového ukazatele C je následující: [2]

$$C = (2 \times S + 4 \times L + 1 \times A + 5 \times R) / 12 [2]$$

Interpretace výsledné hodnoty je následující:

$C \geq 1$ finanční situace společnosti je dobrá,

$0,5 < C < 1$ finanční situace společnosti je únosná,

$C \leq 0,5$ finanční situaci společnosti je špatná.

Bilanční analýza II

Bilanční analýza druhé úrovně je oproti první úrovni komplexnější a složitější. Skládá se ze sedmnácti dílčích ukazatelů, čtyř souhrnných ukazatelů a jednoho celkového ukazatele. [16]

Bilanční analýza druhé úrovně poskytuje, oproti první úrovni, komplexnější, propracovanější a věrohodnější pohled na finanční situaci společnosti. Dále je v této kapitole představena soustava ukazatelů nutných pro výpočet celkového ukazatele bilanční analýzy druhé úrovně, označeného jako C. [2]

- Ukazatele stability

$$S1 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Stálá aktiva}$$

$$S2 = (\text{Vlastní kapitál} / \text{Celková pasiva}) \times 2$$

$$S3 = \text{Vlastní kapitál} / \text{Cizí zdroje}$$

$$S4 = \text{Celková pasiva} / (\text{Krátkodobé dluhy} \times 5)$$

$$S5 = \text{Celková aktiva} / (\text{Zásoby} \times 15) [2]$$

Souhrnný ukazatel stability je vypočten pomocí váženého průměru výše uvedených dílčích ukazatelů.

$$S = (2 \times S1 + S2 + S3 + S4 + 2 \times S5) / 7 [2]$$

Výsledné hodnoty jednotlivých dílčích a souhrnných ukazatelů, pomocí kterých se následně vypočítá celkový ukazatel C, by měly být větší než 1 v případě finančně zdravého podniku. [2]

- Ukazatele likvidity

$$L1 = (2 \times \text{Finanční majetek}) / \text{Krátkodobé dluhy}$$

$$L2 = ((\text{Finanční majetek} + \text{Pohledávky}) / \text{Krátkodobé dluhy}) / 2,17$$

$$L3 = (\text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé dluhy}) / 2,5$$

$$L4 = (\text{Čistý pracovní kapitál} / \text{Celková pasiva}) \times 3,33 [2]$$

Souhrnný ukazatel likvidity je vypočten pomocí váženého průměru výše uvedených dílčích ukazatelů.

$$L = (5 \times L1 + 8 \times L2 + 2 \times L3 + L4) / 16 [2]$$

- Ukazatele aktivity

$$A1 = (\text{Tržby} / 2) / \text{Celková pasiva}$$

$$A2 = (\text{Tržby} / 4) / \text{Vlastní kapitál}$$

$$A3 = (\text{Přidaná hodnota} \times 4) / \text{Tržby} [2]$$

Souhrnný ukazatel aktivity je vypočten pomocí aritmetického průměru výše uvedených dílčích ukazatelů.

$$A = (A1 + A2 + A3) / 3 [2]$$

- Ukazatele rentability

$$R1 = (\text{EAT} \times 10) / \text{Přidaná hodnota}$$

$$R2 = (\text{EAT} \times 8) / \text{Vlastní kapitál}$$

$$R3 = (\text{EAT} \times 20) / \text{Celková pasiva}$$

$$R4 = (\text{EAT} \times 40) / \text{Tržby}$$

$$R5 = (\text{Provozní VH} \times 1,33) / (\text{Provozní VH} + \text{Finanční VH} + \text{Mimořádný VH}) [2]$$

Souhrnný ukazatel rentability je vypočten pomocí váženého průměru výše uvedených dílčích ukazatelů.

$$R = (R1 \times 3 + R2 \times 7 + R3 \times 4 + R4 \times 2 + R5) / 17 [2]$$

- Celkový ukazatel

Celkový ukazatel bilanční analýzy druhé úrovně, označený jako C, se vypočítá pomocí váženého průměru výše uvedených souhrnných ukazatelů stability, likvidity, aktivity a rentability. Přičemž největší váha je přisouzena souhrnnému ukazateli rentability, z důvodu vysoké důležitosti zhodnocování vložených prostředků. Naproti tomu nejnižší váha je u souhrnného ukazatele aktivity. [2]

$$C = (S \times 2 + L \times 4 + A + R \times 5) / 12 [2]$$

Interpretace výsledné hodnoty je následující:

- $C \geq 2$ finanční situace společnosti je dobrá,
- $2 < C < 1$ o finanční situaci společnosti není možné jednoznačně rozhodnout,
- $C \leq 1$ možné problémy z hlediska finanční situace společnosti,
- $C < 0$ alarmující situace z hlediska finanční situace společnosti.

2.10 Controlling

Obecný cíl controllingu lze podle Eschenbacha možné definovat tak, že se vhodnými nástroji snaží přispět k zajištění životaschopnosti společnosti, přičemž tento hlavní cíl zahrnuje následující tři dílčí cíle: [3]

- zajištění schopnosti anticipace a adaptace,
- zajištění schopnosti reakce,
- zajištění schopnosti koordinace. [3]

Zajištění schopnosti anticipace a adaptace

Spočívá v poskytování informací o možných budoucích změnách (schopnosti anticipace) a o existujících změnách (schopnost adaptace). K zajištění těchto informací je důležitá aktivní účast controllingu na celém systému řízení společnosti. [3]

Zajištění schopnosti reakce

Pro zajištění schopnosti reakce je důležité, aby vedení společnosti bylo pravidelně informováno o rozdílech mezi plánovaným a skutečným vývojem včetně představení příčin odchylek. Je to základní předpoklad, aby mohlo vedení firmy včas reagovat na případný nežádoucí vývoj a učinit nápravná opatření směřující k eliminaci negativních odchylek. [3]

Zajištění schopnosti koordinace

Úkolem controllingu je sladit jednotlivé části systému řízení tak, aby směřovaly k dosažení stanovených cílů. Činnosti controllingu musí respektovat zavedený systém podnikového řízení, ale na druhé straně by měly mít možnost ho ovlivňovat. [3]

Při implementaci controllingu do podnikových procesů je třeba dobře definovat místo controllingového útvaru, respektive controllera v rámci firemní organizační struktury a zajistit jeho úzkou spolupráci s vedením společnosti. Controlling by po úspěšné implementaci měl doplňovat podnikové řízení při správném rozdělení úloh mezi vedení společnosti a oddělení controllingu respektive controllera, který by měl pro vedení firmy zajišťovat především následující činnosti: [13]

- tvorba metod a nástrojů,
- moderování dat,
- koordinace a aktualizace systému řízení,
- získávání a zpracování informací,
- prezentace výsledků controllingu managementu. [13]

Pro řízení podniku je užitečné definovat v rámci controllingu tzv. systémy včasné výstrahy. Vhodným postupem je vytipování určitých klíčových indikátorů finanční analýzy, jejichž aktuální hodnota se pravidelně porovnává s hodnotou ideální. Pokud se vyskytnou negativní odchylky naměřené hodnoty od hodnoty ideální, je nutné ihned přijmout opatření pro jejich zlepšení. [13]

3 Analýza prostředí

V následující kapitole bude provedena analýza prostředí firmy RIZZO. Jako první bude analyzováno externí prostředí společnosti. V další části bude následovat analýza interního prostředí, které společnost musí aktivně ovlivňovat. V závěru kapitoly bude na základě analýzy prostředí provedena SWOT analýza.

3.1 Externí prostředí

Pro analýzu externího prostředí bude využito rozdělení podle Šuláka a Vacíka, kde je uvedeno rozdělení na makroprostředí a mezoprostředí. Makroprostředí se vyvíjí zcela nezávisle na vůli a činnosti podniku. Mezoprostředí je schopen podnik ovlivňovat pomocí svých marketingových nástrojů. Je třeba si uvědomit, že analýza prostředí by neměla být provedena pouze jednorázově, protože okolí podniku se neustále mění. Z tohoto důvodu by analýzu prostředí měl podnik v pravidelných cyklech opakovat. [18, 4]

Úkolem externí analýzy je mimo jiné také identifikace příležitostí a hrozeb pro daný podnikatelský subjekt.

3.1.1 Makroprostředí

V této kapitole budou blíže představeny jednotlivé části makroprostředí. Konkrétně se jedná o legislativu, demografii, sociologii a kulturu, technologii, politiku a ekologii.

Legislativa

Jedná se o dopad platných zákonů, vyhlášek a nařízení, které ovlivňují chod a rozvoj společnosti. [17]

Vedení společnosti firmy RIZZO musí dbát o to, aby se firma řídila aktuálně platnými zákony. Vzhledem k oboru podnikání se pak především jedná o Občanský zákoník (zákon č. 89/2012 Sb.), Zákon o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.), Zákon o dani z příjmu (zákon č. 586/1992 Sb.), Zákon o dani z přidané hodnoty (zákon č. 235/2004 Sb.), Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb.), Atomový zákon (zákon č. 263/2016 Sb.) [29].

Demografie

Pro analýzu demografie je zásadní složení obyvatel, jejich věková struktura, údaje týkající se regionu, vzdělanosti [17].

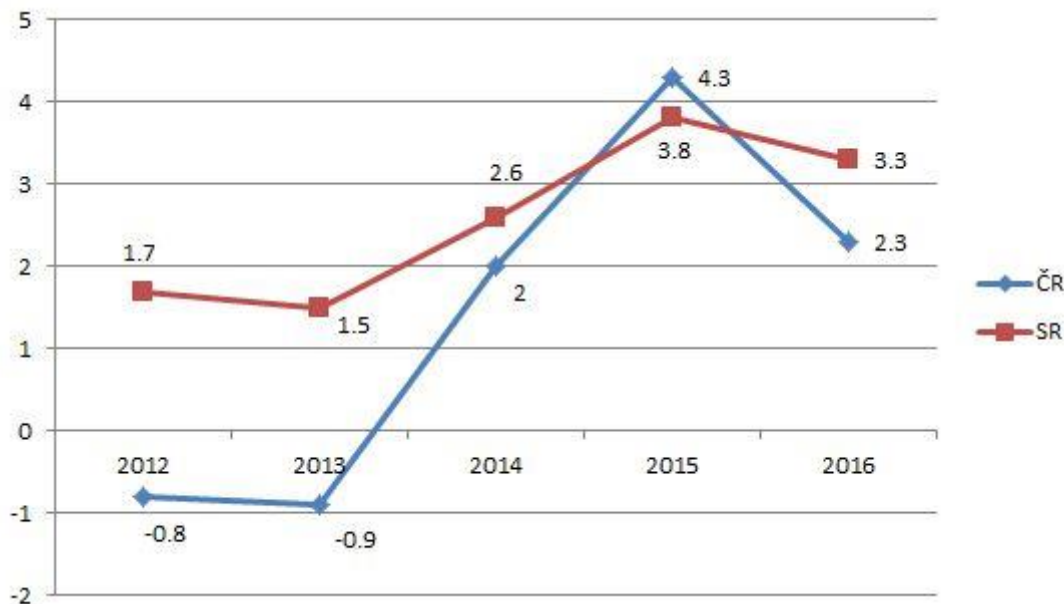
Vzhledem k oboru podnikání firmy RIZZO je demografie pro vedení firmy RIZZO jen okrajovou problematikou.

Ekonomika

Oproti tomu ekonomické trendy a makroekonomické údaje jsou velmi důležité pro rozvoj odvětví energetiky, ve kterém podniká firma RIZZO. Významný vliv má vývoj růstu hrubého domácího produktu (HDP) na důležitých trzích, především pak v České republice (ČR) a Slovenské republice (SR). Neméně důležitý je vývoj devizového kurzu měny Euro (EUR) a Koruny české (Kč) vzhledem k velkému množství zakázek realizovaných v SR.

Vývoj trendu HDP v jednotlivých zemích je na základě zkušenosti vedení společnosti RIZZO možné považovat za indikátor rozvoje a síly ekonomiky daného státu, která ovlivňuje investice do oboru energetiky. Vzhledem k důležitosti jednotlivých trhů pro firmu RIZZO je větší pozornost věnována vývoji HDP České a Slovenské republiky.

Obrázek č. 3: Vývoj růstu HDP v České republice a Slovenské republice za období 2012 – 2016



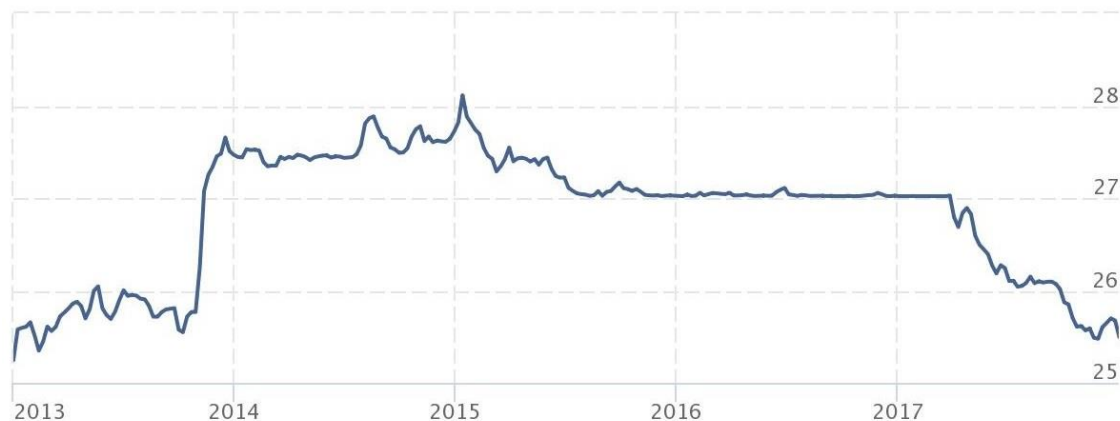
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018, Český statistický úřad, Štatistický úrad SR [26, 31]

Z grafu je patrný podobný vývoj trendu HDP, přičemž je patrné, že v letech 2012 a 2013 byl růst HDP v ČR záporný na rozdíl od SR. V letech 2014 – 2016 se růst HDP obou zemí pohyboval v rozmezí 2 – 4 %.

V tomto rozmezí se také pohybuje prognóza růstu HDP ČR a SR pro rok 2017. [26, 31]

Vzhledem ke skutečnosti, že je pro společnost RIZZO velmi důležitým trhem pro poskytování služeb SR, je velmi důležité sledovat vývoj měnového kurzu Kč/EUR.

Obrázek č. 4: Vývoj devizového kurzu Kč/EUR za období 2012 – 2017



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018, Český statistický úřad [26]

Z grafu je patrné, že listopadem 2013, tedy před začátkem intervencí České národní banky, které si daly za cíl nedovolit koruně posílit pod hranici 27 Kč/EUR, byl měnový Kč/EUR pod 26 Kč/EUR. Po dobu intervencí se kurz držel nad hranicí 27 Kč/EUR. Tento stav byl pro firmu RIZZO velmi výhodný a dovoľoval velmi přesné plánování tržeb realizovaných v EUR. Sledované období devizového kurzu Kč/EUR bylo prodlouženo o rok 2017, aby byl patrný dopad ukončení intervencí ze strany České národní banky a opětovné posílení České koruny pod hranici 26 Kč/EUR. [26]

Sociologie, kultura

Vedení firmy RIZZO se snaží o udržení a další rozvíjení dobrého jména společnosti RIZZO. Dále se management firmy věnuje dodržování zavedené firemní kultury a zavedené image, která je dána požadavky většinového vlastníka firmy, který dbá na jednotný vzhled všech propagačních materiálů, vizitek apod. Vedení společnosti firmy RIZZO také dbá na vytvoření a udržení příjemného a motivujícího pracovního prostředí jak formou investic do vybavení kanceláří, tak snahou o udržení dobrých mezilidských vztahů na pracovišti, především dodržováním etického kodexu firmy RIZZO.

Technologie

Jak vedení, tak zaměstnanci firmy RIZZO, musí vzhledem k zaměření společnosti aktivně sledovat nové poznatky a technologický pokrok širokého spektra oblastí, především pak v energetice, strojírenství, IT technologií apod. Tyto nové trendy

pak musí zapojit do portfolia činností firmy, aby bylo dále udržováno a rozvíjeno dobré jméno společnosti z pohledu vysoké odbornosti personálu a tedy i celé firmy.

Politika

Tento faktor je pro firmu RIZZO velmi důležitý z pohledu politických rozhodnutí o investicích, rozvoji případně útlumu jaderného průmyslu či energetiky obecně v ČR a SR, případně dalších důležitých trzích pro firmu RIZZO. Dále je nezanedbatelný i postoj ostatních, především sousedních států, a také Evropské unie jako celku k jaderné energetice a energetické koncepci. V ČR se dlouhodobě mluví o dostavbě jednoho nebo dvou bloků jaderné elektrárny Temelín nebo Dukovany. V SR probíhá dostavba dvou bloků jaderné elektrárny Mochovce. Z těchto důvodů zatím není pravděpodobné u těchto dvou států utlumování či dokonce ukončování programu jaderných elektráren, jako tomu je například v Rakousku či Německu.

Další důležitou částí je pak případné politické rozhodnutí o intervencích na udržení devizového kurzu Kč/EUR, které vzhledem k množství zakázek realizovaných v zahraničí, ovlivňuje reálnou cenu zakázek firmy RIZZO realizovaných v měně Euro.

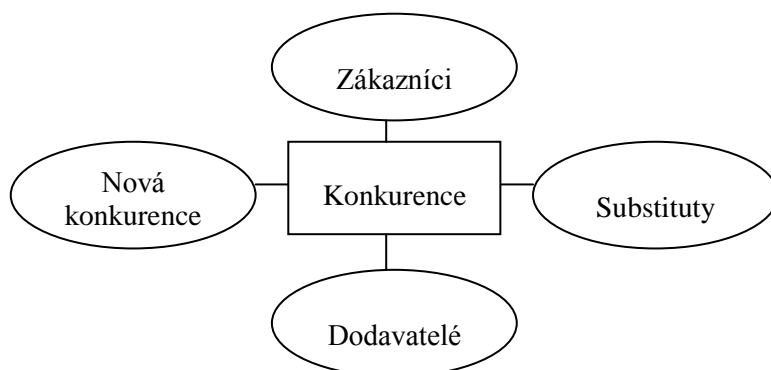
Ekologie

V otázce ekologie musí firma RIZZO dodržovat platné zákony, vyhlášky a předpisy ČR. Otázka ekologie také přímo ovlivňuje přístup jednotlivých států k jaderné energetice, jejímu rozvoji, utlumení či případnému úplnému ukončení programu jaderných elektráren. Vzhledem k zaměření činností firmy RIZZO by utlumení či dokonce ukončení programu jaderných elektráren v ČR nebo SR mělo pro společnost velmi negativní důsledky. Proto musí vedení tyto hrozby monitoring, aby bylo připraveno včas reagovat.

3.1.2 Mezoprostředí

Mezoprostředí je část externího prostředí, které je firma schopná do určité míry ovlivnit pomocí nástrojů marketingu. Do mezoprostředí řadíme existující a potenciální novou konkurenci v oboru, zákazníky, dodavatele a substituční výrobky. Mezoprostředí podniku je možné také definovat pomocí Porterova modelu pěti sil.

Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Stávající konkurence v oboru

Pro určení stávající konkurence v oboru je důležitý stupeň koncentrace konkurence. Stupněm je myšlen počet konkurentů v daném oboru. Čím menší je tento stupeň, tím větší je obecně rivalita mezi jednotlivými konkurenty. Dalším důležitým faktorem je diferenciací poskytovaných služeb. Pokud je firma schopna dostatečně diferencovat nabízenou službu, je tímto schopna posílit svoji pozici na úkor konkurence. Firma by také neměla opomíjet případnou změnu velikosti trhu, změnu výrobních kapacit a strukturu nákladů společnosti. [17]

Pro firmu RIZZO jsou konkurenty především firmy se sídlem v České republice a Slovenské republice, které poskytují inženýrské a konzultační služby v oblasti jaderné energetiky, jako jsou ŠKODA JS se sídlem v Plzni, a.s., ÚJV Řež, a.s. se sídlem v Husinci u Prahy, KRÁLOVOPOLSKÁ RIA, a.s. se sídlem v Brně a VUJE, a.s. se sídlem v Trnavě.

Všechny tyto společnosti poskytují inženýrské a konzultační služby v oblasti jaderné energetiky, nicméně žádná z těchto společností není zaměřena na hodnocení seizmicity zařízení. Bohaté zkušenosti firmy RIZZO v této oblasti je možné definovat jako její konkurenční výhodu vůči konkurenci. Společnost RIZZO je také schopna řešit speciální požadavky zákazníků na kvalifikaci a výpočet zařízení, tak aby bylo zařízení možné dodávat na jaderné elektrárny.

Nová konkurence

Potenciálním novým konkurentům brání ve vstupu na trh tzv. bariéry. Stávající firmy na trhu se snaží tyto bariéry budovat a dále rozvíjet, aby potenciální nové konkurenci stížili vstup na trh. Jedná se o bariéry strategické a strukturální. Strategická bariéra

může být např. v cenách pod úrovní tržní ceny či volné kapacitě. Strukturální bariérou jsou například nutné investice pro vstup na trh. [17]

V oboru, ve kterém podniká firma RIZZO, je velmi důležité know-how, reprezentované postupy, které společnost po dobu své činnosti vyvinula s přihlédnutím na vybudovanou síť partnerů a subdodavatelů, kteří mohou být potřební pro realizaci daného postupu. Nejdůležitějším nositelem know-how, dovedností a kompetencí společnosti jsou v případě firmy RIZZO její zaměstnanci, především ti, kteří ve společnosti pracují delší dobu a vedení firmy je považuje za klíčové.

Z pohledu vedení společnosti RIZZO jsou dlouhodobě největší bariérou pro vstup nové firmy na trh právě zkušenosti zaměstnanců, které by nová firma hned od počátku své činnosti potřebovala pro její chod. Tyto pracovníky by bylo možné získat prakticky jen z jiných společností, které na trhu již fungují. Tyto firmy si však své klíčové zaměstnance zpravidla zavazují jejich začleněním do nejvyššího vedení společnosti a dbají o jejich spokojenost, aby předcházeli nebezpečí jejich odchodu ke konkurenci.

Zákazníci

U této části mezoprostředí je třeba brát v úvahu faktory, které zvyšují intenzitu konkurence. Mezi tyto faktory řadíme, počet zákazníků, jejich závilost na kvalitě produktu a stupeň diferenciací produktu. [17]

Mezi zákazníky firmy RIZZO patří zejména:

- výrobci technologických zařízení jaderných elektráren,
- inženýrské a projektové organizace,
- provozovatelé zařízení se zvýšenými nároky na bezpečnost a spolehlivost,
- kontrolní orgány, úřady a státní instituce.

Tito zákazníci mají svá sídla především v České a Slovenské republice. Z tohoto důvodu vedení společnosti RIZZO věnuje velkou aktivitu a síly k udržení a rozvoji distribučních cest pomocí nástrojů marketingu na českém a slovenském trhu.

Mezi další zákazníky patří subjekty s výše zmíněným zaměřením ze Švýcarska, Francie a Maďarska. Firma RIZZO realizuje projekty i v jiných zemích, ale jedná se většinou o jednorázové akce, které se velmi zřídka opakují.

Dodavatelé

Dodavatele firmy RIZZO je možné rozdělit na dodavatele služeb nutných pro zajištění provozu společnosti a dodavatele služeb sloužících k realizaci projektů pro zákazníka.

Mezi nejvýznamější dodavatele služeb nutných pro zajištění provozu společnosti patří Střední odborné učiliště elektrotechnické Plzeň, které společnosti RIZZO pronajímá kancelářské prostory. Dalším významným dodavatelem služeb je Autocentrum Jan Šmucler, s.r.o., který firmě RIZZO servisuje, prodává a také od ní odkupuje služební vozy. Důležitým dodavatelem v oblasti IT je CZC.cz. Firma RIZZO také spolupracuje se společností KAMPI OFFICE s.r.o., která dodává kancelářské potřeby.

Neméně důležitými dodavateli služeb jsou firmy, které zajišťují úspěšnou realizaci a dokončení projektových činností společnosti RIZZO. Společnost RIZZO si po celou dobu své činnosti buduje síť ověřených kvalitních dodavatelů inženýrských služeb, kteří jsou nutné pro realizaci projektových činností v potřebném rozsahu a kvalitě, kterou firma RIZZO garantuje svým zákazníkům. Mezi nejvýznamější subdodavatele společnosti RIZZO patří Vojenský technický ústav, s.p. V akreditovaných laboratořích tohoto podniku realizuje firma RIZZO především seizmické a funkční zkoušky pro jednotlivá zařízení. Dalším významným dodavatelem služeb je firma ÚJV Řež, a. s., se kterou společnost RIZZO spolupracuje na realizaci zkoušek na vlivy prostředí a funkční zkoušky zařízení, které firma RIZZO kvalifikuje. Neméně významným partnerem je pro firmu RIZZO společnost Královopolská Stress Analysis Group s.r.o., která je schopna dodávat inženýrské a konzultační služby, především v oblasti výpočtů a analýz pro komponenty na jaderných elektrárnách.

Substituty

Zákazníci firmy RIZZO mají možnost oslovit s poptávkou inženýrských služeb konkurenci firmy RIZZO, která byla představena v této kapitole. Část činností firmy RIZZO, například výpočty a analýzy, je možné poptávat i u konkurence, která disponuje, stejně jako firma RIZZO, zkušeným personálem pro uskutečnění daných činností. Nicméně větší část z portfolia činností, především seizmickou kvalifikaci zařízení a komponent na jaderných elektrárnách, chápe vedení firmy RIZZO jako svoji konkurenční výhodu a vzhledem ke zkušenostem a odbornosti svých zaměstnanců je schopna tyto činnosti nabízet v takové kvalitě a rozsahu, která velmi ztěžuje substituci těchto služeb konkurencí společnosti RIZZO.

3.2 Interní prostředí

V interní analýze je třeba vycházet z údajů, hodnot a ukazatelů, které jsou v souvislosti s externí analýzou, ale také z interních údajů, které nejsou veřejně dostupné. Z interních údajů se jedná především o data z účetnictví a vnitropodnikové evidence. [19]

Úkolem interní analýzy je mimo jiné také identifikace silných a slabých stránek podnikatelského subjektu. Pro tuto identifikaci je žádoucí její provádění či konzultace s vedoucími pracovníky podnikatelského subjektu, z důvodu jejich znalosti interního prostředí podniku.

Dle přístupu Šuláka a Vacíka je vhodné se pro provedení analýzy interního prostředí zaměřit se minimálně na oblasti managementu, marketingu, financí a účetnictví, výroby a informačního systému. [17]. Vzhledem ke skutečnosti, že společnost RIZZO poskytuje služby namísto výroby, bude podle toho tato část analýzy interního prostředí upravena oproti přístupu podle Šuláka a Vacíka.

3.2.1 Management

Mezi základní činnosti managementu se tradičně řadí plánování, organizování, vedení a kontrola. [10]

Plánování

Plánování je proces, který propojuje současný stav a budoucnost. Kvalitní nastavení plánovacích procesů je nezbytné pro úspěšnou implementaci stanovené strategie podniku. Při plánování je důležitý jak časový rozsah, tak srozumitelnost plánu. Stanovené plány by měly být nastaveny tak, aby zabezpečily dosažení stanovených cílů, které si podnik stanovil pro naplnění strategie. [17]

Ve firmě RIZZO probíhá plánování běžného chodu a dalšího rozvoje společnosti na úrovni nejvyššího vedení na roční bázi. Jedním z cílů plánování je jak určit potřebnou hodnotu ročních výnosů společnosti RIZZO, tak i výnosů pro jednotlivá oddělení na základě informací o plánovaných projektech s přihlédnutím k nákladové náročnosti daného oddělení. Plán výnosů do značné míry vychází z plánu nákladů, respektive potřebných zdrojů pro chod a rozvoj podniku. Celkové výnosy společnosti jsou plánovány na základě plánu výnosů jednotlivých oddělení, nicméně jejich výše musí brát v úvahu náklady, které společnost musí každý rok vynaložit na svůj provoz. Ve společnosti RIZZO se osvědčilo plán nákladů rozpracovat velmi podrobně

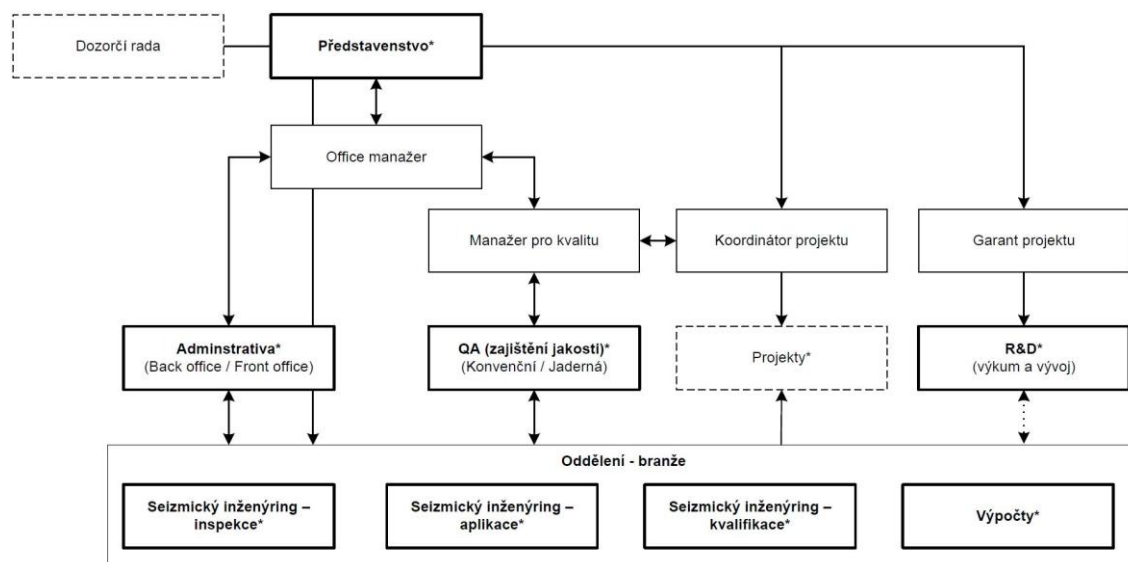
pro jednotlivá oddělení podle jednotlivých nákladových položek účtového rozvrhu. Díky tomuto nastavení řízení, sledování a plánování nákladů jsou nákladové plány jednotlivých středisek velmi snadno porovnatelné a měřitelné. Takto zpracovaný plán nákladů a výnosů se stanovuje jednou ročně. Plány výnosů a nákladů se následně kontrolují na čtvrtletní bázi. Vedení společnosti dbá na pravidlo, že financování provozu společnosti je realizováno z vlastních zdrojů, které firma svoji činností vytvoří. Pouze větší investice, typicky do informačních technologií či vozového parku jsou financovány z cizích zdrojů.

Organizování

Velmi důležitou manažerskou činností je organizování pracovního týmu. Úkolem manažera by mělo být efektivně rozdělovat práci za pomoci delegace pravomocí. Tyto aktivity musí respektovat organizační strukturu, která odráží rozhodovací procesy podniku a odpovědnost zaměstnanců. [17]

Organizační struktura firmy RIZZO, která je zobrazena na Obrázek č. 6, je přehledným zobrazením povinností a pravomocí jednotlivých pracovníků na jednotlivých pracovních pozicích podniku.

Obrázek č. 6: Organizační struktura firmy Rizzo Associates Czech, a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z organizační struktury je patrné, že ve společnosti RIZZO je na nejvyšším stupni představenstvo společnosti, které je kontrolované dozorčí radou. Podoba organizační struktury je ovlivněna projektovým řízením společnosti. Představenstvu je přímo podřízen Office manažer, který řídí oddělení administrativy. V rámci oddělení

administrativy je zahrnuto účetnictví, personalistika, IT, sekretariát a správa kanceláře. Vyčleněno z oddělení administrativy je oddělení QA (zajištění jakosti) včetně jeho manažera.

Dalšími přímými podřízenými představenstva jsou Koordinátoři projektů a Garanti projektů, v případě projektů zabývajících se výzkumem a vývojem.

Všechny tyto pracovní pozice, respektive jednotliví pracovníci, přímo či nepřímo podřízeni představenstvu, vytváří podporu pro projektové činnosti, které se realizují v rámci a ve spolupráci čtyř oddělení firmy RIZZO:

- Seizmický inženýring – Inspekce,
- Seizmický inženýring – Kvalifikace,
- Seizmický inženýring – Aplikace,
- Výpočty.

Tato oddělení mají vždy svého vedoucího pracovníka, respektive manažera, kterému jsou přímo podřízeni jednotliví členové daného oddělení.

Organizační struktura je součástí organizačního řádu, který vytvořilo a spravuje oddělení kvality společnosti. V organizačním řádu jsou blíže popsány jednotlivé pracovní pozice. Tento řád je součástí dokumentace, se kterou se každý zaměstnanec musí seznámit při svém nástupu do firmy, stejně jako při každé její změně. Svoji znalost této dokumentace stvrzuje každý zaměstnanec svým podpisem na příslušnou listinu. Organizační řád je důležitou podporou pro management společnosti pro organizování činností, které je nutné provádět, aby byl zajištěn správný chod podniku.

Vedení

Důležitým úkolem pro každého jednotlivého manažera, respektive vedoucího oddělení, firmy RIZZO je vedení jejich pracovních týmů. Je úkolem manažerů dbát o to, aby jednotliví členové pracovních týmů měli pracovní náplň, a tato pracovní náplň je motivovala k efektivnímu vykonávání svěřené práce a v neposlední řadě, aby v případě týmových úkolů tento tým fungoval efektivně.

Na základě zkušeností jednotlivých manažerů je velmi důležitým faktorem pro úspěšné vedení pracovníků jejich motivace.

Motivace je důležitým faktorem, který ovlivňuje pracovní nasazení pracovníků při plnění jejich úkolů. Úkolem vedoucího pracovníka by mělo být dokázat vést

své zaměstnance, komunikovat s nimi, efektivně organizovat pracovní týmy a být případně schopen provést nutné organizační změny. [17]

Ve firmě RIZZO je pro zajištění dostatečné motivace zaměstnanců kombinace finančního a nefinančního způsobu motivace. Mezi finanční způsoby motivace ve společnosti RIZZO lze řadit mimořádné odměny, které udělují vedoucí oddělení, stravenky, příspěvky na životní pojištění. Mezi nefinanční benefity je možné řadit jazykové kurzy, možnost využívat homeoffice a v neposlední řadě uznání a pochvalu za dobře odvedenou práci od vedoucího pracovníka.

Kontrola

Management podniku, respektive jednotlivé vedoucí pracovníci, musí mezi své aktivity zapojit také kontrolu. Kontrola by měla v pravidelných, plánovaných intervalech srovnávat plán činností se skutečným stavem. Vedoucí pracovník by měl umět operativně reagovat, pokud se dlouhodobě nedaří naplňovat stanovený plán, či je tento plán pravidelně překonáván. [17]

Pokud není v těchto situacích stanovený plán ze strany vedoucího pracovníka upraven, může to vést k demotivaci pracovníků. Kontrolu dodržování stanovené pracovní doby zajišťuje ve firmě RIZZO docházkový systém, který je na měsíční bázi, při zpracování mezd, kontrolován personalistkou společnosti.

3.2.2 Marketing

Pomocí nástrojů marketingu se společnost RIZZO snaží udržovat a rozvíjet své dobré jméno na veřejnosti. Firma RIZZO má své webové stránky, kde prezentuje své možnosti, zkušenosti a dovednosti. Podoba webových stránek nicméně není podle představ nejvyššího vedení a v současné době probíhá příprava na zásadní úpravu vzhledu a funkčnosti webových stránek, aby lépe odpovídaly aktuálním potřebám firmy.

Firma RIZZO se pravidelně zúčastňuje veletrhů, v oboru jaderné energetiky, strojírenství, elektrotechniky apod. Na těchto veletrzích je buď firma zastoupena vlastním stánkem, případně na veletrhy jezdí zástupci společnosti a navazují zde užitečné kontakty pro další spolupráci na jednotlivých projektech. Vzhledem k časté potřebě náborem nových zaměstnanců se také firma pravidelně účastní Veletrhu pracovních příležitostí při ZČU v Plzni.

Firma RIZZO se snaží dlouhodobě finančně podporovat veřejné projekty, především v oblasti kultury. Dlouhodobě spolupracuje s Divadlem pod lampou na hudebním festivalu Múza, dále podporuje také Divadlo J. K. Tyla v Plzni a v neposlední řadě Studijní a vědeckou knihovnu Plzeňského kraje. Tyto aktivity nepřinášejí firmě RIZZO přímý efekt, nicméně vedení firmy RIZZO chápe tuto podporu jako součást společenské odpovědnosti firmy, kterou je třeba dále udržovat a rozvíjet.

3.2.3 Finance a účetnictví

Pomocí nástrojů finanční analýzy bude v následující kapitole představena pozice podniku z pohledu jeho rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Pozice podniku RIZZO v těchto základních poměrových ukazatelích je hodnocena na základě doporučených hodnot, u ukazatelů rentability a zadluženosti je provedeno srovnání s konkurenčním podnikem ŠKODA JS, a.s. (dále ŠJS). Postupy v této kapitole budou vycházet z metodiky Šuláka a Vacíka. [17]

3.2.3.1 Ukazatele rentability

Ukazatele rentability vyjadřují schopnost podniku dosahovat zisku z vložených prostředků. Tato schopnost je vyjádřena jako poměr zisku k investovaným prostředkům.

Rentabilita vlastního kapitálu

Při výpočtu rentability vlastního kapitálu (ROE) se vychází z výsledků hospodaření za účetní období po zdanění (EAT).

$$ROE = EAT / Vlastní kapitál [18]$$

Rentabilita aktiv

Při výpočtu rentability aktiv, jinak též rentability úhrnných vložených prostředků (ROA) se vychází z výsledku hospodaření za účetní období před úroky a zdaněním (EBIT).

$$ROA = EBIT / Aktiva [18]$$

Rentabilita tržeb

Při výpočtu rentability tržeb (ROS) se vychází z výsledku hospodaření za účetní období před úroky a zdaněním (EBIT).

$$ROS = EBIT / Tržby [18]$$

V Tabulce č. 1 jsou uvedeny ukazatele rentability firmy RIZZO za zvolené období 2012 – 2016.

Tabulka č. 1: Ukazatele rentability společnosti RIZZO za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	20 %	6 %	10 %	8 %	16 %
ROA	14 %	7 %	10 %	8 %	14 %
ROS	10 %	5 %	7 %	7 %	13 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pro srovnání jsou v Tabulce č. 2 uvedeny ukazatele rentability firmy ŠJS za zvolené období 2012 – 2016. Firma ŠKODA JS, a.s. byla pro srovnání vybrána z důvodu, že je významným konkurentem firmy RIZZO.

Tabulka č. 2: Ukazatele rentability společnosti ŠJS za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
ROE	28 %	33 %	3 %	4 %	7 %
ROA	15 %	19 %	17 %	32 %	52 %
ROS	10 %	19 %	19 %	31 %	40 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pro společnost RIZZO je pozitivní, že v celém sledovaném období, dokázala tvořit kladný výsledek hospodaření. Nicméně oproti společnosti ŠJS dosahuje firma RIZZO horších výsledků u rentability aktiv i tržeb po celé sledované období. Firma RIZZO by se tedy měla snažit hodnotu těchto ukazatelů zvyšovat. Naproti tomu, rentabilita vlastního kapitálu je od roku 2014 až do roku 2016 vyšší, než je tomu u společnosti ŠJS.

3.2.3.2 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vyjadřují schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a tím v dané chvíli zabezpečit zaplacení svých závazků.

Běžná likvidita

Ukazatel běžné likvidity se vypočítá z poměru oběžných aktiv ke krátkodobým závazkům. Doporučení pro optimální hodnotu tohoto ukazatele se liší, nicméně je možné říci, že hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1,5 až 2,5. [25]

$$\text{Běžná likvidita} = \text{Oběžná aktiva} / \text{Krátkodobé závazky} [17]$$

Pohotová likvidita

Ukazatel pohotové likvidity se vypočítá z poměru oběžných aktiv po odečtení zásob ke krátkodobým závazkům. Optimální hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 1 až 1,5. [25]

$$\text{Pohotová likvidita} = (\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}) / \text{Krátkodobé závazky} [17]$$

Okamžitá likvidita

Ukazatel okamžité likvidity se vypočítá z poměru pohotových platebních prostředků ke krátkodobým závazkům. Doporučená hodnota se většinou pohybuje v rozmezí 0,2 až 0,9, ale například podle Růčkové je doporučený interval pro okamžitou likviditu mezi 0,9 a 1,1. [16, 25]

$$\text{Okamžitá likvidita} = \text{Pohotové platební prostředky} / \text{Krátkodobé závazky} [17]$$

V Tabulce č. 3 jsou uvedeny ukazatele likvidity firmy RIZZO za zvolené období 2012 – 2016.

Tabulka č. 3: Ukazatele likvidity společnosti RIZZO za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Běžná	2,08	5,18	7,30	6,22	6,29
Pohotová	1,94	4,34	6,61	5,73	5,93
Okamžitá	0,52	1,94	3,09	2,83	0,91

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Běžná, pohotová i okamžitá likvidita společnosti RIZZO se ve většině sledovaného období pohybuje v hodnotách vysoko nad doporučenou hodnotou. Tento stav je chtěný a vyžadovaný vedením firmy RIZZO z důvodu vytváření dostatečných rezerv pro překlenutí případného horšího období, kdy se nebude dařit získávat zakázky v takové míře. Vedení firmy RIZZO si je také vědomé, že velikost firmy je oproti její konkurenci výrazně nižší a držení dostatečných finančních rezerv dává společnosti možnost, v případě ztráty důležitého zákazníka či ukončení zakázky respektive projektu, začít s realizací jiných zakázek s jinými zákazníky.

3.2.3.3 Ukazatele aktivity

Pomocí ukazatelů aktivity je podnik schopen sledovat, jak efektivně využívá jednotlivé části svého majetku. Z ukazatelů aktivity by mělo být vedení podniku schopné zkontrolovat efektivnost podnikatelské činnosti. [17, 24]

Obrat aktiv

Ukazatel obratu aktiv, respektive celkových aktiv, udává efektivnost využívání majetku společnosti.

$$\text{Obrat aktiv} = \text{Roční tržby} / \text{Aktiva} [17]$$

Obrat zásob

Ukazatel obratu zásob udává, kolikrát za rok se obmění zásoby podniku.

$$\text{Obrat zásob} = \text{Roční tržby} / \text{Průměrné zásoby} [17]$$

Obrat pohledávek a závazků

Obrat pohledávek udává, jak se daří společnosti přeměňovat své pohledávky v tržby.

$$\text{Obrat pohledávek} = \text{Roční tržby} / \text{Průměrné pohledávky}$$

$$\text{Obrat závazků} = \text{Roční tržby} / \text{Krátkodobé závazky} [17]$$

Doba obratu pohledávek a závazků

Doba obratu pohledávek definuje jak dlouhá je průměrná splatnost pohledávek. Doba obratu závazků udává, za kolik dní (tj. s jakou dobou splatnosti) v průměru hradí firma své závazky.

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Průměrné pohledávky} / (\text{Roční tržby} / 365) [17]$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{Krátkodobé závazky} / (\text{Roční tržby} / 365) [17]$$

V Tabulce č. 4 jsou uvedeny ukazatele aktivity firmy RIZZO za zvolené období 2012 – 2016.

Tabulka č. 4: Ukazatele aktivity společnosti RIZZO za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat aktiv	1,32	1,27	1,53	1,20	1,14
Obrat zásob	21,03	9,54	18,25	17,69	20,85
Obrat pohledávek	2,17	3,32	3,58	2,96	1,52
Obrat závazků	6,83	1,20	1,45	2,06	2,73
Doba obratu pohl.	166,12	108,44	103,34	122,96	237,14
Doba obratu záv.	116,90	45,14	28,60	41,89	47,15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Tabulky č. 4 je patrné, že se firmě RIZZO nedaří dlouhodobě zvyšovat obrat aktiv. Trend má ve sledovaném období spíše klesající průběh. Jak již bylo výše řečeno, obrat zásob není pro vedení firmy RIZZO důležitým ukazatelem aktivity, proto relativně velké odchylky v průběhu sledovaného období nejsou, z pohledu vedení firmy, problémem, na který by se měla upínat velká pozornost z pohledu řízení společnosti. Oproti tomu vývoj hodnoty obratu pohledávek a závazků, respektive doby obratu pohledávek a závazků, je pro vedení společnosti velmi negativní a bude se snažit, především u obratu a doby obratu pohledávek hodnoty ukazatelů zlepšovat. Protože pokračování nynějšího trendu by mohlo v budoucnosti pro firmu RIZZO znamenat ohrožení pro její podnikatelskou činnost. Doporučením pro vedení firmy RIZZO by mohlo být smluvní zajištění zkrácení délky splatnosti pohledávek a jeho důsledné vyžadování, případně prodloužení délky splatnosti závazků firmy RIZZO.

3.2.3.4 Ukazatele zadluženosti

Firma RIZZO sleduje svoji zadluženost především pomocí dvou ukazatelů. Míry celkové zadluženosti a Ukazatele úrokového krytí.

Míra celkové zadluženosti

Ukazatel udává míru krytí firemního majetku cizími zdroji. Čím je hodnota ukazatele vyšší, tím vyšší je riziko pro věřitele společnosti.

$$\text{Míra celkové zadluženosti} = \text{Cizí kapitál} / \text{Celkový kapitál} [18]$$

Ukazatel úrokového krytí

Ukazatel udává, kolikrát jsou nákladové úroky z úvěrů kryty výsledkem hospodaření společnosti za dané účetní období. Čím vyšší je tento ukazatel, tím nižší je riziko pro věřitele společnosti.

$$\text{Ukazatel úrokového krytí} = \text{EBIT} / \text{Nákladové úroky} [18]$$

V Tabulce č. 5 jsou uvedeny ukazatele zadluženosti firmy RIZZO za zvolené období 2012 – 2016.

Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti společnosti RIZZO za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Míra celkové zadl.	46 %	23 %	21 %	26 %	23 %
Ukazatel úrok. krytí	56	14	35	37	44

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pro srovnání jsou v Tabulce č. 6 uvedeny ukazatele zadluženosti firmy ŠJS za zvolené období 2012 – 2016. Firma ŠKODA JS, a.s. byla pro srovnání vybrána z důvodu, že je významným konkurentem firmy RIZZO.

Tabulka č. 6: Ukazatele zadluženosti společnosti ŠJS za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Míra celkové zadl.	51 %	52 %	52 %	49 %	48 %
Ukazatel úrok. krytí	-	493	36	274	414

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z výše uvedených hodnot je patrné, že společnost RIZZO udržuje míru celkové zadluženosti na nižších hodnotách oproti společnosti ŠJS. Vedení firmy RIZZO si po snížení míry celkové zadluženosti mezi lety 2012 a 2013 stanovilo, že se bude snažit udržovat maximální míru celkové zadluženosti do 30 %, což se od přijetí tohoto rozhodnutí ve sledovaném období daří. Ukazatel úrokového krytí používá vedení firmy jako doprovodný ukazatel k míře celkové zadluženosti a s jeho hodnotami je ve sledovaném období spokojeno, třebaže společnost ŠJS dosahuje výrazně vyšších hodnot oproti firmě RIZZO ve sledovaném období. Nicméně obě společnosti mají hodnoty tohoto ukazatele vysoko nad hraniční hodnotou úrokového krytí, která je podle Kislingerové a Hnilici uváděna ve výši alespoň 3. [8]

3.2.3.5 Analýza tržeb

Pro analýzu byl proveden souhrn tržeb za sledované období a jejich rozdělení podle země určení poskytnuté služby, respektive sídla zákazníka, kterému byla činnost fakturována. Souhrn bylo možno provést, protože jednotlivé roky ve sledovaném období se z pohledu skladby tržeb podle jednotlivých trhů významněji neliší. Z této analýzy vyšlo 5 nejvýznamějších trhů pro firmu RIZZO, ze kterých jsou realizovány tržby. Jedná se o trh Slovenský, Český, Švýcarský Francouzský, Maďarský. Ostatní trhy byly sdruženy pod položku ostatní, vzhledem k procentnímu poměru tržeb hluboko pod 2 % u jednotlivých trhů v Evropě, Americe a Asii.

V Tabulce č. 7. Je uveden souhrn tržeb a jejich rozdělení podle jednotlivých trhů ve sledovaném období 2012-2016.

Tabulka č. 7: Souhrn tržeb plynoucích z jednotlivých zemí do firmy RIZZO za období 2012 – 2016 (v tis. Kč)

Země	Souhrn tržeb (v tis. Kč)	Poměr
Slovensko	117 020	60,66 %
Česko	19 349	10,03 %
Švýcarsko	18 654	9,67 %
Francie	10 282	5,33 %
Maďarsko	10 051	5,21 %
Ostatní	17 555	9,10 %
Celkem	192 911	100,00 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Tabulky č. 7 je patrné, že nejvýznamnějším trhem pro společnost RIZZO je s velkou převahou Slovensko. Je to dáno dlouhodobými dobrými vztahy a úspěšnou spoluprací s tamějšími firmami, které realizují činnosti na slovenských jaderných elektrárnách. Nicméně vedení společnosti RIZZO si je vědomé, že tak velkou závislostí na Slovenském trhu zvyšuje své podnikatelské riziko a bude se snažit závislost na Slovenském trhu snižovat.

Vzhledem k velikosti firmy RIZZO, v porovnání s konkurencí, není pro vedení firmy důležitá výše tržního podílu, který se dlouhodobě pohybuje v nízkých hodnotách i na nejvýznamnějším trhu firmy.

3.2.4 Poskytování služeb

Firma RIZZO poskytuje své služby, blíže popsané v kapitole 1 formou jednotlivých projektů, které jsou v rámci společnosti řízeny podle vnitřních pravidel. Projektové řízení je nástroj, který umožňuje velký úkol rozčlenit na mnoho malých tak, aby spolu souvisely správným způsobem a všechny se potkaly v konečném termínu předání. Řízení projektů je proces, který je auditován jako součást naší činnosti v rámci ISO 9001. Tato aktivita má naplánované náklady, výnosy, zdroje a termíny dokončení či předání. Hlavní inženýr projektu odpovídá za to, že plán projektu bude dodržen. Základem pro plán i realizaci projektu je vždy smlouva se zákazníkem.

Každý projekt začíná poptávkou požadovaných činností od zákazníka. Taková poptávka může být písemná, většinou formou e-mailu či ústní a to většinou telefonická nebo na osobním jednání. Poptávka je zpravidla adresována konkrétnímu zaměstnanci

firmy RIZZO, který se pro požadovanou činnost stává hlavním inženýrem projektu. Projekt je pak založen ve spolupráci hlavního inženýra projektu a oddělení kvality. Oddělení kvality zakládá projekt, po obdržení požadovaných informací, do podnikového informačního systému firmy a je mu vygenerováno jedinečné označení.

Poté vypracuje hlavní inženýr projektu nabídku na požadované činnosti, kterou po schválení od vedení firmy pošle zákazníkovi. Pokud si zákazník přeje, na základě nabídky, objednat činnosti, je nutné, aby vystavil a doručil do firmy RIZZO objednávku nebo smlouvu. Pokud se tomu tak stane a vedení firmy objednávku či smlouvu potvrdí, začíná hlavní inženýr projektu spolu s projektovým týmem pracovat na realizaci požadovaných činností.

Požadované činnosti může firma RIZZO kompletně pokrýt svými zdroji nebo pro splnění požadovaných činností musí využít služeb dodavatelů. Pro tyto případy má firma RIZZO seznam schválených dodavatelů pro projektové činnosti, ze kterého může hlavní inženýr projektu vybrat dodavatele konkrétních služeb. Velmi často tato poptávka služeb od dodavatele vzniká již při tvorbě nabídky, a pokud činnosti zákazník objedná, objedná firma RIZZO dohodnutou část projektu od dodavatele.

Výsledkem činností je vypracování technické zprávy, která shrnuje provedené činnosti a definuje z nich zjištěné závěry. Technická zpráva, případně více technických zpráv, podle rozsahu objednaných činností se následně odevzdávají zákazníkovi.

Po odeslání technické zprávy, vyfakturování a zaplacení díla ze strany zákazníka poté hlavní inženýr projektu ve spolupráci s oddělením kvality daný projekt uzavře.

3.2.5 Podnikový informační systém

Ve firmě RIZZO je implementován podnikový informační systém ABRA Gen, který sdružuje a propojuje veškeré činnosti společnosti. Management firmy se před 5 lety rozhodl implementovat informační systém především z důvodu snahy o měření a následné zefektivnění projektového řízení zakázek ve firmě. Po výběrovém řízení a implementaci informačního systému se podařilo tento cíl splnit. Zaměstnanci firmy RIZZO pomocí podnikového informačního systému spravují důležité agendy projektového řízení, účetnictví, personalistiky, evidence majetku, nákupu. Tyto agendy jsou v systému navzájem propojené a díky tomu umožňují měřit a řídit jednotlivé činnosti efektivněji. Velkou výhodou je také možnost nejrůznějších exportů dat, která pomáhají v manažerských rozhodnutích na základě přesných dat.

Vzhledem k požadavkům svého majoritního vlastníka trval management firmy RIZZO při implementaci podnikového informačního systému na funkci, která by umožnila transformaci českých respektive evropských účetních výkazů do výkazů podle metodiky US GAAP. Tento požadavek, ač velmi obtížný, se nakonec také podařilo splnit. Vyhovělo se tím požadavku majoritního vlastníka společnosti RIZZO na pravidelný reporting výsledků. Dále tím získalo vedení společnosti zajímavý nástroj pro vyhodnocení efektivity fungování společnosti.

3.3 SWOT analýza

Na základě provedené analýzy externího a interního prostředí je možné sestavit SWOT analýzu. V rámci SWOT analýzy budou definovány příležitosti a hrozby, které mohou podnik ovlivnit z externího prostředí a také silné a slabé stránky vycházející z vnitřního prostředí podniku.

Příležitosti:

- investice do stávajících bloků jaderných elektráren na významných trzích firmy RIZZO,
- výstavba nových bloků jaderných elektráren na významných trzích firmy RIZZO,
- rozšíření činnosti firmy RIZZO na další trhy s rozvinutým průmyslem jaderné energetiky,
- větší spolupráce s významnými firmami na českém a slovenském trhu na účasti ve veřejných zakázkách a tendrech,
- rozšíření portfolia činností firmy RIZZO i mimo průmysl jaderné energetiky.

Hrozby:

- rozhodnutí o zastavení rozvoje průmyslu jaderných elektráren na významných trzích firmy RIZZO,
- rozhodnutí o ukončení průmyslu jaderných elektráren na významných trzích firmy RIZZO,
- posílení devizového kurzu Kč vůči EUR a z toho důvodu horší konkurenční pozice na zahraničních významných trzích firmy RIZZO,
- zvyšování konkurence na významných trzích firmy RIZZO,
- vyšší zdanění práce v České republice a z tohoto důvodu zhoršení konkurenční pozice na zahraničních trzích.

Silné stránky:

- kvalifikovaný a zkušený personál,
- dlouholetá dobrá pověst společnosti RIZZO v oboru,
- dlouholeté dobré vztahy se zákazníky i dodavateli odborných služeb,
- dlouhodobě udržovaná dobrá likvidita společnosti,
- nízká míra zadluženosti.

Slabé stránky:

- vysoká závislost společnosti na slovenském trhu,
- pomalý rozvoj činností firmy RIZZO na nových trzích,
- velký a dále se zvyšující rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků,
- nízká míra rentability společnosti,
- zastaralé webové stránky společnosti.

4 Finanční výkonnost společnosti RIZZO

V následující kapitole bude blíže představena finanční výkonnost společnosti RIZZO ve sledovaném období. Na základě této kapitoly budou následně vypracována doporučení pro vedení firmy RIZZO o budoucích doporučených cílech společnosti z pohledu finanční výkonnosti. Výsledky zjištěné v této kapitole budou také podkladem pro návrh vlastní metodiky pro měření a řízení finanční výkonnosti.

V následující kapitole je představena analýza absolutních ukazatelů, analýza poměrových ukazatelů, pyramidový rozklad soustavy ukazatelů, hodnotové ukazatele výkonnosti a bankrotní i bonitní modely. Na základě výsledků těchto ukazatelů je za pomoci doporučených hodnot, či porovnání s konkurencí zhodnocena finanční výkonnost společnosti RIZZO.

4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Jako první bude v rámci hodnocení finanční výkonnosti společnosti RIZZO provedena analýza absolutních ukazatelů. Do této analýzy patří horizontální a vertikální analýza rozvahy a výsledovky a také analýza čistého pracovního kapitálu. Údaje pro analýzu absolutních ukazatelů byly čerpány z účetních výkazů firmy RIZZO za sledované období.

4.1.1 Horizontální analýza rozvah

Horizontální analýza rozvahy sleduje vývoj jednotlivých položek rozvahy ve sledovaném období, tj. v letech 2012 – 2016. Změna jednotlivých položek rozvahy je pak vyjádřena jak absolutně (rozdílem), tak relativně (poměrem) ve vztahu k hodnotě položky z předcházejícího období.

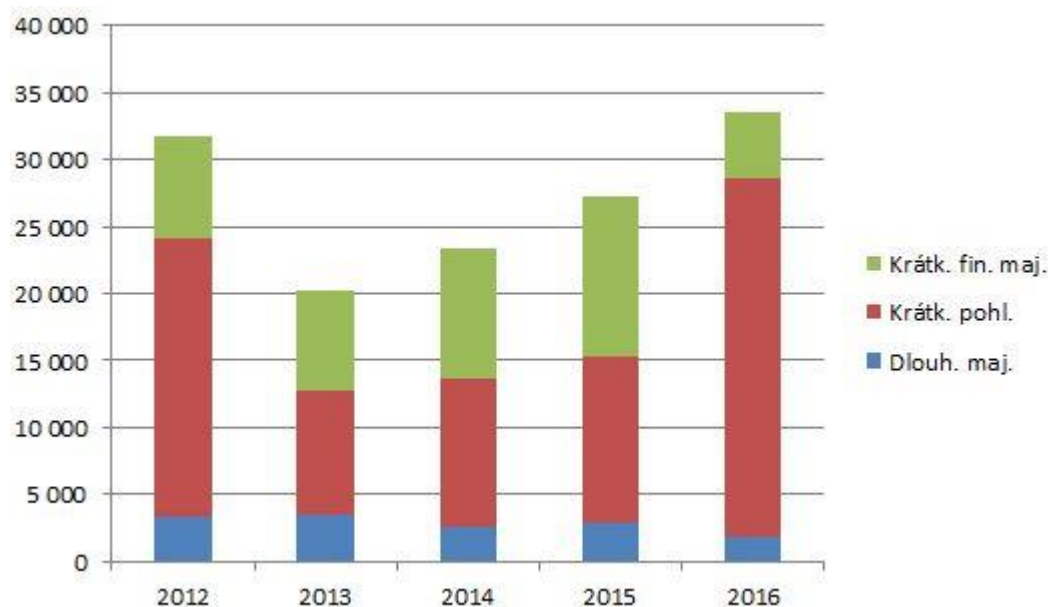
Horizontální analýza rozvahy je provedena jak pro aktiva, tak pro pasiva. Detailně zpracovaná vertikální analýza rozvahy společnosti RIZZO ve sledovaném období je uvedena v Příloze A této diplomové práce.

Z vývoje jednotlivých položek rozvahy ve sledovaném období je patrné, že celková bilanční suma se v prvním roce porovnání, tedy mezi roky 2013 a 2012 snížila o bezmála 30 %. Toto snížení bylo zapříčiněno především snížením krátkodobých pohledávek na straně aktiv a krátkodobých závazků na straně pasiv. V průběhu sledovaného období se nicméně celková bilanční suma postupně meziročně zvyšovala

a na konci sledovaného období byla vyšší než na jeho začátku. Tento vývoj byl zapříčiněn především zvyšováním krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku na straně aktiv a kombinací růstu položek vlastního a cizího kapitálu na straně pasiv. Je však třeba upozornit, že v posledním meziročním porovnání se výrazně snížila hodnota krátkodobého finančního majetku, což vedení společnosti RIZZO považuje za negativní vývoj, který chce změnit a krátkodobý finanční majetek v dalším období zvyšovat.

Na Obrázku č. 7 je znázorněn vývoj významných položek aktiv, z pohledu horizontální analýzy rozvahy, ve sledovaném období.

Obrázek č. 7: Vývoj významných položek aktiv (v tis. Kč) firmy RIZZO za období 2012 – 2016

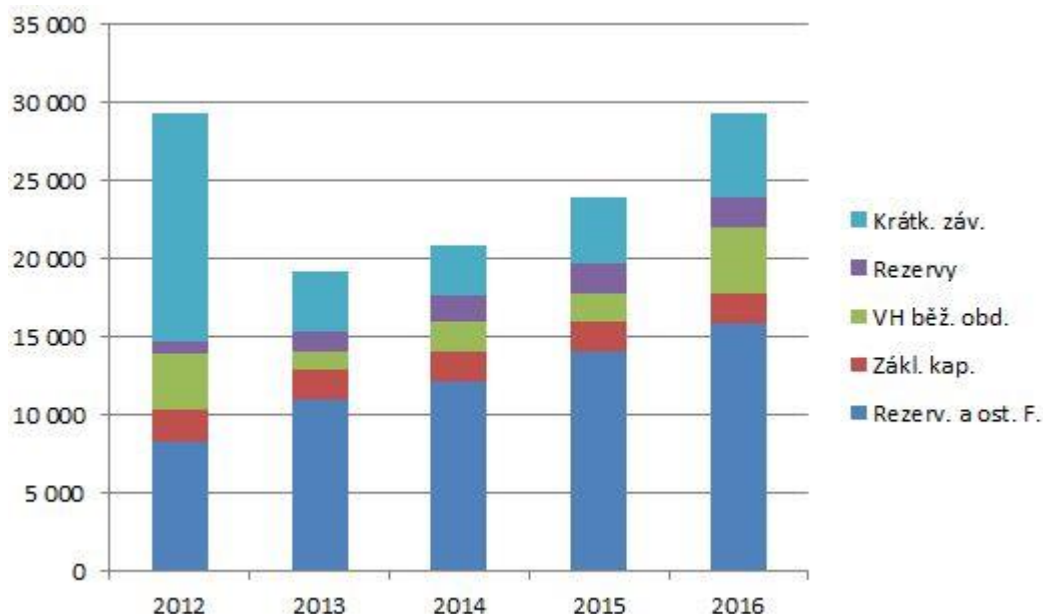


Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Obrázku č. 7 je patrný vývoj nejvýznamnějších položek aktiv. Je patrné, že růst hodnoty aktiv byl v letech 2013 – 2016 zajištěn především růstem krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku. Nicméně v roce 2016 je patrné významné snížení hodnoty krátkodobého finančního majetku, které je z pohledu vedení firmy RIZZO negativní a nutné změnit.

Na Obrázku č. 8 je znázorněn vývoj významných položek pasiv ve sledovaném období.

Obrázek č. 8: Vývoj významných položek pasiv (v tis. Kč) firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Obrázku č. 8 je patrné, že s výjimkou roku 2012, kdy měla společnost velmi významné krátkodobé závazky, je po celé sledované období vlastní kapitál vyšší než cizí kapitál společnosti. Nejvýznamnějšími položkami vlastního kapitálu jsou po celé sledované období rezervy a ostatní fondy. Pro vedení společnosti RIZZO je převažující hodnota vlastního kapitálu nad cizím kapitálem pozitivní a chce tento vývoj dále udržovat.

4.1.2 Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy porovnává a zachycuje podíl jednotlivých položek rozvahy k celkové bilanční sumě. Tato analýza poskytuje vedení společnosti druhý pohled na strukturu rozvahy, která nemusí být z horizontální analýzy tak čitelná.

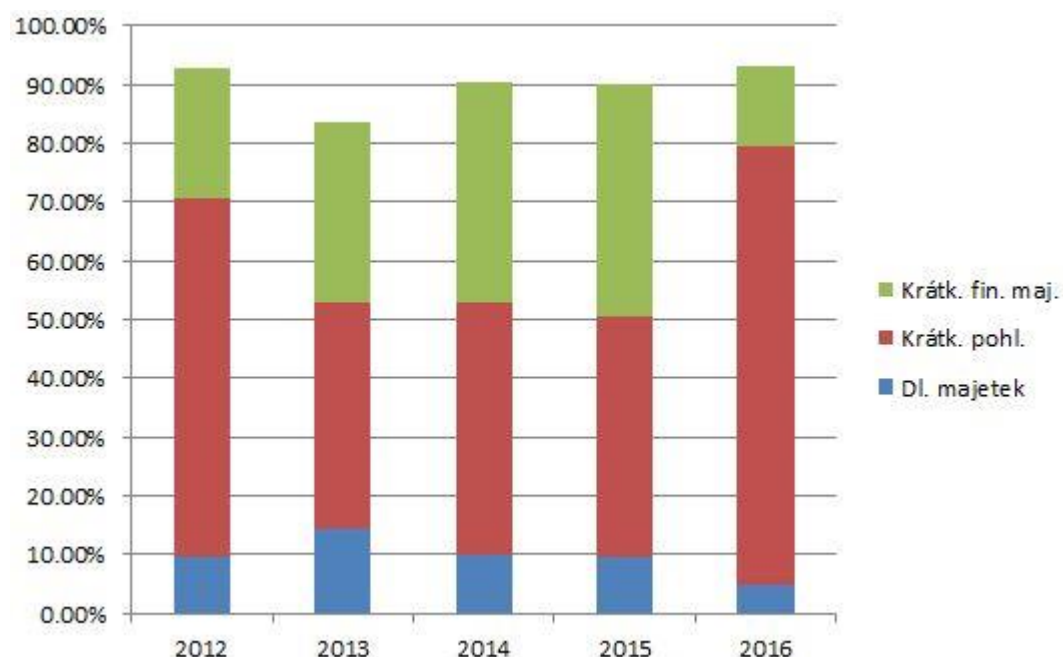
Vertikální analýza rozvahy je provedena jak pro aktiva, tak pro pasiva. Detailně zpracovaná vertikální analýza rozvahy společnosti RIZZO ve sledovaném období je uvedena v Příloze B této diplomové práce.

Z vývoje jednotlivých položek rozvahy ve sledovaném období je patrné, že aktiva společnosti RIZZO jsou z významné většiny tvořena oběžnými aktivy, které po celé období tvoří více než 80 % celkových aktiv. Z oběžných aktiv jsou významnými položkami po celé sledované období krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Ze struktury pasiv je patrné, že společnost je z významné většiny financována

vlastním kapitálem. Pouze v roce 2012 není rozdíl mezi vlastním a cizím kapitálem tak výrazný. V dalších letech jsou pasiva z více než 70 % tvořena vlastním kapitálem, což vedení společnosti vnímá jako velmi pozitivní hodnotu.

Na Obrázku č. 9 je znázorněn vývoj významných položek aktiv, z pohledu vertikální analýzy rozvahy, ve sledovaném období.

Obrázek č. 9: Vývoj významných položek aktiv (v %) firmy RIZZO za období 2012 – 2016

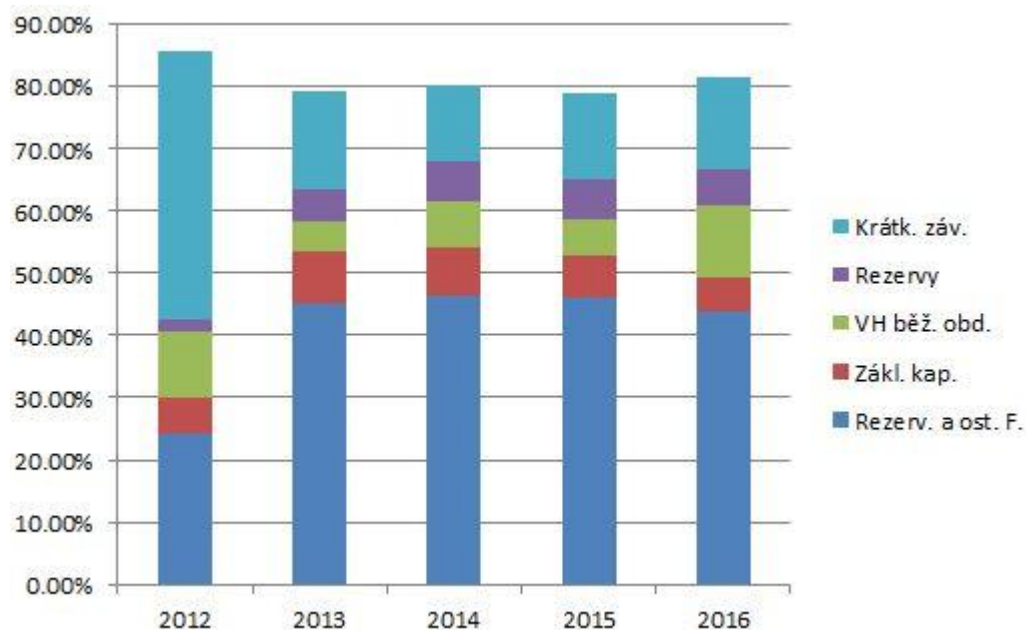


Zdroj: Vlastní kapitál, 2018

Z Obrázku č. 9 je patrné, že podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech po celé období není příliš významný. Naopak významnými položkami jsou krátkodobý finanční majetek a krátkodobé pohledávky.

Na Obrázku č. 10 je znázorněn vývoj významných položek pasiv, z pohledu vertikální analýzy rozvahy, ve sledovaném období.

Obrázek č. 10: Vývoj významných položek pasiv (v %) firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní kapitál, 2018

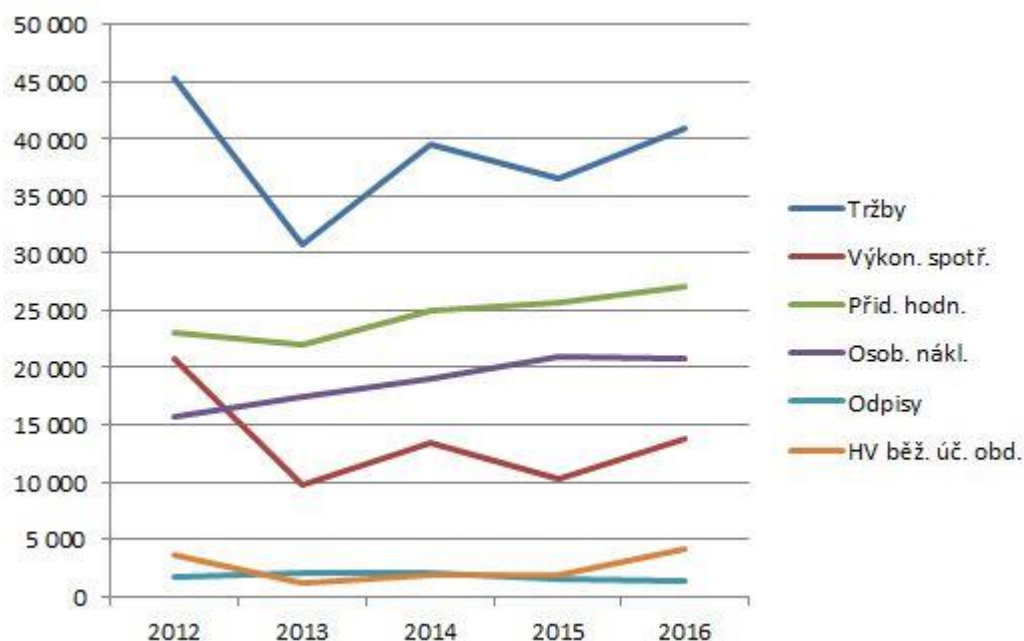
Z Obrázku č. 10 je patrné, že od roku 2013 je po celé sledované období struktura pasiv velmi stabilní s drobným výkyvem a vyšším podílem výsledku hospodaření z běžného období v roce 2016, které bylo způsobeno na poměry firmy RIZZO vysokou absolutní hodnotou zisku v tomto roce. V tomto období jsou pasiva firmy z více než 70 % tvořena vlastním kapitálem, přičemž jeho významnou částí jsou položky rezervní fond a ostatní fondy. Tato struktura pasiv je pro vedení firmy uspokojivá a je zde snaha o udržení tohoto vývoje i v dalších obdobích.

4.1.3 Horizontální analýza výsledovky

V následující kapitole bude provedena horizontální analýza výsledovky. Horizontální analýza sleduje vývoj jednotlivých položek výsledovky ve sledovaném období, tj. v letech 2012 – 2016. Změna jednotlivých položek výsledovky je vyjádřena jak absolutně (rozdílem), tak relativně (poměrem) ve vztahu k hodnotě položky z předcházejícího období. Detailně zpracovaná horizontální analýza výsledovky společnosti RIZZO ve sledovaném období je uvedena v Příloze C této diplomové práce.

Na Obrázku č. 11 je znázorněn vývoj významných položek výsledovky, z pohledu horizontální analýzy, ve sledovaném období.

Obrázek č. 11: Vývoj významných položek výsledovky (v tis. Kč) firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z grafu je patrné, že hodnota tržeb je ve sledovaném období zachycena ve velmi širokém intervalu. V této spojitosti je třeba dát do souvislosti trend vývoje tržeb a výkonové spotřeby. Křivky těchto dvou hodnot mají velmi podobný průběh. Je to zapříčiněno skutečností, že pro zvýšení ročních tržeb nad určitou mez je firma RIZZO, vzhledem ke svým kapacitám, nucena využívat subdodávky služeb od svých prověřených dodavatelů inženýrských služeb k úspěšnému dokončení daného projektu. Hodnota subdodávek přímo ovlivňuje výkonovou spotřebu. Jako pozitivní vnímá vedení firmy vývoj přidané hodnoty, která prakticky po celé sledované období stoupá. Osobní náklady jsou v přímé souvislosti s personální politikou společnosti RIZZO, která se snaží spíše rozšiřovat svůj pracovní tým. Hodnota odpisů je po celé sledované období velmi stabilní. Hodnota hospodářského výsledku je nejvyšší v prvním a především posledním roce sledovaného období.

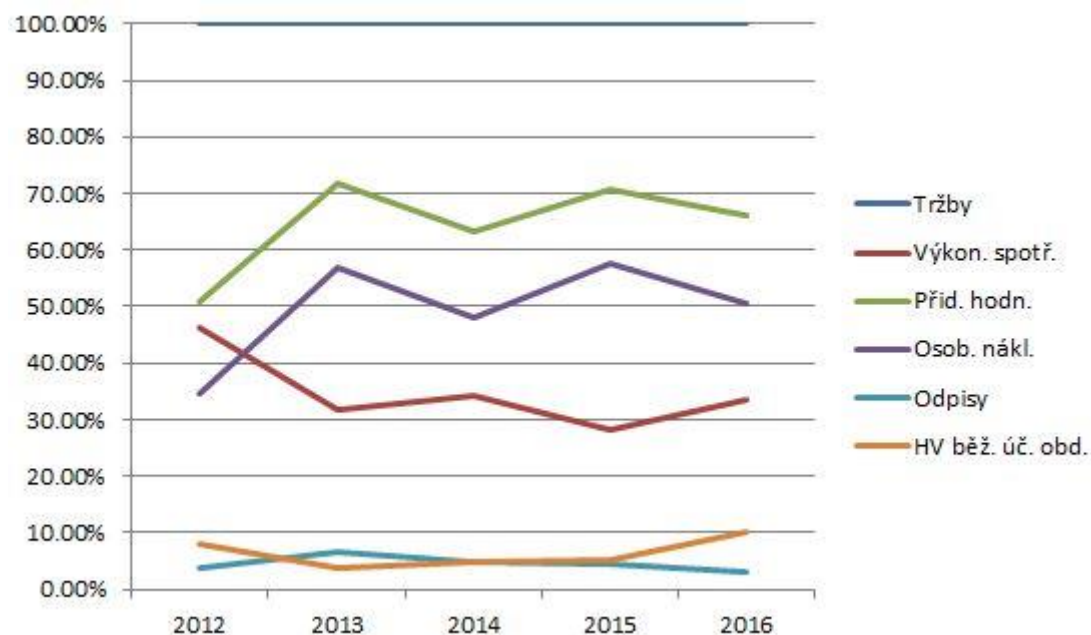
4.1.4 Vertikální analýza výsledovky

Vertikální analýza sleduje vývoj jednotlivých položek výsledovky ve sledovaném období, tj. v letech 2012 – 2016. Jako základ pro porovnání jednotlivých položek byla zvolena hodnota tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb. Změna jednotlivých položek je vyjádřena relativně (poměrem) ve vztahu k hodnotě tržeb za prodej vlastních

výrobků a služeb v daném roce. Detailně zpracovaná vertikální analýza výsledovky společnosti RIZZO ve sledovaném období je uvedena v Příloze D této diplomové práce.

Na Obrázku č. 12 je znázorněn vývoj významných položek výsledovky, z pohledu vertikální analýzy, ve sledovaném období.

Obrázek č. 12: Vývoj významných položek výsledovky (v %) firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Obrázku č. 12 je patrné, že v porovnání k tržbám jsou nejvýznamnějšími položkami výsledovky přidaná hodnota, výkonová spotřeba a osobní náklady. Právě osobní náklady jsou od roku 2013 významnější než výkonová spotřeba, vzhledem k poměru k tržbám. A z pohledu vertikální analýzy při výši tržeb v letech 2013 – 2016 mají osobní náklady a přidaná hodnota velmi podobný průběh svých křivek. V průběhu sledovaného období se hodnota výkonové spotřeby spíše snižuje s výkyvem v posledním roce sledovaného období. Hodnoty odpisů a zisku mají velmi podobný průběh jako v případě horizontální analýzy výsledovky.

4.1.5 Čistý pracovní kapitál

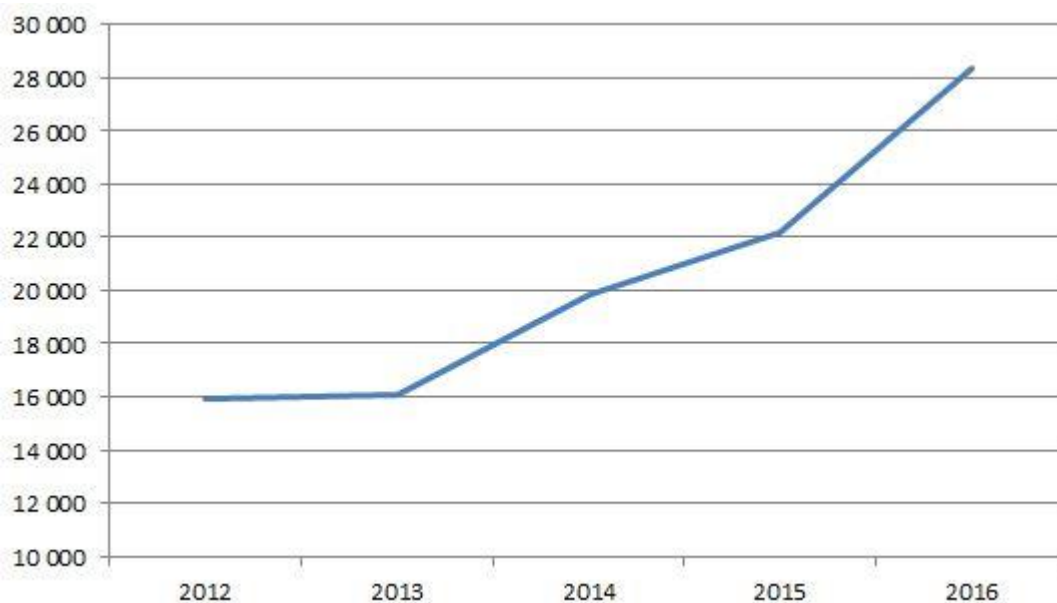
Jak již bylo uvedeno ve druhé kapitole, čistý pracovní kapitál vyjadřuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými závazky. Pro zajištění dostatečné likvidity podniku se doporučuje, aby hodnota čistého pracovního kapitálu byla kladná.

Čistý pracovní kapitál firmy RIZZO bude vypočten podle vzorce uvedeného v kapitole 2.5.2:

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobé zdroje}$$

Na Obrázku č. 13 je znázorněn vývoj čistého pracovního kapitálu firmy RIZZO ve sledovaném období.

Obrázek č. 13: Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tis Kč) firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z obrázku č. 13 je patrné, že v průběhu sledovaného období se hodnota čistého pracovního kapitálu firmy RIZZO zvyšuje, přičemž mezi roky 2013 – 2016 je tento nárůst velmi strmý. Tento vývoj je možné brát pozitivně a je způsoben jak zvyšováním oběžných aktiv, tak snižováním krátkodobých zdrojů.

Pro srovnání je v Tabulce č. 8 uvedeno srovnání ukazatele čistého pracovního kapitálu firmy RIZZO a firmy ŠKODA JS, a.s. (ŠJS), která je významným konkurentem firmy RIZZO v oboru.

Tabulka č. 8: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč) firem RIZZO a ŠJS za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
RIZZO	15 930	16 082	19 813	22 154	28 355
ŠJS	1 774 618	1 404 697	1 675 280	1 075 433	1 155 439

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Tabulky č. 8 je patrné, že u obou firem je po dobu celého sledovaného období hodnota čistého pracovního kapitálu kladná. Nicméně vzhledem k velikosti a finanční síle podniku ŠJS, která je výrazně vyšší oproti firmě RIZZO, je absolutní hodnota čistého pracovního kapitálu firmy ŠJS velmi vysoká v porovnání s hodnotou ukazatele firmy RIZZO. Vedení společnosti RIZZO by tedy mělo dbát o udržení stávajícího trendu, kdy se v průběhu sledovaného období hodnota čistého pracovního kapitálu zvyšuje a snažit se o zrychlení růstu hodnoty ukazatele čistého pracovního kapitálu.

4.2 Analýza poměrových ukazatelů

V následující kapitole budou shrnuty závěry analýzy poměrových ukazatelů, které již byly pro firmu RIZZO-CZ zpracovány a blíže představeny v kapitole 3.2.3. Nicméně pro úplnost zde budou uvedeny a okomentovány výsledky jednotlivých ukazatelů rentability, aktivity, likvidity a zadluženosti.

4.2.1 Ukazatele rentability

Pro potřeby této diplomové práce byly vybrány ukazatele rentability vlastního kapitálu, rentability aktiv a rentability tržeb.

V Tabulce č. 9 je uvedeno srovnání ukazatelů rentability firmy RIZZO a ŠJS.

Tabulka č. 9: Ukazatele rentability firem RIZZO a ŠJS za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
RIZZO					
ROE	20 %	6 %	10 %	8 %	16 %
ROA	14 %	7 %	10 %	8 %	14 %
ROS	10 %	5 %	7 %	7 %	13 %
ŠJS					
ROE	28 %	33 %	3 %	4 %	7 %
ROA	15 %	19 %	17 %	32 %	52 %
ROS	10 %	19 %	19 %	31 %	40 %

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Tabulky č. 9 je patrné, že firma RIZZO by se měla snažit zvýšit rentabilitu tržeb a aktiv, vzhledem k porovnání výsledků ve sledovaném období. Na druhou stranu vývoj a hodnotu ukazatele rentability vlastního kapitálu je možné vnímat pozitivně. Stejně tak jako skutečnost, že se firmě RIZZO dařilo po celé sledované období dosahovat kladného výsledku hospodaření.

4.2.2 Ukazatele likvidity

V Tabulce 10 budou představeny ukazatele likvidity (běžná, pohotová a okamžitá likvidita) firmy RIZZO a provedeno jejich srovnání s doporučenými hodnotami.

Tabulka č. 10: Ukazatele likvidity firem RIZZO a ŠJS za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Doporučená hodnota
Běžná	2,08	5,18	7,30	6,22	6,29	2,5 [25]
Pohotová	1,94	4,34	6,61	5,73	5,93	1,5 [25]
Okamžitá	0,52	1,94	3,09	2,83	0,91	1,1 [16]

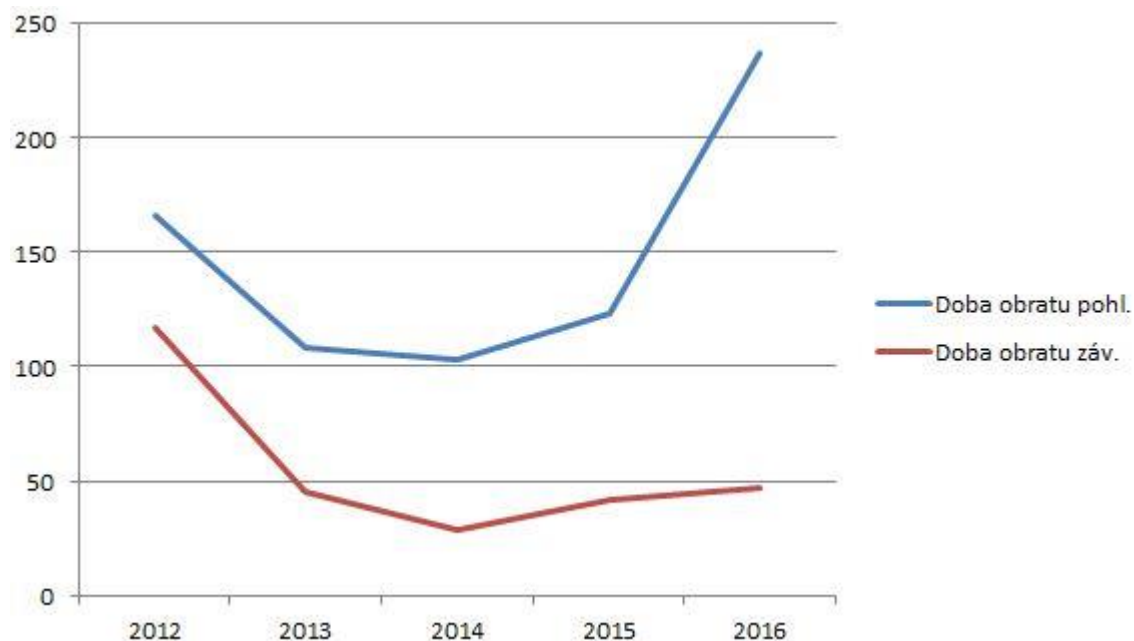
Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Pro výši doporučené hodnoty byla v Tabulce č. 10 brána v úvahu horní mez doporučeného intervalu hodnot. Z Tabulky č. 10 je patrné, že ukazatel běžné likvidity se s výjimkou prvního roku sledovaného období pohybuje vysoko nad doporučenou hodnotou. Výsledky ukazatele pohotovosti se prakticky po celé sledované období pohybují vysoko nad doporučenou hodnotou. Výsledky ukazatele okamžité likvidity jsou v prvním a posledním roce sledovaného období pod úrovní doporučené hodnoty. Ukazatelům likvidity, respektive sledování likvidity společnosti, věnuje vedení firmy RIZZO velkou pozornost, pravidelně je monitoruje a snaží se podle toho plánovat aktivity společnosti. Vzhledem k důležitosti likvidity firmy pro její vedení bude tato problematika dále rozebírána i v kapitole 5.

4.2.3 Ukazatele aktivity

Vzhledem k zaměření činností firmy RIZZO a výsledkům představeným v kapitole 3.2.3.3 bude z vypočítaných a představených ukazatelů aktivity věnována v této kapitole pozornost rozdílu v době obrátu pohledávek a době obrátu závazků, který je znázorněn na Obrázku č. 14.

Obrázek č. 14: Vývoj doby obratu pohledávek a závazků (ve dnech) firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Obrázku č. 14 je patrné, že navzdory podobnému tvaru křivek doby obratu pohledávek a závazků, existuje v průběhu sledovaného období negativní vývoj mezi dobou obratu pohledávek a závazků. V ideálním případě by doba obratu pohledávek měla být nižší než doba obratu závazků. V opačném případě nastává situace, kdy firma uhradí své závazky, ale za své pohledávky nedostane v té chvíli zapláceno. Z Obrázku č. 14 je patrné, že tento negativní rozdíl, který má přímý vliv na likviditu společnosti, se v průběhu sledovaného období zvyšuje a v roce 2016 je tento rozdíl nejvyšší z důvodu razantního zvýšení dobu obratu pohledávek. Tento stav byl způsobenou velmi špatnou platební morálkou zákazníků firmy RIZZO, kteří své pohledávky hradili dlouho po splatnosti. Pro vedení společnosti RIZZO by mělo být prioritou zastavit tento negativní trend a do dalších let se pokusit snižovat rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků a tím zlepšovat i likvidní situaci firmy. Přičemž by se mělo vedení společnosti RIZZO zaměřit v první řadě na zastavení negativního trendu vývoji doby obratu pohledávek nástroji marketingu, aktivního jednání se zákazníky, především s těmi významnými, zlepšením smluvního zajištění pro případ neuhrazení vydaných faktur do jejich splatnosti a v neposlední řadě rozhodnutím o vhodnosti a vyváženosti portfolia zákazníků firmy RIZZO.

4.2.4 Ukazatele zadluženosti

Pro potřeby této diplomové práce byly vybrány ukazatele míry celkové zadluženosti a ukazatel úrokového krytí.

V Tabulce č. 11 je uvedeno srovnání ukazatelů zadluženosti firmy RIZZO a ŠJS.

Tabulka č. 11: Ukazatele zadluženosti firem RIZZO a ŠJS za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
RIZZO					
Míra celkové zadl.	46 %	23 %	21 %	26 %	23 %
Ukazatel úrok. krytí	56	14	35	37	44
ŠJS					
Míra celkové zadl.	51 %	52 %	52 %	49 %	48 %
Ukazatel úrok. krytí	-	493	36	274	414

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Tabulky č. 11 je patrné, že s výjimkou roku 2012 se celková zadluženosti firmy RIZZO pohybuje mezi 21 % - 26 %, což je hodnota, se kterou je vedení firmy RIZZO spokojeno a neindikuje předluženost firmy. Celková zadluženost firmy ŠJS se pohybuje po celé sledované období na vyšších hodnotách kolem 50 %. Oproti tomu ukazatel úrokového krytí má firma ŠJS prakticky po celé sledované období, vzhledem ke své finanční síle a schopnosti tvořit vyšší hodnoty hospodářského výsledku, výrazně vyšší v porovnání s firmou RIZZO.

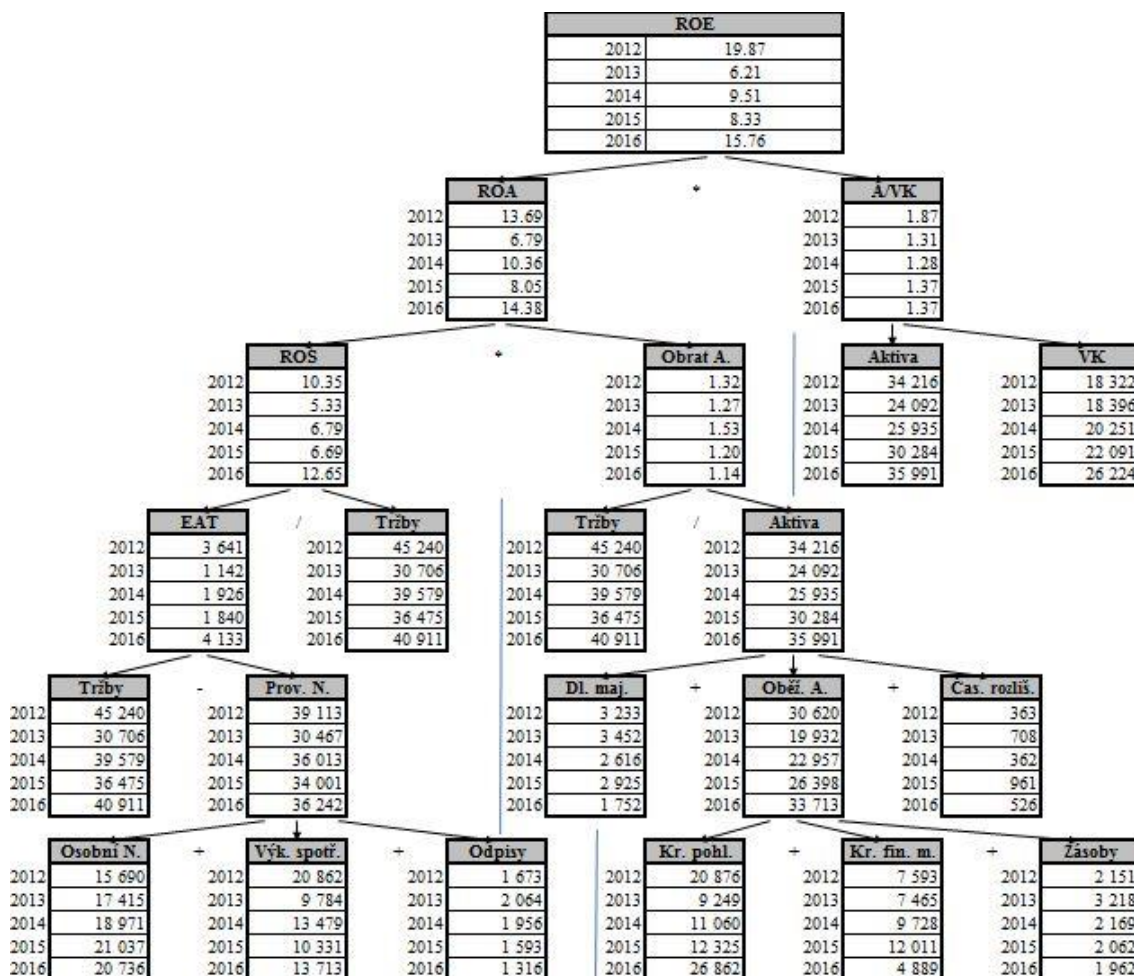
4.3 Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu

V následující kapitole bude blíže představen pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu (ROE) firmy RIZZO za sledované období 2012 – 2016.

Z provedené analýzy rentability bylo zjištěno, že firma RIZZO dosahuje ve srovnání se svým významným konkurentem firmou ŠJS nižších hodnot jednotlivých ukazatelů rentability. A to především z důvodu schopnosti jejího konkurenta tvořit vyšší hodnotu kladného hospodářského výsledku.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu lze v první fázi rozložit na rentabilitu aktiv a ukazatel finanční páky, přičemž se v těchto ukazatelích kalkuluje s čistým ziskem (EAT). Další postup pyramidového rozkladu ROE je uveden na Obrázku č. 15.

Obrázek č. 15: Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Obrázku č. 15 je patrné, že vývoj ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) kopíruje vývoj ukazatele rentability aktiv (ROA). V průběhu sledovaného období je možné mezi těmito dvěma ukazateli sledovat přímou závislost, která naznačuje vysokou důležitost hodnoty zisku, respektive čistého zisku (EAT), pro výslednou hodnotu ROE. Samotné hodnoty EAT potvrzují tento předpoklad, kdy jednoznačně kopírují vývoj hodnoty ukazatele ROE. Neméně pozornosti je třeba věnovat výši ročních tržeb, které jsou ve sledovaném období také v úzké souvislosti s výslednou hodnotou ROE. Vzhledem k analýze rentability společnosti RIZZO, ze které vyplynulo doporučení zvyšovat hodnotu rentability nejen vlastního kapitálu, je možné, na základě výše provedeného pyramidového rozkladu ROE, doporučit vedení firmy RIZZO snahu o zvyšování plánu tržeb výše nad úroveň 40 000 000 Kč v dalších letech, které by mělo pomoci zvýšit hodnotu čistého zisku a následně rentability vlastního kapitálu.

Přičemž je třeba zároveň snažit se o minimalizaci provozních nákladů, především pak jejich významné části osobních nákladů.

4.4 Hodnotové ukazatele výkonnosti

Pro potřeby této diplomové práce byla z hodnotových ukazatelů výkonnosti vypočtena hodnota EVA, neboli ekonomická přidaná hodnota za období 2013 – 2016. Při výpočtu EVA se vycházelo ze vzorce a postupu uvedeného v kapitole 2.8.

Při výpočtu čistého provozní zisku po zdanění byl provozní výsledek hospodaření upraven o náklady na marketing a leasingové náklady. Stejně tak byly zohledněny nákladové rezervy. Čistý provozní zisk před zdaněním byl poté snížen podle odpovídající daňové sazby.

Při výpočtu průměrných vážených nákladů kapitálu bylo pro zjištění nákladů vlastního kapitálu využito dividendového modelu podle Maříka [12] s respektováním výše hodnot výnosů desetiletých státních dluhopisů. Dividendový model podle Maříka [12] je metodou pro kalkulaci diskontní míry vlastního kapitálu. Vychází z předpokladu, že hodnota akcie je dána současnou hodnotou příjmů, které je možné z akcie v budoucnu očekávat. Budoucí příjmy z akcie jsou tvořeny tržní cenou akcie na konci sledovaného období a výší dividendy. Tržní cena akcie v tomto modelu tedy respektuje výši dividendy, tržní cenu akcie i tempo růstu dividend. Pro zjištění nákladů cizího kapitálu se vycházelo z interních účetních dokladů firmy RIZZO, ze kterých bylo možné zjistit úrokové míry leasingů a úvěrů, které firma RIZZO používá pro financování vybraného dlouhodobého majetku.

Při výpočtu neoperačních aktiv byly upraveny položky rozvahy o hospodářský výsledek z leasingu za dané období a nadbytečnou výši peněžních prostředků. Vzhledem ke struktuře dlouhodobého majetku nebyly identifikovány položky, které by nesloužily k provozní činnosti společnosti RIZZO.

Konkrétní výpočet hodnoty EVA pro daný rok (t) byl proveden na základě vzorce uvedeného v kapitole 2.8:

$$EVA = NOPAT - Capital \times WACC [12]$$

který je možné uvést také jako:

$$EVA_t = NOPAT_t - NOA_{t-1} \times WACC_t [12]$$

V Tabulce č. 12 jsou uvedeny klíčové hodnoty pro výpočet EVA v daném roce (t) a samotný výsledek ukazatele EVA pro daný rok.

Tabulka č. 12: Vývoj ukazatele EVA firmy RIZZO za období 2013 – 2016

	2013	2014	2015	2016
NOPAT _t (v tis. Kč)	1 173	1 814	1 487	2 149
NOA _{t-1} (v tis. Kč)	29 750	18 071	16 396	18 654
WACC (v %)	6,45	6,68	7,35	7,21
EVA (v tis. Kč)	- 745	606	282	804

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Tabulky 12 je patrné, že s výjimkou roku 2013 se společnosti RIZZO dařilo, podle hodnoty EVA, tvořit kladnou ekonomickou přidanou hodnotu. Na výsledek roku 2013 měla vliv jak vysoká hodnota čistých operačních aktiv, významně ovlivněná skladbou aktiv v roce 2012, tak nejnižší hodnota čistého provozního zisku v roce 2013. Výše čistých operačních aktiv byla v roce 2012 ovlivněna především výší nadbytečných peněžních prostředků tvořící peněžní prostředky nad úroveň doporučené hodnoty okamžité likvidity ve výši 1,1, jak bylo uvedeno v kapitole 4.2.2. V dalších letech se společnosti RIZZO dařilo udržovat hodnotu EVA v kladných hodnotách, jak z důvodu zlepšení ukazatele NOPAT, tak ukazatele NOA i přes postupné zvyšování hodnoty průměrných vážených nákladů kapitálu, které bylo způsobeno především výší úrokové míry z úvěru pro financování obnovy a modernizace IT technologií, která ve společnosti RIZZO v rámci sledovaného období probíhala.

4.5 Bankrotní a bonitní modely

V následující kapitole budou vypočteny a analyzovány výsledky bankrotních a bonitních modelů v prostředí firmy RIZZO. Vypočtené výsledky bankrotních a bonitních modelů by měly vedení firmy RIZZO varovat, zda existuje v nejbližší budoucnosti riziko bankrotu společnosti, respektive informovat vedení o výkonnosti firmy RIZZO.

4.5.1 Bankrotní modely

Z bankrotních modelů byly pro potřeby této diplomové práce vybrány dva modely. Jedná se o Altmanův bankrotní model a Model IN05. Oba tyto modely byly blíže představeny a postup jejich výpočtu definován v kapitole 2.9.1 a společně by měly být

dostatečným ukazatelem pro predikci nebezpečí budoucích problémů společnosti, které by mohly vyústit až v nebezpečí bankrotu.

Altmanův bankrotní model

Altmanův bankrotní model, jehož výsledkem je Z-skóre, dokáže statisticky předpovídat možnost bankrotu společnosti. Ze vzorce modelu uvedeného v kapitole 2.9.1 byla pro firmu RIZZO pomocí váženého součtu vypočtena hodnota Z-skóre pro jednotlivé roky sledovaného období. Přičemž nejvyšší váha je přidělena ukazateli X_3 , tedy rentabilitě aktiv. V Tabulce č. 13 jsou detailně vypočteny jednotlivé části Altmanova bankrotního modelu a jeho výsledné Z-skóre firmy RIZZO za období 2012 – 2016.

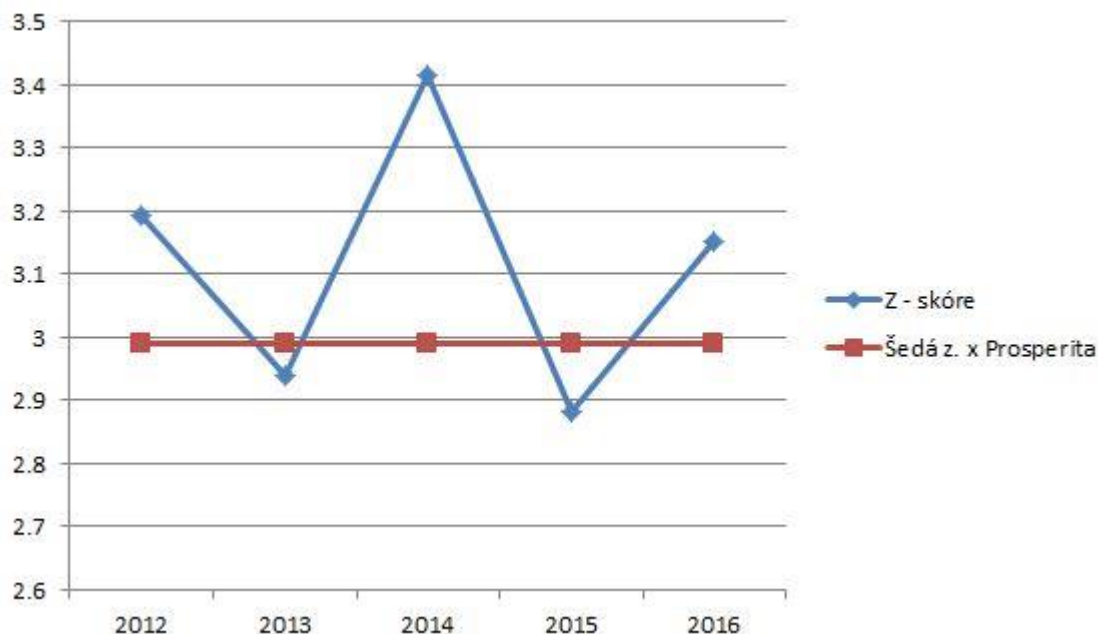
Tabulka č. 13: Altmanův bankrotní model firmy RIZZO za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
X_1	0,89	0,83	0,89	0,87	0,94
X_2	0,19	0,17	0,19	0,15	0,19
X_3	0,14	0,07	0,10	0,08	0,14
X_4	0,13	0,35	0,38	0,25	0,24
X_5	1,32	1,27	1,53	1,20	1,14
Z-skóre	3,19	2,94	3,42	2,88	3,15

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Při porovnání výsledného Z-skóre s jednotlivými pásmy, definovanými v kapitole 2.9.1 je patrné, že firma RIZZO se po celé sledované období pohybuje vysoko nad pásmem bankrotu, které by signalizovalo možné budoucí problémy společnosti a riziko bankrotu. V letech 2012 – 2016 se společnost RIZZO pohybuje na rozhraní pásma šedé zóny, u které není možné jednoznačně rozhodnout o pravděpodobnosti bankrotu, a pásma prosperity. Tyto dvě pásma dělí hodnota 2,99. Pásma šedé zóny a pásmo bankrotu dělí hodnota 1,81. Pro lepší orientaci je vývoj Z-skóre znázorněn na Obrázku č. 16.

Obrázek č. 16: Altmanův bankrotní model firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Obrázku č. 16 a z výsledků v Tabulce č. 13 je patrné, že na základě Altmanova bankrotního modelu není předpoklad, že by se firma RIZZO měla v nejbližší budoucnosti ocitnout v nebezpečí bankrotu společnosti. Vypočtené hodnoty se sice po celé sledované období nepohybují v pásmu prosperity, nicméně trend křivky Z – skóre nenaznačuje její přibližování k mezní hodnotě 1,81, která je rozhodná pro pásmo bankrotu.

Model IN05

Druhým bankrotním modelem, který bude v této diplomové práci spočítán a jeho výsledky analyzovány je Model IN05. Tento model, jehož autory jsou manželé Neumaierovy, více zohledňuje specifika českého prostředí, i proto by měl být schopen, ve spojení s výsledky Altmanova bankrotního modelu, určit, zda je firma RIZZO ohrožena nebezpečím bankrotu. Model IN05 byl, včetně definice vzorce, blíže představen v kapitole 2.9.1. Podobně jako u Altmanova bankrotního modelu je výsledek modelu IN05 získán z váženého součtu, přičemž nejvyšší vahou je opatřen ukazatel rentability aktiv.

V Tabulce č. 14 jsou detailně vypočteny jednotlivé části Modelu IN05 a jeho výsledek pro firmu RIZZO za období 2012 – 2016.

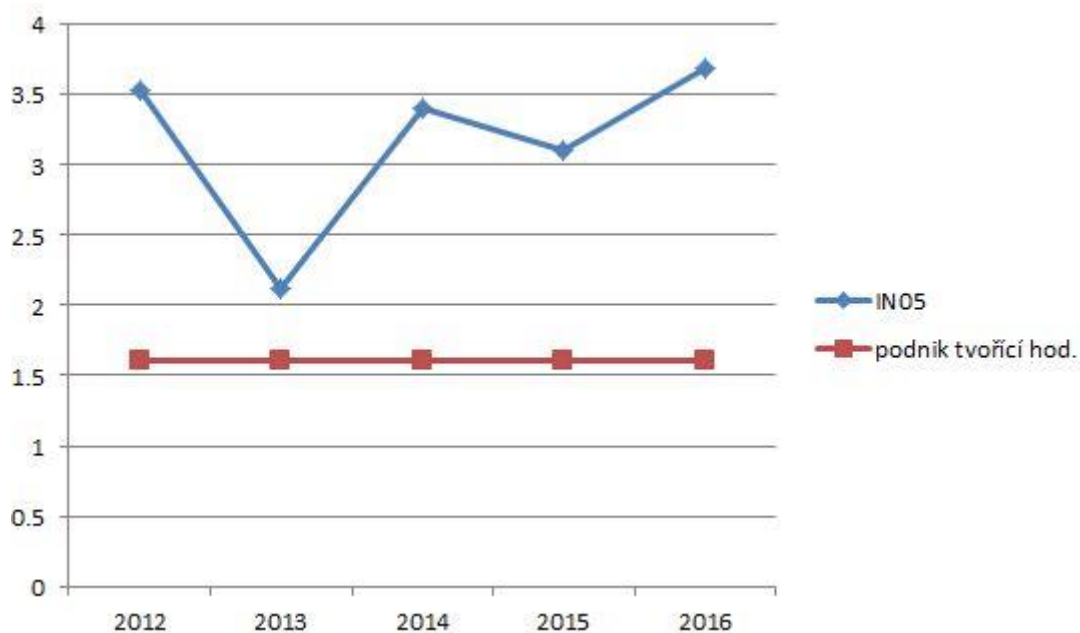
Tabulka č. 14: Model IN05 firmy RIZZO za období 2012 – 2016

	2012	2013	2014	2015	2016
A / CK	2,15	4,26	4,87	3,79	4,34
EBIT / Ú	56,42	13,87	34,88	36,95	43,86
EBIT / A	0,14	0,07	0,10	0,08	0,14
V / A	1,28	1,32	1,49	1,19	1,13
OA / (KZ+KBÚ)	2,08	5,18	7,30	6,22	6,29
IN05	3,54	2,12	3,41	3,10	3,69

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Při porovnání výsledku modelu IN05 s jednotlivými pásmy, definovanými v kapitole 2.9.1 je patrné, že firma RIZZO se po celé sledované období pohybuje vysoko nad pásmem bankrotu, které by signalizovalo možné budoucí problémy společnosti a riziko bankrotu. V letech 2012 – 2016 se společnost RIZZO dokonce pohybuje v pásmu, které říká, že podnik tvoří hodnotu. Toto pásmo je ekvivalentem pásma prosperity u Altmanova bankrotního modelu. Mezní hodnota pro pásmo podniků tvořící hodnota je 1,6. Pro lepší orientaci je vývoj výsledků modelu IN05 znázorněn na Obrázku č. 17.

Obrázek č. 17: Model IN05 firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Obrázku č. 17 a výsledků z Tabulky č. 14 je patrné, že na základě Modelu IN05 není předpoklad, že by se firma RIZZO měla v nejbližší budoucnosti ocitnout v nebezpečí

bankrotu společnosti. Výsledky se po celé období pohybují nad úrovní hodnoty 1,6, která řadí firmu RIZZO mezi podniky tvořící hodnotu. Tento výsledek ještě vylepšuje pozici firmy oproti výsledkům Altmanova bankrotního modelu a vzhledem ke skutečnosti, že Model IN05 více zohledňuje specifika českého prostředí, je možné prohlásit, že na základě analýzy bankrotních modelů nehrozí firmě RIZZO bezprostřední nebezpečí bankrotu.

4.5.2 Bonitní modely

Z bonitních modelů byly pro potřeby této diplomové práce vybrány dva modely. Jedná se o Bilanční analýzu I a Bilanční analýzu II podle R. Douchy. Oba tyto modely byly blíže představeny a postup jejich výpočtu definován v kapitole 2.9.2 a společně by měly být dostatečným ukazatelem pro predikci finančního zdraví a výkonnosti společnosti RIZZO i vzhledem ke skutečnosti, že tyto modely byly vytvořeny v podmínkách České republiky a tudíž respektují tuzemské ekonomické prostředí.

Bilanční analýza I

Bilanční analýza I byla blíže představena v kapitole 2.9.2 včetně vzorce, vysvětlení jeho částí a postupu výpočtu. Bilanční analýza I byla zvolena jako první bonitní model pro úvodní orientační pohled na finanční zdraví společnosti RIZZO. Následně bude finanční zdraví firmy komplexněji ohodnoceno. Jednotlivé části Bilanční analýzy I a její celkový výsledek je vypočten v Tabulce č. 15.

Tabulka č. 15: Bilanční analýza I firmy RIZZO za období 2012 – 2016

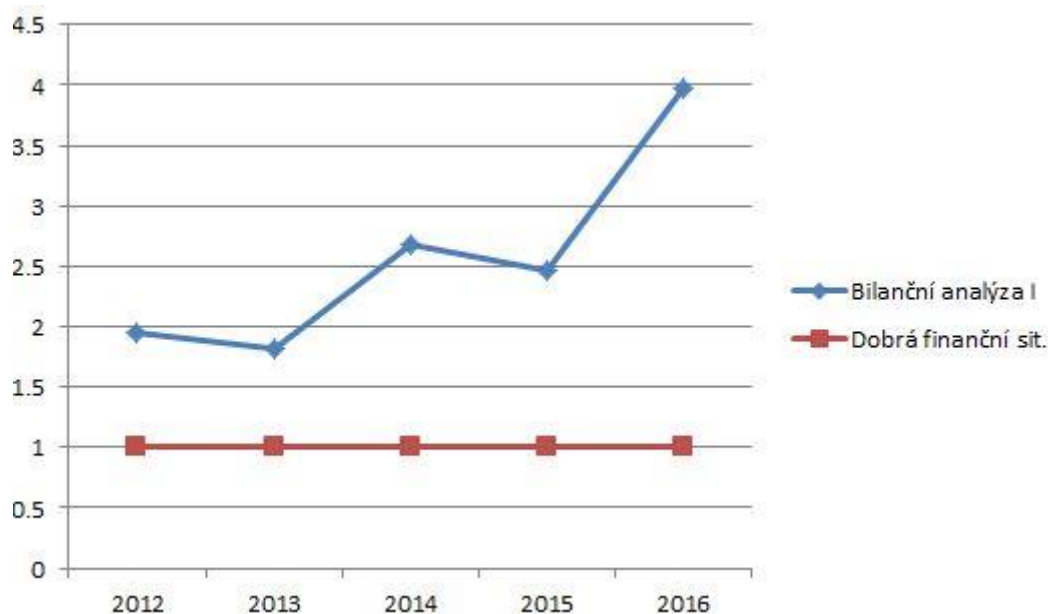
	2012	2013	2014	2015	2016
S – stabilita	5,67	5,33	7,74	7,55	14,97
L – likvidita	0,89	2,00	3,05	2,64	2,73
A – aktivita	0,64	0,66	0,74	0,60	0,57
R – rentabilita	1,59	0,50	0,76	0,67	1,26
C – celková	1,96	1,82	2,68	2,47	3,98

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výsledná celková hodnota Bilanční analýzy I, hodnota C, značí dobrou finanční situaci společnosti, pokud je její hodnota vyšší nebo rovno 1. Z Tabulky č. 15 je patrné, že po celé sledované období značí výsledek Bilanční analýzy I dobrou finanční situaci firmy RIZZO. Přičemž velmi významně se na tomto výsledku podílí hodnota

S (stability), tedy poměr vlastního kapitálu a stálých aktiv v jednotlivých letech. Pro lepší orientaci je vývoj hodnoty C znázorněn na Obrázku č. 18.

Obrázek č. 18: Bilanční analýza I firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Obrázku č. 18 je patrné, že trend výsledků Bilanční analýzy I se v průběhu sledovaného období 2012 – 2016 téměř po celou dobu zvyšuje a křivka výsledků Bilanční analýzy I se vzdaluje od rozhodné hodnoty, která určuje dobrou finanční situaci podniku. Nicméně jak již bylo uvedeno v kapitole 2.9.2, výsledky Bilanční analýzy I slouží spíše pro orientaci vedení společnosti a je vhodné pokračovat v analýze bonitních modelů. Jako vhodná se pro tyto účely jeví Bilanční analýza II, která je rozpracována v další části této kapitoly.

Bilanční analýza II

Bilanční analýza II je oproti první úrovni výrazně komplexnější. Stejně jako u první úrovně se druhá úroveň skládá ze 4 částí (stability, likvidity, aktivity, rentability), nicméně každá část se skládá z několika dílčích ukazatelů. Celkově se Bilanční analýza II skládá ze 17 dílčích ukazatelů. Postup výpočtu tohoto modelu je blíže představen v kapitole 2.9.2. Jednotlivé části Bilanční analýzy II a její celkový výsledek je vypočten v Tabulce č. 16.

Tabulka č. 16: Bilanční analýza II firmy RIZZO za období 2012 – 2016

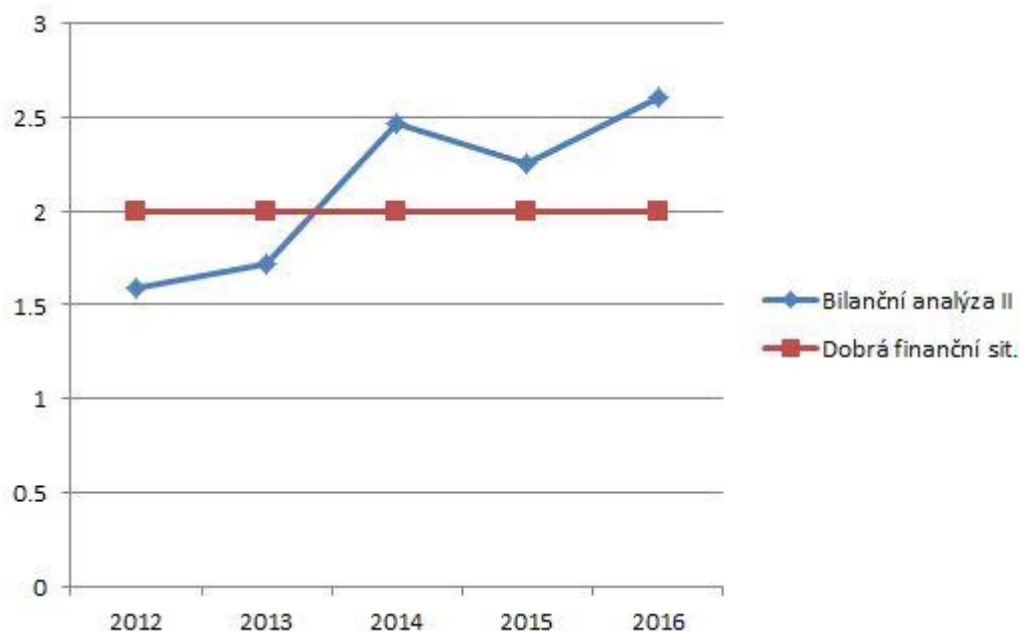
	2012	2013	2014	2015	2016
S1	5,67	5,33	7,74	7,55	14,97
S2	1,07	1,53	1,56	1,46	1,46
S3	1,15	3,25	3,80	2,76	3,16
S4	0,47	1,25	1,65	1,43	1,34
S5	1,06	0,50	0,80	0,98	1,22
S – stabilita	2,31	2,53	3,44	3,24	5,48
L1	1,03	3,88	6,19	5,66	1,82
L2	0,89	2,00	3,05	2,64	2,73
L3	0,83	2,07	2,92	2,49	2,52
L4	1,55	2,22	2,54	2,44	2,62
L – likvidita	0,97	2,61	3,98	3,55	2,41
A1	0,66	0,64	0,76	0,60	0,57
A2	0,62	0,42	0,49	0,41	0,39
A3	2,04	2,87	2,53	2,82	2,65
A – aktivita	1,11	1,31	1,26	1,28	1,20
R1	1,58	0,52	0,77	0,71	1,53
R2	1,59	0,50	0,76	0,67	1,26
R3	2,13	0,95	1,49	1,22	2,30
R4	3,22	1,49	1,95	2,02	4,04
R5	1,46	1,21	1,36	1,41	1,35
R – rentabilita	1,90	0,77	1,11	1,01	1,88
C – celková	1,59	1,72	2,47	2,25	2,60

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Tabulky č. 16 je patrné, že výsledná celková hodnota Bilanční analýzy II, hodnota C, je po celé sledované období nižší než v případě celkových výsledků Bilanční analýzy I v jednotlivých letech. Neméně důležitá je skutečnost, že rozhodná hodnota, která značí dobrou finanční situaci společnosti, je v případě Bilanční analýzy II vyšší nebo rovno než 2. Z celkové hodnoty C je tedy patrné, že podle Bilanční analýzy II je možné v případě firmy RIZZO zhodnotit její finanční situace jako dobrou v posledních třech letech sledovaného období. V prvních dvou letech jsou výsledky hodnoty C v otevřeném intervalu mezi 1 a 2, ve kterém není možné o finanční situaci společnosti

jednoznačně rozhodnout. Pro lepší orientaci je vývoj hodnoty C znázorněn na Obrázku č. 19.

Obrázek č. 19: Bilanční analýza II firmy RIZZO za období 2012 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Obrázku č. 19 je patrné, že průběh křivky Bilanční analýzy II je obdobný jako u Bilanční analýzy I. Vzhledem k vyšší rozhodné hodnotě pro rozhodnutí o dobré finanční situaci podniku na úrovni 2, je možné ohodnotit finanční situaci firmy RIZZO jako dobrou v letech 2014 – 2016. Zlepšení celkového výsledku Bilanční analýzy II v těchto letech, oproti rokům 2012 a 2013, je zapříčiněno především zlepšením ukazatele stability v letech 2014 – 2016, ukazatele likvidity v letech 2014 a 2015 a v neposlední řadě ukazatele rentability v roce 2016.

4.6 Vyhodnocení finanční výkonnosti firmy RIZZO

Z provedené analýzy finanční výkonnosti firmy RIZZO bylo zjištěno, že společnost je z podstatné většiny financována z vlastního kapitálu a tudíž dosahuje prakticky po celé sledované období nízké zadluženosti, což je pro vedení firmy RIZZO pozitivní. Výjimkou byl hned první rok sledovaného období, což bylo způsobeno významnými krátkodobými závazky, především z obchodních vztahů. Stejně tak je možné považovat za relativně pozitivní likvidní pozici společnosti po celé sledované období, nicméně vedení firmy chce dlouhodobě likviditu sledovat a řídit. Tento přístup vedení k likviditě firmy je motivován snahou o zvýšení finanční síly společnosti, jak bude blíže představeno v následující kapitole č. 5. Ačkoliv firma RIZZO dosahovala po celé

sledované období kladného hospodářského výsledku, bude v dalších letech probíhat snaha o zvyšování ukazatelů rentability aktiv a tržeb s cílem přibližování těchto ukazatelů k hodnotám, kterých dosahovala firma ŠKODA JS, a.s. v průběhu sledovaného období. Aby bylo možné zvyšovat trend ukazatelů rentability je velmi důležité, aby vedení firmy RIZZO plánovalo a dosahovalo každoročně tržeb převyšující 40 000 000 Kč. Taková výše tržeb by měla následně pozitivně ovlivnit rentabilitu aktiv a vlastního kapitálu, nicméně bude vytvářen tlak na zvyšování hodnoty zisku v dostatečném poměru vůči tržbám tak, aby se v dalších letech zvyšoval ukazatel rentability tržeb. Hodnotový ukazatel EVA ohodnotil výsledky let 2014 – 2016 tak, že v těchto letech tvořila společnost RIZZO ekonomickou přidanou hodnotu. Hodnota ukazatele EVA z roku 2013, která vyšla negativní, byla ovlivněna především výší čistých operačních aktiv. Z analýzy bankrotních modelů je možné předpokládat, že by se firma v nejbližší budoucnosti neměla ocitnout v nebezpečí bankrotu. Z analýzy bonitních modelů je možné, na základě výsledků v rámci sledovaného období, pozitivně hodnotit finanční zdraví společnosti RIZZO. Na základě výsledků Bilanční analýzy I by bylo možné pozitivně hodnotit finanční situaci podniku po celé sledované období. Nicméně na základě komplexnější Bilanční analýzy II je možné finanční situaci firmy RIZZO hodnotit jednoznačně pozitivně až v posledních třech letech sledovaného období.

Na základě vypočtených a výše shrnutých výsledků je možné hodnotit finanční výkonnost firmy RIZZO, v rámci sledovaného období, pozitivně, přičemž podnětem pro zlepšení jsou výsledky ukazatelů likvidity a především rentability. Vedení firmy RIZZO si uvědomuje, že pro dlouhodobý udržitelný rozvoj společnost je velmi důležité pravidelného měření a řízení finanční výkonnosti společnosti, prezentace zjištění výsledků a případné přijetí konkrétních opatření, a proto bude v následující kapitole doporučen vlastní model pro sledování finanční výkonnosti pro společnost RIZZO. Vlastní model, vytvořený pro společnost RIZZO, bude vycházet z provedení analýzy finanční výkonnosti a konkrétních požadavků vedení firmy RIZZO.

5 Návrh vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO

V této kapitole bude představen návrh pro vlastní model měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO (RCZ_t). Vytvoření vlastního modelu by mělo pomoci vedení podniku se stanovením vhodných cílů, jejich plněním a tím přispívat k udržitelnému rozvoji společnosti RIZZO. Vlastní model pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy bude vycházet z dříve provedených analýz finanční výkonnosti, provedených v rámci této diplomové práce. Pozornost bude také věnována úloze controllingu a jeho klíčové roli v pravidelném sledování, vyhodnocování a prezentaci výsledků vedení firmy.

5.1 Vlastní model pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO

Vytvoření vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti vnímá vedení firmy RIZZO jako velmi přínosné pro řízení výkonnosti a udržitelného růstu podniku. Vlastní model kombinuje dříve představené a analyzované ukazatele a především se pak zaměřuje na ty oblasti výkonnosti, ve kterých byly identifikovány příležitosti ke zlepšení, a které si samotné vedení firmy přeje detailněji sledovat, v dalších letech zlepšovat a tím zvyšovat finanční výkonnost společnost.

Aby bylo možné porovnávat výsledky jednotlivých ukazatelů v rámci jednoho ukazatele finanční výkonnosti, budou výsledky těchto ukazatelů rozděleny do intervalů a bodově ohodnoceny na sedmi stupňové bodové stupnici od nejnižší 0 po nejvyšší hodnotu 6.

Pro potřeby výpočtu vlastního modelu byl zvolen obdobný postup, jako u Bilanční analýzy I či Bilanční analýzy II, která je blíže představena v kapitolách 2.9.2 a 4.5.2. Jedná se tedy o vážený součet jednotlivých zvolených ukazatelů, přičemž tento vážený součet je dělen celkovou sumou vah.

Pro potřeby vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti byla zvolena pěti stupňová stupnice vah od nejnižší 1 po nejvyšší hodnotu 5.

Pro použití ve vlastním modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO byly zvoleny následující ukazatele a přiřazeny k nim následující váhy.

Rentabilita tržeb

Z analýzy rentability společnosti, provedené v kapitole 4.2.1, je patrné, že firma RIZZO dosahuje oproti svému významnému konkurentovi ŠJS výrazně horších výsledků u ukazatele rentability tržeb. Vedení firmy RIZZO si klade za cíl tuto hodnotu postupně zvyšovat. Aby byl tento cíl pravidelně sledován, je vhodné rentabilitu tržeb zahrnout do vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti.

Pro potřeby vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti jsou hodnoty ukazatele rentability tržeb rozděleny do následujících intervalů a bodově ohodnoceny podle Tabulky č. 17.

Tabulka č. 17: Rozdělení hodnot ukazatele rentability tržeb pro potřeby RCZ_t

Hodnota ROS (v %)	< 0	0 - 5	5,01 - 10	10,01 - 15	15,01 - 20	20,01 - 25	> 25
Body RCZ_t	0	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Přidělená váha ukazateli rentability tržeb (ROS) je 2.

Okamžitá likvidita

Vedení firmy RIZZO klade velký důraz na tvorbu a udržování finanční rezervy tvořené krátkodobým finančním majetkem, tedy nejlikvidnějším aktivem. Oproti doporučené hodnotě, která je pro okamžitou likviditu (OL) podle Růčkové ve výši 1,1 [16], si vedení firmy RIZZO stanovilo za cíl dlouhodobě udržovat hodnotu okamžité likvidity alespoň na hodnotě 2,5. Důvodem pro toto rozhodnutí je skutečnost, že udržování okamžité likvidity na této úrovni umožňuje vedení firmy RIZZO vynaložit dodatečné peněžní prostředky i pro případ významným mimořádných výdajů bez nutnosti zvyšování zadluženosti společnosti. Především takto vysoká okamžitá likvidita dává vedení firmy RIZZO prostor pro realizaci nových projektů i v případě nečekaného výpadků příjmů z již realizovaných projektů, či projektů s jejich realizací vedení společnosti počítá, při zajištění běžného chodu společnosti. V neposlední řadě je dostatečná likvidita firmy nutná z důvodu negativního vývoje rozdílu mezi dobou obratu pohledávek a závazků. Tyto důvody pro držení dostatečného množství vysoce likvidních prostředků v dostatečné výši převyšují pro firmu RIZZO užitek oproti možnému alternativnímu využití peněžních prostředků.

Pro potřeby vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti jsou hodnoty ukazatele okamžité likvidity rozděleny do následujících intervalů a bodově ohodnoceny podle Tabulky č. 18.

Tabulka č. 18: Rozdělení hodnot ukazatele okamžité likvidity pro potřeby RCZ_t

Hodnota OL	< 0	0 - 0,5	0,51 - 1	1,01 - 1,5	1,51 - 2	2,01 - 2,5	> 2,5
Body RCZ _t	0	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Přidělená váha ukazateli okamžité likvidity (OL) je 2.

Celková zadluženost

Vedení firmy RIZZO si přeje dlouhodobě udržovat hodnotu ukazatele celkové zadluženosti (CZa) do výše 30 %. Tato hodnota vychází z rozhodnutí vedení firmy o maximální výši zadlužení, kterou jsou majitelé společnosti ochotni akceptovat. Vzhledem k zaměření podnikatelské činnosti společnosti není důvod pro tvorbu vyššího zadlužení společnosti.

Pro potřeby vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti jsou hodnoty ukazatele celkové zadluženosti rozděleny do následujících intervalů a bodově ohodnoceny podle Tabulky č. 19.

Tabulka č. 19: Rozdělení hodnot ukazatele celkové zadluženosti pro potřeby RCZ_t

Hodnota CZa (v %)	> 30	30-28	27,99-26	25,99 - 24	23,99 - 22	21,99 - 20	< 20
Body RCZ _t	0	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Přidělená váha ukazateli celkové zadluženosti (CZa) je 2.

EVA

Firma RIZZO do této chvíle nepoužívala ukazatel EVA pro měření a řízení finanční výkonnosti podniku. Nicméně tento ukazatel s možností kvantifikovat tvorbu ekonomické přidané hodnoty by neměl chybět v portfoliu ukazatelů, ze kterých je složen vlastní model pro měření a řízení finanční výkonnosti pro společnost RIZZO. Také z pohledu vedení firmy RIZZO je tento ukazatel velmi zajímavý a vhodný pro zapojení do vlastního modelu RCZ_t. Záporný výsledek ukazatele EVA je brán jako nechtěný stav, který vyžaduje definici kořenových příčin, aby mohl být výsledek

ukazatele EVA v dalších letech zlepšen. Naopak, na základě výsledků ukazatele EVA z období 2013 – 2016 by byla hodnota větší než 1 000 brána jako velmi pozitivní výsledek.

Pro potřeby vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti jsou hodnoty ukazatele EVA rozděleny do následujících intervalů a bodově ohodnoceny podle Tabulky č. 20.

Tabulka č. 20: Rozdělení hodnot ukazatele EVA pro potřeby RCZ_t

Hodnota EVA	< 0	0 - 200	201 - 400	401 - 600	601 - 800	801 - 1000	> 1000
Body RCZ _t	0	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Přidělená váha ukazateli EVA je 3.

Model IN05

Firma RIZZO do této chvíle nepoužívala bankrotní Model IN05 pro měření a řízení finanční výkonnosti podniku. Nicméně složení ukazatelů, ze kterých se skládá Model IN05 a skutečnost, že výsledek modelu může upozornit na hrozící nebezpečí bankrotu, rozhodlo o zařazení tohoto ukazatele do vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO. Výsledek Modelu IN05 nižší než 1,5 je brán jako nechtěný stav, který by vyžadoval definici kořenové příčiny, aby bylo možné výsledek Modelu IN05 v dalších letech zlepšovat. Naopak, na základě výsledků Modelu IN05 ze sledovaného období 2012 – 2016 by byla hodnota větší než 3,5 brána jako velmi pozitivní výsledek. Na základě dohody s vedením firmy RIZZO je tomuto ukazateli přidělena druhá nejvyšší váha.

Pro potřeby vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti jsou hodnoty Modelu IN05 rozděleny do následujících intervalů a bodově ohodnoceny podle Tabulky č. 21.

Tabulka č. 21: Rozdělení hodnot Modelu IN05 pro potřeby RCZ_t

Hodnota IN05	< 1,5	1,5 - 1,9	1,91 - 2,3	2,31 - 2,7	2,71 - 3,1	3,11 - 3,5	> 3,5
Body RCZ _t	0	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Přidělená váha Modelu IN 05 je 4.

Bilanční analýza II

Firmou RIZZO do této chvíle nebyl využíván bonitní model Bilanční analýza II (BA II) pro měření a řízení finanční výkonnosti podniku. Nicméně vzhledem ke komplexnosti ukazatele a složení konkrétních vhodných ukazatelů pro potřeby firmy RIZZO bylo rozhodnuto o zařazení tohoto modelu do vlastního modelu ukazatele řízení finanční výkonnosti společnosti RIZZO. Výsledek Bilanční analýzy II nižší než 2 je brán jako nechtěný stav, který by vyžadoval definici kořenových příčin, aby mohl být výsledek Bilanční analýzy II v dalších letech zlepšen. Naopak, na základě výsledků Bilanční analýzy II ze sledovaného období 2012 – 2016 by byla hodnota větší než 3 brána jako velmi pozitivní výsledek. Na základě dohody s vedením firmy RIZZO je tomuto ukazateli přidělena nejvyšší možná váha.

Pro potřeby vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti jsou hodnoty Bilanční analýzy II rozděleny do následujících intervalů a bodově ohodnoceny podle Tabulky č. 22.

Tabulka č. 22: Rozdělení hodnot Bilanční analýzy II pro potřeby RCZ_t

Hodnota BA II	< 2	2 - 2,2	2,21 - 2,4	2,41 - 2,6	2,61 - 2,8	2,81 - 3	> 3
Body RCZ_t	0	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Přidělená váha Bilanční analýzy II (BA II) je 5.

Rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků

Vzhledem k negativnímu vývoji v rozdílu mezi dobou obratu pohledávek a závazků (DOPZ) bylo rozhodnuto o zařazení tohoto ukazatele do vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti společnosti RIZZO. V následujícím období bude probíhat snaha o snižování tohoto rozdílu mezi dobou obratu pohledávek a závazků a zařazení tohoto ukazatele do vlastního modelu zabezpečí pravidelné sledování tohoto ukazatele a v konečném důsledku ovlivní celkový výsledek vlastního modelu RCZ_t . Celkový rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků větší než 80 je brán jako nechtěný stav, který vyžaduje okamžitou snahu vedení společnosti RIZZO o snížení tohoto rozdílu, naopak rozdíl menší než 30 jako velmi pozitivní. Vzhledem k obvyklé splatnosti pohledávek a závazků firmy RIZZO není v současné chvíli reálné, aby se rozdíl mezi dobou obratu pohledávek a závazků blížil 0 či byl dokonce záporný, což by znamenalo, že doba obratu závazků je vyšší než doba obratu pohledávek.

Pro potřeby vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti jsou hodnoty rozdílu mezi dobou obratu pohledávek a závazků rozděleny do následujících intervalů a bodově ohodnoceny podle Tabulky č. 23.

Tabulka č. 23: Rozdělení hodnot rozdílu doby obratu pohledávek a závazků pro potřeby RCZ_t

Hodnota DOPZ	> 80	80 - 70	69 - 60	59 - 50	49 - 40	39 - 30	< 30
Body RCZ_t	0	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Přidělená váha ukazateli rozdílu mezi dobou obratu pohledávek a závazků (DOPZ) je 1.

Výše ročních tržeb

Jak vyplynulo z analýzy rentability společnosti RIZZO je pro dosahování dostatečné úrovně rentability společnosti nutné plánovat a realizovat tržby v roční výši převyšující 40 000 000 Kč. Konkrétní výše tržeb pro daný rok musí brát v úvahu nákladový vývoj společnosti a podle toho reagovat případnou aktualizací plánu tržeb, aby byla zajištěna dostatečná výše rentability. Nižší hodnota ročních tržeb než 40 000 000 Kč je brána jako nechtěný stav. Naopak, na základě výše zmíněného doporučení pro úroveň tržeb by byla hodnota větší než 45 000 000 Kč brána jako velmi pozitivní úroveň tržeb.

Pro potřeby vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti je výše ročních tržeb rozdělena do následujících intervalů a bodově ohodnocena podle Tabulky č. 24.

Tabulka č. 24: Rozdělení hodnot ročních tržeb pro potřeby RCZ_t

Roční tržby (v tis. Kč)	< 40 000	40 000 - 41 000	41 001 - 42 000	42 001 - 43 000	43 001 - 44 000	44 001 - 45 000	> 45 000
Body RCZ_t	0	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Přidělená váha pro úroveň ročních tržeb je 2.

Struktura ročních tržeb

Tato část vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO vychází z velmi významné slabé stránky podniku. Jedná se o vysokou závislost společnosti RIZZO na Slovenském trhu, jak je shrnuto v kapitole 3.2.3.5. Vzhledem ke struktuře finálních zákazníků v rámci tohoto trhu, by bylo velmi vhodné a pro společnost méně rizikové tuto závislost snížit. Z pohledu řízení rizik není

pro společnost vhodné nemít dostatečně diverzifikované zdroje svých tržeb. Vzhledem k zaměření podnikání firmy RIZZO je rozdělení tržeb z geografického hlediska dostatečně vypovídající z toho důvodu, že prakticky veškeré projekty realizované v rámci dané země úzce souvisí a jsou financovány provozovatelem jaderných elektráren daných zemí. Z tohoto důvodu je poměr tržeb plynoucí z jednoho trhu oproti celkovým tržbám větší než 50 % brán jako nechtěný stav, naopak pokud by tento poměr dosahoval nižších hodnot než 30 %, je tuto hodnotu možné hodnotit jako velmi pozitivní.

Pro potřeby vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti je struktura ročních tržeb rozdělena do následujících intervalů a bodově ohodnocena podle Tabulky č. 25.

Tabulka č. 25: Rozdělení struktury ročních tržeb pro potřeby RCZ_t

Struktura tržeb (v %)	> 50	50 - 46	45,99 - 42	41,99 - 38	37,99 - 34	33,99 - 30	< 30
Body RCZ_t	0	1	2	3	4	5	6

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Přidělená váha pro strukturu ročních tržeb je 2.

Vzorec pro výpočet RCZ_t

Na základě výše uvedeného v rámci kapitoly 5.1 je vzorec pro výpočet vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO, označeného jako RCZ_t , následující:

$$RCZ_t = (Rentabilita\ tržeb_t \times 2 + Okamžitá\ likvidita_t \times 2 + Celková\ zadluženost_t \times 2 + EVA_t \times 3 + Model\ IN05_t \times 4 + Bilanční\ analýza\ II_t \times 5 + Rozdíl\ mezi\ dobou\ obratu\ pohledávek\ a\ závazků_t \times 1 + Výše\ ročních\ tržeb_t \times 2 + Struktura\ ročních\ tržeb_t \times 2) / 23$$

kde: dolní index t je konkrétní rok.

Interpretace výsledné hodnoty vlastního modelu:

$RCZ_t \leq 3$ finanční výkonnost firmy není dobrá,

$RCZ_t \geq 3$ finanční výkonnost firmy je dobrá,

Hodnota dílčího ukazatele = 0 nesplnění dílčího cíle finanční výkonnosti firmy.

Hodnota výsledku RCZ_t nižší než 3 je pro vedení společnosti indikátor nesplnění dílčích či celkových cílů finanční výkonnosti a je třeba identifikovat hlavní příčiny tohoto výsledku, přičemž u komplexních a souhrnných indikátorů výkonnosti je nutné pátrat po kořenové příčinně neuspokojivého výsledku, aby bylo možné dílčí a celkový výsledek do dalšího období zlepšit.

Hodnota 3 a vyšší je pro vedení firmy RIZZO indikátor, že finanční výkonnost společnosti je dobrá. Nicméně i zde je třeba věnovat pozornost dílčím ukazatelům vlastního modelu RCZ_t , které i přes dobrý celkový výsledek modelu, dosahují 0 hodnoty. Nulová hodnota dílčího ukazatele indikuje nesplnění dílčího cíle finanční výkonnosti a je nutné vyvíjet úsilí pro zlepšení výsledků dílčího ukazatele.

5.2 Aplikace vlastního modelu na výsledky období 2013 – 2016

V následující kapitole bude proveden výpočet ukazatelů podle navrženého vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti v letech 2013 – 2016. Výsledky vlastního modelu označeného jako RCZ_t jsou shrnuté v Tabulce č. 26.

Tabulka č. 26: Výsledky modelu RCZ_t v období 2013 – 2016

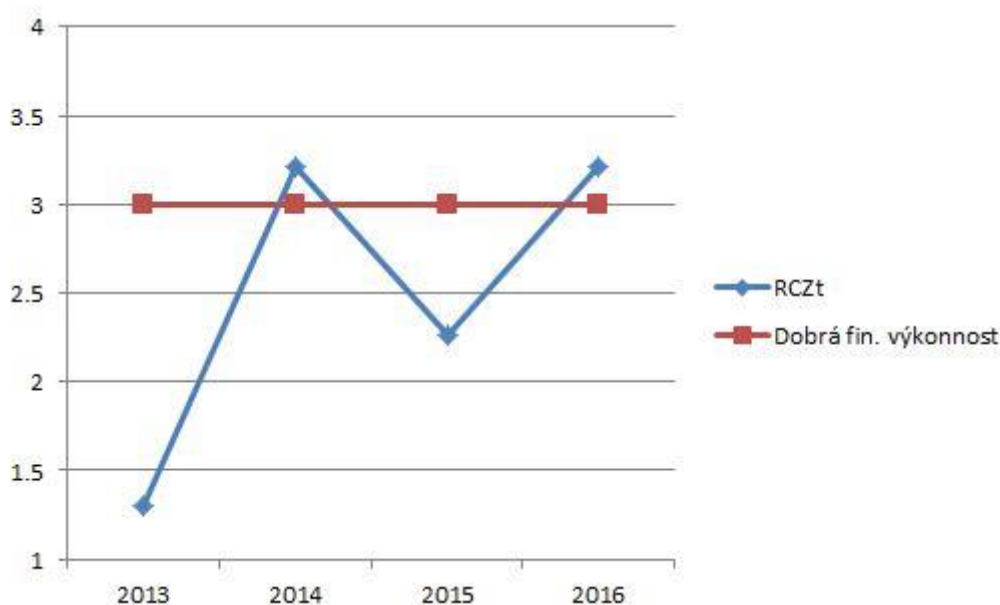
	2013	2014	2015	2016
Hodnota ROS	2	2	2	3
Hodnota OL	4	6	6	2
Hodnota CZA	4	5	2	4
Hodnota EVA	0	4	2	5
Hodnota IN05	2	5	4	6
Hodnota BA II	0	3	2	3
Hodnota DOPZ	2	1	0	0
Roční tržby	0	0	0	1
Struktura tržeb	0	0	0	0
Celkem RCZ_t	1,30	3,22	2,26	3,22

Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Výsledné hodnoty vlastního modelu RCZ_t v období 2013 – 2016 vypovídají o tom, že rozhodné hodnoty alespoň 3 a vyšší bylo dosaženo v letech 2014 a 2016, kdy je výsledek vlastního modelu RCZ_t roven 3,22. Tento pozitivní výsledek byl způsoben dobrými výsledky většiny dílčích ukazatelů, především pak hodnotou okamžité likvidity, celkové zadluženosti, ukazatele EVA a Bilanční analýzy II v roce

2014 a hodnotou rentability tržeb, ukazatele EVA, Modelu IN05 a Bilanční analýzy II v roce 2016. I přes tuto pozitivní hodnotu by v těchto letech mělo vedení společnosti RIZZO věnovat pozornost ukazateli struktury tržeb v obou letech a výši ročních tržeb v roce 2014 a dobou obratu pohledávek a závazků v roce 2016, kdy hodnota těchto dílčích ukazatelů je rovna 0 a indikuje tak nesplnění dílčího cíle finanční výkonnosti. Vývoj výsledků vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti je znázorněn na Obrázku č. 20.

Obrázek č. 20: Vlastní model pro měření a řízení finanční výkonnosti za období 2013 – 2016



Zdroj: Vlastní zpracování, 2018

Z Obrázku č. 20 je patrné, že v roce 2013 dosahovala finanční výkonnost podle vlastního modelu výsledku hluboko pod rozhodnou hodnotou pro dobrou finanční výkonnost. Jak je patrné z Tabulky č. 26, bylo to zapříčiněno především špatnými výsledky ukazatele EVA, Bilanční analýzy II, výší a strukturou tržeb. V letech 2014 a 2016 se výsledek naopak zlepšil natolik, že je možné zhodnotit finanční výkonnost společnosti RIZZO jako dobrou. V roce 2015 ale výsledek znamenal opět propad pod rozhodnou hodnotu dobré finanční výkonnosti. Vedení společnosti RIZZO by se mělo v dalším období snažit navázat na výsledky let 2014 a 2016 a tyto výsledky dále zlepšovat, aby zabezpečilo dobrou finanční výkonnost firmy.

5.3 Úloha Controllingu

Jednotlivé činnosti controllingu jsou ve společnosti RIZZO delegovány Office manažerovi společnosti, který tedy plní roli controllera. V této roli by měl Office manažer pravidelně informovat vedení firmy RIZZO o finanční výkonnosti společnosti. Pro zajištění kompletních podkladů pro tento reporting je vhodné vytvořit, udržovat a dále rozvíjet nástroj pro sdružování a výpočet klíčových ukazatelů. Jako vhodný nástroj se pro tyto účely ve firmě RIZZO osvědčil Microsoft Excel. V rámci tohoto nástroje se zadávají aktuální účetní data a automaticky dochází k výpočtu klíčových sledovaných ukazatelů finanční výkonnosti. Z tohoto nástroje následně controller čerpá data pro pravidelné měsíční a čtvrtletní porady vedení firmy, kde se prezentují výsledky za daný měsíc či kvartál. Jednou ročně, po ukončení pravidelného externího finančního auditu, jsou pro vedení firmy RIZZO zhodnoceny finální výsledky finanční výkonnosti společnosti.

Na měsíční bázi je sledována především likvidní situace společnosti a výše tržeb. Na čtvrtletní bázi je kromě likvidity a výše tržeb sledován kvartální hospodářský výsledek společnosti, oddělení či jednotlivých projektů, podle aktuálních priorit. Roční hodnocení společnosti představuje komplexní finanční výkonnost společnosti a právě na této platformě by bylo vhodné představovat dílčí a celkové výsledky vlastního modelu pro měření a řízení finanční výkonnosti.

Úkolem controllera je ve firmě RIZZO také tvořit a dohlížet na plnění ročního plánu výnosů a nákladů. Tento plán vychází z plánu tržeb jednotlivých oddělení firmy RIZZO, ze kterých se generují celkové plánované roční tržby. Po zjištění klíčové hodnoty ročních tržeb se za pomoci horizontální a vertikální analýzy výsledovky, na základě historických zkušeností a aktuálních plánů, připravuje konkrétní plán nákladů. I pro vytvoření tohoto plánu výnosů a nákladů a jeho průběžné sledování se využívá Microsoft Excel, který je pomocí vzorců dynamicky propojen s informačním systémem ABRA Gen a je tak zajištěna jeho aktuálnost díky přístupu do aktuálních účetních dat. Plnění plánu je prezentováno na měsíčních, čtvrtletních i ročních vyhodnoceních za účasti controllera a vedení společnosti RIZZO.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo navrhnout opatření ke zlepšení měření a řízení finanční výkonnosti společnosti Rizzo Associates Czech, a.s. Aby mohlo být tohoto cíle dosaženo, byly po představení samotné společnosti, teoreticky představeny jednotlivé nástroje a metody pro měření a řízení finanční výkonnosti, které se staly základem pro zpracování praktické části této diplomové práce.

Důležitou částí pro identifikaci silných a slabých stránek společnosti, stejně tak jako příležitostí a hrozeb, bylo detailní provedení analýzy prostředí. Pomocí analýzy prostředí byly odhaleny oblasti finanční výkonnosti, které by vedení firmy RIZZO mělo pravidelně a účinněji sledovat a řídit.

V další části diplomové práce byla zhodnocena finanční výkonnost společnosti RIZZO za sledované období 2012 – 2016. V této části byla provedena horizontální a vertikální analýza rozvahy a výsledovky. Pomocí které byla jasně definována struktura aktiv a pasiv respektive výnosů a nákladů. Tato analýza je pro společnost RIZZO užitečná při tvorbě ročních finančních plánů. Dále byl analyzován vývoj čistého pracovního kapitálu, který naznačil zlepšující se hodnoty, nicméně oproti konkurenci významně nižší absolutní hodnoty tohoto ukazatele.

V rámci analýzy poměrových ukazatelů byl proveden výpočet ukazatelů rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Z této analýzy vyplynula potřeba dosahování vyšší úrovně rentability společnosti RIZZO, nutnost udržování dostatečně silné likvidní pozice i z důvodu zhoršujícího se vývoje u rozdílu doby obratu pohledávek a závazků, který byl zjištěn v rámci analýzy ukazatelů aktivity. Příznivé hodnoty přinesl výpočet ukazatelů zadluženosti, který potvrdil nízkou celkovou míru zadluženosti společnosti, kterou se vedení firmy RIZZO rozhodlo po roce 2012 udržovat.

Při pyramidovém rozkladu rentability vlastního kapitálu byl, ve spolupráci s vedením společnosti, definován požadavek minimální výše ročních tržeb na úrovni 40 000 000 Kč k dosahování a dalšímu zlepšování rentability společnosti při udržení současné výše a struktury nákladových položek. U analýzy hodnotového ukazatele výkonnosti EVA bylo zjištěno, že firma tvořila kladnou ekonomickou přidanou hodnotu v letech 2014 – 2016. Především pak v letech 2014 a 2016 byla hodnota ukazatele EVA uspokojivá. Analýza bonitních a bankrotních modelů potvrdila výsledky hodnotového

ukazatele EVA. Především v letech 2014 a 2016 dosahovala firma RIZZO velmi dobrých výsledků finanční výkonnosti, na které je možné v dalším období navázat.

Diplomová práce byla po celou dobu připravována ve spolupráci s vedením firmy RIZZO tak, aby na základě provedených analýz finanční výkonnosti mohl vzniknout vlastní model pro zefektivnění měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO. Pomocí vlastního modelu by firma RIZZO mohla zhodnotit svoji finanční výkonnost a na základě toho plánovat cíle pro další období. Vlastní model, zpracovaný v kapitole 5, je kombinací představených a analyzovaných nástrojů a metod pro měření a řízení finanční výkonnosti, bere v úvahu silné a slabé stránky společnosti RIZZO, její příležitosti a hrozby definované v analýze prostředí, stejně tak jako požadavky vedení firmy RIZZO na další rozvoj a směřování společnosti. Na základě těchto vstupů a požadavků byl sestaven vlastní model pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy RIZZO, pomocí kterého je společnost schopna efektivně hodnotit svoji finanční výkonnost. Umožňuje také definovat případné problémy a příčiny neuspokojivé finanční výkonnosti a na jejich odstranění okamžitě pracovat.

Při dodržování zásad controllingu a pravidelného reportování zjištěných výsledků finanční výkonnosti společnosti, by pro vedení firmy RIZZO mělo být měření a řízení finanční výkonnosti, jak je představeno v této diplomové práci, užitečným pomocníkem pro definici a plnění stanovených cílů a v konečném důsledku pro dlouhodobý udržitelný rozvoj společnosti Rizzo Associates Czech, a.s.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Ukazatele rentability společnosti RIZZO za období 2012 – 2016.....	46
Tabulka č. 2: Ukazatele rentability společnosti ŠJS za období 2012 – 2016	46
Tabulka č. 3: Ukazatele likvidity společnosti RIZZO za období 2012 – 2016	47
Tabulka č. 4: Ukazatele aktivity společnosti RIZZO za období 2012 – 2016.....	48
Tabulka č. 5: Ukazatele zadluženosti společnosti RIZZO za období 2012 – 2016	49
Tabulka č. 6: Ukazatele zadluženosti společnosti ŠJS za období 2012 – 2016.....	50
Tabulka č. 7: Souhrn tržeb plynoucích z jednotlivých zemí do firmy RIZZO za období 2012 – 2016 (v tis. Kč)	51
Tabulka č. 8: Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč) firem RIZZO a ŠJS za období 2012 – 2016	62
Tabulka č. 9: Ukazatele rentability firem RIZZO a ŠJS za období 2012 – 2016	63
Tabulka č. 10: Ukazatele likvidity firem RIZZO a ŠJS za období 2012 – 2016.....	64
Tabulka č. 11: Ukazatele zadluženosti firem RIZZO a ŠJS za období 2012 – 2016.....	66
Tabulka č. 12: Vývoj ukazatele EVA firmy RIZZO za období 2013 – 2016.....	69
Tabulka č. 13: Altmanův bankrotní model firmy RIZZO za období 2012 – 2016.....	70
Tabulka č. 14: Model IN05 firmy RIZZO za období 2012 – 2016	72
Tabulka č. 15: Bilanční analýza I firmy RIZZO za období 2012 – 2016.....	73
Tabulka č. 16: Bilanční analýza II firmy RIZZO za období 2012 – 2016.....	75
Tabulka č. 17: Rozdělení hodnot ukazatele rentability tržeb pro potřeby RCZ_t	79
Tabulka č. 18: Rozdělení hodnot ukazatele okamžité likvidity pro potřeby RCZ_t	80
Tabulka č. 19: Rozdělení hodnot ukazatele celkové zadluženosti pro potřeby RCZ_t	80
Tabulka č. 20: Rozdělení hodnot ukazatele EVA pro potřeby RCZ_t	81
Tabulka č. 21: Rozdělení hodnot Modelu IN05 pro potřeby RCZ_t	81
Tabulka č. 22: Rozdělení hodnot Bilanční analýzy II pro potřeby RCZ_t	82
Tabulka č. 23: Rozdělení hodnot rozdílu doby obratu pohledávek a závazků pro potřeby RCZ_t	83
Tabulka č. 24: Rozdělení hodnot ročních tržeb pro potřeby RCZ_t	83
Tabulka č. 25: Rozdělení struktury ročních tržeb pro potřeby RCZ_t	84
Tabulka č. 26: Výsledky modelu RCZ_t v období 2013 – 2016.....	85

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo společnosti Rizzo Associates Czech, a.s.	12
Obrázek č. 2: Du Pont rozklad ROE.....	24
Obrázek č. 3: Vývoj růstu HDP v České republice a Slovenské republice za období 2012 – 2016	35
Obrázek č. 4: Vývoj devizového kurzu Kč/EUR za období 2012 – 2017	36
Obrázek č. 5: Porterův model pěti sil	38
Obrázek č. 6: Organizační struktura firmy Rizzo Associates Czech, a.s.....	42
Obrázek č. 7: Vývoj významných položek aktiv (v tis. Kč) firmy RIZZO za období 2012 – 2016	56
Obrázek č. 8: Vývoj významných položek pasiv (v tis. Kč) firmy RIZZO za období 2012 – 2016	57
Obrázek č. 9: Vývoj významných položek aktiv (v %) firmy RIZZO za období 2012 – 2016	58
Obrázek č. 10: Vývoj významných položek pasiv (v %) firmy RIZZO za období 2012 – 2016	59
Obrázek č. 11: Vývoj významných položek výsledovky (v tis. Kč) firmy RIZZO za období 2012 – 2016.....	60
Obrázek č. 12: Vývoj významných položek výsledovky (v %) firmy RIZZO za období 2012 – 2016	61
Obrázek č. 13: Vývoj čistého pracovního kapitálu (v tis Kč) firmy RIZZO za období 2012 – 2016	62
Obrázek č. 14: Vývoj doby obratu pohledávek a závazků (ve dnech) firmy RIZZO za období 2012 – 2016	65
Obrázek č. 15: Pyramidový rozklad rentability vlastního kapitálu firmy RIZZO za období 2012 – 2016.....	67
Obrázek č. 16: Altmanův bankrotní model firmy RIZZO za období 2012 – 2016	71
Obrázek č. 17: Model IN05 firmy RIZZO za období 2012 – 2016.....	72
Obrázek č. 18: Bilanční analýza I firmy RIZZO za období 2012 – 2016.....	74
Obrázek č. 19: Bilanční analýza II firmy RIZZO za období 2012 – 2016	76
Obrázek č. 20: Vlastní model pro měření a řízení finanční výkonnosti za období 2013 – 2016	86

Seznam použitých zkratek

BA II	Bilanční analýza II
CFROI	Cash-Flow Return on Investment
CZa	Celková zadluženost
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
DCF	Discounted Cash-Flow
DOPZ	Rozdíl doby obratu pohledávek a závazků
EAT	Zisk po zdanění
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBT	Zisk před zdaněním
EUR	měna Euro
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
Kč	Koruna česká
IČO	Identifikační číslo osoby
IN05	Model IN05
NOA	Čistá operační aktiva
NOPAT	Čistý provozní zisk
OL	Okamžitá likvidita
RCZ _t	Vlastní model pro měření a řízení finanční výkonnosti firmy Rizzo Associates Czech, a.s.
RIZZO	Rizzo Associates Czech, a.s
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
RONA	Return on Net Assets

ROS	Rentabilita tržeb
SR	Slovenská republika
ŠJS	ŠKODA JS, a.s.
WACC	Průměrné vážené náklady kapitálu

Seznam použité literatury

Knižní

- [1] DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2006. 191s. ISBN 80-86119-58-0.
- [2] DOUCHA, Rudolf. *Bilanční analýza*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1995. 83s. ISBN 80-85623-89-7.
- [3] ESCHENBACH, Rolf a kol. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004. 816 s. ISBN 80-7357-035-1.
- [4] FOTR, Jiří., VACÍK, Emil., SOUČEK, Ivan., ŠPAČEK, Miroslav., HÁJEK, Stanislav. *Tvorba strategie a strategické plánování (Teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 381s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [5] GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 318s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [6] GRÜNWARD, Rolf, HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. dot. 3. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. 182s. ISBN 978-80-245-1108-5.
- [7] KISLINGEROVÁ, Eva. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. 380s. ISBN 80-7179-529-1.
- [8] KISLINGEROVÁ, Eva, HNILICA, Jiří. *Finanční analýza krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 135s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [9] KNÁPKOVÁ, Adriana, PAVELKOVÁ, Drahomíra, CHODÚR, Miroslav. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- [10] KOTLER, Philip., KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 12. ed., New Persey: Pearson Prentice Hall, 2006. 813s. ISBN 0-13-145757-8.
- [11] MACEK, Jan, KOPEK, Rudolf, KRÁLOVÁ, Jitka. *Ekonomická analýza podniku*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2006. 162s. ISBN 80-7043-446-5.

- [12] MAŘÍK, Miloš. *Určování hodnoty firem*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 1998. 206s. ISBN 80- 86119-09-2.
- [13] MIKOVCOVÁ, Hana. *Controlling v praxi*. 1. vyd. Praha: Aleš Čeněk, 2007. 183 s. ISBN 978-80-7380-049-9.
- [14] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 215s. ISBN 80-247-0125-1.
- [15] PAVELKOVÁ, Drahomíra, KNÁPKOVÁ, Adriana. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2005, 302 s. ISBN 80-861-3163-7.
- [16] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. 139s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- [17] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Ústí nad Labem: PrintActive, s.r.o., 2005. 233s. ISBN 80-86754-35-9.
- [18] ŠULÁK, Milan., VACÍK, Emil., IRCINGOVÁ, Jarmila. *Teze k přednáškám předmětu řízení podnikatelských projektů*. 2. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012. ISBN 978-80-261-0098-0.
- [19] SYNEK, Miloslav a kolektiv. *Manažerská ekonomika*. 3. pře. a akt. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2003. 466s. ISBN 80-247-0515-X.
- [20] VALACH, Josef. *Finanční řízení podniku*. 2. akt. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 1999. 324s. ISBN 80- 86119-21-1.
- [21] WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [22] WILD, J. John. *Financial accounting: Information for Decisions*. Boston: Irwin/McGraw-Hill, 2000. 704s. ISBN 0-07-234665-5.

Elektronické

- [23] BUSINESSVIZE.CZ. Modla finančních ředitelů jménem pracovní kapitál. *BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 20.03.2018]. Dostupné z:*

<http://www.businessvize.cz/financni-rizeni/modla-financnich-reditelu-jmenem-pracovni-kapital>

- [24] BUSINESSVIZE.CZ. Ukazatelé aktivity. *BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [online]. [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-aktivity>*
- [25] BUSINESSVIZE.CZ. Ukazatelé likvidity. [online]. *BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/ukazatele-likvidity>*
- [26] ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. HDP, národní účty. *Český statistický úřad [online]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/hdp_narodni_ucty*
- [27] MANAGEMENTMANIA.COM. Du Pontova analýza (DuPont analysis) - *ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 20.03.2018]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/dupontova-analyza>*
- [28] MINISTERSTVO SPRAVEDLNOSTI ČESKÉ REPUBLIKY. Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=184738>
- [29] NOVÉ ASPI. Nové ASPI. *Wolters Kluwer ČR, a. s [online]. [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://www.noveaspi.cz/>*
- [30] RIZZO ASSOCIATES CZECH, A.S. [online]. [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <http://www.rizzoassoc.com>
- [31] ŠTATISTICKÝ ÚRAD SR. Národné účty. *Štatistický úrad SR [online]. [cit. 19.03.2018]. Dostupné z: <https://slovak.statistics.sk/wps/portal/ext/themes/macroeconomic/accounts/>*

Seznam příloh

- Příloha A: Horizontální analýza rozvahy společnosti Rizzo Associates Czech, a.s za období 2012 – 2016
- Příloha B: Vertikální analýza rozvahy společnosti Rizzo Associates Czech, a.s za období 2012 – 2016
- Příloha C: Horizontální analýza výsledovky společnosti Rizzo Associates Czech, a.s za období 2012 – 2016
- Příloha D: Vertikální analýza výsledovky společnosti Rizzo Associates Czech, a.s za období 2012 – 2016
- Příloha E: Účetní výkazy společnosti Rizzo Associates Czech, a.s za období 2012 – 2016

**Příloha A: Horizontální analýza rozvahy společnosti Rizzo Associates Czech, a.s
za období 2012 – 2016**

2013- 2012					
Aktiva	Částka (v tis. Kč)	%	Pasiva	Částka (v tis. Kč)	%
Aktiva Celkem	-10 124	70.41%	Pasiva Celkem	-10 124	70.41%
Dlouhodobý majetek	219	106.77%	Vlastní kapitál	74	100.40%
Dlouhodobý nehmotný majetek	611	164.25%	Základní kapitál	0	100.00%
Software	-157	83.49%	Základní kapitál	0	100.00%
Nedokončený dlouh. nehm. maj.	768	-	Kapitálové fondy	0	100.00%
Dlouhodobý hmotný majetek	-392	82.82%	Ostatní kapitálové fondy	0	100.00%
Samostatné movité věci	-361	83.86%	Rezervní fond, ostatní fondy	2 641	131.99%
Nedokončený dlouh. hm. maj.	-31	32.61%	Zákonný rezervní fond	0	100.00%
Oběžná aktiva	-10 688	65.09%	Statutární a ostatní fondy	2 641	133.62%
Zásoby	1 067	149.60%	Výsledek hosp. z minulých let	-68	97.71%
Materiál	-23	0.00%	Nerozdělený VH z minulých let	-68	97.71%
Nedokončená výroba a polotovary	1 090	151.22%	Výsledek hosp. běžného úč. obd.	-2 499	31.37%
Krátkodobé pohledávky	-11 627	44.30%	Cízi zdroje	-10 239	35.58%
Pohledávky z obchodních vztahů	-10 322	45.78%	Rezervy	520	173.14%
Stát - daňové pohledávky	112	135.33%	Ostatní rezervy	520	173.14%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-39	72.34%	Dlouhodobé závazky	81	116.43%
Jiné pohledávky	-1 378	0.29%	Jiné závazky	81	116.43%
Krátkodobý finanční majetek	-128	98.31%	Krátkodobé závazky	-10 840	26.21%
Peníze	-8	93.70%	Závazky z obchodních vztahů	-9 703	9.67%
Účty v bankách	-120	98.39%	Závazky ke společníkům	0	-
Časové rozlišení	345	195.04%	Závazky k zaměstnancům	-272	76.18%
Náklady příštích období	341	193.94%	Závazky ze soc. a zdr. pojištění	-209	79.47%
Příjmy příštích období	4	-	Stát - daňové závazky a dotace	-208	77.71%
			Krátkodobé přijaté zálohy	0	-
			Dohadné účty pasivní	-113	0.00%
			Jiné závazky	-335	54.85%
			Časové rozlišení	41	-
			Výdaje příštích období	41	-

2014 - 2013					
Aktiva	Částka (v tis. Kč)	%	Pasiva	Částka (v tis. Kč)	%
Aktiva Celkem	1 843	107.65%	Pasiva Celkem	1 843	107.65%
Dlouhodobý majetek	-836	75.78%	Vlastní kapitál	1 855	110.08%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-273	82.52%	Základní kapitál	0	100.00%
Software	495	162.34%	Základní kapitál	0	100.00%
Nedokončený dlouh. nehm. maj.	-768	0.00%	Kapitálové fondy	0	100.00%
Dlouhodobý hmotný majetek	-563	70.21%	Ostatní kapitálové fondy	0	100.00%
Samostatné movité věci	-608	67.57%	Rezervní fond, ostatní fondy	1 145	110.51%
Nedokončený dlouh. hm. maj.	45	400.00%	Zákonný rezervní fond	-400	0.00%
Oběžná aktiva	3 025	115.18%	Statutární a ostatní fondy	1 545	114.72%
Zásoby	-1 049	67.40%	Výsledek hosp. z minulých let	-74	97.44%
Materiál	0	-	Nerozdělený VH z minulých let	-3	99.90%
Nedokončená výroba a polotovary	-1 049	67.40%	Výsledek hosp. běžného úč. obd.	784	168.65%
Krátkodobé pohledávky	1 811	119.58%	Cizí zdroje	-325	94.25%
Pohledávky z obchodních vztahů	1 826	120.95%	Rezervy	474	138.51%
Stát - daňové pohledávky	-397	7.46%	Ostatní rezervy	474	138.51%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	216	311.76%	Dlouhodobé závazky	-93	83.80%
Jiné pohledávky	166	4250.00%	Jiné závazky	-93	83.80%
Krátkodobý finanční majetek	2 263	130.31%	Krátkodobé závazky	-706	81.66%
Peníze	-45	62.18%	Závazky z obchodních vztahů	-609	41.39%
Účty v bankách	2 308	131.42%	Závazky ke společníkům	0	-
Časové rozlišení	-346	51.13%	Závazky k zaměstnancům	85	109.77%
Náklady příštích období	-342	51.42%	Závazky ze soc. a zdr. pojištění	-48	94.07%
Příjmy příštích období	-4	0.00%	Stát - daňové závazky a dotace	-316	56.41%
			Krátkodobé přijaté zálohy	0	-
			Dohadné účty pasivní	0	-
			Jiné závazky	182	144.72%
			Časové rozlišení	313	863.41%
			Výdaje příštích období	313	863.41%

2015 - 2014					
Aktiva	Částka (v tis. Kč)	%	Pasiva	Částka (v tis. Kč)	%
Aktiva Celkem	4 349	116.77%	Pasiva Celkem	4 349	116.77%
Dlouhodobý majetek	309	111.81%	Vlastní kapitál	1 840	109.09%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-607	52.91%	Základní kapitál	0	100.00%
Software	-607	52.91%	Základní kapitál	0	100.00%
Nedokončený dlouh. nehm. maj.	0	-	Kapitálové fondy	0	100.00%
Dlouhodobý hmotný majetek	916	169.03%	Ostatní kapitálové fondy	0	100.00%
Samostatné movité věci	557	143.96%	Rezervní fond, ostatní fondy	1 926	115.99%
Nedokončený dlouh. hm. maj.	46	176.67%	Kapitálový rezervní fond	0	-
Oběžná aktiva	3 441	114.99%	Statutární a ostatní fondy	1 926	115.99%
Zásoby	-107	95.07%	Výsledek hosp. z minulých let	0	100.00%
Material	0	-	Nerozdělený VH z minulých let	-71	97.54%
Nedokončená výroba a polotovary	-389	82.07%	Výsledek hosp. běžného úč. obd.	-86	95.53%
Krátkodobé pohledávky	1 265	111.44%	Cizí zdroje	2 670	150.09%
Pohledávky z obchodních vztahů	1 267	112.02%	Rezervy	193	111.32%
Stát - daňové pohledávky	232	825.00%	Ostatní rezervy	193	111.32%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-122	61.64%	Dlouhodobé závazky	1 377	386.28%
Jiné pohledávky	-112	34.12%	Jiné závazky	1 377	386.28%
Krátkodobý finanční majetek	2 283	123.47%	Krátkodobé závazky	1 100	134.99%
Peníze	8	110.81%	Závazky z obchodních vztahů	129	130.00%
Účty v bankách	2 275	123.57%	Závazky ke společníkům	0	-
Časové rozlišení	599	265.47%	Závazky k zaměstnancům	299	131.31%
Náklady příštích období	599	265.47%	Závazky ze soc. a zdr. pojištění	-37	95.14%
Příjmy příštích období	0	-	Stát - daňové závazky a dotace	-168	58.92%
			Krátkodobé přijaté zálohy	345	-
			Dohadné účty pasivní	0	-
			Jiné závazky	532	190.32%
			Časové rozlišení	-161	54.52%
			Výdaje příštích období	-161	54.52%

2016 - 2015					
Aktiva	Částka (v tis. Kč)	%	Pasiva	Částka (v tis. Kč)	%
Aktiva Celkem	5 707	118.84%	Pasiva Celkem	5 707	118.84%
Dlouhodobý majetek	-1 173	59.90%	Vlastní kapitál	4 133	118.71%
Dlouhodobý nehmotný majetek	-471	30.94%	Základní kapitál	0	100.00%
Software	-491	28.01%	Základní kapitál	0	100.00%
Nedokončený dlouh. nehm. maj.	20	-	Kapitálové fondy	0	100.00%
Dlouhodobý hmotný majetek	-702	68.70%	Ostatní kapitálové fondy	0	100.00%
Samostatné movité věci	-576	68.42%	Rezervní fond, ostatní fondy	1 840	113.17%
Nedokončený dlouh. hm. maj.	-93	12.26%	Zákonný rezervní fond	0	-
Oběžná aktiva	7 315	127.71%	Statutární a ostatní fondy	1 840	113.17%
Zásoby	-100	95.15%	Výsledek hosp. z minulých let	0	100.00%
Materiál	50	-	Nerozdělený VH z minulých let	0	100.00%
Nedokončená výroba a polotovary	132	107.42%	Výsledek hosp. běžného úč. obd.	2 293	224.62%
Krátkodobé pohledávky	14 537	217.95%	Cizí zdroje	298	103.73%
Pohledávky z obchodních vztahů	12 403	205.05%	Rezervy	134	107.06%
Stát - daňové pohledávky	-246	6.82%	Ostatní rezervy	134	107.06%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-165	15.82%	Dlouhodobé závazky	-950	48.87%
Jiné pohledávky	-39	32.76%	Jiné závazky	-950	48.87%
Krátkodobý finanční majetek	-7 122	40.70%	Krátkodobé závazky	1 114	126.25%
Peníze	115	240.24%	Závazky z obchodních vztahů	1 460	361.18%
Účty v bankách	-7 237	39.33%	Závazky ke společníkům	0	-
Časové rozlišení	-435	54.73%	Závazky k zaměstnancům	-208	83.41%
Náklady příštích období	-435	54.73%	Závazky ze soc. a zdr. pojištění	39	105.39%
Příjmy příštích období	0	-	Stát - daňové závazky a dotace	308	227.80%
			Krátkodobé přijaté zálohy	-345	0.00%
			Dohadné účty pasivní	0	-
			Jiné závazky	-140	87.51%
			Časové rozlišení	1 276	761.14%
			Výdaje příštích období	1 276	761.14%

**Příloha B: Vertikální analýza rozvahy společnosti Rizzo Associates Czech, a.s
za období 2012 – 2016**

2012			
Aktiva	%	Pasiva	%
Aktiva Celkem	100.00%	Pasiva Celkem	100.00%
Dlouhodobý majetek	9.45%	Vlastní kapitál	53.55%
Dlouhodobý nehmotný majetek	2.78%	Základní kapitál	5.85%
Software	2.78%	Základní kapitál	5.85%
Nedokončený dlouh. nehm. maj.	0.00%	Kapitálové fondy	4.27%
Dlouhodobý hmotný majetek	6.67%	Ostatní kapitálové fondy	4.27%
Samostatné movité věci	6.53%	Rezervní fond, ostatní fondy	24.13%
Nedokončený dlouh. hm. maj.	0.13%	Zákonný rezervní fond	1.17%
Oběžná aktiva	89.49%	Statutární a ostatní fondy	22.96%
Zásoby	6.29%	Výsledek hosp. z minulých let	8.66%
Materiál	0.07%	Nerozdělený VH z minulých let	8.66%
Nedokončená výroba a polotovary	6.22%	Výsledek hosp. běžného úč. obd.	10.64%
Krátkodobé pohledávky	61.01%	Cizí zdroje	46.45%
Pohledávky z obchodních vztahů	55.63%	Rezervy	2.08%
Stát - daňové pohledávky	0.93%	Ostatní rezervy	2.08%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0.41%	Dlouhodobé závazky	1.44%
Jiné pohledávky	4.04%	Jiné závazky	1.44%
Krátkodobý finanční majetek	22.19%	Krátkodobé závazky	42.93%
Peníze	0.37%	Závazky z obchodních vztahů	31.39%
Účty v bankách	21.82%	Závazky ke společníkům	0.00%
Časové rozlišení	1.06%	Závazky k zaměstnancům	3.34%
Náklady příštích období	1.06%	Závazky ze soc. a zdr. pojištění	2.98%
Příjmy příštích období	0.00%	Stát - daňové závazky a dotace	2.73%
		Krátkodobé přijaté zálohy	0.00%
		Dohadné účty pasivní	0.33%
		Jiné závazky	2.17%

2013			
Aktiva	%	Pasiva	%
Aktiva Celkem	100.00%	Pasiva Celkem	100.00%
Dlouhodobý majetek	14.33%	Vlastní kapitál	76.36%
Dlouhodobý nehmotný majetek	6.48%	Základní kapitál	8.30%
Software	3.30%	Základní kapitál	8.30%
Nedokončený dlouh. nehm. maj.	3.19%	Kapitálové fondy	6.07%
Dlouhodobý hmotný majetek	7.84%	Ostatní kapitálové fondy	6.07%
Samostatné movité věci	7.78%	Rezervní fond, ostatní fondy	45.23%
Nedokončený dlouh. hm. maj.	0.06%	Zákonný rezervní fond	1.66%
Oběžná aktiva	82.73%	Statutární a ostatní fondy	43.57%
Zásoby	13.36%	Výsledek hosp. z minulých let	12.02%
Materiál	0.00%	Nerozdělený VH z minulých let	12.02%
Nedokončená výroba a polotovary	13.36%	Výsledek hosp. běžného úč. obd.	4.74%
Krátkodobé pohledávky	38.39%	Cízi zdroje	23.47%
Pohledávky z obchodních vztahů	36.17%	Rezervy	5.11%
Stát - daňové pohledávky	1.78%	Ostatní rezervy	5.11%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0.42%	Dlouhodobé závazky	2.38%
Jiné pohledávky	0.02%	Jiné závazky	2.38%
Krátkodobý finanční majetek	30.99%	Krátkodobé závazky	15.98%
Peníze	0.49%	Závazky z obchodních vztahů	4.31%
Účty v bankách	30.49%	Závazky ke společníkům	0.00%
Časové rozlišení	2.94%	Závazky k zaměstnancům	3.61%
Náklady příštích období	2.92%	Závazky ze soc. a zdr. pojištění	3.36%
Příjmy příštích období	0.02%	Stát - daňové závazky a dotace	3.01%
		Krátkodobé přijaté zálohy	0.00%
		Dohadné účty pasívní	0.00%
		Jiné závazky	1.69%
		Časové rozlišení	0.17%
		Výdaje příštích období	0.17%

2014			
Aktiva	%	Pasiva	%
Aktiva Celkem	100.00%	Pasiva Celkem	100.00%
Dlouhodobý majetek	10.09%	Vlastní kapitál	78.08%
Dlouhodobý nehmotný majetek	4.97%	Základní kapitál	7.71%
Software	4.97%	Základní kapitál	7.71%
Nedokončený dlouh. nehm. maj.	0.00%	Kapitálové fondy	5.64%
Dlouhodobý hmotný majetek	5.12%	Ostatní kapitálové fondy	5.64%
Samostatné movité věci	4.89%	Rezervní fond, ostatní fondy	46.43%
Nedokončený dlouh. hm. maj.	0.23%	Zákonný rezervní fond	0.00%
Oběžná aktiva	88.52%	Statutární a ostatní fondy	46.43%
Zásoby	8.36%	Výsledek hosp. z minulých let	10.88%
Materiál	0.00%	Nerozdělený VH z minulých let	11.15%
Nedokončená výroba a polotovary	8.36%	Výsledek hosp. běžného úč. obd.	7.43%
Krátkodobé pohledávky	42.65%	Cízi zdroje	20.55%
Pohledávky z obchodních vztahů	40.64%	Rezervy	6.57%
Stát - daňové pohledávky	0.12%	Ostatní rezervy	6.57%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	1.23%	Dlouhodobé závazky	1.85%
Jiné pohledávky	0.66%	Jiné závazky	1.85%
Krátkodobý finanční majetek	37.51%	Krátkodobé závazky	12.12%
Peníze	0.29%	Závazky z obchodních vztahů	1.66%
Účty v bankách	37.22%	Závazky ke společníkům	0.00%
Časové rozlišení	1.40%	Závazky k zaměstnancům	3.68%
Náklady příštích období	1.40%	Závazky ze soc. a zdr. pojištění	2.93%
Příjmy příštích období	0.00%	Stát - daňové závazky a dotace	1.58%
		Krátkodobé přijaté zálohy	0.00%
		Dohadné účty pasivní	0.00%
		Jiné závazky	2.27%
		Časové rozlišení	1.36%
		Výdaje příštích období	1.36%

2015			
Aktiva	%	Pasiva	%
Aktiva Celkem	100.00%	Pasiva Celkem	100.00%
Dlouhodobý majetek	9.66%	Vlastní kapitál	72.95%
Dlouhodobý nehmotný majetek	2.25%	Základní kapitál	6.60%
Software	2.25%	Základní kapitál	6.60%
Nedokončený dlouh. nehm. maj.	0.00%	Kapitálové fondy	4.83%
Dlouhodobý hmotný majetek	7.41%	Ostatní kapitálové fondy	4.83%
Samostatné movité věci	6.02%	Rezervní fond, ostatní fondy	46.12%
Nedokončený dlouh. hm. maj.	0.35%	Zákonný rezervní fond	0.00%
Oběžná aktiva	87.17%	Statutární a ostatní fondy	46.12%
Zásoby	6.81%	Výsledek hosp. z minulých let	9.32%
Materiál	0.00%	Nerozdělený VH z minulých let	9.32%
Nedokončená výroba a polotovary	5.88%	Výsledek hosp. běžného úč. obd.	6.08%
Krátkodobé pohledávky	40.70%	Cizí zdroje	26.42%
Pohledávky z obchodních vztahů	38.99%	Rezervy	6.27%
Stát - daňové pohledávky	0.87%	Ostatní rezervy	6.27%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0.65%	Dlouhodobé závazky	6.14%
Jiné pohledávky	0.19%	Jiné závazky	6.14%
Krátkodobý finanční majetek	39.66%	Krátkodobé závazky	14.01%
Peníze	0.27%	Závazky z obchodních vztahů	1.85%
Účty v bankách	39.39%	Závazky ke společníkům	0.00%
Časové rozlišení	3.17%	Závazky k zaměstnancům	4.14%
Náklady příštích období	3.17%	Závazky ze soc. a zdr. pojištění	2.39%
Příjmy příštích období	0.00%	Stát - daňové závazky a dotace	0.80%
		Krátkodobé přijaté zálohy	1.14%
		Dohadné účty pasivní	0.00%
		Jiné závazky	3.70%
		Časové rozlišení	0.64%
		Výdaje příštích období	0.64%

2016			
Aktiva	%	Pasiva	%
Aktiva Celkem	100.00%	Pasiva Celkem	100.00%
Dlouhodobý majetek	4.87%	Vlastní kapitál	72.86%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0.59%	Základní kapitál	5.56%
Software	0.53%	Základní kapitál	5.56%
Nedokončený dlouh. nehm. maj.	0.06%	Kapitálové fondy	4.06%
Dlouhodobý hmotný majetek	4.28%	Ostatní kapitálové fondy	4.06%
Samostatné movité věci	3.47%	Rezervní fond, ostatní fondy	43.92%
Nedokončený dlouh. hm. maj.	0.04%	Zákonný rezervní fond	0.00%
Oběžná aktiva	93.67%	Statutární a ostatní fondy	43.92%
Zásoby	5.45%	Výsledek hosp. z minulých let	7.84%
Materiál	0.14%	Nerozdělený VH z minulých let	7.84%
Nedokončená výroba a polotovary	5.31%	Výsledek hosp. běžného úč. obd.	11.48%
Krátkodobé pohledávky	74.64%	Cizí zdroje	23.06%
Pohledávky z obchodních vztahů	67.27%	Rezervy	5.65%
Stát - daňové pohledávky	0.05%	Ostatní rezervy	5.65%
Krátkodobé poskytnuté zálohy	0.09%	Dlouhodobé závazky	2.52%
Jiné pohledávky	0.05%	Jiné závazky	2.52%
Krátkodobý finanční majetek	13.58%	Krátkodobé závazky	14.89%
Peníze	0.55%	Závazky z obchodních vztahů	5.61%
Účty v bankách	13.04%	Závazky ke společníkům	0.00%
Časové rozlišení	1.46%	Závazky k zaměstnancům	2.91%
Náklady příštích období	1.46%	Závazky ze soc. a zdr. pojištění	2.12%
Příjmy příštích období	0.00%	Stát - daňové závazky a dotace	1.53%
		Krátkodobé přijaté zálohy	0.00%
		Dohadné účty pasivní	0.00%
		Jiné závazky	2.73%
		Časové rozlišení	4.08%
		Výdaje příštích období	4.08%

**Příloha C: Horizontální analýza výsledovky společnosti Rizzo Associates Czech, a.s
za období 2012 – 2016**

2013 - 2012		
Výsledkové položky	Částka (v tis. Kč)	%
Výkony	-12 157	72.34%
Tržby za prodej vl. výrob. a služ.	-14 534	67.87%
Změna stavu zásob vlast. činnosti	2 377	-84.69%
Výkonová spotřeba	-11 078	46.90%
Spotřeba materiálu a energie	45	105.15%
Služby	6 877	445.93%
Přidaná hodnota	-1 079	95.33%
Osobní náklady	1 725	110.99%
Mzdové náklady	1 210	110.77%
Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	447	112.03%
Sociální náklady	68	109.24%
Daně a poplatky	-59	59.03%
Odpisy dlouhodobého majetku	391	123.37%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	-80	55.56%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	-80	55.56%
Zůstat. cena prod. dlouh. majetku	0	-
Zůstat. cena prodaného dl. maj.	0	-
Změna stavu rezerv	382	378.83%
Ostatní provozní výnosy	-71	48.18%
Ostat. provozní náklady	-7	98.85%
Provozní výsledek hospodaření	-3 662	28.99%
Výnosové úroky	-4	82.61%
Nákladové úroky	35	142.17%
Ostatní finanční výnosy	358	215.48%
Ostatní finanční náklady	-297	58.98%
Finanční výsledek hospodaření	616	-29.96%
Daň z příjmu za běžnou činnost	-547	47.50%
Výsledek hospodaření za běž. čin.	-2 499	31.37%
Výsledek hospodaření za úč. obd.	-2 499	31.37%
Výsledek hospodaření před zdan.	-3 046	34.96%

2014 - 2013		
Výsledkové položky	Částka (v tis. Kč)	%
Výkony	6 734	121.18%
Tržby za prodej vl. výrob. a služ.	8 873	128.90%
Změna stavu zásob vlast. činnosti	-2 139	-96.24%
Výkonová spotřeba	3 695	137.77%
Spotřeba materiálu a energie	366	139.83%
Služby	3 329	137.55%
Přidaná hodnota	3 039	113.81%
Osobní náklady	1 556	108.93%
Mzdové náklady	1 153	109.26%
Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	326	107.83%
Sociální náklady	77	109.58%
Daně a poplatky	12	114.12%
Odpisy dlouhodobého majetku	-108	94.77%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	-26	74.00%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	-26	74.00%
Zůstat. cena prod. dlouh. majetku	1	-
Zůstat. cena prodaného dl. maj.	1	-
Změna stavu rezerv	-50	90.37%
Ostatní provozní výnosy	80	221.21%
Ostat. provozní náklady	440	173.33%
Provozní výsledek hospodaření	1 242	183.08%
Výnosové úroky	-2	89.47%
Nákladové úroky	-41	65.25%
Ostatní finanční výnosy	-404	39.52%
Ostatní finanční náklady	-172	59.72%
Finanční výsledek hospodaření	-193	-35.92%
Daň z příjmu za běžnou činnost	265	153.54%
Výsledek hospodaření za běž. čin.	784	168.65%
Výsledek hospodaření za úč. obd.	784	168.65%
Výsledek hospodaření před zdan.	1 049	164.08%

2015 - 2014		
Výsledkové položky	Částka (v tis. Kč)	%
Výkony	-2 444	93.66%
Tržby za prodej vl. výrob. a služ.	-3 104	92.16%
Změna stavu zásob vlast. činnosti	660	37.08%
Výkonová spotřeba	-3 148	76.65%
Spotřeba materiálu a energie	-50	96.11%
Služby	-3 098	74.59%
Přidaná hodnota	704	102.81%
Osobní náklady	2 066	110.89%
Mzdové náklady	1 555	111.43%
Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	468	110.42%
Sociální náklady	43	104.88%
Daně a poplatky	-6	93.81%
Odpisy dlouhodobého majetku	-363	81.44%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	-74	0.00%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	-74	0.00%
Zůstat. cena prod. dlouh. majetku	-1	0.00%
Zůstat. cena prodaného dl. maj.	-1	0.00%
Změna stavu rezerv	-275	41.36%
Ostatní provozní výnosy	355	343.15%
Ostat. provozní náklady	-285	72.60%
Provozní výsledek hospodaření	-151	94.48%
Výnosové úroky	-3	82.35%
Nákladové úroky	-11	85.71%
Ostatní finanční výnosy	-105	60.23%
Ostatní finanční náklady	-1	99.61%
Finanční výsledek hospodaření	-96	288.24%
Daň z příjmu za běžnou činnost	-161	78.82%
Výsledek hospodaření za běž. čin.	-86	95.53%
Výsledek hospodaření za úč. obd.	-86	95.53%
Výsledek hospodaření před zdan.	-247	90.80%

2016 - 2015		
Výsledkové položky	Částka (v tis. Kč)	%
Výkony	4 693	113.01%
Tržby za prodej vl. výrob. a služ.	4 436	112.16%
Změna stavu zásob vlast. činnosti	257	33.93%
Výkonová spotřeba	3 382	132.74%
Spotřeba materiálu a energie	139	111.26%
Služby	3 243	135.65%
Přidaná hodnota	1 311	105.09%
Osobní náklady	-301	98.57%
Mzdové náklady	-73	99.52%
Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	696	114.04%
Sociální náklady	-68	92.64%
Daně a poplatky	-58	36.26%
Odpisy dlouhodobého majetku	-277	82.61%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	456	-
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	0	-
Zůstat. cena prod. dlouh. majetku	0	-
Zůstat. cena prodaného dl. maj.	0	-
Změna stavu rezerv	-61	68.56%
Ostatní provozní výnosy	-374	25.35%
Ostat. provozní náklady	-444	41.19%
Provozní výsledek hospodaření	2 671	203.29%
Výnosové úroky	12	185.71%
Nákladové úroky	52	178.79%
Ostatní finanční výnosy	49	130.82%
Ostatní finanční náklady	-57	77.56%
Finanční výsledek hospodaření	66	55.10%
Daň z příjmu za běžnou činnost	444	174.12%
Výsledek hospodaření za běž. čin.	2 293	224.62%
Výsledek hospodaření za úč. obd.	2 293	224.62%
Výsledek hospodaření před zdan.	2 737	212.22%

**Příloha D: Vertikální analýza výsledovky společnosti Rizzo Associates Czech, a.s
za období 2012 – 2016**

2012	
Výsledkové položky	%
Výkony	97.16%
Tržby za prodej vl. výrob. a služ.	100.00%
Změna stavu zásob vlast. činnosti	-2.84%
Výkonová spotřeba	46.11%
Spotřeba materiálu a energie	1.93%
Služby	4.39%
Přidaná hodnota	51.04%
Osobní náklady	34.68%
Mzdové náklady	24.84%
Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	8.22%
Sociální náklady	1.63%
Daně a poplatky	0.32%
Odpisy dlouhodobého majetku	3.70%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	0.40%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	0.40%
Zůstat. cena prod. dlouh. majetku	0.00%
Zůstat. cena prodaného dl. maj.	0.00%
Změna stavu rezerv	0.30%
Ostatní provozní výnosy	0.30%
Ostat. provozní náklady	1.34%
Provozní výsledek hospodaření	11.40%
Výnosové úroky	0.05%
Nákladové úroky	0.18%
Ostatní finanční výnosy	0.69%
Ostatní finanční náklady	1.60%
Finanční výsledek hospodaření	-1.05%
Daň z příjmu za běžnou činnost	2.30%
Výsledek hospodaření za běž. čin.	8.05%
Výsledek hospodaření za úč. obd.	8.05%
Výsledek hospodaření před zdan.	10.35%

2013	
Výsledkové položky	%
Výkony	103.55%
Tržby za prodej vl. výrob. a služ.	100.00%
Změna stavu zásob vlast. činnosti	3.55%
Výkonová spotřeba	31.86%
Spotřeba materiálu a energie	2.99%
Služby	28.87%
Přidaná hodnota	71.69%
Osobní náklady	56.72%
Mzdové náklady	40.54%
Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	13.56%
Sociální náklady	2.62%
Daně a poplatky	0.28%
Odpisy dlouhodobého majetku	6.72%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	0.33%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	0.33%
Zůstat. cena prod. dlouh. majetku	0.00%
Zůstat. cena prodaného dl. maj.	0.00%
Změna stavu rezerv	1.69%
Ostatní provozní výnosy	0.21%
Ostat. provozní náklady	1.95%
Provozní výsledek hospodaření	4.87%
Výnosové úroky	0.06%
Nákladové úroky	0.38%
Ostatní finanční výnosy	2.18%
Ostatní finanční náklady	1.39%
Finanční výsledek hospodaření	0.46%
Daň z příjmu za běžnou činnost	1.61%
Výsledek hospodaření za běž. čin.	3.72%
Výsledek hospodaření za úč. obd.	3.72%
Výsledek hospodaření před zdan.	5.33%

2014	
Výsledkové položky	%
Výkony	97.35%
Tržby za prodej vl. výrob. a služ.	100.00%
Změna stavu zásob vlast. činnosti	-2.65%
Výkonová spotřeba	34.06%
Spotřeba materiálu a energie	3.25%
Služby	30.81%
Přidaná hodnota	63.29%
Osobní náklady	47.93%
Mzdové náklady	34.36%
Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	11.34%
Sociální náklady	2.23%
Daně a poplatky	0.25%
Odpisy dlouhodobého majetku	4.94%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	0.19%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	0.19%
Zůstat. cena prod. dlouh. majetku	0.00%
Zůstat. cena prodaného dl. maj.	0.00%
Změna stavu rezerv	1.18%
Ostatní provozní výnosy	0.37%
Ostat. provozní náklady	2.63%
Provozní výsledek hospodaření	6.92%
Výnosové úroky	0.04%
Nákladové úroky	0.19%
Ostatní finanční výnosy	0.67%
Ostatní finanční náklady	0.64%
Finanční výsledek hospodaření	-0.13%
Daň z příjmu za běžnou činnost	1.92%
Výsledek hospodaření za běž. čin.	4.87%
Výsledek hospodaření za úč. obd.	4.87%
Výsledek hospodaření před zdan.	6.79%

2015	
Výsledkové položky	%
Výkony	98.93%
Tržby za prodej vl. výrob. a služ.	100.00%
Změna stavu zásob vlast. činnosti	-1.07%
Výkonová spotřeba	28.32%
Spotřeba materiálu a energie	3.39%
Služby	24.94%
Přidaná hodnota	70.61%
Osobní náklady	57.68%
Mzdové náklady	41.55%
Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	13.59%
Sociální náklady	2.53%
Daně a poplatky	0.25%
Odpisy dlouhodobého majetku	4.37%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	0.00%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	0.00%
Zůstat. cena prod. dlouh. majetku	0.00%
Zůstat. cena prodaného dl. maj.	0.00%
Změna stavu rezerv	0.53%
Ostatní provozní výnosy	1.37%
Ostat. provozní náklady	2.07%
Provozní výsledek hospodaření	7.09%
Výnosové úroky	0.04%
Nákladové úroky	0.18%
Ostatní finanční výnosy	0.44%
Ostatní finanční náklady	0.70%
Finanční výsledek hospodaření	-0.40%
Daň z příjmu za běžnou činnost	1.64%
Výsledek hospodaření za běž. čin.	5.04%
Výsledek hospodaření za úč. obd.	5.04%
Výsledek hospodaření před zdan.	6.69%

2016	
Výsledkové položky	%
Výkony	99.68%
Tržby za prodej vl. výrob. a služ.	100.00%
Změna stavu zásob vlast. činnosti	-0.32%
Výkonová spotřeba	33.52%
Spotřeba materiálu a energie	3.36%
Služby	30.16%
Přidaná hodnota	66.16%
Osobní náklady	50.69%
Mzdové náklady	36.87%
Náklady na soc. zab. a zdr. poj.	13.82%
Sociální náklady	2.09%
Daně a poplatky	0.08%
Odpisy dlouhodobého majetku	3.22%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	1.11%
Tržby z prodeje dlouhodob. maj.	0.00%
Zůstat. cena prod. dlouh. majetku	0.00%
Zůstat. cena prodaného dl. maj.	0.00%
Změna stavu rezerv	0.33%
Ostatní provozní výnosy	0.31%
Ostat. provozní náklady	0.76%
Provozní výsledek hospodaření	12.85%
Výnosové úroky	0.06%
Nákladové úroky	0.29%
Ostatní finanční výnosy	0.51%
Ostatní finanční náklady	0.48%
Finanční výsledek hospodaření	-0.20%
Daň z příjmu za běžnou činnost	2.55%
Výsledek hospodaření za běž. čin.	10.10%
Výsledek hospodaření za úč. obd.	10.10%
Výsledek hospodaření před zdan.	12.65%

**Příloha E: Účetní výkazy společnosti Rizzo Associates Czech, a.s za období
2012 – 2016**

Minimální závazný výčet
informací v souladu s
vyhláškou č. 500/2002 Sb.

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

Rizzo Associates Czech, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podnikání IČI-Š se od bydliště

Plzeň, Vejpřnická č. 56

okres Plzeň - město

SPČ 318 00

Rok	Měsíc		IČ							
2012	1	2	4	5	3	5	3	4	0	9

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	40 693	-6 477	34 216	20 918
B.	Dlouhodobý majetek	9 705	-6 472	3 233	3 167
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	3 160	-2 209	951	1 116
3.	Software	3 160	-2 209	951	1 102
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				14
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	6 545	-4 263	2 282	2 051
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	6 499	-4 263	2 236	1 992
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	46		46	59
C.	Oběžná aktiva	30 625	-5	30 620	17 222
C. I.	Zásoby	2 151		2 151	3 445
C. I. 1.	Materiál	23		23	30
2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 128		2 128	3 415
C. III.	Krátkodobé pohledávky	20 881	-5	20 876	7 895
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	19 041	-5	19 036	7 584
6.	Stát - daňové pohledávky	317		317	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	141		141	156
9.	Jiné pohledávky	1 382		1 382	155
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	7 593		7 593	5 882
C. IV. 1.	Peníze	127		127	39
2.	Účty v bankách	7 466		7 466	5 843
D. I.	Časové rozlišení	363		363	529
D. I. 1.	Náklady příštích období	363		363	529

Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	34 216	20 918
A.	Vlastní kapitál	18 322	14 282
A. I.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. II.	Kapitálové fondy	1 462	
	2. Ostatní kapitálové fondy	1 462	
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	8 256	7 791
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	400	390
	2. Statutární a ostatní fondy	7 856	7 401
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	2 963	3 023
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 963	3 023
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	3 641	1 468
B.	Cizí zdroje	15 894	6 636
B. I.	Rezervy	711	575
	4. Ostatní rezervy	711	575
B. II.	Dlouhodobé závazky	493	449
	9. Jiné závazky	493	449
B. III.	Krátkodobé závazky	14 690	5 612
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	10 742	438
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		1 462
	5. Závazky k zaměstnancům	1 142	1 226
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 018	764
	7. Stát - daňové závazky a dotace	933	875
	10. Dohadné účty pasivní	113	138
	11. Jiné závazky	742	709

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČ								
	1	2	4	5	3	5	3	4	0	9	
2012	1	2	4	5	3	5	3	4	0	9	

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

Rizzo Associates Czech, a.s.

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

Plzeň, Vejprnická č. 56

okres Plzeň - město

SPČ 318 00

Označení a	TEXT b	Stav v běžném účetním období 1	Stav v minulém účetním období 2
II.	Výkony	43 953	26 712
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	45 240	25 861
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 287	851
B.	Výkonová spotřeba	20 862	8 253
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	874	652
2.	Služby	19 988	7 601
+	Přidaná hodnota	23 091	18 459
C.	Osobní náklady	15 690	14 364
C. 1.	Mzdové náklady	11 237	10 611
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	3 717	3 148
4.	Sociální náklady	736	605
D.	Daně a poplatky	144	22
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 673	1 304
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	180	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	180	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	137	42
IV.	Ostatní provozní výnosy	137	178
H.	Ostatní provozní náklady	607	774
*	Provozní výsledek hospodaření	5 157	2 131

Označení a	TEXT b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
X.	Výnosové úroky	23	26
N.	Nákladové úroky	83	125
XI.	Ostatní finanční výnosy	310	421
O.	Ostatní finanční náklady	724	462
*	Finanční výsledek hospodaření	-474	-140
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	1 042	523
Q. 1.	- splatná	1 042	523
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	3 641	1 468
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	3 641	1 468
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	4 683	1 991

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

Rizzo Associates Czech, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podnikání IČI-3 se od bydliště

Vejpnická č.56,

318 00 Plzeň

Rok	Měsíc		IČ								
	1	2	4	5	3	5	3	4	0	9	
2013	1	2	4	5	3	5	3	4	0	9	

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	31 713	-7 621	24 092	34 216
B.	Dlouhodobý majetek	11 068	-7 616	3 452	3 233
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4 332	-2 770	1 562	951
3.	Software	3 564	-2 770	794	951
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	768		768	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	6 736	-4 846	1 890	2 282
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	6 721	-4 846	1 875	2 236
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	15		15	46
C.	Oběžná aktiva	19 937	-5	19 932	30 620
C. I.	Zásoby	3 218		3 218	2 151
C. I. 1.	Materiál				23
2.	Nedokončená výroba a polotovary	3 218		3 218	2 128
C. III.	Krátkodobé pohledávky	9 254	-5	9 249	20 876
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	8 719	-5	8 714	19 036
6.	Stát - daňové pohledávky	429		429	317
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	102		102	141
9.	Jiné pohledávky	4		4	1 382
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	7 465		7 465	7 593
C. IV. 1.	Peníze	119		119	127
2.	Účty v bankách	7 346		7 346	7 466
D. I.	Časové rozlišení	708		708	363
D. I. 1.	Náklady příštích období	704		704	363
3.	Příjmy příštích období	4		4	

Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	24 092	34 216
A.	Vlastní kapitál	18 396	18 322
A. I.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. II.	Kapitálové fondy	1 462	1 462
	2. Ostatní kapitálové fondy	1 462	1 462
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10 897	8 256
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	400	400
	2. Statutární a ostatní fondy	10 497	7 856
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	2 895	2 963
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 895	2 963
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 142	3 641
B.	Cizí zdroje	5 655	15 894
B. I.	Rezervy	1 231	711
	4. Ostatní rezervy	1 231	711
B. II.	Dlouhodobé závazky	574	493
	9. Jiné závazky	574	493
B. III.	Krátkodobé závazky	3 850	14 690
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	1 039	10 742
	5. Závazky k zaměstnancům	870	1 142
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	809	1 018
	7. Stát - daňové závazky a dotace	725	933
	10. Dohadné účty pasivní		113
	11. Jiné závazky	407	742
C. I.	Časové rozlišení	41	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	41	

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2013

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČ								
2013	1	2	4	5	3	5	3	4	0	9	

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

Rizzo Associates Czech, a.s.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo
podnikání IČI-E se od bydliště

Vejprnická č.56,

318 00 Plzeň

Označení a	TEXT b	Stav v běžném účetním období 1	Stav v minulém účetním období 2
II.	Výkony	31 796	43 953
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	30 706	45 240
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	1 090	-1 287
B.	Výkonová spotřeba	9 784	20 862
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	919	874
2.	Služby	8 865	19 988
+	Přidaná hodnota	22 012	23 091
C.	Osobní náklady	17 415	15 690
C. 1.	Mzdové náklady	12 447	11 237
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 164	3 717
4.	Sociální náklady	804	736
D.	Daně a poplatky	85	144
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2 064	1 673
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	100	180
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	100	180
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	519	137
IV.	Ostatní provozní výnosy	66	137
H.	Ostatní provozní náklady	600	607
*	Provozní výsledek hospodaření	1 495	5 157

Označení a	TEXT b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
X.	Výnosové úroky	19	23
N.	Nákladové úroky	118	83
XI.	Ostatní finanční výnosy	668	310
O.	Ostatní finanční náklady	427	724
*	Finanční výsledek hospodaření	142	-474
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	495	1 042
Q. 1.	- splatná	495	1 042
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 142	3 641
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 142	3 641
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	1 637	4 683

ROZVAHA v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČ								
2014	1	2	4	5	3	5	3	4	0	9	

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Rizzo Associates Czech, a.s.

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

Vejpnická 56, Plzeň - město

PSČ 318 00

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	34 700	-8 765	25 935	24 091
B.	Dlouhodobý majetek	11 381	-8 765	2 616	3 452
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4 513	-3 224	1 289	1 562
3.	Software	4 513	-3 224	1 289	794
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				768
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	6 868	-5 541	1 327	1 890
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory movitých věcí	6 808	-5 541	1 267	1 875
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	60		60	15
C.	Oběžná aktiva	22 957		22 957	19 932
C. I.	Zásoby	2 169		2 169	3 218
2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 169		2 169	3 218
C. III.	Krátkodobé pohledávky	11 060		11 060	9 249
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	10 540		10 540	8 714
6.	Stát - daňové pohledávky	32		32	429
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	318		318	102
9.	Jiné pohledávky	170		170	4
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	9 728		9 728	7 465
C. IV. 1.	Peníze	74		74	119
2.	Účty v bankách	9 654		9 654	7 346
D. I.	Časové rozlišení	362		362	707
D. I. 1.	Náklady příštích období	362		362	704
3.	Příjmy příštích období				3

Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	25 935	24 092
A.	Vlastní kapitál	20 251	18 396
A. I.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. II.	Kapitálové fondy	1 462	1 462
2.	Ostatní kapitálové fondy	1 462	1 462
A. III.	Fondy ze zisku	12 042	10 897
2.	Statutární a ostatní fondy	12 042	10 497
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	2 821	2 895
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 892	2 895
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	-71	
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	1 926	1 142
B.	Cizí zdroje	5 330	5 655
B. I.	Rezervy	1 705	1 231
4.	Ostatní rezervy	1 705	1 231
B. II.	Dlouhodobé závazky	481	574
9.	Jiné závazky	481	574
B. III.	Krátkodobé závazky	3 144	3 850
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	430	1 039
5.	Závazky k zaměstnancům	955	870
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	761	809
7.	Stát - daňové závazky a dotace	409	725
11.	Jiné závazky	589	407
C. I.	Časové rozlišení	354	41
C. I. 1.	Výdaje příštích období	354	41

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc		IČ								
	1	2	4	5	3	5	3	4	0	9	
2014	1	2	4	5	3	5	3	4	0	9	

Obchodní firma nebo jiný název účetní
jednotky

Rizzo Associates Czech, a.s.

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

Vejpnická 56, Plzeň - město

PSČ 318 00

Označení a	TEXT b	Stav v běžném účetním období 1	Stav v minulém účetním období 2
II.	Výkony	38 530	31 796
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	39 579	30 706
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1 049	1 090
B.	Výkonová spotřeba	13 479	9 784
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	1 285	919
2.	Služby	12 194	8 865
+	Přidaná hodnota	25 051	22 012
C.	Osobní náklady	18 971	17 415
C. 1.	Mzdové náklady	13 600	12 447
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 490	4 164
4.	Sociální náklady	881	804
D.	Daně a poplatky	97	85
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 956	2 064
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	74	100
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	74	100
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	1	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1	
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	469	519
IV.	Ostatní provozní výnosy	146	66
H.	Ostatní provozní náklady	1 040	600
*	Provozní výsledek hospodaření	2 737	1 495

Označení a	TEXT b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
X.	Výnosové úroky	17	19
N.	Nákladové úroky	77	118
XI.	Ostatní finanční výnosy	264	668
O.	Ostatní finanční náklady	255	427
*	Finanční výsledek hospodaření	-51	142
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	760	495
Q. 1.	- splatná	760	495
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 926	1 142
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 926	1 142
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	2 686	1 637

ROZVAHA
v plném rozsahu
ke dni 31.12.2015
(v celých tisících Kč)

IČ

45353409

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Rizzo Associates Czech, a.s.
318 00 Plzeň, Vejprnická 56

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

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (f. 02 + 03 + 31 + 63) = f. 67	40 617	10 333	30 284	25 935
B.	Dlouhodobý majetek (f. 04 + 13 + 23)	13 258	10 333	2 925	2 616
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (f. 05 až 12)	4 591	3 909	682	1 289
3.	Software	4 591	3 909	682	1 289
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (f. 14 až 22)	8 667	6 424	2 243	1 327
2.	Stavby	313		313	
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	8 248	6 424	1 824	1 267
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	106	0	106	60
C.	Oběžná aktiva (f. 32 + 39 + 48 + 58)	26 398	0	26 398	22 957
C. I.	Zásoby (f. 33 až 38)	2 062	0	2 062	2 169
2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 780	0	1 780	2 169
5.	Zboží	282	0	282	
C. III.	Krátkodobé pohledávky (f. 49 až 57)	12 325	0	12 325	11 060
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	11 807	0	11 807	10 540
6.	Stát - daňové pohledávky	264	0	264	32
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	196	0	196	318
9.	Jiné pohledávky	58	0	58	170
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek (f. 59 až 62)	12 011	0	12 011	9 728
C. IV. 1.	Peníze	82	0	82	74
2.	Účty v bankách	11 929	0	11 929	9 654
D. I.	Časové rozlišení (f. 64 až 66)	961	0	961	362
D. I. 1.	Náklady příštích období	961	0	961	362

Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (f. 68 + 89 + 122) = f. 001	30 284	25 935
A.	Vlastní kapitál (f. 69 + 73 + 80 + 83 + 87 + 88)	22 091	20 251
A. I.	Základní kapitál (f. 70 až 72)	2 000	2 000
A. I. 1.	Základní kapitál	2 000	2 000
A. II.	Kapitálové fondy (f. 74 až 79)	1 462	1 462
2.	Ostatní kapitálové fondy	1 462	1 462
A. III.	Fondy ze zisku (f. 81 + 82)	13 968	12 042
2.	Statutární a ostatní fondy	13 968	12 042
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (f. 84 + 85 + 86)	2 821	2 821
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 821	2 892
A. IV. 3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	0	-71
A. V.1	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (f. 01 - 69 - 73 - 80 - 83 - 89 - 122) = f. 60 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	1 840	1 926
B.	Cizí zdroje (f. 90 + 95 + 106 + 118)	8 000	5 330
B. I.	Rezervy (f. 91 až 94)	1 898	1 705
4.	Ostatní rezervy	1 898	1 705
B. II.	Dlouhodobé závazky (f. 96 až 105)	1 858	481
9.	Jiné závazky	1 858	481
B. III.	Krátkodobé závazky (f. 107 až 117)	4 244	3 144
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	559	430
5.	Závazky k zaměstnancům	1 254	955
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	724	761
7.	Stát - daňové závazky a dotace	241	409
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	345	0
11.	Jiné závazky	1 121	589
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (f. 119 až 121)	0	0
C. I.	Časové rozlišení (f. 123 až 124)	193	354
C. I. 1.	Výdaje příštích období	193	354

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni **31. 12 2015**
(v celých tisících Kč)

IČ
45353409

Obchodní firma nebo jiný název
účetní jednotky

Rizzo Associates Czech, a.s.
3188 00 Plzeň, Vejprnická 56

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

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
+	Obchodní marže (f. 01 - 02)	03		
II.	Výkony (f. 05 + 06 + 07)	04	36 086	38 530
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	36 475	39 579
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-389	-1 049
	Výkonová spotřeba (f. 09 + 10)	08	10 331	13 479
1.	Spotřeba materiálu a energie	09	1 235	1 285
2.	Služby	10	9 096	12 194
+	Přidaná hodnota (f. 03 + 04 - 08)	11	25 755	25 051
	Osobní náklady (f. 13 až 16)	12	21 037	18 971
1.	Mzdové náklady	13	15 155	13 600
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	4 958	4 490
4.	Sociální náklady	16	924	881
	Daně a poplatky	17	91	97
	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 593	1 956
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (f. 20 + 21)	19	0	74
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	74
	Zústatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (f. 23 + 24)	22	0	1
1	Zústatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	0	1
	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	194	469
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	501	146
	Ostatní provozní náklady	27	755	1 040
*	Provozní výsledek hospodaření (f. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	2 586	2 737
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (f. 34 až 36)	33	0	0
X.	Výnosové úroky	42	14	17
	Nákladové úroky	43	66	77
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	159	264
	Ostatní finanční náklady	45	254	255

*	Finanční výsledek hospodaření (f. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47))	48	-147	-51
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (f. 50 + 51)	49	599	760
Q. 1.	- splatná	50	599	760
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (f. 30 + 48 - 49)	52	1 840	1 926
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (f. 52 + 58 - 59)	60	1 840	1 926
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (f. 30 + 48 + 53 - 54)	61	2 439	2 686

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni
31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Rizzo Associates Czech a.s.
IČO 45353409

Vejpmická 56
Plzeň
31 800

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
AKTIVA CELKEM		46 383	-10 392	35 991	30 284
B. DLOUHODOBÝ MAJETEK		12 144	-10 392	1 752	2 925
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4 610	-4 399	211	682
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
2.	Ocenitelná práva	4 590	-4 399	191	682
1.	Software	4 590	-4 399	191	682
2.	Ostatní ocenitelná práva				
3.	Goodwill				
4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	20		20	
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	20		20	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7 534	-5 993	1 541	2 243
1.	Pozemky a stavby	284	-4	280	313
1.	Pozemky				
2.	Stavby	284	-4	280	313
2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	7 237	-5 989	1 248	1 824
3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku				
4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
1.	Pěstitecké celky trvalých porostů				
2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13		13	106
1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	13		13	106
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Podíly - podstatný vliv				
4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv				
5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní				
7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C. OBEŽNÁ AKTIVA		33 713	0	33 713	26 398
C. I.	Zásoby	1 962	0	1 962	2 082
1.	Materiál	50		50	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 912		1 912	1 780
3.	Výrobky a zboží				282
1.	Výrobky				
2.	Zboží				282
C. II.	Pohledávky	26 862	0	26 862	12 325
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0
1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
3.	Pohledávky - podstatný vliv				
4.	Odložená daňová pohledávka				
5.	Pohledávky ostatní				
1.	Pohledávky za společníky				
2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
3.	Dohadné účty aktivní				
4.	Jiné pohledávky				

ke dni
31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Vejprnická 56
Plzeň
31 800

		Běžné účetní období			Minulé účetní období
		Brutto	Korekce	Netto	Netto
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	26 862	0	26 862	12 325
1.	Pohledávky z obchodních vztahů	24 210		24 210	11 807
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	2 584		2 584	
4.	Pohledávky - ostatní	68		68	518
3.	Stát - daňové pohledávky	18		18	254
4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	31		31	196
6.	Jiné pohledávky	19		19	58
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba				
2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek				
C. IV.	Peněžní prostředky	4 889	0	4 889	12 011
1.	Peněžní prostředky v pokladně	197		197	82
2.	Peněžní prostředky na účtech	4 692		4 692	11 929
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ AKTIV	526	0	526	961
1.	Náklady příštích období	526		526	961
2.	Komplexní náklady příštích období				
3.	Příjmy příštích období				

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni
31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Rizzo Associates Czech a.s.
IČO 45353409

Vejprnická 56
Plzeň
31 800

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
	PASIVA CELKEM	35 991	30 284
A.	VLASTNÍ KAPITÁL	26 224	22 091
A. I.	Základní kapitál	2 000	2 000
1.	Základní kapitál	2 000	2 000
2.	Vlastní podíly (-)		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	1 462	1 462
1.	Ážio		
2.	Kapitálové fondy	1 462	1 462
1.	Ostatní kapitálové fondy	1 462	1 462
2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)		
5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)		
A. III.	Fondy ze zisku	15 808	13 968
1.	Ostatní rezervní fondy		
2.	Statutární a ostatní fondy	15 808	13 968
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	2 821	2 821
1.	Nerozdělený zisk minulých let	2 821	2 821
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	4 133	1 840
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)		
B. + C.	CIZÍ ZDROJE	8 298	8 000
B.	Rezervy	2 032	1 898
1.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
2.	Rezerva na daň z příjmů		
3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
4.	Ostatní rezervy	2 032	1 898
C.	Závazky	6 266	6 102
C. I.	Dlouhodobé závazky	908	1 858
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
4.	Závazky z obchodních vztahů		
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Odložený daňový závazek		
9.	Závazky - ostatní	908	1 858
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Dohadné účty pasivní		
3.	Jiné závazky	908	1 858

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni
31.12.2016
(v celých tisících Kč)

Rizzo Associates Czech a.s.
IČO 45353409

Vejprnická 58
Pízeň
31 800

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
C. II.	Krátkodobé závazky	5 358	4 244
1.	Vydané dluhopisy		
1.	Vyměnitelné dluhopisy		
2.	Ostatní dluhopisy		
2.	Závazky k úvěrovým institucím		
3.	Krátkodobé přijaté zálohy		345
4.	Závazky z obchodních vztahů	2 019	559
5.	Krátkodobé směnky k úhradě		
6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
7.	Závazky - podstatný vliv		
8.	Závazky - ostatní	3 339	3 340
1.	Závazky ke společníkům		
2.	Krátkodobé finanční výpomoci		
3.	Závazky k zaměstnancům	1 046	1 254
4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	763	724
5.	Stát - daňové závazky a dotace	549	241
6.	Dohadné účty pasivní		
7.	Jiné závazky	981	1 121
D.	ČASOVÉ ROZLIŠENÍ PASIV	1 469	193
1.	Výdaje příštích období	1 469	193
2.	Výnosy příštích období		

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu (v druhovém členění)

za období končící k

31.12.2016

(v celých tisících Kč)

Rizzo Associates Czech a.s.

IČO 45353409

Vejpnická 56

Plzeň

31 800

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	40 911	36 475
II.	Tržby za prodej zboží		
A.	Výkonová spotřeba	13 713	10 331
1.	Náklady vynaložené na prodané zboží		
2.	Spotřeba materiálu a energie	1 374	1 235
3.	Služby	12 339	9 096
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-132	389
C.	Aktivace (-)		0
D.	Osobní náklady	20 736	21 037
1.	Mzdové náklady	15 082	15 155
2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 654	5 882
1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 798	4 958
2.	Ostatní náklady	856	924
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 316	1 593
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 316	1 593
1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 316	1 593
2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné		
2.	Úpravy hodnot zásob		
3.	Úpravy hodnot pohledávek		
III.	Ostatní provozní výnosy	456	501
1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	327	
2.	Tržby z prodaného materiálu	2	
3.	Jiné provozní výnosy	127	501
F.	Ostatní provozní náklady	477	1 040
1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		
2.	Zůstatková cena prodaného materiálu		
3.	Daně a poplatky	33	91
4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	133	194
5.	Jiné provozní náklady	311	755
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	5 257	2 586
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	0	0
1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z podílů		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	26	14
1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	20	
2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	6	14
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti		
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	118	66
1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba		
2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	118	66
VII.	Ostatní finanční výnosy	208	159
K.	Ostatní finanční náklady	197	254
*	Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-81	-147
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	5 176	2 439

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

v plném rozsahu (v druhovém členění)

za období končící k

31.12.2016

(v celých tisících Kč)

Rizzo Associates Czech a.s.

IČO 45353409

Vejpnická 56

Plzeň

31 800

		Běžné účetní období	Minulé účetní období
L.	Daň z příjmů	1 043	599
1.	Daň z příjmů splatná	1 043	599
2.	Daň z příjmů odložená (+/-)		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	4 133	1 840
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	4 133	1 840
*	Čistý obrat za účetní období	41 601	37 149

Abstrakt

ROUBAL, Pavel. *Měření a řízení finanční výkonnosti ve vybraném podnikatelském subjektu*. Plzeň, 2018. 97 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: finanční výkonnost, analýza ukazatelů, analýza prostředí

Předložená práce je zaměřena na měření a řízení finanční výkonnosti vybraného podnikatelského subjektu. Toto téma bylo zvoleno z důvodu potřeby vybraného podniku zefektivnit měření a řízení finanční výkonnosti společnosti. Pro tyto účely byly jednotlivé metody pro hodnocení finanční výkonnosti představeny v teoretické části diplomové práce, následně byla provedena podrobná analýza prostředí a zhodnocena finanční výkonnost vybrané společnosti v rámci zvoleného období. Na základě provedených analýz byl následně navržen vlastní model pro měření a řízení finanční výkonnosti vybraného podnikatelského subjektu. Pomocí vlastního modelu bude vedení společnosti pravidelně informováno o výsledcích finanční výkonnosti firmy, stejně tak jako o konkrétních příčinách těchto výsledků.

Abstract

ROUBAL, Pavel. *Financial performance measurement and management in a company*. Plzeň, 2018. 97 s. Diploma Thesis. University of West Bohemia in Plzeň. Faculty of Economics.

Key words: financial performance, indicators analysis, environment analysis

The diploma thesis is focused on the financial performance measurement and management in a company. This topic was chosen due to need of a company to make its financial performance measurement and management more efficient. For these purpose, the individual methods for the evaluating of financial performance were presented in the theoretical part of the diploma thesis, followed by a detailed environment analysis and the evaluation of the financial performance of the selected company in the chosen period. Based on the performed analysis, an own model for measuring and management of the company financial performance was designed. Using its own model the company's management will be regularly informed about the results of the company's financial performance as well as the specific reasons of these results.