

Projekt implementace metody Balanced Scorecard ve firmě KREDIT, spol. s r.o.

Bc. Kateřina Smetanová



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav podnikové ekonomiky

akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Smetanová**
Osobní číslo: **M16417**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace metody Balanced Scorecard ve firmě KREDIT, spol. s r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte rešerši dostupných literárních zdrojů o konceptu Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte firmu KREDIT, spol. s r.o, proveďte její analýzu a uveďte důvody pro implementaci metody Balanced Scorecard.
- Vypracujte projekt implementace Balanced Scorecard ve firmě.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

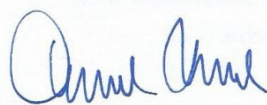
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.**
KEYES, Jessica. Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy. 2nd ed. Boca Raton, FL: Auerbach Publications, 2005, 528 s. ISBN 978-0-8493-2621-9.
NIVEN, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley, 2006, 336 s. ISBN 978-0-471-78049-6.
UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.
VODÁKOVÁ, Jana. Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru: strategický systém měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 200 s. ISBN 978-80-7552-013-5.
WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Roman Zámečník, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání diplomové práce: 17. dubna 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



Ing. Petr Novák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že


- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: KATEŘINA SMETANOVÁ


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt implementace metody Balanced Scorecard do společnosti KREDIT, spol. s r.o. V teoretické části je provedena lineární rešerše, která se týká především výkonnosti podniku, strategické analýzy a také podrobné charakteristiky metody Balanced Scorecard. Druhá část diplomové práce hodnotí finanční situaci podniku KREDIT, spol. s r.o. pomocí provedení finanční analýzy, která je východiskem pro návržení daného projektu. Poslední část se zabývá samotnou implementací metody Balanced Scorecard a vymezení případných rizik a nákladů projektu. Přínosem diplomové práce je možnost zvýšení výkonnosti podniku.

Klíčová slova: výkonnost, měřítka výkonnosti, strategická analýza, Balanced Scorecard (BSC), implementace

ABSTRACT

The aim of this master thesis is a proposal of the project of implementation the Balanced Scorecard method to KREDIT, spol. s r.o.. In the theoretical part, the literature research is conducted; which mainly concerns business performance, strategic analysis and detailed characteristics of the Balanced Scorecard. The second part of the master thesis evaluated the financial situation of the company KREDIT, spol. s r.o. by using a financial analysis that is the basic for designing the project. The last part deals with the implementation of the Balanced Scorecard method and the specifications of potential risks and costs of the project. The benefit of the master thesis is the possibility of increasing the company's performance.

Keywords: performance, measuring the performance, strategic analysis, Balanced Scorecard (BSC), implementation

Ráda bych poděkovala jednatele společnosti KREDIT, spol. s r.o. Ing. Petrovi Ševčíkovi za poskytnutí potřebných informací a především za ochotu a cenné rady. Dále bych chtěla také poděkovat panu doc. Ing. Romanovi Zámečnickovi, Ph.D. za odborné vedení mé diplomové práce, za vstřícnost a čas věnovaný při konzultacích. Mé poděkování patří i mé rodině, která mi byla oporou po celou dobu psaní diplomové práce a studia.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 VÝKONNOST PODNIKU.....	12
1.1 FUNKCE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	12
1.2 KLASICKÉ MĚŘENÍ FINANČNÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	13
1.2.1 Kritika klasického měření výkonnosti	14
1.3 MODERNÍ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	15
1.3.1 Kritéria moderních ukazatelů	15
1.3.2 Nejvýznamnější moderní ukazatele	16
1.4 METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI	16
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	18
2.1 SWOT ANALÝZA	18
2.2 PEST ANALÝZA	19
2.3 PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	19
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA	21
2.4.1 Absolutní ukazatele	22
2.4.2 Rozdílové ukazatele.....	22
2.4.3 Poměrové ukazatele	23
2.4.4 Soustavy poměrových ukazatelů	24
2.4.5 Souhrnné ukazatele.....	25
3 BALANCED SCORECARD.....	27
3.1 CÍL KONCEPTU BSC	27
3.2 PERSPEKTIVY BSC	28
3.2.1 Finanční perspektiva	29
3.2.2 Zákaznická perspektiva.....	29
3.2.3 Perspektiva interních procesů.....	30
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu	31
3.3 PROPOJENÍ MĚŘÍTEK BSC SE STRATEGIÍ	32
3.4 IMPLEMENTACE METODY BALANCED SCORECARD.....	33
3.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů.....	33
3.4.2 Vyjasnění strategie	34
3.4.3 Tvorba BSC.....	34
3.4.4 Celopodnikové rozšíření metody BSC (Roll-out).....	35
3.4.5 Zajištění nepřetržitého používání	36
3.4.6 Podmínky implementace.....	36
3.5 ÚSPĚŠNÁ REALIZACE METODY BSC	37
3.6 PŘÍNOSY A MOŽNOSTI VYUŽITÍ BALANCED SCORECARD	38
3.7 NEVÝHODY ZAVEDENÍ METODY BSC	39
3.8 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	42
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KREDIT, SPOL. S R.O.....	43

4.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	43
4.2	VÝROBKY SPOLEČNOSTI	44
4.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
4.4	ZAMĚSTNANCI	45
5	ANALÝZA SPOLEČNOSTI KREDIT, SPOL. S R.O.	47
5.1	PEST ANALÝZA	47
5.2	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL.....	48
5.3	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI	51
5.3.1	Ekonomická situace společnosti.....	51
5.3.2	Analýza vývoje zisku.....	51
5.3.3	Analýza absolutních ukazatelů.....	52
5.3.4	Analýza rozdílových ukazatelů	57
5.3.5	Analýza poměrových ukazatelů	58
5.3.6	Analýza soustavy poměrových ukazatelů	63
5.3.7	Analýza souhrnných ukazatelů.....	65
5.3.8	Shrnutí finanční analýzy	67
5.4	EXTERNÍ ANALÝZA.....	68
5.5	SWOT ANALÝZA	69
6	SOUČASNÝ ZPŮSOB HODNOCENÍ VÝKONNOSTI.....	72
6.1	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY VÝKONNOSTI	72
6.2	SILNÉ A SLABÉ STRÁNKY SOUČASNÉHO MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	73
7	PROJEKT IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD.....	75
7.1	DŮVODY PRO IMPLEMENTACI METODY BSC.....	75
7.2	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ	76
7.3	VYJASNĚNÍ STRATEGIE	78
7.4	TVORBA BSC.....	79
7.4.1	Odvození strategických cílů.....	79
7.4.2	Vybudování vztahů, příčin a následků.....	82
7.4.3	Výběr vhodných měřítek.....	83
7.4.4	Určení cílové hodnoty.....	85
7.4.5	Určení strategických akcí.....	88
7.5	ŘÍZENÍ PROCESU ROZŠÍŘENÍ ROLL-OUT	90
7.6	ZAJIŠTĚNÍ NEPŘETRŽITÉHO POUŽÍVÁNÍ.....	91
7.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	92
7.8	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	93
7.9	PŘÍNOSY BALANCED SCORECARD.....	93
	ZÁVĚR.....	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	97
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	100
	SEZNAM TABULEK	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

V posledních letech došlo k významným změnám ve vnímání pojmů výkonnost a měření výkonnosti. Dlouhá léta firmy měřily svou výkonnost pouze pomocí finanční analýzy. Ukazatele finanční analýzy se nesoustředí na celkové finanční zdraví podniku. Soustředí se na jednotlivé tradiční finanční ukazatele, které jsou často kritizovány jak ze strany akademické sféry, tak i přímo z praxe.

V současné době, kdy se neustále rozvíjí podnikatelské prostředí, je nutné, aby se společnost přizpůsobovala daným změnám a byla stále konkurenceschopná. Pro podniky je velmi obtížné nejen se udržet na trhu, ale také posilovat svou pozici na daném trhu a být stále prosperující firmou. Existuje konkurenční boj, který nutí podniky k možným inovacím, například v rámci zlepšování poskytovaných služeb, rozšiřování sortimentu produktů, inovací technologií, a tudíž hodnocení pouze na základě finančních ukazatelů je nedostačující. Proto je nutné tyto finanční ukazatele doplnit o nové, nefinanční ukazatele, které vypovídají o možných perspektivách prosazení se firmy na trhu a také o možnostech budoucího růstu.

Zlepšení hodnocení výkonnosti směřuje k propojení stávajících finančních ukazatelů s procesy, což vytváří optimální podmínky pro vznik metody Balanced Scorecard. Tvůrci metody Balanced Scorecard byli v roce 1990 Robert Kaplan a David Norton z Harvardské univerzity.

Tento koncept odstraňuje nedostatky tradičních finančních ukazatelů a doplňuje je o řadu nefinančních indikátorů. Balanced Scorecard je nástrojem, který zohledňuje všechny stránky podniku, jak finanční, tak i nefinanční. Jedná se o nástroj strategického řízení a řadí se mezi vysoce komplexní a aktuální metody pro měření a hodnocení výkonnosti. Metoda Balanced Scorecard propojuje stávající hodnocení výkonnosti s hodnocením jednotlivých procesů, čímž je zajištěno naplnění strategických cílů jednotlivých perspektiv a také strategie společnosti.

Hlavním důvodem výběru právě metody Balanced Scorecard byl jak podnět od společnosti KREDIT, spol. s r.o., aplikovat metodu BSC do firmy, tak i možnost využití teoretických poznatků a jejich přenesení do reálných podmínek společnosti. I přesto, že se výsledky firmy v posledních letech výrazně zlepšovaly, firma se chce neustále zdokonalovat, je otevřena novým možnostem a chce si nejen udržet své současné místo na trhu, ale chce také svou pozici neustále posilovat.

CÍL A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V mnoha podnicích, stejně jako u společnosti KREDIT, spol. s r.o., je výkonnost podnikatelských aktivit hodnocena pouze pomocí tradičních finančních ukazatelů. Tyto finanční ukazatele čerpají z dat účetních výkazů, poskytují informace především o minulosti a vypovídají o výkonnosti aktivit ukončených, které již nelze manažersky ovlivnit. Proto je velmi zajímavé rozšířit výsledkové finanční ukazatele o ukazatele nové, nefinanční, které poskytují informace o vytváření předpokladů pro dosažení strategicky plánovaných výsledků v budoucnosti. Při tvorbě diplomové práce budou využity metody deskripce, analýzy a syntézy.

Hlavním cílem této diplomové práce je vypracovat návrh projektu pro implementaci metody Balanced Scorecard do systému řízení společnosti KREDIT, spol. s r.o.. BSC je nástrojem pro implementaci strategického řízení do běžné manažerské praxe, a to na všech úrovních řízení podniku. Tato metoda je vysoce komplexní, využívá jak finanční tak i nefinanční ukazatele, a řadí se mezi aktuální metody používané pro měření a hodnocení výkonnosti.

Ke splnění hlavního cíle práce je nezbytné provést řadu aktivit a naplnit několik předcházejících podpůrných cílů. Úvodním z nich je provést rešerše dostupných literárních zdrojů, vztahujících se k měření výkonnosti, ke strategické analýze podniku a k metodě Balanced Scorecard. Dalším dílčím cílem je analyzovat současný stavu společnosti Kredit spol. s r.o. a ověřit předpoklady pro implementaci konceptu Balanced Scorecard. Naplněním uvedených dílčích cílů jsou vytvořeny podmínky pro sestavení návrhu projektu. Projekt využívá metodu pěti fází, kterou pro implementaci BSC doporučuje Horváth & Partners. Jednotlivé fáze projektu jsou v duchu použité metodiky cíleny na stanovení potřebné organizační struktury, na vyjasnění strategie společnosti, tvorbu samotné struktury Balanced Scorecard, na řízení procesu roll-out - rozšíření do všech útvarů a na zajištění nepřetržitého používání BSC v praxi. Tvorba Balanced Scorecard, zahrnující odvození strategických cílů, vytvoření mapy příčin a následků, výběr vhodných měřítek, stanovení cílových hodnot vybraných měřítek a přiřazení strategických akcí daným strategickým cílům, představuje nejvýznamnější dílčí cíl práce.

Provedení nákladové a rizikové analýzy navrhovaného projektu implementace BSC představuje poslední dílčí cíl, jehož dosažení završuje naplnění hlavního cíle této diplomové práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Wagner (2009, s. 17) popisuje definici výkonnosti jako „charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.“ Výkonnost je pojem, který je používán v každodenním životě bez ohledu na zájmové nebo odborné zaměření. Wagner definuje i principy, které s pojetím výkonnosti spojené, tedy:

- cílovost,
- finalitu,
- informace o výkonnosti,
- výkonnost a sebereflexe,
- výkonnost a hodnotovou orientaci.

Wagnerová (2008, s. 18) ve své publikaci definuje vztah motivace a výkonu. Uvádí, že optimální motivace vede k maximálnímu výkonu. Vše ostatní, jak nadměrná motivace, tak i nedostatečná motivace, vede k výkonům nízkým. Na motivaci však působí mnoho faktorů a je proměnlivá.

Výkonnost podniku je ovlivněna mírou využití konkurenční výhody. Firmy se mohou úspěšně rozvíjet pouze tehdy, pokud reagují na podmínky podnikání, vyhodnocují úroveň výkonnosti a snaží se o trvalé zvyšování dané výkonnosti podniku. Aby výkonnost podniku měla rostoucí charakter, je nutné její řízení a opakované měření. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 13)

Činnosti, u kterých má být sledována výkonnost daného podniku, musí vést k určitému cíli nebo přiblížení se k tomuto cíli. Činnosti, které nemají žádný cíl, nemá smysl ani monitorovat. Vodáková (2016, s. 13) ve své knize uvádí rozdělení složek výkonnosti. První složkou je efektivnost, tedy volba takových aktivit, které vedou k dosažení cíle. Druhou složkou je účinnost, tudíž stanovení prováděných postupů, které podnik dovedou k požadovanému cíli.

1.1 Funkce měření výkonnosti

Existuje několik důvodů, proč člověk provádí měření činností. Za nejdůležitější důvody lze považovat:

- Měření má funkci podpory paměti – měření uchovává informace o objektu k určitému datu nebo za určité období jeho vývoje. Původní obraz je tedy k dispozici stále.
- Měření má funkci podpory srovnání – pomocí měření se mohou porovnávat charakteristiky různých objektů ve stejných, popřípadě i v různých časových okamžicích, nebo může jít o porovnání charakteristik stejného objektu v různých časových okamžicích.
- Měření má funkci podpory objektivizace a širě smyslového poznání – měření dává možnost objektivizovat subjektivní smyslové vnímání objektu nebo popsat charakteristiky, které jsou nepostížitelné lidskými smysly.
- Měření má funkci podpory hloubky poznání – popsání i takových charakteristik, které nejsou přímo zachytitelné ani technickými nástroji ani lidskými smysly.
- Měření má funkci zprostředkování poznání – umožňuje zprostředkování údajů o daném objektu i osobám, které nepozorují daný objekt přímo.
- Měření má funkci důkazní – měření může také sloužit jako důkaz ve sporu, který nastal. (Wagner, 2009, s. 35-36)

1.2 Klasické měření finanční výkonnosti podniku

Pojem měření výkonnosti definuje Wagner (2009, s. 34-35) jako proces, měřící činnosti, při kterých se přiřazují hodnoty k určitým charakteristikám zkoumaného jevu. Nelepší cestou k dosažení synergického efektu je úsilí o vzájemném propojení a sladění jednotlivých stránek výkonnosti. Tento synergetický efekt je prospěšný pro podnik i zájmové skupiny v jeho okolí.

Kaplan a Norton (2007, s. 18-19) uvádí, že nové programy a procesy jsou zaváděny do podniků v prostředí, kterému neustále vládou čtvrtletní a výroční finanční výkazy. Tento tradiční finanční model používají podniky informačního věku stále, protože vynakládají snahu vytvořit podmínky pro navázání strategických aliancí a vztahů s externími partnery.

Za klasické ukazatele používané v tradičním finančním modelu jsou považovány ukazatele absolutní hodnoty zisku (výsledku hospodaření), cash flow (hotovostních toků) a ukazatele rentability. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 20)

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 46) vymezují vývoj měření a řízení výkonnosti podniků. Dle autorů byl tento vývoj ovlivněn zejména koncepty Performance Measurement Matrix (PMM), SMART pyramid, Model Fitzgeralda a kol., soustavou řízení Baťa, Performance Prism a Modelem Browna.

1.2.1 Kritika klasického měření výkonnosti

Autoři Kaplan a Norton (2007, s. 19) tvrdí, že tradiční finanční účetní model by měl být obohacen o položky, které zahrnují nehmotná a intelektuální aktiva. Nehmotnými a intelektuálními aktivy se rozumí motivovaní a zkušení pracovníci, spokojení a loajální zákazníci, pružné interní procesy, vysoce kvalitní služby a výrobky a další. Pro podniky informačního věku jsou tyto informace více potřebné než informace o tradičních hmotných aktivech.

Pavelková a Knápková (2009, s. 25) uvádějí, že kritika klasického měření výkonnosti podniku vzniká především kvůli tomu, že tradiční ukazatele neberou v potaz riziko, vliv inflace a taktéž se nezabývají časovou hodnotou peněz. Vycházejí pouze z účetních údajů a především z účetního výsledku hospodaření.

Největší kritika se uvádí na výsledek hospodaření, který je často používán v různých ukazatelích. Výsledek hospodaření může být ovlivněn například tvorbou rezerv, opravných položek, časovým rozlišením nákladů a výnosů nebo i technikami oceňování majetku používanými v podniku. Výsledek se může skládat také z nákladů a výnosů, které nebyly produkovány pro hlavní činnost podniku, nebo může být například výsledkem mimořádných událostí. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 25-26)

Ukazatele rentability není možné považovat za měřítka úspěšnosti podniku, dokud nejsou srovnány s náklady obětované příležitosti. Hodnoty ukazatelů rentability nezahrnují riziko, které vyplývá z užití cizího kapitálu a s tím související likviditu a případnou platební neschopnost. Zvýšením cizího kapitálu může být dosažen růst ROE, ale v důsledku zvýšení zadluženosti. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 25-26)

Problémy se mohou vyskytnout i s kapitálem podniku a jeho strukturou, popřípadě vymezením aktiv z hlediska účelu. Může se jednat o hmotná aktiva, která slouží k podnikání, ale nejsou vlastnictvím podniku, nebo nehmotná aktiva, jejichž přínos je těžce identifikovatelný, a proto taktéž nejsou zahrnuta do podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 25-26)

Problémy jsou spojeny také s dodatečnými informacemi, bez kterých se ukazatele výkonnosti neobejdou. Jde o údaje spojené s vývojem likvidity, zadluženosti, využití aktiv podniku nebo vztahu majetkové a finanční struktury. Výsledky hodnocení výkonnosti tradičními způsoby je orientováno na využití postupů finanční analýzy. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 25-26)

1.3 Moderní měření výkonnosti podniku

Tradiční ukazatele jsou kritizovány kvůli bariéře mezi výkonností měřenou na základě účetních dat a tržním oceněním podniku. Účetní metody byly vytvořeny pro jiné účely než je měření výkonnosti, proto nemusí vždy odpovídat ekonomickému pohledu na výkonnost. Kvůli kritice tradičních ukazatelů vznikly ukazatele moderního měření. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 43)

1.3.1 Kritéria moderních ukazatelů

Mařík a Maříková (2005, s. 10-11) ve své publikaci definují moderní ukazatele jako „znovuobjevené“ ukazatele ekonomických zisků. Autoři uvádějí kritéria, která by měl splňovat moderní ukazatel, jimiž jsou:

- Ukazatel by měl mít koncepci založenou na vykazování co nejužší vazby na hodnotu akcií (shareholder value). Snaží se o maximalizaci této hodnoty. Znamená to, že by podnik měl usilovat o co největší přínos pro akcionáře. Maximalizace hodnoty je přínosem i pro podnik a jeho vedení. Především vlivem snížení nákladů na nově získávaný kapitál a snižuje také pravděpodobnost nepřátelského převzetí podniků.
- Měl by překlenout námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost. Ukazatel má brát v potaz rozsah vázaného kapitálu a především také kalkulaci rizika.
- Poskytuje jak hodnocení výkonnosti, tak i ocenění podniků.

Těmto požadavkům vyhovuje především ukazatel Ekonomické přidané hodnoty – ukazatel EVA a další ukazatele, které jsou postavené na koncepci ekonomických zisků (nadzisků).

Pavelková a Knápková (2009, s. 43) ke kritériím dle Maříka a Maříkové doplňují ještě dva další významné aspekty:

- Ukazatel by měl podporovat řízení hodnoty.

- Ukazatel by měl uvádět na všechny úrovně řízení jasnou a přehlednou identifikaci jeho vazby.

1.3.2 Nejvýznamnější moderní ukazatele

Zvolení vhodného ukazatele, který by splňoval všechna kritéria, je velmi náročné. Existuje proto mnoho ukazatelů a konceptů, které jsou podniky používány pro řízení výkonnosti.

Nejvýznamnějšími moderními měřítky jsou:

- Ekonomická přidaná
- hodnota – EVA,
- Tržní přidaná hodnota – MVA,
- Diskontované cash flow – DCF,
- Total Shareholder Return – TSR,
- Excess Return,
- Přidaná hodnota pro vlastníky – SVA,
- Cash Return on Gross Assets – CROGA.
- Cash Flow Return on Investment – CFROI.(Pavelková a Knápková, 2009, s. 43-101)

1.4 Metody hodnocení výkonnosti

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 52-53) ve své publikaci zmiňují, že v současné době existuje mnoho metod, přístupů a nástrojů, které se zabývají hodnocením výkonnosti podniku. V předcházejících desetiletích bylo vyvinuto mnoho kritérií, která měří výkonnost podniku. Některá kritéria vznikla z teoretických poznatků, jiná zase ze zvyklostí a pragmatických přístupů podnikové praxe. Názory se vyvíjely od měření ziskových marží, růstu zisku, měření rentability investovaného kapitálu až po moderní koncepty, které obsahují jak finanční tak i nefinanční pohled a kritéria.

Jelikož v praxi existuje mnoho využívaných konceptů, autoři v této publikaci zmiňují pouze koncepty, které splňují kritéria:

- hodnotové pojetí výkonnosti z pohledu zainteresovaných stran,
- možnost synergetických efektů konceptu Balanced Scorecard s jinými vybranými koncepty,
- podpora výkonnosti podnikových procesů.

Tato zadaná kritéria splňují koncepty:

- Balanced Scorecard (BSC),
- EFQM Model Excellence,
- Activity Based Costing (ABC),
- Benchmarking. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 53)

Z hlediska rozsahu se diplomová práce zabývá pouze měřením výkonnosti pomocí metody Balanced Scorecard a navrženým projektem pro implementaci na danou společnost. Tato metoda bude prezentována i v praktické části práce. Balanced Scorecard je nástroj strategického řízení a je jednou z aktuálních metod pro měření a hodnocení výkonnosti. Pro posouzení současné situace podniku se používá strategická analýza.

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Základem strategické analýzy je nalezení vzájemných vztahů mezi podnikem a jeho okolím. Jedná se o složitý proces, zejména z důvodu vyžadování systematického přístupu pro identifikaci a analýzu vnějších faktorů, které na podnik působí, a jejich srovnání se zdroji a schopnostmi firmy. Nejpodstatnější je, aby byl podnik připraven na všechny možné situace, které by mohly v budoucnu nastat. Proto musí mít firma strategickou předvídatost. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8)

Strategická analýza zahrnuje různé techniky pro identifikaci vztahů s makrookolím, odvětvím, konkurenčními silami, konkurenty a zdrojovým potenciálem podniku. Je považována za nejdůležitější část vědecké metody, představuje rozložení určitého komplexu na jednotlivé části. Cílem je identifikování, analyzování a ohodnocení všech relevantních faktorů, které by mohly mít vliv na konečnou volbu cílů a strategie podniku. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 8)

2.1 SWOT analýza

SWOT analýza zjišťuje do jaké míry je nynější strategie firmy schopná se vyrovnat se změnami, které mohou nastat v prostředí. Jde o analýzu silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Analýza příležitostí a hrozeb se týká vnějšího prostředí, tedy makroprostředí. Analýza slabých a silných stránek se zabývá vnitřním prostředím firmy. (Jakubíková, 2008, s. 103)

Sedláčková a Buchta (2006, s. 11) souhlasí s formulací SWOT analýzy dle Jakubíkové a dodávají, že SWOT analýza musí být zobrazena ve strukturovanější formě, než s jakou se běžně podniky setkávají, tudíž ne pouze jako seznam silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Podstatou je zvláště úloha, která záleží na vyhledávání a vnímání příležitostí.

Silná stránka zaznamenává informace, které přinášejí výhody jak firmě, tak i jejím zákazníkům. Slabou stránkou se registrují skutečnosti, ve kterých firma nevyčníká, nebo ve kterých si další firmy vedou lépe. Příležitosti poukazují na skutečnosti, díky kterým lze zvýšit poptávku, lépe uspokojit zákazníky a přinést úspěch pro firmu. Hrozbou pro firmu jsou události, které mohou snížit poptávku nebo mohou zvyšovat nespokojenost zákazníků. (Jakubíková, 2008, s. 103)

2.2 PEST analýza

PEST analýza člení vlivy makrookolí na čtyři základní skupiny, kterými jsou faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Podnik ovlivňují různé faktory makrookolí, které jsou zahrnuty v základních skupinách PEST analýzy. V odborné literatuře je tento přístup nazýván jako strategický audit vlivů makrookolí. Důležitost individuálních faktorů je rozdílná z hlediska odvětví, podniků a dle odlišné situace, ve které se podnik nachází. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16)

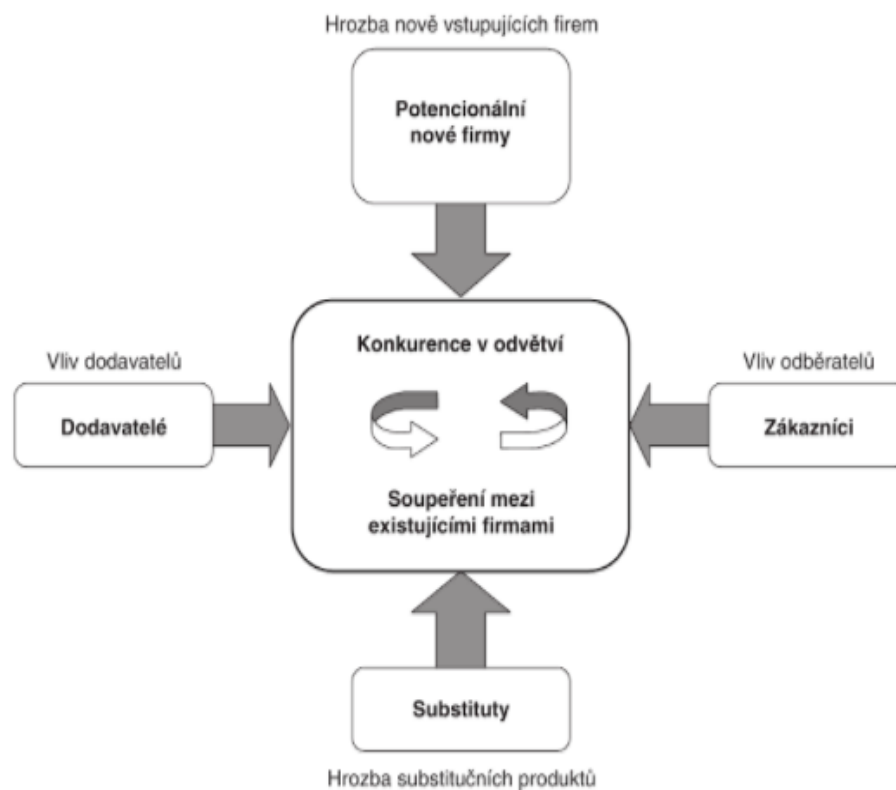
Jako **politické a legislativní faktory** je uváděna stabilita zahraniční a národní politické situace nebo například členství země v Evropské unii. Tyto faktory prezentují pro podniky příležitosti, ale současně i hrozby. Politické faktory se mohou zabývat daňovými zákony, regulací importu a exportu, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů a další. Dalšími jsou **ekonomické faktory**, ty plynou z ekonomické podstaty. Podniky jsou ovlivňovány makroekonomickými trendy. Tyto faktory sledují například míru ekonomického růstu, míra inflace, daňovou politiku a úrokovou míru. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 16-17)

Sociální a demografické faktory jsou zaměřovány na život obyvatelstva a na jeho strukturu. **Technologické faktory** slouží k informacím o technologických a technických změnách v okolí podniku. Okolí podniku může být ovlivněno mnoha změnami v této oblasti. Analýza těchto vlivů zahrnuje studii očekávaných vlivů nových technologií stavu okolí i konkurenční pozice. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 18)

2.3 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Sedláčková a Buchta (2006, s. 11) představují Porterovu analýzu pěti sil jako tradiční přístup analýzy odvětví. Je orientovaný na identifikaci vlivů, které působí na výnosnost odvětví. Tento model je doplněn nákladovým řetězcem odvětví. Ten udává, které podniky jsou v dobré pozici pro konkurenci cenou, a naopak které podniky jsou vůči cenovým útokům zranitelné.

Analýzu lépe charakterizuje ve své knize Kozel (2006, s. 29-30), který konstatuje, že nejvyšší hranice zisku v odvětví a také přitažlivost daného odvětví závisí na intenzitě konkurence. Tato konkurence je sledována právě například Porterovou analýzou pěti konkurenčních sil. Mezi těmito silami jsou vazby, tudíž změnou jedné z pěti sil mohou být ovlivněny i ostatní vazby.



Obr. 1. Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Kozel, 2006, s. 30)

Kozel (2006, s. 31) uvádí pět základních konkurenčních sil, které vytvářejí následující hrozby:

- Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Zajímavost trhu se snižuje vlivem většího počtu silných nebo agresivních konkurentů, eventuálně při zastavení nebo poklesu tempa růstu prodeje. Poté není možné úplné využití výrobní kapacity, zvyšují se fixní náklady, a může taktéž docházet dokonce až k cenovým válkám.

- Hrozba nově vstupujících firem

Při vysokých vstupních i výstupních bariérách je potenciální zisk taktéž vysoký, na druhou stranu v případě neúspěchu hrozí riziko ekonomicky náročných bariér výstupu. Při nízkých vstupních i výstupních bariérách mohou firmy snadno vstoupit i vystoupit z odvětví, ale dochází tím k nízké rentabilitě. V případě nízkých vstupních a vysokých výstupních bariérách dochází k nevyužití výrobní kapacity a také ke stagnaci příjmů.

- Hrozba substitučních produktů

Jedná se o nahrazení produktů firmy substitučními produkty, které omezují ceny i zisky firmy. Důležité je proto pečlivé sledování vývojových trendů cen substitučních výrobků.

- Hrozba rostoucí síly dodavatelů

Dodavatelé ovlivňují firmy v podobě cen a objemu dodávek. Vyjednávací síla je vysoká, pokud je dodavatel organizovaný, koncentrovaný, neexistují substituty nebo pokud je změna dodavatele náročná či dokonce až nemožná.

- Hrozba rostoucí síly zákazníků

Zákazníci vyžadují snížení cen, požadují kvalitnější výrobky a zvyšují napětí mezi konkurenty. Vyjednávací síla zákazníků je vysoká, pokud jsou organizovaní, koncentrovaní a například pokud pro ně cena od firmy, od které odebírají produkty, znamená malé procento jejich celkových odběrů.

Důsledným sledováním chování konkurence, jejich reakcí na zjištěné údaje, může firma získat výhodu. Tato výhoda se může stát výhodou konkurenční, pokud je oblast výhody smysluplnou pro cílové zákazníky, nelze ji snadno napodobit a je udržitelná alespoň po určitou dobu. Může se jednat o konkurenční výhodu nákladovou, diferenciací nebo marketingovou. (Kozel, 2006, s. 31-32)

2.4 Finanční analýza

Nývtová a Marinič (2010, s. 161) vymezují finanční analýzu jako fundamentální ekonomickou analýzu a technickou ekonomickou analýzu. Jedná se o hodnocení vnitřního a vnějšího ekonomického prostředí firmy v probíhající fázi životnosti s ohledem na hlavní cíl podniku. Hlavními ukazateli finanční analýzy jsou ukazatele zisku, absolutní ukazatele, rozdílové ukazatele a poměrové ukazatele. Ve finanční analýze jsou často používány i soustavy poměrových ukazatelů nebo ukazatele souhrnné. Používané poměrové a rozdílové ukazatele finanční analýzy jsou uvedeny v příloze P II.

Ukazatele zisku

Finanční analýza zahrnuje i ukazatele zisku. Tyto ukazatele jsou těmi nejpoužívanější měřítky výkonnosti podniku. Zisk může být vyjádřen jako:

- Čistý zisk (EAT) – je nejdůležitějším ziskem pro podnik, jde o zisk po zdanění, který je určený k rozdělení.

- Zisk před zdanění (EBT) – je nejvíce používaný pro porovnání výkonnosti mezi jednotlivými obdobími i podniky ze zemí s různým zdaněním. Zisk totiž zahrnuje i daň z příjmu za běžnou a mimořádnou činnost.
- Zisk před úroky a zdaněním (EBIT) – nejvyužívanější je u divizí, protože se koncentruje především na růst tržeb a řízení nákladů. Neovlivňují ho daně ani způsob financování, měří totiž pouze provozní výkonnost.
- Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA) – nepoužívanější je u amerických podniků, protože se dle amerického účetnictví dělí odpisy na dva druhy. Přínosem je tedy možné srovnání výkonnosti firem nezávisle na odpisech. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 20)

2.4.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele používají údaje z účetních výkazů, především tedy z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Získaná data běžného období se porovnávají s daty z minulého období. Jedná se o sledování změn absolutních, relativních i procentních. Nejvíce jsou používány analýzy vertikální a horizontální. (Máče, 2006, s. 29)

2.4.2 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele se počítají z rozdílu stavových ukazatelů. Tyto ukazatele se používají k analýze finanční situace firmy a zaměřují se hlavně na podnikovou likviditu. Nejvíce používaným ukazatelem je čistý pracovní kapitál, který znázorňuje rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Má podstatný vliv na platební schopnost podniku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 27)

Čistý pracovní kapitál (ČPK)

Pavelková a Knápková (2009, s. 144) poukazují v publikaci na to, že v podnikové praxi bývají často zaměňovány pojmy pracovní kapitál a čistý pracovní kapitál. Zatímco o pracovním kapitálu se mluví ve spojení s oběžným majetkem, kdy pracovní kapitál zahrnuje zásoby, pohledávky a krátkodobý finanční majetek. Čistý pracovní kapitál je část pracovního kapitálu, která je financována dlouhodobým kapitálem. ČPK je tedy pracovní kapitál snížený o krátkodobé cizí zdroje.

2.4.3 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Stanovují se na podkladě finančního účetnictví, zejména z údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Jde v první řadě o ukazatele zadluženosti, rentability, likvidity, aktivity apod. (Nývtová a Marinič, 2010, s. 164)

Zadluženost

Zadluženost měří výši rizika, kterým je ohrožen podnik při dané struktuře vlastního a cizího kapitálu. Na druhou stranu zadluženost nemusí být vždy negativní. Pro firmu je určitá výše zadluženosti prospěšná. Podnik by měl mít finanční strukturu s minimálními náklady na kapitál a příslušnou strukturu majetku. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 28)

Základem těchto ukazatelů je tedy poukázání na to, v jakém rozsahu a jakými zdroji podnik financuje svá aktiva. Hlavními ukazateli zadluženosti jsou celková zadluženost a míra zadluženosti. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 28-29)

Rentabilita

Ukazatele rentability sledují výnosnost vloženého kapitálu. Výnosnost je jednou z nejdůležitějších charakteristik podnikatelské činnosti. Každý podnik má své individuální cíle, avšak společným cílem všech podniků je dosažení uspokojivé výnosnosti vloženého kapitálu hodnocenou v souvislosti s platební schopností a finanční stabilitou závislou na majetkové a finanční struktuře. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 78-79)

Podniky s cílem maximalizace zisku za každou cenu se mohou dostat do finančních problémů, například přeúvěrování. Na druhou stranu opatrný podnik, který se chce za každou cenu vyhnout riziku platební neschopnosti, zbytečně váže velké množství kapitálových zdrojů, a dosahuje tak menší výnosnosti. Hlavními ukazateli rentability jsou rentabilita tržeb, rentabilita aktiv a rentabilita vlastního a celkového kapitálu. (Grünwald a Holečková, 2007, s. 79)

Likvidita

Jde o schopnost podniku hradit své závazky. Ukazatele poměřují to, čím je možné zaplatit s tím, co je nutno zaplatit. Míra jistoty, která je vyžadována od měření likvidity, závisí na tom, co je dosaženo do čitatele majetkové složky. Tyto složky mají různou dobu likvidnosti. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 31)

Základními ukazateli jsou běžná likvidita, pohotová likvidita a hotovostní likvidita. Všechny tři ukazatele mají ve jmenovateli krátkodobé cizí zdroje. Liší se pouze v čitateli, kdy u běžné likvidity se v čitateli objevují celková oběžná aktiva, u pohotové likvidity se počítá se součtem krátkodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku a u hotovostní likvidity je v čitateli pouze krátkodobý finanční majetek. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 31-32)

Aktivita

Ukazatele aktivity měří optimální nasazení a využití majetku podniku, kterým podnik disponuje. Jako u rentability jde o identifikaci rozhodujících ukazatelů, které se podílejí na intenzitě využití majetku. U těchto ukazatelů je nejdůležitější stanovení kapitálové přiměřenosti daného podniku a také intenzity využití majetku. (Nývtová a Marinič, 2010, s. 167)

Hlavními ukazateli aktivity jsou obrat aktiv a rychlost obratu kapitálu vázaného v majetku vyjádřeném ve dnech, například doba obratu zásob, doba obratu pohledávek a doba obratu závazků. (Nývtová a Marinič, 2010, s. 167)

2.4.4 Soustavy poměrových ukazatelů

Pyramidový rozklad Du Pont

Jedná se o jeden z pyramidových rozkladů rentabilních ukazatelů. Wagner (2009, s. 225-226) ve své knize charakterizuje rozklad Du Pont jako první hierarchickou úroveň rozkladu. Rozklad Du Pont je známým již od 20. let minulého století, a to díky aplikaci v Du Pont Powder Company. Nejrozšířenějšími variantami rozkladu Du Pont jsou rozklad rentability aktiv, rozklad rentability vlastního kapitálu a rozklad rentability vlastního kapitálu rozšířeného o vliv daňového a úrokového zatížení.

Rozklad rentability vlastního kapitálu (Return on Equity - ROE) je považován za vrcholový ukazatel výnosnosti vlastního kapitálu. Rozklad vymezuje základní determinanty, kterými jsou zisková marže, obrat aktiv a finanční páka. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 113)

Spider graf

Spider graf je hlavním analytickým nástrojem grafické analýzy. Jedná se o grafické znázornění finanční výkonnosti podniku. Přínosem pro podnik je přehledné a okamžité vyhodnocení stavu podniku ve srovnání s daným odvětvím pomocí řady ukazatelů. (Vochozka, 2011, s. 35)

Spider analýza je nejvíce používána v bankovním sektoru, auditorských společnostech a v pojišťovnách. Uplatnění našla i ve veřejném sektoru. Využívají ji vysoké školy i vládní organizace. Spider graf pro analýzu výkonnosti podniku bývá rozčleněn do čtyř kvadrantů. Jde o:

- kvadrant ukazatelů rentability,
- kvadrant ukazatelů likvidity,
- kvadrant složení finančních zdrojů,
- kvadrant aktivity. (Vochozka, 2011, s. 35-36)

2.4.5 Souhrnné ukazatele

Finanční analytici řeší problém, který z ukazatelů pro vyhodnocení finanční situace a výkonnosti podniku vybrat a jaký dát vybraným ukazatelům význam. Snaží se o rozlišení podniku, který je „zdravý“ a který je „nemocný“. Nemocným podnikem bývá podnik, který je ohrožen likviditou. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 38)

Souhrnné ukazatele jsou vybrány podle toho, jak jsou schopny rozlišit podnik s dobrou a ohroženou schopností dostát svým závazkům. Ukazatele jsou integrovány do jedné charakteristiky jako bankrotní indikátory. Jde například o Altmanův model a o Indexy IN. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 38)

Altmanův model – Z-skóre

Altmanův model, neboli index důvěryhodnosti je jedním z nejznámějších a taktéž nejpoužívanějších modelů. Při výsledné hodnotě vyšší než 2,99 se jedná o uspokojivou finanční situaci. Nevyhraněná finanční situace je v rozmezí hodnot 1,81 až 2,99 a při hodnotě menší než 1,81 se může podnik potýkat s velkými finančními problémy. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 38)

Index IN95

Index IN95 je bankrotní index, který upozorňuje na ohrožení podniku bankrotem podobně jako Altmanův model. Výsledek, který je větší než hodnota 2, dosáhnou podniky s dobrým finančním zdravím. V rozmezí hodnot 1 a 2 může mít podnik problémy a při hodnotě, která je menší než 1, se jedná o podnik se špatným finančním zdravím. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 38-39)

Index IN01

Jde o spojení bonitního a bankrotního modelu. Při výsledku větším než 1,77 tvoří podnik hodnotu, hodnota menší než 0,75 uvádí problémy podniku. V rozmezí mezi hodnotami se nachází šedá zóna. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 38-39)

3 BALANCED SCORECARD

Metoda Balanced Scorecard je implementována v podnicích, které chtějí měřit IT úsilí. Robert S. Kaplan a David P. Norton vytvořili začátkem devadesátých let metodu Balanced Scorecard, která slouží k odstranění nedostatků u firem, které používají pouze finanční ukazatele posuzující podnikové rozdíly. Uznali, že se jedná o „novou ekonomiku“, tudíž je nezbytné ocenit i nehmotný majetek. Z toho důvodu autoři vyzývají společnosti, aby měřily esoterické faktory, jako je například kvalita a spokojenost zákazníků. V polovině devadesátých let se Balanced Scorecard stal známou dobře fungující společností. (Keyes, 2005, s. 2)

Niven (2006, s. 1) ve své publikaci definuje tři klíčové otázky metody Balanced Scorecard, které musí organizace překonat. Jedná se o efektivní měření výkonnosti organizace, dále nárůst nehmotného majetku a výzvu implementační strategie.

Autoři této metody Kaplan a Norton (2007, s. 19) zdůrazňují, že Balanced Scorecard bere v potaz tradiční finanční měřítka, která ale vypovídají pouze o finančních operacích vzniklých v minulosti. Tato tradiční měřítka však stačila pouze podnikům průmyslové éry, jejichž kritické faktory úspěchu nebyly například vztahy se zákazníky a investice do dlouhodobých schopností. Nynější – podniky informačního věku – si potřebují vytvořit strategii, aby vytvořily hodnotu pomocí investice do zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů, procesů, technologií a inovací.

Učeň (2008, s. 31) ve své knize definuje, že Balanced Scorecard je „metodou, jak vyrovnaně převést misi a vizi do cílů a jejich metrik tak, aby komplexně a provázaně (na základě principu příčina - důsledek) postihovaly jednotlivé oblasti podniku a také všechny základní oblasti předpokladů.“

3.1 Cíl konceptu BSC

Koncept Balanced Scorecard poskytuje manažerům ucelený rámec, který převádí vizi a strategii podniku do souboru měřítek výkonnosti. Tato metoda pomohla již mnoha podnikům k usnadnění definování a přijetí strategického poslání, jehož základní význam je sdělen všem zaměstnancům. Cíle metody BSC vychází z vize a strategie firmy a monitorují výkonnost ze čtyř perspektiv. (Kaplan a Norton, 2007, s. 32)

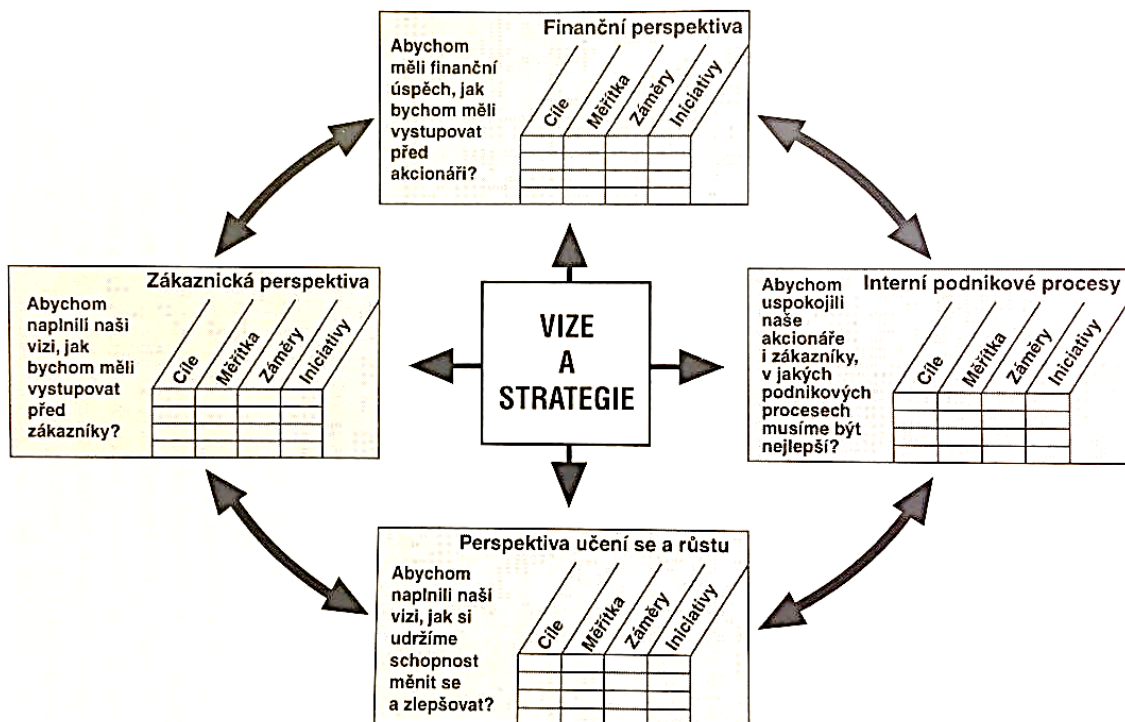
3.2 Perspektivy BSC

Perspektivy BSC stanovují rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, také mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů a v neposlední řadě mezi měkkými a tvrdými měřítky. V metodě je obsaženo mnoho měřítek, což by mohlo být matoucí, avšak správně postavený model BSC obsahuje pouze smysluplné údaje a všechna daná měřítka jsou nasměrována k dosažení integrované strategie.

Mezi čtyři perspektivy spadá:

- perspektiva finanční,
- zákaznická,
- perspektiva učení se a růstu
- a perspektiva interních procesů. (Kaplan a Norton, 2007, s. 33)

Na následujícím obrázku jsou uvedeny jednotlivé perspektivy, které vytvářejí rámec metody Balanced Scorecard pro převedení strategie do operačních úkonů.



Obr. 2. Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku (Kaplan a Norton, 2007, s. 20)

3.2.1 Finanční perspektiva

Učeň (2008, s. 34) ve své knize uvádí, že dle Portera by finančních cílů podniku mělo být méně a jejich rozpad by měl být provázaný do jednotlivých perspektiv BSC. Uplatnění daných cílů nesmí být v rozporu se základními etapami životního cyklu strategie podnikatelské jednotky.

Horváth (2002, s. 25) představuje finanční perspektivu jako perspektivu, která měří úspěch či neúspěch strategie, alespoň tedy u podniků, které jsou orientované na zisk. Perspektiva pojímá cíle a měřítka, která měří efekt provedení strategie. Pojednává o tom, zda by mohlo dojít k dosažení dlouhodobého ekonomického zisku.

Výchozí otázkou pro tuto perspektivu je: „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání investorů podniku?“ (Horváth, 2002, s. 24)

Pavelková a Knápková (2009, s. 195-196) zdůrazňují, že ve finanční perspektivě je důležité především sledování spokojenosti vlastníků, tedy uspokojení jejich zájmů ve formě zhodnocení peněžních prostředků. Balanced Scorecard používá finanční perspektivu zejména kvůli důležitosti finančních ukazatelů pro hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí. Klíčovým cílem finanční perspektivy je například EVA, ROE nebo provozní zisk.

Kaplan a Norton rozlišují tři základní stadia cyklu:

- a) Stadium růstu – například vysoké investice, nový vývoj výrobků a služeb, budování zákaznické základny a rozvoj infrastruktury.
- b) Stadium nasycení růstu – investice a reinvestice na odstranění úzkých profilů, rozšíření kapacity vývoje, důraz na maximální míru návratnosti vložených prostředků do podniku.
- c) Stadium zralosti – nízké investice pouze na podporu nebo údržbu stávajících kapacit, důraz na maximalizaci peněžních toků (cash-flow) do podniku. (Učeň, 2008, s. 34)

3.2.2 Zákaznická perspektiva

Zabývá se tím, jak má podnik úmyslu naplnit cíle finanční perspektivy pomocí zákazníků. Jak by měli zákazníci vnímat podnik, aby se naplnily podnikové cíle a také realizovala vize podniku. Cíle této perspektivy se orientují na měření a hodnocení tržních podílů a tržní orientace firmy. Nutné je zaměření na cíle a jejich metriky, pomocí kterých lze po-

chopit, co je vlastní hnací síla pro zvyšování zákaznického a tržního segmentu. (Učeň, 2008, s. 36)

Pavelková a Knápková (2009, s. 196) zdůrazňují také klíčová měřítka, která jsou vzájemně provázána. Jedná se o loajalitu a spokojenost zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získání nových zákazníků, popřípadě udržení stávajících zákazníků a další. Do této perspektivy patří i práce s trhem.

Zákaznická perspektiva je koncentrována také na cíle, které závisejí na vstupu na trh a umístěním na daném trhu. Podnik musí rozhodnout, které zákazníky chce obzvlášť obsluhovat. A také jaký užitek zákazníkům poskytne, lépe řečeno, jak chce, aby byl zákazník vnímán. (Horváth, 2002, s. 25)

U zákaznické perspektivy zní hlavní otázka jako: „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků zákazníků by měly být stanoveny, aby bylo dosaženo finančních cílů daného podniku?“ (Horváth, 2002, s. 25)

3.2.3 Perspektiva interních procesů

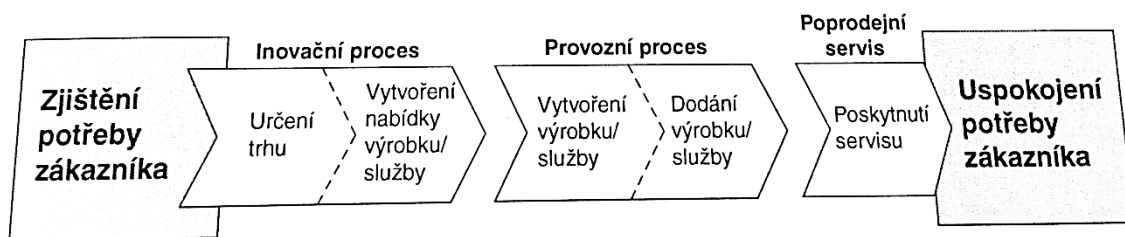
Učeň (2008, s. 37) pojmenovává perspektivu interních procesů jako procesně-organizační perspektivu. Procesy jsou v procesně orientované firmě definované z hlediska postavení v procesním modelu. Tato perspektiva prezentuje infrastrukturu zajišťující propojení perspektivy zákaznické a perspektivy učení se a růstu.

Procesy se člení na hlavní, řídicí a podpůrné. Hlavní procesy jsou ty, které generují tržby, mají externí zákazníky, probíhají napříč společností a také vytvářejí přidanou hodnotu. Řídicími procesy jsou procesy, které nevygenerují tržby, nemají externí zákazníky, neprobíhají napříč společností a nevytvářejí ani přidanou hodnotu. Procesy podpůrné jsou ty, které negenerují tržby, nemají externí zákazníky, neprobíhají napříč společností, ale vytvářejí přidanou hodnotu. (Učeň, 2008, s. 37-38)

Procesy by měly být organizovány tak, aby byl výstup co nejpříznivější v poměru vztahu vstup/výstup. Podnik by se měl soustředit na řetězec:

- inovačního procesu – sleduje a vyhodnocuje informace o nových příležitostech, díky čemuž jsou poté navrhovány nebo zlepšovány výrobky,
- provozního procesu – sleduje a vyhodnocuje délku trvání, spolehlivost a kvalitu procesu a taktéž náklady na daný proces,

- poprodejního procesu – vyhodnocuje inkaso za prodané výrobky a zajištění rychlého a dostupného servisu. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 196)



Obr. 3. Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce (Kaplan a Norton, 2007, s. 89)

Základní otázkou, která je běžně pokládána, je: „Jaké cíle týkající se procesů by měly být stanoveny, aby mohly být splněny cíle finanční a zákaznické perspektivy?“ (Horváth, 2002, s. 25)

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu zabezpečuje kvalifikační a kapacitní základ pro všechny ostatní perspektivy. Pro splnění cílů ostatních perspektiv je důležité, aby se pracovníci neustále zdokonalovali a osvojovali si nové znalosti. U této perspektivy jsou vymezeny tři základní směry:

- Motivace – představuje dynamicky organizovaný soubor vnitřních faktorů, které podněcují a usměrňují pracovní výkony ve formě „pobídek“.
- Kvalifikace – představuje především zvyšování kvality intelektuálního kapitálu.
- Kvalita a funkčnost systému řízení – efektivní vnitřní komunikace. (Učeň, 2008, s. 42)

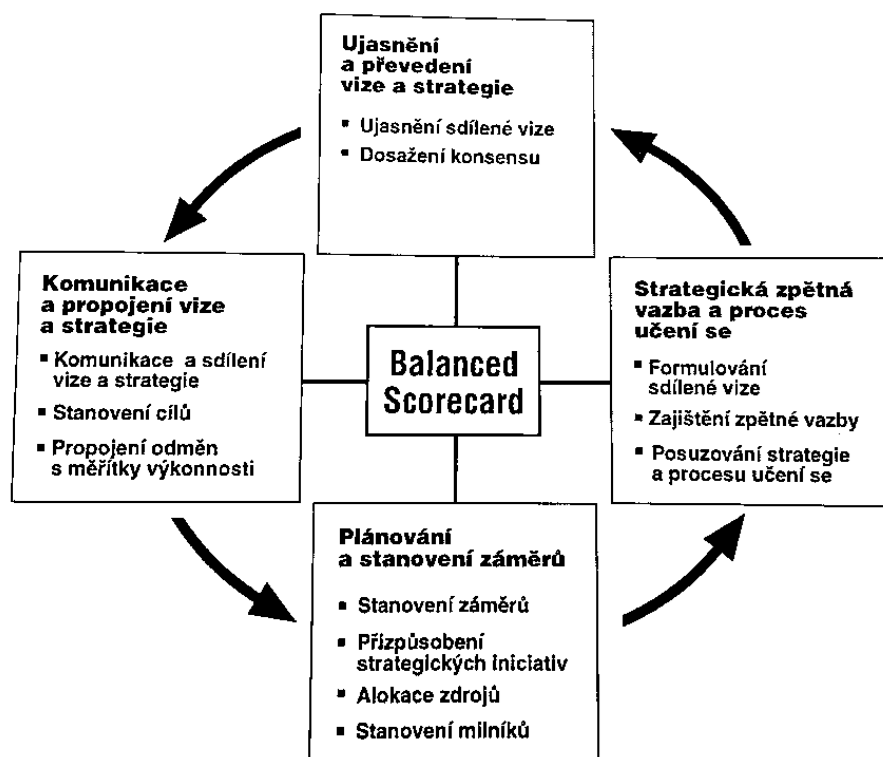
Schopnost podniku učit se a růst závisí na zaměstnancích, informačních systémech a podnikových procedurách. Pro zvýšení výkonnosti musí firma investovat do lidí, systémů a procesů. Důležitými oblastmi jsou znalosti a schopnosti zaměstnanců, motivace, kvalita informačních systémů a další. (Pavelková a Knápková, 2009, s. 197)

Hlavní otázka u perspektivy učení se a růstu zní: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů by měly být stanoveny, aby firma dokázala reagovat na současné a budoucí výzvy?“ (Horváth, 2002, s. 25)

3.3 Propojení měřítek BSC se strategií

V celé společnosti, například prostřednictvím firemních novin, videa, bulletinů či elektronicky s použitím síťového softwaru probíhá informování o strategických cílech a měřítkách konceptu Balanced Scorecard. Pracovníci jsou informováni o kritických cílech, které musí být dosaženy, aby uspěla daná podniková strategie. Některé společnosti rozdělují daná strategická měřítká do konkrétních měřítek na operativní úrovni. (Kaplan a Norton, 2007, s. 23-24)

Metoda poskytuje podstatu pro komunikaci a sdílení odpovědnosti výkonných manažerů a představenstva pro uskutečnění strategie podniku. Navádí také ke komunikaci o krátkodobých cílech, formulování a implementaci strategie mezi manažery, představenstvem a podnikatelskými jednotkami. Poté by všichni měli pochopit dlouhodobé cíle a strategii, která umožňuje dosažení zadaných cílů. (Kaplan a Norton, 2007, s. 24)



Obr. 4. BSC jako strategický rámec (Kaplan a Norton, 2007, s. 23)

Koncept není pouze taktický nebo operační systém měřítek. Používají jej inovativní podniky jako strategický manažerský systém k řízení dlouhodobé strategie. Na předchozím obrázku je znázorněn Balanced Scorecard jako strategický rámec. (Kaplan a Norton, 2007, s. 21)

3.4 Implementace metody Balanced Scorecard

Metoda BSC závisí především na kvalitě její implementace. Kvalitní implementace spočívá v diferencované a promyšlené struktuře. Pro zavedení metody Balanced Scorecard musí firma počítat s tím, že změní svůj systém řízení. Při zavedení této metody byla osvědčena metoda pěti fází rozdělení implementace tak, jak je uvedeno na následujícím obrázku. (Horváth, 2002, s. 56)



Obr. 5. Pět fází modelu Horváth & Partners pro implementaci Balanced Scorecard (Vlastní zpracování)

Metoda Balanced Scorecard může být dle Kaplana a Nortona (2007, s. 247) stavebním kamenem manažerského systému. Sladuje a usnadňuje procesy, počítaje v to:

- projednání strategie napříč podnikem,
- určení a sladění strategických iniciativ,
- sladění strategických a provozních porad,
- vyjasnění a aktualizace strategie,
- sladění cílů oddělení a jednotlivců s celkovou strategií,
- propojení strategických cílů, dlouhodobých záměrů a ročních rozpočtů,
- získání zpětné vazby na proces učení se a zdokonalení strategie.

3.4.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Organizační rámec musí být přizpůsoben určitým podmínkám podniku. Vytvoření organizačních předpokladů se zabývá určením architektury BSC, definicí projektové organizace, uspořádáním průběhu projektu, zajištěním informací, komunikace a participace, standardizace a komunikace používaných metod a jejich náplně a zohledněním kritických faktorů úspěchu. (Horváth, 2002, s. 56)

Existují dva významy organizačních předpokladů. Prvním významem je důležitost definice koncepčních pravidel, která jsou stejná pro všechny jednotky, ve kterých bude metoda

BSC zavedena. Součástí toho je stanovení perspektiv a také rozhodnutí o tom, v jakých organizačních jednotkách bude metoda zavedena. Druhým významem je stanovení pravidel, která se týkají zajištění řízení vlastního projektu, tedy organizace projektu, průběhu projektu, komunikace, zajištění potřebných informací, určení kritických faktorů úspěchu a další. Podniky by se měly řídit hlavní zásadou, která zní: čím více podnikových jednotek je strategicky řízeno pomocí BSC, tím lépe mohou být významné cíle úrovní nadřazených rozloženy na úrovně následující. (Horváth, 2002, s. 57)

3.4.2 Vyjasnění strategie

Vyjasnění strategie se zaobírá kontrolou strategických předpokladů, stanovením strategického zaměření a integrací Balanced Scorecard do tvorby strategie. Balanced Scorecard je metoda, která realizuje již stávající strategii a není nástrojem pro tvorbu strategie nové. S pomocí této metody lze perfektně realizovat i chybnou strategii. Pokud je součástí BSC i tvorba a následná implementace strategie, může být ve fázi tvorby vybráno zhruba 20 hlavních cílů BSC. Metoda však neobsáhne strategickou analýzu příležitostí, hrozeb, silných a slabých stránek, fází životního cyklu, kritických faktorů úspěchu a určení základních strategických zaměření na základě strategické analýzy. Na strategii se musí shodnout vrcholové vedení podniku. Pokud existují neshody ve vyjasnění základní strategie, nemůže začít tvorba metody Balanced Scorecard dříve, než se vývoj strategie dopracuje. (Horváth, 2002, s. 56-59)

U všech firem je důležité, aby byly stále ve střehu, i pokud jsou v jejich podnikání úspěšné. Každá firma musí být ostražitá a musí mít stanovené cíle do budoucna. Pro vyjasnění strategie je vhodné zvolení týmu, který zjistí všechny potřebné informace a formulace pro objasnění, zda je dosavadní strategie vhodná. Při vyjasnění strategie je důležité provedení podrobné analýzy odbytu výrobků, konkurence, dodavatelů, zákazníků a analýzy trhu. Méně důležitými je například otázka designu nebo zainteresovanosti pracovníků v podniku. (Vysušil, 2004, s. 82-83)

3.4.3 Tvorba BSC

Dle Horvátha (2002, s. 56-60) se tvorba BSC zabývá odvozením strategických cílů, vybudováním vztahů, příčin a následků, výběrem měřítek, stanovením cílových hodnot a určením strategických akcí. Tvorba Balanced Scorecard zahrnuje následující body:

- vytvoření základní architektury BSC a jeho perspektiv,

- vytvoření informovaného a motivovaného týmu, který se skládá z top managementu,
- vytvoření zřetelných postupů a metod – určených v první fázi,
- dokumentací strategie, která je vhodná pro tvorbu metody Balanced Scorecard – určené ve fázi druhé.

3.4.4 Celopodnikové rozšíření metody BSC (Roll-out)

Řízení procesu rozšíření roll-out se věnuje především zavedením BSC v celém podniku, rozšířením BSC na další organizační jednotky, sladěním individuálních BSC mezi organizačními jednotkami a zajištěním kvality a dokumentace daných výsledků. (Horváth, 2002, s. 56)

Vysušil (2004, s. 93) uvádí, že u celopodnikového rozšíření existují dvě možnosti:

- rozšíření shora dolů,
- rozšíření zdola nahoru.

Metoda shora dolů je pro zavádění konceptu Balanced Scorecard ideální, avšak ne vždy je možná. Někdy se musí začít pomalu odspoda. Rozšíření je vykonáno pomocí tzv. workshopů. Tyto workshopy musí být minimálně čtyři, a to:

- 1. workshop o vysvětlení vize a strategie podniku, SWOT analýza a závěrečná diskuze o umístění firmy na trhu.
- 2. workshop pojednává o stanovení strategických cílů, možnosti stanovení daných cílů a taktiky a jedná se také o smyslu metody Balanced Scorecard.
- 3. workshop řeší vztahy mezi stanovenými cíli, určuje měřítka a také určuje cílové hodnoty
- 4. workshop propojuje cíle s vizí a strategií podniku, stanovuje strategické akce a na závěr je počítána pravděpodobnost úspěšného zavedení metody Balanced Scorecard (Vysušil, 2004, s. 94)

Po workshopech je také důležité dle potřeby zřídit podnikový výbor a týmy pro výzkum a vývoj, výrobu, odbyt, personalistiku a marketing. Poté je prováděno školení jednotlivých úrovní zaměstnanců, například školení expertů, školení středních manažerů a ostatních zaměstnanců. Po zavedení metody je důležité její šíření jak vertikálně tak i horizontálně. Metoda Balanced Scorecard musí být kvalitně rozpracována a také konkretizována. (Vysušil, 2004, s. 94)

3.4.5 Zajištění nepřetržitého používání

Zajištění nepřetržitého používání se zabývá integrací metody do manažerských a řídicích procesů, integrací do systému plánování, řízením lidských zdrojů pomocí BSC, integrací BSC do systému reportingu, propojením BSC s konceptem shareholder value, sladěním koncepcí EQA a BSC, podporou BSC systémy řízení rizik, propojení s Target Costing a podpora BSC výpočetní technikou. (Horváth, 2002, s. 56)

3.4.6 Podmínky implementace

Vysušil (2004, s. 33-41) uvádí ve své publikaci podmínky implementace metody Balanced Scorecard. První z podmínek je **aplikace kvalitní finanční analýzy a reportingu**. Z celopodnikového účetnictví jdou odvodit čtyři základní soubory veličin, pomocí kterých může být prováděna finanční analýza. Tyto soubory veličin jsou srovnatelné a taktéž hodnotitelné. K těmto veličinám je možné připojit i pátý soubor, který se zabývá likviditou podniku. Pro aplikaci finanční analýzy i reportingu jsou důležité účetní výkazy. Tyto výkazy jsou po kybernetické stránce „černými skříňkami“, ve kterých vznikají vzájemné vazby. „Černá skříňka“ však nezahrnuje všechny vzájemné vazby, a proto je úkolem a předmětem finanční analýzy rozluštění zbylých vazeb. Pomocí „černé skříňky“ lze také vyvodit, co musí finanční analýza obsahovat, aby byla plně hodnotná. V neposlední řadě musí být součástí finanční analýzy také analýza výkazu peněžních toků, tedy výkazu cash-flow. Díky tomuto výkazu jsou rozpoznány určité vlivy, které způsobují překážky v návratnosti peněžních prostředků do podniku, a také vlivy, které na návratnost peněžních prostředků působí pozitivně.

Další podmínkou, kterou uvádí Vysušil (2004, s. 45-47), je **aplikace manažerského účetnictví a controllingu**. Hlavním prvkem manažerského účetnictví je celá řada metod kalkulace a další neméně důležitou součástí je i vnitropodnikové účetnictví a jeho dva aspekty, výkonový a odpovědnostní. Oba tyto prvky mohou způsobovat speciální problémy, které vyžadují samostatné vysvětlení. Jedná se kupříkladu o problémy vlastní výroby versus nákup, vlastní výroba a výzkum versus nákup patentů, licencí či know-how nebo se může jednat o investiční problémy. Investiční výpočty ukazují, zda je daná investice výhodná, a přinese tedy i vyšší výnosy. Controlling je složitější problematikou pro zlepšení podnikového řízení a zahrnuje šest základních bodů. Pro splnění základu controllingu musí podnik splňovat požadavky, že podnik:

- zavádí do podniku kapacitní třídění nákladů, tedy na variabilní a fixní náklady,

- zavádí přesnější metodu kalkulace, metodu variabilní,
- pomocí rozdělení na fixní a variabilní náklady zjišťuje kritický bod, kde se mění ztráta v zisk.

Poslední podmínka, která je uváděna dle Vysušila (2004, s. 50-52), pojednává o **standardních a složitějších metodách kalkulace**. Jde o kalkulace absorpční, variabilní a procesní a aktivní kalkulace. Absorpční kalkulace rozpočítává režijní náklady na výkony na konci období tak, že účty režijních nákladů se vynulují a zůstatky se převedou na výrobní účty. Metodou absorpce je přírážková kalkulace. Bez této kalkulace není možné zavádění dalších kalkulací. Základem kalkulace variabilní je zjištění krycího příspěvku teoreticky u každého výrobku a u podniku jako celku. Dle variabilní kalkulace je výrobek přijatelný, pokud přináší alespoň nějaký krycí příspěvek, tedy příspěvek na úhradu fixních nákladů. Procesní a aktivní kalkulace se snaží o překonání úzce omezeného střediskového myšlení. Toto myšlení vede k tomu, že se některé úkony v podniku opakují znovu v každém středisku.

3.5 Úspěšná realizace metody BSC

Metoda Balanced Scorecard je orientována především na strategii a vizi. Pokud má firma propojené cíle se strategií, každý zaměstnanec přispěje k dosažení cíle svým výkonem. Důležitými jsou také finanční ukazatele, které zahrnují i operativní ukazatele o spokojenosti zákazníků, vnitropodnikových procesech a také o akcích, které podporují inovace. Pro poznání celkové souvislosti musí být vypracovány vztahy příčin a důsledku mezi strategickými cíli. (Horváth, 2004, s. 204-205)

Systém Balanced Scorecard je systém strategického řízení a slouží také jako komunikační nástroj uvnitř oddělení, mezi jednotlivými odděleními a také mezi odbornými oblastmi. Tato metoda sleduje celkovou činnost podniku, což znamená snazší dosažení požadovaných cílů. Prostřednictvím BSC může být strategie rychleji realizována. (Horváth, 2004, s. 205-206)

Při realizaci jsou vypracovány všechny oblasti v podniku a vzniknou průběžné cíle získané vícerozměrným odvozením strategie a vize. To způsobí odstranění nedostatků opětovných systémů řízení, tedy i absence systematických procesů zpětné vazby strategie. Tyto procesy pak sledují strategie, popřípadě se jim opět snaží přizpůsobit. (Horváth, 2004, s. 207)

Dle Horvátha (2004, s. 207-208) by měl každý podnik věnovat pozornost při realizaci BSC kontrolnímu dotazníku, který zahrnuje tyto body:

- Použití Balanced Scorecard začíná konsensem top-managementu, tedy společnou strategií a vizí.
- Poté, co je dosaženo konsensu, může být navrhnutá architektura BSC. Dochází ke zjištění, které perspektivy jsou specifické a které musí být zobrazeny pro realizaci strategie.
- Použití jen těch ukazatelů, které jsou pro strategii významné.
- Omezení komplexnosti a zaměření pozornosti top-managementu na strategicky důležité obsahy.
- Neočekávat, že by pomocí BSC byl vyvinut deterministický obraz činností.
- Při správném užití BSC může podnik přejít od nekonečných plánovaných schůzí k efektivním strategickým rozhovorům, a to o činnostech, které ovlivňují hospodářskou soutěž.
- BSC může být impulsem ke zjednodušení celkového systému plánování.

3.6 Přínosy a možnosti využití Balanced Scorecard

Wagner (2009, s. 233) ve svém díle stanovuje přínosy implementace metody Balanced Scorecard. Prvním přínosem je to, že nabízí prostor pro sebereflexi, to znamená vlastní diagnostiku toho, zda způsob, jakým jedná v „pracovním kolotoči“, tyto zásady opravdu respektuje. Pomocí příkladů, analogií a zkušeností navrhuje náměty k řešení, které manažer rozvíjí pro podnik nebo útvar právě v okamžiku, kdy pocítí výzvu zlepšit svůj přístup k výkonnosti.

Systém měření výkonnosti by měl být napojen na vizi a strategii firmy. Nezbytná je tedy vazba na strategii, a to u každého jednotlivého měřítka výkonnosti a na všech úrovních podnikového managementu, ne jen na vrcholové úrovni. I manažer, který je na nejnižší úrovni, by měl vědět, jak svou snahou o zlepšení měřítek výkonnosti přispěje k realizaci svých výkonnostních cílů a tím i ke strategickým cílům celé organizace. Pro manažera jsou stanoveny určité kroky, které může udělat pro to, aby hodnot těchto měřítek dosáhl. Součástí by měl být i popis opatření k dosažení požadovaných hodnot. (Wagner, 2009, s. 233)

Podnik by se měl zabírat měřením výkonnosti orientované na zájmy stakeholderů na úrovni každého manažera, nejen tedy na úrovni celopodnikové. Nejdůležitější příčiny dosažení dlouhodobého a pozitivního vývoje podnikové výkonnosti jsou právě díky kvalitním vztahům stakeholderům k podniku, především zákazníkům a zaměstnancům. (Wagner, 2009, s. 233-234)

Firmy by se měly zaměřovat jak na finanční tak i nefinanční měřítka. Většina firem, především evropských, používá i věcné nástroje řízení, tedy i věcná měřítka výkonnosti například oblast kvality nebo včasnosti plnění ve vztahu k zákazníkům. Systémový přístup je vhodný pro efektivní fungování měření výkonnosti. Systémový přístup podporuje integraci individuálních dimenzí do uceleného pohledu na informace o výkonnosti. (Wagner, 2009, s. 234)

3.7 Nevýhody zavedení metody BSC

Vodáková (2016, s. 53) vymezuje určitá omezení při zavedení metody Balanced Scorecard. První nevýhodou může být **nízký počet klíčových měříték**, firmě kvůli tomu může uniknout nepříznivý trend v činnosti, na kterou se nesoustředila. Další překážkou je **lidský faktor**, kdy si lidé podle svého uvážení vybírají měřítka, která jsou jim nejbližší a potvrzují jejich přesvědčení a vizi. Tato měřítka však nemusí být vhodná pro objektivní posouzení obrazu skutečnosti a skutečných potřeb zákazníka. Zejména z tohoto důvodu je zmiňována důležitost zjišťování zákaznických priorit.

Další nevýhoda se týká **samoučelného sběru dat**, lépe řečeno měření pro měření, pokud se z toho nevyvozují závěry pro další postup. Problémem může být reagování na data pouhými **namátkovými změnami**, což vede pouze k plýtvání úsilí a může to vést až k nežádoucímu, tedy opačnému vývoji. Pro úspěšnou implementaci této metody je důležité komplexní sledování všech výkonnostních ukazatelů, zejména nesledovat pouze ukazatele finanční. (Vodáková, 2016, s. 53-54)

Implementace Balanced Scorecard může být tedy v některých případech v praxi i neúspěšná, zejména kvůli bariérám:

- neuskutečnitelnosti vize a strategie,
- absence strategické zpětné vazby,
- nepropojenost strategie a cílů jak skupin, tak i jednotlivců,

- nepropojenost strategie a krátkodobé, i dlouhodobé, alokace zdrojů. (Vodáková, 2016, s. 54)

Vysušil (2004, s. 73) ve své publikaci taktéž udává předchozí bariéry, kvůli kterým může být implementace metody neúspěšná a dodává i metodu, kterou lze nahradit měřítka, která nejsou dostupná nebo nejsou zatím zpracována. Touto metodou je používání přesně definovaných memorand, tedy jedno až dvou stránkových zpráv vypracovaných od klíčových manažerů.

3.8 Shrnutí teoretické části

Teoretická část diplomové práce byla zpracována na základě lineární rešerše jak českých, tak i zahraničních autorů. První kapitola se zabývala výkonností podniku, především tedy měřením výkonnosti. Pro měření výkonnosti se používají klasické i moderní nástroje. Klasickými ukazateli používanými v tradičním finančním modelu jsou ukazatele absolutní hodnoty zisku, cash flow a ukazatele rentability. Toto klasické měření výkonnosti je však kritizováno. Nejvíce je kritizován výsledek hospodaření, který ovlivňuje mnoho položek, například tvorba rezerv nebo časové rozlišení. Moderními měřítka hodnocení výkonnosti jsou ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, diskontované cash flow, přidaná hodnota pro vlastníky a další. Metodami hodnocení výkonnosti jsou koncepty Balanced Scorecard, EFQM Model Excellence, Activity Based Costing a Benchmarking a další.

Další kapitola se zabývá strategickou analýzou, která je základem k nalezení vzájemných vztahů mezi podnikem a okolím podniku. Součástí této kapitoly je definice jednotlivých analýz jak vnitřního, tak i vnějšího prostředí podniku. Prvním bodem je SWOT analýza, která analyzuje silné a slabé stránky podniku, potencionální příležitosti a hrozby. Další analýzou je PEST analýza, která zkoumá vlivy makrookolí, tedy faktory politické a legislativní, ekonomické, technologické, sociální a demografické. Důležitou analýzou je také Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která se zabývá možnou hrozbou odvětvové konkurence, nově vstupujících firem, substitučních produktů, dodavatelů a zákazníků. Velkou část strategické analýzy tvoří analýza finanční a její jednotlivé ukazatele. Jedná se o ukazatele absolutní, rozdílové, poměrové, soustavy poměrových ukazatelů a také vybrané souhrnné ukazatele.

Poslední kapitola teoretické části se zabývá metodou Balanced Scorecard, kterou vytvořili Robert S. Kaplan a David P. Norton začátkem devadesátých let. Je zde uvedena definice

metody a také cíle. Metoda BSC zahrnuje perspektivu finanční, zákaznickou, perspektivu učení se a růstu a perspektivu interních procesů. Tato metoda je tedy zavedena napříč celým podnikem. U jednotlivých perspektiv musí být zavedena měřítka, které musí být v souladu s podnikovou strategií. Při implementaci metody BSC je zde definován postup dle Horvátha & Partners, kteří uvádějí pět základních kroků implementace, jimiž jsou vytvoření organizačních předpokladů, vyjasnění strategie, tvorba BSC, řízení procesu rozšířením roll-out a posledním krokem je zajištění nepřetržitého používání této metody. Na závěr této kapitoly jsou uvedeny podmínky pro implementaci, úspěšná realizace této metody a výhody a nevýhody zavedení metody Balanced Scorecard.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI KREDIT, SPOL. S R.O.

Obchodní firma: Obchodní společnost KREDIT, spol. s r.o.

Datum vzniku a zápisu: 10. července 1991

Právní forma podnikání: Společnost s ručením omezeným

Sídlo společnosti: č.p. 284, 687 64 Slavkov

Základní kapitál: 10 010 000 Kč

IČO: 18188494

Certifikáty: ISO 9001, ISO 14001



Jednatel: Ing. Petr Ševčík

Jednatel: Jaroslav Hulík

Společnost KREDIT, spol. s r.o. má sídlo ve Slavkově poblíž Uherského Brodu. Její hlavní činností je výroba skladového a archivačního zařízení. Firma vyrábí skladovací techniku a regálové systémy. Společnost byla založena v roce 1991, a to zápisem do obchodního rejstříku vedeným Krajským soudem v Brně oddíl C, složka 1828. Působí na trhu tedy již přes 27 let.

Společnost se v průběhu let stala z firmy regionálního významu firmou, která má evropskou působnost, avšak je výhradně českou společností. Společnost KREDIT spadá do odvětví členěné dle CZ-NACE 25. Jedná se o odvětví Výroba kovových konstrukcí, výrobků kromě strojů a zařízení.

Hlavním cílem firmy je stát se předním evropským výrobcem a dodavatelem sofistikovaných systémů skladování. Už teď firma vyváží do mnoha zemí, a to nejen do zemí Evropské unie. Výrobky firmy KREDIT se nacházejí kupříkladu v Německu, Slovensku, Polsku, Itálii, Švédsku, Anglii, Španělsku, Dánsku a také v Mexiku, Izraeli, Spojených arabských emirátech nebo Jihoafrické republice.

4.1 Předmět podnikání

Předmětem podnikání společnosti KREDIT je:

- zámečnictví a nástrojářství,

- montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení,
- výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektrických a telekomunikačních zařízení,
- malířství, lakýrnictví a natěračství,
- truhlářství a podlahářství,
- výroba, obchod a služby, které nejsou uvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona,
- projektová činnost ve výstavbě.

4.2 Výrobky společnosti

Výrobky společnosti jsou obzvláště těžké pojízdné regály, lehké pojízdné zařízení, posuvné regály a archivační regály. Hlavní produkty, které firma nabízí, jsou MOBIPAL – pojízdný paletový regál, MOBIKANT – pojízdný konsolový regál a MOBIRACK – policové regály. Nově firma taktéž vyrábí automatizovaný vertikální skladovací systém. Další výrobky, které firma vyrábí, jsou například regály Telekant, Driver box, skladová plošina a mezipatro z válcovaných profilů, produkty automatizovaného skladování, další zvláštní skladovací technologie a mostové jeřáby.

Výrobky společnosti mají několik výhod, a to:

- Úspora prostoru – tím, že se jedná o pojízdné regály, je navýšena kapacita skladovacích prostor, vzniká tedy i úspora investic na budování dalších skladovacích prostor.
- Úspora energie – osvětlena je pouze otevřená ulička, tudíž dochází k úspoře energie, tedy provozních nákladů.
- Jednoduchá manipulace – pomocí dotykového displeje nebo pomocí dálkového ovládání.
- Moderní bezpečný systém – nabízí variabilní režim rozmístění regálů zejména pro zamrazování v mrazírnách nebo protipožární opatření či další jednotlivé úsporné režimy.

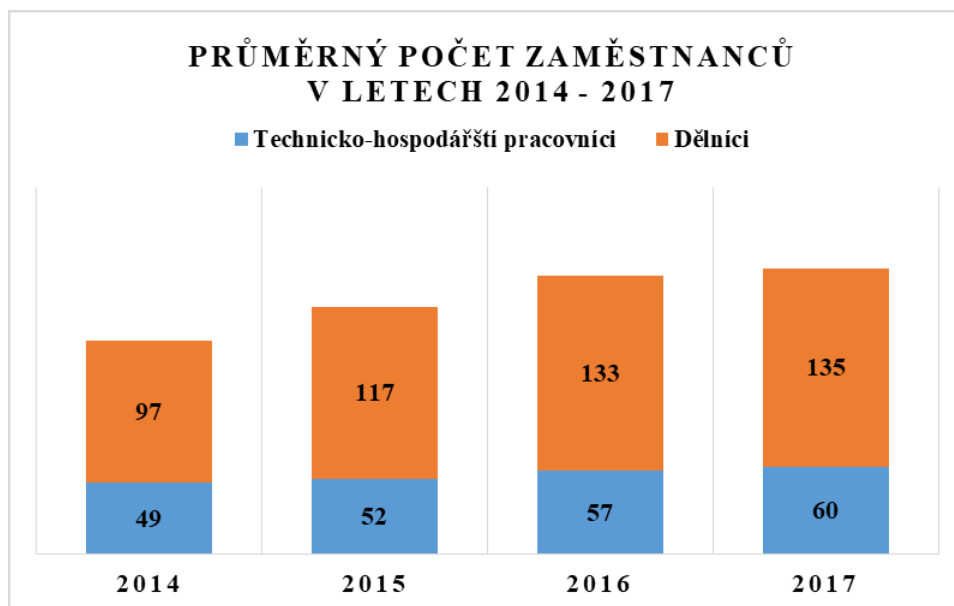
Firma vyrábí skladové zařízení i pro nadnárodní i tuzemské společnosti jako jsou například CocaCola, Pepsi, Komerční Banka, Zlínstav, Barum Continental, Škoda auto, Siemens, ČEZ Group a další.

4.3 Organizační struktura

Organizační struktura společnosti má liniově štábní tvar. Celá podoba organizační struktury je uvedena v příloze P I. Ve vedení podniku jsou dva jednatele, kteří mají asistentku a projektového manažera. V hlavní linii je pět základních úseků, a to správní úsek, obchodní úsek, výrobní úsek, vývojové a inovační centrum a úsek finanční. Tyto jednotlivé úseky se dále dělí na další útvary. Ve struktuře je vidět, že ve finančním úseku firmě chybí oblast controllingu pro lepší měření a hodnocení celkové výkonnosti firmy.

4.4 Zaměstnanci

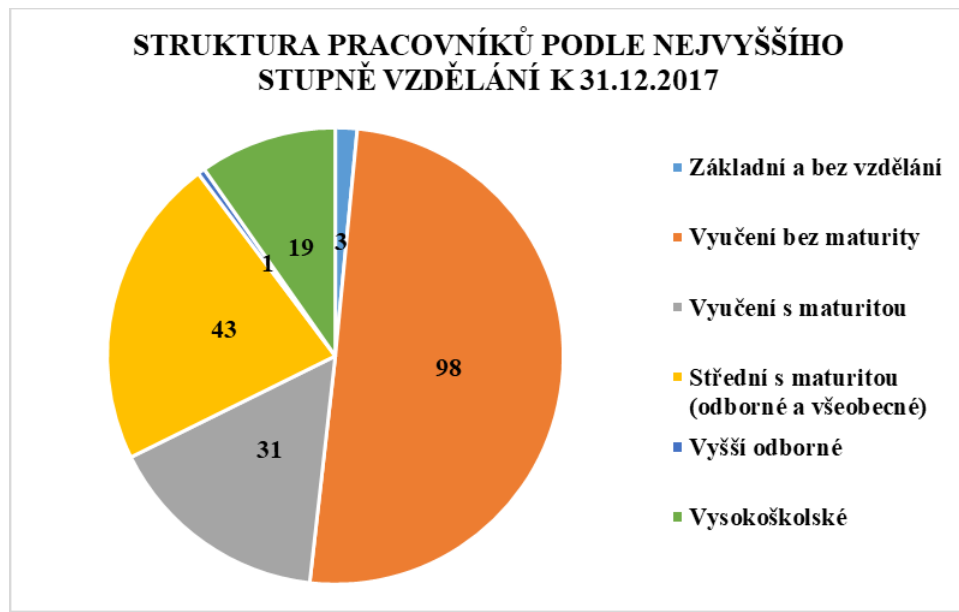
Ve firmě KREDIT dochází k neustálému nárůstu ve všech analyzovaných letech. V roce 2014 byl průměrný počet zaměstnanců 146, z toho bylo 97 dělníků a 49 technicko-hospodářských pracovníků. V roce 2015 se počet dělníků zvýšil nejvíce, a to o 20 zaměstnanců. Zvýšil se také počet TH pracovníků, ale pouze o 3 zaměstnance. V roce 2016 taktéž rostl průměrný počet zaměstnanců až na 190 pracovníků a v roce 2017 na 195 pracovníků. Nárůst zaměstnanců vznikl především kvůli vyšší poptávce po výrobcích, díky které se firmě navýšila výroba, a zvýšila se tak vytíženost jednotlivých pracovníků.



Obr. 6. Průměrný počet zaměstnanců firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

Na následujícím výsečovém grafu je uvedena struktura pracovníků dle nejvyššího dosaženého stupně vzdělání. Ve firmě KREDIT pracují tři muži, kteří mají základní, popř. nemají žádné vzdělání. Nadpoloviční podíl tvoří zaměstnanci, jejichž vyučení je bez maturity.

S vyučením a středním vzděláním s maturitou ve firmě pracuje 66 mužů a 8 žen. Vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání má celkem 19 pracovníků, z toho 10 žen a 9 mužů. Firma se snaží o stálé zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Především jde o školení zaměstnanců, jak školení řidičů, tak například pravidelné školení o změnách v účetnictví. Společnost také nabízí jazykové kurzy pro své zaměstnance.



Obr. 7. Struktura pracovníků firmy podle nejvyššího stupně vzdělání
(Vlastní zpracování)

5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI KREDIT, SPOL. S R.O.

V následující kapitole bude analyzováno celkové postavení společnosti KREDIT. Bude zde provedena PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. Dalším bodem bude celková finanční analýza, která zahrnuje analýzu vývoje zisku, majetkové a finanční struktury, analýzu absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů, které zahrnují ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity, dále analýzu souhrnných ukazatelů a také analýzu soustavy poměrových ukazatelů. Dalším bodem této kapitoly bude analýza externí, kupříkladu tedy analýza dodavatelů, odběratelů a konkurence. Posledním bodem této kapitoly bude SWOT analýza.

5.1 PEST analýza

V PEST analýze se jedná o analýzu vnějšího okolí podniku, tedy makrookolí. Tato analýza je složena z politických a legislativních faktorů, ekonomických faktorů, sociálních a demokratických faktorů a také z technologických faktorů. U této analýzy je důležité vytyčit ty faktory, které ovlivňují podnik a jsou pro něj buď příležitostí, nebo hrozbou.

Politické a legislativní faktory	<ul style="list-style-type: none">• Celní bariéry• Ochrannářské opatření• Změny norem
Ekonomické faktory	<ul style="list-style-type: none">• Změny kurzu CZK/€• HDP• Inflace• Monetární politika
Sociální a demografické faktory	<ul style="list-style-type: none">• Růst mezd• Firemní kultura• Přístup lidí k práci• Vzdělání pracovníků
Technologické faktory	<ul style="list-style-type: none">• Seismické povolení• Nízká technologická úroveň výroby• Vývoj a výzkum• Dotační programy

Obr. 8. PEST analýza firmy KREDIT (Vlastní zpracování)

Politické a legislativní faktory

Hlavní politickým a legislativním problémem jsou celní bariéry, které brání podniku při vstupu na trh třetích zemí. Může se jednat i o ochranné opatření a o změny norem. Existují místní podmínky pro možnost montáží skladovacího zařízení v zahraničí. Snaží se vymýšlet stále nové bariéry vstupu do odvětví.

Ekonomické faktory

Firmu ovlivňuje taktéž změna kurzu, protože podstatná část zakázek je právě v zahraničí, fakturována v eurech. Koruna v poslední době hodně posílila. Dle prognózy ČNB by koruna měla na konci roku 2018 posílit až na 24,90 CZK/EUR, v roce následujícím až na 24,50 CZK/EUR. Firmu ovlivňuje i HDP, který mezičtvrtletně vzrostl o 0,5 % a meziročně o 5,2 %. Prognóza inflace na rok 2019 je v prvním čtvrtletí ve výši 1,9.

Sociální a demografické faktory

Jedním ze sociálních faktorů je vzdělávání pracovníků. Nedostatečně kvalifikovaní pracovníci mohou pro firmu znamenat určité nebezpečí. Firma spolupracuje se Střední průmyslovou školou ohledně praxe studentů ve firmě, popřípadě jejich následné zaměstnání pracovníků na hlavní pracovní poměr.

Důležité je také zlepšování firemní kultury a přístup lidí k práci. Aby byla firma prospěšná, musí se o zvýšení efektivity zajímat všichni pracovníci. Například položením otázky, co pro firmu může daný zaměstnanec udělat, aby bylo dosaženo vyšší efektivity. Aby k tomuto snažení pracovníků došlo, musí být samozřejmě motivování, například růstem mezd.

Technologické faktory

Hlavním technologickým faktorem je nízká technologická úroveň výroby, se kterou může souviset i vývoj a výzkum. Firma by se měla zaměřit na nové technologie, díky kterým by lépe konkurovala dalším firmám a plnila všechny požadavky zákazníků. Pro firmu je důležitý i rozvoj dotací na podporu výzkumu a vývoje. Proto existují dotační programy, které jsou přínosné a umožňují firmě dosáhnout rozvoje za nižší náklady.

5.2 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Porterova analýza pěti konkurenčních sil je jedním z přístupů strategické analýzy. Jedná se o analýzu okolí. Zahrnuje hrozbu intenzivní odvětvové konkurence, sílu rostoucí kom-

petence dodavatelů, sílu kupujících, hrozbu vstupu nových firem a hrozbu substitučních produktů.

Hrozba intenzivní odvětvové konkurence

Hrozba odvětvové konkurence se pro firmu objevuje nejvíce v okolí podniku, tedy ve Zlínském kraji. Nedá se však říct, že by počet konkurentů stoupal, někteří konkurenti z trhu odcházejí a potencionální konkurenti na trh přicházejí. Intenzivnější konkurenční rivalita je ovlivněna i nárůstem poptávky po skladovacích technologiích. Existuje totiž spousta firem, které nevyužívají efektivnějšího skladování ve své firmě. Na českém trhu je pro firmu KREDIT hlavním lídrem firma SSI SCHÄFER, tudíž ostatní firmy se snaží také o dosažení dominantního postavení na trhu.

Na trhu existuje tlak na snižování ceny, který zapříčiňuje konkurenční rivalita. Pokud by výroba skladovacích technologií přestala být pro firmu perspektivní, nebyl by odchod z trhu pro firmu dražší, než na trhu zůstat a soutěžit, fixní náklady podniku nejsou tak vysoké. Z hlediska podobnosti výrobků není pro zákazníka problémem přejít od jedné značky ke značce druhé, aniž by se mu zvýšily náklady, což zapříčiňuje taktéž intenzivnější konkurenční rivalitu.

Hrozba nově vstupujících firem

Pro nově vstupující firmy není problémem začít „od nuly“, bez příliš vysokých pořizovacích nákladů, vysokých kapitálových požadavků. Nízkou bariérou je také to, že není preferována vyhraněná obchodní značka. Nové firmy vstupující do tohoto odvětví nemusí řešit otázku nákladných distribučních kanálů. Firma KREDIT nemá žádnou techniku, která by zabránovala kopírování současných výrobků, například patenty nebo copyright. Tudíž ani pro novou firmu, vstupující do odvětví není otázka patentu problémem. Politika státu neudává žádné omezení při vstupu do odvětví.

Noví účastníci však potřebují potřebné znalosti a zkušenosti k výrobě regálového zařízení. Nevýhodou u nových firem jsou také pořizovací náklady, které jsou závislé na velikosti. Například firma, která nakupuje vyšší množství surovin, energie může dosáhnout lepších cen.

Hrozba substitučních produktů

U výrobků firmy KREDIT existují substituční produkty, ale vše má své pro a proti. Tyto výrobky nejsou sice levnější, ale mohou přinášet výhody i nevýhody. Výhodou substitu-

ních produktů je jejich plná automatizace, to znamená, že šetří náklady do budoucna. Nevýhodou jsou dražší pořizovací náklady.

Firma KREDIT se trendu automatizace taktéž přizpůsobuje, aby byla schopna uspokojit všechny potřeby zákazníků, které uspokojují i konkurenční firmy. Firma KREDIT uspokojuje hlavní potřeby svých zákazníků. Jedná se o efektivní skladování, tedy efektivní využití skladovacího prostoru. Kladem je i úspora energie, bezpečné skladování a přímý přístup ke každé položce.

Hrozba rostoucí kompetence dodavatelů

Dodavatelé jsou silní, pokud je obor ovládnán několika málo velkými výrobci. U firmy KREDIT jde spíše o distributory, kteří kupují od výrobců diktujících si ceny. Firma si může vybírat mezi více dodavateli, zejména kvůli tomu, že příslušné výrobky od dodavatele nejsou jedinečné. Dodavatel by mohl být silný, pokud by mohl vyhrožovat výrobou finálních výrobků, což nemůže. Síla dodavatelů by se mohla projevit také, pokud by firma nakupovala malé objemy zboží. Firma však nakupuje velké objemy, například 6 000 tun železa.

Hrozba rostoucí kompetence zákazníků

Síla zákazníků by rostla, pokud by jich bylo co do počtu málo, což v tomto odvětví není. Kupující neznámají hrozbu, protože nejsou schopni se spojit do obchodních řetězců. Neexistuje ani žádný jednotný standard nakupovaných předmětů, výrobky od odlišných prodejců jsou proto hůře porovnatelné, což znamená výhodu pro firmu. Jedinou nevýhodou a zároveň hrozbou síly zákazníků je to, že je pro kupující ekonomicky výhodné nakupovat rovnou od několika dodavatelů než pouze o jednoho. Je to pro zákazníka sice výhodné, ale nekomfortní.

Výsledným hodnocením Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil není sice extrémní vysoká ziskovost firmy, ale jde o firmu, která má potenciál a je pro trh zajímavá. Síla odvětvové konkurence je střední, síla nových soutěžících je nízká, hrozba substitučních produktů je velká, hrozba rostoucí kompetence dodavatelů i zákazníků je malá.

5.3 Finanční analýza společnosti

Ve finanční analýze společnosti KREDIT byl analyzován vývoj majetkové a finanční struktury a vývoj zisku. Dále byla provedena analýza absolutních ukazatelů, rozdílových ukazatelů, poměrových ukazatelů, analýza souhrnných ukazatelů a analýza soustavy poměrových ukazatelů.

Celková finanční analýza podniku vychází z údajů z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Tyto účetní výkazy jsou uvedeny v přílohách P VI až P XI. Všechny částky ve výkazech jsou uvedeny v tisících Kč. Údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztrát společnosti za rok 2017 ještě nejsou konečné výsledky oficiálně zveřejněné auditorem, jedná se pouze o výsledky předběžné.

5.3.1 Ekonomická situace společnosti

Společnost KREDIT byla před rokem 2014 v horší situaci. Podnik dosahoval v letech 2010, 2011 a 2013 dokonce ztráty. Největší ztráta za tyto tři roky byla v roce 2011, a to dokonce 11 milionů korun. Ztráty v jednotlivých letech byly ovlivněny především vysokou konkurencí a výkyvy v prodeji výrobků. Rok 2012 skončil ziskem především díky změnám v oblasti obchodu a marketingu, které pozitivně ovlivnily hospodářský vývoj společnosti. Od roku 2014 se firma rozrostla jak na další trhy Evropské unie, tak i na trhy třetích zemí.

Společnost ve všech sledovaných letech 2014 - 2017 dosahovala zisku. Zisk se rok od roku stále zvyšoval a v roce 2017 dosáhl dle dosavadních údajů výše neuvěřitelných 30 milionů korun, což je zhruba o 39 milionů vyšší zisk než firma dosahovala v roce 2014. Ekonomická situace společnosti se opravdu zlepšila, a to především mezi roky 2015 a 2016, kdy se zisk zvýšil o 13 milionů, a také mezi roky 2016 a 2017, kdy byl zisk dokonce o 12 milionů vyšší.

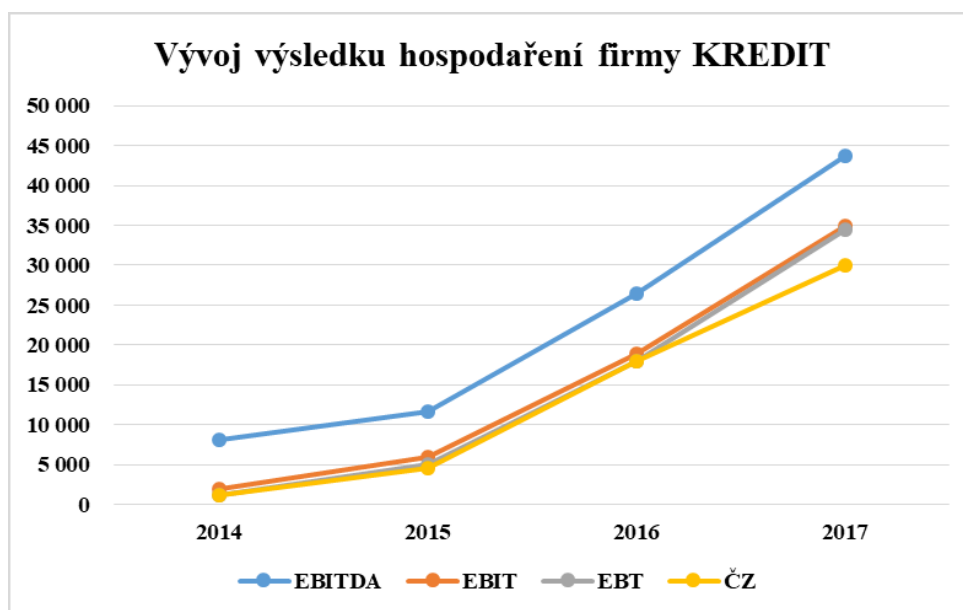
5.3.2 Analýza vývoje zisku

Následující analýza vyjadřuje přehled vývoje zisku, a to v podobě čistého zisku, EBT, EBIT a EBITDA za roky 2014 až 2017. Dle následující tabulky lze vypočítat, jaký čistý zisk zůstává ve firmě za jednotlivé roky. Lze také vyčíst, jaká je výše zisku před zdaněním, tedy před odpočtem daní (EBT), které podnik odvádí státu, a jaké jsou výše zisku před zdaněním a úroky (EBIT) a zisku před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA).

	2014	2015	2016	2017
EBITDA	8 099	11 677	26 395	43 763
EBIT	1 944	5 892	18 847	34 993
EBT	1 118	5 051	18 006	34 472
ČZ	1 118	4 635	18 006	30 027

Tab. 1. Výsledek hospodaření firmy v letech 2014 – 2017 v tis. Kč (Vlastní zpracování)

Dle vypracovaného grafu vývoje výsledku hospodaření je patrný stabilní vývoj všech těchto veličin. Každá z veličin má rostoucí tendenci, kdy obzvláště v letech 2016 a 2017 se vývoj zisku rapidně zvýšil. V roce 2016 se čistý zisk zvýšil o 13 371 tisíc korun a v roce 2017 se dle dosavadních údajů zvýšil dokonce o 12 021 tisíc korun. Z grafu lze také vyčíst, že se výše odpisů rok od roku postupně zvyšovala, proto se zvyšoval rozdíl EBITDA s ostatními ukazateli.



Obr. 9. Vývoj výsledku hospodaření firmy v letech 2014 – 2017 v tis. Kč (Vlastní zpracování)

5.3.3 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů vychází z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Je zde provedena horizontální i vertikální analýza aktiv, pasiv, nákladů a výnosů. Horizontální analýza je uvedena jak v absolutním, tak i v procentuálním vyjádření. Jednotlivé tabulky, ve kterých je provedena horizontální analýza, jsou uvedeny v příloze P IV, a tabulky, ve kterých je uvedena vertikální analýza, jsou uvedeny v příloze P V.

Horizontální analýza aktiv

V tabulce v příloze P IV je uveden vývoj veškerých aktiv za roky 2014 až 2017 v absolutní i procentuální změně. Celková aktiva se v roce 2014 oproti roku 2013 navýšila o 43 milionů korun. K navýšení došlo především v oběžných aktivech, která se zvýšila o 45 025 tisíc korun, a to hlavně zvýšením zásob a krátkodobých pohledávek. Zvýšily se pohledávky z obchodních vztahů kvůli vyšší fakturaci během celého roku. Zvýšení zásob, především materiálu, bylo zapříčiněno zvýšením rozpracovanosti výroby. Na druhou stranu došlo ke snížení dlouhodobého majetku. Tato změna však nebyla tak podstatná, jednalo se pouze o snížení dlouhodobého hmotného majetku, a to o 2 186 tisíc korun, v procentním vyjádření o 3,24 procent.

V roce 2015 oproti roku 2014 se aktiva snížila o 7 628 tisíc korun. Znovu došlo především ke změně u oběžných aktiv, ale jednalo se o změnu opačnou, a to především snížení zásob o necelých 10 %, snížením v důsledku snížení rozpracovanosti výroby. V tomto roce došlo k mírnému poklesu pohledávek v důsledku zlepšení platební morálky odběratelů a efektivnějšího systému realizace pohledávek. Dlouhodobý majetek se zvýšil pouze o 1,29 procent, v absolutním vyjádření šlo o 865 tisíc korun. Došlo ke zvýšení vlivem koupě pozemku v roce 2015. U dlouhodobého nehmotného majetku došlo ke snížení v procentuálním vyjádření o necelých 32 procent, tedy o 518 tisíc korun.

Změna roku 2016 oproti předcházejícímu roku byla značná, jednalo se o celkové navýšení o téměř 58 milionů korun, v procentuálním vyjádření o 36 %. Navýšení aktiv zapříčinilo 55 procentní navýšení oběžných aktiv, především zvýšením nedokončené výroby a polotovárů. Největší procentuální nárůst byl u dlouhodobých pohledávek, i přestože se zvýšily pouze o 1 893 tisíc korun. K poklesu v tomto roce došlo pouze u dlouhodobého nehmotného majetku a u dlouhodobého finančního majetku.

V roce 2017 došlo také k meziročnímu nárůstu aktiv celkově o necelých 55 milionů. Největší procentuální nárůst byl u dlouhodobého nehmotného majetku. Největší absolutní nárůst byl u krátkodobých pohledávek, v důsledku navýšení obrátů. Na druhou stranu se nejvíce snížil krátkodobý finanční majetek o necelých 9 milionů.

Vertikální analýza aktiv

Ve vertikální analýze aktiv je ve všech analyzovaných letech poměr oběžných aktiv vyšší než u dlouhodobého majetku k celkovým aktivům. Oběžná aktiva se pohybují okolo 60 procent. V roce 2014 se dlouhodobý majetek podílel na celkových aktivech 39 procenty.

Podíl byl ovlivněn hlavně dlouhodobým hmotným majetkem. U oběžných aktiv v roce 2014 se krátkodobé pohledávky podílely 38 procenty. V roce 2015 se podíl dlouhodobého majetku zvýšil, jeho podíl byl téměř 42 procent, což bylo zapříčiněno opět nejvyšším podílem dlouhodobého majetku hmotného, došlo k nepatrnému zvýšení také u dlouhodobého finančního majetku o 0,48 procent.

V roce 2016 se opět zvýšil podíl oběžných aktiv o 8 procent. Navýšení bylo zapříčiněno jak zvýšením podílu zásob, tak i podílu krátkodobých pohledávek. U dlouhodobého majetku došlo ke snížení ve všech třech částech. Rok 2017 pokračoval ve zvyšování oběžných aktiv, opět vlivem zvýšení zásob a krátkodobých pohledávek. Naopak došlo ke snížení podílu dlouhodobých pohledávek a krátkodobého finančního majetku.

Horizontální analýza pasiv

V roce 2014 oproti roku 2013 došlo ke zvýšení celkových aktiv o 43 milionů korun. Toto navýšení bylo zapříčiněno hlavně 80 procentním vzrůstem krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Zvýšil se i počet faktur přijatých, především materiálových, a služeb za provedené kooperace. Navýšily se i krátkodobé bankovní úvěry.

V roce následujícím došlo k meziročnímu celkovému snížení o 4,48 procent. Bylo to způsobeno jak zvýšením vlastního kapitálu, tak i snížením cizích zdrojů. U vlastního kapitálu došlo k navýšení obou výsledků hospodaření hlavně kvůli tomu, že podnik dosahoval od roku 2014 zisku. U cizích zdrojů se krátkodobé závazky snížily téměř o 14 milionů korun. K tomuto poklesu došlo v důsledku plynulejšího cash flow souvisejícím s úhradami pohledávek.

Rok 2016 oproti roku 2015 znamenal opět zvýšení pasiv, a to o neuvěřitelných 57 994 tisíc korun, procentuálně o 35, 69 procent. U vlastního kapitálu toto zvýšení opět ovlivnil výsledek hospodaření, tedy zisk, který podnik vykazoval. U cizích zdrojů se zvýšily krátkodobé závazky stejně jako v roce 2014 zvýšením fakturace vlivem zvýšení zásob. K navýšení došlo i u rezervy na daň z příjmu a u časového rozlišení – pouze u výdajů příštích období.

V roce 2017 došlo taktéž k meziročnímu vzrůstu celkových pasiv v absolutním vyjádření o 54 253 tisíc korun. V tomto roce došlo opět k navýšení výsledků hospodaření. Cizí zdroje se navýšily i přes ponížení rezerv a také snížení dlouhodobých závazků až o 41 %. Krátkodobé závazky byly opět navýšeny kvůli zvýšené produktivitě firmy, z hlediska vyšší poptávky, vyšší rozpracovanosti zakázek a vyšší potřebě materiálu v podniku. Došlo taktéž

k navýšení bankovních úvěrů, dokonce o 28,10 %. Toto navýšení zapříčinilo zvýšení kontokorentního úvěru.

Vertikální analýza pasiv

Ve všech letech se podíl cizích zdrojů pohyboval okolo 60 procent. V roce 2014 se na vlastním kapitálu nejvíce podílel výsledek hospodaření minulých let, a to téměř 24 %. Necelými šesti procenty se podílel i základní kapitál. Cizí zdroje byly se 48,63 procenty ovlivněny krátkodobými zdroji a s 17,49 procenty také bankovními úvěry. V roce 2015 se zvýšil podíl vlastního kapitálu vlivem zvýšení základního kapitálu a výsledku hospodaření jak běžného, tak i minulého období. U cizích zdrojů se snížil podíl krátkodobých závazků o 6,24 procent.

V roce 2016 se podíl vlastního kapitálu opět snížil. Ke snížení došlo hlavně u výsledku hospodaření minulých let. Na druhou stranu došlo ke zvýšení výsledku hospodaření minulého období. U cizích zdrojů se o 8 procent zvýšily krátkodobé závazky. V roce 2017 se podíl vlastních zdrojů zvýšil, a to v první řadě výsledkem hospodaření minulých let. U cizích zdrojů se změnil podíl hlavně u krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Snížil se o 4 procenta.

Horizontální analýza nákladů

V horizontální analýze nákladů došlo v roce 2014 oproti předchozímu roku k celkovému navýšení. Největší změna byla zaznamenána u nákladů na zboží, v absolutním vyjádření šlo téměř o 28 milionů. K velkému navýšení došlo i u spotřeby materiálu a energie, což bylo zapříčiněno zvýšenou potřebou materiálu vlivem navýšení výroby. Největší procentuální navýšení bylo u zůstatkové ceny dlouhodobého majetku a materiálu kvůli opotřebení dlouhodobého majetku.

V roce 2015 oproti roku 2014 došlo také k navýšení, především opět u spotřeby materiálu. Ke zvýšení došlo také u osobních nákladů, v procentním vyjádření o 15,51 %, vlivem zvýšení počtu pracovníků o 23 zaměstnanců. V tomto roce došlo také k celkovému snížení nákladů na zboží celkově o 34,91 %. Došlo také ke snížení rezerv a opravných položek o 3,4 milionů korun vlivem rozpuštění opravných položek.

V roce 2016 se z hlediska nákladů taktéž došlo ke zvýšení především výkonové spotřeby, tedy spotřeby materiálu a energie a služeb, a to celkově o 65,08 %, v absolutním vyjádření o 126 029 tisíc korun. K navýšení došlo především kvůli zvýšení využívání výrobních ko-

operací, náklady za služby se totiž zvýšily téměř o 90 procent. Spotřeba materiálu a energie se zvýšila vlivem zvyšování produkce firmy. K větší změně došlo opět u osobních nákladů vlivem zvyšování mezd a také přijetí nových 21 pracovníků, především šlo o dělníky, kterých bylo přijato celkem 16.

V posledním analyzovaném roce došlo také ke zvýšení téměř u všech položek nákladů, ale celkově k nejnižšímu zvýšení za všechny roky. Výkonová spotřeba se zvýšila pouze o 11,55 % a náklady na zboží dokonce poklesly. Osobní náklady se opět zvýšily vlivem vyššího počtu zaměstnanců a zvýšení mezd zaměstnanců. Ke zvýšení došlo i u rezerv a opravných položek vlivem tvorby nové opravné položky. Ostatní položky zaznamenaly pouze mírný nárůst nebo pokles.

Vertikální analýza nákladů

Ve vertikální analýze nákladů se ve všech letech výkonová spotřeba pohybovala od 55 do 71 procent. V roce 2014 byly náklady na zboží za všechny analyzované roky nejvyšší, tvořily téměř 20% z celkových nákladů. Spotřeba materiálu a energie tvořila největší část nákladů, procentuálně 38,85 %. V roce 2015 se náklady na zboží snížily o 7 %, zato došlo ke zvýšení spotřeby materiálu a energie.

V roce 2016 byl podíl výkonové spotřeby na celkových nákladech 68,49 procent, z toho 47,06 % tvořila spotřeba materiálu a energie a 21,43 % tvořily služby. Osobní náklady tvořily necelých 19 procent. V roce 2017 byl podíl výkonové spotřeby jak zvýšením služeb, tak i zvýšením spotřeby materiálu a energie. Podíl nákladů na zboží v tomto roce poklesl na 8,36 procent.

Horizontální analýza výnosů

U horizontální analýzy výnosů lze vidět posun v jednotlivých letech ve všech položkách výnosů. Nejvíce se zvyšovaly tržby za výrobky a služby. Pouze v roce 2014 oproti roku 2013 došlo ke snížení těchto tržeb z důvodů nižší produkce výrobků. U ostatních položek došlo ke zvýšení, v první řadě tržeb za zboží o 36 milionů korun. Zvýšila se i změna stavu zásob vlastní činnosti. K tomuto zvýšení došlo hlavně vlivem vyšší poptávky po zboží a vyšší rozpracovanosti zakázek na konci roku dokončených až v roce 2015.

Rok 2016 byl oproti předchozímu roku pro firmu z hlediska produkce efektivnější. Došlo ke zvyšování prodeje výrobků a služeb o 64 740 tisíc korun. Snížily se tržby za zboží, roz-

pracovanost zakázek z minulého roku a o 326 tisíc korun se snížila také aktivace, v procentuálním vyjádření se jednalo o 93,95 %.

Rok 2016 oproti předchozímu roku byl z hlediska zvyšujících se výnosů ten nejlepší. Výkony se zvýšily dokonce o 152 750 tisíc korun. Na zvýšení se v první řadě podílely hlavně tržby za výrobky a služby poskytované zákazníkům. Navýšila se změna stavu zásob, firmě tedy rostou zásoby kvůli vyšší rozpracovanosti. K mírnému navýšení došlo i u aktivace. O 3 miliony se snížily tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu. K poklesu došlo i u ostatních finančních výnosů.

Rok 2017 oproti předchozímu zaznamenal také navýšení výnosů. Opět došlo k navýšení celkových výkonů o 55 milionů korun. K navýšení tržeb došlo vlivem navýšení zakázek a expanze výroby na další zahraniční trhy jak Evropské unie, tak i třetích zemí. O necelých 9 milionů korun se ponížily v tomto roce tržby za zboží, v procentuálním vyjádření šlo o 13,48 %.

Vertikální analýza výnosů

Ve všech analyzovaných letech tvořily výkony hlavní část výnosů. V roce 2014 se na výnosech nejvíce podílely tržby za výrobky a služby. Čtvrtinu výnosů tvořily také výnosy za zboží. V roce 2015 se podíl snížil u tržeb za zboží, zhruba o 10 %, o tuto část se zvýšil podíl tržeb za výrobky a služby. V tomto roce se snížil podíl změny stavu zásob vlastní činnosti o 1,44 %.

V letech 2016 a 2017 se podíl výkonů pohyboval okolo 86 procent. V těchto letech se postupně také stále snižoval podíl tržeb za zboží. Tržby za výrobky a služby se stále držely nad hranicí osmdesáti procent. U ostatních výnosů, jako například aktivace, tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu, výnosové úroky, ostatní provozní nebo finanční výnosy byl podíl nižší než 1 procento.

5.3.4 Analýza rozdílových ukazatelů

V analýze rozdílových ukazatelů je uveden ukazatel čistého pracovního kapitálu a ukazatel poměru čistého pracovního kapitálu k oběžným aktivům. U hodnoty ČPK může docházet buď ke rekapitalizaci, nebo podkapitalizaci. V podniku dochází k překapitalizaci, což znamená, že podnik kryje část oběžných aktiv dlouhodobým kapitálem.

Pro krytí neočekávaných závazků má firma dostatečně vysoký „finanční polštář“, protože hodnoty čistého pracovního kapitálu jsou ve všech letech kladné. Čistý pracovní kapitál

se rok od roku zvyšoval zejména kvůli vysokému nárůstu oběžných aktiv, a to ve všech letech. Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech dosahuje každým rokem více než 19 procent.

	2014	2015	2016	2017
ČPK (v tis. Kč)	19 929	24 818	33 533	66 283
ČPK/OA	19,42 %	26,49 %	23,04 %	34,24 %

Tab. 2. Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

5.3.5 Analýza poměrových ukazatelů

Analýza poměrových ukazatelů zahrnuje ukazatele zadluženosti, multiplikátor vlastního kapitálu, rentability, likvidity a aktivity. K výpočtu ukazatelů byla použita data z rozvahy a výkazu zisku a ztrát za roky 2014 až 2017. Všechna potřebná data jsou uvedena v přílohách P VI až P XI.

Zadluženost

Ukazatele zadluženosti sledují vztah mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem. Měří výši rizika, kterým by společnost mohla být ohrožena. V následující tabulce jsou uvedeny vybrané ukazatele zadluženosti. Celková zadluženost firmy by se měla pohybovat v doporučených hodnotách od 30 do 60 procent. Zadluženost podniku byla ve všech letech vyšší, pohybovala se od 64 do 68 procent. I přesto, že je zadluženost vyšší, nemusí to pro podnik být negativní. V dobře fungující firmě může naopak pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu.

Míra zadluženosti neboli zadluženost vlastního kapitálu poměruje cizí zdroje s vlastním kapitálem. Ve všech letech 2014 až 2017 převyšovaly cizí zdroje kapitál vlastní, v letech 2014 a 2016 dokonce dvojnásobně. Podíl závazků ve firmě je větší, čím vyšší je hodnota tohoto ukazatele.

Ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji v prvních dvou letech 2014 a 2015 vyšly pod číslem 1, což znamená, že podnik musí krýt část svého dlouhodobého majetku i krátkodobými zdroji. Tato výsledná hodnota mohla podniku způsobit problémy s úhradou svých závazků. Naopak v následujících letech 2016 a 2017 hodnota vzrostla nad hodnotu 1, tudíž financuje dlouhodobá aktiva dlouhodobými zdroji. Podnik tedy splňuje zlaté pravidlo financování. V roce 2017 lze také říci, že dlouhodobá aktiva podnik dokázal

pokryt ze svého vlastního kapitálu, což poukazuje na vysokou finanční stabilitu a konzervativní strategii financování.

Z hlediska úrokového krytí si podnik vede dobře. V každém roce čistý zisk převyšuje hodnotu nákladových úroků, a to dokonce několikanásobně. Především v letech 2016 a 2017 hodnota úrokového krytí výrazně vzrostla. Podnik tedy neměl problémy s pokrytím potenciálních úroků z půjček ziskem. Znamená to, že firma disponuje dostatečně vysokou kapacitou k příjmu dalších bankovních úvěrů.

	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	68,41%	64,13%	66,86%	64,31%
Míra zadluženosti	2,20	1,81	2,07	1,83
DL. zdroje/DL. majetek	0,85	0,93	1,08	1,40
Úrokové krytí	2,35	7,01	22,40	67,27

Tab. 3. Vybrané ukazatele zadluženosti firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

V následující tabulce je uveden multiplikátor vlastního kapitálu. Tento ukazatel ohlašuje, kolikrát je vlastní kapitál zvětšen použitím cizího kapitálu, který používá jako zdroj financování. Ve společnosti KREDIT by zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu, a to ve všech analyzovaných letech 2014 – 2017.

	2014	2015	2016	2017
EBT/EBIT	0,58	0,86	0,96	0,99
A/VK	3,22	2,83	3,09	2,74
Multiplikátor VK	1,85	2,43	2,96	2,70

Tab. 4. Multiplikátor vlastního kapitálu firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

Rentabilita

Tyto ukazatele měří ziskovost vloženého kapitálu do podniku. Rentabilita se počítá pomocí čistého zisku a zisku před zdaněním a úroky. Rentabilita firmy KREDIT byla ve všech letech pozitivní, což znamená, že je podnik ve všech analyzovaných letech ziskový. Nejlépe dopadl rok 2017, a to u všech ukazatelů rentability.

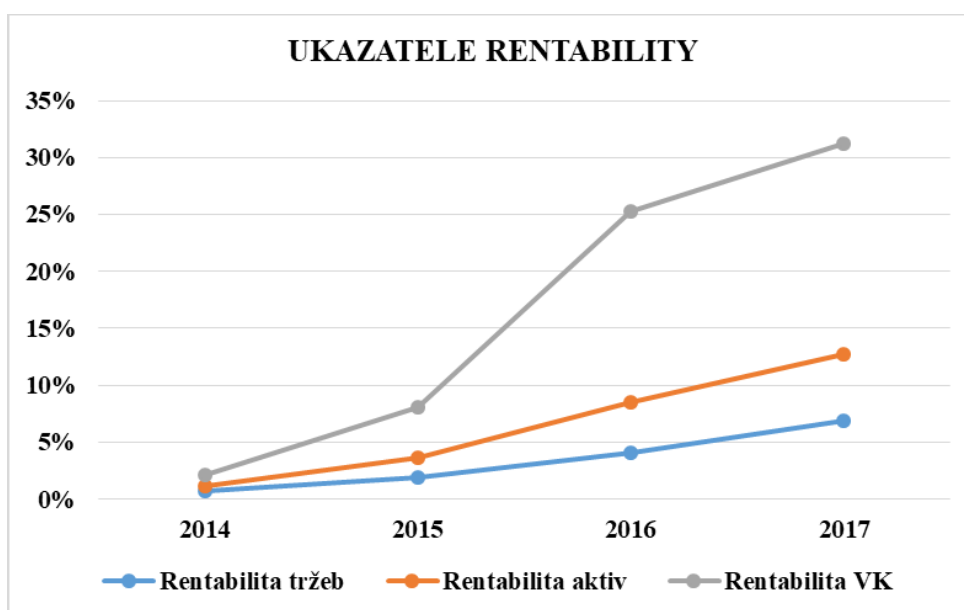
Zisková marže z tržeb udává, kolik procent zisku přináší jedna koruna tržeb. Ukazatel by měl mít rostoucí tendenci, což také ve všech letech vykazoval. Rentabilita aktiv měří produkční sílu firmy. Nejvíce se výkonnost podniku meziročně navýšila mezi lety 2015 a 2016. Rentabilita vlastního kapitálu se zabývá efektivitou vloženého kapitálu do společ-

nosti. I tento ukazatel vykazoval rostoucí tendenci ve všech letech. Největší navýšení bylo opět mezi lety 2015 a 2016.

	2014	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb	0,69 %	1,86 %	4,04 %	6,92 %
Rentabilita aktiv	1,14 %	3,63 %	8,55 %	12,74 %
Rentabilita VK	2,12 %	8,07 %	25,26 %	31,18 %

Tab. 5. Vybrané ukazatele rentability firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

Následující graf zachycuje vývoj vybraných ukazatelů rentability. Nejlépe na tom byla rentabilita vlastního kapitálu, a to ve všech letech. Tento ukazatel by měl dosahovat vyšších hodnot než ukazatel rentability aktiv, což také ve všech letech firma splňuje. Na grafu jde vidět, že se rapidně zvýšila rentabilita vlastního kapitálu v letech 2016 a 2017, především kvůli zvýšení vlastního kapitálu.



Obr. 10. Vybrané ukazatele rentability firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

Likvidita

Ukazatele likvidity zjišťují schopnost hradit své závazky. I u těchto ukazatelů literatura uvádí doporučené hodnoty, kterých by se měl podnik držet. Hlavní ukazatele, které dávají do poměru to, čím je možné platit, s tím, co je nutno zaplatit, jsou běžná, pohotová a hoto-
vostní likvidita.

Běžná likvidita by se měla pohybovat v rozmezí hodnot od 1,5 do 2,5. Podnik se v letech 2014, 2015 a 2016 nedostal do rozmezí doporučených hodnot. Dosažené výsledky byly nižší. Pouze v roce 2017 dosáhla firma doporučených hodnot, zejména kvůli zvyšujícím se oběžným aktivům.

Doporučené hodnoty pohotové likvidity jsou v rozmezí od 1,1 až do 1,5. V podniku se pohotová likvidita pohybuje spíše okolo hodnoty 0,9, tedy pod hranicí stanoveného rozmezí. Nejblíže k doporučeným hodnotám byla firma v roce 2017. Podniku by se podařilo zvýšit hodnoty pohotové likvidity, pokud by snížila své krátkodobé závazky.

Hotovostní likvidita by se měla pohybovat v rozmezí hodnot 0,2 až 0,5. Firma sice nedosáhla těchto doporučených hodnot ani v jednom roce, ale nejvíce se hodnotě přiblížila v roce 2016. V tomto roce se ve firmě zvýšil krátkodobý finanční majetek o více než polovinu než v roce 2015. Pokud by firma snížila krátkodobé závazky, mohla by se dostat na hodnoty, které doporučuje literatura.

	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,24	1,36	1,39	1,61
Pohotová likvidita	0,85	0,92	0,93	1,01
Hotovostní likvidita	0,06	0,07	0,10	0,01

Tab. 6. Vybrané ukazatele likvidity firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

Aktivita

Posledními poměrovými ukazateli jsou ukazatele aktivity. Ty měří především využití majetku podniku. Jak účinně a taktéž jak rychle podnik využívá svůj majetek. Použitými ukazateli jsou obratovost celkových aktiv, pohledávek a závazků a doba obratu zásob, pohledávek a závazků, vyjádřená ve dnech.

Prvním ukazatelem je ukazatel obratovosti aktiv, který udává, kolikrát se za rok celková aktiva obrátí. Obrat aktiv byl ve všech letech vyšší než 1. Literatura uvádí minimální požadovanou hodnotu 1. Výsledné hodnoty jsou proto pro společnost pozitivní. V roce 2016 se hodnota zvýšila nejvíce, v tomto roce bylo z jedné koruny majetku dosaženo 2,12 korun tržeb.

U hodnoty obratovosti pohledávek by se měla hodnota zvyšovat. Dle literatury platí, že čím vyšší hodnota, tím lépe. Mezi roky 2014 a 2015 byl meziroční nárůst o 1,09. Poté v následujících dvou letech hodnota klesla až na hodnotu 4,20, celkem se snížila o hodnotu 1,18. I přes pokles hodnot v letech 2016 a 2017 dosahuje ukazatel stále vysokých hodnot.

Nejvyšší hodnota v roce 2015 znamenala, že z jedné koruny pohledávek bylo dosaženo 5,38 korun tržeb.

Obratovost závazků sleduje solidnost firmy vůči svým dodavatelům. Nejvyšší hodnota byla v roce 2015, a to hodnota 4,60. A na druhou stranu nejnižší hodnotou je hodnota 3,05 v roce 2017.

Doba obratu zásob udává, za jakou dobu (ve dnech) firma prodá své zásoby. U tohoto ukazatele platí, že čím kratší doba, tím lépe pro firmu. Hodnota ukazatele byla nejnižší v letech 2015 a 2016, kdy v roce 2015 doba obratu trvala pouze 34 dní. V roce 2017 byl počet dnů nejvyšší. V tomto roce byly zásoby na skladě 51 dní, a vázaly na sebe tak finanční prostředky.

Ukazatel doby obratu pohledávek udává průměrnou dobu, za kterou nám zákazník pohledávku zaplatí. Nejlepší výsledky, v tomto případě ty nejnižší výsledky, byly dosaženy opět v letech 2015 a 2016. V roce 2015 byly pohledávky splaceny pouze za 67 dní, což je pro firmu velmi dobrý výsledek. Naopak v roce 2017 splacení pohledávek trvalo dokonce 86 dní, tolik dní byly vázány v pohledávkách finance podniku.

U doby obratu závazků by hodnota měla být alespoň ve výši doby obratu pohledávek, finanční rovnováha by díky tomu nebyla narušena. Dle výsledných hodnot firma přesáhla hodnotu doby obratu pohledávek ve všech letech, což je pozitivní vývoj. Čím vyšší hodnota závazků, tím lépe. Pokud by tomu bylo naopak, musel by podnik financovat dodavatele ze svých zdrojů. Nejlepším rokem z hlediska doby obratu závazků byl rok 2017, kdy doba obratu trvala 118 dní.

	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	1,65	1,95	2,12	1,84
Obratovost pohledávek	4,29	5,38	5,25	4,20
Obratovost závazků	3,38	4,60	3,32	3,05
DO zásob (dny)	41	34	35	51
DO pohledávek (dny)	84	67	69	86
DO závazků (dny)	106	78	108	118

Tab. 7. Vybrané ukazatele aktivity firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

5.3.6 Analýza soustavy poměrových ukazatelů

Soustavy poměrových ukazatelů jsou využívány, pro pochopení vazeb mezi jednotlivými ukazateli. Slouží k posouzení celkové finanční situace podniku. Rozklad Du Pont a Spider analýza.

Pyramidový rozklad Du Pont

Pyramidový rozklad Du Pont znázorňuje závislost rentability vlastního kapitálu na ziskové marži, obratu aktiv a na finanční páce. Pyramidový rozklad společnosti je uveden v příloze P III. V rozkladu jsou zobrazeny jednotlivé vazby daných ukazatelů jednotlivě za roky 2014 až 2017.

Na vrcholu pyramidového rozkladu je ukazatel Rentability vlastního kapitálu (ROE), který uvádí, kolik čistého zisku připadá na korunu investovaného kapitálu. ROE je hlavním ukazatelem podnikové výkonnosti. Tento ukazatel se ve všech letech postupně zvyšoval, což je pro firmu kladný vývoj. Největší meziroční nárůst tohoto ukazatele byl mezi roky 2015 a 2016, a to až o 17 %.

Základem rozkladu Du Pont je zjištění toho, co nejvíce ovlivnilo ukazatel ROE. Ukazatel byl ovlivněn z velké části především podílem aktiv na vlastním kapitálu. Nejvyšší podíl aktiv na vlastním kapitálu byl v roce 2014 a také 2016, což zapříčinila z velké části zadluženost vlastního kapitálu.

Rentabilita vlastního kapitálu byla ovlivněna také podílem čistého zisku na výnosech, a to hlavně v roce 2017, kdy hodnota vzrostla téměř až na 6 %. ROE byl z určité části ovlivněn také podílem výnosů na aktivech, kde se výsledné výpočty pohybovaly okolo hodnoty 2. Podíly v jednotlivých letech byly ovlivněny z velké části podílem výnosů na dlouhodobém hmotném majetku, kde se výsledky pohybovaly od hodnoty 4 do 7.

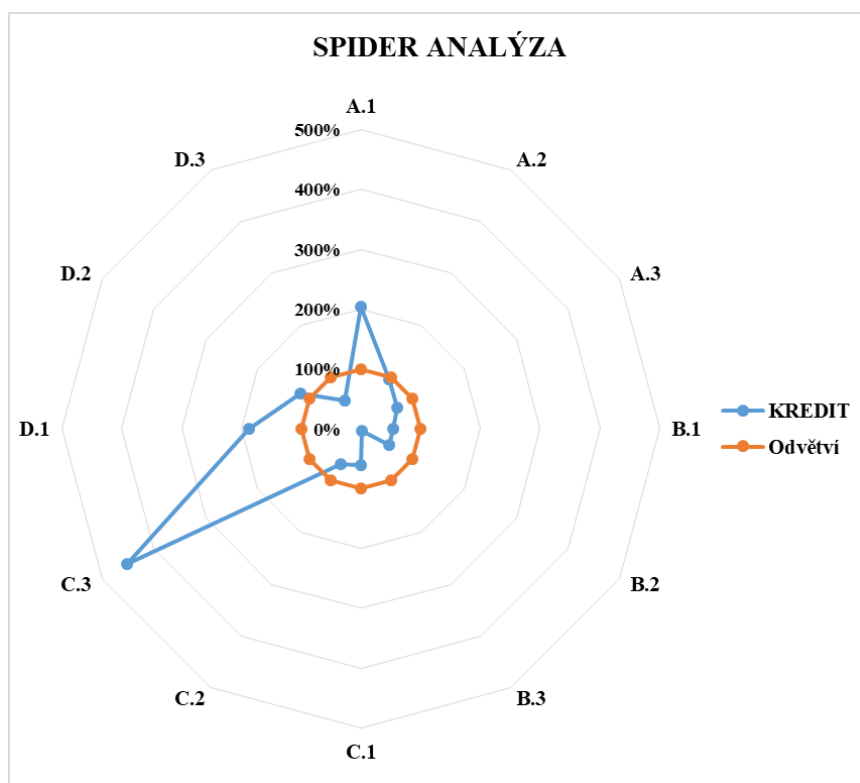
SPIDER analýza

SPIDER analýza porovnává dané ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a obratovosti. Tyto ukazatele podniku jsou dány do poměru s ukazateli z odvětví, do kterého podnik spadá. Jedná se o odvětví 25 – Výroba kovových konstrukcí, výrobků kromě strojů a zařízení členěné dle CZ NACE. Účetní výkazy daného odvětví jsou uvedeny v příloze P XII, kde částka nákladových úroků po rok 2016 je zatím odhadem MPO. Všechny údaje jsou čerpány z Ministerstva průmyslu a obchodu.

Porovnání roku 2016		KREDIT	Odvětví
Rentabilita	A.1 Rentabilita vl. kapitálu	25,26 %	12,40 %
	A.2 Rentabilita aktiv	8,55 %	8,92 %
	A.3 Rentabilita tržeb	4,04 %	5,81 %
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	1,54	2,84
	B.2 Pohotová likvidita	0,99	1,80
	B.3 Hotovostní likvidita	0,01	0,41
Zadluženost	C.1 Vlastní kapitál/Aktiva	0,32	0,53
	C.2 Krytí dl. majetku dl. kapitálem	1,08	1,60
	C.3 Úrokové krytí	22,40	4,96
Obratovost	D.1 Obrat aktiv	2,12	1,13
	D.2 Obrat pohledávek	5,25	4,45
	D.3 Obrat závazků	3,32	6,16

Tab. 8. Porovnání poměrových ukazatelů společnosti a daného odvětví za rok 2016 (Vlastní zpracování na základě údajů z MPO)

Pomocí předchozí tabulky byl vytvořen paprskovitý graf pro SPIDER analýzu. Na grafu je znázorněn podíl podniku k odvětví, tedy jak se podnik odchyluje od jeho odvětví. Již dle pohledu na graf je známo, že se odvětví pohybuje ve vyšších hodnotách než podnik, ale ne u všech ukazatelů.



Obr. 11. SPIDER analýza poměrových ukazatelů společnosti a daného odvětví za rok 2016 (Vlastní zpracování dle údajů z MPO)

Nejvíce se podnik odchýlil od odvětví u hodnoty úrokového krytí, kdy dle poměru vysokého výsledku hospodaření a nízkých nákladových úroků byla vypočítána vysoká hodnota tohoto ukazatele. Vyšších hodnot podnik disponuje i při obratu aktiv, obratu pohledávek a vyšší hodnotu dosahuje podnik i při rentabilitě vlastního kapitálu.

U hodnoty běžné likvidity se podnik pohybuje v požadovaném rozmezí, tedy 1,5 – 2,5. Taktéž tomu je i u pohotovostní likvidity, kde se podnik opět pohybuje v rozmezí 1 – 1,5, zatímco hodnota daného odvětví je 1,80. U všech ostatních jsou hodnoty podniku nižší než hodnoty odvětví. Největší odchylky nižších hodnot podniku jsou evidovány u obratu závazků a hotovostní likvidity.

5.3.7 Analýza souhrnných ukazatelů

Souhrnné ukazatele hodnotí finanční zdraví podniku a také jeho schopnosti přežít. Pro hodnocení podniku jsou vybrány hlavně bankrotní ukazatele. Těmito ukazateli jsou Altmanův model neboli Z-skóre, Index IN 01 a Index IN 95.

Altmanův model - Z-skóre

Altmanovým modelem je hodnocena finanční situace podniku. Existují doporučené hodnoty, kterých by se měl podnik držet, aby předešel finančním problémům. Uspokojivá finanční situace je při hodnotě vyšší než 2,99. Mezi hodnotami 1,81 až 2,99 se jedná o nevyhraněnou finanční situaci a u hodnoty nižší než 1,81 se může podnik dostat do finančních problémů.

Dle tabulky se ve všech letech podnik pohyboval v rozmezí hodnot 1,81 až 2,99, byl tedy v nevyhraněné finanční situaci. Pohyboval se v tzv. „šedé zóně“. V roce 2014 se hodnota Altmanova modelu přibližovala spíše hodnotě, která by mohla pro firmu znamenat finanční problémy. Avšak od roku 2015 se hodnoty zvýšily až k hodnotě, která by znamenala pro firmu uspokojivou finanční situaci.

	2014	2015	2016	2017
ČPK/Aktiva	0,084	0,110	0,109	0,173
Nerozdělené zisky/A	0,202	0,257	0,169	0,170
EBIT/Aktiva	0,036	0,036	0,266	0,396
VK/Cízi zdroje	0,190	0,551	0,203	0,229
Tržby/Aktiva	1,642	1,945	2,113	1,837
Z-skóre	2,154	2,899	2,859	2,805

Tab. 9. Altmanův model firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

Index IN 95

Dalším bankrotním ukazatelem je Index IN 95. Tento index poukazuje taktéž na ohrožení podniku bankrotem. I zde, jako u Altmanova modelu, existují doporučené hodnoty pro podnik. Podniky s dobrým finančním zdravím se pohybují okolo hodnoty vyšší než 2. Finanční problémy podniku jsou v rozmezí hodnot 1 a 2. A velmi špatné finanční zdraví je hodnoceno hodnotou nižší než 1.

Následující tabulka poukazuje na to, že ve všech letech 2014 až 2017 výsledky převýšily požadovanou hodnotu 2. Znamená to tedy, že podnik má dobré finanční zdraví. Hodnoty se navíc rok od roku zvyšují, což je pro podnik také žádoucí.

	2014	2015	2016	2017
Aktiva/Cizí kapitál	0,351	0,374	0,359	0,373
EBIT/Nákladové úroky	0,259	0,771	2,464	7,400
EBIT/Aktiva	0,121	0,383	0,902	1,344
Výnosy/Aktiva	0,803	0,897	0,974	0,847
OA/Kr.závazky a úvěry	0,091	0,095	0,103	0,117
Záv. Po lhůtě splat./Výnosy	0,960	0,457	0,616	0,553
Index IN95	2,584	2,976	5,418	10,634

Tab. 10. Index IN 95 firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

Index IN 01

Posledním index, Index IN 01, spojuje bonitní i bankrotní model. Výsledné hodnoty, které převyšují 1,77, znamenají, že podnik tvoří hodnotu. Na druhou stranu s hodnotami nižšími než 0,75 se potýkají podniky s finančními problémy. V rozmezí hodnot se opět jedná o „šedou zónu“.

Z hlediska dosažených hodnot lze říci, že rok 2014 byl na hraně hodnoty, která rozhoduje o tom, zda může mít podnik finanční problémy nebo se pohybuje v „šedé zóně“. V následujícím roku se hodnota zvýšila, ale stále zůstává v „šedé zóně“. Zatímco od roku 2016 se hodnoty posunuly nad hodnotu, která znamená, že podnik tvoří hodnotu.

	2014	2015	2016	2017
Aktiva/Cizí kapitál	0,190	0,203	0,194	0,202
EBIT/Nákladové úroky	0,094	0,280	0,896	2,691
EBIT/Aktiva	0,045	0,142	0,335	0,499
Výnosy/Aktiva	0,346	0,409	0,445	0,386
OA/Kr.závazky a úvěry	0,082	0,085	0,093	0,105
Index IN01	0,757	1,120	1,963	3,884

Tab. 11. Index IN 01 firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)

5.3.8 Shrnutí finanční analýzy

Prostřednictvím finanční analýzy bylo zjištěno, že se pozice firmy od roku 2013 postupně zlepšovala. V roce 2013 firma dosahovala ztráty. Rok 2014 byl proto cílený pro nutné změny především v oblasti obchodu a marketingu. Od roku 2014 se hospodářský výsledek firmy neustále zvyšoval.

Zvyšoval se i ukazatel čistého pracovního kapitálu, což znamená, že ve firmě neustále dochází k překapitalizaci. Pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech letech měla i hodnota multiplikátoru vlastního kapitálu. Meziročně se navyšovaly i hodnoty běžné likvidity, což je pozitivní vývoj, jelikož se firma začala přibližovat, popřípadě již dosáhla, doporučených hodnot. Postupně se rok od roku zvyšovala i rentabilita tržeb, aktiv i vlastního kapitálu.

V roce 2014 byly nastartované pozitivní trendy v oblasti vývoje výsledku hospodaření. Od roku 2014, oproti roku 2013, se firma rozrostla na další trhy Evropské unie a na trhy třetích zemí. Pozitivní vývoj byl v oblasti obratu, rentability, likvidity i rozvoji interního prostředí společnosti. K velkému zvýšení došlo u krátkodobých pohledávek i taktéž u zásob. Navýšení bylo zaznamenáno také u změny stavu zásob vlastní činnosti vlivem vyšší poptávky po zboží a vyšší rozpracovanosti zakázek na konci roku, dokončených až v roce následujícím.

V roce 2015 byla zásadní práce útvaru obchodu, který obnovil a rozšířil distribuční síť v Evropě a expandoval na nové trhy v Asii, a byly otevřeny i distribuční kanály na trhu zemí Afriky. Objem zakázek rostl v průběhu celého roku a výše výkonů firmy se postupně začala zvyšovat.

Mezi roky 2015 a 2016 se situace podniku zlepšila nejvíce. Díky výsledkům minulého roku firma dosáhla finanční stability a dynamiky rozvoje obchodu s pozitivním dopadem na tvorbu hospodářského výsledku. Šlo především o zvyšování výkonů dokonce o 58 %. Došlo i k velkému navýšení aktiv, zejména zásob a krátkodobých pohledávek. Zisk se mezi těmito roky navýšil dokonce o 15 milionů.

Rok 2017 byl ze všech roků pro firmu nejvíce prospěšný. Zisk se navýšil na neuvěřitelných 34 milionů korun, byl tedy zhruba o 33 milionů vyšší než zisk, který firma dosahovala v roce 2014. V tomto roce firma také vykazovala nejlepších hodnot ve všech ukazatelích analýzy.

K navýšení zisku v letech 2016 a 2017 přispěl především obchodní úsek vlivem zvýšení obchodních aktivit, což se pozitivně projevilo na zisku zvýšením tržeb. Jedním z vlivů bylo i oživení v průmyslu. Pozitivní vliv na výši zisku měli i investice do výrobních procesů a produktů v letech 2014 a 2015, které začali generovat zisky a zvyšovat přidanou hodnotu v letech následujících.

5.4 Externí analýza

Externí analýza firmy KREDIT se zabývá analýzou dodavatelů, odběratelů a taktéž konkurence.

Dodavatelé

Firma KREDIT má mnoho dodavatelů, od kterých odebírá především hutní materiál, elektro materiál, materiál do lakovny a spoustu dalších. Pro firmu je velmi důležitá dlouhodobá spolupráce s těmito dodavateli, u kterých ví, jakou může očekávat kvalitu daného materiálu. Firma již dlouhé roky spolupracuje s několika hlavními dodavateli, se kterými udržuje loajalitu.

V následující tabulce je uvedeno 10 hlavních dodavatelů firmy KREDIT za rok 2017. Největším dodavatelem je firma B&B commercial activity s.r.o. Fakturace této firmy tvořila 16,62 % z celkové hodnoty závazků z obchodních vztahů. Dalšími méně důležitými firmami je firma NORD, METALSISTEM a Feron.

Dodavatelé	Fakturovaná částka	Procentuální vyjádření
B B commercial activity s.r.o.	66 317 654	16,62 %
NORD - Poháněcí technika, s.r.o.	32 804 297	8,22 %
METALSISTEM S.p.A.	29 864 637	7,48 %
Feron,a.s.,Divize III., O.Z	29 182 177	7,31 %
ELMO elektro a.s.	20 084 807	5,03 %
K + H, s. r. o.	15 260 150	3,82 %
Baude Kabeltechnik, s.r.o.	13 427 450	3,37 %
ORMIUS s.r.o.	11 130 731	2,79 %
SICK spol. s r.o.	10 557 022	2,65 %
CIAMPALINI COSTRUZIONI	10 411 153	2,61 %

Tab. 12. Hlavní dodavatelé firmy v roce 2017 (Vlastní zpracování)

Odběratelé

Hlavní odběratelé, kteří od firmy nakupují výrobky a služby, jsou uvedeni v následující tabulce. Hlavní odběratelé jsou zahraniční, například firma Jungheinrich Vertrieb je firmou německou. Tato firma se podílí na celkové fakturaci 14,59 procenty. Dle fakturovaných částek za rok 2017 lze posoudit, že firma KREDIT je spolehlivým dodavatelem, ke kterému se firmy vracejí již mnoho let.

Odběratelé	Fakturovaná částka	Procentuální vyjádření
Jungheinrich Vertrieb	75 611 093	14,59 %
BITO-Lagertechnik	25 558 090	4,93 %
OHRA Regalanlagen	21 654 000	4,18 %
Jungheinrich (ČR)	21 239 659	4,10 %
Ferretto Group S.p.A.	15 727 214	3,03 %
Buchwalter Storage	15 482 203	2,99 %
Robering	14 754 241	2,85 %
ZJP, s.r.o.	13 910 338	2,68 %
PEGAS NONWOVENS	13 123 096	2,53 %
Jungheinrich UK	12 981 329	2,50 %

Tab. 13. Hlavní odběratelé firmy v roce 2017 (Vlastní zpracování)

Konkurence

Firma KREDIT se jako každá firma potýká s konkurencí. Hlavním lídrem na trhu výroby skladovacích technologií je firma SSI SCHAEFER, která na trhu působí již 80 let. Firma má několik konkurentů i ve Zlínském kraji. Pro firmu je konkurence důležitá a někdy také vítaná, aby se firma do budoucna stále zlepšovala, vyvíjela a překonávala hranice své úspěšnosti.

5.5 SWOT analýza

V následující tabulce je uvedena SWOT analýza, tedy analýza silných a slabých stránek společnosti, jejích příležitostí a hrozeb.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<p>Významné postavení v České republice i na zahraničním trhu</p> <p>Jazyková flexibilita</p> <p>Dobré vztahy se zákazníky</p> <p>Cenová dostupnost</p> <p>Dlouhodobé postavení firmy na trhu</p>	<p>Špatná komunikace uvnitř podniku</p> <p>Nezastupitelnost lidí</p> <p>Geografické umístění firmy</p> <p>Závislost na dodavatelích</p> <p>Malá kapacita na rozšíření sídla společnosti</p> <p>Vysoké náklady</p>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<p>Rozšíření zakázek na nové trhy v zahraničí</p> <p>Zajištění dlouhodobé věrnosti zákazníků</p> <p>Nové výrobky</p> <p>Nové technologie</p> <p>Praxe studentů</p>	<p>Konkurenční boj</p> <p>Kurzy měn</p> <p>Potíže s včasným placením</p> <p>Malá poptávka</p>

Tab. 14. SWOT analýza (Vlastní zpracování)

Mezi hlavní silné stránky společnosti patří významné postavení v České republice i na zahraničním trhu, jak již bylo řečeno v charakteristice společnosti. Společnost je známá po mnoha zemích jak Evropské unie, tak i ve třetích zemích. Významná je ve firmě také jazyková flexibilita, kde není pro obchodníky jazyková bariéra žádným problémem. Firma zaměstnává obchodníky mluvící jazykem anglickým, německým, polským, ruským a také italským. Důležité jsou pro firmu také vztahy se zákazníky. Jelikož firma na trhu působí již 27 let, vytvořila si stabilní zázemí a taktéž dobré a především dlouhodobé vztahy se zákazníky. V porovnání s ostatními konkurenty firma nabízí výrobky, které jsou cenově dostupné pro všechny zákazníky.

Na druhou stranu má firma, jako každá jiná, i své slabé stránky. Firma je rozdělena na hospodářská střediska, mezi kterými je velmi důležitá komunikace, pokud se tedy jednotlivé úseky špatně domluví, může dojít i k problémům ve výrobě, skladování nebo například v expedici výrobků. Důležitá je také zastupitelnost lidí, například aby dlouhodobě nemocný zaměstnanec mohl být na určitou dobu zastoupen zaměstnancem druhým. Nevý-

hodou pro firmu by mohlo být také geografické umístění firmy, kdy se firma nachází ve Slavkově, tedy zhruba 12 kilometrů od Uherského Brodu. Spousta zákazníků tedy ani neví, kde se obec Slavkov nachází. Firma sídlí v areálu společně i s jinými firmami, existuje zde tedy malá možnost a kapacita na její rozšíření. Slabou stránkou firmy je i závislost na dodavatelích, kdy při zpoždění dodávky materiálu by mohla být ohrožena plynulost výroby. Problém můžou způsobit i vysoké náklady na výrobu, které mohou být spojené se zvýšením ceny výrobků, což může mít zase vliv na poptávku po výrobcích.

Příležitostí pro firmu KREDIT je rozšíření svých výrobků na nové trhy v zahraničí. Již teď firma vyváží do mnoha zahraničních států, cílem společnosti je však být hlavním evropským dodavatelem systému skladování. Pro dlouhodobou prosperitu firmy je také důležité zajištění dlouhodobé loajality zákazníků. Věrnost zákazníků může být docílena například výhodnými nabídkami, například množstevní slevou nebo dalšími benefity. Příležitostí pro firmu by mohl být také vývoj nové technologie. Pomohl by ke snížení nákladů a zvýšení efektivity práce. S novou technologií souvisí i výroba nových výrobků. Díky vývoji nových výrobků by zákazníci měli možnost většího výběru mezi regálovou technikou. Díky tomu by mohlo dojít i ke zvýšení poptávky po výrobcích. Velkým plusem firmy je i poskytování praxe studentům, především praxe ve výrobě. Firma dlouhodobě spolupracuje se Střední průmyslovou školou a Obchodní akademií v Uherském Brodě.

Hlavní hrozbou pro firmu je konkurenční boj. Firma musí být stále v pozoru a nemůže podcenit vstup konkurenčních firem s obdobnými výrobky na trh. Problémem může být i nižší cena nabízená konkurenční firmou a také pokud konkurence nabízí pro zákazníky lepší podmínky. Nevýhodou pro firmu jsou i kurzy měn, zejména když firma vyváží do mnoha zahraničních firem a je ovlivněna změnami kurzu měn. Dlouhodobý pokles poptávky by mohl firmě zapříčinit finanční potíže. Hrozbou jsou pro firmu i potíže s včasným placením, což je ovlivněno především dlouhou dobou splatnosti. Tím je ovlivněno jak placení odběratelům, tak i placení dodavatelů firmě KREDIT.

6 SOUČASNÝ ZPŮSOB HODNOCENÍ VÝKONNOSTI

Ve společnosti KREDIT nyní převládá způsob hodnocení výkonnosti pomocí finančních ukazatelů. Tyto finanční ukazatele jsou zpracovávány díky údajům z výkazů, tedy z rozvahy a výkazu zisku a ztrát. Ve finanční analýze se sledují především poměrové ukazatele, tedy ukazatele rentability, likvidity, aktivity a zadluženosti. Dalšími ukazateli sledovanými ve společnosti jsou ukazatele, které se zabývají efektivností hospodaření, tedy například nákladovost nebo intenzita materiálových, osobních a nákladů za energii. Ve firmě sledují také produktivitu práce z tržeb a ukazatel ekonomické přidané hodnoty. Výsledky finančních ukazatelů se porovnávají jak meziročně, tak i pro důkladnější hodnocení po jednotlivých měsících. Výsledky si firma pro lepší představivost znázorňuje i graficky.

Firma mimo jiné používá také manažerskou výsledovku k hodnocení výkonnosti, především ke zjištění krycího příspěvku rozdělením nákladů na variabilní a fixní. Zjišťuje se také procento plnění plánu porovnáním plánu se skutečností. Při porovnání plánu se skutečností mohou vzniknout odchylky od skutečnosti. Po zjištění odchylek dochází také k analýze příčin vzniku odchylek.

Ve firmě se sledují i jednotlivé nákladové účty a jejich rozdělení podle jednotlivých středisek, například výrobní, odbytové, zásobovací, montáž a servis, jednatelé, ředitelský úsek, personální úsek a další. Jednotlivé nákladové účty jsou rozděleny i jako fixní a variabilní podle středisek. Ve společnosti se vyhodnocují i jednotlivé zakázky podle výše krycího příspěvku, který musí být vyšší než fixní náklady vázané k zakázce, aby byla daná zakázka zisková.

Firma sleduje mnoho ukazatelů a používá mnoho způsobů měření výkonnosti. I přesto existuje ještě mnohem více ukazatelů pro hodnocení podnikové výkonnosti, které firma nevyužívá a které by jí mohly taktéž pomoci k lepším výsledkům.

6.1 Silné a slabé stránky výkonnosti

Silnými stránkami výkonnosti podniku jsou:

- Zlepšení výše hospodářského výsledku – před rokem 2014 byl podnik v horší situaci, vykazoval dokonce i ztráty. Od roku 2014 se odrazil a začal dosahovat ve všech letech zisku. Zisk byl nejvyšší v roce 2017, kdy firma vykazovala zisk ve výši 30 milionů korun.

- Zvyšující se rentabilita – meziročně rostla jak rentabilita tržeb, aktiv tak i vlastního kapitálu. Na zvyšující se rentabilitu vlastního kapitálu měla pozitivní vliv i hodnota multiplikátoru vlastního kapitálu.
- Ukazatele likvidity se dostaly téměř na úroveň doporučených hodnot – běžná likvidita v roce 2017 dokonce dosáhla doporučených hodnot a ve všech ostatních letech dosahovala rostoucího trendu, takže se dá i do budoucna očekávat nárůst. Hodnoty pohotové a hotovostní likvidity se pouze k doporučeným hodnotám postupně přibližovaly.
- Expanze na nové zahraniční trhy – již v současné době firma KREDIT vyváží na mnoho zahraničních trhů, jak v Evropské unii, tak i ve třetích zemích. Cílem firmy do budoucna je i expanze na další trhy a také se stát předním evropským výrobcem a dodavatelem sofistikovaných systémů skladování.

Slabými stránkami výkonnosti podniku jsou:

- Vyšší zadluženost – pokud se celková zadluženost pohybuje nad úrovní doporučených hodnot, nemusí vždy jít o problém. Naopak může pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu.
- Nižší produktivita práce, popř. plně nevyužitá kapacita ve firmě – firma by se měla více zaměřit na celkovou produktivitu práce a na to, zda je plně využita veškerá kapacita ve firmě, například pokud firma nevyrábí pod své možnosti s nízkou produktivitou práce.

6.2 Silné a slabé stránky současného měření výkonnosti

Silnými stránkami současného měření výkonnosti jsou:

- Společnost čerpá z dat, která jsou pro ni snadno získatelná – pro finanční analýzu používá údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztrát sestavených po měsících nebo po letech.
- Finanční ukazatele lze porovnat s odvětvím, do kterého podnik spadá. Podnik spadá do odvětví CZ-NACE 25 - Výroba kovových konstrukcí, výrobků, kromě strojů a zařízení. Pomocí údajů zveřejněných díky Ministerstvu průmyslu a obchodu lze tyto ukazatele porovnat.

- Měsíční porovnávání daných finančních ukazatelů – firma KREDIT porovnává dané ukazatele pro lepší zhodnocení i po měsících a poté dává do srovnání s minulými roky.
- Dlouhodobé plánování budoucích výnosů a nákladů – firma si vypracovává i plány do budoucna, výhledově 3-5 let dopředu. Po vytvoření plánu může provést analýzu odchylek.

Slabými stránkami současného měření výkonnosti jsou:

- Vypočtené ukazatele finanční analýzy jsou pouze ohledem do minulosti – data, která jsou potřebná pro finanční analýzu, jsou čerpána z minulých let, popř. minulých měsíců. Tudíž nemají vypovídací schopnost o současnosti a o budoucnosti podnikové výkonnosti.
- Firma využívá pouze některé finanční ukazatele – spíše poměrové ukazatele, soustavy poměrových ukazatelů nebo souhrnné ukazatele, jako například Altmanův model, Spider analýza, pyramidový rozklad Du Pont a Indexy IN95 a IN01, nepoužívá firma vůbec.

7 PROJEKT IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD

V projektové části je uveden postup implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti KREDIT, spol. s r.o. Jedná se o převedení podnikové strategie do konkrétních cílů podniku, jejichž úkolem je řízení a zvyšování výkonnosti v souladu se strategií a vizí společnosti.

7.1 Důvody pro implementaci metody BSC

Firma KREDIT se při měření své výkonnosti zaměřuje především na měření a hodnocení ukazatelů, které jsou součástí finanční analýzy. Data pro hodnocení čerpá z rozvahy a z výkazu zisku a ztrát. Manažeři jsou zvyklí pracovat především s parametry finančního zdraví podniku a sledují jeho jednotlivé ukazatele, jako jsou rentabilita, likvidita a další.

Samotná výkonnost podniku je hodnocena mírou plnění plánu, např. plnění hospodářského výsledku. Srovnávání plánovaných hodnot se skutečnými je zdrojem pro řízení podle naměřených odchylek. Naplňování strategických cílů a provádění změn se v KREDIT provádí prostřednictvím projektů změn, které jsou vyhlašovány většinou až poté, co je potřeba změny neodkladná. Je zřejmé, že bez sledování finančních ukazatelů nelze říci, zda je podnik úspěšný nebo nikoliv. V současnosti, kdy na trhu existuje velký konkurenční boj, kdy podniky musí inovovat produkty, technologie a výrobní procesy, kdy musí přicházet s novou nabídkou služeb a novými způsoby distribuce, je hodnocení postavené pouze na základě výsledkových finančních ukazatelů nedostačující.

Motivací pro vytvoření této diplomové práce byl fakt, že vrcholové vedení společnosti KREDIT má záměr zlepšit používaný systém řízení a především chce prohloubit jeho strategickou orientaci. Návrh aplikace metody Balanced Scorecard do řízení firmy, díky propojení finančních ukazatelů s procesy strategického rozvoje, vytvoří optimální podmínky a nový koncept pro měření výkonnosti podniku. Návrh implementace metody Balanced Scorecard byl tedy na podnět vrcholového vedení společnosti KREDIT.

Právě Balanced Scorecard je nástroj, který umožňuje dát do souvislosti jak finanční, tak i nefinanční ukazatele. Jedná se o nástroj strategického řízení a řadí se mezi vysoce komplexní a aktuální metody pro měření a hodnocení výkonnosti. BSC propojuje stávající hodnocení výkonnosti s hodnocením jednotlivých procesů, a to prostřednictvím definice příčin a následků prováděných podnikatelských aktivit.

V odborné literatuře je uváděno mnoho způsobů implementace metody Balanced Scorecard. V této diplomové práci je uveden postup implementace Balanced Scorecard, kterou uvádí Horváth& Partners, jak bylo uvedeno v teoretické části. Jde o metodu pěti fází, jimiž jsou:

- vytvoření organizačních předpokladů,
- vyjasnění strategie,
- tvorba BSC, která zahrnuje
 - o finanční perspektivu,
 - o zákaznickou perspektivu,
 - o perspektivu interních procesů,
 - o perspektivu učení se a růstu,
- řízení procesu rozšíření roll-out,
- zajištění nepřetržitého používání.

7.2 Vytvoření organizačních předpokladů

Při analýze současného stavu podniku byla ověřována připravenost pro implementaci konceptu BSC do systému řízení. Podnik splňuje mnoho předpokladů pro toto zahájení. Musí být posouzeno strategické řízení, podniková kultura a úroveň využití informačního systému.

V tomto kroku je důležité i vyjasnění zdrojů, určení priorit realizace a stanovení harmonogramu. Na základě tohoto hodnocení dojde k vytvoření zadání a plánu projektu. Pro implementaci BSC je organizační struktura společnosti dostačující a není potřeba ji zásadněji přeměňovat. Jediné co ve firmě KREDIT chybí je oddělení controllingu, finanční analýza je prováděna ve finančním úseku. Prvním krokem firmy by mělo být zavedení tohoto oddělení pro zlepšení řízení podniku do budoucna.

Vytvoření projektu BSC, musí mít podporu ze strany vedení společnosti a taktéž jejich zaměstnanců. Každý v podniku, od jednatele až po řadového zaměstnance by měl strategii chápat a snažit se o naplnění jejich cílů. Projekt nebude aplikován pouze v rámci určitého útvaru, bude zaveden napříč celým podnikem, proto, že se jedná se společností střední velikosti.

Před vytvořením organizačních předpokladů je nutné určit schopný tým, který by zodpovídal jak za celkový projekt, za jeho zavedení a za jednotlivé strategické cíle. Tým musí být

složen z lidí, kteří pracují ve firmě a dobře ji znají a znají také všechny procesy, které ve firmě probíhají. Tým bude složen ze dvou jednatelů společnosti a taktéž z ředitelů jednotlivých oddělení: obchodní ředitel, finanční ředitelka, výrobní ředitel a ředitel správního úseku. Do týmu budou přizváni i další vedoucí, vedoucí logistiky, vedoucí expedice, vedoucí konstrukce a vedoucí servisu. Někdy je vhodný i externí poradce, který by firmě napomohl se složitou implementací této metody. Někdy je pro firmu i lepší, aby do ní přišel cizí člověk, který se na firmu dívá z jiného pohledu než samotní zaměstnanci.

V této fázi implementace metody Balanced Scorecard si firma musí definovat i kritické faktory, které by mohly znamenat nezavedení konceptu do podnikové praxe. Těmi u společnosti KREDIT mohou být například:

- vedení podniku nesouhlasí s návrhem daných změn – pokud vedení není v souladu s daným návrhem, implementace metody Balanced Scorecard nemá šanci na úspěch,
- špatný výběr týmu, který vytváří celý projekt – projektem se zabývají zaměstnanci, kteří nemají dostatečnou kvalifikaci pro tvorbu BSC nebo nemají dostatečné kompetence pro rozhodování o budoucích cílech podniku,
- projektu není věnován dostatek času – projekt by mohl být připraven narychlo nebo chybně, například není provedena analýza všech požadovaných částí,
- zaměstnanci nejsou ochotni se přizpůsobit daným změnám v podniku – zaměstnancům v podniku vyhovuje daná situace a nechtějí se učit novým procesům v podniku,
- při tvorbě BSC podnik nepropojí strategii s konkrétními cíli pro zvyšování výkonnosti podniku jak u skupin, tak i u jednotlivců – v podniku dojde ke špatné implementaci BSC a metoda tedy nebude úspěšně zavedená.
- pro tvorbu BSC musí být identifikováno mnoho klíčových měřítek jak v oblasti interní, tak i v oblasti externí.

V následující tabulce je vytvořen časový harmonogram projektu. Jednotlivými body jsou fáze implementace metody BSC. Časový harmonogram je naplánován na 9 měsíců, od srpna roku 2018 do dubna roku 2019.

Projekt zahrnuje přípravu, vytvoření organizačních předpokladů, včetně sestavení projektového týmu a proškolení týmu k pro tvorbu BSC, další částí je vyjasnění strategie, včetně meetingu týmu. Nejdelší částí, která trvá půl roku, je tvorba BSC, která zahrnuje odvození

strategických cílů, architekturu BSC, strategickou mapu, jednotlivé perspektivy, metody a také dokumentaci dané strategie. V průběhu tvorby BSC jsou jednou za dva měsíce konány meetingy členů týmu. Po tvorbě BSC je dalším bodem rozšíření roll-out a zajištění nepřetržitého používání. Po dokončení implementace je provedena případná kontrola implementace.

Fáze implementace metody Balanced Scorecard	2018					2019			
	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen	Duben
Vytvoření organizačních předpokladů									
Sestavení projektového týmu									
Školení k vytvoření BSC									
Vyjasnění strategie									
Meeting k vyjasnění strategie									
Tvorba BSC									
Meeting ke tvorbě BSC									
Odvození strategických cílů									
Vybudování vztahů, příčin a následků									
Výběr vhodných měřítek									
Určení cílové hodnoty									
Určení strategických akcí									
Řízení procesu rozšíření roll-out									
Zajištění nepřetržitého používání									
Kontrola implementace BSC									

Obr. 12. Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)

7.3 Vyjasnění strategie

Vyjasnění strategie navazuje na analýzu organizačních předpokladů v podniku. Jedná se o rychlý přehled stavu strategie v podniku, a zabraňuje tak duplicitním akcím. Probíhá zde diskuze o strategii, odhalení příčin nedostatků a možné doplnění nových příležitostí stávající strategie. Vyjasnění strategie je možné až po obeznámení strategického týmu s konceptem BSC. U potvrzené strategie musí být prokázáno, že tato strategie je v souladu se strategií a vizí podniku.

Bez pochopení strategie a jejich cílů je projekt BSC těžce pochopitelný. Strategii by měli porozumět všichni zaměstnanci firmy. Společnost KREDIT má jasně vypracovanou strategii, kterou v pravidelných intervalech aktualizuje dle stávajících podmínek.

Posláním společnosti je: „Společnost KREDIT je kompetentním partnerem pro všechny, kteří mají zájem o moderní technologie dynamického skladování a které zajímá efektivita skladování“.

Vizí společnosti je: „Společnost KREDIT je odbornou veřejností na globálním trhu vnímána jako specialista na výrobu pojízdných regálů, spolehlivý dodavatel a perspektivní partner.“ „Na trhu ČR je společnost vnímána jako špičkový dodavatel moderních skladovacích technologií a specialista na výrobu dynamických skladových systémů.“

Strategií společností KREDIT pro naplnění vize je

- posilování pozice na globálním trhu, otevírání nových trhů,
- vytváření moderní výrobní firmy investicemi,
- rozvíjení konkurenceschopnosti produktů vývojem a inovacemi,
- rozvíjení firemní kultury, rozvíjení znalostí a dovedností zaměstnanců a motivace zaměstnanců na plnění cílů.

Formulace poslání, vize a strategie firmy jsou výsledkem strategických úvah vrcholového managementu. Strategie společnosti není dostatečně interně prezentována, není hlouběji rozpracována do dílčích funkčních strategií, nesjednocují aktivity a investice ve prospěch společných cílů.

7.4 Tvorba BSC

Další částí implementace je samotná tvorba BSC. Tvorba se skládá z jednotlivých fází, které na sebe navazují, a ani jedna z nich nemůže být vynechána. Jedná se o fáze odvození strategických cílů, vybudování vztahů, příčin a následků, výběr vhodných měřítek, určení cílové hodnoty, které by měl podnik dosáhnout, a určení strategických akcí.

7.4.1 Odvození strategických cílů

Odvození strategických cílů slouží k redukci jejich celkového počtu a následujícího výběru jen těch nejvýznamnějších pro podnik. Kvalita daných strategických cílů ovlivňuje kvalitu celého konceptu a má vliv na jeho úspěšné zavedení a realizaci. Důležité je vytvoření kauzálních vazeb neboli strategických map mezi jednotlivými strategickými cíli, které odrážejí příčinnost a logičnost strategických úvah. Strategické cíle jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují.

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je založena na požadavku vlastníků zvýšit ziskovost a hodnotu podniku. Ukazatele plynou z finanční strategie a jsou významné zejména proto, že slouží jako konečné cíle a ukazatele strategických oblastí a perspektiv. Pořízení potřebných dat a jejich zpracování pro potřeby BSC nepřinese žádné významné zatížení nebo výdaje proti současnému stavu výdajů podniku.

Strategické cíle finanční perspektivy jsou:

- Zvýšení ziskovosti podniku – jde o vrcholový cíl podniku. Na jeho dosažení se podílejí všechny další cíle již od perspektivy učení se a růstu. Pomocí vazeb jednotlivých cílů dojde k naplnění tohoto ukazatele. V analyzovaných letech se zisk podniku postupně zvyšoval, a to ve velké míře. Zlepšení ziskovosti by vedlo k lepší ekonomické situaci podniku.
- Zvýšení celkových tržeb – zvyšování celkových tržeb je dalším strategickým cílem finanční perspektivy. Rok, ze kterého se bude vycházet při tvorbě BSC, je rok 2017, kdy firma dosáhla celkových tržeb ve výši 542 milionů korun.
- Snížení nákladů – hodnota podniku závisí také na nákladech. Náklady podniku ve sledovaných letech rostly. Nejvíce se zvýšila celková výkonová spotřeba, především vlivem zvýšení spotřeby materiálu a energie. Podobně jako zvyšování celkových tržeb, tak i snižování nákladů by přispělo ke zvyšování celkového zisku společnosti.

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva vychází z toho, že pouze spokojený zákazník může být věrný, rentabilní a také hodnotí podnik dobrými referencemi, čímž přitahuje nové zákazníky a podporuje růst tržního podílu na stávajícím trhu. Zákaznická perspektiva patří do obchodní oblasti ve firmě.

Strategické cíle zákaznické perspektivy jsou:

- Orientace na solventní zákazníky – pro podnik je důležitá úroveň distribuční sítě na obsluhovaném trhu. Obchod, především ten zahraniční, má definovaný okruh strategických distributorů. Podnik by si měl vytvářet nadstandardní vztahy s těmito zákazníky, tím si totiž vytváří předpoklady pro řízení distribuce a distribučních řetězců. Úroveň solventnosti zákazníků může být měřena podílem strategických distributorů na tržbách.

- Získání nových trhů – jde nejen o získání nových zákazníků, ale také i o snahu prosazení se na nových trzích s novými nebo stávajícími výrobky. Pro získání nových trhů je důležité i hledání nových možností, nových technologií do budoucna, aby firma byla stále konkurenceschopná.
- Zlepšení image podniku – pro zlepšení image a reputace podniku je hlavní pozornost věnována marketingové strategii. Distributory by měly být nejlepší firmy na trhu v daném oboru, měly by mít silnou vlastní značku. Jedná se o dlouhodobý úkol, který je spojený i s rozvojem produktů. Dobré jméno firmy umožní i prodej zboží za vyšší ceny.

Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů se orientuje na sledování velikosti hodnot vytvářených pro zákazníka a na efektivitu procesů, při kterých dané hodnoty vznikají. Touto oblastí se zabývá management podniku, který procesy zná a je schopen vyhodnotit ty procesy, které mají největší dopad na podnik.

Strategické cíle perspektivy interních procesů jsou:

- Zvyšování produktivity práce – jedná se o zvyšování významného ukazatele výkonnosti. Produktivita práce je spojena jak s motivací, tak i s odborností pracovníků. Spokojenost pracovníků přispívá k růstu tohoto ukazatele a zároveň napomáhá ke snížení nákladů a zvyšování tržeb. Cílem je zvyšování dovedností, pracovní morálky, inovací, zlepšování procesů a uspokojení potřeb zákazníků.
- Kvalita produktů a výrobních procesů – s technickým vývojem a inovací souvisí i kvalita produktů a výrobních procesů. Firma by se měla zaměřit na malou zmetkovost a také na poprodejní servis. Kvalita produktů ovlivňuje i loajálnost zákazníků, kteří by kvůli nedostatečné kvalitě produktů mohli vyhledávat konkurenční výrobky.
- Rozvíjení marketingové orientace podniku – tento strategický cíl je zaměřen na zákazníky podniku a měření jejich spokojenosti. Jedná se o úroveň hodnotového řetězce společnosti a vnímání nabízených hodnot zákazníkem. Při správném provádění zpětné vazby a měření jejich spokojenosti lze od zákazníků získat mnoho informací, například proces rozvoje a inovací, vytváření konkurenčních odlišností a další.

Perspektiva učení se a růstu

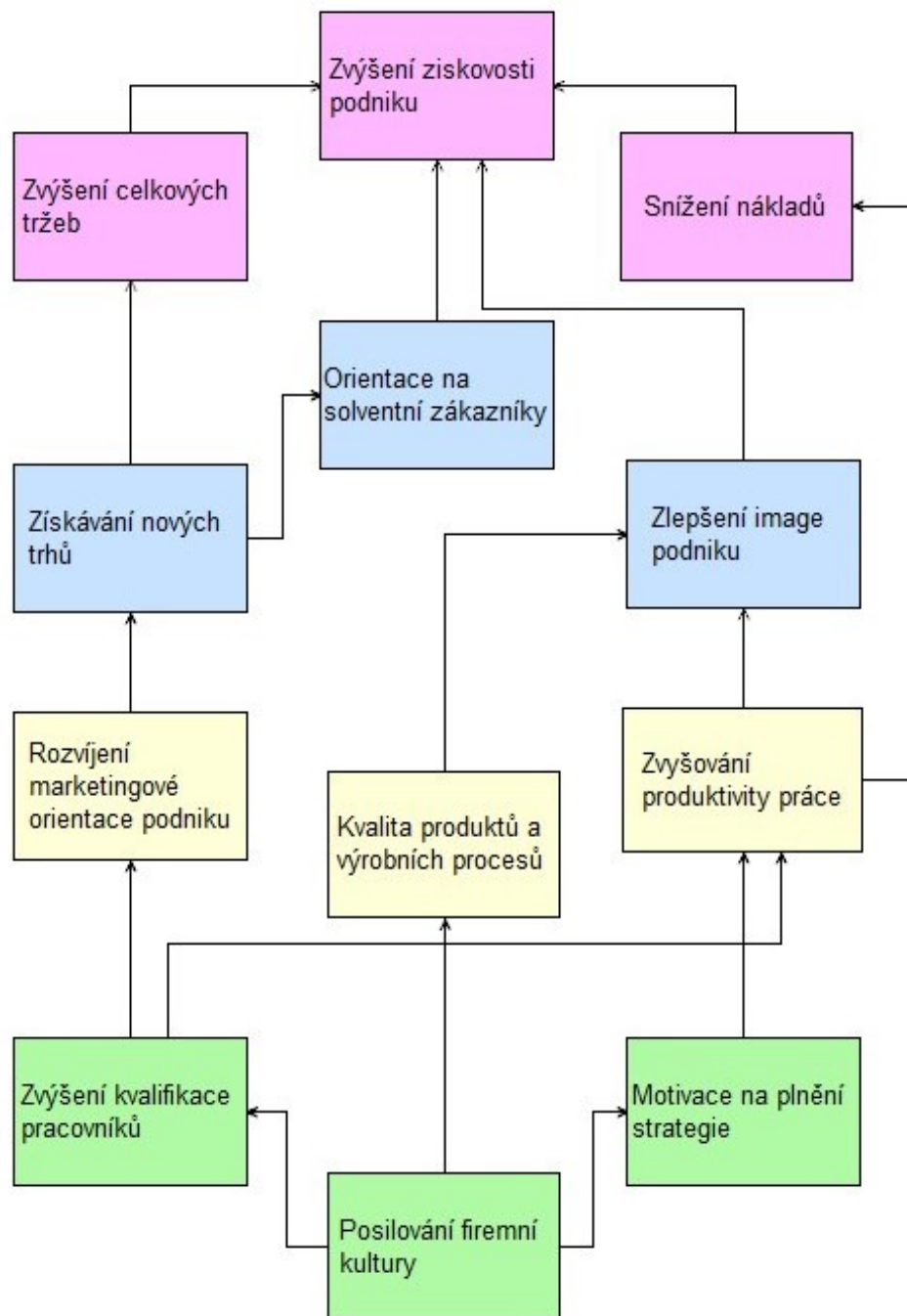
Perspektiva učení se a růstu obsahuje hodnocení procesů, které tvoří infrastrukturu podniku potřebnou pro naplnění cílů všech předchozích perspektiv. Systémy pro měření oblasti jsou jako u předchozí perspektivy interních procesů v rukou managementu. Podnik by měl investovat do rozvoje zaměstnanců, procesů a systémů. Hlavní oblasti, na které se podnik zaměřuje, jsou schopnost a znalost zaměstnanců, dostupnost potřebných informací a technologie, které podnik potřebuje.

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu jsou:

- Zvýšení kvalifikace pracovníků – pro dlouhodobou prosperitu firmy je nezbytný rozvoj kvalifikace pracovníků. V současné době se stále objevují nové technologie a postupy, a proto je nutné, aby se tomu pracovníci přizpůsobovali. Kvalifikace pracovníků se zajišťuje zejména prostřednictvím vzdělávacích programů a aktivit. Kvalifikovaní pracovníci jsou pro podnik taktéž hnací silou. Vzdělávání pracovníků je spojeno také s jejich motivací.
- Motivace na plnění strategie – pokud budou zaměstnanci podniku více motivovaní k plnění strategie, budou vykonávat své činnosti lépe. Motivovaní zaměstnanci se daleko více zapojují do dění ve firmě. Motivace je zaměřena i na podporu inovací.
- Posilování firemní kultury – na posilování firemní kultury má vliv spokojenost zaměstnanců firmy. Pokud budou zaměstnanci spokojeni, bude to mít pozitivní vliv na celkovou výkonnost podniku. Měření spokojenosti zákazníků spadá do personálního úseku a jedná se například o různé způsoby odměňování, pracovní klima, platové podmínky, přístup k informacím, fluktuace zaměstnanců nebo jejich nemocnost. Posilováním firemní kultury může být i podpora tvorby týmů. Týmy mohou propojovat jednotlivé oddělení, což by znamenalo komplexní řešení možných problémů.

7.4.2 Vybudování vztahů, příčin a následků

Při budování vztahů, příčin a následků se vychází ze vzájemné propojenosti strategických cílů. Pro propojení vazeb příčina – důsledek se sestavuje právě strategická mapa. Na následujícím obrázku je grafické znázornění strategické mapy podniku, která znázorňuje strukturu strategických cílů v jednotlivých perspektivách. Jsou zde vidět kausální vazby celého strategického systému rozvoje podniku. Jde o vzájemnou provázanost, která vyúsťuje ve finanční perspektivě.



Obr. 13. Strategická mapa firmy (Vlastní zpracování)

7.4.3 Výběr vhodných měřítek

Strategické cíle, které jsou uvedeny v následujících perspektívách, jsou odvozeny z existujících strategických dokumentů firmy. Pro strategické řízení nestačí mít stanovené pouze cíle, ale taktéž měřítka daných cílů. Každý cíl je tedy zpřesňován vybraným ukaza-

telem. Každá organizační jednotka podniku musí vědět, jak přispívá plnění systému ukazatelů podniku.

Perspektiva	Strategický cíl podniku	Měřítko
Finanční perspektiva	Zvýšení ziskovosti podniku	EBIT
	Zvýšení celkových tržeb	celkové tržby
	Snížení nákladů	celkové náklady
Zákaznická perspektiva	Orientace na solventní zákazníky	podíl strategických distributorů
	Získávání nových trhů	tržby z nových trhů počet nových trhů
	Zlepšení image podniku	průzkum trhu
Perspektiva interních procesů	Zvyšování produktivity práce	osobní náklady/přidaná hodnota
	Kvalita produktů a výrobních procesů	vývoj počtu reklamací
	Rozvíjení marketingové orientace podniku	náklady na marketing k tržbám
Perspektiva učení se a růstu	Zvýšení kvalifikace pracovníků	počet vzdělávacích akcí náklady na vzdělávací akce
	Motivace na plnění strategie	počet navržených inovačních návrhů
	Posilování firemní kultury	spokojenost posuzovaná zaměstnanci

Tab. 15. Strategické cíle a ukazatele firmy (Vlastní zpracování)

Ve **finanční perspektivě** byly stanoveny cíle zvýšení ziskovosti podniku, zvýšení celkových tržeb a snížení nákladů. K těmto cílům byla přiřazena měřítko EBIT, tedy zisk před úroky a zdaněním, celkové tržby a celkové náklady. Tyto data lze získat z finančních výkazů společnosti, konkrétně z výkazu zisku a ztrát.

U **zákaznické perspektivy** je orientace na solventní zákazníky měřena podílem strategických distributorů. Získávání nových trhů je měřeno jak tržbami, tak i počtem nových trhů v daném analyzovaném roce. Novými trhy se rozumí nové země jak Evropské unie, tak i třetích zemí. Pro zlepšení image podniku je možný průzkum trhu, aby bylo zjištěno, jak je společnost vnímána zákazníky na trhu.

Perspektiva interních procesů je zaměřena na zvyšování produktivity práce, kde měřítkem je právě daná produktivita, tedy podíl osobních nákladů k přidané hodnotě. Dalším cílem firmy je dbání na kvalitu výrobků a výrobních procesů, což může být měřeno právě počtem reklamací výrobků. Cílem firmy je i větší rozvoj marketingové orientace, kde je měřítkem podíl nákladů na marketing k celkovým tržbám. Potřebná data jsou získána

z údajů finančního oddělení, z účetních výkazů a také z evidence počtu reklamací servisního oddělení.

U **perspektivy učení se a růstu** je důležité zvyšování kvalifikace pracovníků, které je možné měřit počtem vzdělávacích aktivit, které pracovníci využívají, nebo náklady na dané vzdělávací akce. Cílem, který vede i ke zvyšování produktivity zaměstnanců, je motivace pracovníků. Měřítkem tohoto cíle je počet navržených inovačních návrhů zaměstnanci firmy, tyto inovační návrhy podporují tvořivost zaměstnanců. Všechny tyto cíle jsou odvozeny od posilování firemní kultury, která může být měřena dotazováním zaměstnanců na jejich spokojenost ve firmě.

7.4.4 Určení cílové hodnoty

Cílové hodnoty určují strategický cíl, a musejí tedy být náročné, věrohodné a také dosažitelné. U společnosti KREDIT byly definovány cílové hodnoty, kterých by v budoucnu mělo být dosaženo.

Finanční perspektiva je tou nejdůležitější oblastí zejména proto, že všechny ostatní strategické cíle směřují k naplnění jednoho z cílů finanční perspektivy, a to ke zvýšení ziskovosti podniku. Jak lze vidět v analyzovaných letech, ziskovost podniku se rapidně zvýšila především v letech 2016 a 2017, proto je pro firmu i do budoucna hlavním cílem udržení tohoto rostoucího tempa. V roce 2017 byla hodnota zisku před zdaněním a odpisy 34 993 tisíc korun.

Jelikož se zisk firmy v posledních pěti letech zvedl ze ztráty téměř na 35 milionů, firmě do budoucna bude stačit, když si udrží rostoucí tempo meziročně alespoň o 15 %. Na tento cíl mají vliv i další cíle finanční perspektivy. Firma dosáhne zvýšení ziskovosti zvýšením celkových tržeb meziročním nárůstem o 10 % a také snížením celkových nákladů meziročním poklesem o 5%.

Hlavním důvodem rapidního zvýšení zisku bylo zvýšení tržeb díky práci obchodního úseku. Byla totiž obnovena výkonnost distribuční sítě v Evropě, zejména tedy v Německu, Polsku, Itálii a České republice. Tato síť přinesla nárůst tržeb téměř o 315 milionů korun. Na zvýšení tržeb měly podíl také obchody na nových trzích v Asii a Africe, a to o 18 milionů korun.

Finanční perspektiva						
Strategický cíl podniku	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2017	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Zvýšení ziskovosti podniku	EBIT	v tis. Kč	34 993	meziroční růst o 15 %	měsíčně	finanční ředitelka
Zvýšení celkových tržeb	celkové tržby	v tis. Kč	541 971	meziroční růst o 10 %	měsíčně	finanční ředitelka
Snížení nákladů	celkové náklady	v tis. Kč	505 223	meziroční pokles o 5 %	měsíčně	finanční ředitelka

Tab. 16. Cílové hodnoty finanční perspektivy firmy (Vlastní zpracování)

U **perspektivy zákaznické** jsou určeny tři strategické cíle, orientace na solventní zákazníky, získávání nových trhů a zlepšení image společnosti. Odpovědnost za tuto perspektivu má obchodní ředitel, který vyhodnocuje práci jednotlivých obchodníků. Podíl strategických distributorů byl 34 % v roce 2017, cílem je dosáhnout alespoň hodnoty 39 %, tedy meziroční růst o 5 %. U získávání nových trhů je cílová hodnota tržeb cílená na meziroční růst o 10 %. Je tomu tak proto, že v předchozím roce 2016 byla hodnota tržeb z nových trhů 20 milionů korun. Proto by se firma do budoucna měla zaměřit na získání alespoň této hodnoty zpátky. Počet nových trhů může zůstat na stejné hodnotě, protože výše zakázek je vždy individuální a není rozhodující, kolik nových trhů firma získá. V roce 2017 se jednalo o nové trhy v zemích Grónsko, Lotyšsko, Mexiko, Saúdská Arábie, Thajsko a Turecko. Posledním cílem je zlepšení image podniku. Tento systém ve firmě zatím zaveden nebyl, a proto je cílovou hodnotou uvedeno zlepšení vnímání společnosti zákazníkem.

Zákaznická perspektiva						
Strategický cíl podniku	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2017	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Orientace na solventní zákazníky	podíl strategických distributorů	v %	34	meziroční růst o 5 %	čtvrtletně	obchodní ředitel
Získávání nových trhů	tržby z nových trhů	v tis. Kč	18 311	meziroční růst o 10 %	čtvrtletně	obchodní ředitel
	počet nových trhů	počet	6	minimálně 6	čtvrtletně	obchodní ředitel
Zlepšení image podniku	průzkum trhu	body	dosud nesledováno	zlepšení vnímání firmy zákazníkem	čtvrtletně	obchodní ředitel

Tab. 17. Cílové hodnoty zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

U **perspektivy interních procesů** se jedná o cíle zvyšování produktivity práce, kvalitu produktů a výrobních procesů a rozvíjení marketingové orientace podniku. Ukazatel produktivity práce informuje o tom, jaká část vytvořené hodnoty připadne na mzdy zaměstnanců. Aby podnik nemusel snižovat mzdy svým zaměstnancům, čímž by byl porušen cíl jejich motivace, pracovníci se musí zaměřovat na zvyšování podnikových tržeb, čímž by se zvýšila přidaná hodnota. U kvality produktů a výrobních procesů je sledován vývoj počtu reklamací, kterých bylo 29 v roce 2017. Tím, že se firma zaměří na vyšší kontrolu výstupní kvality, by mohla dosáhnout dané cílové hodnoty, tedy o 5 reklamací méně, než tomu bylo v roce 2017. Firma nevěnuje dostatek peněžních prostředků marketingu, čímž zamezuje dostatečnému povědomí o firmě. Proto by firma do budoucna měla zvýšit podíl nákladů k celkovým tržbám alespoň na 1 %.

Perspektiva interních procesů						
Strategický cíl podniku	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2017	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Zvyšování produktivity práce	osobní náklady/přidaná hodnota	v %	69,66	65	měsíčně	finanční ředitelka
Kvalita produktů a výrobních procesů	vývoj počtu reklamací	počet	29	24	měsíčně	servisní oddělení
Rozvíjení marketingové orientace podniku	náklady na marketing k tržbám	v %	0,06	1	ročně	obchodní ředitel

Tab. 18. Cílové hodnoty perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu se zaměřuje na zvyšování kvalifikace pracovníků, jejich motivaci a posilování firemní kultury. Měřítkem pro zvyšování kvalifikace pracovníků byl počet vzdělávacích akcí, jenž obnášel 110 školení, ať už šlo o jazykové školení, periodické proškolení nebo proškolení řidičů. Firma využívá taktéž poskytnutých dotací na tato školení. S ohledem na časovou vytíženost není vhodné navyšování počtu vzdělávacích akcí. Cílem je udržování určitého počtu školení s rozvojem v různých, popřípadě i v nových oblastech, a tím tak dosáhnout neustálého zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Měřítkem motivace zaměstnanců je počet inovačních návrhů podaných zaměstnancem. Zaměstnanci by měli mít možnost navrhnout možnou inovaci pro podnik, která by mohla znamenat zlepšení výsledků firmy a také zvýšení odměn zaměstnanců. Nejdůležitějším cílem je posilování firemní kultury pomocí spokojenosti posuzované zaměstnanci. Tento systém ve firmě zatím zaveden nebyl, a proto je cílovou hodnotou zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

Perspektiva učení se a růstu						
Strategický cíl podniku	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2017	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Zvýšení kvalifikace pracovníků	počet vzdělávacích akcí	počet	110	100	čtvrtletně	personální ředitelka
	náklady na vzdělávací akce	v tis. Kč	1 167	meziroční pokles o 5 %	čtvrtletně	personální ředitelka
Motivace na plnění strategie	počet inovačních návrhů podaných zaměstnancem	v %	0	meziroční nárůst o 2 %	měsíčně	personální ředitelka
Posilování firemní kultury	spokojenost posuzovaná zaměstnanci	v %	dosud nesledováno	zvýšit spokojenost zaměstnanců	čtvrtletně	personální ředitelka

Tab. 19. Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)

7.4.5 Určení strategických akcí

Posledním krokem tvorby BSC je přiřazení strategických akcí k strategickým cílům v perspektivách. Jde o rozpad strategických akcí do jednotlivých útvarů společnosti. Strategické akce musejí být stanoveny tak, aby mohla být uskutečněna realizovatelnost cílů. Tyto cíle jsou v souladu se strategií a vizí společnosti. Je důležité, aby každý strategický cíl podniku byl naplňován řadou operativních cílů a akcí na nejnižší úrovni vertikální struktury podniku. Pokud budou dané cíle řádně komunikovány, sjednotí se aktivity výkonných pracovníků managementu okolo těchto cílů a posílí se povědomí účasti zaměstnanců na sdílených hodnotách podniku.

Ve **finanční perspektivě** nebyly stanoveny strategické akce. Tyto akce totiž vycházejí z ostatních perspektiv. Strategické cíle ostatních perspektiv směřují k naplnění hlavního cíle, tedy ke zvýšení ziskovosti podniku.

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení ziskovosti podniku	vychází z ostatních perspektiv
Zvýšení celkových tržeb	vychází z ostatních perspektiv
Snížení nákladů	vychází z ostatních perspektiv

Tab. 20. Strategické akce finanční perspektivy (Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva se zabývá třemi hlavními strategickými cíli, na které navazují strategické akce. První cíl je zaměřen na orientaci na solventní zákazníky, kde vybranou

strategickou akcí je důraz, který je kladen na prověřování spolehlivosti zákazníků. Tento cíl vede také ke zvyšování ziskovosti firmy. Firma totiž předejde problémům s nezaplacenými pohledávkami a případným vymáháním pohledávek. Důležitým cílem je také získávání nových trhů, které by firma mohla získat, pokud bude více využívat marketingové kampaně. Další možnou akcí je zintenzivnění komunikace obchodníků se zákazníky, popřípadě spolehlivými distributory. Pro firmu je důležité i zlepšení image, a to právě například prezentací firmy v časopisech, v médiích, na internetu nebo na veletrzích jak v České republice, tak i v zahraničí.

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Orientace na solventní zákazníky	důraz na prověřování spolehlivosti zákazníků
Získávání nových trhů	zvýšení důrazu na marketingovou kampaň
	intenzivnější komunikace se zákazníky, popř. distributory
Zlepšení image podniku	prezentace společnosti v médiích, časopisech, veletrzích

Tab. 21. Strategické akce zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na zlepšení produktivity práce, na kvalitu produktů a výrobních procesů a na rozvoj marketingové orientace firmy. Zvýšení kvalifikace a motivace pracovníků vede k dosažení cíle orientovaného na zlepšení produktivity práce. Dalším cílem je kvalita produktů a výrobních procesů. Firma by měla klást důraz na zajištění lepšího poprodejšího servisu poskytovaného zákazníkům. A taktéž je velmi důležitou strategickou akcí zvýšení kontroly výstupní kvality, aby firma zamezila možným reklamacím produktů. Neméně důležitým cílem je i rozvíjení marketingové orientace podniku. Jak bylo již řečeno u perspektivy zákaznické, firma by se měla více prezentovat v okolí podniku. Měla by zvýšit i povědomí o firmě pomocí reklam na internetu a zajistit dostatečné informace o požadavcích trhu, čímž by došlo k rozvoji marketingové orientace.

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
Zlepšení produktivity práce	vychází z kvalifikace a motivace pracovníků
Kvalita produktů a výrobních procesů	zvýšení kontroly kvality výstupů
	zajištění lepšího poprodejního servisu
Rozvíjení marketingové orientace podniku	zlepšení povědomí o firmě pomocí reklam na internetu
	dostatečné informace o požadavcích trhu

Tab. 22. Strategické akce perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu se orientuje na zvýšení kvalifikace a motivace pracovníků a na posilování firemní kultury. Ke zvýšení kvalifikace pracovníků by mělo pomoci pravidelné proškolení zaměstnanců a také větší čerpání dotací Evropské unie na podporu vzdělávání. Pro zaměstnance je důležitá také motivace, která napomáhá celkovému zlepšení produktivity práce. K motivaci zaměstnanců pomohou benefity pro zaměstnance, podpora jejich tvořivosti a také systém odměňování zaměstnanců v závislosti na zlepšení výsledků firmy. Posledním strategickým cílem perspektivy učení se a růstu je posilování firemní kultury, a to pomocí zlepšení pracovního prostředí.

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení kvalifikace pracovníků	čerpání dotací EU na podporu vzdělávání
	pravidelné školení zaměstnanců
Motivace na plnění strategie	systém odměňování zaměstnanců v závislosti na zlepšování
	podpora tvořivosti zaměstnanců
	benefity pro zaměstnance
Posilování firemní kultury	zlepšení pracovního prostředí

Tab. 23. Strategické akce perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)

7.5 Řízení procesu rozšíření roll-out

Čtvrtým krokem při implementaci konceptu Balanced Scorecard je proces rozšíření roll-out. Jde o rozšíření na všechny organizační jednotky ve společnosti KREDIT a sjednocení

vize a strategie v celém podniku. Řízením projektu musí být zajištěna probíhající implementace ve dvou směrech, horizontálně a vertikálně. Horizontálně, tedy v organizačních jednotkách na stejné úrovni, a vertikálně, propojením jednotlivých úrovní řízení.

Ve firmě KREDIT nebude složité naplnění tohoto kroku, zejména díky velikosti podniku a organizační struktuře. Celkový tým byl sestaven průřezově, zastoupení v něm budou mít všechny organizační složky podniku, skládá se z 10 lidí (2 jednatele, finanční ředitelka, výrobní ředitel, obchodní ředitel, správní ředitel, vedoucí servisního oddělení, vedoucí logistiky, vedoucí expedice a vedoucí konstrukce).

Při této personální skladbě realizačního týmu je zajištěná vzájemná kompatibilita. Týmová součinnost dává prostor pro diskuze o možných variantách a v konečné fázi vede k akceptaci dohodnutého. Právě vyváženost personálního obsazení tohoto týmu je základem pro horizontální a vertikální rozšíření metody Balanced Scorecard. Toto propojení by mělo mít vliv na kvalitu dokumentace dosažených výsledků.

7.6 Zajištění nepřetržitého používání

V poslední fázi implementace Balanced Scorecard ve společnosti KREDIT je potřeba oživit všechny fáze implementace. Především tedy zajištění nepřetržitého používání metody Balanced Scorecard v podnikové praxi. Celý proces vede k celé řadě pozitivních změn v podniku.

Koncept Balanced Scorecard vyžaduje pro snadnější zavedení a také snadnější získávání informací propojení s výpočetní technikou v podniku. V současné době existuje mnoho softwarových produktů pro podporu tvorby Balanced Scorecard. Společnost využívá účetní program ABRA, který nabízí prvek BI – Business Intelligence. Tento pokročilý modul vytváří analýzy informací a zpracovává potřebná systémová data. Pro koncept Balanced Scorecard by přikoupení této verze mělo podniku vystačit.

V současné době se firma orientuje především na tradiční finanční ukazatele, jako je například výše zisku, rentabilita, likvidita a další. Tedy na data, která lze získat z interních výkazů podniku. Se zavedením metody Balanced Scorecard se dosavadní reportingový systém rozšíří i o nefinanční ukazatele a jejich hodnocení.

Důležité je také začlenění metody do systému plánování. Firma má již stanovený strategický plán stanovený na pět let dopředu, který určuje strategickou orientaci. Firmě tedy postačí, když si strategický plán doplní o nová měřítka dle potřeb metody BSC. Nezbytností

je i sledování odchylek od stanoveného plánu a zjišťování jejich příčin v souvislosti s odpovědnými pracovníky za tyto odchylky.

Koncept BSC vyžaduje také propojení s řízením lidských zdrojů. Pro realizaci tohoto konceptu jsou klíčoví jak zaměstnanci podniku, tak i významnost propojení s jejich vedením. Důležité je definování návaznosti na odměňování pracovníků podnikem stanoveným systémem odměňování. Toto odměňování zaměstnanců má vliv na zvyšování jejich motivace. Každý zaměstnanec musí mít pocit, že také on strategii ovlivňuje. V podniku je dosavadně prováděno hodnocení zaměstnanců pouze dosti formálně především v mimotarifní motivační části, protože kritéria nejsou pro hodnocené zaměstnance řádně uchopitelná kvůli absenci funkční strategie. Těžko lze v podniku hodnotit zaměstnance v závislosti na strategickém rozvoji, když samotný systém strategického rozvoje řádně nastaven není. Oblast odměňování v práci z důvodu rozsahu již řešena není, tato oblast je již v kompetenci podniku.

7.7 Nákladová analýza projektu

Před zahájením projektu Balanced Scorecard musí být identifikovány předběžné náklady, které se týkají zavedení projektu do podniku. Předběžnými náklady, které byly vyčísleny, jsou:

- Odměna projektovému týmu – implementace metody BSC je poměrně náročná a projektový tým by měl být odměněn za strávený čas nad tímto projektem. Ve firmě byla stanovena fixní odměna každému členu tohoto týmu ve výši 1 500 Kč za každý měsíc projektu, tedy 9 měsíců. Celková částka tedy bude 180 tisíc korun.
- Školení pracovníků týmu – ke školení bude přizván školitel, jehož předpokládaná výše odměny činí 50 000 korun.
- Rozšíření software – jak již bylo zmíněno, společnost využívá účetní systém ABRA, jehož rozšířenou částí je Business Intelligence, což by společnosti umožnilo zpracování potřebných analýz. Rozšíření tohoto software by firmu vyšlo zhruba na 80 000 korun.
- Služby poradenské firmy – tyto služby bude firma potřebovat jen v počátku tvorby Balanced Scorecard. V prvních dnech implementace BSC tato firma může pomoci s nastavením daného procesu. Její služby jsou přibližně ve výši 200 000 korun.

V následující tabulce jsou vyčísleny celkové náklady na zavedení konceptu Balanced Scorecard. Celková částka nákladů zaokrouhlená na tisícikoruny nahoru tedy činí 510 000 korun.

Náklad	Částka
Odměna projektovému týmu	180 000 Kč
Školení pracovníků týmu	50 000 Kč
Rozšíření software	80 000 Kč
Služby poradenské firmy	200 000 Kč
Celkem	510 000 Kč

Tab. 24. Vyčíslení nákladů (Vlastní zpracování)

7.8 Riziková analýza projektu

Riziková analýza projektu byla již provedena ve vytvoření organizačních předpokladů ve formě kritických faktorů, které by mohly znamenat nezavedení konceptu BSC do podnikové praxe. Možnými rizikovými faktory při implementaci konceptu Balanced Scorecard mohou být:

- vedení podniku nesouhlasí s návrhem daných změn,
- je špatně vybraný tým, který vytváří celý projekt,
- projektu není věnován dostatek času,
- zaměstnanci nejsou ochotni se přizpůsobit daným změnám v podniku,
- při tvorbě BSC podnik nepropojí strategii s konkrétními cíli pro zvyšování výkonnosti podniku jak u skupin, tak i u jednotlivců,
- pro tvorbu BSC musí být identifikováno mnoho klíčových měřítek jak v oblasti interní, tak i v oblasti externí.

7.9 Přínosy Balanced Scorecard

Implementace metody Balanced Scorecard napomůže společnosti především ve vyjasnění strategických cílů a samotné strategie, která má vliv na všechny organizační struktury. Každý pracovník by měl vědět, jak svou snahou přispěje k realizaci strategických cílů celé organizace.

Přínosem je i zlepšení reportingu a měření výkonnosti. Hodnocení jak finančních, tak nově i nefinančních ukazatelů. Díky reportingu bude podnik kontrolovat, zda dochází k plnění cílů jednotlivých perspektiv.

Dojde i ke zlepšení operativního a strategického plánování. Strategické cíle jsou podkladem pro operativní plánování. Přínosem je také vypracovanější finanční analýza, která poskytuje detailní informace o současném stavu podniku. Finanční analýza je doplněná o nové ukazatele. Balanced Scorecard umožňuje získání mnoha informací, které firma může využít ve svůj prospěch. Kladem je i zvýšené zaměření činnosti na zákazníka, pomocí perspektivy, která je orientována na zákazníky.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo vytvoření návrhu implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti KREDIT, spol. s r.o. Nezbytným základem práce byla teoretická část, která se věnovala měření výkonnosti, strategické analýze a také samotnému konceptu Balanced Scorecard.

Analytická část se zabývala v první řadě charakteristikou společnosti KREDIT, spol. s r.o., dále se zabývala PEST analýzou, která hodnotila nejdůležitější legislativní a politické změny, sociální a demografické faktory, hlavní makroekonomické ukazatele a technologické faktory, které také ovlivňují podnik. Další analýzou byla Porterova analýza pěti konkurenčních sil, která zhodnotila firmu KREDIT jako potencionální a zajímavou pro trh. Tato analýza dospěla k výsledkům, že síla odvětvové konkurence je střední, síla nových soutěžících je nízká, hrozba substitučních produktů je velká, hrozba rostoucí kompetence dodavatelů i zákazníků je malá.

Po provedení důkladné finanční analýzy za roky 2014 až 2017 byla zjištěna aktuální finanční situace ve firmě. Situace se ve společnosti v analyzovaných letech výrazně zlepšovala a její výsledky, především v posledních dvou letech 2016 a 2017, dosáhly doporučených hodnot dle literatury, popřípadě se k doporučeným hodnotám alespoň podstatně přiblížily. Posledním bodem analytické části byla SWOT analýza, uvedení silných a slabých stránek podniku a možné příležitosti a hrozby, které ovlivňují situaci ve firmě. Po této analýze následovalo zhodnocení současné výkonnosti a také současného měření výkonnosti podniku.

I přesto, že se finanční situace podniku v posledních letech výrazně zlepšovala, rozhodla se firma o radikální změnu ve měření a hodnocení výkonnosti, a to hodnocení i pomocí nefinančních ukazatelů. Měření výkonnosti ve firmě prozatím probíhalo pouze pomocí tradičních finančních ukazatelů a firma se chce přizpůsobit měnícímu se okolí podniku, chce se neustále zdokonalovat, rozhodla se tedy pro implementaci metody Balanced Scorecard.

Návrh a následné zavedení konceptu Balanced Scorecard vyžaduje mnoho kroků a změn ve firmě, které byly popsány v praktické části této diplomové práce. Nemalé jsou také náklady, které vyžaduje realizace projektu, které se však po čase firmě vrátí ve formě přínosů. Společnost si musí taktéž uvědomit možné kritické faktory, které by mohly zabránit úspěšnému zavedení projektu do podnikové praxe.

Hlavním přínosem této diplomové práce je fakt, že tento projekt by mohl být podkladem pro implementaci metody Balanced Scorecard. Jednou z možností dalšího pokračování práce je právě návaznost na zavedení systému odměňování zaměstnanců v souladu s danou strategií podniku. Práce představuje inspiraci a návod pro manažery, avšak nenahrazuje jejich práci při nastavování parametrů úspěchu a posuzování kauzálních vazeb. Tento podklad by mohli využít pracovníci, kteří se daným projektem budou zabývat. Začátek implementace by měl být v srpnu tohoto roku a měl by trvat zhruba 9 měsíců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Analytické materiály a statistiky: Analytické materiály, ©2005-2018. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*[online]. [cit. 2018-02-01]. Dostupné z:

<https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/>

GRÜNWARD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.

HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting. 386 s. ISBN 80-725-9018-9.

HORVÁTH & PARTNERS, 2004. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 1. české vyd. Praha: Profess Consulting. Poradce controllingu. 288 s. ISBN 80-725-9002-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 272 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press. 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KEYES, Jessica, 2005. *Implementing the IT balanced scorecard: aligning IT with corporate strategy*. 2nd ed. Boca Raton, FL: Auerbach Publications. 528 s. ISBN 978-0-8493-2621-9.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Linde. 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). 280s. ISBN 80-247-0966-X.

MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. 155 s. ISBN 80-247-1558-9.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. 164 s. ISBN 80-861-1961-0.

NIVEN, Paul R., 2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, N.J.: Wiley. 336 s. ISBN 978-0-471-78049-6.

NÝVLTOVÁ, Romana a Pavel MARINIČ, 2010. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vyd. Praha: Grada. Prosperita firmy. 208 s. ISBN 978-80-247-3158-2.

Panorama zpracovatelského průmyslu ČR, © 2008-2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. [cit. 2018-02-23]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/panorama-interaktivni-tabulka.html>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ, 2009. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. 121 s. ISBN 80-717-9367-1.

UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 192 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

VODÁKOVÁ, Jana, 2016. *Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 200 s. ISBN 978-80-7552-013-5.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. 248 s. ISBN 978-80-247-3647-1.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting. 120 s. ISBN 978-807-2590-056.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing. Vedení lidí v praxi. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
ABC	Activity Based Costing
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash flow
CZ	Cizí zdroje
ČZ	Čistý zisk
ČPK	Čistý pracovní kapitál
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EBIT	Zisk před úroky a zdaněním
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
OA	Oběžná aktiva
ROA	Rentabilita aktiv
ROC	Rentabilita nákladů
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SMART	Strategic Measurement And Reporting Technique
VK	Vlastní kapitál
ZK	Základní kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Porterova analýza pěti konkurenčních sil (Kozel, 2006, s. 30)</i>	20
<i>Obr. 2. Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku (Kaplan a Norton, 2007, s. 20).....</i>	28
<i>Obr. 3. Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce (Kaplan a Norton, 2007, s. 89)</i>	31
<i>Obr. 4. BSC jako strategický rámeček (Kaplan a Norton, 2007, s. 23).....</i>	32
<i>Obr. 5. Pět fází modelu Horváth & Partners pro implementaci Balanced Scorecard (Vlastní zpracování)</i>	33
<i>Obr. 6. Průměrný počet zaměstnanců firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)</i>	45
<i>Obr. 7. Struktura pracovníků firmy podle nejvyššího stupně vzdělání (Vlastní zpracování)</i>	46
<i>Obr. 8. PEST analýza firmy KREDIT (Vlastní zpracování)</i>	47
<i>Obr. 9. Vývoj výsledku hospodaření firmy v letech 2014 – 2017 v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	52
<i>Obr. 10. Vybrané ukazatele rentability firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obr. 11. SPIDER analýza poměrových ukazatelů společnosti a daného odvětví za rok 2016 (Vlastní zpracování dle údajů z MPO)</i>	64
<i>Obr. 12. Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování)</i>	78
<i>Obr. 13. Strategická mapa firmy (Vlastní zpracování)</i>	83

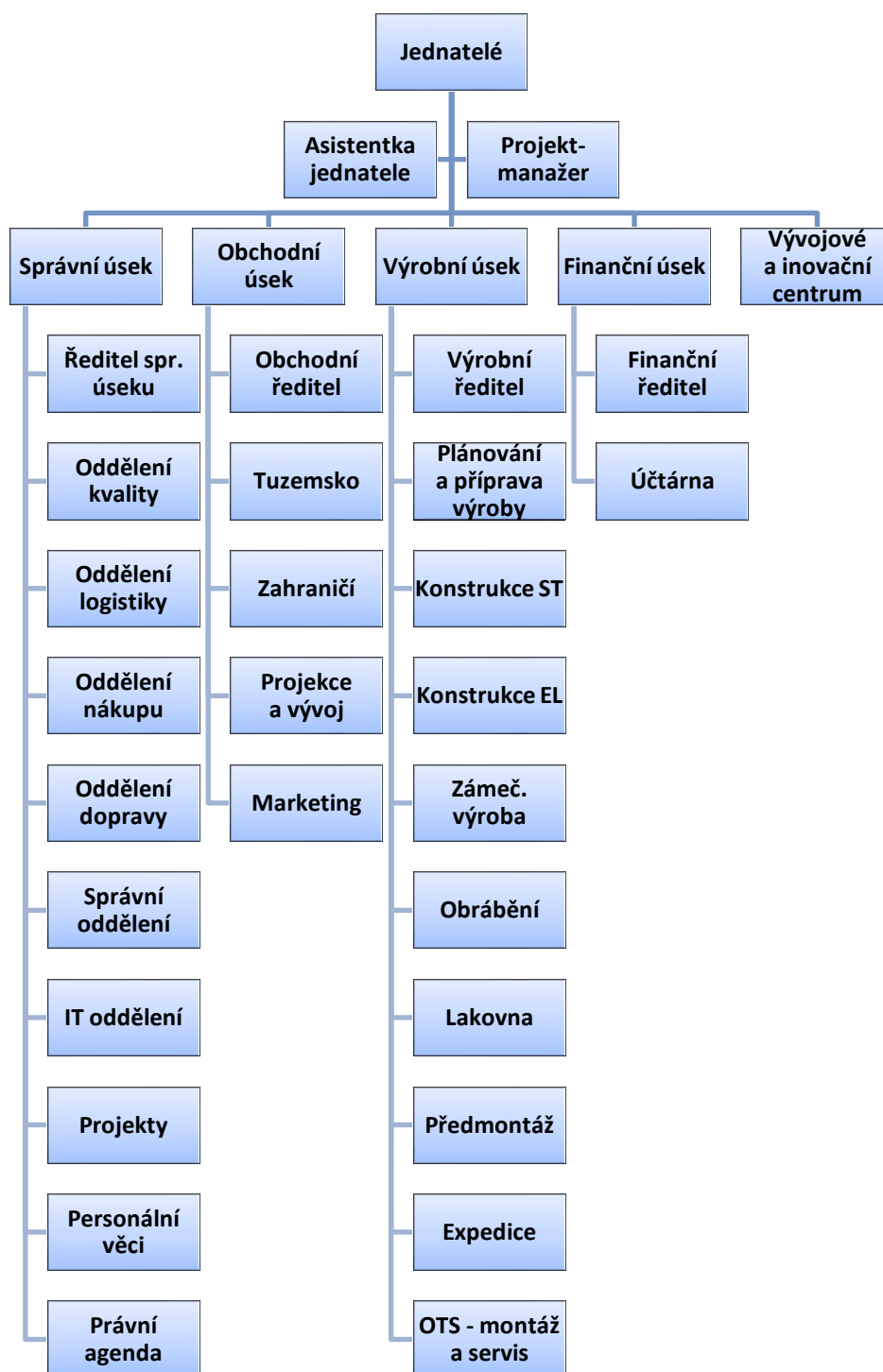
SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Výsledek hospodaření firmy v letech 2014 – 2017 v tis. Kč (Vlastní zpracování)</i>	<i>52</i>
<i>Tab. 2. Vývoj čistého pracovního kapitálu firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)</i>	<i>58</i>
<i>Tab. 3. Vybrané ukazatele zadluženosti firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 4. Multiplikátor vlastního kapitálu firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Tab. 5. Vybrané ukazatele rentability firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)</i>	<i>60</i>
<i>Tab. 6. Vybrané ukazatele likvidity firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování).....</i>	<i>61</i>
<i>Tab. 7. Vybrané ukazatele aktivity firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování).....</i>	<i>62</i>
<i>Tab. 8. Porovnání poměrových ukazatelů společnosti a daného odvětví za rok 2016 (Vlastní zpracování na základě údajů z MPO)</i>	<i>64</i>
<i>Tab. 9. Altmanův model firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)</i>	<i>65</i>
<i>Tab. 10. Index IN 95 firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 11. Index IN 01 firmy v letech 2014 – 2017 (Vlastní zpracování)</i>	<i>66</i>
<i>Tab. 12. Hlavní dodavatelé firmy v roce 2017 (Vlastní zpracování)</i>	<i>68</i>
<i>Tab. 13. Hlavní odběratelé firmy v roce 2017 (Vlastní zpracování)</i>	<i>69</i>
<i>Tab. 14. SWOT analýza (Vlastní zpracování).....</i>	<i>70</i>
<i>Tab. 15. Strategické cíle a ukazatele firmy (Vlastní zpracování)</i>	<i>84</i>
<i>Tab. 16. Cílové hodnoty finanční perspektivy firmy (Vlastní zpracování)</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 17. Cílové hodnoty zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)</i>	<i>86</i>
<i>Tab. 18. Cílové hodnoty perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)</i>	<i>87</i>
<i>Tab. 19. Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 20. Strategické akce finanční perspektivy (Vlastní zpracování)</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 21. Strategické akce zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování)</i>	<i>89</i>
<i>Tab. 22. Strategické akce perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 23. Strategické akce perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování)</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 24. Vyčíslení nákladů (Vlastní zpracování)</i>	<i>93</i>

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Organizační struktura společnosti KREDIT
- P II Vzorce pro finanční analýzu
- P III Pyramidový rozklad Du Pont
- P IV Horizontální analýza aktiv, pasiv, nákladů a výnosů
- P V Vertikální analýza aktiv, pasiv, nákladů a výnosů
- P VI Rozvaha společnosti KREDIT za roky 2014 – 2015 (aktiva)
- P VII Rozvaha společnosti KREDIT za roky 2016 – 2017 (aktiva)
- P VIII Rozvaha společnosti KREDIT za roky 2014 – 2015 (pasiva)
- P IX Rozvaha společnosti KREDIT za roky 2016 – 2017 (pasiva)
- P X Výkaz zisku a ztrát společnosti KREDIT za roky 2014 – 2015
- P XI Výkaz zisku a ztrát společnosti KREDIT za roky 2016 – 2017
- P XII Účetní výkazy daného odvětví

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI KREDIT



PŘÍLOHA P II: VZORCE PRO FINANČNÍ ANALÝZU

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CZ}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{CZ}{\text{Vlastní kapitál}}$$

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

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{Dlouhodobé zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EAT}{\text{Tržby}}$$

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}$$

$$\text{Multiplikátor vlastního kapitálu} = \frac{EBT}{EBIT} * \frac{A}{VK}$$

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

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

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

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

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} * 360$$

$$\text{Pyramidový rozklad Du Pont} = \frac{\text{EAT}}{\text{VK}} = \frac{\text{EAT}}{\text{V}} * \frac{\text{V}}{\text{A}} * \frac{\text{A}}{\text{VK}}$$

$$Z - \text{skóre} = 0,717 * X_1 + 0,847 * X_2 + 3,107 * X_3 + 0,420 * X_4 + 0,998 * X_5$$

X1 = Pracovní kapitál/Aktiva;

X2 = Nerozdělené zisky/Aktiva;

X3 = EBIT/Aktiva;

X4 = Tržní hodnota vlastního kapitálu/Cizí zdroje;

X5 = Tržby/Aktiva.

$$\text{Index IN95} = 0,24 * A + 0,11 * B + 10,55 * C + 0,46 * D + 0,1 * E + 9,74 * F$$

A = Aktiva/Cizí kapitál;

B = EBIT/Nákladové úroky;

C = EBIT/Celková aktiva;

D = Celkové výnosy/Celková aktiva;

E = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky a úvěry;

F = Závazky po lhůtě splatnosti/Tržby;

$$\text{Index IN01} = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,92 * C + 0,21 * D + 0,09 * E$$

A = Aktiva/Cizí kapitál;

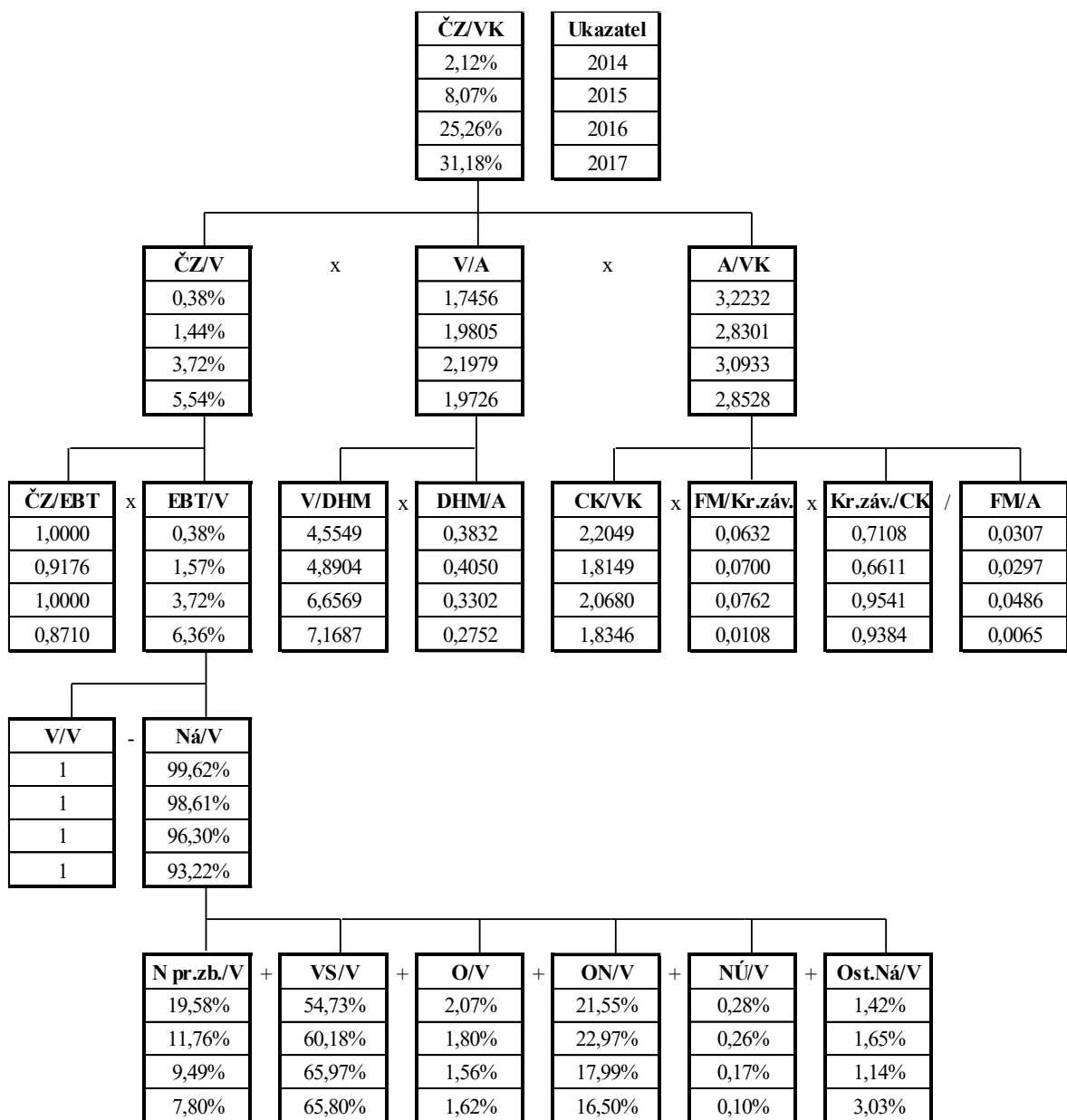
B = EBIT/Nákladové úroky;

C = EBIT/Celková aktiva;

D = Celkové výnosy/Celková aktiva;

E = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky a úvěry;

PŘÍLOHA P III: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD DU PONT



**PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV, PASIV,
NÁKLADŮ A VÝNOSŮ**

AKTIVA	Horizontální analýza							
	Absolutní změna				Procentuální změna			
	13/14	14/15	15/16	16/17	13/14	14/15	15/16	16/17
AKTIVA	43 351	-7 628	57 994	54 253	34,20%	-4,48%	35,69%	24,61%
Dl. majetek	-1 240	865	6 017	5 465	-1,82%	1,29%	8,89%	7,41%
DNM	946	-518	-205	2 664	136,90%	-31,64%	-18,30%	291,35%
DHM	-2 186	610	6 995	2 801	-3,24%	0,94%	10,63%	3,85%
DFM	0	773	-773	0	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%
Oběžná aktiva	45 025	-8 950	51 851	48 011	78,14%	-8,72%	55,34%	32,99%
Zásoby	15 331	-2 146	15 845	25 560	90,86%	-6,66%	52,72%	55,68%
Dl. pohledávky	0	0	1 893	-1 893	0,00%	0,00%	1444,74%	-93,53%
Kr. pohledávky	26 702	-6 394	28 216	33 270	69,57%	-9,82%	48,08%	38,28%
KFM	2 992	-410	5 897	-8 926	133,69%	-7,84%	122,35%	-83,29%
Čas. rozlišení	-434	457	126	777	-40,71%	72,31%	11,55%	63,98%

PASIVA	Horizontální analýza							
	Absolutní změna				Procentuální změna			
	13/14	14/15	15/16	16/17	13/14	14/15	15/16	16/17
PASIVA	43 351	-7 628	57 994	54 253	34,20%	-4,48%	35,69%	24,61%
Vlastní kapitál	1 118	4 635	13 863	25 027	2,16%	8,78%	24,15%	35,11%
Základní kapitál	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ost.fondy	0	0	0	0	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
VH min. let	-3 471	1 118	2 136	11 362	-7,87%	2,75%	5,12%	25,90%
VH b. o. /+-/	4 589	3 517	11 727	13 665	132,21%	314,58%	253,01%	83,52%
Cizí zdroje	42 236	-12 170	43 202	29 279	56,98%	-10,46%	41,46%	19,86%
Rezervy	0	400	1 200	663	0,00%	0,00%	300,00%	41,44%
Dl. závazky	905	958	-1 148	123 561	30,17%	24,53%	-23,60%	3325,55%
Kr. závazky	36 822	-13 839	43 136	-108 594	80,23%	-16,73%	62,63%	-96,95%
Bank. úvěry	4 509	311	13	8 450	17,87%	1,05%	0,04%	28,10%
Čas. rozlišení	-3	-93	930	-54	-0,31%	-9,66%	106,87%	-2,99%

VÝNOSY	Horizontální analýza							
	Absolutní změna				Procentuální změna			
	13/14	14/15	15/16	16/17	13/14	14/15	15/16	16/17
T za zboží	36 316	-27 950	16 186	-8 957	86,71%	-35,74%	32,21%	-13,48%
Výkony	15 072	46 860	152 750	55 162	7,54%	21,80%	58,34%	13,31%
T za výr. a služby	-17 211	64 740	133 844	47 835	-7,86%	32,10%	50,23%	11,95%
Zm. st.zásob vl.č.	32 139	-17 554	18 835	7 369	67,09%	-136,02%	305,14%	51,94%
Aktivace	144	-326	70	-42	70,94%	-93,95%	333,81%	-46,09%
Tržby z DM a mat.	312	4 678	-3 337	1 295	305,88%	1129,95%	-65,53%	73,74%
Ost. provozní V	-193	-79	-391	31	-8,88%	-3,99%	-20,54%	2,08%
Výnosové úroky	-3	4	81	-34	-75,00%	400,00%	1620,35%	-39,95%
Ost. fin. V	-1 927	1 350	-2 413	9 807	-58,24%	97,68%	-88,31%	3069,74%

NÁKLADY	Horizontální analýza							
	Absolutní změna				Procentuální změna			
	13/14	14/15	15/16	16/17	13/14	14/15	15/16	16/17
N na zboží	27 914	-20 296	8 159	-3 753	92,37%	-34,91%	21,56%	-8,16%
Výkon. spotřeba	21 380	31 145	126 029	36 909	15,15%	19,17%	65,08%	11,55%
Spotř. mat. a energie	15 824	26 055	78 665	27 844	15,97%	22,67%	55,80%	12,68%
Služby	5 556	5 090	47 364	9 065	13,23%	10,70%	89,95%	9,06%
Osobní náklady	-725	9 924	13 284	2 245	-1,12%	15,51%	17,98%	2,57%
Daně a poplatky	76	97	214	-17	15,83%	17,45%	32,85%	-1,97%
Odpisy	292	-370	1 763	1 223	4,98%	-6,01%	30,47%	16,21%
ZC DM a mat.	9	500	1 046	-940	150,00%	3333,33%	203,13%	-60,21%
Zm. st. rezerv a OP	992	-3 369	2 420	1 288	25,47%	993,81%	34,73%	0,00%
Ost. prov. N	-655	3 333	-2 124	-698	-34,26%	265,16%	-46,28%	-28,32%
Náklady z CP	-2 041	-67	322	-411	-92,90%	-42,95%	361,88%	-100,00%
Nákladové úroky	58	15	0	-321	7,55%	1,82%	0,04%	-38,18%
Ost. fin. N	-2 312	174	-1 259	-1 496	-47,25%	6,74%	-45,69%	-100,00%
Daň z příjmů za b.č.	0	416	-416	4 445	0,00%	0,00%	-100,00%	0,00%

PŘÍLOHA P V: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV, PASIV, NÁKLADŮ A VÝNOSŮ

AKTIVA	Vertikální analýza			
	2014	2015	2016	2017
AKTIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dl. majetek	39,29%	41,66%	33,43%	28,82%
DNM	0,96%	0,69%	0,41%	1,30%
DHM	38,32%	40,50%	33,02%	27,52%
DFM	0,00%	0,48%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	60,34%	57,67%	66,02%	70,46%
Zásoby	18,93%	18,50%	20,82%	26,01%
Dl. pohledávky	0,08%	0,08%	0,92%	0,05%
Kr. pohledávky	38,26%	36,12%	39,42%	43,74%
KFM	3,07%	2,97%	4,86%	0,65%
Čas. rozlišení	0,37%	0,67%	0,55%	0,73%

PASIVA	Vertikální analýza			
	2014	2015	2016	2017
PASIVA	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	31,03%	35,33%	32,33%	35,05%
Základní kapitál	5,88%	6,16%	4,54%	3,64%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ost.fondy	0,60%	0,63%	0,46%	0,37%
VH min. let	23,88%	25,69%	19,90%	20,11%
VH b. o. +/-	0,66%	2,85%	7,42%	10,93%
Cizí zdroje	68,41%	64,13%	66,86%	64,31%
Rezervy	0,00%	0,25%	0,73%	1,89%
Dl. závazky	2,30%	2,99%	1,69%	0,82%
Kr. závazky	48,63%	42,39%	50,81%	46,33%
Bank. úvěry	17,49%	18,50%	13,64%	15,27%
Čas. rozlišení	0,57%	0,54%	0,82%	0,64%

VÝNOSY	Vertikální analýza			
	2014	2015	2016	2017
T za zboží	26,34%	15,61%	13,71%	10,60%
Výkony	72,39%	81,36%	85,54%	86,67%
T za výr. a služby	67,93%	82,80%	82,59%	82,68%
Zm. st.zásob vl.č.	4,35%	-1,44%	2,93%	3,98%
Aktivace	0,12%	0,01%	0,02%	0,01%
Tržby z DM a mat.	0,14%	1,58%	0,36%	0,56%
Ost. provozní V	0,67%	0,59%	0,31%	0,28%
Výnosové úroky	0,00%	0,00%	0,02%	0,01%
Ost. fin. V	0,47%	0,85%	0,07%	1,87%
VÝNOSY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

NÁKLADY	Vertikální analýza			
	2014	2015	2016	2017
N na zboží	19,65%	11,92%	9,85%	8,36%
Výkon. spotřeba	54,93%	61,02%	68,49%	70,58%
Spotř. mat. a energie	38,85%	44,43%	47,06%	48,99%
Služby	16,08%	16,59%	21,43%	21,59%
Osobní náklady	21,63%	23,29%	18,68%	17,70%
Daně a poplatky	0,19%	0,21%	0,19%	0,17%
Odpisy	2,08%	1,82%	1,62%	1,74%
ZC DM a mat.	0,01%	0,16%	0,33%	0,12%
Zm. st. rezerv a OP	-0,11%	-1,17%	-0,28%	0,00%
Ost. prov. N	0,42%	1,45%	0,53%	0,35%
Náklady z CP	0,05%	0,03%	0,09%	0,00%
Nákladové úroky	0,28%	0,27%	0,18%	0,10%
Ost. fin. N	0,87%	0,87%	0,32%	0,00%
Daň z příjmu za b.č.	0,00%	0,13%	0,00%	0,88%
NÁKLADY	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

**PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA SPOLEČNOSTI KREDIT ZA ROKY 2014
– 2015 (AKTIVA)**

Označ.	AKTIVA (v tis. Kč)	řád. č.	2014	2015
	AKTIVA CELKEM	001	170 105	162 477
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	66 826	67 691
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 637	1 119
B.I. 1.	Zřizovací výdaje	005	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	0	0
	3. Software	007	1 307	1 020
	4. Ocenitelná práva	008	73	38
	5. Goodwill	009	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	61	61
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012	196	0
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	65 189	65 799
B.II. 1.	Pozemky	014	991	1 304
	2. Stavby	015	55 230	53 597
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	7 524	9 482
	4. Pěstičské celky trvalých porostů	017	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	018	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	16	16
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	1 374	995
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	54	405
	9. Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022	0	0
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	773
B.III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026	0	0
	4. Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstat. vliv	027	0	773
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	028	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030	0	0
C.	Oběžná aktiva	031	102 647	93 697
C.I.	Zásoby	032	32 204	30 058
C.I. 1.	Materiál	033	8 049	12 244
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034	14 588	9 603
	3. Výrobky	035	4 036	4 373
	4. Zvířata	036	0	0
	5. Zboží	037	5 531	3 838
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038	0	0
C.II.	Dlouhodobé pohledávky	039	131	131
C.II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040	0	0
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	042	0	0
	4. Pohledávky za společníky, čl.druž. a za účast. sdružení	043	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	131	131
	6. Dohadné účty aktivní	045	0	0
	7. Jiné pohledávky	046	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	047	0	0
C.III.	Krátkodobé pohledávky	048	65 082	58 688
C.III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	58 568	49 222
	2. Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	051	0	0
	4. Pohledávky za společníky, čl.druž. a za účast. sdružení	052	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053	0	0
	6. Stát – daňové pohledávky	054	4 519	3 179
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	722	803
	8. Dohadné účty aktivní	056	408	895
	9. Jiné pohledávky	057	865	4 589
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	5 230	4 820
C.IV. 1.	Peníze	059	1 029	984
	2. Účty v bankách	060	4 201	3 836
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	061	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062	0	0
D.I.	Časové rozlišení	063	632	1 089
D.I. 1.	Náklady příštích období	064	481	955
	2. Komplexní náklady příštích období	065	0	0
	3. Příjmy příštích období	066	151	134

**PŘÍLOHA P VII: ROZVAHA SPOLEČNOSTI KREDIT ZA ROKY 2016
– 2017 (AKTIVA)**

Označ.	AKTIVA (v tis. Kč)	řád. č.	2016	2017
	AKTIVA CELKEM	001	220 471	274 724
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	003	73 708	79 173
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	914	3 578
B.I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0
B.I.2.	Ocenitelná práva	006	332	923
B.I.2.1.	Software	007	329	923
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	008	3	0
B.I.3.	Goodwill	009	0	0
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehm. maj. a nedokončený dl. nehm. maj.	011	582	2 655
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek	012	0	0
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	013	582	2 655
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	014	72 794	75 595
B.II.1.	Pozemky a stavby	015	54 607	52 165
B.II.1.1.	Pozemky	016	1 306	1 683
B.II.1.2.	Stavby	017	53 301	50 482
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	018	16 820	18 758
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	16	16
B.II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů	021	0	0
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	022	0	0
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	023	16	16
B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hm. maj.	024	1 351	4 656
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek	025	0	0
B.II.5.2.	Nedokončený dl. hmotný majetek	026	1 351	4 656
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek	027	0	0
B.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028	0	0
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	029	0	0
B.III.3.	Podíly - podstatný vliv	030	0	0
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	031	0	0
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032	0	0
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033	0	0
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	035	0	0
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	036	0	0
C.	Oběžná aktiva	037	145 548	193 559
C.I.	Zásoby	038	45 903	71 463
C.I.1.	Materiál	039	12 181	15 818
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	040	29 662	50 240
C.I.3.	Výrobky a zboží	041	4 060	5 405
C.I.3.1.	Výrobky	042	0	0
C.I.3.2.	Zboží	043	4 060	5 405
C.I.4.	Maďa a ostatní zvířata a jejich skupiny	044	0	0
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	045	-0	0
C.II.	Pohledávky	046	88 928	120 305
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky	047	2 024	131
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	0	0
C.II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049	1 893	0
C.II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	050	0	0
C.II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	051	0	0
C.II.1.5.	Pohledávky - ostatní	052	131	131
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	053	0	0
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054	131	131
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	055	0	0
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky	056	0	0
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	057	86 904	120 174
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	058	76 312	106 239
C.II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059	0	0
C.II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	060	0	0
C.II.2.4.	Pohledávky - ostatní	061	10 593	13 935
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	062	0	0
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063	0	0
C.II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	064	6 792	8 003
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 355	1 436
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	066	378	818
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky	067	2 068	3 678
C.III.	Krátkodobý finanční majetek	068	0	0
C.III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069	0	0
C.III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	070	0	0
C.IV.	Peněžní prostředky	071	10 717	1 791
C.IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	072	1 193	969
C.IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	073	9 524	822
D.	Časové rozlišení aktiv	074	1 215	1 992
D.1.	Náklady příštích období	075	623	1 992
D.2.	Komplexní náklady příštích období	076	0	0
D.3.	Příjmy příštích období	077	592	0

**PŘÍLOHA P VIII: ROZVAHA SPOLEČNOSTI KREDIT ZA ROKY
2014 – 2015 (PASIVA)**

Označ.	PASIVA (v tis. Kč)	řád. č.	2014	2015
	PASIVA CELKEM	067	170 105	162 477
A.	Vlastní kapitál	068	52 776	57 411
A.I.	Základní kapitál	069	10 010	10 010
A.I. 1.	Základní kapitál	070	10 010	10 010
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071	0	0
3.	Změny základního kapitálu	072	0	0
A.II.	Kapitálové fondy	073	8	8
A.II. 1.	Emisní ažio	074	0	0
2.	Ostatní kapitálové fondy	075	8	8
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076	0	0
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077	0	0
5.	Rozdíly z přeměn společností	078	0	0
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079	0	0
A.III.	Rez fondy, neděl.fond a ost.fondy ze zisku	080	1 019	1 019
A.III. 1.	Zákonný rezervní fond/Nedělitelný fond	081	1 010	1 010
2.	Statutární a ostatní fondy	082	9	9
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	40 621	41 739
A.IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	40 621	41 739
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	0	0
3.	Jiný výsledek hospodaření z minulých let	086	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období +/-	087	1 118	4 635
B.	Cizí zdroje	088	116 366	104 196
B.I.	Rezervy	089	0	4 635
B.I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090	0	0
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	091	0	0
3.	Rezerva na daň z příjmů	092	0	400
4.	Ostatní rezervy	093	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	094	3 905	4 863
B.II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095	3 905	4 863
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	096	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	097	0	0
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účast. sdružení	098	0	0
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	099	0	0
6.	Vydané dluhopisy	100	0	0
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	101	0	0
8.	Dohadné účty pasivní	102	0	0
9.	Jiné závazky	103	0	0
10.	Odloužený daňový závazek	104	0	0
B.III.	Krátkodobé závazky	105	82 718	68 879
B.III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	106	71 872	54 911
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	107	0	0
3.	Závazky - podstatný vliv	108	0	0
4.	Závazky ke společníkům, čl.dr. a k účastníkům sdružení	109	216	369
5.	Závazky k zaměstnancům	110	3 158	3 494
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	1 948	2 141
7.	Stát – daňové závazky a dotace	112	485	532
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	4 883	7 159
9.	Vydané dluhopisy	114	0	0
10.	Dohadné účty pasivní	115	0	184
11.	Jiné závazky	116	156	89
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117	29 743	30 054
B.IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118	0	0
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119	29 743	30 054
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120	0	0
C.I.	Časové rozlišení	121	963	870
C.I. 1.	Výdaje příštích období	122	939	870
2.	Výnosy příštích období	123	24	0

**PŘÍLOHA P IX: ROZVAHA SPOLEČNOSTI KREDIT ZA ROKY 2016
– 2017 (PASIVA)**

Označ.	PASIVA (v tis. Kč)	řád. č.	2016	2017
	PASIVA CELKEM	078	220 471	274 724
A.	Vlastní kapitál	079	71 274	96 301
A.I.	Základní kapitál	080	10 010	10 010
A.I.1.	Základní kapitál	081	10 010	10 010
A.I.2.	Vlastní podíly (-)	082	0	0
A.I.3.	Změny základního kapitálu	083	0	0
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	084	8	8
A.II.1.	Ážio	085	0	0
A.II.2.	Kapitálové fondy	086	8	8
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	087	8	8
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	088	0	0
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	089	0	0
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	090	0	0
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	091	0	0
A.III.	Fondy ze zisku	092	1 019	1 019
A.III.1.	Ostatní rezervní fond	093	1 010	1 010
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy	094	9	9
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	095	43 875	55 237
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	096	43 875	55 237
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	097	0	0
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření z minulých let (+/-)	098	0	0
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	099	16 362	30 027
A.VI.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	100	0	0
B. + C.	Cizí zdroje	101	147 398	176 677
B.	Rezervy	102	1 600	5 200
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	103	0	0
B.2.	Rezerva na daň z příjmů	104	1 600	5 200
B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105	0	0
B.4.	Ostatní rezervy	106	0	0
C.	Závazky	107	145 798	171 477
C.I.	Dlouhodobé závazky	108	5 170	5 684
C.I.1.	Vydané dluhopisy	109	0	0
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	110	0	0
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy	111	0	0
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	112	1 454	3 421
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	113	0	0
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů	114	0	0
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	115	0	0
C.I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116	0	0
C.I.7.	Závazky - podstatný vliv	117	0	0
C.I.8.	Odložený daňový závazek	118	0	0
C.I.9.	Závazky - ostatní	119	3 715	2 263
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům	120	0	0
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní	121	0	0
C.I.9.3.	Jiné závazky	122	3 715	2 263
C.II.	Krátkodobé závazky	123	140 628	165 793
C.II.1.	Vydané dluhopisy	124	0	0
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	125	0	0
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy	126	0	0
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	127	28 613	38 517
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	128	11 439	10 010
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů	129	93 383	110 335
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	130	0	0
C.II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131	0	0
C.II.7.	Závazky - podstatný vliv	132	0	0
C.II.8.	Závazky - ostatní	133	7 193	6 931
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům	134	574	754
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	135	0	0
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	136	3 420	3 239
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	137	2 135	2 189
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	138	654	749
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	139	0	0
C.II.8.7.	Jiné závazky	140	411	0
D.	Časové rozlišení pasív	141	1 800	1 746
D.1.	Výdaje příštích období	142	1 800	1 746
D.2.	Výnosy příštích období	143	0	0

PŘÍLOHA P X: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI KREDIT ZA ROKY 2014 – 2015

Označ.	Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	2014	2015
I.	Tržby za prodej zboží	78 196	50 246
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	58 134	37 838
+	Obchodní marže	20 062	12 408
II.	Výkony	214 954	261 814
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	201 702	266 442
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	12 905	-4 649
II.3.	Aktivace	347	21
B.	Výkonová spotřeba	162 494	193 639
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	114 929	140 984
B.2.	Služby	47 565	52 655
+	Přidaná hodnota	72 522	80 583
C.	Osobní náklady	63 975	73 899
C.1.	Mzdové náklady	45 038	52 658
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	2 640	2 425
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15 984	18 494
C.4.	Sociální náklady	313	322
D.	Daně a poplatky	556	653
E.	Odpisy dlouhod. nehmotného a hmotného majetku	6 155	5 785
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	414	5 092
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	414	3 600
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	0	1 492
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	15	515
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	15	515
F.2.	Prodaný materiál	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr.p. v prov.obl. a komp.nákl. p.obd.	- 339	- 3 708
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 981	1 902
H.	Ostatní provozní náklady	1 257	4 590
V.	Převod provozních výnosů	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	3 298	5 843
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl.a říz.os.a úč.j.pod podst.vl.	0	0
VII.2.	Výnosy z ost.dl.cenných papírů a podílů	0	0
VII.3.	Výnosy z ost.dl.finančního majetku	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	0	156
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	156	89
M.	Změna stavu rezerv a oprav.pol. ve finanční oblasti	0	0
X.	Výnosové úroky	1	5
N.	Nákladové úroky	826	841
XI.	Ostatní finanční výnosy	1 382	2 732
O.	Ostatní finanční náklady	2 581	2 755
XII.	Převod finančních výnosů	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	- 2 180	-792
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	416
Q.1.	– splatná	0	416
Q.2.	– odložená	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	1 118	4 635
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S.1.	– splatná	0	0
S.2.	– odložená	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	1 118	4 635
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	1 118	5 051

PŘÍLOHA P XI: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI KREDIT ZA ROKY 2016 – 2017

Označ.	Výkaz zisku a ztrát (v tis. Kč)	2016	2017
I.	Tržby za prodej zboží	66 432	57 475
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	45 997	42 244
+	Obchodní marže	20 435	15 231
II.	Výkony	414 564	469 725
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	400 286	448 121
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	14 186	21 555
II.3.	Aktivace	91	49
B.	Výkonová spotřeba	319 668	356 577
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	219 649	247 493
B.2.	Služby	100 019	109 083
+	Přidaná hodnota	115 331	128 379
C.	Osobní náklady	87 183	89 427
C.1.	Mzdové náklady	61 693	63 515
C.2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	3 447	3 330
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	21 516	22 103
C.4.	Sociální náklady	527	479
D.	Daně a poplatky	867	850
E.	Odpisy dlouhod. nehmotného a hmotného majetku	7 548	8 771
III.	Tržby z prodeje DM a materiálu	1 755	3 050
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	0	59
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	1 755	2 991
F.	Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	1 561	621
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	71
F.2.	Prodaný materiál	1 561	550
G.	Změna stavu rezerv a opr.p. v prov.obl. a komp.nákl. p.obd.	- 1 288	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	1 511	1 543
H.	Ostatní provozní náklady	2 466	1 767
V.	Převod provozních výnosů	0	0
I.	Převod provozních nákladů	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	20 260	31 535
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	0	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	0	0
VII.1.	Výnosy z podílů v ovl.a řz.os.a úč.j.pod podst.vl.	0	0
VII.2.	Výnosy z ost.dl.cenných papírů a podílů	0	0
VII.3.	Výnosy z ost.dl.finančního majetku	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	0	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	89	2 008
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	411	0
M.	Změna stavu rezerv a oprav.pol. ve finanční oblasti	0	0
X.	Výnosové úroky	86	52
N.	Nákladové úroky	841	520
XI.	Ostatní finanční výnosy	319	10 127
O.	Ostatní finanční náklady	1 496	8 729
XII.	Převod finančních výnosů	0	0
P.	Převod finančních nákladů	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	- 2 254	2 937
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	0	4 445
Q.1.	– splatná	0	845
Q.2.	– odložená	0	3 600
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	18 006	30 027
XIII.	Mimořádné výnosy	0	0
R.	Mimořádné náklady	0	0
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	0	0
S.1.	– splatná	0	0
S.2.	– odložená	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	0	0
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	18 006	30 027
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	18 006	34 472

PŘÍLOHA P XII: ÚČETNÍ VÝKAZY DANÉHO ODVĚTVÍ

ROZVAHA zkrácená (v mil. Kč)	2014	2015	2016
AKTIVA CELKEM	84 722	88 577	88 997
Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0
Dlouhodobý majetek	38 197	39 841	41 847
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	35 635	36 909	38 243
Dlouhodobý finanční majetek	2 562	2 932	3 604
Oběžná aktiva	45 868	48 016	46 357
Zásoby	16 000	17 654	17 081
Dlouhodobé a krátkodobé pohledávky	23 951	23 653	22 534
Krátkodobý finanční majetek	5 918	6 709	6 742
Časové rozlišení	657	720	793
PASIVA CELKEM	84 722	88 577	88 997
Vlastní kapitál	42 313	45 639	47 065
Základní kapitál	11 717	11 442	12 035
Kapitálové, rezervní a ost. fondy ze zisku	23 436	27 261	29 196
Výsledek hospodaření min. let a běžného úč.ob.	7 160	6 936	5 834
Cizí zdroje	41 640	42 234	41 153
Rezervy	1 780	2 518	3 250
Dlouhodobé závazky	7 969	8 021	12 082
Krátkodobé závazky	20 300	20 170	16 304
Bankovní úvěry a výpomoci krátkodobé	5 750	5 502	5 037
Bankovní úvěry a výpomoci dlouhodobé	5 841	6 023	4 480
Časové rozlišení	769	704	779

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT zkrácený (v mil. Kč)	2014	2015	2016
Tržby za prodej zboží	6 297	7 046	7 812
Náklady vynaložené na prodané zboží	4 830	5 391	6 418
Obchodní marže	1 468	1 655	1 394
Výkony	93 857	94 541	91 777
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	91 729	92 495	92 540
Změna stavu zásob vlastní činnosti	808	469	952
Aktivace	1 319	1 578	-1 715
Výkonová spotřeba	68 623	67 278	70 551
Přidaná hodnota	26 701	28 918	22 620
Osobní náklady	13 642	14 495	14 951
Mzdové náklady	9 682	10 401	10 538
Náklady na soc. zabezpečení a zdravotní pojištění	3 770	3 891	4 192
Ostatní osobní náklady	191	203	221
Provozní výsledek hospodaření	9 784	9 592	7 941
Nákladové úroky	1 552	1 553	1 600
Finanční výsledek hospodření	-945	-782	-218
Daň z příjmu	1 702	1 890	1 890
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	7 160	6 936	5 834
Výsledek hospodaření před zdaněním	8 863	8 826	7 724
EBIT	9 784	9 572	7 941