



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV EKONOMIKY

INSTITUTE OF ECONOMICS

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

EVALUATION OF THE CORPORATE PERFORMANCE

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE      Tereza Husáková

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE    doc. Ing. Marie Pavláková Dočekalová, Ph.D.

SUPERVISOR

BRNO 2022

# Zadání bakalářské práce

Ústav: Ústav ekonomiky  
Studentka: **Tereza Husáková**  
Vedoucí práce: **doc. Ing. Marie Pavláková Dočekalová, Ph.D.**  
Akademický rok: 2021/22  
Studijní program: Ekonomika podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává bakalářskou práci s názvem:

## Hodnocení výkonnosti podniku

### Charakteristika problematiky úkolu:

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

### Cíle, kterých má být dosaženo:

Student provede hodnocení výkonnosti vybraného podniku a navrhne opatření pro její zlepšení.

### Základní literární prameny:

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

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017, 185 stran: ilustrace. ISBN 978-80-271-0680-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 stran: ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

VOCHOZKA, Marek. Metody komplexního hodnocení podniku. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 stran: ilustrace; 25 cm. ISBN 978-80-271-1701-7.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti společnosti Bosch Diesel, s r.o. pomocí zvolených finančních a nefinančních ukazatelů. Na základě popsaných teoretických poznatků zvolených environmentálních, sociálních a ekonomických ukazatelů v první části práce jsou tyto poznatky prakticky aplikovány v části druhé na konkrétní společnost, která je zde představena. Poslední třetí část je věnována návrhům na řešení a opatřením, která se odvíjí ze získaných výsledků z praktické části.

## **Abstract**

This Bachelor thesis aims to evaluate the performance of Bosch Diesel company utilizing financial and non – financial indicators. The first part of this thesis outlines theoretical concepts of selected environmental, social, and economic indicators. The second part of this thesis is dedicated to a practical implementation of these selected indicators related to a specific company. The last part introduces recommended solutions and measures based on the results obtained through research.

## **Klíčová slova**

výkonnost, udržitelnost, environmentální výkonnost, sociální výkonnost, ekonomická výkonnost, finanční analýza

## **Keywords**

performance, sustainability, environmental performance, social performance, economic performance, financial analysis

### **Bibliografická citace**

HUSÁKOVÁ, Tereza. *Hodnocení výkonnosti podniku* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/143056>. Bakalářská práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav ekonomiky. Vedoucí práce Marie Pavláková Dočekalová.

## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji také, že citace použitých pramenů je úplná a že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022.

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Marii Pavlákové Dočekalové, Ph.D., za trpělivost, ochotu a čas, který mi věnovala při vedení mé bakalářské práce. Dále paní docentce vděčím za odborné rady a zkušenosti. Chtěla bych také poděkovat všem zaměstnancům společnosti Bosch Diesel, s.r.o., kteří byli ochotní se mnou spolupracovat a poskytli mi potřebné informace a podklady k tvorbě této práce. Děkuji také oponentovi, panu prof. Ing. Tomáši Meluzínovi, Ph.D. za hodnocení práce.

V neposlední řadě bych chtěla poděkovat své rodině, přátelům a mému příteli za psychickou podporu, které se mi dostávalo po celou dobu studia.

# OBSAH

|                                                                      |           |
|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ÚVOD .....</b>                                                    | <b>9</b>  |
| <b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ .....</b>                 | <b>10</b> |
| <b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE .....</b>                           | <b>12</b> |
| 1.1 UDRŽITELNOST PODNIKU .....                                       | 13        |
| 1.1.1 Environmentální výkonnost.....                                 | 14        |
| 1.1.2 Sociální výkonnost.....                                        | 16        |
| 1.1.3 Ekonomická výkonnost .....                                     | 17        |
| 1.2 FINANČNÍ ANALÝZA .....                                           | 18        |
| 1.2.1 Uživatelé finanční analýzy .....                               | 19        |
| 1.2.2 Zdroje informací pro zpracování finanční analýzy.....          | 21        |
| 1.2.3 Základní (elementární) metody finanční analýzy.....            | 28        |
| <b>2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>                              | <b>40</b> |
| 2.1 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....                                     | 40        |
| 2.1.1 Historie.....                                                  | 40        |
| 2.1.2 Základní údaje o společnosti.....                              | 41        |
| 2.1.3 Právní forma organizace a organizační struktura.....           | 42        |
| 2.1.4 Předmět podnikání .....                                        | 44        |
| 2.1.5 Hlavní konkurence .....                                        | 45        |
| 2.2 ENVIRONMENTÁLNÍ VÝKONNOST .....                                  | 46        |
| 2.2.1 Komparace hodnot klíčového ukazatele odpadu s konkurencí ..... | 49        |
| 2.3 SOCIÁLNÍ VÝKONNOST .....                                         | 50        |
| 2.4 EKONOMICKÁ VÝKONNOST .....                                       | 55        |
| 2.4.1 Analýza rozvahy .....                                          | 55        |
| 2.4.2 Analýza výkazu zisku a ztráty.....                             | 62        |
| 2.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....                             | 66        |
| 2.4.4 Poměrové ukazatele .....                                       | 68        |
| 2.4.5 Komparace společnosti s odvětvím .....                         | 79        |
| 2.4.6 Shrnutí analytické části .....                                 | 83        |
| <b>3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....</b>                                 | <b>87</b> |

|                                                 |                                          |            |
|-------------------------------------------------|------------------------------------------|------------|
| 3.1                                             | KLESAJÍCÍ POČET ZAMĚSTNANCŮ .....        | 87         |
| 3.1.1                                           | <i>Náborový příspěvek</i> .....          | 87         |
| 3.1.2                                           | <i>Náhrada mzdy – sick days</i> .....    | 89         |
| 3.1.3                                           | <i>MultiSport karta</i> .....            | 91         |
| 3.2                                             | NÍZKÁ LIKVIDITA SPOLEČNOSTI.....         | 95         |
| 3.2.1                                           | <i>Snížení množství pohledávek</i> ..... | 96         |
| 3.3                                             | HARMONOGRAM ZMĚN.....                    | 105        |
| <b>ZÁVĚR.....</b>                               |                                          | <b>106</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>            |                                          | <b>108</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ .....</b> |                                          | <b>116</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ .....</b>             |                                          | <b>118</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ .....</b>           |                                          | <b>119</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK.....</b>            |                                          | <b>120</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ .....</b>            |                                          | <b>123</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>                       |                                          | <b>125</b> |

## ÚVOD

Tato bakalářská práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku pomocí analýzy finančních i nefinančních ukazatelů, jelikož všechny tyto ukazatele dohromady tvoří celek, kdy ani jeden z nich nesmí být opomíjený, jelikož nestačí určit jen jeden faktor a dělat z toho závěr, ale společnost by měla využít všechny a až z toho vymýšlet nějaká řešení či opatření.

Hodnocení výkonnosti podniku nezahrnuje jen ekonomickou výkonnost podniku, a to ukazatele finanční analýzy, ze které hodnotíme finanční situaci podniku, ale nesmíme zapomenout na celkovou udržitelnou výkonnost, která zahrnuje také environmentální a sociální ukazatele.

Environmentální ukazatele hodnotí, jaký má podnik vliv na životní prostředí, jelikož to je v poslední době velmi žádané téma a každý podnik by k němu měl nahlížet a respektovat ho, jelikož musíme myslet na budoucnost a neopomíjet škodlivé jevy, které by ji měly negativně ohrozit. Vzhledem k tomu musí podnik co nejlépe nakládat s těmito škodlivými jevy, které vytváří a jeho cílem je obecně minimalizace negativních environmentálních odpadů.

Každý podnik by také měl myslet na sociální výkonnost, kdy nesmí opomíjet své zájmové skupiny a snažit se o nalezení nejlepší cesty, aby si všechny strany vyšly vstříc a vzájemně z těch vztahů každý načerpal co nejvíc. Je obecně známo, že klíč k úspěchu spočívá ve spokojenosti a motivovanosti svého pracovníka a díky tomu roste produktivita práce, čehož chtějí podniky dosáhnout.

# **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ**

## **Cíle práce**

Hlavním cílem bakalářské práce je na základě vhodně zvolených finančních a nefinančních ukazatelů vyhodnotit současnou výkonnost vybrané společnosti Bosch Diesel, s r.o. a navrhnout případná opatření k jejímu zlepšení.

## **Metody a postupy zpracování**

Pro splnění hlavního cíle jsou stanoveny cíle dílčí v rámci udržitelnosti podniku, která zahrnuje oblasti environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti, kdy pomocí výpočtů ukazatelů se mohou objevit možné nedostatky.

Tato práce je rozdělena do tří hlavních částí, jejich kapitol a podkapitol pro lepší přehled.

V první části jsou zmíněné teoretické poznatky k obecné výkonnosti podniku. Dále je zde v první kapitole uvedena definice udržitelnosti a její jednotlivé oblasti, které jsou zde popsány a v každé oblasti zvoleny ukazatele pro následnou analýzu v druhé části. První podkapitola se zabývá environmentální výkonností, kde je zvolen klíčový indikátor odpadu, kterým se pomocí poměru dvou veličin vypočítá meziroční srovnání. Výsledné hodnoty jsou následně porovnány se zvolenou konkurencí, konkrétně se společností Continental Automotive, s r.o. Informace, které jsou využity při vstupu naznačí, jak si společnost vede v úsilí o snižování odpadu v rámci pěti let. Druhá podkapitola udržitelnosti se zabývá sociální výkonností, kde je zvoleno zaměření na jednu ze čtyř základních oblastí, a to pracovně právní vztahy a důstojné pracovní podmínky, které takto dělí organizace Global Reporting Initiative. Jedná se o ukazatele počet zaměstnaných osob a průměrná mzda, na základě kterých, lze hodnotit tuto výkonnost. V obou případech je uvedeno také rozdělení na administrativní a dělnické profese. Ukazatele jsou v porovnání s průměrným počtem a platem zaměstnaných osob v automobilovém průmyslu a také s průměrným platem obecně v České republice. Třetí a poslední podkapitola je věnována ekonomické výkonnosti, která je měřená elementárními (tradičními) ukazateli finanční analýzy. V této podkapitole je pouze nastíněná ekonomická stránka, jelikož detailně je popsána až v následující druhé kapitole práce ve finanční analýze, jelikož se jedná

o delší teoretické poznatky této problematiky. V rámci kapitoly finanční analýzy jsou uvedeny tyto podkapitoly: uživatelé finanční analýzy, zdroje informací pro zpracování finanční analýzy a základní metody finanční analýzy. V rámci základních metod finanční analýzy jsou vybrány klasické ukazatele a to: ukazatele rentability, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele likvidity. Z těchto jednotlivých skupin jsou zvoleny a detailně popsány ty nejdůležitější.

Druhá část je již praktická a odráží teoretické poznatky z první části v rámci analýzy. V první kapitole druhé části je uvedena charakteristika vybrané společnosti a to: historie, základní údaje, právní forma a organizační struktura, předmět podnikání a hlavní konkurence. V dalších třech kapitolách je již analyzována environmentální, sociální a ekonomická výkonnost, pomocí již zmíněných ukazatelů v první (teoretické) části. Výsledné hodnoty ukazatelů jsou porovnány a interpretovány. Na konci této části je uvedeno také celkové shrnutí a nedostatky, které budou potom předměty návrhů třetí části.

Poslední třetí část práce se věnuje hodnocení výsledků provedených analýz a jsou zde navrženy opatření ke zlepšení výkonnosti společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Měření výkonnosti podniku lze dvěma pohledy, a to nefinančními a finančními faktory. Nefinanční faktory zde představuje udržitelnost podniku ve vzájemných vazbách environmentálního, sociálního a ekonomického pilíře, kdy finanční faktory ekonomického pilíře tvoří početní ukazatelé finanční analýzy, ze které se zjistí, jak je na tom podnik po finanční stránce. Budu se tedy pro to v práci zabývat oběma pohledy, které mi pomohou k celkovému hodnocení výkonnosti podniku, které je cílem práce.

## **Výkonnost podniku**

Hodnocení výkonnosti podniku je neodmyslitelnou součástí manažerských systémů podniku a významný manažerský nástroj. Dochází na něm k zjišťování zhodnocení vložených prostředků. Moderní metody neuplatňují jen finančně-ekonomické ukazatele, jak tomu bylo v minulosti, ale snaží se zařadit také kvalitativní a časové ukazatele, které výstižněji zaznamenávají klíčové oblasti a procesy v podniku. Aplikací hodnocení výkonnosti můžou majitelé identifikovat ziskové či neziskové aktivity. Ohodnocení dosažených výsledků na základě zjištěných informací a dosažených výsledků z minulosti, vede k vymyšlení strategie zaměřené na budoucnost. *Cílem není měřit, ale umožnit zlepšení výkonnosti* (Strelcová, 2019, s. 1).

Při hledání systému kritérií měření výkonnosti podniku je nezbytné položit si otázku vlastní podstaty podnikatelské činnosti a cílů existence podniku, která je spojena s tzv. transformací, respektive jakousi přeměnou vstupů na výstupy tak, aby hodnota výstupu byla vyšší než hodnota vstupu. Klíčovým pro tuto vyšší hodnotu výstupu je prodej vytvořených úkonů zákazníkům, které budou odpovídat potřebám trhu a bude po nich poptávka (Fibírová, 2005, s. 11–12).

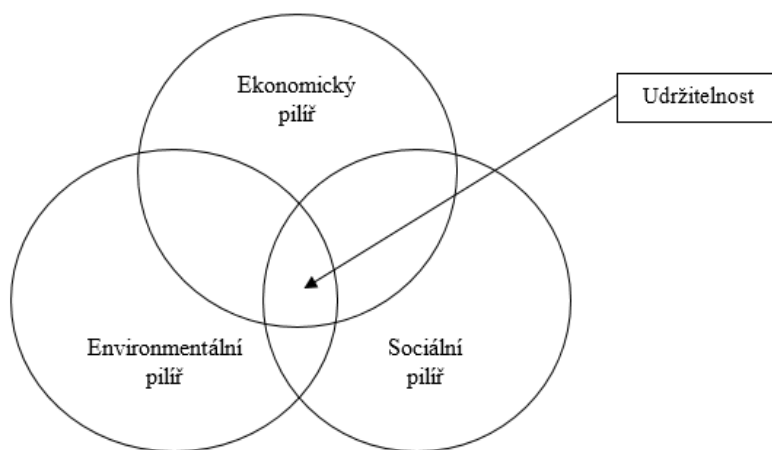
Pokud je systém pro měření výkonnosti správně navržený, může umožňovat základ pro efektivní systém řízení podnikové výkonnosti, a proto může být použit jako manažerský nástroj pro operativní, taktické i strategické řízení podniku (Knápková, 2011, s. 11).

Na konci 20. století lze pozorovat významné změny v podnikové strategii a řízení vztahující se k udržitelnému myšlení a vnímání ho jako obchodní podnikovou strategii. Řízení výkonnosti je založeno na hodnocení jak finančních, tak nefinančních ukazatelů tzv. *klíčových ukazatelů výkonnosti* (KPIs.) (Kocmanová, 2013, s. 13, 20).

Tyto klíčové ukazatele obecně pomáhají společnostem plánovat a regulovat jejich environmentální, sociální a ekonomické priority, ale podnik si je musí zvolit sám, s ohledem na jeho strategii a odvětví, aby pro něj tyto ukazatele byly podstatné a dávaly smysl pro pozdější uvedení v jejich reportingu (Kocmanová, 2010, s. 109).

## 1.1 Udržitelnost podniku

Musí být určitá rovnováha a vyváženost mezi environmentální, sociální a ekonomickou oblastí, což zdůrazňuje koncepce udržitelnosti. Smyslem je naplnění tří základních cílů, a to šetrného využívání zdrojů a ochrany životního prostředí, udržení značné a pevné úrovně ekonomického růstu a zaměstnanosti s řádnými pracovními podmínkami, a to celé v harmonii se sociálním rozvojem, který uznává potřeby všech. To je znázorněno v následujícím obrázku č. 1 (Kocmanová, 2013, s. 13).



**Obrázek č. 1: Udržitelnost**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kocmanová, 2013, s. 13)

Je to tedy nějaká podniková strategie, která pozoruje dlouhodobý podnikový růst, efektivnost, výkonnost, konkurenceschopnost podniku implikace environmentálních, sociálních a ekonomických aspektů do podnikového řízení (Kocmanová, 2013, s. 14).

### **1.1.1 Environmentální výkonnost**

Environmentální pilíř, jak už bylo zmíněno, se zaměřuje na oblast ochrany životního prostředí konkrétně na jeho *zlepšování a zabránění vyčerpání omezených přírodních zdrojů*. Tento pilíř dává důraz na to, že hospodářská činnosti a celkový civilizační rozvoj se odehrává v rozšířenějším rámci přírodních podmínek. Lidé jsou proto závislí na přírodních zdrojích a na ostatních životodárných planetárních systémech např. klimatických, fungování atmosféry, biochemické cykly a podobně. Právě v rámci těchto podmínek by se měla zavádět ekologická šetrná technologie, kdy kvalitní životní prostředí má silný vliv na kvalitu života populace (Kocmanová, 2010, s. 14).

Společnosti se snaží hledat způsob a porozumění své environmentální výkonnosti a dělat vše pro to, aby ji zlepšily. Lze toho dospět efektivním řízením prvků jejich činností, které mají značný dopad na životní prostředí (Kocmanová, 2013, s. 31).

#### **Norma ČSN EN ISO 14001**

Zvolená organizace Bosch Diesel, s.r.o. (v praktické části práce) se řídí dle své interní směrnice ČSN EN ISO 14001:2015, proto zde uvedu, co vlastně tato směrnice je. Jedná se o normu, která specifikuje požadavky a poskytuje návod na systém environmentálního managementu, které může společnost použít pro zvýšení environmentální výkonnosti. Je to tedy mezinárodně uznávaný standard pro systémy řízení ochrany životního prostředí. Umožňuje snížit dopady společnosti na životní prostředí, odhalit možné příležitosti k úsporám a snížit odpovědnost za poškozování životního prostředí (NQA, 2021).

#### **Ukazatele environmentální výkonnosti**

Hlavním záměrem je poskytnutí základu pro vyhodnocení progresu v dané oblasti životního prostředí a posudku dodržování zadaných cílů stanovených odpovědnými lidmi za toto odvětví v rámci environmentální politiky podniku. Také by mělo zodpovědět na otázky vedení podniku, jakým směrem se bude dále vyvíjet další opatření a techniky snižující environmentální dopad společnosti. Hlavním cílem je hlavně minimalizace negativních environmentálních dopadů, znamená to také třeba nové obchodní příležitosti a finanční úspory, jelikož by se měla šetrněji využívat

energie, umět recyklovat, snížit odpady a znečišťování a přispět tak těmi všemi možnostmi k účinnějšímu provozu se snížením nákladů na něj. Podnik si může zvolit, na co se bude zaměřovat, nebo je to nařízené zákonem (Kocmanová, 2013, s. 32).

### **Klíčové environmentální ukazatele výkonnosti podniku**

Tyto ukazatele zahrnují všechny typy organizací. Jejich záměrem je orientovat se na environmentální výkonnost podniku v následujících oblastech životního prostředí:

- *účinnost materiálové spotřeby,*
- *energetická účinnost,*
- *vodní hospodářství,*
- *odpadové hospodářství,*
- *biologická rozmanitost (biodiverzita),*
- *emise do ovzduší,*
- *ostatní* (Kocmanová, 2013, s. 34-35).

V práci se budu zabývat v rámci environmentální výkonnosti pouze odpadovému hospodářství, jelikož to budu v praktické části práce aplikovat na výrobní společnost, která se právě o toto zajímá.

### **Ukazatele pro odpadové hospodářství**

Společnost zaznamenává data v průběhu několika let a mohou na tom sledovat úroveň vývoje, jehož společnost dosáhla ve snaze snižování odpadu. Také mohou vidět eventuelní zlepšení v postupu efektivnosti a produktivity. Snížení odpadů také pomáhá k bezprostřednímu poklesu nákladů na materiály a zpracování odpadů z finanční stránky (Kocmanová, 2013, s. 31–37).

Pro účely cíle práce a zjištění širšího pohledu na výkonnost podniku použiji klíčový indikátor odpadu (KPI odpady) z oblasti životního prostředí, který je poměrový relativní, určený pro meziroční srovnávání s konkurencí. Jako vstup v čitateli bude *celková roční produkce nebezpečného odpadu vyjádřená v jednotkách tuny (t)* a výstup ve jmenovateli bude *celková roční hrubá přidaná hodnota vyjádřená v milionech korun* (EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA, 2009).

$$KPI \text{ odpady} = \frac{\text{celková roční produkce nebezpečného odpadu (t)}}{\text{celková roční hrubá přidaná hodnota (mil. Kč)}}$$

Vzorec č. 1: Klíčový indikátor odpady (Zdroj: EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA, 2009)

### 1.1.2 Sociální výkonnost

Sociální výkonnost při prvním pohledu na produkty není vidět. Vidět lze až aplikováním do marketingové komunikace, kdy jde o jakousi komunikaci či spolupráci se zájmovou skupinou společnosti a tím se docílí konkurenční výhody. Společnost by měla brát ohledy na nároky zájmových skupin a rozvíjet s nimi vztahy. Pokud budou zaměstnanci spokojeni a bude jim kladena dostatečná péče, tak se to pozitivně promítne na jejich výkonu, což by mělo být snahou každého podniku. Pokud budou zaměstnanci spokojeni a budou podávat očekávaný výkon bude to vést ke zvyšování produktivity pracovníků a samozřejmě růstu ekonomické výkonnosti, což je cílem. Také je důležité, aby byli spokojeni zákazníci, což vede k lepší pozici na trhu, kdy spokojení zákazníci mohou přivést nové spotřebitele a tím tak zvýšit prodej (Kocmanová, 2013, s. 38–39).

Na začátku je vhodné si určit jednu ze sociálních norem, díky kterým se vyberou konkrétní sociální ukazatele. Patří mezi ně (Kocmanová, 2013, s. 39):

- *Global Reporting Initiative,*
- *Společenská odpovědnost firem,*
- *Social Accountability 8000,*
- *ČSN ISO 26000:2010 – Pokyny pro oblast společenské odpovědnosti,*
- *Bezpečný podnik,*
- *ČSN OHSAS 18001:2008 – Management bezpečnosti a ochrany zdraví při práci,*
- *IQNET SR 10 - Systém managementu společenské odpovědnosti,*
- *AA 1000 AccountAbility – Stakeholder Engagement Standard,*
- *Friendly Employer* (Kocmanová, 2013, s. 39).

Já si zvolila organizaci Global Reporting Initiative, podle které zvolím ukazatele pro dosažení cíle práce.

## **Global Reporting Initiative**

Jedná se o nezávislou mezinárodní organizaci založenou v roce 1997 se sídlem v Amsterdamu. Tato organizace napomáhá všem typům, velikostem podniků působícím v kterékoliv oblasti přijímat opatření a lepší rozhodnutí v rámci ekonomické, environmentální a sociální oblasti (GRI, 2021).

### **Ukazatele sociální výkonnosti**

Sociální výkonnost využívá spousty ukazatelů z různých oblastí pro měření a hodnocení její výkonnosti. Pro účel práce a dosažení cíle použijí nefinanční ukazatele, které jsou z jedné ze čtyř základních oblastí, které dělí již zmíněná organizace GRI. Jedná se konkrétně o oblast pracovně právních vztahů a důstojných pracovních podmínek (Kocmanová, 2013, s. 39).

Ukazatele, které budu v jednotlivých pěti letech sledovat jsou: počet zaměstnaných osob, rozdělení tohoto počtu na dělnické a administrativní profese a průměrná mzda ve vybrané společnosti s porovnáním průměrné mzdy automobilového průmyslu a průměrné mzdy obecně celé České republiky. Tyto ukazatele nastíní zaměstnaneckou strukturu společnosti a jejich finanční ohodnocení.

### **1.1.3 Ekonomická výkonnost**

Informace, které se zjistí díky ukazatelům ekonomické výkonnosti jsou velmi důležité pro určení, jak podnik nakládá se svými dosavadními prostředky a jak by mohl nejlépe nakládat s novými či budoucími zdroji. Nesmí se však plést pojmy finanční prostředky (peníze) a výkonnost, kdy výkonnost vyjadřuje schopnost rozšiřovat právě to vlastnictví ve formě finančních prostředků. Ekonomickou výkonnost je zapotřebí stále analyzovat a hodnotit. Také je důležité vědět, že pouze hodnocení finanční a ekonomické výkonnosti nelze určit jeho kvalitní výkonnost a nevede to k dlouhodobému úspěchu společnosti a udržitelnosti, jelikož metody finanční analýzy nesou nedostatky v opomíjení tzv. nehmotných aktiv, jako je třeba spokojenost zákazníků, dále se pouze zaměřují na důsledky a ne příčiny, nebere v potaz třeba majetek poskytnutý na leasing, který sice není ve vlastnictví podniku, ale slouží k jeho podnikání, lze legálně ovlivňovat výši vykazovaného zisku formou

tvorby rezerv, opravných položek a podobně. Proto by se rozhodně management podniku neměl rozhodovat jen s pomocí ekonomické výkonnosti (Kocmanová, 2013, s. 58–59).

Ekonomická výkonnost je v případě této práce hodnocena ukazateli finanční analýzy viz následující kapitola 1.2 o finanční analýze, jelikož tato problematika je velmi rozsáhlá.

## **1.2 Finanční analýza**

Dle mého názoru je dobré na úvod říct, co vlastně finanční analýza je, pro koho je významná, k čemu slouží, kde se najdou data potřebná pro sestavení analýzy a dosažení potřebných výsledků a samozřejmě je umět interpretovat a porozumět vazbám mezi nimi.

Pro finanční analýzu existuje řada různých definicí od lidí, kteří ji zkoumali pro své účely, avšak tyto definice se od sebe liší jen rozdílným úhlem pojetí, ale ve své podstatě jde o jedno a to samé. Jak už z názvu vyplývá, finanční analýza obecně slouží ke komplexnímu zhodnocení finanční situace podniku. Pomáhá zjistit, zda je podnik dostatečně ziskový, zda má vhodnou kapitálovou strukturu, zda efektivně využívá svých aktiv, zda je schopen splácet včas své závazky a celou řadu dalších významných skutečností (Knápková, 2017, s. 17).

Zejména pomáhá posoudit nejen tedy stav podnikových financí jako takových, ale především finanční zdraví podniku a to, jak je podnik schopný zhodnocovat vložený kapitál. K tomu se využívají různé metody, aby se tyto informace o podniku zjistily (Kiselačková, 2017, s. 20).

Proto lze také finanční analýzu chápat jako nástroj, jež dovolí z běžně dostupných informací získat informaci další jinak nedostupnou (Kalouda, 2017, s. 57).

Tvorba finanční analýzy spadá do působnosti finančního manažera a vrcholového vedení podniku (Vochozka, 2020, s. 33).

### 1.2.1 Uživatelé finanční analýzy

Tvorba finanční analýzy sice spadá do kompetencí finančního manažera a vrcholového vedení podniku, aby z toho učinili závěry, avšak zajímá také mnoho dalších zainteresovaných subjektů mimo podnik. Uživatelé finanční analýzy se proto dělí na interní a externí. Uživatelů finanční analýzy je celá řada, proto všechny nelze vypsat a vybrala jsem jen pár příkladů (Kislingerová, 2010, s. 48).

Do **externích** uživatelů patří:

- *obchodní partneři, zahrnují dodavatele i odběratele,*
- *banky, případně jiní věřitelé,*
- *držitelé dluhopisů podniku,*
- *investoři,*
- *burzovní makléři,*
- *konkurenční firmy,*
- *stát a jeho orgány,*
- *auditoři, účetní a daňoví poradci podniku* (Kislingerová, 2010, s. 48).

Do **interních** uživatelů patří:

- *majitelé firmy,*
- *manažeři,*
- *zaměstnanci,*
- *odboráři* (Kislingerová, 2010, s. 48).

Pro **dodavatele** je důležité, zda je podnik schopen hradit splatné závazky a zjišťují zejména solventnost, likviditu a zadluženost. U **odběratelů** je jejich prioritou bezproblémové zajištění výroby a mají zájem o příznivou finanční situaci dodavatele (Kislingerová, 2010, s. 49).

**Banky a ostatní věřitelé** využívají finanční analýzu pro účely, aby zjistili finanční stav svého existujícího či potenciálního dlužníka, žádá-li ho dlužník například o úvěr, což je pro banky důležité, jakou má věřitel finanční situaci a zda je schopen splácet (Kislingerová, 2010, s. 48–49).

V případě **investorů** se jedná o akcionáře a ostatní, kteří podniku poskytují kapitál. Sledují informace o finanční výkonnosti podniku, jelikož potřebují vědět informace k tomu, aby rozhodli o případných investicích podniku (riziko a výnos investice) a k tomu, aby věděli, jak podnik nakládá s jejich poskytnutými zdroji (Kislingerová, 2010, s. 48–49).

**Účastníci kapitálového trhu** využívají výsledky finanční analýzy k rozhodování, zda by měli investovat do toho podniku a k sestavení optimálního portfolia (Kubíčková, 2015, s. 12).

**Konkurenční firmy** využívají výsledky a podmínky finanční analýzy konkurenčního podniku k porovnávání s vlastními výsledky a podmínky (Kubíčková, 2015, s. 12).

**Stát** se primárně zaměřuje na kontrolu správnosti vykázaných daní. Státní orgány používají informace pro vytváření statistik, k rozdělování finančních výpomocí, k dohledu nad podniky podléhající státu a pro přehled o finančním stavu podniku, kterým byly svěřeny státní závazky (Kislingerová, 2010, s. 49).

**Majitelé firmy/podniku, či vlastníci** využívají finanční analýzu k posouzení míry zhodnocení vlastního kapitálu a prostředků. Dále, zda management efektivně využívá činnosti, jak má být rozdělen a využit zisk a hodnocení strategických záměrů (Kubíčková, 2015, s. 11).

Jelikož **manažeři**, jakožto interní uživatelé, mají přístup k důvěrným informacím uvnitř podniku, mají proto reálný obraz finanční situace podniku a jsou z toho schopni udělat co nejpřesnější finanční analýzu. Výstupy z této analýzy jim slouží k jejich každodenní pracovní činnosti, kdy je využívají pro operativní i strategické řízení podniku (Kislingerová, 2010, s. 49).

**Zaměstnanci** chtějí mít jistotu zaměstnání a možnosti mzdové či sociální, proto mají zájem o prosperitu a hospodářskou i finanční stabilitu podniku, ve kterém pracují (Kislingerová, 2010, s. 49–50).

### 1.2.2 Zdroje informací pro zpracování finanční analýzy

Samozřejmě každá analýza potřebuje vstupní data, z nichž se sestaví potřebná analýza. Pro finanční analýzu patří k významným zdrojům účetní výkazy, kdy znalost jejich obsahu a souvztažnosti je základním předpokladem pro práci s nimi. Podmínkou je, aby tyto výkazy věrně odrážely skutečnou situaci podniku, ale jelikož jsou zpracovávány pro účely účetní a daňové, neobsahují všechna data ekonomické reality podniku a patří proto k slabým stránkám finanční analýzy, proto by finanční analýza měla sloužit k tomu, jak dnešní situace může ovlivnit budoucí vývoj a co je potřeba udělat pro zlepšení finanční situace (Knápková, 2017, s. 21, 150).

Účetní výkazy lze rozdělit do dvou základních částí:

1. *finanční účetní výkazy*,
2. *vnitropodnikové účetní výkazy* (Růčková, 2019, s. 18).

**Finanční účetní výkazy** se řadí mezi externí, jelikož poskytují informace právě externím uživatelům a jde tedy o veřejně dostupné informace, které je firma povinna zveřejňovat nejméně jedenkrát ročně a jedná se o takový základ všech informací pro firemní finanční analýzu. „*Dávají přehled o stavu a struktuře majetku, zdrojích krytí, tvorbě a užití výsledku hospodaření a také o peněžních tocích*“. Tyto informace jsou zveřejněny prostřednictvím obchodního rejstříku, který je veřejný a může do něho kdokoliv nahlédnout (Růčková, 2019, s. 18–19).

**Vnitropodnikové účetní výkazy** vycházejí z vnitřních potřeb každé firmy, tudíž nemají právně závaznou úpravu. Jelikož se jedná o vnitropodnikové informace, jsou přesnější a vylučují riziko odchylky od skutečnosti, jelikož se sestavují častěji a umožňují vytváření detailnějších časových řad. Většinou mají důvěrný charakter (Růčková, 2019, s. 19–20).

Pro vypracování finanční analýzy se za hlavní zdroj informací považuje účetní závěrka (Vochozka, 2020, s. 34).

Účetní závěrka se rozděluje jako: řádná, mimořádná a mezitímní (Kislingerová, 2010, s. 50).

- **Řádná účetní závěrka** se sestavuje k poslednímu dni běžného účetního období, kdy se uzavírají účetní knihy a výstupy slouží pro výpočet daně z příjmu. Jedná se pravděpodobně o nejčastější typ účetní závěrky a jedná se o tzv. konečnou účetní závěrku (Kislingerová, 2010, s. 50).
- **Mimořádná účetní závěrka** se sestavuje v ostatních případech než řádná, kdy je její tvorba závislá na mimořádných událostí např. ke dni předcházejícímu dni vstupu do likvidace, ke dni zrušení bez likvidace, vstup společnosti do insolvenčního řízení a podobně. Rovněž se tato účetní závěrka řadí mezi konečnou (Kislingerová, 2010, s. 51).
- **Mezitímní účetní závěrka** se sestavuje v průběhu běžného účetního období a rozdíl oproti řádné je v tom, že se neuzavírají účetní knihy a inventarizace se provádí jen pro účel vyjádření ocenění majetku např. při přeměně společnosti. Tato účetní závěrka má tzv. omezenou vypovídající schopnost (Kislingerová, 2010, s. 51).

V praxi se ještě lze setkat s tzv. **konsolidovanou účetní závěrkou**, která se povinně zpracovává mezi kapitálově propojené podniky, tedy skupinou podniků. Jedná se o řádnou účetní závěrku. Slouží k vyjádření finančních účinků, jako by se všechny podniky spojily do jednoho a má informovat akcionáře či společníky mateřské společnosti podniku a dalších osob (Kislingerová, 2010, s. 51).

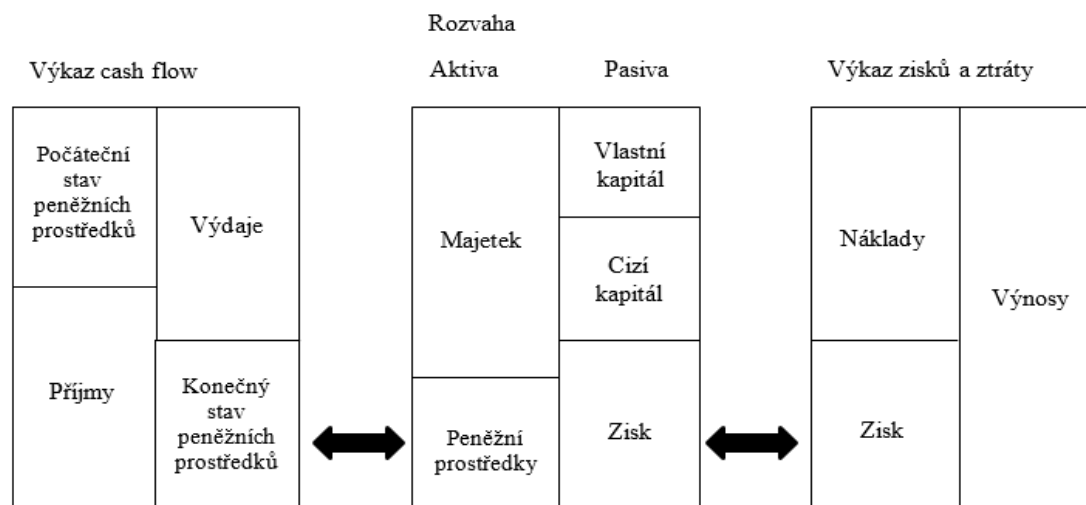
Účetní závěrka se skládá z těchto účetních výkazů:

- *rozvaha*,
- *výkaz zisku a ztráty*,
- *výkaz cash flow (přehled o peněžních tocích)*,
- *příloha k účetní závěrce* (Vochozka, 2020, s. 34).

Dalšími zdroji dat pro účely finanční analýzy jsou:

- *výroční zpráva*,
- *prospekt cenného papíru* (Kubičková, 2015, s. 17).

Výkazy jsou navzájem provázané a **jejich vztahy** jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 2.



Obrázek č. 2: Vztahy mezi výkazem cash flow, rozvahou a výkazem zisků a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2021)

## Rozvaha

Jedná se o základní výkaz účetní závěrky. Rozvaha má tzv. bilanční schopnost, kdy aktiva společnosti (stav majetku k určitému časovému okamžiku) se musí rovnat straně pasiv společnosti (zdroje krytí již zmíněných aktiv) a nikdy se změna nesmí odrazit pouze v jedné položce. Také se strana aktiv nazývá jako majetková struktura podniku a strana pasiv jako finanční struktura, ze které je majetek (aktiva) financován (Dluhošová, 2010, s. 52).

Rozvaha je založena na takzvaném **akruálním principu**, což znamená, že se zakládá na vztahu výnosů a nákladů k určitému časovému okamžiku, čímž víme o finanční situaci a ziskovosti podniku (Kislingerová, 2010, s. 73).

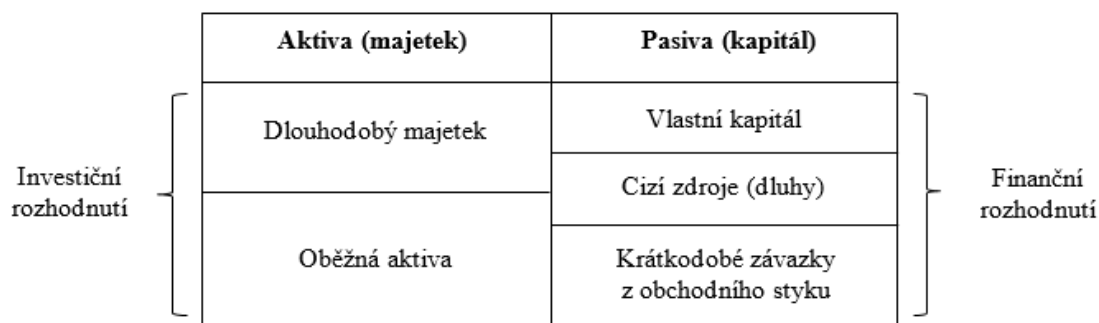
**Princip bilanční rovnosti** rozvahy, tedy **AKTIVA = PASIVA**, se dá také vyjádřit jako:

$$\text{Aktiva} = \text{Dlouhodobý majetek} + \text{Oběžná aktiva},$$

respektive jako:

$$\text{Aktiva} = \text{Vlastní kapitál} + \text{Cizí kapitál} + \text{Krátkodobé závazky z obchodního styku},$$

což se dá vyjádřit v následujících dvou schématech – obrázek č. 3 a tabulka č. 1 (Kislingerová, 2010, s. 53).



**Obrázek č. 3: Zjednodušená struktura rozvahy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kislingerová, 2010, s. 52)

**Tabulka č. 1: Detailní struktura rozvahy**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Knápková, 2017, s. 24)

| Rozvaha  |                                       |         |                                               |
|----------|---------------------------------------|---------|-----------------------------------------------|
| A.       | Pohledávky za upsaný základní kapitál | A.      | Vlastní kapitál                               |
| B.       | Stálá aktiva                          | A. I.   | Základní kapitál                              |
| B. I.    | Dlouhodobý nehmotný majetek           | A. II.  | Ážio a kapitálové fondy                       |
| B. II.   | Dlouhodobý hmotný majetek             | A. III. | Fondy ze zisku                                |
| B. III.  | Dlouhodobý finanční majetek           | A. IV.  | VH minulých let                               |
| C.       | Oběžná aktiva                         | A. V.   | VH běžného účetního období                    |
| C. I.    | Zásoby                                | A. IV.  | Rozhodnuto o zálohách na výplatě podílu zisku |
| C. II.   | Pohledávky                            | B.+C.   | Cizí zdroje                                   |
| C. II. 1 | Dlouhodobé pohledávky                 | B.      | Rezervy                                       |
| C. II. 2 | Krátkodobé pohledávky                 | C.      | Závazky                                       |
| C. III.  | Krátkodobý finanční majetek           | C. I.   | Dlouhodobé závazky                            |
| C. IV.   | Peněžní prostředky                    | C. II.  | Krátkodobé závazky                            |
| D.       | Časové rozlišení aktiv                | D.      | Časové rozlišení pasiv                        |

### Výkaz zisku a ztráty (tzv. výsledovka)

Obsah výkazu tvoří pohyb výnosů, nákladů a výsledku hospodaření za určité období, zpravidla kalendářní rok. Smyslem je sdělovat úspěšnost podniku o výsledku, kterého podnik dosáhl jeho činností. Jedná se o vztah mezi dosaženými výnosy a náklady spojené s jejich vytvořením. Za výnosy se považují peněžní částky, které podnik získal z veškerých svých činností za dané účetní období. Náklady pak znázorňují peněžní částky, které podnik vydal na získání výnosů. Nemusí se jednat o inkasované peněžní částky, co se týče výnosů, a zároveň se nemusí jednat o skutečné zaplacení peněžní částky v rámci nákladů, ve stejném období (k činnosti došlo, ale zaplacení bude až v následujícím období). Stejně tak jako rozvaha je výkaz zisku a ztráty založen na aktuálním principu (Kislingerová, 2010, s. 66).

Jak náklady, tak výnosy se také rozdělují v rámci výkazu zisku a ztráty do dvou podskupin a to:

- z *provozní činnosti*,
- z *finanční činnosti* (Scholleová, 2017, s. 19).

Když se vrátím k vysvětlení výsledku hospodaření a zvážím, že se výnosy a náklady tedy dělí do těchto dvou podskupin, tak se výsledek hospodaření z provozní činnosti získá, pokud se postupně sečtou výnosy a odečtou náklady přímo související s provozem podniku (tržby, výkonová spotřeba, změna stavu zásob vlastní činnosti, aktivace, odpisy, ostatní provozní výnosy/náklady). Naopak výsledek hospodaření z finanční činnosti se získá odečtením finančních nákladů od finančních výnosů, které jsou vázány s hospodařením podnikového kapitálu. Součtem výsledku hospodaření z provozní a finanční činnosti se dosáhne výsledku hospodaření před zdanění a následným odečtením daně z příjmu se dostává konečný výsledek hospodaření za účetní období tzv. čistý zisk (Scholleová, 2017, s. 19).

Tato struktura je znázorněna v následující tabulce č. 2.

**Tabulka č. 2: Zkrácená struktura výkazu zisku a ztráty**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Scholleová, 2017, s. 21–22)

| Výkaz zisku a ztráty |                                                                               |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| I.                   | Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb                                    |
| II.                  | Tržby za prodej zboží                                                         |
| A.                   | Výkonová spotřeba                                                             |
| B.                   | Změna stavu zásob vlastní činnosti                                            |
| C.                   | Aktivace                                                                      |
| D.                   | Osobní náklady                                                                |
| E.                   | Úpravy hodnot v provozní oblasti (odpisy)                                     |
| III.                 | Ostatní provozní výnosy                                                       |
| F.                   | Ostatní provozní náklady                                                      |
| *                    | Provozní výsledek hospodaření (I. + II. – A. – B. – C. – D. – E. + III. – F.) |
| IV. – VII.           | Finanční výnosy                                                               |
| G. – K.              | Finanční náklady                                                              |
| *                    | Finanční výsledek hospodaření (finanční náklady – finanční výnosy)            |
| **                   | Výsledek hospodaření před zdaněním (provozní výsledek + finanční výsledek)    |
| L.                   | Daň z příjmu                                                                  |
| **                   | Výsledek hospodaření po zdanění                                               |
| M.                   | Převod podílu na VH společníků                                                |
| ***                  | Výsledek hospodaření za účetní období                                         |

Výsledek hospodaření se také nazývá podle toho, v jaké fázi se s ním počítá. Je vyjádřen pomocí zkratky z jeho celého znění v anglickém jazyce. Později v práci s ním budu pracovat v ukazatelích finanční analýzy (Scholleová, 2017, s. 22).

- **EAT** = *zisk po zdanění*
- **EBT** = *zisk před zdaněním*
- **EBIT** = *zisk před úroky a zdaněním*
- **EBITDA** = *zisk před úroky, zdaněním a odpisy*
- **NOPAT** = *provozní zisk po zdanění* (Scholleová, 2017, s. 22)

### **Výkaz cash flow**

Výkaz cash flow uvádí příjmy a výdaje, které podnik realizoval v minulém období. Je zde metoda dvou hřebíků (příjmy a výdaje), kdy je žádoucí, aby příjmy převyšovaly výdaje (odečítáme proto výdaje od příjmů). Tento výkaz znázorňuje skutečné pohyby peněžních prostředků, čímž doplňuje rozvahu a výkaz zisku a ztráty. Pojetí je založeno na již zmíněných příjmech a výdajích jinak řečeno na skutečných hotovostních tocích, kdy znázorňuje právě nesoulad hospodářských operací mezi náklady a výnosy na jedné straně a výdaji a příjmy na straně druhé (Kislingerová, 2010, s. 73).

Informace pro výkaz cash flow získáme z:

- *provozní činnosti,*
- *investiční činnosti,*
- *finanční činnosti* (Scholleová, 2017, s. 27).

Výkaz cash flow lze sestavit pomocí dvou metod, a to metody přímé nebo nepřímé. Přímá metoda spočívá v zachycení příjmů a výdajů a zároveň jejich rozdílu na základě skutečných plateb. Nepřímá metoda je založena na zjištění hospodářského výsledku (čistého zisku či ztráty) a o neshodu mezi příjmy a výnosy, výdaji a náklady (Scholleová, 2017, s. 28–29).

## **Příloha k účetní závěrce**

Hlavním záměrem přílohy je podat jak doplňující, tak vysvětlující informace k výkazům – rozvaze a výkazu zisku a ztráty. Musí být hlavně spolehlivá, srozumitelná a přehledná. Je důležitá zvláště pro externí uživatele. Poskytuje přehled o majetku, závazcích a vlastním kapitálu, nákladech, výnosech a hospodářském výsledku (Kislingerová, 2010, s. 76).

Její základní skupinu informací vytváří:

- *obecné údaje,*
- *informace o použitých účetních metodách, zásadách a způsobech oceňování,*
- *doplňující informace k rozvaze,*
- *přehled o peněžních tocích* (Kislingerová, 2010, s. 76).

## **Výroční zpráva**

Je to dokument, který zobrazuje hospodářské a finanční situace společností za předešlý rok. Účelem této výroční zprávy je informovat o jejich výkonnosti, činnosti a stávajícím hospodářským postavení. Také dále obsahuje jak finanční, tak nefinanční informace. Tuto zprávu povinně zpracovávají ty společnosti, které naplní podmínky uvedené v zákoně o účetnictví, nebo z vlastního rozhodnutí. Povinnost zveřejnit výroční zprávu mají společnosti zapsané v obchodním rejstříku, nebo kterým to stanoví zvláštní právní předpis (Kubíčková, 2015, 34–35).

## **Prospekt cenného papíru**

Tento prospekt je specifickým zdrojem a jeho cílem je být „průvodní listinou“ nového cenného papíru uváděného na kapitálový trh. Z důvodu, že má investora informovat o emitentovi tohoto papíru tak, aby se investor mohl kvalifikovaně rozhodnout o koupi, obsahuje údaje, které v účetních výkazech být nemohou a tyto náležitosti jsou upraveny zákonem o cenných papírech a předpisem Burzy cenných papírů v Praze. Tento prospekt je dostupný jak u emitenta, tak na burze a u obchodníků s cennými papíry, kteří tento list vydávají (Kubíčková, 2015, 35-36).

### 1.2.3 Základní (elementární) metody finanční analýzy

Metody, které budou dále konkrétně popsány, se pro svou jednoduchost staly velmi oblíbenými. Lze je také nazvat tradičními. Tyto elementární metody se v průběhu historického vývoje standardizovaly, což znamená, že jsou sestaveny podle přesně dodržovaných a jednotných principů a zásad (Knápková, 2017, s. 65).

#### ABSOLUTNÍ UKAZATELE

Tyto ukazatele vycházejí přímo z údajů obsažených v účetních výkazech a výročních zprávách společnosti a jedná se o takzvaná data v absolutním vyjádření, která měří rozměr konkrétních jevů, například: majetku, kapitálu či peněžního toku a podle toho, zda vyjadřují buď určitý stav – hovoříme o stavových veličinách nebo informují o údajích za určité období – hovoříme o veličinách tokových. Stavové veličiny jsou obsaženy v rozvaze a uvádějí hodnotu majetku a kapitálu k určitému datu (např. 31. 12.). Tokové veličiny naproti tomu například uvádí, jakých tržeb podnik dosáhl za určité období, tedy vyjadřují nějaký interval. Tyto veličiny jsou obsaženy ve výkazu zisku a ztráty a výkazu cash flow. Kromě sledování absolutní hodnoty ukazatelů v čase, se také zjišťují jejich relativní (procentní) změny (Kislingerová, 2010, s. 79).

#### Analýza trendů (horizontální analýza)

Zde se porovnávají změny ukazatelů v časové řadě za posledních 5 až 10 let. Jak již bylo zmíněno, musí se zde brát v potaz jak změny absolutní hodnoty, tak i jejich procentní vyjádření k výchozímu roku. Tyto změny se sledují po řádcích, tedy horizontálně, od toho je také odvozen název (Sedláček, 2001, s. 15).

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

**Vzorec č. 2: Absolutní změna** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 15)

$$\text{relativní změna} = (\text{absolutní změna} \times 100) / \text{ukazatel}_{t-1}$$

**Vzorec č. 3: Relativní změna** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 15)

t – značí příslušný rok (Sedláček, 2001, s. 15)

## **Procentní analýza položek (vertikální analýza)**

Tento procentní rozbor spočívá v tom, že se přistupuje k vyjádření jednotlivých položek účetních výkazů jako k procentním podílům vůči nějaké hlavní veličině, považované za 100 %. V rozvaze se obvykle volí za základnu výše aktiv (pasiv) a ve výkazu zisku a ztráty velikost celkových výnosů (nákladů). Například, pokud by se rozebírala oběžná aktiva, počítá s nimi jako se 100 % a rozebírají se jednotlivé položky např. zásoby, materiál, kolika % podíl mají právě k těmto oběžným aktivům (Knápková, 2017, s. 71).

## **ROZDÍLOVÉ UKAZATELE**

Rozdílové ukazatele slouží ke zjištění, jak je podnik likvidní, respektive jeho schopnost přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny své splatné závazky, a to při minimálních nákladech. Vyjadřují rozdíl mezi souhrnem určitých položek krátkodobých aktiv a určitých položek krátkodobých pasiv. Nejčastěji používaný rozdílový ukazatel je čistý pracovní kapitál.

### **Čistý pracovní kapitál**

ČPK se vyjadřuje v peněžních jednotkách a vypočte se odečtením krátkodobých závazků od oběžných aktiv. Jedná se o ukazatel platební schopnosti podniku (Knápková, 2017, s. 85).

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

**Vzorec č. 4: Čistý pracovní kapitál** (Zdroj: Knápková, 2017, s. 85)

Aby byl podnik likvidní musí mít přebytek krátkodobých likvidních aktiv (oběžná aktiva) nad krátkodobými cizími zdroji (krátkodobé závazky) (Knápková, 2017, s. 85).

ČPK lze vypočítat nejen z položek na straně aktiv, ale také na straně pasiv (Kubíčková, 2015, s. 99).

$$\text{ČPK} = \text{vlastní kapitál} + \text{cizí kapitál dlouhodobý} - \text{stálá aktiva}$$

**Vzorec č. 5: Čistý pracovní kapitál** (Zdroj: Kubíčková 2015, s. 99)

### **Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond (čistý peněžní majetek)**

Jedná se o modifikaci, již zmíněných ukazatelů ČPK a ČPP, která není tak využívána. Jde o to, že se zde užívá jen nejlikvidnějších aktiv, a proto se od oběžných aktiv odstraňují zásoby jakožto položka nejméně likvidní (Sedláček, 2011, s. 38–39)

$$\text{ČPM} = (\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}) - \text{krátkodobé závazky}$$

**Vzorec č. 6: Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond (čistý peněžní majetek)**

(Zdroj: Kubíčková, 2015, s. 104)

### **Čisté pohotové prostředky**

Tyto prostředky určují okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků, proto se jedná o rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky. Pohotové finanční prostředky s nejvyšším stupněm likvidity jsou peníze v hotovosti a peníze na běžném účtu. Zahrnují se zde také šeky, směnky, krátkodobé cenné papíry a podobně, které ale mají nižší stupeň likvidity. Okamžitě splatné závazky jsou závazky, které jsou splatné v příštím dnu, týdnu, měsíci (Knápková, 2017, s. 86).

$$\text{ČPP} = \text{pohotové finanční prostředky} - \text{okamžitě splatné závazky}$$

**Vzorec č. 7: Čisté pohotové prostředky** (Zdroj: Knápková, 2017, s. 86)

nebo

$$\text{ČPP} = \text{krátkodobá aktiva} - \text{zásoby} - \text{krátkodobé pohledávky} - \text{splatná krátkodobá pasiva}$$

**Vzorec č. 8: Čisté pohotové prostředky** (Zdroj: Knápková, 2017, s. 86)

V analytické části práce použiji vzorec č. 8.

## POMĚROVÉ UKAZATELE

*Poměrové ukazatele pokrývají veškeré složky výkonnosti podniku (Kislingerová, 2017, s. 97).*

Tyto ukazatele vyjadřují vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli, které se dávají do vzájemných poměrů. Nejčastěji vystupují z účetních dat rozvahy a zisku a ztráty, kdy v rozvaze mají povahu stavových veličin (určitý stav k určitému datu) a ve výkazu zisku a ztráty vyznačují výsledky podnikové činnosti za určité plynulé období. Tyto ukazatele jsou nejrozšířenější, jelikož dávají rychlý málo nákladný přehled o finanční charakteristice podniku. Velikou nevýhodou je ale nedostatečná schopnost vysvětlovat jevy. Mohou se sestavovat buď jako podílové, kdy se dává do poměru nějaká část celku a celek (například podíl vlastního kapitálu k celkovému kapitálu), nebo také jako vztahové, kdy se sleduje poměr samostatných veličin (například poměr zisku k celkovým aktivům) (Sedláček, 2001, s. 61).

Obvykle se člení na:

1. *ukazatele rentability,*
2. *ukazatele aktivity,*
3. *ukazatele zadluženosti,*
4. *ukazatele likvidity,*
5. *ukazatele tržní hodnoty,*
6. *provozní (výrobní) ukazatele,*
7. *ukazatele na bázi finančních fondů a cash flow (Sedláček, 2001, s. 61-62).*

Já budu v práci konkrétně popisovat jen první čtyři.

### **1. Ukazatele rentability**

Rentabilita je obecně vymezena jako poměr zisku a vloženého kapitálu. Ten se užívá obvykle ve třech formách, dle typu použití na tyto ukazatele: *rentabilita aktiv (Return on Assets, ROA)*, *rentabilita vlastního kapitálu (Return on Equity, ROE)*, *rentabilita*

*dlouhodobě investovaného kapitálu (Return on Capital Employed, ROCE)* (Dluhošová, 2010, s. 80).

To, jak podnik hospodaří se svým majetkem a kapitálem se odráží na hodnotách rentability a čím je hodnota vyšší, tím lépe. Ve všech ukazatelích se poměruje jeden ukazatel, který je tokovou veličinou a druhý, který je veličinou stavovou. Ukazatele rentability udávají, kolik korun zisku připadá na 1 korunu jmenovatele (Scholleová, 2017, s. 177).

### **Rentabilita celkových aktiv**

Tento ukazatel poměruje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání, nehledě na to, z jakých zdrojů jsou financovány. Lze se s ním setkat v různých tvarech, avšak nejčastěji se užívá tento tvar (Scholleová, 2017, s. 177):

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec č. 9: Rentabilita aktiv** (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 177)

### **Rentabilita vlastního kapitálu**

Míra ziskovosti z vlastního kapitálu je ukazatelem, jímž vlastníci zjišťují, zda jejich kapitál přináší dostatečný výnos a sleduje, kolik čistého zisku připadá na 1 korunu investovanou vlastníky. Doporučená hodnota není přímo stanovená, ale požadavkem je, aby ROE bylo vyšší než ROA (Scholleová, 2017, s. 177).

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

**Vzorec č. 10: Rentabilita vlastního kapitálu** (Zdroj: Scholleová, 2017, s. 177)

### **Rentabilita dlouhodobých zdrojů**

Tento ukazatel vyjadřuje efekt z dlouhodobých investic na základě určení výnosnosti vlastního kapitálu spojeného s dlouhodobými zdroji vztahující se k zpoplatněnému kapitálu. Zkráceně tedy vyjadřuje efektivnost hospodaření podniku (Dluhošová, 2010, s. 81).

$$ROCE = \frac{EBIT}{vlastní kapitál + rezervy + dlouhodobé závazky + bankovní úvěry dlouhodobé}$$

**Vzorec č. 11: Rentabilita dlouhodobých zdrojů** (Dluhošová, 2010, s. 81)

### **Rentabilita tržeb**

Ukazatel výnosnosti tržeb udává, kolik korun zisku, podnik tvoří z jedné koruny tržeb. Dle získané hodnoty tohoto ukazatele, lze vidět úroveň podniku (Dluhošová, 2010, s. 81).

$$ROS = \frac{EAT}{tržby}$$

**Vzorec č. 12: Rentabilita tržeb** (Zdroj: Dluhošová, 2010, s. 82)

### **Rentabilita vloženého kapitálu**

Tento ukazatel vyjadřuje, s jakou účinností působí celkový kapitál vložený do podniku. Protože nebere v úvahu daň, ani úroky je vhodný pro srovnávání různě zdanitelných a zadlužených podniků. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí 12–15 % a více jak 15 % jsou velmi dobré hodnoty (Sedláček, 2001, s. 62).

$$ROI = \frac{EBIT}{celkový kapitál}$$

**Vzorec č. 13: Rentabilita vloženého kapitálu** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 62)

## **2. Ukazatele aktivity**

Těmito ukazateli měříme, jak efektivně podnik hospodaří se svými aktivy (či pasivy v případě doby obratu závazků). Dávají důležité informace pro management i vlastníky, aby učinili závěry z toho, zda jich podnik má příliš málo či příliš hodně. Počítají se jak pro celková aktiva, tak jejich strukturní složky (Sedláček, 2001, s. 66).

### **Obrat celkových aktiv**

Udává, kolikrát se celková aktiva protočí během jednoho roku a měl by dosahovat hodnoty alespoň 1. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,6 – 3 (Sedláček, 2001, s. 66).

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec č. 14: Obrat celkových aktiv** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 67)

### **Obrat stálých aktiv**

Měří využití stálých aktiv a má rozhodovat o tom, zda pořídit další produkční investiční majetek. Pokud má nižší hodnotu, signalizuje nevyužité výrobní kapacity a omezení investic firmy (Sedláček, 2001, 67).

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{stálá aktiva}}$$

**Vzorec č. 15: Obrat stálých aktiv** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 67)

### **Obrat zásob**

Udává, kolikrát je v průběhu roku každá položka zásob prodaná a znovu uskladněná. Nevýhodou je to, že tržby odrážejí tržní hodnotu, avšak zásoby se uvádějí v cenách pořizovacích, proto může ukazatel nadhodnocovat skutečnou obrátku (Sedláček, 2001, s. 67).

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{roční tržby}}{\text{zásoby}}$$

**Vzorec č. 16: Obrat zásob** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 67)

### **Doba obratu zásob**

Vyjadřuje, průměrný počet dnů, kdy zásoby leží na skladě, než se spotřebují nebo prodají. Platí, že čím nižší hodnota, tím lépe (Sedláček, 2001, s. 67-68).

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{(\frac{tržby}{360})}$$

**Vzorec č. 17: Doba obratu zásob** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 68)

### **Doba obratu pohledávek (obchodních)**

Udává dobu, kdy jsou peníze zdrženy v pohledávkách za každodenní tržby a společnost tak čeká na inkaso plateb z již provedených obchodů. Doba obratu pohledávek je užitečné srovnávat s dobou splatnosti faktur s odvětvovým průměrem. Je-li tato doba delší, než doba splatnosti znamená to, že obchodní partneři neplní své účty včas (Sedláček, 2001, s. 68).

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{obchodní\ pohledávky}{(\frac{tržby}{360})}$$

**Vzorec č. 18: Doba obratu pohledávek** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 69)

### **Doba obratu závazků**

Tento ukazatel naopak udává dobu (ve dnech), která uplyne mezi nákupem zásob a jejich úhradou. Musí se zajistit, aby v době splatnosti byl podnik schopný zaplatit, proto tento ukazatel manažeři bedlivě sledují. Pro společnost je dobré, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek, aby měla dostatek prostředků k uhrazení svých závazků (Kislingerová, 2017, s. 109).

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{(\frac{tržby}{360})}$$

**Vzorec č. 19: Doba obratu závazků** (Zdroj: Kislingerová, 2017, s. 109)

## **3. Ukazatele zadluženosti**

Tyto ukazatele udávají vztah mezi cizím a vlastním kapitálem, nebo jejich složkami. Vypovídají také o tom, kolik majetku podniku je financováno cizím kapitálem. Zadluženost ale není pouze negativní, může také přispět k růstu rentability působením

finanční páky. Tyto ukazatele zajímají především investory a poskytovatele dlouhodobých úvěrů (Sedláček, 2001, s. 69).

Finanční páka znamená, že vyšší podíl cizího kapitálu, může pozitivně ovlivňovat rentabilitu vlastního kapitálu, jelikož finanční páka posiluje výdělkovou schopnost, respektive investor použije k nákupu majetku nejen vlastní kapitál, ale také kapitál cizí. Pozitivní účinek nastává jen v případě, kdy rentabilita celkového kapitálu ROI je větší než úroky, v opačném případě působí negativně a není to prospěšné (Sedláček, 2001, s. 69).

### **Celková zadluženost**

Celková zadluženost udává vztah mezi cizím kapitálem k celkovým aktivům, kterým se zjistí, z kolika procent je majetek financován cizími zdroji. Pokud je ukazatel nízký, znamená to pro věřitele, že podnik financuje majetek z většiny vlastními zdroji a je to pro ně bezpečnější v případě likvidity společnosti. Pokud by to bylo naopak, věřitelé by nechtěli společnosti půjčovat další peníze, nebo by půjčili, ale s vyšším úrokem (Sedláček, 2001, s. 69-70).

Doporučená hodnota je v intervalu 30–60 %, kdy se očekává jeho pozitivní vývoj a pokud je tomu naopak, očekává se vývoj negativní (Telecký, 2017, s. 206).

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

**Vzorec č. 20: Celková zadluženost** (Zdroj: Telecký, 2017, s. 206)

### **Koeficient zadluženosti**

Chová se stejně jako celková zadluženost, jelikož oba rostou, když rostou dluhy společnosti. Rozdíl je v tom, že celková zadluženost roste až do 100 % lineárně, ale koeficient zadluženosti roste exponenciálně až k nekonečnu. Vyjadřuje finanční nezávislost společnosti a udává do jaké míry jsou aktiva financována vlastním kapitálem (Sedláček, 2001, s. 70).

$$\text{Koeficient zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

**Vzorec č. 21: Koeficient zadluženosti** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 70)

### **Dlouhodobá zadluženost**

Vyjadřuje část aktiv, která je financována dlouhodobými dluhy a pomáhá nalézt optimální poměr jak dlouhodobých, tak krátkodobých zdrojů. Platí zde pravidlo, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobým kapitálem (Sedláček, 2001, s. 71).

$$\text{Dlouhodobá zadluženost} = \frac{\text{dlouhodobé cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec č. 22: Dlouhodobá zadluženost** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 72)

### **Běžná zadluženost**

Tento ukazatel poměřuje krátkodobý cizí kapitál (krátkodobé závazky, běžné bankovní úvěry, pasivní přechodné a dohadné položky) s celkovými aktivy (Sedláček, 2001, s. 72).

$$\text{Běžná zadluženost} = \frac{\text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec č. 23: Běžná zadluženost** (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 72)

### **Koeficient samofinancování**

Dává přehled, do jaké míry je majetek financován vlastními zdroji. Tento ukazatel je doplňkem k ukazateli celkové zadluženosti. Optimálním řešením, podle zlatých pravidel financování by bylo, hodnota tohoto ukazatele byla 50 % a financování společnosti by tak bylo z 50 % vlastním kapitálem a z 50 % cizím kapitálem (Kubíčková, 2015, s. 143).

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

**Vzorec č. 24: Koeficient samofinancování** (Zdroj: Kubíčková, 2015, s. 143)

## Úrokové krytí

Tento ukazatel udává, kolikrát zisk převyšuje placené úroky. Pokud by ukazatel vyšel 1, znamená to, že by se úroky zaplatily celým ziskem a nic už by nevystačilo na akcionáře. Doporučeně by se úroky měly pokrýt ziskem v rozmezí 3 – 6x, což ale v praxi odpovídá spíše dobře fungujícím podnikům, bankovním standardem je, když se úroky pokryjí ziskem 3x (Sedláček, 2001, s. 71).

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec č. 25: Úrokové krytí (Zdroj: Sedláček, 2001, s. 71)

## Doba splácení dluhů

Z výpočtu ukazatele se zjistí doba, za kterou by byl podnik schopen splácet svými silami z provozního cash flow, své dluhy. Za optimální variantu se považuje co nejnižší počet v podobě klesajícího trendu. Obecné doporučené hodnoty jsou mezi 1 – 3,5 roku (Knápková, 2017, s. 90).

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{provozní cash flow}}$$

Vzorec č. 26: Doba splácení dluhů (Zdroj: Knápková, 2017, s. 90)

## 4. Ukazatele likvidity

Tito ukazatelé vyjadřují schopnost podniku platit své krátkodobé závazky oběžnými aktivy v různé formě. Také se dá říct, že likvidita je schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas, v požadované podobě a na požadovaném místě všechny splatné závazky. V praxi se používají nejčastěji tyto tři ukazatele (Scholleová, 2017, s. 178).

### Běžná likvidita (likvidita III. stupně)

Běžná likvidita ukazuje, kolikrát je podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil všechna svá oběžná aktiva na peníze, tedy kolikrát pokrývají oběžná

aktiva krátkodobé závazky podniku. Obecně má tento ukazatel dosahovat hodnoty v rozmezí 1,5 – 2,5 (Kislingerová, 2017, s. 104).

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

**Vzorec č. 27: Běžná likvidita** (Zdroj: Kislingerová, 2017, s. 104)

#### **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)**

Od běžné se liší tím, že se snaží vyloučit z oběžných aktiv co nejméně likvidní část, a to jsou zásoby. Je zde vhodné sledovat výslednou hodnotu v čase a za doporučenou hodnotu je považována hodnota v mezi 1,0 – 1,5 (Kislingerová, 2017, s. 104–105).

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 28: Pohotová likvidita** (Zdroj: Kislingerová, 2017, s. 105)

#### **Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)**

Tento ukazatel je považován za nejpřísnější, jelikož jsou zde v čitateli jen peněžní prostředky, a to nejen prostředky na běžném účtu či v pokladně, ale také krátkodobé cenné papíry, šeky a podobně. Zde se doporučuje hodnota v intervalu 0,2 – 0,5 (Kislingerová, 2017, s. 105–106).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Vzorec č. 29: Okamžitá likvidita** (Zdroj: Kislingerová, 2017, s. 105)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Ke zpracování bakalářské práce jsem si zvolila výrobní společnost Bosch Diesel, s r.o. V této části práce popíšu charakter společnosti a také pomocí ukazatelů, kterým jsem se věnovala v předchozí teoretické kapitole zhodnotím její současnou situaci.

### 2.1 Představení společnosti

|                              |                               |
|------------------------------|-------------------------------|
| <b>Datum zápisu:</b>         | 4. ledna 1993                 |
| <b>Název obchodní firmy:</b> | BOSCH DIESEL, s.r.o.          |
| <b>Identifikační číslo:</b>  | 469 95 129                    |
| <b>Sídlo:</b>                | Pávov 121, 586 01 Jihlava     |
| <b>Právní forma:</b>         | Společnost s ručením omezeným |

(Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2022)

#### 2.1.1 Historie

Poprvé měla společnost Bosch (po zakladateli Robertu Boschovi) obchodní zastoupení v České republice (tehdy samozřejmě Československo) v roce 1920 v Letohradské ulici v Praze. Bohužel ve 40. letech 19. století bylo rozpuštění firmy ve znárodněných podnicích a nucená 44letá přestávka na našem území. V roce 1991 se vrací obchodní zastoupení společnosti Bosch do Česka a je zde založena společnost Robert Bosch odbytová s.r.o. (také Robert Bosch GmbH, doslovný překlad „Gesellschaft mit beschränkter Haftung“ neboli „společnost s ručením omezeným“). Později byl roku 1993 změněn název jihlavského závodu na již známý název Bosch Diesel spol. s r.o. Ještě před změnou názvu v říjnu roku 1992 byl založen joint venture (spolupráce dvou či více osob), mezi Robert Bosch GmbH a Motorpalem a. s. v Jihlavě. Společnost byla zapsána do obchodního rejstříku v roce 1993. Nakonec v roce 1996 se Bosch stává jediným vlastníkem závodu Bosch Diesel s. r. o. v Jihlavě. Dnes má společnost Bosch zastoupení po celém světě a působí

v širokém spektru oblastí. „Bosch Group se skládá z firmy Robert Bosch GmbH a přibližně 440 dceřiných a regionálních společností v asi 60 zemích světa. Po započtení prodejních a servisních partnerů pokrývá globální vývojářská, výrobní a obchodní síť společnosti Bosch téměř všechny země“ (Kurikulum S, 2021).

### 2.1.2 Základní údaje o společnosti

Jak jsem již zmínila, společnost Bosch je zastoupena v České republice přes 100 let a v Jihlavě už skoro 30 let (založena 4. ledna 1993). Společnost Bosch Diesel je největší zaměstnavatel a investor na Vysočině. V Jihlavě má tři výrobní závody a tyto závody mají dohromady v současné době 4109 zaměstnanců (údaje jsou platné k 28. 02. 2021). Tento počet vzrostl z počtu 160 zaměstnanců v roce 1994 (Bosch Diesel Česká republika: Jihlava, 2022).

Na následujícím obrázku č. 4 jsou obecné údaje o všech třech závodech, a to počet zaměstnanců, užitná plocha a výrobky.



**Obrázek č. 4: Jihlavské závody**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Intranet firmy, 2021)

Je zde hlavní výroba dieselových vysokotlakých vstřikovacích čerpadel, vysokotlakých zásobníků a tlakových regulačních ventilů. Obecně je největším výrobcem vstřikovacích systémů Common Rail. Kromě výrobního závodu v Jihlavě, je také výrobní závod v Českých Budějovicích, Krnově a Brně. Dále má společnost obchodní zastoupení v Praze a Ostravě, servisní středisko v Mikulově a také R&D (Research and development česky výzkum a vývoj) centrum v Českých Budějovicích. Tudíž společnost má zastoupení v sedmi lokalitách, více než 7000 zaměstnanců (skoro 800 R&D zaměstnanců) a 1 R&D centrum. Výroby se používají od automobilové

techniky přes elektrické nářadí a domácí spotřebiče až po tepelnou a průmyslovou techniku nejen v českých domácnostech, ale i automobilech, servisech a průmyslových podnicích (Intranet firmy, 2021).

### **2.1.3 Právní forma organizace a organizační struktura**

Robert Bosch GmbH, je německá společnost a sídlem celosvětové skupiny se skoro 378 tis. zaměstnanci je město Gerlingen, severozápadně od Stuttgartu. Skupina Bosch v současnosti zahrnuje asi 280 vedlejších firem, z toho 230 jich má své sídlo jinde než v Německu, což také zahrnuje dceřinou společnost v Jihlavě (Robert Bosch GmbH, 2021).

#### **Vlastníci**

Struktura firmy Robert Bosch GmbH, zahrnující plně podřízené pobočky, je neobvyklá jak svou velikostí, tak i tím, že se jedná o soukromou společnost, ve které je většina akcií ve vlastnictví neziskové organizace, což je „Nadace Roberta Bosche“, která drží 92 % akcií společnosti, ale nemá žádné hlasovací právo. Dále pak majitelé jako je Robert Bosch Industrietreuhand (93,2 %), Robert Bosch Stiftung (92 %), RB Familiengesellschaft bürgerlichen Rechts (7,4 %) a Robert Bosch Familientreuhand (6,8 %) mají hlasovací práva, ale téměř žádné akcie. Zbývajících podíl hlasů je v držení potomků zakladatele společnosti Roberta Bosche. Co se týče rozdělování zisku, tak nejvíce procent, je zpětně investováno do rozvoje společnosti. Zbytek zisku připadá jako dividendy akcionářům a rodině Bosch. Dozorčí rada má 20 členů (Robert Bosch GmbH, 2021).

#### **Bosch Diesel, s.r.o. Jihlava**

Společnost Bosch Diesel je společnost s ručením omezeným, kdy společnost má dva jednatele, a to jsou Rajendra Basavaraju a Ralph Klaus Carle, kteří jednají vždy společně. Dva jednatele jsou z důvodu, kdy jeden je zástupcem obchodního (Ralph Klaus Carle) a druhý technického úseku (Rajendra Basavaraju), což se také v organizační struktuře Bosche značí jako vedení firmy (Intranet firmy, 2021).

Dále se jihlavská společnost kromě vedení firmy dělí na tři hlavní úseky: obchodní, technický a výrobní. Každý úsek je rozčleněn na konkrétní oddělení viz následující tabulky č. 3 (obchodní úsek), č. 4 (výrobní úsek) a č. 5 (technický úsek) (Intranet firmy, 2021).

**Obchodní úsek** zahrnuje:

**Tabulka č. 3: Obchodní úsek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Intranet firmy, 2021)

|                                                           |                                                             |
|-----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| CAR                                                       | Služební vozy, služební cesty, hotely, ubytování, ...       |
| CGS                                                       | Závodní stravování                                          |
| CTG                                                       | Controlling                                                 |
| GS/ACC-CZ                                                 | Finance                                                     |
| GS/PUI-EU1                                                | Nákup nepřímého materiálu                                   |
| HRL                                                       | Personální oddělení                                         |
| JhP/ICO CI/CER1-CE CI/DAV7.1                              | Integrace procesů, SAP, eWorks, oddělení výpočetní techniky |
| LOG                                                       | Logistika                                                   |
| M/PQA-JhP (M/PPS-DI13, M/PPS-SP13, M/PPS-AB1, M/PMQ11-CV) | Purchasing Quality Assurance                                |

**Výrobní úsek** zahrnuje:

**Tabulka č. 4: Výrobní úsek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Intranet firmy, 2021)

|     |                                         |
|-----|-----------------------------------------|
| MFB | Výroba – CRI, FRL, SIS (sériové opravy) |
| MFR | Výroba – Rail, DRV, DBV                 |
| MFP | Výroba – CP3                            |
| MFH | Výroba – CP4                            |
| MFN | Výroba – CPN5, CPN6                     |

**Technický úsek** zahrnuje:

**Tabulka č. 5: Technický úsek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Intranet firmy, 2021)

|                |                                             |
|----------------|---------------------------------------------|
| BPS            | Bosch Production Systém (zlepšování výroby) |
| FCM            | Technická správa budov                      |
| HSE            | OZP, BOZP                                   |
| PS/QMM-JhP/EHP | Kvalita, audity, kalibrace, analýzy         |
| TEF            | Údržba, správa dokumentace                  |
| PS/ETC-Jh      | Dlouhodobá zkušebna                         |
| PS-DI/ERR-Jh   | Vývoj Railu, RAK a FRL                      |

### **2.1.4 Předmět podnikání**

Předmět podnikání této společnosti se řadí do několika oblastí podnikání a to: vybavení automobilu, komunikační technika, spotřební zboží a výroba strojů, avšak klíčovým předmětem podnikání je produkce komponentů do motorových vozidel, a to především diesellová vysokotlaká čerpadla, vysokotlaké zásobníky (raily) a tlakové regulační ventily. Je zároveň největším závodem skupiny Bosch Group na výrobu naftových vstřikovacích systémů Common Rail. Přímo na jihlavském závodě je výroba zaměřená na součástky motorových vozidel se spalovacím motorem na fosilní palivo, a to diesellová vysokotlaká vstřikovací čerpadla, vysokotlaké zásobníky a tlakové regulační ventily (změna směru, 2021).

#### **Obchodní oblasti**

Společnost je tvořena čtyřmi obchodními oblastmi a to: mobility solutions, průmyslová technika, energetika a technika budov a spotřební zboží (Intranet firmy, 2022).

##### **Mobility solutions**

Je automobilový průmysl, který generuje 59 % z celkového obrátu Bosch Group. Patří sem již zmíněné vstřikovací systémy, vedlejší produkty spalovacích motorů, elektrifikace pohonu, systémy pro bezpečnost a asistenci, automatizované řízení a další (Intranet firmy, 2022).

##### **Průmyslová technika**

Obchodní oblast průmyslová technika tvoří 7 % celkového obrátu Bosch Group. Jedná se o technologii pohonů a řízení s cílem zajistit efektivní a výkonný pohyb strojů a systémů jakéhokoli druhu a jakékoli velikosti (Intranet firmy, 2022).

##### **Energetika a technika budov**

Tato obchodní oblast tvoří 8 % celkového obrátu Bosch Group a zabývá se obchodem s výrobky zabezpečovací techniky, energetickou účinností, automatizací budov,

vytápění a klimatizací, ohřevem vody, energetickou správou a podobně (Intranet firmy, 2022).

### **Spotřební zboží**

Spotřební oblast je poslední částí obchodní oblasti a tvoří 26 % obrátu Bosch Group, čímž se dostává na druhé místo. Tato oblast cílí na profesionální řemeslníky, průmysl a kutily, kterým je dodavatelem elektrické náradí, u kterých se snaží využívat internet ke komunikaci. Samozřejmě tato oblast zahrnuje hlavně dodání moderních domácích spotřebičů jako: pračky, sušičky, lednice, myčky nádobí, ale také i malé spotřebiče jako jsou vysavače, kávovary a další (Intranet firmy, 2022).

#### **2.1.5 Hlavní konkurence**

Společnost Bosch Diesel, s.r.o. v Jihlavě patří k předním výrobním podnikům automobilového průmyslu a je dodavatelem celosvětových výrobců automobilů, jako je například Volvo, Toyota, Renault a Volkswagen. Za konkurenty v oblasti automobilového průmyslu bych považovala všechny další výrobní společnosti komponentů do automobilů, jako jsou například společnosti: Delphi, s.r.o.; Denso, s.r.o.; Continental AG a Siemens, s.r.o.

Společnost Delphi se stejně jako společnost Bosch Diesel zaměřuje na výrobu vstřikovacích systémů pro dieselové motory. Tato společnost má původ ve Velké Británii a k jejím zákazníkům patří například Ford, Renault a Dacia. Jedná se o společnost s více než stoletou historií s více než 100.000 zaměstnanců, působící ve více než 150 zemí (Delphi, 2022).

Dalším velice významným konkurentem je již zmíněná společnost Denso corporation sídlící v Japonsku. I tato společnost má dlouholetou historii působící na trhu od roku 1949. Společnost nevyrábí jen vstřikovací systémy, ale také různé náhradní díly pro automobily či systémy pro domácnosti jako například pro klimatizační zařízení. Mezi jejich zákazníky patří například Toyota, Ford, Renault a Subaru. Společnost má okolo 170.000 zaměstnanců a působí v 200 zemí (Denso, 2022).

Třetím významným konkurentem, kterého také použiji pro porovnávání hodnot v jedné z praktické části konkrétně environmentální výkonnosti je společnost Continental Automotive Czech Republic, s r.o. sídlící v Jičíně v ulici Hradecká 1092. Tato společnost je součástí nadnárodního koncernu Continental AG. Hlavní sídlo má v Jičíně a její výrobní závody se nacházejí v Adršpachu, Brandýse nad Labem, Frenštátě pod Radhoštěm, Jičíně, Otrokovicích, Trutnově a ve vývojovém centru v Ostravě. Tato nadnárodní společnost má dlouholetou historii založenou v roce 1871, konkrétně společnost Continental Automotive Czech Republic vznikla zápisem do obchodního rejstříku v roce 1994. Hlavním výrobním programem závodu v Jičíně je výroba součástek pro automobilový průmysl a to: posilovače brzd a brzdových válců, brzdové hadice, elektrické vakuové pumpy, nádržky na brzdovou kapalinu, motorové převodové jednotky pro elektrické parkovací brzdy. Výrobky společnosti jsou vyváženy především do zemí Evropské unie. Mezi její největší zákazníky patří skupiny Volkswagen, Ford, Fiat, GM, Daimler, BMW, PSA a Renault. Společnost v roce 2020 zaměstnává průměrně 4 894 kmenových zaměstnanců (výroční zprávy společnosti Continental Automobile Czech Republic, 2022).

Společnost má také řadu dalších konkurentů jako je například zmíněný Siemens, s.r.o, ale tato společnost působí v zahraničí a v České republice má pouze své zastoupení, kde poskytují servis. Konkurence působící na našem území už není tak obsáhlá.

## **2.2 Environmentální výkonnost**

Jednou ze sledovaných oblastí v oblasti environmentální výkonnosti je odpadové hospodářství. Výslednou hodnotu klíčového indikátoru odpadu (KPI odpady), budu porovnávat s konkurencí, a to s již zmíněnou společností s ručením omezeným Continental Automotive Czech Republic.

Jelikož společnosti Bosch Diesel, s r.o. a Continental Automotive Czech Republic, s r.o. samostatně neuvádí ve výkazu zisku a ztráty položku přidaná hodnota, v následujících tabulkách č. 6 (společnosti Bosch Diesel) a č. 7 (společnosti Continental) jsem ji vypočítala dle vzorce (FEBMAT, 2016):

$$\text{tržby} + \text{změna stavu zásob} + \text{aktivace} - \text{výkonová spotřeba} = \text{hrubá přidaná hodnota}$$

**Vzorec č. 30 Hrubá přidaná hodnota** (Zdroj: FEBMAT, 2016)

**Tabulka č. 6: Celková roční hrubá přidaná hodnota společnosti Bosch Diesel, s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů zisků a ztráty společnosti Bosch Diesel, s r.o., 2022)

| <b>Celková roční hrubá přidaná hodnota Bosch Diesel, s.r.o. (v tis. Kč)</b> | <b>2016</b>      | <b>2017</b>      | <b>2018</b>      | <b>2019</b>      | <b>2020</b>      |
|-----------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Tržby z prodeje výrobků a služeb                                            | 22 761 247       | 23 739 852       | 23 687 553       | 22 320 818       | 20 688 236       |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti                                          | 19 561           | -134 785         | 12 290           | -231 918         | -19 633          |
| Aktivace                                                                    | -283 106         | -344 785         | -312 427         | -279 353         | -213 637         |
| Výkonová spotřeba                                                           | 18 585 920       | 19 681 013       | 19 296 817       | 18 267 873       | 16 964 442       |
| <b>Hrubá přidaná hodnota</b>                                                | <b>3 911 782</b> | <b>3 576 269</b> | <b>4 090 599</b> | <b>3 541 674</b> | <b>3 490 524</b> |

**Tabulka č. 7: Celková roční hrubá přidaná hodnota společnosti Continental Automotive Czech Republic, s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů zisků a ztráty společnosti Continental Automotive Czech Republic, s r.o., 2022)

| <b>Celková roční hrubá přidaná hodnota Continental Automotive Czech Republic, s.r.o. (v tis. Kč)</b> | <b>2016</b>      | <b>2017</b>       | <b>2018</b>       | <b>2019</b>      | <b>2020</b>      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------|-------------------|------------------|------------------|
| Tržby z prodeje výrobků a služeb                                                                     | 57 437 401       | 70 949 490        | 72 272 952        | 39 613 785       | 31 626 873       |
| Tržby za prodej zboží                                                                                | 608 344          | 459 529           | 630 616           | 29 500 695       | 20 843 575       |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti                                                                   | -479 690         | -470 264          | -21 970           | -78 880          | 31 643           |
| Aktivace                                                                                             | -93 829          | -107 587          | -112 159          | -27 428          | -17 964          |
| Výkonová spotřeba                                                                                    | 47 872 956       | 58 034 252        | 56 769 107        | 59 793 908       | 45 201 358       |
| <b>Hrubá přidaná hodnota</b>                                                                         | <b>9 599 270</b> | <b>12 796 916</b> | <b>16 000 332</b> | <b>9 214 264</b> | <b>7 282 769</b> |

Hrubá přidaná hodnota je hodnota, kterou podniky získávají z používání svých výrobních kapacit. Výsledné hodnoty konkurenční společnosti Continental Automotive Czech Republic jsou výrazně vyšší, což je způsobeno také výrazně vyššími tržbami. Obě společnosti zaznamenávají klesající trend přidané hodnoty. Také obě společnosti zaznamenaly nejvyšší hodnotu ve třetím sledovaném roce.

V následujících tabulkách č. 8 a č. 9 je vidět množství odpadu v tunách, které vyprodukovaly společnosti ve sledovaných letech 2016–2020. V prvním řádku jsou uvedeny hodnoty celkové roční produkce nebezpečného odpadu (t), která je v druhém a třetím řádku rozdělena na množství recyklovaného a odstraněného odpadu. V dalším řádku je celková roční hrubá přidaná hodnota (mil. Kč). A v posledním řádku je již výpočet klíčového indikátoru odpadu (KPI) dle vzorce č. 1 uvedeného v teoretické části. Výsledné hodnoty jsou interpretovány.

**Tabulka č. 8: Produkce nebezpečného odpadu společnosti Bosch Diesel, s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy společnosti Bosch Diesel, s r.o.; Integrovaný registr znečišťování, 2022)

| Odpadové hospodářství<br>Bosch Diesel, s.r.o.  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Celková roční produkce nebezpečného odpadu (t) | 1 765 | 2 664 | 1 497 | 1 463 | 1 258 |
| Recyklovaného (t)                              | 6     | 2     | 137   | 596   | 363   |
| Odstraněného (t)                               | 1 759 | 2 662 | 1 360 | 867   | 895   |
| Celková roční hrubá přidaná hodnota (mil. Kč)  | 3 912 | 3 579 | 4 091 | 3 542 | 3 491 |
| Klíčový indikátor odpady (KPI odpady)          | 0,45  | 0,74  | 0,37  | 0,41  | 0,36  |

Co se týče produkce nebezpečného odpadu, v průměru se hodnoty pohybovaly okolo 1700 tun. Největší meziroční rozdíl (nárůst) byl mezi roky 2016 a 2017 a to 899 tun nebezpečného odpadu. V roce 2016 se začala zavádět nová výroba vysokotlakého vstřikovacího čerpadla CPN5/6. Tato čerpadla jsou určena do velkých průmyslových strojů, lodí a nákladních automobilů. V rámci této nové výroby se v důsledku nových strojů navýšila i hodnota nebezpečného odpadu. Později se tyto hodnoty snižovaly díky striktním opatřením environmentální politiky společnosti, která na tom vyvíjí velké úsilí. Od roku 2017 mají hodnoty již klesající trend. Je však negativní, že má společnost malý podíl recyklovaného odpadu. Nejvyšší počet recyklovaného odpadu byl v roce 2019, kdy tvořil 40 % z celkového vyprodukovaného nebezpečného odpadu (Intranet firmy, 2022).

**Tabulka č. 9: Produkce nebezpečného odpadu společnosti Continental Automotive Czech Republic, s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy společnosti Continental Automotive Czech Republic, s r.o.; Integrovaný registr znečišťování, 2022)

| Odpadové hospodářství<br>Continental Automotive Czech Republic, s.r.o. | 2016  | 2017   | 2018   | 2019  | 2020  |
|------------------------------------------------------------------------|-------|--------|--------|-------|-------|
| Celková roční produkce nebezpečného odpadu (t)                         | 268   | 530    | 697    | 407   | 351   |
| Recyklovaného (t)                                                      | 268   | 530    | 697    | 407   | 351   |
| Odstraněného (t)                                                       | 0     | 0      | 0      | 0     | 0     |
| Celková roční hrubá přidaná hodnota (mil. Kč)                          | 9 599 | 12 797 | 16 000 | 9 214 | 7 283 |
| Klíčový indikátor odpady (KPI odpady)                                  | 0,03  | 0,04   | 0,04   | 0,04  | 0,05  |

Společnost Continental Automobile Czech Republic měla výrazně nižší hodnoty vyprodukovaného nebezpečného odpadu oproti společnosti Bosch Diesel. Všechny vyprodukovaný odpad byl zároveň recyklovaný, což vypovídá o tom, že společnost umí dobře s tímto odpadem nakládat a snaží se, aby byl dál využitý. Od třetího sledovaného roku 2018 mají hodnoty vyprodukovaného nebezpečného

odpadu klesající trend. V roce 2018 byl zaznamenán nejvyšší meziroční nárůst nebezpečného odpadu, který byl způsoben plánovaným rozšířením výroby komerčních pláštů (větší spotřeba vstupních surovin), změnou vyráběného sortimentu a zavedením (testováním) nových technologií, a tak zvýšenou komplexitou výroby, jelikož hlavním výrobním programem společnosti Continental je výroba pneumatik, a právě výroba pláštů pro osobní, nákladní a průmyslová vozidla. V tomto roce měla společnost obecně velký nárůst odpadu zapříčiněný vadnou produkcí pneumatik, avšak tyto vyprodukované odpady společnost poskytuje zejména jako palivo pro cementárenské pece, tudíž se i takto vadné výrobky dají dále využít (Životní prostředí, 2022).

### 2.2.1 Komparace hodnot klíčového ukazatele odpadu s konkurencí

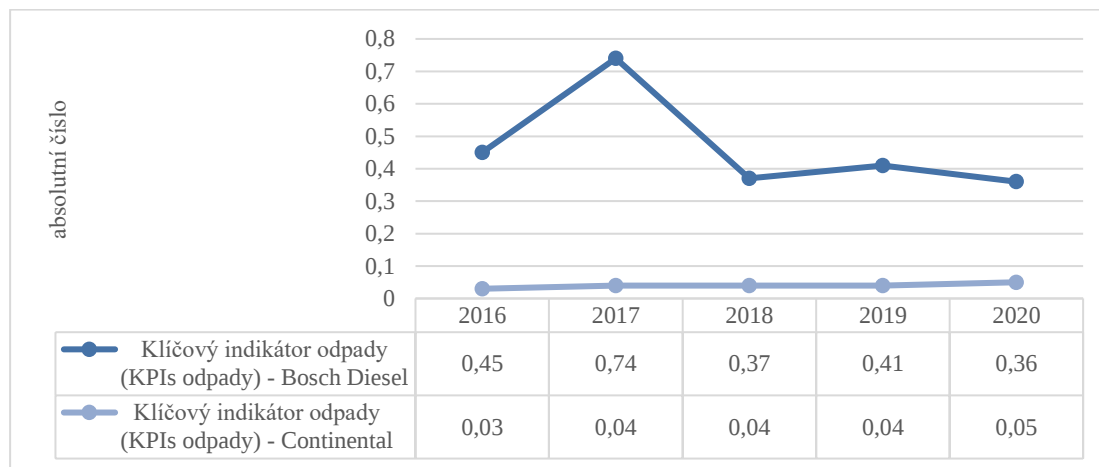
**Tabulka č. 10: Srovnání KPIs odpady v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Integrovaný registr znečišťování, 2022)

| <b>Bosch Diesel, s.r.o.<br/>(v absolutních číslech)</b>                          | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|----------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Klíčový indikátor odpady (KPI odpady)                                            | 0,45        | 0,74        | 0,37        | 0,41        | 0,36        |
| <b>Continental Automotive Czech Republic, s.r.o.<br/>(v absolutních číslech)</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
| Klíčový indikátor odpady (KPI odpady)                                            | 0,03        | 0,04        | 0,04        | 0,04        | 0,05        |

Jak je z tabulky č. 10 vidět, společnost Continental Automobile Czech Republic vykazuje zřetelně nižší hodnoty než společnost Bosch Diesel, z čehož vyplývá, že společnost Continental hospodaří s odpadem lépe, jelikož produkuje odpad, který lze následně recyklovat, tím tak neškodí životnímu prostředí. Avšak je nutné podotknout, že jen některý nebezpečný odpad lze recyklovat. Ostatní se recyklovat buď nedá, nebo dokonce nesmí a musí se spálit ve spalovnách nebezpečného odpadu, či jinak odborně likvidovat. Spálením se ale odpad celý nezlikviduje, pouze se zmenší na popel, který se následně ukládá do malých urn určených pro skladování toho odpadu a následně se uloží na skládku nebezpečného odpadu. Společnost Bosch se environmentální stránce věnuje velmi důsledně a tyto věci má pod kontrolou, proto by se dalo říct, že se ve společnosti produkuje nebezpečný odpad, který nelze nebo se nesmí recyklovat a společnost tak vykazuje horší výsledky než konkurence, mohou to být například odpadní oleje a použité čisticí prostředky (Nebezpečné odpady, 2022).

V následujícím grafu č. 1 je vidět porovnání výsledných hodnot KPIs odpady společností.



**Graf č. 1: Zobrazení vypočítaných hodnot KPIs odpady společností**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vypočtených hodnot z: Integrovaný registr znečišťování, 2022)

## 2.3 Sociální výkonnost

Sociální výkonnost využívá mnoho ukazatelů z různých oblastí pro měření její výkonnosti. Mezi sledované ukazatele patří počet zaměstnaných osob a průměrná mzda, které jsem již zmínila v teoretické části práce.

Společnost Bosch Diesel patří dle klasifikace ekonomických činností (CZ NACE) do kategorie 29.32 - Výroba ostatních dílů a příslušenství pro motorová vozidla, ale ministerstvo průmyslu a obchodu využívá značení pouze úrovně 29.3, proto pro srovnání byly využity hodnoty pro kategorii **29.3 – Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory**. Hodnoty počtu zaměstnanců a průměrné mzdy obecně pro automobilový průmysl, budou proto z této kategorie, a to z Panoramy České republiky. Do porovnání průměrné mzdy jsem zařadila ještě obecně průměrnou mzdu v České republice, abych zjistila, jak si mzdy zaměstnanců společnosti stojí oproti mzdám ze všech odvětví v České republice.

**Tabulka č. 11: Počet zaměstnaných osob v automobilovém průmyslu v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: MPO – Automobilový průmysl, 2022)

| Automobilový průmysl    | 2016    | 2017    | 2018    | 2019    | 2020    |
|-------------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Počet zaměstnaných osob | 125 624 | 131 327 | 132 586 | 130 831 | 135 624 |

V tabulce č. 11 je zaznamenán počet zaměstnaných osob v automobilovém průmyslu v letech 2016–2020. Nejméně zaměstnaných osob bylo v roce 2016 a to počet 125 624, který v následujícím roce vzrostl o 5 703 zaměstnanců na 131 327 a zároveň se jednalo o největší nárůst ve sledovaných letech o 4,5 %. Počet zaměstnanců do roku 2018 roste, v roce 2019 klesne a potom opět roste, mohl by se tak předpokládat další růst v následujících letech, ale nemusí to tak být.

**Tabulka č. 12: Počet zaměstnaných osob a struktura zaměstnanců společnosti Bosch Diesel s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výroční zprávy společnosti Bosch Diesel, s r.o., 2022)

| <b>Bosch Diesel, s.r.o.</b>        | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Počet zaměstnaných osob            | 3 956       | 4 100       | 3 992       | 3 925       | 3 782       |
| Počet zaměstnanců dělnické profese | 3 137       | 3 244       | 3 126       | 3 050       | 2 910       |
| Počet zaměstnanců administrativa   | 819         | 856         | 866         | 875         | 872         |

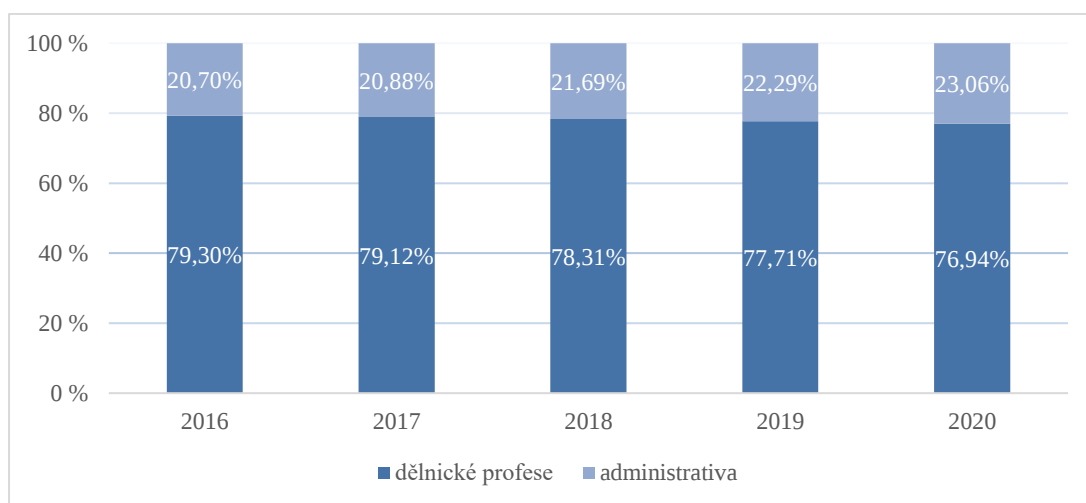
Tabulka č. 12 znázorňuje počet lidí zaměstnaných ve společnosti Bosch Diesel v letech 2016–2020 a jejich rozdělení na dělnické a administrativní profese. Nejvyšší počet zaměstnanců byl v druhém sledovaném roce 2017 a to o 144 zaměstnanců oproti roku 2016. Nejnižší počet byl proto v posledním sledovaném roce 2020 a to 3 782.

Počet zaměstnanců dělnické profese kolísal, nedá se přesně určit žádný trend. Pokles těchto zaměstnanců byl způsobem nahrazením lidské pracovní síly roboty či automatizovanými stroji, kteří jsou pro společnost efektivnější – zvládnou rychleji vyrobit více kusů, než zvládne člověk. Pořízení automatizovaných strojů či robotů znamená pro společnost větší spolehlivost a omezení rizika chyb. Díky využití těchto technologií společnost potřebuje pak jen omezené množství zaměstnanců na případné poruchy či obsluhu. Technická oddělení společnosti se přímo specializují, aby zajistili co nejefektivnější výrobu, i když to znamená méně pracovních míst (Jaroslav Paclík, 2022).

Počet zaměstnanců v administrativě se meziročně zvyšoval až do roku 2019, kdy potom v roce 2020 začal klesat, stejně jako tomu je u dělnických profesí a celkovém počtu zaměstnanců. Důvodem poklesu byly lepší nabídky pro kvalifikované zaměstnance od jiných zaměstnavatelů, jelikož i v ostatních společnostech je těchto pracovníků nedostatek. Jelikož Bosch byl velmi ovlivněn počínající pandemií Covid-19 a v důsledku toho musela společnost snížit mzdy

zaměstnanců, či propustit zaměstnance kvůli nedostatku práce, je pochopitelné, že si pro sebe hledali lepší možnosti.

V následujícím grafu č. 2 je již procentuálně znázorněna struktura zaměstnanců společnosti dle tabulky č. 12. Zaměstnanci dělnické profese tvoří okolo 70–80 % z celkového počtu zaměstnanců. Největší podíl zaměstnanci dělnické profese tvořili v prvním sledovaném roce 2016 a postupně se tento počet snižoval. Co se týče zaměstnanců v administrativě, tak to platí přesně naopak a podíl těchto zaměstnanců má růstový trend, jelikož počet zaměstnanců v každém roce tvoří 100 %.



**Graf č. 2: Struktura zaměstnanců ve společnosti Bosch Diesel v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: uvedených hodnot z výročních zpráv společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

Společnost však i přes značné ztráty v důsledku pandemie potřebuje opět navýšit počet zaměstnanců ke zvýšení výkonnosti a obecně pro svůj celkový růst. Po zmírnění a ukončení opatření v rámci pandemie má společnost opět dostatečnou poptávku po produktech, a také se snaží do budoucna část závodu orientovat na výrobu komponentů do elektromobilů, kdy k tomu bude potřeba více zaměstnanců, jak dělnické, tak administrativní profese (Intranet firmy, 2022).

**Tabulka č. 13: Průměrná mzda v České republice a automobilovém průmyslu v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Kurzycz; Panorama zpracovatelského průmyslu ČR; MPO – Automobilový průmysl, 2022)

| Průměrná mzda (Kč)   | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Česká republika      | 27 589 | 29 504 | 31 885 | 34 125 | 35 611 |
| Automobilový průmysl | 30 046 | 31 693 | 33 856 | 35 386 | 37 808 |

Jak je z tabulky č. 13 vidět, průměrná mzda České republiky se v průběhu sledovaných let zvyšovala, stejně tak průměrná mzda automobilového průmyslu, což je pozitivní. Největšího nárůstu v České republice bylo dosaženo v roce 2018, kdy průměrná mzda oproti předešlému roku vzrostla o 2 381 Kč, tedy 8 %. Naopak v automobilovém průmyslu byl nejvyšší růst v posledním roce 2020 oproti roku 2019 a to o 2 422 Kč, tedy necelých 7 %.

**Tabulka č. 14: Průměrná mzda a průměrná mzda ve struktuře zaměstnanců společnosti Bosch Diesel s.r.o. v letech 2016-2020**

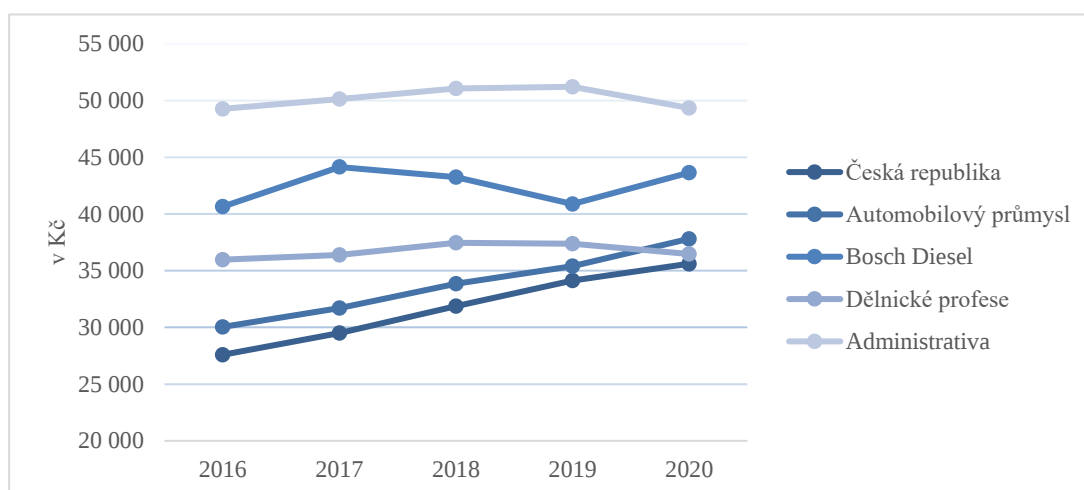
(Zdroj: Vlastní zpracování dle: interních informací ZO odbory Bosch Diesel, s.r.o., 2022)

| <b>Bosch Diesel, s.r.o. (Kč)</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Průměrná mzda                    | 40 645      | 44 136      | 43 245      | 40 872      | 43 646      |
| Průměrná mzda dělnické profese   | 35 971      | 36 400      | 37 457      | 37 384      | 36 485      |
| Průměrná mzda administrativa     | 49 268      | 50 126      | 51 059      | 51 210      | 49 339      |

V tabulce č. 14 jsou znázorněny hodnoty průměrné mzdy ve struktuře zaměstnanců společnosti Bosch Diesel. Uvedené hodnoty celkové průměrné mzdy kolísaly. V roce 2017 oproti přechozímu roku 2016 byl velký nárůst, a to o necelých 3 500 Kč, procentuálně o 8,5 % a další roky hodnota klesala zpět. V posledním roce opět hodnota narostla o 2 774 Kč. Průměrná hodnota mezd u dělnických profesí se pohybovala okolo 37 000 a u zaměstnanců v administrativě okolo 50 000.

Průměrná mzda dělnických profesí rostla až do třetího sledovaného roku 2018, kdy začala pomalu klesat až na 36 485 Kč v roce 2020. Mzda u administrativních pracovníků stoupala do roku 2019 a stejně jako u mezd dělnických profesí začala v roce 2020 opět klesat až na hodnotu 49 339 Kč. Důvodem poklesu mezd v roce 2019 byl začátek pandemie Covid-19, kdy společnost měla problémy s dodavateli, kteří zavírali své provozovny a bylo proto méně práce pro zaměstnance, jelikož nepřišly potřebné součástky. Zaměstnanci proto zůstávali doma na částečném platu v rozmezí 60–70 %. Ve velké míře se také nemoc rozšířila mezi pracovníky jak dělnických, tak administrativních profesí, kteří museli být po styku s nemocnou osobou, několik dní v karanténě, než se oficiálně potvrdilo provedením testu, zda nemoc mají také nebo mohou opět pokračovat v práci. Zaměstnanci po dobu karantény také pobírali jen částečný plat.

Jak je vidět v následujícím grafu č. 3, nižší mzdy dělnické profese dosahují stále většího průměru, než je průměrná mzda v celé České republice, což hodnotím velmi kladně. V rámci automobilového průmyslu je na tom společnost Bosch Diesel podstatně lépe, což znamená, že své zaměstnance dostatečně finančně odměňuje v rámci konkurence. Avšak průměrná mzda dělnické profese se v roce 2020 snižuje oproti průměru v České republice.



**Graf č. 3: Zobrazení uvedených průměrných mezd z tabulek**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: informací ze ZO odborů Bosch Diesel s r.o.; Kurzyczy; Panorama zpracovatelského průmyslu ČR; MPO – Automobilový průmysl, 2022)

Jak jsem již zmínila, zaměstnanci představují zásadní zájmovou skupinu společnosti. Společnost Bosch Diesel se snaží získávat nové pracovníky prostřednictvím sociálních sítí, kde oslovuje potenciální zaměstnance pomocí náborových kampaní. Také nabízí prémie za doporučení pracovníka na konkrétní požadovanou pozici. Příjemné prostředí, dostatečná péče a ostatní faktory působí na rozvíjení vztahu s nimi a jejich spokojenosti a loajality (Intranet firmy, 2022).

Společnost se také snaží naplňovat co nejvíce požadavků svých zaměstnanců komunikací a dohodami s odbory. Nabízí rovné příležitosti pro všechny zaměstnance bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, etnický původ, národnost a podobně. Také spolupracovníky spravedlivě odměňuje za vykonanou práci využívající spravedlivý mzdový předpis, zahrnující tarifní mzdy pro jednotlivé tarifní třídy a mzdové stupně a kritéria do jejich zařazení. Navíc vyplácí flexibilní prémie

za kvalitu, dodržování termínů, splnění fondu pracovní doby a mimořádné prémie v podobě prémie za výsledky firmy, dlouholetou práci pro podnik a další. Zaměstnanci také mohou využít ohodnocení cizích jazyků, kdy za znalost cizího jazyka obdrží příplatek či prémie. Vše je v souladu se zákoníkem práce a předpisy české legislativy (Intranet firmy – mzdový předpis, 2022).

Společnost poskytuje také zaměstnanecké benefity jakou jsou: příspěvek na doplňkové penzijní spoření, odměny pro dárce krve a kostní dřeně, příspěvek každý měsíc 500 korun do кафетерии Edenred (kde si peníze může zaměstnanec utratit dle potřeby), využití volnočasových aktivit financovaných společností a podobně (Intranet firmy, 2022).

## **2.4 Ekonomická výkonnost**

V následující části je rozpracovaná ekonomická výkonnost pomocí ukazatelů finanční analýzy společnosti Bosch Diesel, s r.o. Jsou zde aplikovány metody finanční analýzy z předchozí teoretické kapitoly a tyto metody budou použity na data z let 2016–2020, získaná z výročních zpráv společnosti. Následně jsou v další podkapitole 2.4.5 výsledné hodnoty ukazatelů společnosti porovnávány s průměrnými hodnotami v odvětví a výsledky jsou okomentovány.

### **2.4.1 Analýza rozvahy**

V této podkapitole budu analyzovat výkaz účetní závěrky – rozvahu, pomocí absolutních ukazatelů finanční analýzy. Jedná se o analýzu trendů – horizontální analýzu a procentní analýzu položek – vertikální analýzu. Horizontální analýza slouží k porovnání změn vybraných položek rozvahy v jednotlivých letech, respektive dosažených hodnot v aktuálním období oproti minulému. Pro větší přehlednost jsou tabulky zvlášť rozdělené na aktiva a pasiva.

#### **Analýza trendů (horizontální analýza) – aktiva**

V následující tabulce č. 15 jsou znázorněny meziroční změny položek majetku, který společnost vlastní.

**Tabulka č. 15: Horizontální analýza aktiv v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: rozvahy společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.  | 2017-2016 |        | 2018-2017 |       | 2019-2018 |        | 2020-2019 |        |
|-----------------------|-----------|--------|-----------|-------|-----------|--------|-----------|--------|
|                       | v tis. Kč | v %    | v tis. Kč | v %   | v tis. Kč | v %    | v tis. Kč | v %    |
| Aktiva celkem         | 200 712   | 1,74   | 459 965   | 3,92  | 43 915    | 0,36   | -778 322  | -6,36  |
| Stálá aktiva          | 8 142     | 0,11   | 478 322   | 6,67  | 708 119   | 9,25   | -708 119  | -9,36  |
| DNM                   | 11 778    | 81,54  | 9 773     | 37,27 | -2 532    | -7,03  | -4 894    | -14,63 |
| DHM                   | -3 636    | -0,05  | 468 549   | 6,56  | -81 385   | -1,07  | -703 225  | -9,33  |
| DFM                   | 0         | 0,00   | 0         | 0,00  | 0         | 0,00   | 0         | 0,00   |
| Oběžná aktiva         | 193 710   | 4,44   | -18 400   | -0,40 | 125 256   | 2,76   | -67 742   | -1,45  |
| Zásoby                | 275 283   | 15,60  | 51 773    | 2,54  | 317 098   | 15,16  | -169 218  | -7,03  |
| Materiál              | 142 740   | 10,81  | 64 838    | 4,43  | 89 249    | 5,84   | -179 271  | -11,09 |
| Výrobky a zboží       | 50 283    | 45,01  | 829       | 0,51  | 54 153    | 33,26  | 37 230    | 17,16  |
| Dlouhodobé pohledávky | 8 969     | 18,93  | -3 002    | -5,33 | -6 938    | -13,01 | -20 496   | -44,17 |
| Krátkodobé pohledávky | -90 226   | -3,53  | -67 285   | -2,73 | -184 886  | -7,72  | 122 549   | 5,54   |
| Peněžní prostředky    | -316      | -32,08 | 114       | 17,04 | -18       | -2,30  | -577      | -75,42 |

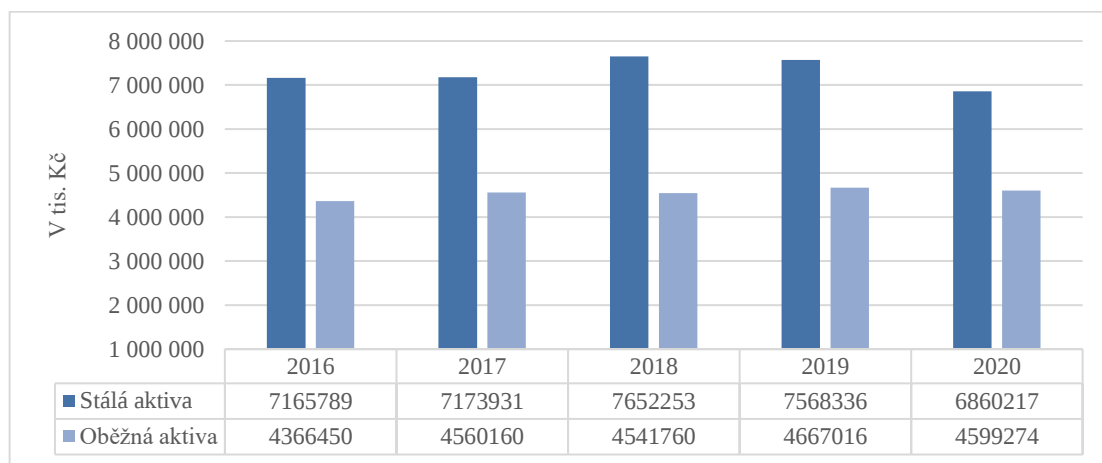
Po provedení horizontální analýzy je z tabulky vidět, jak se jednotlivé položky měnily v čase. **Celková aktiva** každým rokem kolísala, přičemž jediný pokles do záporných hodnot byl zaznamenán až v roce 2020, kdy byl tento pokles o 7 %. Naopak nejvyšší hodnota byla v roce 2017 a to necelé 4 %.

**Stálá aktiva** každým rokem stoupala až do roku 2020, kdy prudce klesla až pod více jak 9 % kvůli odpisům dlouhodobého nehmotného, a hlavně hmotného majetku, u kterého se hodnota příliš neměnila kromě posledního roku, kdy se hodnota snížila o zhruba 703 000 tis. Kč, procentuálně o 9 %. Z výsledných hodnot tedy vyplývá, že stálá aktiva mají tendenci k setrvalému poklesu, což u výrobní společnosti není příliš dobré, jelikož u výrobních společností se očekává minimálně udržování hodnoty stálých aktiv, protože je na jejich dobrém stavu do značné míry závislá. V případě dlouhodobého nehmotného majetku je vidět, že každým rokem stoupal až do roku 2018, kdy hodnota začala pomalu klesat, a to až o necelých 15 % v posledním roce, kdy v prvním roce nehmotný majetek činil 14 444 tis. Kč a v posledním 28 569 tis. Kč, kdy v porovnání s prvním rokem je stejně pořád jeho hodnota skoro o polovinu vyšší. Důvodem bylo pořízení nedokončeného dlouhodobého nehmotného majetku – nového software, který se uváděl do stavu způsobilého k užívání.

V analyzovaném období lze vidět kolísání hodnoty **oběžných aktiv**, kdy nejvyšší pokles byl v posledním roce o skoro 1,5 % a nejvyšší nárůst hned v druhém sledovaném roce o necelých 4,5 %. Co se týče zásob, nejrychleji meziročně rostla mezi roky 2016 a 2017 a to až o 15,6 % a to i přes pokles krátkodobých pohledávek

o 3,5 % (což na jednu stranu může představovat menší zájem o výrobky, ale na druhou stranu to může znamenat zlepšenou platební morálku odběratelů) a peněžních prostředků až 32 %. Záporné hodnoty peněžní prostředků se pak projeví v následujících výpočtech v likviditě, kdy tyto prostředky jsou nutné k uhrazení okamžitě splatných závazků, nebo neočekávaných závazků.

Vývoj stálých a oběžných aktiv ve sledovaných letech 2016-2020 je znázorněn v následujícím grafu č. 4.



**Graf č. 4: Vývoj vybraných položek aktiv společnosti Bosch Diesel s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: rozvahy společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

### **Analýza trendů (horizontální analýza) – pasiva**

**Tabulka č. 16: Horizontální analýza pasiv v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: rozvahy společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.        | 2017-2016 |        | 2018-2017 |       | 2019-2018 |        | 2020-2019 |        |
|-----------------------------|-----------|--------|-----------|-------|-----------|--------|-----------|--------|
|                             | v tis. Kč | v %    | v tis. Kč | v %   | v tis. Kč | v %    | v tis. Kč | v %    |
| Pasiva celkem               | 200 712   | 1,74   | 459 965   | 0,04  | 43 915    | 0,36   | -778 322  | -6,36  |
| Vlastní kapitál             | -23 590   | -0,47  | 499 583   | 9,90  | 623 936   | 11,25  | -109 698  | -0,90  |
| Základní kapitál            | 0         | 0,00   | 0         | 0,00  | 0         | 0,00   | 0         | 0,00   |
| Cizí zdroje                 | 240 242   | 3,81   | -28 903   | -0,44 | -569 214  | -8,73  | -657 836  | -11,06 |
| Krátkodobé závazky          | 257 179   | 4,55   | -66 050   | -1,12 | -659 391  | -11,29 | -645 553  | -12,45 |
| Závazky z obchodních vztahů | 98 225    | 6,83   | 109 688   | 7,14  | 59 072    | 3,59   | 302 195   | 17,72  |
| Závazky k zaměstnancům      | 3 790     | 3,29   | 9 285     | 7,80  | -7 133    | -5,56  | 12 203    | 10,06  |
| Časové rozlišení            | -15 940   | -10,02 | -10 715   | -7,48 | -10 807   | -8,16  | -10 788   | -8,87  |

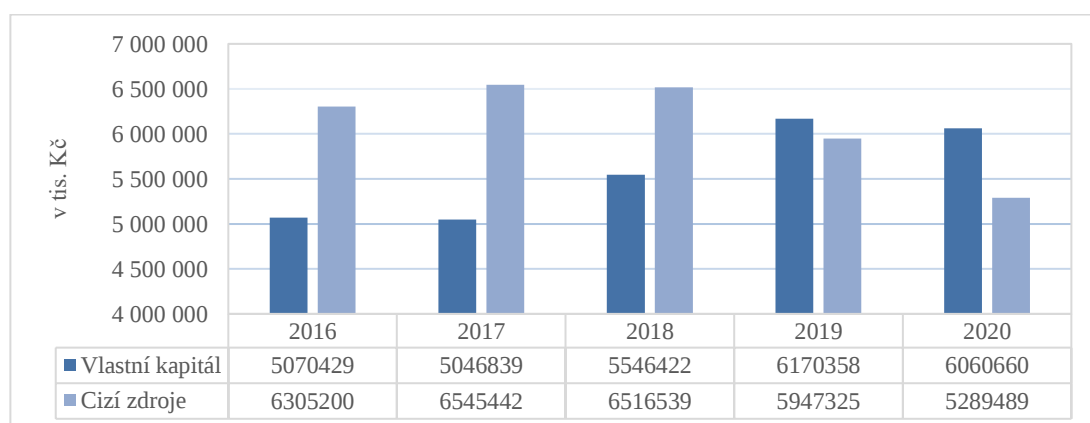
Jelikož platí pravidlo bilanční rovnováhy aktiv a pasiv, jsou tedy výsledky **celkových pasiv** shodné s předchozími hodnotami celkovým aktiv. Z tabulky č. 16 vyplývá, že ve všech letech celková pasiva kolísala, kdy v posledním roce došlo k poklesu do záporné hodnoty o více jak 6 %, což je 778 322 tis. Kč.

V roce 2016 a 2020 výrazně poklesl **vlastní kapitál** do záporných hodnot o více jak 0,5 %. Bylo to způsobeno v roce 2016 poklesem výsledku hospodaření běžného účetního období o 23 590 tis. Kč oproti roku 2015 a v roce 2020 dokonce tento výsledek dosahoval záporných hodnot (VH = -109 233 tis. Kč), takže rozdíl oproti roku 2019 byl 734 443 tis. Kč. Naopak nejvyšší meziroční rozdíl, kdy vzrostl vlastní kapitál, byl v letech 2018 a 2019 a to až o 11,25 %. Základní kapitál byl v průběhu let stejný.

**Cizí zdroje** zaznamenaly klesající trend, a to z důvodu klesajících krátkodobých závazků. Tento vývoj byl převážně způsoben závazky z obchodních vztahů a závazky k ovládající a řídící osobě. Od srovnání v letech 2017 a 2018 tyto hodnoty byly záporné.

**Časové rozlišení pasiv** zaznamenalo kolísavé záporné hodnoty z důvodu výnosů příštích období souvisejícími s investiční pobídkou poskytnutou společností v roce 2005. Jednalo se o formu slevy na dani z příjmu ve výši 36 % investičních nákladů. Části této poskytnuté investiční pobídky jsou rozpuštěny do období, s nímž věcně a časově souvisejí podle odpisů dlouhodobého hmotného majetku pořízeného v rámci těchto pobídek. Nejnižší hodnota byla v roce 2016 a to pokles až o 10 %.

Vývoj hlavních položek pasiv (vlastní kapitál a cizí zdroje) v letech 2016–2020, je znázorněn v následujícím grafu č. 5.



**Graf č. 5: Vývoj hlavních položek pasiv společnosti Bosch Diesel s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: rozvahy společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

## Procentní analýza položek (vertikální analýza) – aktiva

Tabulka č. 17: Vertikální analýza aktiv v letech 2016-2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: rozvahy společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

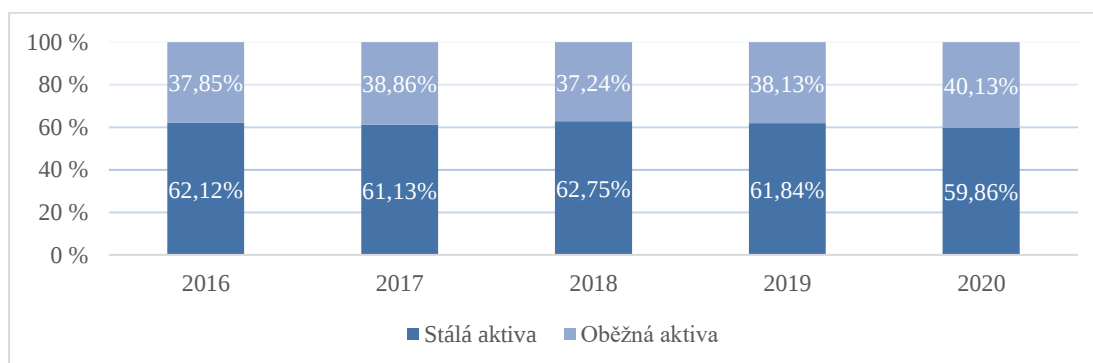
| Bosch Diesel, s.r.o.<br>(v procentech) | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Aktiva celkem                          | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Stálá aktiva                           | 62,12  | 61,13  | 62,75  | 61,84  | 59,86  |
| DNM                                    | 0,13   | 0,22   | 0,30   | 0,27   | 0,25   |
| DHM                                    | 62,00  | 60,90  | 62,45  | 61,56  | 59,61  |
| DFM                                    | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   | 0,00   |
| Oběžná aktiva                          | 37,85  | 38,86  | 37,24  | 38,13  | 40,13  |
| Zásoby                                 | 15,30  | 17,68  | 18,13  | 19,68  | 19,54  |
| Materiál                               | 11,44  | 12,46  | 17,15  | 13,21  | 12,54  |
| Výrobky a zboží                        | 0,97   | 1,38   | 1,34   | 1,77   | 2,22   |
| Dlouhodobé pohledávky                  | 0,41   | 0,48   | 0,44   | 0,38   | 0,23   |
| Krátkodobé pohledávky                  | 22,14  | 20,99  | 19,65  | 18,07  | 20,36  |
| Peněžní prostředky                     | 0,01   | 0,01   | 0,01   | 0,01   | 0,00   |

Z tabulky č. 17 je vidět procentní rozbor jednotlivých položek aktiv na celkové sumě a jak se jednotlivé části podílely na bilanční sumě. Největší část je tvořena **stálými aktivy**, konkrétně dlouhodobým hmotným majetkem, což je pozitivní, jelikož jak jsem již zmínila, pro výrobní společnost je to žádoucí. Hmotný majetek zde představuje prostory, stavby (investice do skladovacích a výrobních prostor), stroje a zařízení, které je potřeba k výrobě. Hodnoty jsou kolísavé, tak to může představovat jen malé investice, které se příliš neprojeví. V případě **dlouhodobého nehmotného majetku** je největší položkou software, což značí zlepšení řízení podnikových procesů, které jsou pro společnost velmi důležité, jelikož se od toho celá výroba odvíjí. Hodnoty se od druhého sledovaného roku 2017 průměrně pohybují okolo 25 %, ale z důvodu, že kolísají nejde přímo říct, zda se jedná o pozitivní trend. V nejlepším případě by byl rostoucí trend.

Největší podíl **oběžného majetku** tvoří **pohledávky** a **zásoby**. Krátkodobé pohledávky mají až do roku 2019 klesající charakter a v roce 2020 opět rostou z 18 % na 20 %. Pohledávky jsou spojené s tržbami, proto jejich pokles znamená zlepšení z hlediska jejich inkasování, ale tuto hodnotu musí společnost kontrolovat a udržet ji v přijatelném rozmezí, aby se společnost nedostala do platební neschopnosti. Jednoznačné vyhodnocení podílu krátkodobých pohledávek neexistuje. Pozitivní je také klesající trend **dlouhodobých pohledávek**, u kterých je problematické jejich inkasování. Jako druhou procentně nejvyšší položkou oběžných aktiv jsou zásoby a těch společnost drží mnoho, ale využívá je k celému

procesu výroby, tak jich potřebuje dostatek. Tyto zásoby nemají trvanlivost, tudíž se neznechodnocují. Negativní dopad to ale má na likviditu společnosti, kdy zásoby jsou nejméně likvidní položkou a společnost by tak dostatečně rychle nereagovala na nějaké nečekané závazky, což se uvidí při výpočtech poměrových ukazatelů likvidity. Vysoký objem zásob také značí vysoké náklady na skladování, které společnosti nepřináší žádný užitek, spíše naopak a také musí společnost mít dostatečně velké prostory k jejich skladování. Největší položkou zásob tvoří **materiál**, který v průběhu času do roku 2018 roste a od roku 2019 klesá. Ale jak jsem již zmínila, společnost ho potřebuje dostatek pro výrobu. Co se týče poslední sledované položky oběžných aktiv – **peněžních prostředků**, společnost jich drží velmi málo a hodnota je tak pouze 0,01 %. Společnost by tak neměla dostatek nejvíce likvidních aktiv na zaplacení okamžitých nenadálých závazků, s kterými nepočítá. Společnost v tomto případě používá tzv. „cash pool“, kdy má jeden majoritní účet spojením několika účtů a průběžně si tyto prostředky sdílí mezi společnostmi skupiny Bosch v České republice, kdy manažerem cash poolingu je společnost Robert Bosch odbytová s.r.o. Je na společnosti, zda zvýší hodnotu peněžních prostředků, nebo ne, ale jelikož se tak nestalo, asi to pro společnost není příliš významné a prostředky využívá v případě potřeby právě prostřednictvím cash poolingu.

V grafu č. 6 je znázorněn poměr mezi stálými a oběžnými aktivy společnosti v letech 2016–2020.



**Graf č. 6: Poměr mezi stálými a oběžnými aktivy společnosti Bosch Diesel s.r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vlastních výpočtů z výročních zpráv společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2022)

## Procentní analýza položek (vertikální analýza) – pasiva

Tabulka č. 18: Vertikální analýza pasiv v letech 2016–2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: rozvahy společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

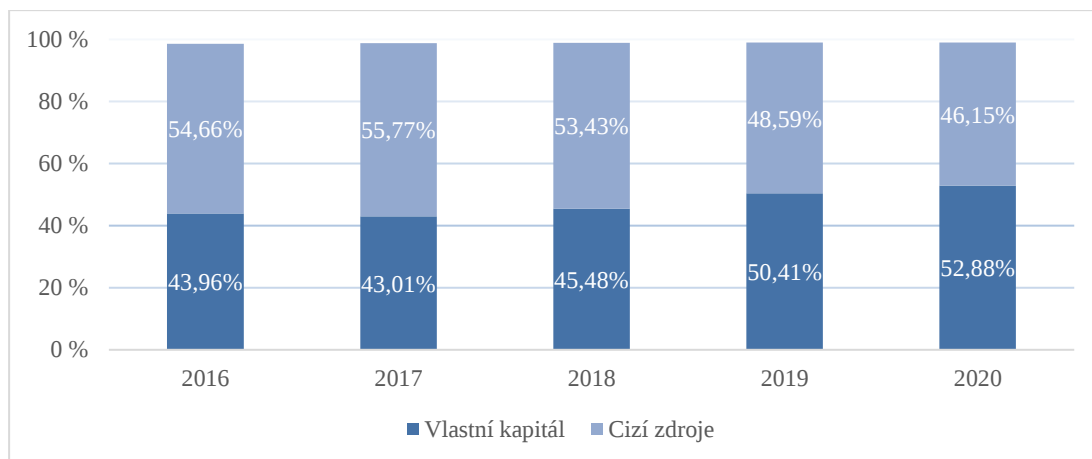
| Bosch Diesel, s.r.o.<br>(v procentech) | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Pasiva celkem                          | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
| Vlastní kapitál                        | 43,96  | 43,01  | 45,48  | 50,41  | 52,88  |
| Základní kapitál                       | 1,30   | 1,28   | 1,23   | 1,23   | 1,31   |
| Cizí zdroje                            | 54,66  | 55,77  | 53,43  | 48,59  | 46,15  |
| Krátkodobé závazky                     | 49,00  | 50,35  | 48,91  | 42,35  | 39,60  |
| Závazky z obchodních vztahů            | 12,47  | 13,09  | 13,50  | 13,93  | 17,52  |
| Závazky k zaměstnancům                 | 1,00   | 1,01   | 1,05   | 0,99   | 1,16   |
| Časové rozlišení                       | 1,38   | 1,22   | 1,09   | 0,99   | 0,97   |

Podle existujícího zlatého pravidla financování, by za ideální variantu bylo financování 50/50, tedy z 50 % vlastními zdroji a z 50 % zdroji cizími. V případě této společnosti, jsou aktiva financována spíše zdroji cizími, což vyplývá z výsledných hodnot z tabulky č. 18. Ovšem od roku 2019 vlastní kapitál převyšuje. Výrobní společnosti mají spíše tendenci financovat společnost **vlastními zdroji**, které v největší míře představuje ážio a kapitálové fondy, které společnost uvádí ve výkazu rozvahy.

Ve struktuře **cizích zdrojů** mají z tabulky výsledných hodnot největší podíl **krátkodobé závazky** (které v druhém roce dosahují až 50 %) a v nich **závazky z obchodních vztahů** (dosahující za první čtyři roky v průměru 13 % a v posledním roce 2020 až 17,5 %) a závazky ovládané nebo ovládající osoby, uvedené v rozvaze. Může to být výhoda z hlediska dodavatelských úvěrů. Malý podíl tvoří také **závazky k zaměstnancům**, který průměrně ve všech letech tvoří 1% podíl ze všech sledovaných let.

Nejmenší podíl na pasivech mělo **časové rozlišení**, které tvoří v průměru 1 %.

Poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem v letech 2016–2020 je graficky znázorněn v následujícím grafu č. 7.



**Graf č. 7: Poměr mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem společnosti Bosch Diesel s.r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: vlastních výpočtů z výročních zpráv společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2022)

## 2.4.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

V této části budu analyzovat další výkaz účetní závěrky – Výkaz zisku a ztráty, pomocí absolutních ukazatelů finanční analýzy, jak jsem již zmínila v práci dříve tedy pomocí horizontální a vertikální analýzy. Vertikální analýza je zvlášť rozdělena v samostatných tabulkách č. 19 na výnosy a č. 20 náklady.

### Analýza trendů (horizontální analýza)

**Tabulka č. 19: Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů zisku a ztrát společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2022)

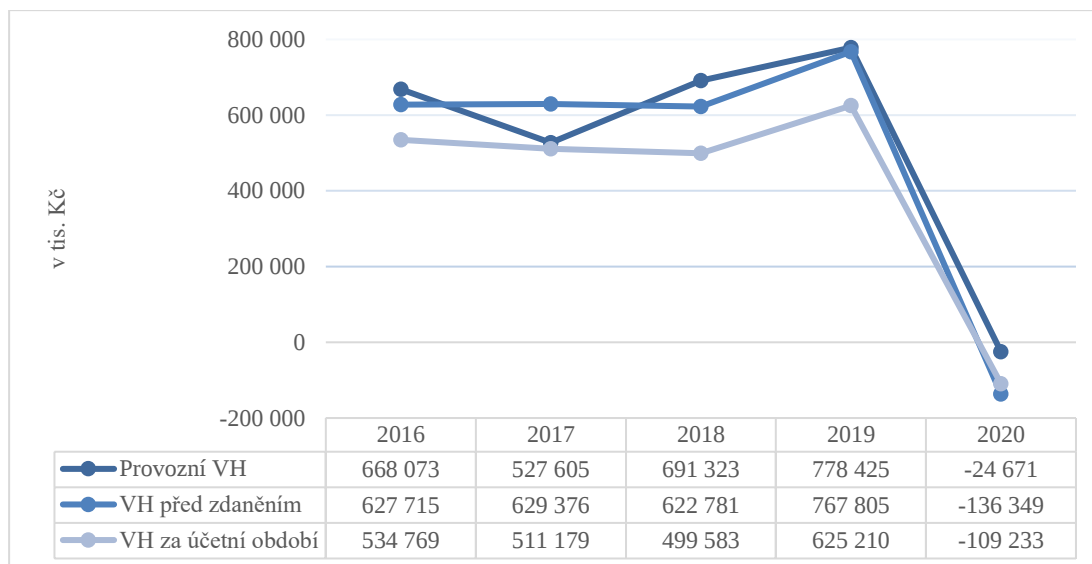
| Bosch Diesel, s.r.o.               | 2017-2016 |          | 2018-2017 |          | 2019-2018  |           | 2020-2019  |          |
|------------------------------------|-----------|----------|-----------|----------|------------|-----------|------------|----------|
|                                    | v tis. Kč | v %      | v tis. Kč | v %      | v tis. Kč  | v %       | v tis. Kč  | v %      |
| Tržby za prodej výrobků a služeb   | 978 605   | 4,30     | -52 299   | -0,22    | -1 366 735 | -5,77     | -1 632 582 | -7,31    |
| Výkonová spotřeba                  | 1 095 093 | 5,89     | -384 196  | -1,95    | -1 028 944 | -5,33     | -1 303 431 | -7,14    |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti | -154 346  | -789,05  | 147 075   | -109,12  | -244 208   | -1 987,05 | 212 285    | -91,53   |
| Aktivace                           | -61 679   | 21,79    | 32 358    | -9,38    | 33 074     | -10,59    | 65 716     | -23,52   |
| Osobní náklady                     | 241 486   | 0,09     | -12 531   | -0,41    | -248 578   | -8,17     | 100 132    | 3,58     |
| Úpravy hodnot v provozní oblasti   | -27 742   | -2,67    | -32 552   | -3,22    | 72 693     | 7,44      | 29 376     | 2,80     |
| Ostatní provozní výnosy            | -90 079   | -33,55   | 233 973   | 131,12   | -183 690   | -44,54    | 21 534     | 9,41     |
| Tržby z prodeje DM                 | -50 952   | -79,60   | 231 784   | 1 775,44 | -208 487   | -85,15    | -21 618    | -59,47   |
| Ostatní provozní náklady           | -63 818   | -34,22   | 267 802   | 218,27   | -221 564   | -56,74    | 87 970     | 52,07    |
| Provozní VH                        | -140 468  | -21,03   | 163 718   | 31,03    | 87 102     | 12,60     | -803 096   | -103,17  |
| Výnosové úroky a podobné výnosy    | 63        | 7,56     | 1 210     | 135,04   | 2 952      | 140,17    | -3 104     | -61,37   |
| Nákladové úroky a podobné náklady  | 2 219     | 5,02     | 4 785     | 10,31    | -4 158     | -8,12     | -4 441     | -9,44    |
| Ostatní finanční výnosy            | 142 933   | 3 290,35 | -143 795  | -97,64   | 27 869     | 800,37    | 963 739    | 3 074,03 |
| Ostatní finanční náklady           | -1 352    | -100     | 22 943    | 0        | -22 943    | -100      | 1 066 134  | 0        |
| Finanční VH                        | 142 129   | 352,17   | -170 313  | -167,35  | 57 922     | -84,51    | -101 058   | -951,58  |
| VH před zdaněním                   | 1 661     | 0,26     | -6 595    | -1,05    | 145 024    | 23,29     | -904 154   | -117,76  |
| VH za účetní období po zdanění     | -23 590   | -4,41    | -11 596   | -2,27    | 125 627    | 25,15     | -734 443   | -117,47  |

Výkaz zisku a ztráty podává přehled o výnosech, nákladech a celkovém výsledku hospodaření podniku. Jak je z tabulky vidět, **tržby za prodej výrobků a služeb** mají klesající tendenci, zapříčiněnou hlavně poklesem tržeb za vlastní výrobky a služby a od roku 2019 to bude pravděpodobně zapříčiněno začátkem pandemie Covid–19, kdy společnosti klesly zakázky. Nejvyšší snížení bylo v posledním roce 2020 a to až o 1 632 582 tis. Kč, kdy společnost mohla začít pociťovat dopady pandemie. Jelikož tržby představují nejpodstatnější položku výnosů, požaduje tedy, aby trvale rostly, nebo měli alespoň nějaký setrvalý stav. **Výkonová spotřeba** v čase také klesá, což je zapříčiněno poklesem tržeb. Tato položka ale také představuje nejpodstatnější položku nákladů výrobní společnosti, je tedy očekáváno, že by měla společnost dbát na snižování nákladů, což se zde projevuje. Opět byl největší pokles poslední rok 2020 a to až o 1 303 431 tis. Kč. Výkonová spotřeba u společnosti představuje spotřebu materiálu, energie a služby viz výkaz zisku a ztráty společnosti.

V případě **provozního výsledku hospodaření** ve sledovaném období hodnoty byly klesající, přičemž nejvyšší snížení bylo v roce 2020 a to až o 103 % oproti roku 2019, kdy příčinou byl pokles hodnoty výsledku hospodaření o 803 096 tis. Kč oproti předchozímu roku 2019. To se odrazilo také v ostatních hodnotách výsledků hospodaření. **Finanční výsledek hospodaření** zaznamenal vysoké výkyvy kolísavých hodnot, kdy ze 352 % (v meziroční změně v letech 2016 a 2017) klesl až na – 951 % (v meziroční změně roku 2019 a 2020), hlavně v důsledku obrovského nárůstu ostatních finančních nákladů.

**Výsledek hospodaření před zdaněním** měl opět kolísavé hodnoty, kdy v roce 2019 byl zaznamenán nárůst o 23 % a v roce 2020 výrazný pokles až o 117 % v důsledku již zmíněného poklesu výsledku hospodaření o 803 096 tis. Kč. **Výsledek hospodaření za účetní období po zdanění** měl v prvních třech meziročních změnách rostoucí tendenci, která opět výrazně klesla posledním rokem 2020 až na – 117 %.

Vývoj výsledků hospodaření společnosti v letech 2016–2020 je graficky znázorněn v následujícím grafu č. 8.



**Graf č. 8: Vývoj výsledků hospodaření společnosti Bosch Diesel s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů zisku a ztrát společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

## Procentní analýza položek (vertikální analýza) – výnosy

**Tabulka č. 20: Vertikální analýza výnosů v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů zisku a ztrát společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.<br>(v procentech) | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Tržby za prodej výrobků a služeb       | 98,81  | 98,64  | 98,27  | 98,83  | 94,31  |
| Ostatní provozní výnosy                | 1,17   | 0,74   | 1,71   | 1,01   | 1,14   |
| Tržby z prodeje dlouhodobého majetku   | 0,28   | 0,05   | 1,02   | 0,16   | 0,07   |
| Výnosové úroky a podobné výnosy        | 0,00   | 0,00   | 0,01   | 0,02   | 0,01   |
| Ostatní finanční výnosy                | 0,02   | 0,61   | 0,01   | 0,14   | 4,54   |
| Celkem                                 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Z tabulky č. 20 je zřejmé, že největší podíl na celkové sumě výnosů mají **tržby za prodej výrobků a služeb**, jelikož se jedná o výrobní společnost. Tržby mají první čtyři roky stejný podíl a to 98 %. Poslední rok 2020 se tento podíl snižuje na 94 %. Další položky již zaznamenávají velmi nízké podílové hodnoty, načež nejvyšší hodnoty má položka **ostatní provozní výnosy**. Hodnota se pohybuje průměrně okolo 1 %, kdy nejvyšší hodnoty dosahuje ve třetím roce 2018 a to 1,7 % a nejmenší v druhém roce 2017 a to 0,74 %. Obecně jsou hodnoty velmi kolísavé. Ostatní položky měly nepatrný podíl a jejich hodnoty v čase kolísaly.

## Procentní analýza položek (vertikální analýza) – náklady

Tabulka č. 21: Vertikální analýza nákladů v letech 2016-2020

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů zisku a ztrát společnosti Bosch Diesel s.r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.<br>(v procentech) | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   | 2020   |
|----------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Výkonová spotřeba                      | 82,60  | 83,55  | 81,75  | 83,18  | 76,95  |
| Změna stavu zásob vlastní činnosti     | 0,09   | -0,57  | 0,05   | -1,06  | -0,09  |
| Aktivace                               | -1,26  | -1,46  | -1,32  | -1,27  | -0,97  |
| Osobní náklady                         | 12,51  | 12,98  | 12,90  | 12,73  | 13,14  |
| Úpravy hodnot v provozní oblasti       | 4,61   | 4,29   | 4,14   | 4,78   | 4,90   |
| Ostatní provozní náklady               | 0,83   | 0,52   | 1,65   | 0,77   | 1,17   |
| Nákladové úroky a podobné náklady      | 0,20   | 0,20   | 0,22   | 0,21   | 0,19   |
| Ostatní finanční náklady               | 0,006  | 0,00   | 0,10   | 0,00   | 4,84   |
| Daň z příjmů                           | 0,41   | 0,50   | 0,52   | 0,65   | -0,12  |
| Celkem                                 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |

Z tabulky č. 21 vyplývá, že největší podíl na celkové sumě nákladů má **výkonová spotřeba**. Výkonová spotřeba zahrnuje veškeré náklady sloužící k výrobě jako je materiál, energie, suroviny a podobně. Hodnoty se v prvních čtyřech letech příliš nelišily a všechny dosahovaly v průměru 83 %, až na poslední rok, kdy hodnota klesla na necelých 77 % v důsledku poklesu hodnoty spotřeby materiálu a energie a hodnoty položky služby z účetního výkazu. Další významnou a druhou největší položkou v hodnotě podílů jsou **osobní náklady**. Tyto náklady představují náklady týkajících se především zaměstnanců, a to mzdové náklady, sociální zabezpečení a ostatní sociální náklady. Hodnota této položky se v čase příliš nemění a její hodnota je ovlivněna počtem zaměstnanců, kdy se to takto dá vysvětlit v roce 2020, kdy z 12 % hodnota vzrostla na 13 % oproti předchozím letem. Zajímavé jsou výsledné hodnoty položky **ostatní finanční náklady**, kdy v prvních čtyřech letech společnost nedosahuje ani 1 %, ale v posledním roce 2020 vrostla skoro na 5 %, kdy finanční hodnota této položky z 0 výrazně vzrostla na 1 066 134 tis. Kč, jak je vidět ve výkazu zisku a ztráty. Tuto položku tvoří zejména realizované a nerealizované kurzové rozdíly (ztráty), vzniklé při uhrazených či neuhrazených pohledávek, nebo závazků v cizí měně. Velká část tržeb společnosti je právě ze zahraničí, tudíž se tyto ztráty dají předpokládat. V roce 2020 měla společnost tyto kurzové ztráty nejvyšší. Společnost má více položek, které je nutno financovat, ale tyto položky se pohybují okolo ani ne 1 %, takže to pro analýzu není příliš významné.

### 2.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Tito ukazatelé vyjadřují rozdíl mezi souhrnem určitých položek aktiv a pasiv. Zahrnují se zde ukazatelé: čistý pracovní kapitál, čisté pohotové prostředky a čistý peněžně – pohledávkový fond. Ukazatelé vyjadřují platební schopnost společnosti, respektive, zda je společnost schopna uhradit volnými finančními prostředky neočekávané náklady či investice zároveň po uhrazení svých závazků. Každá společnost by měla na tyto situace být připravena a disponovat nějakými volnými prostředky, kdyby je potřebovala. Vypočtené hodnoty společnosti v letech 2016–2020 jsou uvedeny v tabulce č. 22.

**Tabulka č. 22: Analýza rozdílových ukazatelů společnosti Bosch Diesel, s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

| <b>Bosch Diesel, s.r.o.</b><br><b>(v tis. Kč)</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|---------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Čistý pracovní kapitál                            | -1 285 370  | -1 348 839  | -1 301 189  | -516 542    | 61 269      |
| Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond        | -3 049 734  | -3 388 486  | -3 392 609  | -2 925 060  | -2 178 031  |
| Čisté pohotové prostředky                         | -5 603 462  | -5 851 988  | -5 788 826  | -5 136 391  | -4 511 911  |

- **Čistý pracovní kapitál**

Tento ukazatel vypovídá o tom, jak je společnost schopna hradit své závazky volnými finančními prostředky, které ji zůstanou po uhrazení svých běžných závazků. Z tabulky č. 22 je vidět, že výsledná čísla jsou až na poslední rok záporná, což znamená, že část stálých aktiv je financována zdroji krátkodobými, a to může být signálem budoucích problémů s likviditou nebo získáváním zdrojů. O společnosti to také vypovídá, že v analyzovaném období nebyla schopna pohotově reagovat na neprodleně splatné závazky, či neočekávané události, jelikož neměla k dispozici volné peněžní prostředky, kterými by je mohla uhradit a to, že je kryje dlouhodobými aktivy pro ni není výhodné. Na druhou stranu se záporný stav od roku 2018 snižoval až po kladnou hodnotu v posledním sledovaném roce 2020, kdy ale hodnota převyšující 0 udává, že dlouhodobé zdroje převyšují objem stálých aktiv a oběžná aktiva jsou kryta i zdroji dlouhodobými a společnost si vytváří tzv. peněžní polštář pro případné finanční výkyvy.

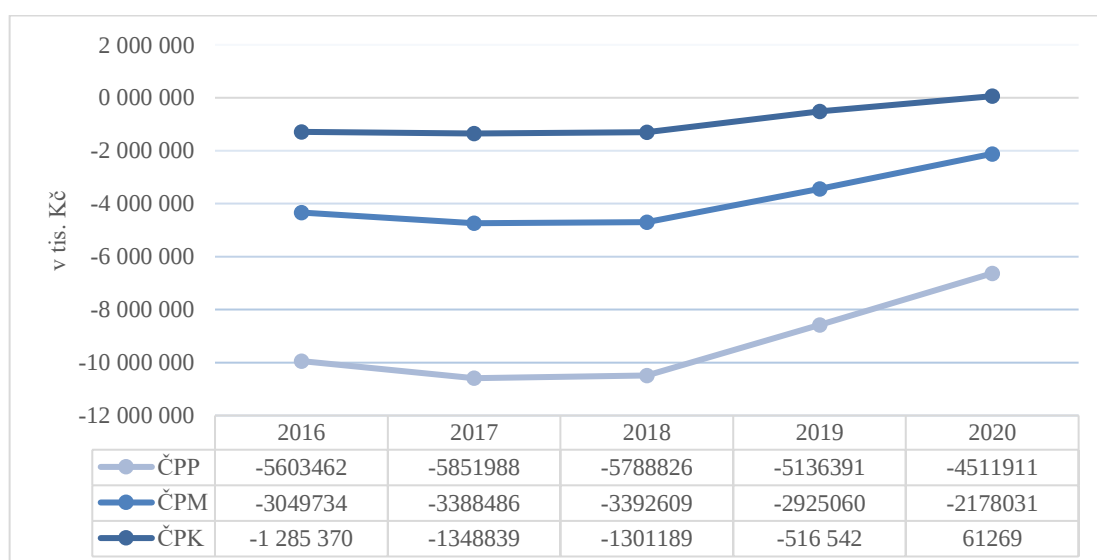
- **Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond**

Tento ukazatel je takovou střední cestou mezi ukazateli ČPK a ČPP, kdy se z oběžných aktiv vylučuje ta nejméně likvidní část – zásoby. Od předchozího ukazatele se hodnoty liší v tom, že záporné hodnoty byly ve všech letech a tento stav se začal zlepšovat až od roku 2019, ale stále zůstal v záporu. Nejhuře si společnost vedla v roce 2018, kdy se dostala až na – 3 392 609 tis. Kč. Tyto záporné hodnoty indikují nekryté dluhy a signalizuje to problémy se splácením závazků.

- **Čisté pohotové prostředky**

Jedná se o ukazatel používaný pro nejprísnejší posuzování likvidity podniku. Vyjadruje schopnost podniku splácat závazky prostrednictvím prostredků držících v hotovosti a na účtech. Hodnoty ve všech letech jsou opět záporné a signalizují tak, že společnost drží minimum peněžních prostředků v hotovosti či na účtech a firma by tak měla hledat řešení pro případnou potřebu těchto prostředků. Opět je pozitivní, že se klesání hodnoty láme v polovině sledovaného období a začíná klesat.

V grafu č. 9 je znázorněn vývoj rozdílových ukazatelů společnosti v letech 2016–2020.



**Graf č. 9: Vývoj rozdílových ukazatelů společnosti Bosch Diesel s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

## 2.4.4 Poměrové ukazatele

Následující kapitola se zabývá nejčastěji používanými poměrovými ukazateli, kterými jsou již v teoretické části zmíněné ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Poměrové ukazatele dávají do poměru vybrané položky z účetních výkazů a díky nim získáme rychlou představu o finanční situaci společnosti.

### Ukazatele rentability

Tato podkapitola se věnuje skupině poměrových ukazatelů, a to ukazatelům rentability. Tyto ukazatele slouží k hodnocení výnosnosti, a to schopnosti společnosti vytvářet nové zdroje a dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu. Nejlepším řešením je rostoucí trend jednotlivých ukazatelů. V tabulce č. 23 jsou uvedeny vypočítané hodnoty těchto ukazatelů.

**Tabulka č. 23: Analýza ukazatelů rentability společnosti Bosch Diesel, s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.<br>(v procentech) | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| ROA                                    | 5,79  | 4,50  | 5,67  | 6,36  | -0,22 |
| ROE                                    | 10,55 | 10,13 | 9,01  | 10,13 | -1,80 |
| ROCE                                   | 11,67 | 9,28  | 11,11 | 11,23 | -0,36 |
| ROS                                    | 2,35  | 2,15  | 2,11  | 2,80  | -0,53 |
| ROI                                    | 5,87  | 4,55  | 5,73  | 6,42  | -0,22 |

- **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Hodnota tohoto ukazatele podává obraz o tom, jak byla financována celková aktiva bez ohledu na to, zda jsou financována z vlastních či cizích zdrojů a vyjadřuje tak celkovou efektivnost podniku. Také pojednává o tom, kolik korun vynesla každá koruna investovaného kapitálu. Výsledné hodnoty zjištěné ve sledovaném období nebyly optimální, protože v posledním roce 2020 byla hodnota záporná o skoro 0,5 %, kvůli zápornému výsledku hospodaření. To mohl zapříčinit pokles tržeb kvůli covidové pandemii, kdy se snížily zakázky. Znamená to, že v tomto roce firma z každé vložené koruny prodělala malou část. Kromě tohoto posledního roku hodnoty dosahovaly až 6 %, díky vysokému výsledku hospodaření.

- **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Tento ukazatel reprezentuje zájem vlastníků či investorů, jelikož je zde se ziskem poměřován pouze vlastní kapitál. Zjišťuje, zda investovaný kapitál přináší zisk v rámci náležité intenzity odpovídající velikosti investičního rizika. Optimální hodnota nelze určit, protože je výsledek hodnocen oborově. Čím vyšší hodnotu společnost dosahuje ve srovnání s konkurencí, tím je to lepší, protože to bude pro investory zajímavější možnost. Společnost dosahovala hodně podobných kladných hodnot kolem 10 % kromě posledního roku, kdy se ve výsledné hodnotě projevil záporný zisk a hodnota tak poklesla až na – 2 % a kapitál se tak v této hodnotě znehodnocuje. Až na tento poslední rok je pozitivní, že rentabilita vlastního kapitálu je větší než rentabilita celkových aktiv.

- **Rentabilita dlouhodobých zdrojů (ROCE)**

Ukazatel rentability kapitálu dlouhodobě vázaného ve společnosti ukazuje výnosnost dlouhodobých zdrojů, tedy to, jak efektivně jsme do své společnosti investovali. V roce 2016 začínala hodnota na skoro 12 %, v druhém roce se snížila na 9 % v důsledku poklesu zisku a vlastního kapitálu a dále pak rostla další roky zpět na 11 %, kdy v posledním roce prudce klesla do záporných hodnot v důsledku záporného zisku.

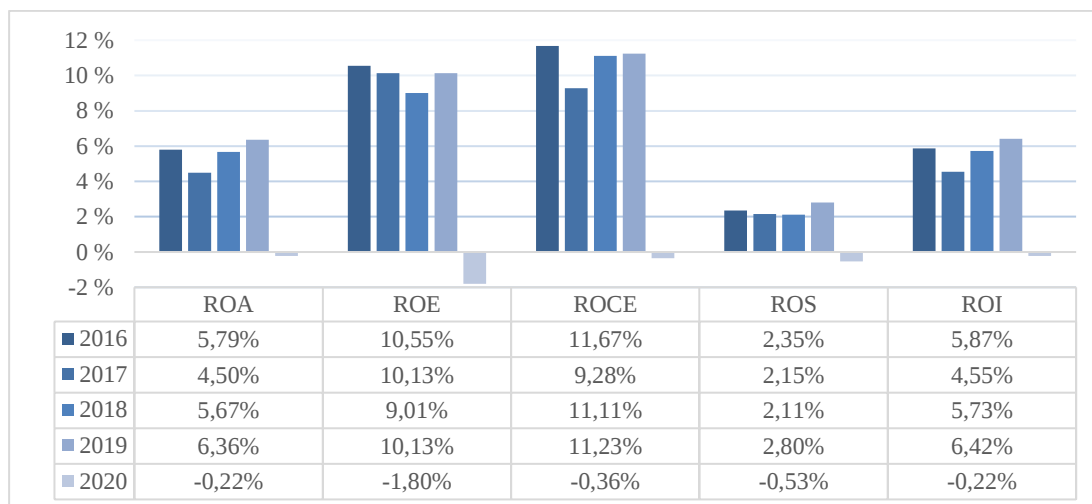
- **Rentabilita tržeb (ROS)**

Ukazatel měří, kolik korun čistého zisku připadá na 1 Kč celkových tržeb, měří tedy ziskovost tržeb. Neexistuje zde jediná varianta doporučených hodnot, jelikož je ukazatel hodnocen oborově. Jako u předchozího ukazatele, nejnižších hodnot společnost zaznamenala v posledním roce 2020, kdy opět dosáhla záporných hodnot v důsledku záporného výsledku hospodaření. V ostatních případech se hodnoty příliš nelišily a společnost tak dosahovala 2 Kč čistého zisku na 1 Kč celkových tržeb. V roce 2019 dokonce skoro 3 Kč na 1 Kč tržeb.

- **Rentabilita vloženého kapitálu (ROI)**

Prostřednictvím tohoto ukazatele investoři zjišťují, kolik procent připadá na jejich investovaný kapitál – používá se tedy pro zjištění efektivnosti investic. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou v rozmezí 12–15 % a více jak 15 % jsou velmi dobré hodnoty. Těchto hodnot však společnost nedosahuje, maximálně dosahuje v roce 2019 6,5 % a nezhodnocuje tak vklady svých investorů a vlastníků tak, jak je očekáváno. Do budoucna by tyto hodnoty mohly negativně ovlivnit vklady potenciálních investorů do společnosti. V roce 2020 dokonce dosahuje záporných hodnot opět v důsledku záporného výsledku hospodaření. Vložený kapitál se v tomto roce vůbec nezhodnocuje, spíše znehodnocuje.

V grafu č. 10 je znázorněn vývoj ukazatelů rentability společnosti v letech 2016–2020.



**Graf č. 10: Vývoj ukazatelů rentability společnosti Bosch Diesel s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

### Ukazatele aktivity

Vypovídají o tom, jak je daná společnost schopna pracovat se svými aktivy, respektive majetkem. Tyto ukazatele jsem rozdělila do dvou tabulek a to první, která se týká obrátů, tedy kolikrát se jednotlivé položky rozvahy otočí za určité období a druhé, která vyjadřuje počet dní jednotlivých činností, respektive říká nám ve dnech, jak dlouho trvalo, než určitá složka majetku změnila svou podobu.

V případě počtu obrátek je efektivní, aby jejich počet byl co nejvyšší – čím více, tím lépe. Co se týče počtu dní jednotlivých činností je pro společnost dobré, aby dříve inkasovala, než platila, tedy cílem je, aby doba obratu pohledávek byla kratší než doba obratu závazků. V opačném případě by se společnost mohla dostat do platební neschopnosti.

Vypočtené hodnoty ukazatelů aktivity jsou uvedeny v následujících tabulkách č. 24 a č. 25.

**Tabulka č. 24: Analýza ukazatelů aktivity společnosti Bosch Diesel, s r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel, s r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.<br>(v obracech) | 2016  | 2017  | 2018  | 2019 | 2020 |
|--------------------------------------|-------|-------|-------|------|------|
| Obrat celkových aktiv                | 1,97  | 2,06  | 1,94  | 1,82 | 1,81 |
| Obrat stálých aktiv                  | 3,18  | 3,31  | 3,10  | 2,95 | 3,02 |
| Obrat zásob                          | 12,90 | 11,64 | 11,33 | 9,27 | 9,24 |

- **Obrat celkových aktiv**

Tento ukazatel hodnotí efektivní využívání aktiv ve společnosti, což je dáno růstem tržeb v čase. Doporučená hodnota tohoto ukazatele je 1,6–3. Z tabulky je vidět, že společnost dosahuje doporučených hodnot a je to tak projevem efektivního využívání majetku. Nejlépe si společnost vedla v roce 2017, kdy ze všech let měla v tomto roce nejvyšší tržby. Opakem je tomu poslední sledovaný rok 2020, v důsledku naopak nejnižších tržeb. Všechny hodnoty jsou kolísavé, ale příliš se nemění.

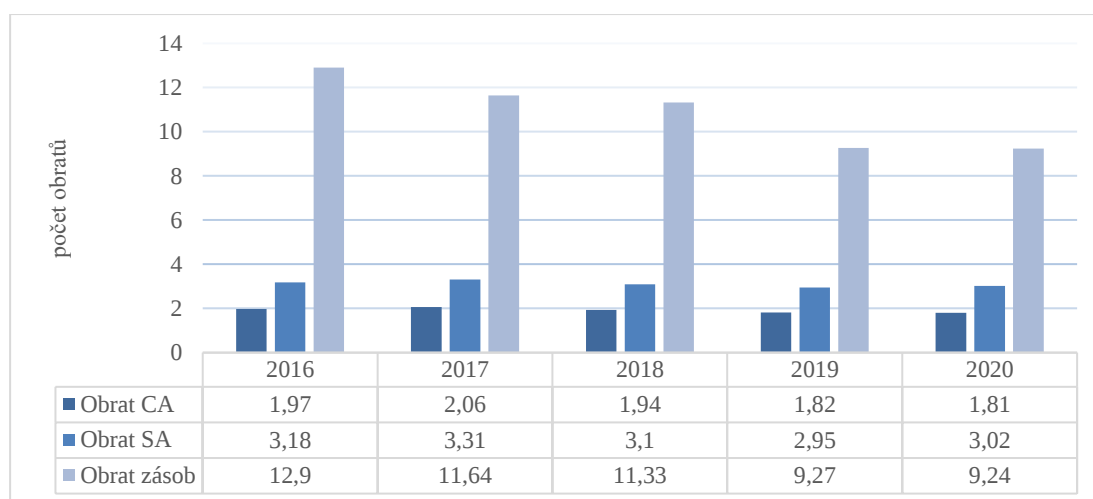
- **Obrat stálých aktiv**

U tohoto ukazatele platí pravidlo, že by jeho hodnota, měla být vyšší než u předchozího ukazatele obratu celkových aktiv. Z tabulky je patrné, že se toto pravidlo ve všech letech zachovalo. Jelikož se jedná o výrobní společnost, u které se tržby odvíjí právě od efektivnosti využití těchto stálých aktiv jakožto například výrobních strojů, tak by mělo být žádoucí, aby výsledné hodnoty měly rostoucí trend. V prvních dvou letech se to dodrželo okolo hodnoty 3, ale od třetího roku jsou tyto hodnoty kolísavé. V posledním roce začala hodnota opět růst, což bych hodnotila pozitivně do budoucna.

- **Obrat zásob**

Obrat zásob udává, kolikrát se každá položka zásob prodá a znovu naskladní. Hodnota znázorňuje, jestli společnost nedrží nadbytek nelikvidních zásob, které vyžadují zbytečné financování na jejich udržování. Tyto utopené finanční prostředky musí být zaplacený, ale nepřináší společnosti žádný další výnos, proto držení zásob dlouhou dobu není pro společnost výhodné. Nejsou zde stanoveny doporučené hodnoty, jelikož jsou hodnoceny oborově. Z tabulky je patrné, že hodnoty mají klesající trend, kdy v roce 2016 se zásoby naskladnily a znovu prodaly 13krát. Nejnižších hodnot společnost dosahovala v posledním roce 2020 a to hodnoty 9. Tyto hodnoty svědčí o nízké likviditě zásob.

Vývoj ukazatelů rentability společnosti v letech 2016–2020 je graficky znázorněn v následujícím grafu č. 11.



**Graf č. 11: Vývoj ukazatelů aktivity (v obrotech) společnosti Bosch Diesel s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

**Tabulka č. 25: Analýza ukazatelů aktivity (v obrotech) společnosti Bosch Diesel, s.r.o.**

(Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních výkazů společnosti Bosch Diesel, s r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.<br>(v počtu dnů) | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|---------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Doba obratu zásob                     | 27,91 | 30,93 | 31,79 | 38,85 | 38,97 |
| Doba obratu pohledávek                | 29,07 | 29,29 | 25,34 | 28,73 | 33,10 |
| Doba obratu závazků                   | 89,38 | 89,61 | 88,80 | 83,60 | 89,21 |

- **Doba obratu zásob**

Ukazatel udává, za jak dlouho by byla společnost schopna přeměnit zásoby na hotovost. Obecně platí, čím nižší hodnota doby obratu zásob, tím lépe. Výsledné hodnoty v čase rostou a nejvyšší hodnoty tak mají v posledním roce 2020 a trvalo tak 39 dní, než se zásoby prodaly. Jelikož se jedná o výrobní společnost a zásoby si společnost drží ve formě materiálu a komponentů, je bráno v potaz, že tyto zásoby potřebuje pro budoucí výrobek, tudíž je využívá podle množství zakázek. Tyto zásoby by se také neměly nijak znehodnocovat.

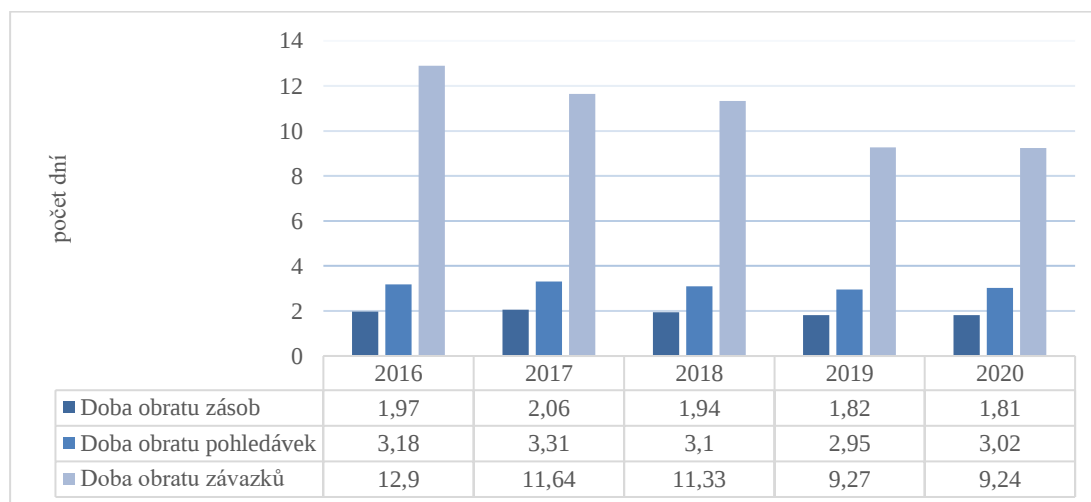
- **Doba obratu pohledávek**

Tato doba udává, kolik dní společnost čeká na zaplacení od odběratelů za již prodané výrobky. Pro společnost je žádoucí, aby tato doba klesala a byla ideálně co nejnižší, aby tak společnost byla z těchto pohledávek schopna splatit své závazky a nedostala se do platební neschopnosti. Tuto dobu můžeme posoudit s obvyklou dodací lhůtou 30 dní. Z výsledných hodnot vyplývá, že až v posledním roce byla společnost nad hranicí již zmíněných 30 dní, a to až na 33 dnech. Společnost tak špatně vymáhá své pohledávky a má zákazníky se špatnou platební morálkou, ale také to může být důvodem poskytnutí delší splatnosti zákazníkům. Bylo by dobré se zpět dostat pod 30 dní a nadále se toho držet.

- **Doba obratu závazků**

Vyjadřuje v průměru dobu, kolik dní společnosti trvá, než zaplatí své závazky dodavatelům. Společnost se vždy snaží, aby doba obratu závazků byla delší než doba obratu pohledávek, čehož společnost jednoznačně dosáhla. Musí se ale brát v potaz, že příliš vysoká doba splacení závazků pro společnost není dobrou vizitkou a pokud příliš oddaluje hrazení, může uškodit svým dodavatelům, kteří jsou na platbě závislí. Jelikož je z tabulky zřejmé, že společnost dříve inkasuje pohledávky, než hradí závazky, vypovídá to schopnost hrazení budoucích závazků. Hodnoty se ale v každém období liší až o 300 % oproti době obratu pohledávek, což je poměrně dlouhá doba splacení. Výsledné hodnoty jsou průměrně stejné v každém roce, všechny jsou necelých 90 dní. Nejnižší doba byla v roce 2019 a to zhruba 83 dní.

V grafu č. 12 je znázorněn vývoj ukazatelů aktivity (ve dnech) společnosti v letech 2016–2020.



**Graf č. 12: Vývoj ukazatelů aktivity (ve dnech) společnosti Bosch Diesel s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

### Ukazatele zadluženosti

Tato podkapitola se věnuje jednotlivým ukazatelům zadluženosti, které udávají vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Díky tomu se zjistí, v jakém rozsahu je společnost zadlužená, respektive kolik majetku podniku je financováno cizím kapitálem a z jaké části pokrývá majetek vlastními zdroji. Čím vyšší je podíl cizích zdrojů, tím více se společnost nachází v rizikové situaci, ale ne vždy je to špatně. Všechny ukazatele jsou vyjádřeny procentuálně, kromě zadluženosti úrokového krytí, jelikož se jedná o převýšení zisku nad úroky, doby splácení dluhů v počtu let.

Výsledné hodnoty ukazatelů zadluženosti společnosti jsou uvedeny v následující tabulce č. 26.

**Tabulka č. 26: Analýza ukazatelů zadluženosti společnosti Bosch Diesel, s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.              | 2016   | 2017   | 2018   | 2019  | 2020  |
|-----------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|
| Celková zadluženost (%)           | 54,66  | 55,77  | 53,43  | 48,59 | 46,15 |
| Koeficient zadluženosti (%)       | 124,35 | 129,69 | 117,49 | 96,39 | 87,28 |
| Dlouhodobá zadluženost (%)        | 5,66   | 5,42   | 5,52   | 6,24  | 6,56  |
| Běžná zadluženost (%)             | 49,00  | 50,35  | 47,91  | 42,35 | 39,60 |
| Koeficient samofinancování (%)    | 43,96  | 43,01  | 45,48  | 50,41 | 52,88 |
| Úrokové krytí (absolutní hodnota) | 15,12  | 11,37  | 13,51  | 16,55 | -0,58 |
| Doba splácení dluhů (počet let)   | 3,59   | 6,21   | 4,24   | 3,96  | 3,04  |

- **Celková zadluženost**

Tento ukazatel poměruje objem cizího kapitálu a vlastních aktiv a dává obraz o tom, v jaké míře je společnost zadlužena. Čím vyšší je hodnota, tím je společnost více zadlužená, ale nemusí to vždy znamenat něco špatného, jelikož když je společnost více zadlužená, může si třeba pořídit lepší technické vybavení, ale naopak zase hrozí riziko pro věřitele nebo akcionáře. Doporučené hodnoty se pohybují mezi 30–60 %. Z tabulky vyplývá, že bylo dodrženo doporučené rozmezí, kdy společnost byla nejvíce zadlužena v roce 2017 a to až 56 % a naopak nejnižší zadluženost společnost vykazovala v posledním sledovaném roce 2020 a to 46 %. Bylo by dobré, kdyby společnost i nadále dodržovala takovýchto hodnot s klesajícím trendem, což je z pohledu zadluženosti žádoucí.

- **Koeficient zadluženosti**

Tento ukazatel poměruje cizí a vlastní kapitál a je významný například při žádosti o úvěr v bance, která se rozhoduje, zda úvěr poskytnout či nikoliv. Výsledná hodnota znamená, v jaké míře je zadlužen vlastní kapitál a tato hodnota může růst až k nekonečnu. V prvních dvou letech je výsledná hodnota větší než 100 % což signalizuje, že by vlastní kapitál nepostačoval na úhradu dluhů, ale nemusí to znamenat ohrožení firmy. V letech 2019 a 2020 již výsledné hodnoty klesají a v tomto případě by vlastní zdroje vystačili na úhradu dluhů.

- **Dlouhodobá zadluženost**

Výsledná hodnota tohoto ukazatele říká, jaká část aktiv společnosti je financována dlouhodobým kapitálem. Řídí se to pravidlem, že dlouhodobý majetek by měl být financován dlouhodobým kapitálem. Ve všech sledovaných letech dosahuje tento ukazatel přes 5 % a v posledním roce 6,5 %. Znamená to, že společnost by neměla mít problém s úhradou závazků.

- **Běžná zadluženost**

Porovnává krátkodobé zdroje s celkovými aktivy. Je to opak dlouhodobé zadluženosti. Nejnižší hodnotu společnost vykazovala v posledním roce 2020 a to necelých

40 % v důsledku nejnižších hodnot krátkodobých závazků, a to oproti roku 2019, kdy krátkodobé zdroje byly 5 183 558 tis. Kč, v roce 2020 hodnota klesla na 4 538 005 tis. Kč. Také to zapříčinilo pokles aktiv o 778 322 tis. Kč oproti předchozímu roku 2019. Obecně tak v tomto roce dosahovala nejnižších hodnot obou položek ze všech sledovacích období.

- **Koeficient samofinancování**

Tento ukazatel je opakem celkové zadluženosti, kdy udává, v jakém rozsahu je společnost financována ze svých zdrojů. Pokud bychom tyto dva ukazatele sečetly, výsledná hodnota bude 100 %. Optimálním řešením by bylo, kdyby hodnota tohoto ukazatele byla podle zlatých pravidel financování 50 % a společnost by tak byla financována z 50 % vlastním a z 50 % cizím kapitálem. První dva roky hodnota kolísala kolem 43 % a ve třetím roce již docházelo k růstu ze 46 % až na 53 % v posledním sledovaném roce. Společnost se tak dostala nad hranici 50 % a schopna samofinancování až od roku 2019.

- **Úrokové krytí**

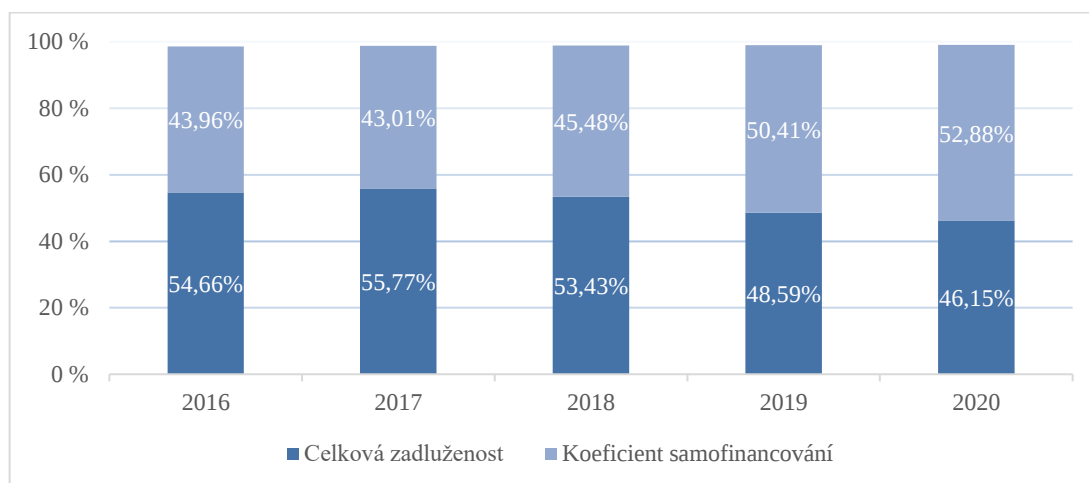
Hodnotíme, kolikrát jsme schopni čistým ziskem pokrýt náklady cizího kapitálu. Pro akcionáře to znamená, zda je podnik schopen hradit úroky a pro věřitele schopnost zajištění závazků z přijatých úvěrů. Pro podnik to značí jeho akceptovatelnost dluhového zatížení. Čím vyšší je hodnota, tím je vyšší důvěryhodnost. Pokud by výsledná hodnota byla rovna jedné, tak by byl celý zisk pouze na úhradu úroků. Bankovní standard je hodnota 3, ale pro dobře fungující podniky je to v rozmezí 6–8. Společnost vykazuje nadměrné hodnoty v prvních čtyřech letech, a to až číslem 16 v roce 2019. V posledním roce se společnost prudce dostala do záporné hodnoty – 0,5 z důvodu záporného zisku hospodaření, kdy v roce 2019 byl tento zisk 778 425 tis. Kč a klesl až na – 24 671 tis. Kč. V tomto roce nebyla společnost schopna svým ziskem hradit úroky.

- **Doba splácení dluhů**

Tento ukazatel vyjadřuje dobu, po kolika letech by byl podnik schopný splatit své dluhy za stejných výkonnostních podmínek. Doporučené hodnoty jsou pro každé

odvětví jiné, ale obecně by to bylo 1 – 3,5 roku s klesající tendencí. Nejvyšší hodnoty dosahuje společnost v roce 2017, kdy doba splácení byla až 6 let v důsledku snížení hodnoty cash flow z 1 716 284 až na 1 032 791, což způsobilo takový nárůst. Po tomto roce se již hodnoty snižovali až na 3 roky růstem cash flow, cizí zdroje a rezervy se ve sledovaných letech příliš neměnily.

V grafu č. 13 je graficky zobrazen vývoj zadluženosti společnosti v letech 2016–2020.



**Graf č. 13: Vývoj zadluženosti společnosti Bosch Diesel s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

## Ukazatele likvidity

Ukazatelé likvidity nám dávají přehled o tom, jak je společnost schopna hradit své závazky. Do poměru se dostávají položky, jimiž je možno platit s tím, co je nutné zaplatit. Pro běžnou likviditu jsou doporučené hodnoty (bankovní standardy) 2–3, pro pohotovou likviditu jsou to hodnoty 1 – 1,5 a pro okamžitou 0,2 – 0,5. Hodnoty jsou v následující tabulce vyjádřené absolutními čísly.

Vypočtené hodnoty ukazatelů likvidity jsou uvedeny v následující tabulce č. 27.

**Tabulka č. 27: Analýza ukazatelů likvidity společnosti Bosch Diesel, s.r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.<br>(v absolutních číslech) | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 |
|-------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Běžná likvidita (L3)                            | 0,77 | 0,77 | 0,78 | 0,90 | 1,01 |
| Pohotová likvidita (L2)                         | 0,46 | 0,43 | 0,42 | 0,44 | 0,52 |
| Okamžitá likvidita (L1)                         | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

- **Běžná likvidita (likvidita III. stupně)**

V případě běžné likvidity zjišťujeme množství volných prostředků, pokud by proměnila všechna svá aktiva na hotovost. Doporučené hodnoty jsou v rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost ani v jednom roce nedosahovala tohoto rozmezí, ale nejvíce se mu blížila v posledním roce, kdy dosahovala hodnoty 1. Je pozitivní, že hodnoty v čase rostou, díky zvyšujícímu se počtu oběžných aktiv a snižujícímu se množství krátkodobých zdrojů.

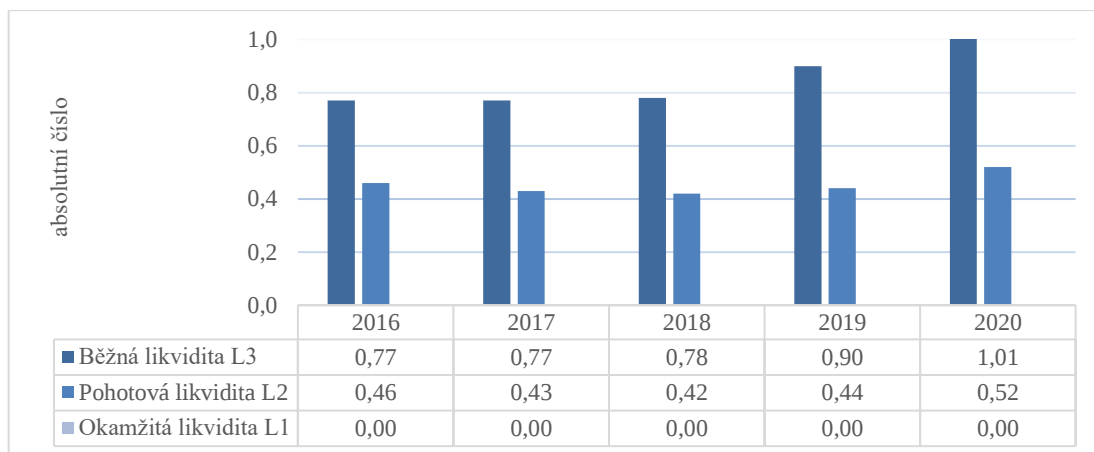
- **Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)**

Tento ukazatel vylučuje zásoby jakožto nejméně likvidní položku, u které neexistuje možnost rychlé transformace na peníze. Proto nás tento ukazatel informuje, zda by byla společnost schopna hradit své závazky bez použití zásob. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele jsou stanoveny v rozmezí 1,0 – 1,5. Ani jedna výsledná hodnota v letech nepřekračuje minimální hranici 1 a to je pro banky považováno za nepřijatelné a signalizuje to potenciální platební neschopnost. Také to značí o nadměrném množství zásob, které by v případě platební neschopnosti musela společnost rozprodat. Všechny hodnoty dosahovaly rozmezí 0,4 – 0,5. V těchto případech jsou finanční prostředky umrtveny a nedají se tak využít k investicím nebo hrazení krátkodobých závazků.

- **Okamžitá likvidita (likvidita I. stupně)**

Tento ukazatel je nejvíce striktní, jelikož vylučuje vše z oběžného majetku, kromě peněžních prostředků jakožto nejlikvidnějších aktiv. Jedná se tedy o schopnost hradit okamžitě své splatné závazky. Doporučená hodnota je v rozmezí 0,2 – 0,5. Společnost nedosahovala ani minimální hranice a ve všech letech je hodnota rovna 0. Tyto hodnoty jsou v důsledku nízkého držení peněžních prostředků, jak v pokladně, tak na účtech. O společnosti to však vypovídá, že by nebyla schopna uhradit nahodilé, neočekávané závazky.

Vývoj ukazatelů likvidity společnosti v letech 2016-2020 je znázorněn v následujícím grafu č. 14.



**Graf č. 14: Vývoj ukazatelů likvidity společnosti Bosch Diesel s r.o. v letech 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetních výkazů společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

## 2.4.5 Komparace společnosti s odvětvím

Pro potřeby této práce jsem vybrala srovnání s oborovým průměrem, již zmíněné kategorie CZ NACE 29.3 – Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory. Porovnávány jsou poměrové ukazatele rentability, aktivity – pouze v obracech, vybrané ukazatele zadluženosti (celková zadluženost, koeficient samofinancování) a ukazatele likvidity (L1, L2, L3). Hodnoty jsou uvedeny pouze v letech 2016–2019, jelikož data za rok 2020 nebyla zveřejněna.

**Tabulka č. 28: Srovnání ukazatelů rentability v letech 2016-2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o. (v procentech) | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| ROA                                 | 5,79  | 4,50  | 5,67  | 6,36  |
| ROE                                 | 10,55 | 10,13 | 9,01  | 10,13 |
| ROCE                                | 11,67 | 9,28  | 11,11 | 11,23 |
| ROS                                 | 2,35  | 2,15  | 2,11  | 2,80  |
| ROI                                 | 5,87  | 4,55  | 5,73  | 6,42  |
| Průměr za odvětví (v procentech)    | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
| ROA                                 | 7,95  | 6,32  | 4,95  | 4,03  |
| ROE                                 | 15,95 | 12,12 | 9,20  | 7,27  |
| ROCE                                | 15,28 | 12,11 | 9,29  | 7,55  |
| ROS                                 | 3,31  | 2,53  | 1,95  | 1,52  |
| ROI                                 | 13,56 | 10,87 | 8,14  | 6,57  |

Z tabulky č. 28 lze pozorovat, že při porovnávání ukazatele **rentability aktiv** (ROA), společnost Bosch Diesel v prvních dvou letech měla nižší čísla než při odvětvovém srovnání. Od roku 2018, ale dosahuje společnost již vyšších čísel, což je velmi pozitivní. Nízká hodnota ukazatele ROA byla zapříčiněna nízkými hodnotami

ukazatele **rentability tržeb** (ROS), kdy stejně jako u předchozího ukazatele tato hodnota začala růst až od třetího sledovaného roku 2018. Obě hodnoty od tohoto roku začínají růst, dal by se tedy z těchto let předpokládat růstový trend, ale záleží potom na dalších letech, jak se změní výsledek hospodaření.

Při porovnání ukazatele **rentability vlastního kapitálu** (ROE) lze opět v prvních dvou sledovaných letech vidět výrazně nižších hodnot než u odvětvového srovnávání. V těchto letech by pro investory společnost nebyla zajímavá, proto by raději volili konkurenci. V třetím roce 2018 je rozdíl minimální a hodnota společnosti Bosch Diesel začíná oproti odvětvovému srovnání v posledním sledovaném roce 2019 růst a dosahuje již vyšších hodnot z důvodu růstu hodnoty vlastního kapitálu.

Co se týče ukazatele **rentability dlouhodobých zdrojů** (ROCE), platí zde stejné srovnání jako u předchozích ukazatelů rentability, kdy v prvních dvou letech společnost Bosch Diesel vykazuje o dost nižší hodnoty než při odvětvovém srovnání. Nízké hodnoty byly důsledkem poklesu hodnot zisku a vlastního kapitálu. Od druhé poloviny sledovaných let, ale opět vykazuje vyšších hodnot, což je pro podnik pozitivní.

Hodnoty ukazatele **rentability vloženého kapitálu** (ROI) jsou ve všech letech nižší než v odvětví. Z toho vyplývá, že společnost nezhodnocuje vklady svých investorů a vlastníků tak, jak je očekáváno, mohlo by se tedy stát, že by investoři spíše volili konkurenční podniky, kam vložit své finanční prostředky. Mohlo by to tedy do budoucna negativně ovlivnit vklady potenciálních investorů. V posledním roce se hodnota už přibližuje odvětvovému srovnání, tak by se dal předpokládat růst do budoucna, což by bylo pro společnost žádoucí.

**Tabulka č. 29: Srovnání ukazatelů aktivity v letech 2016-2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2022)

| <b>Bosch Diesel, s.r.o. (v obracech)</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Obrat celkových aktiv                    | 1,97        | 2,06        | 1,94        | 1,82        |
| Obrat stálých aktiv                      | 3,18        | 3,31        | 3,10        | 2,95        |
| Obrat zásob                              | 12,90       | 11,64       | 11,33       | 9,27        |
| <b>Průměr za odvětví (v obracech)</b>    | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
| Obrat celkových aktiv                    | 1,92        | 1,93        | 1,78        | 1,79        |
| Obrat stálých aktiv                      | 4,65        | 4,59        | 4,04        | 4,06        |
| Obrat zásob                              | 12,32       | 12,61       | 11,78       | 12,09       |

Z tabulky č. 29 vyplývá, že hodnoty **obratu celkových aktiv** se příliš neliší. Ve všech letech, ale společnost dosahuje lepších hodnot než průměr odvětví, což znamená,

že společnost Bosch Diesel efektivně využívá svůj majetek. Nejlépe si společnost vedla v roce 2017, kdy dosahovala ze všech let nejvyšších tržeb. Naopak nejhorší hodnotu společnost vykazovala v roce 2019, ale stále vyšší hodnoty než odvětvový průměr. Z hodnot lze ale vidět klesající trend, který není dobrý, ale jelikož společnost dosahuje požadovaných hodnot tohoto ukazatele v rozmezí 1,6 – 3, není to ještě tak alarmující.

Pro ukazatel **obratu stálých aktiv** platí pravidlo, že by hodnoty měly být vyšší než u předchozího ukazatele hodnoty celkových aktiv. Toto pravidlo bylo zachováno jak u společnosti Bosch Diesel, tak v odvětvovém průměru. Je také žádoucí, aby tento ukazatel měl rostoucí trend, ale to nebylo dodrženo ani ve sledovaném odvětví, kdy je trend spíše klesající. Avšak společnost vykazuje výrazně nižších hodnot, než je průměr odvětví.

**Obrat zásob** udává, kolikrát se každá položka zásob prodá a znovu naskladní. Pokud je hodnota vysoká, znamená to, že produkty společnosti mají na trhu velmi dobrou poptávku a rychle se prodávají, což vede k nižším nákladům na údržbu a vyšším ziskům. Naopak nízké hodnoty značí, že se produkty tak dobře neprodávají a vede to k vyšším nákladům na skladování těchto zásob a menším ziskům. Tyto se proto porovnávají s oborovým průměrem, jelikož číslo samo o sobě toho moc neřekne. Z porovnání s průměrem z odvětví lze říct, že společnost dosahuje přijatelných hodnot, jelikož se čísla příliš nemění. V prvním sledovaném roce 2016 společnost dosahuje o trochu vyššího čísla, což je dobré. V posledním roce ale oproti průměru hodnota klesá, proto by společnost měla přejít k opatřením, aby v dalších letech hodnota rostla.

**Tabulka č. 30: Srovnání ukazatelů zadluženosti v letech 2016-2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2022)

| <b>Bosch Diesel, s.r.o.</b>    | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Celková zadluženost (%)        | 54,66       | 55,77       | 53,43       | 48,59       |
| Koeficient samofinancování (%) | 43,96       | 43,01       | 45,48       | 50,41       |
| <b>Průměr za odvětví</b>       | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
| Celková zadluženost (%)        | 58,65       | 58,12       | 60,73       | 61,35       |
| Koeficient samofinancování (%) | 39,74       | 40,16       | 37,80       | 37,36       |

Z tabulky č. 30 je vidět, že výsledné hodnoty **celkové zadluženosti** společnosti Bosch Diesel jsou ve všech letech nižší než odvětvový průměr, což je pro podnik pozitivní, jelikož není tak financován cizími zdroji. **Koeficient samofinancování**

je proto zrcadlově nižší jak pro podnik, tak pro odvětví, jelikož procentuálně udává, v jakém rozsahu je společnost financována vlastními zdroji. Ten tedy dosahuje ve společnosti vyšších hodnot, což se jeví pro společnost příznivě. Nejideálnějším poměrem společnost disponuje v posledním sledovaném roce 2019, kdy je skoro na 50 % financována cizím kapitálem a 50 % vlastními zdroji. Pro odvětví platí, že čím dál více zdrojů je financováno cizím kapitálem, nemusí to ale vždy působit jen negativně.

**Tabulka č. 31: Srovnání ukazatelů likvidity v letech 2016-2019**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, 2022)

| <b>Bosch Diesel, s.r.o. (v absolutních číslech)</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
|-----------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Běžná likvidita (L3)                                | 0,77        | 0,77        | 0,78        | 0,90        |
| Pohotová likvidita (L2)                             | 0,46        | 0,43        | 0,42        | 0,44        |
| Okamžitá likvidita (L1)                             | 0,00        | 0,00        | 0,00        | 0,00        |
| <b>Průměr za odvětví (v absolutních číslech)</b>    | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> |
| Běžná likvidita (L3)                                | 1,16        | 1,14        | 1,09        | 1,09        |
| Pohotová likvidita (L2)                             | 0,84        | 0,83        | 0,78        | 0,78        |
| Okamžitá likvidita (L1)                             | 0,12        | 0,11        | 0,11        | 0,13        |

Již na první pohled lze z tabulky č. 31 vidět, že společnost Bosch Diesel dosahuje výrazně nižších hodnot u všech ukazatelů likvidity oproti odvětvovému průměru. Pro **běžnou likviditu** platí doporučené hodnoty mezi 1,5 – 2,5, kterých společnost ani v jednom roce nedosáhla. Pozitivní na tom je, že výsledné hodnoty mají růstový trend v důsledku zvyšujícího se počtu oběžných aktiv a snižujícímu se množství krátkodobých zdrojů. Odvětvový průměr taktéž nedosahoval doporučených hodnot, dá se tedy říct, že pro automobilový průmysl a obecně výrobní podniky je typické spíše nižší číslo, jelikož aktiva jsou spíše dlouhodobá v podobě strojů, linek a podobně. Jelikož ukazatel vykazuje růstový trend společnosti, má tedy nejlepší hodnotu v posledním roce.

Ukazatel **pohotové likvidity** společnosti dosahuje opět ve všech letech nižších hodnot než odvětvový průměr. Tento ukazatel má doporučené hodnoty v rozmezí 1,0 – 1,5. Těchto hodnot nedosáhla ani společnost, ani průměr za odvětví, platí tedy zde to samé, že pro automobilový průmysl jsou hodnoty ukazatele spíše nižší. Značí to o nadměrném množství zásob, které ale společnost potřebuje pro výrobu produktů, tak to lze očekávat. Bohužel jsou ale v těchto případech umrtveny finanční prostředky v podobě nákladů na skladování a nedají se tak využít k investicím nebo hrazení krátkodobých závazků.

Ani ukazatel **okamžité likvidity** nedosahuje doporučených hodnot mezi 0,2 – 0,5. Hodnoty ukazatele společnosti jsou v desetinných číslech, kdy po zaokrouhlení se ukážou jen hodnoty 0. Hodnoty průměru odvětví taktéž nedosahují doporučených hodnot, ale vykazují růstový trend od druhého sledovaného roku 2017, tak by se to mohlo předpokládat i do budoucna. Důsledkem nízkých hodnot je nedostatečné držení peněžních prostředků v pokladně nebo na účtech. Je ale nutno dodat, že součástí krátkodobých pasiv společnosti Bosch Diesel jsou závazky za ovládající osobu, které jsou pravidelně obnovovány, díky čemu se snižuje riziko s likviditou. I tak by se ale společnost měla snažit zvýšit krátkodobý finanční majetek, aby se hodnota ukazatele okamžité likvidity dostala alespoň k dolní hranici doporučených hodnot.

## **2.4.6 Shrnutí analytické části**

V práci jsem se věnovala třem oblastem podniku, a to sice sociální, environmentální a ekonomické výkonnosti. Všechny tyto tři oblasti zde shrnu.

### **1. Environmentální výkonnost**

Jako první oblast jsem zkoumala environmentální výkonnost. Zde jsem v čase v průběhu pěti let sledovala vývoj množství odpadu a také hodnoty zvoleného klíčového indikátoru odpadu (KPI odpady). Hodnoty jsem zde porovnávala s konkurencí, konkrétně se společnostmi Continental Automotive Czech Republic.

### **Klíčový indikátor odpady**

Nejprve jsem potřebovala zjistit hodnoty hrubé přidané hodnoty, které jsem potřebovala pro výpočet KPI odpady. Společnosti měly tyto hodnoty výrazně odlišné, avšak to je zapříčiněno také jasně vyššími hodnotami tržeb u konkurence, takže se to nedá příliš srovnávat. Srovnat se dá to, že obě společnosti vykazovaly klesající hodnoty ve sledovaných letech a nejvyšších hodnot obě společnosti dosáhly ve třetím sledovaném roce 2018. Tudíž bych zde neviděla problém, který by měla společnost nějak neprodleně řešit, jelikož jsou na tom společnosti podobně.

Kromě zjištění hrubé přidané hodnoty jsem potřebovala také celkovou roční produkci nebezpečného odpadu v tunách. Porovnáním společností jsem zjistila, že společnost Bosch Diesel produkuje o dost více nebezpečného odpadu a jen zlomek z toho se recykluje. Nebrala bych to příliš negativně, jelikož se nějaký odpad ani recyklovat nedá. Společnost má pro environmentální výkonnost vyhrazeno celé oddělení, které se této udržitelnosti věnuje, bohužel konkrétní informace jsem nezjistila, jelikož jsou tyto informace důvěrné.

Nakonec jsem z již zmíněných hodnot vypočítala výsledné hodnoty klíčového ukazatele odpadu. Společnost Continental vykazovala výrazně nižších hodnot, jelikož oproti Boschi měla daleko vyšší přidanou hodnotu díky vyšším tržbám a také daleko nižší produkci nebezpečného odpadu. Bosch má vyšší produkci nebezpečného odpadu (zároveň nižší podíl recyklovaného), jelikož ve výrobě spotřebuje velké množství nebezpečného odpadu, které nelze recyklovat jako například odpadní oleje nebo použité čisticí prostředky.

## **2. Sociální výkonnost**

Co se týče sociální výkonnosti, zde jsem porovnávala ukazatele počet zaměstnaných osob a průměrná mzda včetně rozdělení na administrativní a dělnické profese s oborovými hodnotami automobilového průmyslu dle kategorie CZ NACE 29.3 – Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory. V případě průměrné mzdy jsem také použila porovnání obecně průměrné mzdy v České republice.

### **Ukazatel počet zaměstnaných osob**

Tento ukazatel jsem porovnávala s hodnotami automobilového průmyslu, aby bylo vidět, jak je na tom společnost ve srovnání s průměrem v odvětví. Zde se však ukázalo, že ačkoliv počet zaměstnaných osob v automobilovém průmyslu roste, u společnosti Bosch Diesel je to naopak a tyto hodnoty klesají. Příčinou těchto poklesů by mohla být situace spojená s pandemií Covid-19, kdy společnost přišla od roku 2019 o mnoho zakázek, a tak byla nucena snížit počet zaměstnanců. Dalším faktorem je to, že se ve společnosti zavedl systém směn takzvaný „20S“, kdy výrobní stroje vyrábějí nonstop a podle toho se tak musí řídit také zaměstnanci. Tento model, využívá

veškerý čas jak třisměnným provozem (ranní, odpolední, noční), tak se zaplnil také víkendový čas. Bohužel je tento model náročný pro zaměstnance a mohl by to být důvod podání výpovědí ze stran zaměstnanců. Tento důvod se však týká pouze dělnických profesí. Společnost počet zaměstnanců řeší způsobem, kdy dává příležitosti také zahraničním osobám a přibylo zde hodně zaměstnanců z Ukrajiny, Bulharska nebo Filipín, kteří jezdí do České republiky za prací. Tento nedostatek je potom návrhovým předmětem třetí části práce konkrétně kapitoly 3.1.

### **Ukazatel průměrná mzda**

Zde jsem v analytické části porovnávala mimo průměrných hodnot automobilového průmyslu také průměrnou mzdu za celou Českou republiku. Z výsledných hodnot jsem zjistila, že společnost nabízí velmi dobré finanční ohodnocení. Samozřejmě hodnoty jsou průměrné a co se týče oborového průměru a průměru České republiky, jsou tam počítány všechny pozice, zatímco já jsem zkoumala strukturu ve společnosti Bosch Diesel rozdělenou pouze na dělnické a administrativní profese. Avšak i přesto nižší hodnoty mezd dělnických profesí jsou v porovnání stále vyšší. V posledním sledovaném roce 2020 však mzdy klesají, kvůli covidové pandemii v roce 2019, kdy zaměstnanci museli, kvůli poklesu zakázek a uzavírání provozoven dodavatelů společnosti, zůstat doma a pobírat tak jen část platu. Mzdy jsou ale stále vyšší, než je průměr v celé České republice. Z toho usuzuji, že společnost dostatečně odměňuje své zaměstnance.

### **3. Ekonomická výkonnost**

Ekonomickou výkonnost jsem zkoumala pomocí finanční analýzy. Aplkovala jsem tradiční metody finančních ukazatelů, a to absolutních, rozdílových a poměrových. Absolutní ukazatele jsou ve formě horizontální a vertikální analýzy. V rámci rozdílových ukazatelů jsem využila ukazatele čistý pracovní kapitál, čistý peněžně – pohledávkový finanční fond a čisté pohotové prostředky. V poslední skupině poměrových ukazatelů jsem se věnovala ukazatelům rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Vybrané ukazatele jsem potom porovnávala s odvětvím.

Po důkladné analýze jsem shledala problém v rozdílových ukazatelích, u kterých vyšly záporné hodnoty. To signalizuje, že by společnost nebyla schopna pohotově reagovat

na neprodleně splatné závazky, či neočekávané závazky, jelikož by neměla k dispozici dostatek volných prostředků na jejich pokrytí. Společnost tento problém řeší případnou půjčkou od skupiny Bosch, ale bylo by potřeba, aby se nespolehala jen na to, ale byla schopna sama zasáhnout. Na rozdílové ukazatele se váže také likvidita, která po kompletní analýze a komparaci s odvětvím také vykazuje značné nedostatky. Tyto nedostatky jsou předmětem následující návrhové třetí části práce kapitoly 3.2.

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

V této části práce se již budu věnovat případným řešením na základě zjištěných hodnot z předchozí analytické části. Po vypočtení hodnot ukazatelů sociální výkonnosti a provedení finanční analýzy společnosti, jsem zjistila nedostatky v klesajícím počtu zaměstnanců a v oblasti rozdílových ukazatelů a s tím související likvidity. Na konci každé podkapitoly (3.1 a 3.2) je uvedené jejich zhodnocení a na konci této třetí části je v podkapitole 3.3 uveden harmonogram změn.

V následující tabulce č. 32 jsem shrnula zjištěné nedostatky a navrhované změny.

**Tabulka č. 32: Zjištěné nedostatky a navrhované změny**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Zjištěné nedostatky                                                      | Navrhované změny            |                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Klesající počet zaměstnanců – rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů | 1. Náborový příspěvek       |                                                             |
|                                                                          | 2. Náhrada mzdy – sick days |                                                             |
|                                                                          | 3. MultiSport Card          |                                                             |
| Nízká likvidita společnosti<br>Záporné hodnoty rozdílových ukazatelů     | Snížení množství pohledávek | 1. Dlouhodobé pohledávky po lhůtě splatnosti                |
|                                                                          |                             | 2. Odkup krátkodobých pohledávek prostřednictvím factoringu |

#### 3.1 Klesající počet zaměstnanců

##### **Přilákání nových zaměstnanců – rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů**

Při náboru zaměstnanců společnost spolupracuje s agenturními společnostmi a úřadem práce. V rámci toho se snaží získat nové zaměstnance. Společnost také inzeruje na vlastních webových stránkách, na sociálních sítí nebo na internetových portálech s nabídkami práce. Avšak ze zjištěných údajů počtu zaměstnanců z tabulky č. 12 je vidět, že hodnoty klesají, tudíž se společnosti dlouhodobě nedaří optimalizovat počet zaměstnanců na požadovanou úroveň. Navrhla bych tedy zavedení jednorázové odměny pro nově příchozího zaměstnance a rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů v podobě zavedení zdravotních dnů volna, tzv. sick days a karty MultiSport (Zaměstnanecké benefity 2022,2022).

##### **3.1.1 Náborový příspěvek**

Pro potenciální zaměstnance by mohl být motivací náborový příspěvek. V této době, kdy roste inflace do vysokých hodnot a zdražují se nejen potraviny, ale všechno zboží

každodenní potřeby, se určitě hodí peníze na víc. Poskytování tohoto příspěvku by mělo fungovat na věrnostním principu, kdy bude zaměstnanci náležet jednorázová měsíční prémie k výplatě, při setrvání po určitou minimální dobu. Výše tohoto bonusu závisí na zaměstnavateli, jakou si zvolí. Může se pohybovat od několika tisíc po desetitisíce korun. Nejčastěji se tento příspěvek využívá pro získání zaměstnanců na pozice dělník, operátor výroby, skladník či programátor. Příspěvek se vyplácí buď okamžikem uzavření pracovní smlouvy, nebo častěji bývá vyplácen později, před uplynutím zkušební doby, nebo po odpracování určité sjednané minimální doby. Může se také vyplácet postupně. Smlouva o vyplacení náborového příspěvku bude také obsahovat i ujednání o případné vrácení tohoto příspěvku nebo jeho části při porušení sjednaných podmínek. Zaměstnavatel proto hledá takovou variantu, která bude pro něj nejméně riziková, při případném porušení podmínek a vrácení příspěvku zaměstnancem. Za rizikovou se považuje vyplacení náborového příspěvku hned při nástupu, nebo po uplynutí zkušební doby, jelikož by měsíční mzda zaměstnance mohla být nižší než částka, kterou má vrátit, což by bylo pro zaměstnavatele komplikovanější. Bezpečnější varianta je postupné vyplacení příspěvku, kdy v případě porušení stanovených podmínek nemusí zaměstnanec nic vracet, jelikož obdržel pouze část, co mu za odpracování určitého období náleží. Zaměstnavatel si může hodnotu náborových příspěvků uplatnit jako daňově uznatelný náklad, avšak musí z této hodnoty odvést sociální pojistné ve výši 24,8 % a zdravotní pojistné ve výši 9 %. Zaměstnanci tento příspěvek podléhá dani z příjmu fyzických osob ze závislé činnosti, tudíž ho musí zdanit 15 % a odvodům sociálního pojištění ve výši 6,5 % a zdravotního pojištění ve výši 4,5 % (Podnikatel.cz, 2022).

Novým zaměstnancům dělnické profese by mohl být vyplacen náborový příspěvek ve výši 30 000 korun. Tento příspěvek by byl vyplacen po 5 000 korunách každý odpracovaný měsíc. Zaměstnanec by tedy musel odpracovat minimálně 6 měsíců, jinak by celý příspěvek musel vracet. Hodnota příspěvku je stanovena s ohledem na výši příspěvků poskytovaných zaměstnavateli v městě sídla společnosti. Nejprve by se s novým zaměstnancem uzavřela smlouva o poskytnutí náborového příspěvku, kde by byly stanovené podmínky vyplacení příspěvku a také ujednání v případě porušení těchto podmínek. V tomto případě by se jednalo o odpracování požadovaných 6 měsíců ve společnosti.

V následující tabulce č. 33 jsou vyčísleny celkové náklady na náborový příspěvek pro jednoho zaměstnance dělnické profese. Z údajů z tabulky č. 12 jsem zjistila rozdíl v počtu zaměstnanců a to 143 mezi rokem 2019 a 2020, proto zvolím hodnotu 143 nových pracovníků, aby se hodnoty vrátily alespoň na původní počet a optimalizoval se tak počet zaměstnanců.

**Tabulka č. 33: Celkové náklady na náborový příspěvek**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Náborový příspěvek                                | 1 zaměstnanec | 143 zaměstnanců  |
|---------------------------------------------------|---------------|------------------|
| Výše příspěvku (Kč)                               | 30 000        | 4 290 000        |
| Sociální pojištění – zaměstnavatel (24,8 %)       | 7 440         | 1 063 920        |
| Zdravotní pojištění – zaměstnavatel (9 %)         | 2 700         | 386 100          |
| <b>Celkové náklady na náborový příspěvek (Kč)</b> | <b>40 140</b> | <b>5 740 020</b> |

Z tabulky č. 33 je patrné, že při zavedení náborového příspěvku by celkové náklady jednoho zaměstnance dělnické profese byly 40 140 korun a pro 143 zaměstnanců by činily **5 740 020 Kč**.

Zavedením tohoto návrhu by mohlo dojít k přilákání potřebných zaměstnanců, aby se dosahovalo lepších výsledků v počtu zaměstnanců. Vyřešil by se tím tak problém s klesajícím počtem zaměstnanců. Určitě by takový finanční příspěvek lidé v této době ocenili.

### 3.1.2 Náhrada mzdy – sick days

Z mého zkoumání jsem zjistila, že společnost Bosch Diesel pro své zaměstnance nabízí spoustu benefitů jako jsou různé slevy do vybraných obchodů či restaurací, volnočasové aktivity, fitness programy, každý měsíc 500 korun do již zmíněné cafeterie, příspěvek na doplňkové penzijní spoření, prémie za znalost cizích jazyků a pro administrativní pracovníky zaveden home office a další (Odbory BOSCH Jihlava, 2022).

Je však stále množství benefitů, které společnost Bosch Diesel nenabízí, a to jsou například tzv. sick days. Po covidové pandemii se podniky snaží klást důraz na benefity podporující zdraví a duševní pohodu. Lidé se také více zajímají o tyto benefity, které jim pomohou ochránit či posílit jejich zdraví. Sick days je už poměrně rozšířený benefit a zájem čerpat tento benefit výrazně vzrostl, u těch, kteří tu možnost od zaměstnavatele zatím nemají, jak vyplynulo z průzkumu personální agentury

Grafton Recruitment a průzkumu agentury Ipsos (Jitka Součková; Firemní benefity 2022, 2022).

Jedná se o dny placeného pracovního volna, které slouží pro zotavení v krátkodobé pracovní neschopnosti nebo rychlé vyléčení z přicházející nemoci, které zaměstnanec nemusí dokládat lékařským potvrzením. Zaměstnavatel tuto náhradu proplácí jako dovolenou a zaměstnanec si tak nemusí čerpat nemocenskou. Tento krok pomáhá předcházet dlouhodobým a závažným nemocem. Je to tedy dobré jak pro zaměstnance, tak zaměstnavatele, který ušetří velké náklady na dlouhodobé pracovní neschopnosti zaměstnanců. Obvykle se poskytuje 3 až 5 dnů volna za kalendářní rok. Hlavní význam tohoto benefitu spočíval v poskytnutí náhrady mzdy za první tři dny pracovní neschopnosti, na kterou by jinak dle zákoníku práce zaměstnanci neměli nárok (epravo, 2022).

Navrhuji proto, aby zaměstnavatel zavedl sick days v délce trvání 3 dnů za kalendářní rok. Za tyto 3 dny by zaměstnavatel poskytl náhradu v podobě 100 % průměrného výdělku. Za průměrný výdělek považuji průměrnou mzdu zaměstnanců za rok 2020 dle tabulky č. 14. Tyto hodnoty jsem zaokrouhlila na stokoruny nahoru. Průměrná mzda dělnické profese je tedy 36 500 korun a průměrná mzda administrativní profese 50 000 korun. Pro účely výpočtu počítám s 21 pracovními dny v měsíci. V následující tabulce č. 32 je výpočet nákladů zaměstnavatele na 3 dny sick days u zaměstnance dělnické a zaměstnance administrativní profese.

**Tabulka č. 34: Výše nákladů na 3 dny sick days na 1 zaměstnance dělnické profese a 1 zaměstnance administrativní profese, společnosti Bosch Diesel s r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Položka                                                      | Dělnické profese | Administrativní profese |
|--------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------|
| Průměrná mzda dělnické profese (Kč)                          | 36 500           | 50 000                  |
| Průměrná mzda za 3 dny (Kč)                                  | 5 214            | 7 143                   |
| Sociální pojištění – zaměstnavatel (24,8 %)                  | 1 294            | 1 772                   |
| Zdravotní pojištění – zaměstnavatel (9 %)                    | 470              | 643                     |
| <b>Celkové náklady jednoho zaměstnance na sick days (Kč)</b> | <b>6 978</b>     | <b>9 558</b>            |

Jak je z tabulky č. 34 vidět, náklady jednoho zaměstnance na sick days tvoří kromě průměrné mzdy také sociální a zdravotní pojistné, hrazené zaměstnavatelem, které je potřeba přičíst. Po sečtení všech položek činí celkové náklady na 3 dny sick days u zaměstnance dělnické profese 6 978 korun a u zaměstnance administrativní profese 9 558 korun.

Následující tabulka č. 35 obsahuje propočet celkových nákladů na 3 dny sick days za rok 2020 při 2 910 zaměstnanců dělnické profese a 872 zaměstnanců administrativní profese.

**Tabulka č. 35: Výše nákladů na 3 dny sick days zaměstnanců dělnické profese a zaměstnanců administrativní profese, společnosti Bosch Diesel s r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Položka                       | Dělnické profese | Administrativní profese |
|-------------------------------|------------------|-------------------------|
| Počet zaměstnanců za rok 2020 | 2 910            | 872                     |
| Celkové náklady za rok 2020   | 20 305 980       | 8 334 576               |

Celkové náklady na 3 dny sick days představují pro 2 910 zaměstnanců dělnické profese 20 305 980 korun a zaměstnance administrativní profese 8 334 576 korun. Celkově tedy náklady za všechny zaměstnance by v roce 2020 činily **28 640 556 Kč**.

Zavedení tohoto benefitu však nepřináší zaměstnavateli jen dodatečné náklady, ale i pozitiva. Tímto krokem by zaměstnavatel mohl přilákat nové uchazeče o zaměstnání, a zvýšit tak výkonnost společnosti. Díky tomuto benefitu by se také snížila nemocnost zaměstnanců, jelikož by při běžném nachlazení nebo viróze nemuseli navštěvovat lékaře a celkově by tím tak předešli dlouhodobé nemoci. Výhodou pro zaměstnavatele je také to, že náklady na sick days jsou daňově uznatelné. Zaměstnavatel tak jimi sníží základ daně a vytvoří tak úsporu v podobě nižší daňové povinnosti.

### 3.1.3 MultiSport karta

K ochraně a upevnění zdraví také výrazně přispívá samozřejmě zdravý životní styl, který je v poslední době čím dál častější téma všech časopisů, televizních pořadů a sociálních sítí. Větší pozornost tomuto téma přinesla také situace s covidovou pandemií, kdy lidé měli kvůli nařízení vládních opatření více času zaměřit se na sebe a na své koníčky, nebo na věci, které chtěli dělat, ale stále je odkládali. Dle mého názoru je to právě sportování a obecně pohybové aktivity, kdy lidé měli možnosti jen v rámci outdoorových aktivit jako je cyklistika, běh či turistika. Avšak se zrušením vládních opatření a postupným rozvolňováním činností se také zvýšily ceny sportovišť, posiloven či sportovních center. Pro tento problém by mohlo být řešení v rámci karty MultiSport, kdy se dá skloubit vícero aktivit a umožnit tak tělu kvalitní pohyb každý den. Člověk si tak může zvolit, co ho baví a nepřemýšlet,

zda na to dosáhne finančně. Dalším benefitem této služby je také využívání relaxačních center, co určitě také všichni sportovci ocení.

Na výběr je velká řada možností v rámci sportovišť a relaxačních center, a to až přes 2 700 zařízení v partnerské síti MultiSport ve více jak 500 měst a obcí. Kategorie aktivit jsou například: wellness a relax, skupinové a taneční lekce, sezónní a ostatní aktivity, raketové a míčové sporty, posilovny a silové tréninky, lezecké stěny, jóga a zdravotní cvičení, bazény a vodní sporty (MultiSport, 2022).

Za pozitivní považuji, že na stránkách MultiSport se dá tato služba nabídnout zaměstnavateli online. Stačí vyplnit údaje jako je: Jméno zadavatele, e-mail zadavatele, název zaměstnavatele, IČO společnosti, telefonní kontakt na zaměstnavatele a e-mail zaměstnavatele. Přístup je tedy velmi jednoduchý a dále to závisí pouze na zaměstnavateli (MultiSport, 2022).

Společnost Bosch hradí stálé volnočasové aktivity (bruslení, plavání, fitness), které jsou poskytovány zdarma v období září-květen nejen pro zaměstnance jihlavského Bosche, ale také pro jejich rodinné příslušníky (2 dospělí a děti). Tyto aktivity jsou provozovány v Jihlavě, Havlíčkově Brodě a Třebíči (Odbory BOSCH Jihlava, 2022).

### Přehled stálých volnočasových aktivit a jejich vyčíslení

**Tabulka č. 36: Přehled stálých volnočasových aktivit poskytovaných společnostmi Bosch a jejich vyčíslení**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Volnočasové aktivity                     | Den    | Čas<br>(od – do) | Datum<br>(od – do)    | Cena v Kč<br>(1 h) | Cena celkem v Kč<br>(3 h) |
|------------------------------------------|--------|------------------|-----------------------|--------------------|---------------------------|
| Jihlava – Bazén Evžena Rošického         | Neděle | 11:00 – 14:00    | 3.10.2021 – 8.5.2022  | 2 400              | 7 200                     |
| Jihlava – Bruslení Horácký zimní stadion | Sobota | 09:00 – 12:00    | 2.10.2021 – 31.3.2021 | 3 300              | 9 900                     |
|                                          |        |                  | 31.3.2021 – 7.5.2022  | 3 400              | 10 200                    |
| Havlíčkův Brod – Bazén Kotlina           | Sobota | 11:00 – 14:00    | 2.10.2021 – 7.5.2022  | 2 350              | 7 050                     |
| Třebíč – Aquapark Laguna                 | Sobota | 11:00 – 14:00    | 2.10.2021 – 7.5.2022  | 4 323              | 12 969                    |

V tabulce č. 36 je vyčíslení stálých volnočasových aktivit, které společnost nabízí. Bazén Evžena Rošického v Jihlavě stojí 2 400 korun za celý bazén na jednu hodinu. Celková cena za 3 hodiny je tedy 7 200 korun (Bazén Rošického Jihlava, 2022).

Horácký zimní stadion v Jihlavě se může na jednu hodinu pronajmout v období od 1.9. do 31.3. 2022 za 3 300 korun, tudíž tedy na 3 hodiny za 9 900 korun. V období

od 1.4. do 31.8.2022 se stadion může pronajmout za 3 400 korun na hodinu, tedy 10 200 korun na 3 hodiny (HC Dukla Jihlava, 2022).

Bazén Kotlina v Havlíčkově Brodě stojí krátkodobý pronájem plaveckého bazénu bez určení 1 750 korun za hodinu. Při vstupu od Bosche je také zahrnuta sauna, která stojí 600 korun za hodinu. Celkové náklady na pronájem plaveckého bazénu a sauny je 2 350 korun za hodinu tedy 7 050 korun za 3 hodiny (Ceník hlavní činnosti Technických služeb Havlíčkův Brod, 2022)

Aquapark Laguna Třebíč pronajímá jednu plaveckou dráhu za 480 korun za hodinu a malý bazének za 483 korun za hodinu. Plaveckých drah je 8, tudíž je cena 3 840 korun za hodinu bez malého bazénku. Celková cena pronájmu za jednu hodinu včetně malého bazénku je 4 323 korun. Celkově tedy pronájem za 3 hodiny činí 12 969 korun (Aquapark Laguna, 2022).

### **Celkové náklady poskytovaných stálých aktivit společnosti**

**Tabulka č. 37: Vyčíslování celkových nákladů poskytovaných stálých aktivit společnosti Bosch**  
(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Volnočasové aktivity                     | Den    | Datum                 | Počet dní v období | Cena (3 h) | Cena celkem      |
|------------------------------------------|--------|-----------------------|--------------------|------------|------------------|
| Jihlava – Bazén Evžena Rošického         | Neděle | 3.10.2021 – 8.5.2022  | 32                 | 7 200      | 230 400          |
| Jihlava – Bruslení Horácký zimní stadion | Sobota | 2.10.2021 – 31.3.2021 | 26                 | 9 900      | 257 400          |
|                                          |        | 31.3.2021 – 7.5.2022  | 6                  | 10 200     | 20 100           |
| Havlíčkův Brod – Bazén Kotlina           | Sobota | 2.10.2021 – 7.5.2022  | 32                 | 7 050      | 225 600          |
| Třebíč – Aquapark Laguna                 | Sobota | 2.10.2021 – 7.5.2022  | 32                 | 12 969     | 415 008          |
| <b>Celkové náklady</b>                   |        |                       |                    |            | <b>1 148 508</b> |

V tabulce č. 37 jsou vyčíslované celkové náklady společnosti, které při poskytování stálých aktivit pro zaměstnance činí celkem **1 148 508 Kč**. Tyto náklady na stálé volnočasové aktivity dále porovnám s náklady, které by společnost měla v rámci navázání spolupráce s MultiSport.

### **Cena MultiSport karty**

Po poskytování tohoto benefitu ve společnosti záleží na tom, jakou cenu si dohodne zaměstnavatel s poskytovatelem MultiSport Card. Potom je cena v rámci měsíčního paušálu, která se snižuje z výplatních pásek zaměstnance. Měsíčně tedy karta může stát 300 korun, ale také 500 korun dle dohody. Možnosti financování jsou buď z provozních prostředků firmy (hradí zaměstnavatel) nebo z vlastních

prostředků zaměstnance (měsíční srážkou ze mzdy), nebo kombinací, což se jeví jako optimální řešení poskytování benefitu od zaměstnavatele (MultiSport, 2022).

Výhodou je to, že MultiSport Card také nabízí možnost zřízení další MultiSport karty někomu z rodiny, partnerovi nebo přátelům (MultiSport, 2022).

Celková cena jedné karty pro zaměstnavatele se pohybuje okolo 700–800 korun. Přesná cena není uvedena, jelikož je vše po individuální dohodě s poskytovatelem MultiSport Card. Dále budu tedy počítat s vyšší cenou a to 800 korun. Pokud bych počítala s kombinovaným financováním, kdy část hradí zaměstnavatel a část zaměstnanec, odstraní to problém, aby zaměstnavatel financoval karty všem zaměstnancům i těm, kteří o to nemají zájem. Pokud bych uvažovala, že se ceny měsíčních permanentek fitness center v Jihlavě pohybují okolo 1 000 korun, i kdyby si zaměstnanci měli platit 50% cenu karty MultiSport Card, stále by ušetřili. Budu tedy uvažovat, že zaměstnavatel hradí 400 korun a zaměstnanec také 400 korun. V rámci zkoumání budu také uvažovat 10%, 20% a 30% zájem počtu zaměstnanců za rok 2020 a v návaznosti na tyto údaje vypočítám náklady zaměstnavatele, pokud by hradil měsíčně 400 korun za jednoho zaměstnance. Počet zaměstnaných osob v roce 2020 byl **3 782 osob**.

V tabulce č. 38 je vyčíslení nákladů zaměstnavatele na kartu MultiSport, při 10%, 20% a 30% zájmu.

**Tabulka č. 38: Vyčíslené náklady zaměstnavatele při financování MultiSport karty**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Položka                                           | 10% zájem | 20% zájem | 30% zájem |
|---------------------------------------------------|-----------|-----------|-----------|
| Počet zaměstnaných osob                           | 378       | 756       | 1 135     |
| Náklady zaměstnavatele při financování karty (Kč) | 151 200   | 302 400   | 454 000   |

Z tabulky č. 37 a 38 vyplývá, že by zaměstnavatel pořízením karty MultiSport oproti již placeným stálým volnočasovým aktivitám, ušetřil. Pokud by měli zaměstnanci alespoň 30% zájem o kartu MultiSport, stále by to pro zaměstnavatele bylo přijatelnější než platit za stálé volnočasové aktivity. Náklady při 30% zájmu jsou **454 000 Kč**. Navíc by si zaměstnanec sám zvolil činnosti podle toho, co má rád a co mu vyhovuje a neměl by jen výběr ze čtyř možností.

Pokud bych uvažovala, kde všude se dá karta MultiSport uplatnit v rámci Jihlavy, Havlíčkova Brodu a Třebíče, na výběr toho je spousta, z čeho si vybírat. V Jihlavě

je 15 zařízení podporující tuto službu a to: fitness centra, sauny, bazény, tenis centrum, lezecké stěny a sdílená kola. V Havlíčkově Brodě jsou tři zařízení, a to sportovní areál Kotlina a dvě fitness centra. V Třebíči je 12 zařízení, kam si jít zacvičit nebo odpočinout. Nabídka je proto velmi široká a do této nabídky také spadají zařízení, které aktuálně Bosch platí v rámci stálých volnočasových aktivit. Jediné činnost, která nespadá do výběru zařízení podporující MultiSport Card je Horácký zimní stadion v Jihlavě. Avšak činností je víc než dost a určitě by si vybrali i nároční zaměstnanci (Katalog aktivit, 2022).

Navrhuji proto místo financování stálých volnočasových aktivit, navázat spolupráci s poskytovatelem MultiSport. Pro zaměstnavatele by také bylo pozitivní, že platí jen za zaměstnance, kteří to opravdu využijí a mají o to zájem. Rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů by mohlo přispět také ke zvýšení spokojenosti a loajálnosti stávajících zaměstnanců.

### **Zhodnocení navrhovaných benefitů k přilákání nových zaměstnanců**

Hlavním úkolem této podkapitoly 3.1 bylo navrhnout řešení k zvýšení počtu zaměstnanců. Navrhuji, aby společnost rozšířila nabídku zaměstnaneckých benefitů ve formě náborového příspěvku, náhrady mzdy – sick days a zavedení karty MultiSport. Atraktivitu těchto benefitů jsem zjistila z průzkumů na internetu. V závislosti na tom jsem zvolila tyto benefity, které by zlepšily podmínky stávajícím i potenciálním zaměstnancům. Po covidové pandemii se lidé více zajímají o benefity, které jim pomohou ochránit či posílit jejich zdraví, a proto by zavedení dnů zdravotního volna a podpory zdravého životního stylu ve formě MultiSport karty, mohlo být pro lidi zajímavé. Určitě by potenciální zaměstnanci také zaujal náborový příspěvek, jelikož po dopadu covidové pandemie výrazně vzrostly ceny nejen veškerého zboží, ale hlavně potravin. K financování těchto benefitů by společnost mohla využít získané finanční prostředky z faktoringu, v rámci návrhu v následující podkapitole 3.2.

### **3.2 Nízká likvidita společnosti**

Společnost v oblasti likvidity vykazuje celkově velmi špatných výsledků, a to jak ve srovnání s doporučenými hodnotami, tak s oborovým průměrem.

Jedná se o všechny tři typy likvidity (běžná, pohotová, okamžitá), ani v jednom případě společnost nedosáhla příznivých hodnot. Likvidita vypovídá o solventnosti společnosti, proto by bylo dobré se zaměřit na zlepšení této situace. Nízká likvidita se váže na již zmíněné záporné hodnoty rozdílových ukazatelů, kdy má společnost nedostatek krátkodobých finančních prostředků. Společnost však toto riziko řeší případnou půjčkou od skupiny Bosch obnovovanou dle potřeb. Ovšem je potřeba, aby se společnost nespolehala jen na případnou půjčku. Řešením této situace s nedostatkem volných finančních prostředků by mohlo být snížení množství pohledávek.

### 3.2.1 Snížení množství pohledávek

Toto řešení také souvisí se zvyšováním tržeb. Nedostatek volných peněžních prostředků se nejvíce projevuje na okamžité likviditě. V první řadě se zaměřuji na pohledávky po lhůtě splatnosti, které se řadí ve výkazu zisku a ztráty mezi dlouhodobé pohledávky, ale jejich splatnost je nižší než 5 let. Následně se pak věnuji krátkodobým pohledávkám a jejich odkupu prostřednictvím faktoringu.

**Tabulka č. 39: Procentní podíl dlouhodobých a krátkodobých pohledávek na aktivech společnosti Bosch Diesel, s r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: rozvahy společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.<br>(v procentech) | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  | 2020  |
|----------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Dlouhodobé pohledávky                  | 0,41  | 0,48  | 0,44  | 0,38  | 0,23  |
| Krátkodobé pohledávky                  | 22,14 | 20,99 | 19,65 | 18,07 | 20,36 |

Z tabulky č. 39 je vidět procentní podíl pohledávek na aktivech společnosti. Podíl krátkodobých pohledávek je poměrně velký. Je však potřeba se nejprve zaměřit na pohledávky po lhůtě splatnosti, spadající do dlouhodobých pohledávek, představující finanční prostředky, které společnosti skutečně chybí a společnost by je tak mohla využít efektivněji.

### 1. Dlouhodobé pohledávky po lhůtě splatnosti

**Tabulka č. 40: Souhrn dlouhodobých pohledávek po splatnosti společnosti Bosch Diesel, s r.o.**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výročních zpráv společnosti Bosch Diesel s r.o., 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o.<br>(v tis. Kč) | 2016  | 2017  | 2018   | 2019   | 2020   |
|-------------------------------------|-------|-------|--------|--------|--------|
| Pohledávky po splatnosti            | 7 419 | 6 624 | 22 304 | 83 367 | 12 123 |

V tabulce č. 40 je uvedeno, že měla společnost nejvíce dlouhodobých pohledávek po lhůtě splatnosti v roce 2019. Pozitivní je, že v roce 2020 tyto pohledávky klesly z 83 000 tis. Kč až na 12 000 tis. Kč, takže se společnosti povedlo pohledávky vymocit.

Problém je však v tom, že vymáhání pohledávek je zdoluhavý proces a není zaručeno, že bude pohledávka zaplacená. Společnost by tak už ze začátku měla prověřit, kdo je jejím odběratelem, aby těmto problémům s vymáháním předešla. Pokud se však společnost dostane do fáze, kdy odběratel odmítá zaplatit, měla by to společnost řešit co nejdříve, jelikož čím déle to trvá, tím klesá vymahatelnost pohledávky.

### **Postup při vymáhání pohledávek**

Pokud odběratelé nedodrží termín splatnosti dlouhodobých pohledávek, navrhovala bych vymáhání pohledávek dle následující tabulky č. 41:

**Tabulka č. 41: Postup vymáhání pohledávek**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| <b>Doba po splatnosti</b> | <b>Postup</b>                                                                                                                                        |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 0-7 dní                   | telefonický kontakt – upozornit odběratele, že dosud neuhradil svůj závazek a zjistit důvod                                                          |
| 2 týdny                   | zaslání písemné upomínky a informovat tím tak odběratele, že závazek stále neuhradil a že mu tak závazek roste kvůli zvyšujícímu se úroku z prodlení |
| 1 měsíc                   | osobní kontakt, případné navrnutí splátkového kalendáře                                                                                              |
| 2 měsíce                  | osobní předání písemné upomínky s varováním                                                                                                          |
| 3 měsíce                  | upozornit odběratele, že společnost přistoupí k soudnímu vymáhání pohledávek                                                                         |

Pokud přes všechny telefonáty, písemné upomínky, osobní setkání a upozornění na vymáhání pohledávek soudní cestou odběratel svůj závazek stále nezaplatí, může společnost využít vymáhání pohledávek prostřednictvím soudu, exekutora nebo inkasní agentury. Exekutor se využívá v případě, že dlužník nemá žádný majetek, kterým by splatil svůj závazek. Pro soudní vymáhání bych doporučila využít služeb advokáta či advokátní kanceláře (Elaw, 2022).

#### **a) Inkasní agentura – mimosoudní vymáhání pohledávky**

V případě inkasních agentur se jedná o pracovníky, kteří nejsou pověřeni soudem, proto je to mimosoudní vymáhání. Inkasní agentury mají také omezené pravomoci a nemohou tak bez dovození vstupovat na pozemky, domy či byty dlužníků. Co se týče nákladů za tuto agenturu, každá to má jinak, jelikož neexistuje žádný upravující zákon. Proto je důležité si správně vybrat vhodnou agenturu. Standardně inkasní agentury

požadují procentuální provizi z vymožené částky, avšak některá může považovat 10 %, některá 20 % nebo dokonce 30 % (Právo online, 2022).

Společnosti může k výběru posloužit internetová stránka Asociace inkasních agentur. Jedná se o zájmové sdružení právnických osob, které seskupuje firmy i jednotlivce v oboru správy a inkasa pohledávek splňující předpoklady pro členství. Nalezne se zde doporučený postup při výběru externí inkasní agentury a seznam všech řádných, přidružených a individuálních členů této asociace (Asociace inkasních agentur, 2022).

Jelikož společnost má pohledávky vůči tuzemským i zahraničním společnostem, navrhovala bych společnost, která se zabývá také mezinárodním vymáháním pohledávek. Ze seznamu by to byly například: Agentura Česká inkasní, s.r.o., EOS KSI Česká republika, s.r.o. a Intrum Czech, s.r.o. (Asociace inkasních agentur, 2022).

Ceny za služby těchto agentur jsou po telefonické domluvě, budu tedy uvažovat, náklady při 10 %, 20 % a 30 % provizi z vymožené částky. Vymoženou částku použiji sumu pohledávek po splatnosti za rok 2020, což je **12 123 000 Kč**, viz tabulka č. 42.

**Tabulka č. 42: Náklady na inkasní agenturu**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Provize (v Kč) |           |           |
|----------------|-----------|-----------|
| 10 %           | 20 %      | 30 %      |
| 1 212 300      | 2 424 600 | 3 636 900 |

Pokud bych brala v úvahu obecné hodnoty možných nákladů za inkasní agenturu, bylo by to při 10% provizi 1 212 300 Kč, 20% provizi 2 424 600 Kč a 30% provizi 3 636 900 Kč.

**b) Soudní vymáhání pohledávek**

Pokud by se společnost rozhodla vymáhat pohledávky soudně, bylo by potřeba, poradit se o tom s advokátem či advokátní kanceláří. Základem je prioritně vhodné právní ošetření a zajištění smluvních vztahů, podcenění tohoto kroku může v budoucnu způsobit horší vymahatelnost, nebo dokonce nemožnost pohledávku vymoci. V případě tohoto kroku účastníci platí náklady řízení, které vznikají každému

z nich osobně a náklady svého zástupce. Náhradu nákladů řízení, přizná soud straně, která nebyla úspěšná. Celé řízení je dlouhý proces a může trvat několik měsíců (Právní služby a smlouvy online, 2022).

Postup při vymáhání:

1. společnost shromáždí veškeré potřebné písemné dokumenty, související s konkrétním případem
2. společnost se rozhodne, zda žalobu podá sama nebo prostřednictvím právního zástupce
3. podání řádně vyplněného návrhu na elektronický platební rozkaz či návrh na vydání platebního rozkazu k soudu
4. uhrazení soudního poplatku v konkrétní výši přímo na účet soudu, jelikož se jedná o příjem státního rozpočtu

Doba od podání a uhrazení soudního poplatku k rozhodnutí soudu je individuální a obvykle se tyto lhůty pohybují od několika měsíců klidně do několika let. Záleží na vytíženosti soudu. Běžně je tato doba od 3 do 7 měsíců. Po vydání rozhodnutí běží dlužníkovi 15denní lhůta na podání odporu. Pokud tento odpor podá a bude odůvodněný, soud platební rozkaz zruší. Poté má dlužník 30 dní na vyjádření se k žalobě. Pokud dlužník odpor nepodá ve vymezené lhůtě, potom platební rozkaz nabývá právní moci a dlužník je povinen ho zaplatit. Pokud tak dlužník neučiní, je poté možné případ předat exekutorovi k vymáhání (Niklak.cz, 2022).

Náklady soudního vymáhání

- Návrh na zahájení soudního řízení, jehož předmětem je peněžité plnění – 5 % z vymáhané částky 12 123 000 Kč
- Návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, jehož předmětem je peněžité plnění – 4 % z vymáhané částky 12 123 000 Kč (Právo pro všechny, 2022)

**Tabulka č. 43: Náklady soudního vymáhání**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Právo pro všechny, 2022)

| Položka                                                                               | Celkové náklady |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| Návrh na zahájení soudního řízení, jehož předmětem je peněžité plnění                 | 606 150 Kč      |
| Návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, jehož předmětem je peněžité plnění | 484 920 Kč      |
| Celkové náklady                                                                       | 1 091 070 Kč    |

Jak je z tabulky č. 43 patrné, za poplatky na návrh zahájení soudního řízení a návrh na vydání elektronického platebního rozkazu, jehož předmětem je peněžité plnění, by společnost zaplatila celkem 1 091 070 Kč. Společnost by v tomto případě využila služby svého právního zástupce, kterému platí mzdu, tudíž sem tyto náklady nebudu započítávat. Společnosti by se to určitě vyplatilo, jelikož v těchto pohledávkách má spousty peněz, které by využila lépe.

**2. Odkup krátkodobých pohledávek prostřednictvím faktoringu**

Faktoring pomáhá společnostem řešit financování, správu a inkaso krátkodobých pohledávek do splatnosti, obvykle 30–120 dní, výjimečně až 180 dní. Pomáhá také případně zajistit pohledávky pro případ platební neschopnosti odběratelů. Výhodou je, že společnost (klient) nemusí čekat na zaplacené pohledávky od odběratele, ale peníze má díky faktoringu okamžitě k dispozici. Také se o pohledávky dále nemusí starat, tak se může věnovat jiným věcem. Nejprve musí klient podepsat s faktoringovou společností smlouvu, ve které bude dohodnutá výše v %, na kterou bude mít klient nárok. Společnost poskytující faktoring od klienta odkoupí pohledávky a zaplatí za ně jejich poměrnou část (zálohovou platbu), která je standardně v rozmezí 80–90 % (v práci při výpočtu budu uvádět 80 %). Když jsou pak pohledávky zaplacené od odběratelů, faktoringová společnost vyplatí zbylou část sníženou o poplatek a úrok z profinancování. Faktoringové společnosti přistupují k zákazníkům individuálně, a proto by bylo pro společnost nejlepší, kdyby vyplnila formuláře dostupné na internetových stránkách faktoringových společností, přiložila potřebné dokumenty a zaslala je. Potom už faktoringové společnosti hodnotí odběratele společnosti a rozhodují se, zda poskytnou faktoringovou spolupráci (Factoring České spořitelny, 2022).

Je také potřeba vybrat faktoring podle původu odběratele. Jelikož Bosch má pohledávky jak tuzemské, tak zahraniční, musí zvolit kombinaci tuzemského i exportního (vývozního) faktoringu, který slouží právě k uvolnění finančních

prostředků uvázaných ve vystavených fakturách se zahraničními odběrateli. Tuzemský faktoring slouží tehdy, pokud klient a odběratel podnikají na území stejného státu. Jelikož společnost neuvádí přesné rozdělení pohledávek z tuzemska a ze zahraničí, z rozdělení tržeb lze poznat, že má velkou převahu tržeb ze zahraničí, proto budu ve výpočtu volit **exportní forfaiting**. Je také možné pojistit rizikové pohledávky a předejít tak riziku nesplacení pohledávky odběratelem. V tomto případě se jedná o bezregresní faktoring. Pokud je to naopak a pohledávky nejsou pojištěné, jedná se o regresní faktoring a za rizika nadále odpovídá společnost (klient faktoringové společnosti). K těmto službám, se navíc váže i další poplatek za tato rizika. Ve výpočtu budu uvádět maximální sazbu poplatku **exportního regresního faktoringu** každé z bank (bez pojištění). Pojištění nebudu počítat z důvodu, jelikož to má každá banka jinak a většina nemá poplatek navíc, ale nevyplatí zbylou část při úhradě odběratelem nebo má formu spoluúčasti, což by se špatně uvádělo a počítalo (Roger, 2022).

Pro výpočet nákladů faktoringu a výběr nejvhodnější banky, která poskytující tuto službu, je potřeba znát výši pohledávek pro odkup, výši faktoringového poplatku, velikost zálohové platby a výši úroku z profinancování složený z jednoměsíční sazby PRIBOR (PRIBOR 1M Úrokové sazby finančních trhů, 2022) a z běžné sazby krátkodobých úvěrů (Úrokové sazby ČNB, 2022).

- Úroková sazba 1M PRIBOR k 29.4.2022 činí **4,69 %**.
- Běžná sazba krátkodobých úvěrů (repo sazba – 2 týdny) k 29.4.2022 je **4,50 %**.
- Výše úroku z profinancování je součtem úrokové sazby PRIBOR a repo sazby (4,69 % + 4,50 %), výše je tedy **9,19 %**.

K porovnání a následnému výběru nejvhodnější banky jsem vybrala tři největší banky v České republice (podle počtu klientů) a to: Českou spořitelnu, a.s. (ČS), Československou obchodní banku, a.s. (ČSOB) a Komerční banku, a.s. (KB) (Nejlepší banka v ČR v roce 2022, 2022).

V následující tabulce č. 44 jsou uvedeny výpočty celkových nákladů faktoringu jednotlivých bank. Procentní poplatky jsou vypočteny z nominální hodnoty krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů ve výši **500 000 000 Kč**,

jelikož společnost neuvádí lhůtu splatnosti těchto pohledávek, nemohu proto použít přesnou výši.

**Tabulka č. 44: Výpočet nákladů faktoringu v porovnání**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Factoring České spořitelny, ČSOB Factoring, Factoring KB, 2022)

| Banka                                  | ČS Faktoring       | ČSOB Faktoring     | KB Faktoring       |
|----------------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| Název produktu                         | Exportní factoring | Exportní factoring | Exportní factoring |
| Faktoringový poplatek (maximální)      | 1,5 %              | 1,4 %              | 1,1 %              |
| Úrok z přefinancování                  | 9,19 %             | 9,19 %             | 9,19 %             |
| Zálohová platba (maximální část)       | 80 %               | 80 %               | 90 %               |
| Stav pohledávek k 31.12.2020 (Kč)      | 500 000 000        | 500 000 000        | 500 000 000        |
| Zálohová platba (Kč)                   | 400 000 000        | 400 000 000        | 450 000 000        |
| Faktoringový poplatek (Kč)             | 7 500 000          | 7 000 000          | 5 500 000          |
| Úrok z přefinancování (Kč)             | 45 950 000         | 45 950 000         | 45 950 000         |
| <b>Celkové náklady faktoringu (Kč)</b> | <b>53 450 000</b>  | <b>52 950 000</b>  | <b>51 450 000</b>  |
| % část z nominální hodnoty pohledávek  | 10,69 %            | 10,59 %            | 10,29 %            |

Nejvhodnější je, zvolit si faktoringovou společnost, která má nejnižší náklady faktoringu, a to je v tomto případě KB Faktoring. Zde jsou celkové náklady 51 450 000 Kč, což je 10,29 % z nominální hodnoty pohledávek. Navíc je výhodou, že by od komerční banky dostala společnost 90% zálohu pohledávky. Celkově by tedy společnost od komerční banky (při postoupení pohledávek a uhrazení nákladů) dostala vyplaceno **398 550 000 Kč** (450 000 000 – 51 450 000).

### Propočet návrhů snížení množství pohledávek v roce 2020

**Tabulka č. 45: Propočet návrhů na zvýšení likvidity v roce 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| <b>Bosch Diesel, s.r.o.</b><br>(v tis. Kč)                     | <b>2020</b>    |
|----------------------------------------------------------------|----------------|
| Původní peněžní prostředky společnosti                         | 188            |
| Uhrazení pohledávek po splatnosti                              | 12 123         |
| Náklady na vymáhání pohledávek – soudní vymáhání               | - 1 091        |
| <b>Peněžní prostředky po uhrazení pohledávek po splatnosti</b> | <b>11 220</b>  |
| Odkup pohledávek společností KB Factoring                      | 500 000        |
| Vyplacená záloha 90 % z odkupu                                 | 450 000        |
| Náklady faktoringu                                             | - 51 450       |
| <b>Vyplacené peněžní prostředky faktoringovou společností</b>  | <b>398 550</b> |
| <b>Celková změna peněžních prostředků společnosti</b>          | <b>409 770</b> |

Jak je z tabulky č. 45 vidět, pokud by společnost využila k vymáhání pohledávek po splatnosti soud a pohledávky jí byly splaceny od odběratelů, měla by po těchto změnách nárůst peněžních prostředků z 188 tisíc korun na 11 220 tisíc korun. Dále pokud by společnost využila služeb společnosti KB Factoring, která by od ní odkoupila krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů v hodnotě 500 000 tisíc korun, dostala by okamžitě 90% zálohu, což by bylo 450 000 tisíc korun.

Z toho by však musela společnost uhradit náklady za faktoring v částce 51 450 tisíc korun a celkově by tak z faktoringu zvýšila peněžní prostředky o 398 550 tisíc korun. Společnost má v roce 2020 188 tisíc korun peněžních prostředků a po sečtení všech položek, ze kterých by měla přínos, by se tato položka změnila na **409 770 tisíc korun**.

Peníze, které by měla společnost k dispozici, tedy celkově 409 770 tisíc korun peněžních prostředků, bych doporučila rozdělit na dvě části. Jednu část by si nechala na bankovním účtu, aby došlo ke zvýšení peněžních prostředků, což je cílem a zbylou částí uhradila krátkodobé závazky, čím by zvýšila likviditu a hodnoty rozdílových ukazatelů. Vhodný poměr rozložení zvolím podle toho, jak se změní rozdílové ukazatele a ukazatele likvidity v rámci rozložení částky.

V následující tabulce č. 46 je vidět rozdělení položek peněžních prostředků a krátkodobých závazků stanovenými poměry a následně jsou zobrazeny jejich změny konkrétním rozložením. K nalezení vhodné varianty rozdělení získaných peněžních prostředků jsou potom v tabulkách č. 47 a č. 48 zobrazeny změny rozdílových ukazatelů a ukazatelů likvidity v závislosti na rozložení peněz mezi zmíněné položky. Nejvhodnější variantou pak bude ta, která rozložením prostředků zvýší hodnoty nejvíce ukazatelů.

**Tabulka č. 46: Rozložení peněžních prostředků**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Rozložení peněžních prostředků (v tis. Kč)                 | Peněžní prostředky | Krátkodobé závazky |
|------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Původní hodnota položek                                    | 188                | 4 538 005          |
| 20 % peněžní prostředky a 80 % úhrada krátkodobých závazků | 81 954             | 327 816            |
| Nová hodnota položek při poměru 20/80                      | 82 142             | 4 210 189          |
| 30 % peněžní prostředky a 70 % úhrada krátkodobých závazků | 122 931            | 286 839            |
| Nová hodnota položek při poměru 30/70                      | 123 119            | 4 251 166          |
| 40 % peněžní prostředky a 60 % úhrada krátkodobých závazků | 163 908            | 245 862            |
| Nová hodnota položek při poměru 40/60                      | 164 096            | 4 292 143          |

Původní hodnota položky peněžních prostředků byla 188 tisíc korun a hodnota položky krátkodobých závazků 4 538 005 tisíc korun. Částku po uhrazení faktur po splatnosti a vyplacení zálohy od faktoringové společnosti v celkové hodnotě 409 770 tisíc korun, jsem rozdělila poměry 20/80, 30/70 a 40/60.

**Tabulka č. 47: Změna rozdílových ukazatelů po zavedení návrhů v roce 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o. 2020<br>(v tis. Kč)   | před návrhy | změna ukazatelů v rámci zvoleného poměru |            |            |
|--------------------------------------------|-------------|------------------------------------------|------------|------------|
|                                            |             | 20/80                                    | 30/70      | 40/60      |
| Čistý pracovní kapitál                     | 61 269      | 389 085                                  | 348 108    | 307 131    |
| Čistý peněžně – pohledávkový finanční fond | -2 178 031  | -1 850 215                               | -1 891 192 | -1 932 169 |
| Čisté pohotové prostředky                  | -4 511 911  | -3 684 095                               | -3 725 072 | -3 766 049 |

Změna v rozdílových ukazatelů se nejvíce týká krátkodobých závazků, jelikož aktiva se nezmění, jenom se částečná hodnota dlouhodobých pohledávek po splatnosti a hodnota krátkodobých pohledávek přesune do hodnoty peněžních prostředků dle podílů. Změní se pouze hodnota položky krátkodobých pohledávek z obchodních vztahů, která se používá ve výpočtu ukazatele ČPP. Jak je z tabulky vidět, nejnepříjemnější rozložení získaných peněžních prostředků je 20 % peněžní prostředky a 80 % úhrada krátkodobých závazků. Při tomto rozložení získaných finančních prostředků by hodnota peněžních prostředků byla 81 954 000 Kč a hodnota krátkodobých závazků 327 816 000 Kč. Ukazatelé ČPM a ČPP vykazují i nadále záporných hodnot, ale v obou případech je vidět zlepšení.

**Tabulka č. 48: Změna ukazatelů likvidity po zavedení návrhů v roce 2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Bosch Diesel, s.r.o. 2020<br>(v absolutních číslech) | před návrhy | změna ukazatelů v rámci zvoleného poměru |       |       |
|------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------|-------|-------|
|                                                      |             | 20/80                                    | 30/70 | 40/60 |
| Běžná likvidita (L3)                                 | 1,01        | 1,09                                     | 1,08  | 1,07  |
| Pohotová likvidita (L2)                              | 0,52        | 0,56                                     | 0,56  | 0,55  |
| Okamžitá likvidita (L1)                              | 0,00004     | 0,02                                     | 0,03  | 0,04  |

Všechny ukazatele likvidity se díky využití factoringu zvýšili, respektive v souvislosti s tím, že by se peněžními prostředky uhradila část krátkodobých závazků. Ukazatelé stále nedosahují doporučených hodnot, ale je vidět jejich zlepšení. Jelikož přibýlo množství peněžních prostředků, nejvíce se změnila (zvýšila) hodnota okamžité likvidity. I zde je nejvhodnější varianta rozložení peněžních prostředků v poměru 20/80, kdy dva ze tří ukazatelů zde vykazují nejlepších hodnot.

### **Zhodnocení návrhů ke zvýšení likvidity společnosti**

Hlavním úkolem této podkapitoly 3.2 bylo zvýšení likvidity společnosti. Navrhují, aby společnost v případě dlouhodobých pohledávek po splatnosti nejprve zkusila odběratele kontaktovat za využití postupu vymáhání pohledávek uvedeného na začátku kapitoly v tabulce č. 41, a i nadále se tohoto postupu držela ve stejných

situaci v budoucnu. Pokud by se nepodařilo tímto postupem pohledávky vymoci, společnost by přistoupila k soudnímu vymáhání, jelikož dle výpočtů z tabulky č. 42 a 43, jsou náklady při tomto vymáhání nižší v případě, že by společnost využila svého právního zástupce. Dále navrhuji, aby společnost navázala spolupráci s faktoringovou společností KB Factoring, a prodala jí tak krátkodobé pohledávky, ze kterých by měla vyšší peněžní prostředky a jejich část by společnost použila na úhradu krátkodobých závazků. Pokud by se vše z toho podařilo, zvýšila by tím likviditu a tím schopnost rychle uhradit neprodleně splatné závazky, či neočekávané závazky.

### 3.3 Harmonogram změn

V následující tabulce č. 49 je zobrazen časový harmonogram navrhovaných změn a s těmi související jednotlivé činnosti, jejich začátek a promítnutí těchto změn, které ovlivní finanční situaci společnosti. Změny jsou seřazeny, aby logicky navazovaly a společnost měla dostatek volných finančních prostředků na uhrazení nákladů vázajících se k jednotlivým činnostem.

**Tabulka č. 49: Časový harmonogram jednotlivých návrhů a jejich činností**

(Zdroj: Vlastní zpracování, 2022)

| Činnost                                                                                 | Začátek   | Promítnutí |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------|
| Navázání spolupráce s faktoringovou společností KB Factoring – zavedení faktoringu      | 1.8.2022  | rok 2022   |
| Odkup pohledávek faktoringovou společností (dle domluvy)                                | 1.9.2022  | rok 2022   |
| Urgování odběratelů k úhradě dlouhodobých pohledávek po splatnosti dle postupu vymáhání | 1.8.2022  | rok 2022   |
| Pokud, by se pohledávky nepodařilo vymoci, přistoupení k soudní vymahatelnosti          | 1.11.2022 | rok 2022   |
| Zavedení náborového příspěvku                                                           | 1.10.2022 | rok 2022   |
| Zavedení sick days                                                                      | 1.10.2022 | rok 2022   |
| Zavedení MultiSport Card                                                                | 1.10.2022 | rok 2022   |

Nejprve bych doporučila navázat spolupráci s faktoringovou společností KB Factoring, aby měla společnost volné finanční prostředky na uhrazení nákladů na případné soudní vymáhání a na zavedení nových benefitů k přilákání zaměstnanců. Společnost těmito změnami zvýší likviditu a tím celkově zlepší finanční situaci. Dále by mohla být schopna přilákat zaměstnance, aby se dostala zpět na původní hodnoty či měla hodnoty ještě lepší, a hlavně by zajistila zase o něco lepší podmínky jak pro stálé, tak potenciální zaměstnance. Pro stávající zaměstnance by změny vedly k větší spokojenosti a loajálnosti.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo na základě vhodně zvolených finančních a nefinančních ukazatelů vyhodnotit současnou výkonnost vybrané společnosti Bosch Diesel, s r.o. a navrhnout případná opatření k jejímu zlepšení. Pro dosažení hlavního cíle bylo nutné splnit stanovené dílčí cíle.

První teoretická část je se zaměřena na teoretické poznatky, které byly potřeba pro zpracování analýzy pomocí nefinančních a finančních ukazatelů. Je zde vysvětlen obecný pojem výkonnost podniku, definice udržitelnosti a zároveň popsány jednotlivé oblasti, které udržitelnost zahrnuje a to environmentální, sociální a ekonomickou. Na základě všech těchto informací je zpracována druhá část týkající se aplikování vybraných ukazatelů ze všech tří oblastí na reálné hodnoty výkazů či jinak dostupných veřejných informací.

Druhá část je praktická, kde jsou hned na začátku v první kapitole uvedeny základní informace o analyzované společnosti. V druhé podkapitole je pozornost již věnována první oblasti udržitelnosti, a to environmentální výkonnosti. Zde byl zvolen klíčový ukazatel odpady, kdy k jeho výpočtu bylo potřeba zjistit roční hrubou přidanou hodnotu a roční množství nebezpečného odpadu společnosti. To samé bylo aplikováno na vybrané konkurenci, a to společnosti Continental Automotive Czech Republic, s r.o., která také sleduje roční množství nebezpečného odpadu, takže se hodnoty těchto společností daly porovnat. Následující třetí kapitola se věnuje sociální výkonnosti, kde jsou zkoumány hodnoty zvolených ukazatelů počet zaměstnaných osob a průměrná mzda. Oba ukazatele jsou rozděleny na dělnické a administrativní profese. Hodnoty společnosti jsou porovnány s hodnotami automobilového průmyslu zjištěných z ministerstva automobilového průmyslu dle CZ NACE kategorie 29.3 – Výroba dílů a příslušenství pro motorová vozidla a jejich motory. Průměrná mzda společnosti a automobilového průmyslu je ještě porovnána s průměrnou mzdou v České republice. Poslední čtvrtá kapitola praktické části je věnována nejobsáhlejší oblasti udržitelnosti, a to ekonomické výkonnosti. Zde jsou využity veřejně dostupné informace a hodnoty z účetních výkazů společnosti zmíněné v teoretické části – rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow. Je zde dodržena stejná struktura, jako v první teoretické části. Nakonec jsou výsledné

hodnoty zvolených ukazatelů společnosti porovnány s průměrnými hodnotami za odvětví výpočty z Panoramy zpracovatelského průmyslu ČR, aby bylo vidět, jak si společnost vede ve srovnání s konkurenty v automobilovém průmyslu. U všech podkapitol je věnován důraz na interpretaci výsledných hodnot a na možné spojitosti mezi nimi a mezi položkami z účetních výkazů.

Po zkoumání sociální výkonnosti byly objeveny nedostatky pouze v počtu zaměstnanců, který zaznamenává klesající hodnoty. Kompletní finanční analýzou byly zjištěny nedostatky v oblasti rozdílových ukazatelů, kdy výsledné hodnoty byly záporné a také s tím spojené nedostatky v likviditě společnosti, kdy společnost nemá dostatečné množství peněžních prostředků, kdyby došlo k neočekávaným nákladům či okamžitě splatným závazkům, nebyla by schopna se přizpůsobit a uhradit tyto výdaje. Všechna tato negativa byla následně předmětem návrhové části v třetí kapitole bakalářské práce.

Poslední třetí část se již týká hlavního cíle práce, a to navrhnutí případných opatření ke zlepšení výkonnosti podniku. Jak již bylo zmíněno, první nedostatek byl zjištěn u sociální výkonnosti v počtu zaměstnaných osob. Přesto, že společnost nabízí velmi dobré podmínky a hlavně benefity, jí počet zaměstnaných osob klesá. Další nedostatky byly díky kompletní analýze zjištěny v rozdílových ukazatelích a s tím spojené likviditě.

Na základě kompletně vypracované analýzy výkonnosti podniku lze vyhodnotit, že společnost Bosch Diesel, s r.o. nemá žádné vážnější problémy, které by ji mohly do budoucna negativně ovlivnit v její existenci. Dá se tedy říct, že společnost je konkurenceschopná a finančně zdravá. Poslední sledovaný rok byl sice oproti předchozím horší, avšak tento fakt byl spojen s pandemií Covid-19, kdy společnost přišla o mnoho zakázek a také všechno trvalo déle kvůli tomu, že se zavíraly podniky, se kterými spolupracuje, nebo od nich odebírá materiál pro svůj chod.

## SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Aquapark Laguna: ceník vstupného [online]. YASHICA DIGITAL, 2022 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.lagunatrebic.cz/vstupne.html>

Asociace inkasních agentur: O asociaci [online]. © collector software s.r.o. 2010, 1.7.2021 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://aiacz.cz/o-asociaci/>

Bazén Rošického Jihlava: Bazén – ceník [online]. web & design WEBHOUSE®, 2022 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: [https://bazen-rosickeho.cz/vismo/dokumenty2.asp?id\\_org=600194&id=1027](https://bazen-rosickeho.cz/vismo/dokumenty2.asp?id_org=600194&id=1027)

Bosch Diesel, s.r.o. Jihlava. *Bosch Diesel Česká republika* [online]. Robert Bosch odbytová, 2022 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://www.bosch.cz/nase-spolecnost/bosch-v-ceske-republice/jihlava/>

Ceník hlavní činnosti Technických služeb Havlíčkův Brod: *platnost od 1.6.2021* [online]. Technické služby Havlíčkův Brod, 17.5.2021 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: [http://tshb.cz/assets/File.ashx?id\\_org=200142&id\\_dokumenty=3735](http://tshb.cz/assets/File.ashx?id_org=200142&id_dokumenty=3735)

ČSOB Factoring: Co je factoring a jaké jsou jeho výhody?. ČSOB Factoring [online]. © ČSOB Factoring, a.s., člen skupiny KBC IČ: 45 79 42 78 | Zapsaná u Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 1647 | Výmolova 353/3, 150 00 Praha 5 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.csobfactoring.cz/co-je-factoring/>

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3., rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2010, 225 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-86929-68-2.

Elaw: K postoupení pohledávky bez příslušenství [online]. © 2007 – 2022 webdesign, 16.7.2009 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <http://www.elaw.cz/clanek/k-postoupeni-pohledavky-bez-prislusenstvi?msclkid=8b7e3ffec49111ec8946a89339af3f4a>

EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA. Nařízení (ES) č. 1221/2009 Evropského parlamentu a Rady ze dne 25. listopadu 2009 o dobrovolné účasti organizací v programu Společenství pro systém řízení podniků a auditu (EMAS) a o zrušení

nařízení (ES) č. 761/2001 a rozhodnutí Komise 2001/681/ES a 2006/193/ES. In: Úřední věstník Evropské unie. 2009. Dostupné také z: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32009R1221&from=EN#d1e32-43-1>

Factoring České spořitelny: co je faktoring?. Factoring České spořitelny [online]. © 2022 Factoring České spořitelny [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.factoringcs.cz/cs/uvod/co-je-factoring>

Factoring České spořitelny: Exportní factoring – Financování vašich pohledávek se zahraničními partnery. Factoring České spořitelny [online]. © 2022 Factoring České spořitelny, 1. 12. 2020 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: [https://factoringcs.cz/files/Exportni\\_Factoring\\_prospekt.pdf](https://factoringcs.cz/files/Exportni_Factoring_prospekt.pdf)

Factoring KB: Exportní factoring. Factoring KB [online]. © 2022 Factoring KB [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.factoringkb.cz/cs/produkty/exportni-factoring>

*FEBMAT: Přidaná hodnota* [online]. 2016 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://www.febmat.com/clanek-pridana-hodnota/>

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. Praha: ASPI, 2005, 263 s.: grafy, tab. ISBN 80-7357-084-X.

Firemní benefity 2022: Jak se liší pohled zaměstnanců vs. zaměstnavatelů?. B2b-nn.com [online]. B2B NETWORK NEWS by AVERIA LTD. © 2022 – Osobní údaje – Cookies AVERIA LTD., Company number 06972108, Enterprise House, 2 Pass Street, OL9 6HZ Manchester – Oldham, United Kingdom, 20.4.2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/o-nas/medialni-zona/archiv-2020/tiskove-zpravy-2020/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefitu>

GRI. *About Global Reporting Initiative* [online]. 2021 [cit. 2021-11-21]. Dostupné z: <https://www.globalreporting.org/about-gri/>

HC Dukla Jihlava: PRONÁJEM LEDOVÉ PLOCHY V CZ LOKO ARÉNĚ [online]. © 2002—2022 HC DUKLA JIHLAVA, S.R.O. & ESPORTS.CZ, 2022 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: [https://www.hcdukla.cz/rozpis\\_ledu.asp](https://www.hcdukla.cz/rozpis_ledu.asp)

Integrovaný registr znečišťování: Vyhledávání přenosů množství odpadů [online]. 2021 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: <https://portal.cenia.cz/irz/>

Intranet firmy: Interní materiál společnosti Bosch Diesel, s.r.o.

Jaroslav Paclík: Bulhaři práci Čechům neberou, naopak, říkají šéfové jihlavské firmy Bosch [online]. © 1999–2022 MAFRA, a. s., a dodavatelé Profimedia, Reuters, ČTK, AP, 10. července 2017 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/jihlava/zpravy/bosch-diesel-firma-jihlava-pracovni-mista-automatizace-prumysl-4-0.A170710\\_2337687\\_jihlava-zpravy\\_aku](https://www.idnes.cz/jihlava/zpravy/bosch-diesel-firma-jihlava-pracovni-mista-automatizace-prumysl-4-0.A170710_2337687_jihlava-zpravy_aku)

Jitka Součková: Covid-19 mění svět zaměstnaneckých benefitů, zájem roste o služební auta a sick days. Grafton.cz [online]. ©2022 Všechna práva vyhrazena Grafton Recruitment, 2. 7. 2020 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.grafton.cz/cs/onas/medialni-zona/archiv-2020/tiskove-zpravy-2020/covid-19-meni-svet-zamestnaneckych-benefitu>

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

Katalog aktivit: MultiSport [online]. © 2022 MultiSport Benefit [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://mapa.multisport.cz/cs/>

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017, 185 stran: ilustrace. ISBN 978-80-271-0680-6.

KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, xxxviii, 811 s.: il., grafy, tab., + 1 CD-ROM. ISBN 978-80-7400-194-9.

KOČMANOVÁ, Alena. *Udržitelnost: Integrace environmentální, sociální a ekonomické výkonnosti podniku*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2010, 125 s.: barev. grafy, tab. ISBN 978-80-7204-744-4.

KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, viii, 252 s.: il., grafy, tab. ISBN 978-80-85763-77-5.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011, 108 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 stran: ilustrace, portréty, formuláře. ISBN 978-80-271-0563-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxiii, 342 stran: ilustrace. ISBN 978-80-7400-538-1.

*Kurikulum S: Spolupráce firmy Bosch a. s. se středními odbornými školami* [online]. NÚV – Národní ústav pro vzdělávání, © 2011–2021 [cit. 2021-10-5]. Dostupné z: <http://www.nuv.cz/kurikulums/spoluprace-firmy-bosch-a-s-se-strednimi-odbornymi-skolami>

*Kurzy.cz: Průměrná mzda – vývoj průměrné mzdy* [online]. 07.03.2022 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/mzdy/?G=1&A=1&page=1>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Automobilový průmysl [online]. 2021 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/automobilovy-prumysl/>

Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/jak-na-postoupeni-pohledavek-tady-je-podrobny-ucetni-navod/?msclkid=7efc3686c49411ec8e55c21b6d99e6c4>

MultiSport. MultiSport Benefit, 2022 [cit. 2022-04-14]. Dostupné z: <https://multisport.cz/>

Nebezpečné odpady: Jak zacházet s nebezpečnými odpady [online]. © 2007–2022 TŘÍDĚNÍODPADU.CZ | CONCEPT42 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.trideniodpadu.cz/nebezpecny-odpad>

Nejlepší banka v ČR v roce 2022: české banky – přehled. Navigátorúvěřůcz [online]. Leoš Lang 2022, 04. 03. 2021 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.navigatoruveru.cz/nejvetsi-banky-v-cr/>

NQA: Globální certifikační orgán [online]. 2021 [cit. 2021-11-22]. Dostupné z: <https://www.nqa.com/cs-cz/certification/standards/iso-14001>

Odbory Bosch Jihlava [online]. Copyright © 2021 ZO OS KOVO Odbory Bosch, 2021 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.odbory-bosch.cz/>

*Panorama zpracovatelského průmyslu ČR: Interaktivní tabulka MPO* [online]. 08.12.2020 [cit. 2022-03-15]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

Podnikatel.cz: Získejte nové zaměstnance pomocí motivačního a náborového příspěvku [online]. Copyright © 1997–2022 Internet Info, 23. 4. 2018 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/ziskejte-zamestnance-pomoci-motivacniho-naboroveho-prispevku/>

Právní služby a smlouvy online: Vymáhání pohledávek a dluhů – doporučení a postup [online]. Reklamní agentura Design 88 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://advokat-zlinsko.cz/vymahani-pohledavek-postup/?msclkid=56096ad8c48911ec8c539baf5f9f15dd>

Právo online: Mimosoudní vymáhání pohledávek [online]. © 2010–2022 muj-pravnik.cz, 6.7.2020 [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://muj-pravnik.cz/mimosoudni-vymahani-pohledavek/?msclkid=3fa50037c48511ec80c51fef5c6df805>

Právo pro všechny: Soudní poplatky: Kolik zaplatíte? [online]. © 2022 D.A.S. [cit. 2022-04-25]. Dostupné z: <https://www.pravoprovsechny.cz/clanky/soudni-poplatky/?msclkid=4aec993c48e11eca2e0165593f6b11e>

PRIBOR 1M Úrokové sazby finančních trhů, 2020. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2020-04-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/tabulka-2-urokove-sazby-financnich-trhu/pribor-1m/>

Přeloženo z: About Delphi Aftermarket. Delphi. [online]. 2022 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.delphiautoparts.com/usa/en-US>

Přeloženo z: Global DENSO overview. Denso Global. [online]. 2022 [cit. 2022-04-08]. Dostupné z: <https://www.denso.com/global/en/about-us/corporate-info/profile/>

P-systém řízení zásob [online]. Copyright 5dok SE © . 2022 [cit. 2022-04-27]. Dostupné z: <https://5dok.org/article/syst%C3%A9m-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD-z%C3%A1sob-diplomov%C3%A1-pr%C3%A1ce-%C5%99%C3%ADzen%C3%AD-z%C3%A1sob-podniku.z3d1m53m#:~:text=Obecn%C3%A9%20metody%20ke%20sn%C3%AD%C5%BEEen%C3%AD%20stavu%20z%C3%A1sob%20Mezi%20obecn%C3%A9,ke%20zm%C4%9Bn%C4%9B%20dopravc%C5%AF%20nebo%20jeden%C3%A1n%C3%AD%20se%20sou%C4%8Dasn%C3%BDmi%20dopravci%2C?msclkid=4418f533c5ef11ecb7d87e41b80f78c5>

*Robert Bosch GmbH* [online]. wikipedie, 2021 [cit. 2021-10-5]. Dostupné z: [https://cs.wikipedia.org/wiki/Robert\\_Bosch\\_GmbH](https://cs.wikipedia.org/wiki/Robert_Bosch_GmbH)

Roger: Co je to faktoring?. Factoring České spořitelny [online]. © 2022 Factoring České spořitelny [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.roger.cz/platba/slovník-pojmu/co-je-to-faktoring/>

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

SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 271 stran: ilustrace. ISBN 978-80-271-0413-0.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetní data v rukou manažera: finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press, 2001, ix, 220 s.: il. ISBN 80-7226-562-8.

SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s.: grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.

STRELCOVÁ, Stanislava, Jozef KLUČKA a Alexander KELÍŠEK. Hodnotenie výkonnosti podniku. *Soudní inženýrství* [online]. Akademické nakladatelství CERM, **30**(4), 12-17 [cit. 2021-10-18]. ISSN 1211-443X. Dostupné z: doi:10.13164/SI.2019.4.12

TELECKÝ, Martin. ANALÝZA RENTABILITY (ROE) VYBRANÝCH DOPRAVNÍCH PODNIKŮ. *Mladá veda* [online]. Presov: Vydavateľstvo UNIVERSUM-EU, s.r.o, 2017, **5**(4), 202 [cit. 2021-10-29].

Úrokové sazby ČNB, 2022. *Kurzy.cz* [online]. [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/cnb/ekonomika/oficialni-urokove-sazby-cnb-mesicni-prumer/>

*Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. © Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2021 [cit. 2021-10-5]. Dostupné z: [https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-\\$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=Bosch+Diesel&polozek=50&typHledani=STARTS\\_WITH](https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-$firma?jenPlatne=PLATNE&nazev=Bosch+Diesel&polozek=50&typHledani=STARTS_WITH)

VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 2. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2020, 479 stran: ilustrace; 25 cm. ISBN 978-80-271-1701-7.

LANDWEHRMANN, Tereza. Je ti nevolno? Vezmi si volno. Aneb sick days. In: *epravo.cz* [online]. Praha: 8. 2. 2018 [cit. 2022-04-21]. Dostupné z: <https://www.epravo.cz/top/clanky/je-ti-nevolno-vezmi-si-volno-aneb-sick-days-107145.html>

Zaměstnanecké benefity 2022: Výhody, po kterých se vyplatí sáhnout. Porovnej24.cz [online]. Copyright @ 1996–2022 Porovnej24.cz, 6.4.2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.porovnej24.cz/clanky/zamestnanecke-benefity-2020>

*Změna směru* [online]. bosch today, 2021 [cit. 2021-10-5]. Dostupné z: [https://www.bosch.cz/media/our\\_company/bosch\\_today\\_2021\\_cz\\_final.pdf](https://www.bosch.cz/media/our_company/bosch_today_2021_cz_final.pdf)

Životní prostředí: Zpráva o životním prostředí společností koncernu Continental v Otrokovicích. Continental.com [online]. © 2022 Continental, 2018 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: [https://www.continental.com/fileadmin/\\_\\_imported/sites/corporate/czechia/czech/hubpages/40\\_20sustainability/30\\_20environment/zpr\\_c3\\_a1va\\_20k\\_20\\_c5\\_beivotn\\_c3\\_admu\\_20prost\\_c5\\_99ed\\_c3\\_ad\\_20otrokovice.pdf](https://www.continental.com/fileadmin/__imported/sites/corporate/czechia/czech/hubpages/40_20sustainability/30_20environment/zpr_c3_a1va_20k_20_c5_beivotn_c3_admu_20prost_c5_99ed_c3_ad_20otrokovice.pdf)

## SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

|               |                                                                                                 |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>a.s.</b>   | Akciová společnost                                                                              |
| <b>AG</b>     | Aktiengesellschaft neboli akciová společnost                                                    |
| <b>CA</b>     | Celková aktiva                                                                                  |
| <b>CK</b>     | Cizí kapitál                                                                                    |
| <b>č.</b>     | Číslo                                                                                           |
| <b>ČPK</b>    | Čistý pracovní kapitál                                                                          |
| <b>ČPM</b>    | Čistý peněžní majetek                                                                           |
| <b>ČPP</b>    | Čisté pohotové prostředky                                                                       |
| <b>ČPPF</b>   | Čistý peněžně – pohledávkový fond                                                               |
| <b>ČS</b>     | Česká spořitelna, a.s.                                                                          |
| <b>ČSOB</b>   | Československá obchodní banka, a.s.                                                             |
| <b>DFM</b>    | Dlouhodobý finanční majetek                                                                     |
| <b>DHM</b>    | Dlouhodobý hmotný majetek                                                                       |
| <b>DM</b>     | Dlouhodobý majetek                                                                              |
| <b>DNM</b>    | Dlouhodobý nehmotný majetek                                                                     |
| <b>EAT</b>    | Earning after Tax; zisk po zdanění                                                              |
| <b>EBIT</b>   | Earning before Interest and Tax; zisk před úroky a zdaněním                                     |
| <b>EBITDA</b> | Earning before Interest, Tax, Amortization and Depreciation; zisk před úroky, zdaněním a odpisy |
| <b>EBT</b>    | Earning before Tax; zisk před zdaněním                                                          |
| <b>GmbH</b>   | Gesellschaft mit beschränkter Haftung neboli společnost s ručením omezeným                      |
| <b>GRI</b>    | Global Reporting Initiative                                                                     |
| <b>h</b>      | Hodina                                                                                          |

|               |                                                             |
|---------------|-------------------------------------------------------------|
| <b>KB</b>     | Komerční banka, a.s.                                        |
| <b>KČ</b>     | Korun českých                                               |
| <b>KPIs</b>   | Key Performance Indicators; klíčové ukazatele výkonnosti    |
| <b>NOPAT</b>  | Net Operation Profit after Tax; provozní zisk po zdanění    |
| <b>ROA</b>    | Return on Assets; rentabilita celkových aktiv               |
| <b>ROCE</b>   | Return on Capital Employed; rentabilita dlouhodobých zdrojů |
| <b>ROE</b>    | Return on Equity; rentabilita vlastního kapitálu            |
| <b>ROI</b>    | Return on Investment; rentabilita vloženého kapitálu        |
| <b>ROS</b>    | Return on Sales; rentabilita tržeb                          |
| <b>s.</b>     | Strana                                                      |
| <b>s.r.o.</b> | Společnost s ručením omezeným                               |
| <b>SA</b>     | Stálá aktiva                                                |
| <b>USA</b>    | Spojené státy americké                                      |
| <b>VH</b>     | Výsledek hospodaření                                        |
| <b>VK</b>     | Vlastní kapitál                                             |

## SEZNAM POUŽITÝCH GRAFŮ

|                                                                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| GRAF Č. 1: ZOBRAZENÍ VYPOČÍTANÝCH HODNOT KPIs ODPADY SPOLEČNOSTÍ.....                                            | 50 |
| GRAF Č. 2: STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ VE SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL V LETECH 2016-2020 .....                            | 52 |
| GRAF Č. 3: ZOBRAZENÍ UVEDENÝCH PRŮMĚRNÝCH MEZD Z TABULEK .....                                                   | 54 |
| GRAF Č. 4: VÝVOJ VYBRANÝCH POLOŽEK AKTIV SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020 .....                | 57 |
| GRAF Č. 5: VÝVOJ HLAVNÍCH POLOŽEK PASIV SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020 .....                 | 58 |
| GRAF Č. 6: POMĚR MEZI STÁLÝMI A OBĚŽNÝMI AKTIVY SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020.....          | 60 |
| GRAF Č. 7: POMĚR MEZI CIZÍMI ZDROJI A VLASTNÍM KAPITÁLEM SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020..... | 62 |
| GRAF Č. 8: VÝVOJ VÝSLEDKŮ HOSPODAŘENÍ SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020.....                    | 64 |
| GRAF Č. 9: VÝVOJ ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020.....                   | 67 |
| GRAF Č. 10: VÝVOJ UKAZATELŮ RENTABILITY SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020.....                  | 70 |
| GRAF Č. 11: VÝVOJ UKAZATELŮ AKTIVITY (V OBRATECH) SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O.....                            | 72 |
| GRAF Č. 12: VÝVOJ UKAZATELŮ AKTIVITY (VE DNECH) SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020.....          | 74 |
| GRAF Č. 13: VÝVOJ ZADLUŽENOSTI SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020.....                           | 77 |
| GRAF Č. 14: VÝVOJ UKAZATELŮ LIKVIDITY SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020.....                    | 79 |

## SEZNAM POUŽITÝCH OBRÁZKŮ

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| OBRÁZEK Č. 1: UDRŽITELNOST .....                                                        | 13 |
| OBRÁZEK Č. 2: VZTAHY MEZI VÝKAZEM CASH FLOW, ROZVAHOU A VÝKAZEM ZISKŮ A<br>ZTRÁTY ..... | 23 |
| OBRÁZEK Č. 3: ZJEDNODUŠENÁ STRUKTURA ROZVAHY .....                                      | 24 |
| OBRÁZEK Č. 4: JIHLAVSKÉ ZÁVODY .....                                                    | 41 |

## SEZNAM POUŽITÝCH TABULEK

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABULKA Č. 1: DETAILNÍ STRUKTURA ROZVAHY .....                                                                                          | 24 |
| TABULKA Č. 2: ZKRÁCENÁ STRUKTURA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY .....                                                                            | 25 |
| TABULKA Č. 3: OBCHODNÍ ÚSEK .....                                                                                                       | 43 |
| TABULKA Č. 4: VÝROBNÍ ÚSEK.....                                                                                                         | 43 |
| TABULKA Č. 5: TECHNICKÝ ÚSEK.....                                                                                                       | 43 |
| TABULKA Č. 6: CELKOVÁ ROČNÍ HRUBÁ PŘIDANÁ HODNOTA SPOLEČNOSTI BOSCH<br>DIESEL, S R.O. V LETECH 2016-2020.....                           | 47 |
| TABULKA Č. 7: CELKOVÁ ROČNÍ HRUBÁ PŘIDANÁ HODNOTA SPOLEČNOSTI<br>CONTINENTAL AUTOMOTIVE CZECH REPUBLIC, S R.O. V LETECH 2016-2020 ..... | 47 |
| TABULKA Č. 8: PRODUKCE NEBEZPEČNÉHO ODPADU SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S R.O.<br>V LETECH 2016-2020 .....                                 | 48 |
| TABULKA Č. 9: PRODUKCE NEBEZPEČNÉHO ODPADU SPOLEČNOSTI CONTINENTAL<br>AUTOMOTIVE CZECH REPUBLIC, S R.O. V LETECH 2016-2020 .....        | 48 |
| TABULKA Č. 10: SROVNÁNÍ KPIs ODPADY V LETECH 2016-2020.....                                                                             | 49 |
| TABULKA Č. 11: POČET ZAMĚSTNANÝCH OSOB V AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU<br>V LETECH 2016-2020.....                                              | 50 |
| TABULKA Č. 12: POČET ZAMĚSTNANÝCH OSOB A STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ<br>SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020 .....              | 51 |
| TABULKA Č. 13: PRŮMĚRNÁ MZDA V ČESKÉ REPUBLICE A AUTOMOBILOVÉM PRŮMYSLU<br>V LETECH 2016-2020 .....                                     | 52 |
| TABULKA Č. 14: PRŮMĚRNÁ MZDA A PRŮMĚRNÁ MZDA VE STRUKTUŘE ZAMĚSTNANCŮ<br>SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. V LETECH 2016-2020 .....       | 53 |
| TABULKA Č. 15: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV V LETECH 2016-2020 .....                                                                      | 56 |
| TABULKA Č. 16: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA PASIV V LETECH 2016-2020 .....                                                                      | 57 |
| TABULKA Č. 17: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV V LETECH 2016-2020.....                                                                         | 59 |
| TABULKA Č. 18: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA PASIV V LETECH 2016-2020.....                                                                         | 61 |

|                                                                                                                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABULKA Č. 19: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁT V LETECH 2016-2020 .....                                                                              | 62 |
| TABULKA Č. 20: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝNOSŮ V LETECH 2016-2020 .....                                                                                              | 64 |
| TABULKA Č. 21: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA NÁKLADŮ V LETECH 2016-2020 .....                                                                                             | 65 |
| TABULKA Č. 22: ANALÝZA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S.R.O. ....                                                                             | 66 |
| TABULKA Č. 23: ANALÝZA UKAZATELŮ RENTABILITY SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S.R.O. ....                                                                             | 68 |
| TABULKA Č. 24: ANALÝZA UKAZATELŮ AKTIVITY SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S R.O. ....                                                                                | 71 |
| TABULKA Č. 25: ANALÝZA UKAZATELŮ AKTIVITY (V OBRATECH) SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S.R.O. ....                                                                   | 72 |
| TABULKA Č. 26: ANALÝZA UKAZATELŮ ZADLUŽENOSTI SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S.R.O. ....                                                                            | 74 |
| TABULKA Č. 27: ANALÝZA UKAZATELŮ LIKVIDITY SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S.R.O. ....                                                                               | 77 |
| TABULKA Č. 28: SROVNÁNÍ UKAZATELŮ RENTABILITY V LETECH 2016-2019.....                                                                                          | 79 |
| TABULKA Č. 29: SROVNÁNÍ UKAZATELŮ AKTIVITY V LETECH 2016-2019 .....                                                                                            | 80 |
| TABULKA Č. 30: SROVNÁNÍ UKAZATELŮ ZADLUŽENOSTI V LETECH 2016-2019.....                                                                                         | 81 |
| TABULKA Č. 31: SROVNÁNÍ UKAZATELŮ LIKVIDITY V LETECH 2016-2019 .....                                                                                           | 82 |
| TABULKA Č. 32: ZJIŠTĚNÉ NEDOSTATKY A NAVRHOVANÉ ZMĚNY.....                                                                                                     | 87 |
| TABULKA Č. 33: CELKOVÉ NÁKLADY NA NÁBOROVÝ PŘÍSPĚVEK .....                                                                                                     | 89 |
| TABULKA Č. 34: VÝŠE NÁKLADŮ NA 3 DNY SICK DAYS NA 1 ZAMĚSTNANCE DĚLNICKÉ PROFESY A 1 ZAMĚSTNANCE ADMINISTRATIVNÍ PROFESY, SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. .... | 90 |
| TABULKA Č. 35: VÝŠE NÁKLADŮ NA 3 DNY SICK DAYS ZAMĚSTNANCŮ DĚLNICKÉ PROFESY A ZAMĚSTNANCŮ ADMINISTRATIVNÍ PROFESY, SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL S R.O. ....        | 91 |

|                                                                                                                         |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| TABULKA Č. 36: PŘEHLED STÁLÝCH VOLNOČASOVÝCH AKTIVIT POSKYTOVANÝCH SPOLEČNOSTÍ BOSCH A JEJICH VYČÍSLENÍ .....           | 92  |
| TABULKA Č. 37: VYČÍSLOVÁNÍ CELKOVÝCH NÁKLADŮ POSKYTOVANÝCH STÁLÝCH AKTIVIT SPOLEČNOSTI BOSCH.....                       | 93  |
| TABULKA Č. 38: VYČÍSLENÉ NÁKLADY ZAMĚSTNAVATELE PŘI FINANCOVÁNÍ MULTISPORT KARTY .....                                  | 94  |
| TABULKA Č. 39: PROCENTNÍ PODÍL DLOUHODOBÝCH A KRÁTKODOBÝCH POHLEDÁVEK NA AKTIVECH SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S R.O. .... | 96  |
| TABULKA Č. 40: SOUHRN DLOUHODOBÝCH POHLEDÁVEK PO SPLATNOSTI SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S R.O. ....                       | 96  |
| TABULKA Č. 41: POSTUP VYMÁHÁNÍ POHLEDÁVEK .....                                                                         | 97  |
| TABULKA Č. 42: NÁKLADY NA INKASNÍ AGENTURU .....                                                                        | 98  |
| TABULKA Č. 43: NÁKLADY SOUDNÍHO VYMÁHÁNÍ.....                                                                           | 100 |
| TABULKA Č. 44: VÝPOČET NÁKLADŮ FAKTORINGU V POROVNÁNÍ.....                                                              | 102 |
| TABULKA Č. 45: PROPOČET NÁVRHŮ NA ZVÝŠENÍ LIKVIDITY V ROCE 2020.....                                                    | 102 |
| TABULKA Č. 46: ROZLOŽENÍ PENĚŽNÍCH PROSTŘEDKŮ .....                                                                     | 103 |
| TABULKA Č. 47: ZMĚNA ROZDÍLOVÝCH UKAZATELŮ PO ZAVEDENÍ NÁVRHŮ V ROCE 2020 .....                                         | 104 |
| TABULKA Č. 48: ZMĚNA UKAZATELŮ LIKVIDITY PO ZAVEDENÍ NÁVRHŮ V ROCE 2020 .....                                           | 104 |
| TABULKA Č. 49: ČASOVÝ HARMONOGRAM JEDNOTLIVÝCH NÁVRHŮ A JEJICH ČINNOSTÍ .....                                           | 105 |

## SEZNAM POUŽITÝCH VZORCŮ

|                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| VZOREC Č. 1: KLÍČOVÝ INDIKÁTOR ODPADY (ZDROJ: EVROPSKÝ PARLAMENT A RADA, 2009).....                                   | 16 |
| VZOREC Č. 2: ABSOLUTNÍ ZMĚNA (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 15) .....                                                     | 28 |
| VZOREC Č. 3: RELATIVNÍ ZMĚNA (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 15) .....                                                     | 28 |
| VZOREC Č. 4: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL (ZDROJ: KNÁPKOVÁ, 2017, s. 85).....                                               | 29 |
| VZOREC Č. 5: ČISTÝ PRACOVNÍ KAPITÁL (ZDROJ: KUBÍČKOVÁ 2015, s. 99) .....                                              | 30 |
| VZOREC Č. 6: ČISTÝ PENĚŽNĚ – POHLEDÁVKOVÝ FINANČNÍ FOND (ČISTÝ PENĚŽNÍ MAJETEK) (ZDROJ: KUBÍČKOVÁ, 2015, s. 104)..... | 30 |
| VZOREC Č. 7: ČISTÉ POHOTOVÉ PROSTŘEDKY (ZDROJ: KNÁPKOVÁ, 2017, s. 86).....                                            | 30 |
| VZOREC Č. 8: ČISTÉ POHOTOVÉ PROSTŘEDKY (ZDROJ: KNÁPKOVÁ, 2017, s. 86).....                                            | 30 |
| VZOREC Č. 9: RENTABILITA AKTIV (ZDROJ: SCHOLLEOVÁ, 2017, s. 177) .....                                                | 32 |
| VZOREC Č. 10: RENTABILITA VLASTNÍHO KAPITÁLU (ZDROJ: SCHOLLEOVÁ, 2017, s. 177).....                                   | 32 |
| VZOREC Č. 11: RENTABILITA DLOUHODOBÝCH ZDROJŮ (DLUHOŠOVÁ, 2010, s. 81) ...                                            | 33 |
| VZOREC Č. 12: RENTABILITA TRŽEB (ZDROJ: DLUHOŠOVÁ, 2010, s. 82) .....                                                 | 33 |
| VZOREC Č. 13: RENTABILITA VLOŽENÉHO KAPITÁLU (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 62) .....                                     | 33 |
| VZOREC Č. 14: OBRAT CELKOVÝCH AKTIV (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 67).....                                               | 34 |
| VZOREC Č. 15: OBRAT STÁLÝCH AKTIV (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 67).....                                                 | 34 |
| VZOREC Č. 16: OBRAT ZÁSOB (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 67) .....                                                        | 34 |
| VZOREC Č. 17: DOBA OBRATU ZÁSOB (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 68) .....                                                  | 35 |
| VZOREC Č. 18: DOBA OBRATU POHLEDÁVEK (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 69).....                                              | 35 |
| VZOREC Č. 19: DOBA OBRATU ZÁVAZKŮ (ZDROJ: KISLINGEROVÁ, 2017, s. 109) .....                                           | 35 |
| VZOREC Č. 20: CELKOVÁ ZADLUŽENOST (ZDROJ: TELECKÝ, 2017, s. 206).....                                                 | 36 |
| VZOREC Č. 21: KOEFICIENT ZADLUŽENOSTI (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 70) .....                                            | 37 |

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| VZOREC Č. 22: DLOUHODOBÁ ZADLUŽENOST (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 72).....     | 37 |
| VZOREC Č. 23: BĚŽNÁ ZADLUŽENOST (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 72) .....         | 37 |
| VZOREC Č. 24: KOEFICIENT SAMOFINANCOVÁNÍ (ZDROJ: KUBÍČKOVÁ, 2015, s. 143) 37 |    |
| VZOREC Č. 25: ÚROKOVÉ KRYTÍ (ZDROJ: SEDLÁČEK, 2001, s. 71).....              | 38 |
| VZOREC Č. 26: DOBA SPLÁCENÍ DLUHŮ (ZDROJ: KNÁPKOVÁ, 2017, s. 90) .....       | 38 |
| VZOREC Č. 27: BĚŽNÁ LIKVIDITA (ZDROJ: KISLINGEROVÁ, 2017, s. 104).....       | 39 |
| VZOREC Č. 28: POHOTOVÁ LIKVIDITA (ZDROJ: KISLINGEROVÁ, 2017, s. 105) .....   | 39 |
| VZOREC Č. 29: OKAMŽITÁ LIKVIDITA (ZDROJ: KISLINGEROVÁ, 2017, s. 105).....    | 39 |
| VZOREC Č. 30 HRUBÁ PŘIDANÁ HODNOTA (ZDROJ: FEBMAT, 2016) .....               | 47 |

## **SEZNAM PŘÍLOH**

PŘÍLOHA Č. 1: AKTIVA SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S R.O. ZA OBDOBÍ 2016-2020 .....I

PŘÍLOHA Č. 2: PASIVA SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S R.O. ZA OBDOBÍ 2016-2020 .... III

PŘÍLOHA Č. 3: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S R.O. ZA OBDOBÍ  
2016-2020 .....IV

PŘÍLOHA Č. 4: PŘEHLED O PENĚŽNÍCH TOCÍCH SPOLEČNOSTI BOSCH DIESEL, S R.O. ZA  
OBDOBÍ 2016-2020 ..... VI



**Příloha č. 1: Aktiva společnosti Bosch Diesel, s r.o. za období 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výročních zpráv společnosti Bosch Diesel s r.o. za období 2016-2020 uvedených ve veřejném rejstříku na stránkách justice.cz)

| AKTIVA v tis. Kč |                                                                                            | netto – běžné účetní období |                  |                  |                  |                  |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                  |                                                                                            | 2016                        | 2017             | 2018             | 2019             | 2020             |
|                  | Aktiva celkem                                                                              | 11 534 736                  | 11 735 448       | 12 195 413       | 12 239 328       | 11 461 006       |
| A.               | Pohledávky za upsaný kapitál                                                               | 0                           | 0                | 0                | 0                | 0                |
| <b>B.</b>        | <b>Stálá aktiva</b>                                                                        | <b>7 165 789</b>            | <b>7 173 931</b> | <b>7 652 253</b> | <b>7 568 336</b> | <b>6 860 217</b> |
| B. I.            | Dlouhodobý nehmotný majetek                                                                | 14 444                      | 26 222           | 35 995           | 33 463           | 28 569           |
| B. I. 2.         | Ocenitelná práva                                                                           | 14 444                      | 26 222           | 30 706           | 32 395           | 22 913           |
| B. I. 2. 1.      | Software                                                                                   | 14 444                      | 26 222           | 30 706           | 32 395           | 22 913           |
| B. I. 5.         | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek | 0                           | 0                | 5 289            | 1 068            | 5 656            |
| B. I. 5. 2.      | Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek                                                    | 0                           | 0                | 5 289            | 1 068            | 5 656            |
| B. II.           | Dlouhodobý hmotný majetek                                                                  | 7 151 345                   | 7 147 709        | 7 616 258        | 7 534 873        | 6 831 648        |
| B. II. 1.        | Pozemky a stavby                                                                           | 2 739 057                   | 2 673 818        | 2 575 441        | 2 472 641        | 2 339 528        |
| B. II. 1. 1.     | Pozemky                                                                                    | 132 883                     | 132 883          | 132 881          | 132 881          | 132 881          |
| B. II. 1. 2.     | Stavby                                                                                     | 2 606 174                   | 2 540 935        | 2 442 560        | 2 339 760        | 2 206 647        |
| B. II. 2.        | Hmotné movité věci a jejich soubory                                                        | 3 727 585                   | 3 653 908        | 4 207 377        | 4 660 256        | 4 287 330        |
| B. II. 5.        | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek            | 684 703                     | 819 983          | 833 440          | 401 976          | 204 790          |
| B. II. 5. 1.     | Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek                                             | 0                           | 13 857           | 2 537            | 0                | 0                |
| B. II. 5. 2.     | Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek                                                      | 684 703                     | 806 126          | 830 903          | 401 976          | 204 790          |
| <b>C.</b>        | <b>Oběžná aktiva</b>                                                                       | <b>4 366 450</b>            | <b>4 560 160</b> | <b>4 541 760</b> | <b>4 667 016</b> | <b>4 599 274</b> |
| C. I.            | Zásoby                                                                                     | 1 764 364                   | 2 039 647        | 2 091 420        | 2 408 518        | 2 239 300        |
| C. I. 1.         | Materiál                                                                                   | 1 319 992                   | 1 462 732        | 1 527 570        | 1 616 819        | 1 437 548        |
| C. I. 2.         | Nedokončená výroba a polotovary                                                            | 332 650                     | 414 910          | 401 016          | 559 466          | 544 910          |
| C. I. 3.         | Výrobky a zboží                                                                            | 111 722                     | 162 005          | 162 834          | 216 987          | 254 217          |
| C. I. 3. 1.      | Výrobky                                                                                    | 111 722                     | 162 005          | 162 834          | 216 987          | 254 217          |
| C. I. 5.         | Poskytnuté zálohy na zásoby                                                                | 0                           | 0                | 0                | 15 246           | 2 625            |
| C. II.           | Pohledávky                                                                                 | 2 601 101                   | 2 519 844        | 2 449 557        | 2 257 733        | 2 359 786        |

|                 |                                             |              |              |              |              |              |
|-----------------|---------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| C. II. 1.       | Dlouhodobé pohledávky                       | 47 373       | 56 342       | 53 340       | 46 402       | 25 906       |
| C. II. 1. 5.    | Pohledávky – ostatní                        | 47 373       | 56 342       | 53 340       | 46 402       | 25 906       |
| C. II. 1. 5. 4. | Jiné pohledávky                             | 47 373       | 56 342       | 53 340       | 46 402       | 25 906       |
| C. II. 2.       | Krátkodobé pohledávky                       | 2 553 728    | 2 463 502    | 2 396 217    | 2 211 331    | 2 333 880    |
| C. II. 2. 1.    | Pohledávky z obchodních vztahů              | 1 838 006    | 1 931 368    | 1 667 037    | 1 781 064    | 1 902 334    |
| C. II. 2. 2.    | Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba | 690 882      | 492 075      | 655 376      | 363 741      | 382 341      |
| C. II. 2. 4.    | Pohledávky – ostatní                        | 24 840       | 40 059       | 73 804       | 66 526       | 49 205       |
| C. II. 2. 4. 3. | Stát – daňové pohledávky                    | 0            | 5 232        | 36 674       | 29 539       | 21 308       |
| C. II. 2. 4. 4. | Krátkodobé poskytnuté zálohy                | 49           | 18           | 22           | 22           | 12           |
| C. II. 2. 4. 5. | Dohadné účty aktivní                        | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| C. II. 2. 4. 6. | Jiné pohledávky                             | 24 791       | 34 809       | 37 108       | 36 965       | 27 885       |
| C. IV.          | Peněžní prostředky                          | 985          | 669          | 783          | 765          | 188          |
| C. IV. 1.       | Peněžní prostředky v pokladně               | 384          | 157          | 0            | 0            | 0            |
| C. IV. 2.       | Peněžní prostředky na účtech                | 601          | 512          | 783          | 765          | 188          |
| <b>D.</b>       | <b>Časové rozlišení aktiv</b>               | <b>2 497</b> | <b>1 357</b> | <b>1 400</b> | <b>3 976</b> | <b>1 515</b> |
| D. 1.           | Náklady příštích období                     | 2 497        | 1 357        | 1 400        | 3 976        | 1 515        |

**Příloha č. 2: Pasiva společnosti Bosch Diesel, s r.o. za období 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výročních zpráv společnosti Bosch Diesel s r.o. za období 2016-2020  
 uvedených ve veřejném rejstříku na stránkách justice.cz)

| PASIVA v tis. Kč |                                                            | netto – běžné účetní období |            |            |            |            |
|------------------|------------------------------------------------------------|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|
|                  |                                                            | 2016                        | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       |
|                  | Pasiva celkem                                              | 11 534 736                  | 11 735 448 | 12 195 413 | 12 239 328 | 11 461 006 |
| <b>A.</b>        | <b>Vlastní kapitál</b>                                     | 5 070 429                   | 5 046 839  | 5 546 422  | 6 170 358  | 6 060 660  |
| A. I.            | Základní kapitál                                           | 150 000                     | 150 000    | 150 000    | 150 000    | 150 000    |
| A. I. 1.         | Základní kapitál                                           | 150 000                     | 150 000    | 150 000    | 150 000    | 150 000    |
| A. II.           | Ážio a kapitálové fondy                                    | 4 370 660                   | 4 370 660  | 4 370 660  | 4 370 660  | 4 370 660  |
| A. II. 2.        | Kapitálové fondy                                           | 4 370 660                   | 4 370 660  | 4 370 660  | 4 370 660  | 4 370 660  |
| A. II. 2. 1.     | Ostatní kapitálové fondy                                   | 4 370 660                   | 4 370 660  | 4 370 660  | 4 370 660  | 4 370 660  |
| A. III.          | Fondy ze zisku                                             | 15 000                      | 15 000     | 15 000     | 15 000     | 15 000     |
| A. III. 1.       | Ostatní reverzní fondy                                     | 15 000                      | 15 000     | 15 000     | 15 000     | 15 000     |
| A. IV.           | Výsledek hospodaření minulých let (+/-)                    | 0                           | 0          | 511 179    | 1 009 488  | 1 634 233  |
| A. IV. 1.        | Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-) | 0                           | 0          | 511 179    | 1 009 488  | 1 634 233  |
| A. V.            | Výsledek hospodaření běžného účetního období               | 534 769                     | 511 179    | 499 583    | 625 210    | -109 233   |
| <b>B. + C.</b>   | <b>Cizí zdroje</b>                                         | 6 305 200                   | 6 545 442  | 6 516 539  | 5 947 325  | 5 289 489  |
| B.               | Rezervy                                                    | 150 359                     | 134 913    | 134 883    | 157 742    | 162 698    |
| B. 2.            | Rezerva na daň z příjmů                                    | 8 104                       | 0          | 0          | 0          | 0          |
| B. 4.            | Ostatní rezervy                                            | 142 255                     | 134 913    | 134 883    | 157 742    | 162 698    |
| C.               | Závazky                                                    | 6 154 841                   | 6 410 529  | 6 381 656  | 5 789 583  | 5 126 791  |
| C. I.            | Dlouhodobé závazky                                         | 503 021                     | 501 530    | 538 707    | 606 025    | 588 786    |
| C. I. 8.         | Odložený daňový závazek                                    | 503 021                     | 501 530    | 538 707    | 606 025    | 588 786    |
| C. II.           | Krátkodobé závazky                                         | 5 651 820                   | 5 908 999  | 5 842 949  | 5 183 558  | 4 538 005  |
| C. II. 3.        | Krátkodobé přijaté zálohy                                  | 0                           | 0          | 0          | 553        | 866        |
| C. II. 4.        | Závazky z obchodních vztahů                                | 1 438 359                   | 1 536 584  | 1 646 272  | 1 705 344  | 2 007 539  |
| C. II. 6.        | Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba                   | 3 804 924                   | 3 908 977  | 3 731 436  | 3 126 671  | 1 890 301  |
| C. II. 8.        | Závazky ostatní                                            | 408 537                     | 463 438    | 465 241    | 350 990    | 639 299    |
| C. II. 8. 3.     | Závazky k zaměstnancům                                     | 115 300                     | 119 090    | 128 375    | 121 242    | 133 445    |
| C. II. 8. 4.     | Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění  | 66 693                      | 69 433     | 72 646     | 67 588     | 76 742     |
| C. II. 8. 5.     | Stát – daňové závazky a dotace                             | 93 659                      | 85 009     | 80 958     | 99 652     | 93 067     |
| C. II. 8. 6.     | Dohadné účty pasivní                                       | 125 712                     | 183 160    | 173 319    | 50 147     | 327 636    |
| C. II. 8. 7.     | Jiné závazky                                               | 7 173                       | 6 746      | 9 943      | 12 361     | 8 409      |
| <b>D.</b>        | <b>Časové rozlišení pasiv</b>                              | 159 107                     | 143 167    | 132 452    | 121 645    | 110 857    |
| D. 2.            | Výnosy příštích období                                     | 159 107                     | 143 167    | 132 452    | 121 645    | 110 857    |

**Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti Bosch Diesel, s r.o. za období 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výročních zpráv společnosti Bosch Diesel s r.o. za období 2016-2020 uvedených ve veřejném rejstříku na stránkách justice.cz)

| Položka     |                                                                        | v tis. Kč  |            |            |            |            |
|-------------|------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
|             |                                                                        | 2016       | 2017       | 2018       | 2019       | 2020       |
| <b>I.</b>   | <b>Tržby za prodej výrobků a služeb</b>                                | 22 761 247 | 23 739 852 | 23 687 553 | 22 320 818 | 20 688 236 |
| <b>A.</b>   | <b>Výkonová spotřeba</b>                                               | 18 585 920 | 19 681 013 | 19 296 817 | 18 267 873 | 16 964 442 |
| A. 2.       | Spotřeba materiálu a energie                                           | 16 805 101 | 17 461 453 | 17 019 372 | 16 240 672 | 15 059 547 |
| A. 3.       | Služby                                                                 | 1 780 819  | 2 219 560  | 2 277 445  | 2 027 201  | 1 904 895  |
| <b>B.</b>   | <b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>                        | 19 561     | -134 785   | 12 290     | -231 918   | -19 633    |
| <b>C.</b>   | <b>Aktivace</b>                                                        | -283 106   | -344 785   | -312 427   | -279 353   | -213 637   |
| <b>D.</b>   | <b>Osobní náklady</b>                                                  | 2 815 404  | 3 056 890  | 3 044 359  | 2 795 781  | 2 895 913  |
| D. 1.       | Mzdové náklady                                                         | 1 997 604  | 2 194 752  | 2 159 291  | 1 990 232  | 2 060 498  |
| D. 2.       | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady | 817 800    | 862 138    | 885 068    | 805 549    | 835 415    |
| D. 2. 1.    | Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění                   | 663 123    | 709 749    | 700 605    | 641 478    | 669 604    |
| D. 2. 2.    | Ostatní náklady                                                        | 154 677    | 152 389    | 184 463    | 164 071    | 165 811    |
| <b>E.</b>   | <b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>                                | 1 037 404  | 1 009 662  | 977 110    | 1 049 803  | 1 079 179  |
| E. 1.       | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku               | 1 060 478  | 1 003 064  | 951 640    | 1 030 814  | 1 102 741  |
| E. 1. 1.    | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé      | 1 055 969  | 1 004 270  | 972 478    | 1 017 801  | 1 110 714  |
| E. 1. 2.    | Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné     | 4 509      | -1 206     | -20 838    | 13 013     | -7 973     |
| E. 2.       | Úpravy hodnot zásob                                                    | -23 071    | 6 660      | 23 867     | 19 034     | -23 106    |
| E. 3.       | Úpravy hodnot pohledávek                                               | -3         | -62        | 1 603      | -45        | -456       |
| <b>III.</b> | <b>Ostatní provozní výnosy</b>                                         | 268 520    | 178 441    | 412 414    | 228 724    | 250 258    |
| III. 1.     | Tržby z prodeje dlouhodobého majetku                                   | 64 007     | 13 055     | 244 839    | 36 352     | 14 734     |
| III. 3.     | Jiné provozní výnosy                                                   | 204 513    | 165 386    | 167 575    | 192 372    | 235 524    |
| <b>F.</b>   | <b>Ostatní provozní náklady</b>                                        | 186 511    | 122 693    | 390 495    | 168 931    | 256 901    |
| F. 1.       | Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku                         | 63 575     | 9 507      | 226 431    | 24 028     | 7 904      |
| F. 3.       | Daně a poplatky v provozní oblasti                                     | 2 637      | 2 546      | 2 433      | 2 713      | 2 519      |

|                |                                                                               |               |               |               |               |               |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| F. 4.          | Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období                | 10 134        | -7 341        | -31           | 21 585        | 4 491         |
| F. 5.          | Jiné provozní náklady                                                         | 110 165       | 117 981       | 161 662       | 120 605       | 241 987       |
| <b>* EBIT</b>  | <b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>                                    | 668 073       | 527 605       | 691 323       | 778 425       | -24 671       |
| <b>VI.</b>     | <b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>                                        | 833           | 896           | 2 106         | 5 058         | 1 954         |
| VI. 1.         | Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba              | 833           | 896           | 2 106         | 5 058         | 1 954         |
| <b>J.</b>      | <b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>                                      | <b>44 183</b> | <b>46 402</b> | <b>51 187</b> | <b>47 029</b> | <b>42 588</b> |
| J. 1.          | Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba            | 44 183        | 46 402        | 51 187        | 47 029        | 42 588        |
| <b>VII.</b>    | <b>Ostatní finanční výnosy</b>                                                | 4 344         | 147 277       | 3 482         | 31 351        | 995 090       |
| <b>K.</b>      | <b>Ostatní finanční náklady</b>                                               | 1 352         | 0             | 22 943        | 0             | 1 066 134     |
| <b>*</b>       | <b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>                                    | -40 358       | 101 771       | -68 542       | -10 620       | -111 678      |
| <b>** EBT</b>  | <b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>                               | 627 715       | 629 376       | 622 781       | 767 805       | -136 349      |
| <b>L.</b>      | <b>Daň z příjmů</b>                                                           | 92 946        | 118 197       | 123 198       | 142 595       | -27 116       |
| L. 1.          | Daň z příjmů splatná                                                          | 124 794       | 135 628       | 97 683        | 85 610        | 438           |
| L. 2.          | Daň z příjmů odložená (+/-)                                                   | -31 848       | -17 431       | 25 515        | 56 985        | -27 554       |
| <b>**</b>      | <b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>                                  | 534 769       | 511 179       | 499 583       | 625 210       | -109 233      |
| <b>*** EAT</b> | <b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>                            | 534 769       | 511 179       | 499 583       | 625 210       | -109 233      |
| <b>*</b>       | <b>Čistý obrát za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.</b> | 23 034 944    | 24 066 466    | 24 105 555    | 22 585 951    | 21 935 538    |

**Příloha č. 4: Přehled o peněžních tocích společnosti Bosch Diesel, s r.o. za období 2016-2020**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: výročních zpráv společnosti Bosch Diesel s r.o. za období 2016-2020 uvedených ve veřejném rejstříku na stránkách justice.cz)

| Položka      |                                                                                          | v tis. Kč  |           |            |            |           |
|--------------|------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-----------|------------|------------|-----------|
|              |                                                                                          | 2016       | 2017      | 2018       | 2019       | 2020      |
|              | Peněžní toky z provozní činnosti                                                         |            |           |            |            |           |
|              | <b>Účetní zisk z běžné činnosti před zdaněním</b>                                        | 627 715    | 629 376   | 622 781    | 767 805    | -136 349  |
| A. 1.        | Úpravy o nepeněžní operace:                                                              | 1 090 457  | 1 017 502 | 1 002 679  | 1 096 730  | 1 113 513 |
| A. 1. 1.     | Odpisy stálých aktiv                                                                     | 1 055 969  | 1 004 270 | 972 478    | 1 017 801  | 1 110 714 |
| A. 1. 2.     | Změna stavu opravných položek a rezerv                                                   | -8 430     | -1 951    | 4 603      | 53 587     | -27 045   |
| A. 1. 3.     | Zisk (-) / ztráta (+) z prodeje stálých aktiv                                            | -432       | -3 548    | -18 408    | -12 324    | -6 830    |
| A. 1. 5.     | Vyúčtované nákladové (+) a výnosové (-) úroky                                            | 43 350     | 45 506    | 49 081     | 41 971     | 40 634    |
| A. 1. 6.     | Úpravy o ostatní nepeněžní operace                                                       | 0          | -26 775   | -5 075     | -4 305     | -3 960    |
| <b>A *</b>   | <b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a změnami pracovního kapitálu</b> | 1 718 172  | 1 646 878 | 1 625 460  | 1 864 535  | 911 164   |
| A. 2.        | Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu:                                      | 218 222    | -419 617  | 56 335     | -302 052   | 739 719   |
| A. 2. 1.     | Změna stavu pohledávek a přechodných účtů aktiv                                          | 97 169     | -111 115  | 108 914    | -173 465   | -88 766   |
| A. 2. 2.     | Změna stavu krátkodobých závazků a přechodných účtů pasiv                                | 76 613     | -26 559   | 23 061     | 207 545    | 636 161   |
| A. 2. 3.     | Změna stavu zásob                                                                        | 44 440     | -281 943  | -75 640    | -336 132   | 192 324   |
| <b>A **</b>  | <b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním</b>                               | 1 936 394  | 1 227 261 | 1 681 795  | 1 562 483  | 1 716 883 |
| A. 3.        | Úroky vyplacené                                                                          | -44 183    | -46 402   | -51 187    | -47 029    | -42 588   |
| A. 4.        | Úroky přijaté                                                                            | 833        | 896       | 2 106      | 5 058      | 1 954     |
| A. 5.        | Zaplacená daň z příjmů                                                                   | -176 760   | -148 964  | -129 125   | -58 601    | 7 793     |
| <b>A ***</b> | <b>Čistý peněžní tok z provozní činnosti</b>                                             | 1 716 284  | 1 032 791 | 1 503 589  | 1 461 911  | 1 684 042 |
| B. 1.        | Výdaje spojené s nabytím stálých aktiv                                                   | -1 170 786 | -916 166  | -1 567 963 | -1 233 097 | -447 870  |
| B. 2.        | Příjmy z prodeje stálých aktiv                                                           | 64 007     | 13 055    | 244 839    | 36 352     | 14 734    |
| B. 3.        | Zápůjčky a úvěry spřízněným osobám                                                       | 0          | -375 431  | 0          | 287 007    | -18 600   |

|              |                                                                          |            |            |            |          |            |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------|------------|------------|------------|----------|------------|
| <b>B ***</b> | <b>Čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>                           | -1 106 779 | -1 278 542 | -1 323 124 | -909 738 | -451 736   |
| C. 1.        | Změna stavu dlouhodobých a krátkodobých závazků                          | -598 707   | 205 966    | -171 519   | -600 933 | -1 232 883 |
| C. 2.        | Změna stavu vlastního kapitálu:                                          | -596 219   | -534 769   | 0          | 0        | 0          |
| C. 2. 5.     | Vyplacené podíly na zisku                                                | -596 219   | -534 769   | 0          | 0        | 0          |
| <b>C ***</b> | <b>Čisté peněžní toky z finanční činnosti</b>                            | -1 194 926 | -328 803   | -171 519   | -600 933 | -1 232 883 |
|              | <b>Čisté snížení peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů</b>        | -585 421   | -574 554   | 8 946      | -48 760  | -577       |
|              | <b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na počátku roku</b> | 1 277 288  | 691 867    | 117 313    | 126 259  | 765        |
|              | <b>Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci roku</b>   | 691 867    | 117 313    | 126 259    | 77 499   | 188        |