Projekt implementace konceptu Balanced Score-card ve společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o.

Bc. Gabriela Fusková

Diplomová práce
2016

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení:	**Bc. Gabriela Fusková**
Osobní číslo:	**M14304**
Studijní program:	**N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor:	**Finance**
Forma studia:	**prezenční**
Téma práce:	**Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti KLEMPOS – STŘECHY, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- **Zpracujte teoretickou literární rešerši v oblasti řízení podnikové výkonnosti s bližším zaměřením na koncept Balanced Scorecard.**

II. Praktická část

- **Charakterizujte společnost KLEMPOS – STŘECHY, s. r. o.**
- **Analyzujte vnější a vnitřní prostředí společnosti.**
- **Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti KLEMPOS – STŘECHY, s. r. o.**
- **Vyhodnoťte přínosy a rizika zavedení Balanced Scorecard pro podnik.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH and PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies drive in the new business environment. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2001, 400 s. ISBN 1578512506.
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 261 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2015, 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.
NIVEN, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2001, 318 s. ISBN 0471780499.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Michaela Blahová, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **18. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 15. února 2016

L.S.

doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Miloš Král', CSc.
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 připouští-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, považují 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 13. 4. 2016

Gabriela Fuchsová

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je navrhnout projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. Základem bylo nejprve zpracování literární rešerše, která se zabývala zejména výkonností podniku, přístupy k jejímu měření a dále podrobnou charakteristikou systému Balanced Scorecard. V rámci praktické části byly nejdříve provedeny potřebné analýzy jako jedno z východisek pro navržení konkrétní podoby projektu. Poslední část se zabývala implementací Balanced Scorecard. Navržené řešení obsahuje rovněž vymezení případných rizik a nákladů. Přínosem této práce pro podnik je především možnost řízení a zvyšování své výkonnosti.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, výkonnost, analýza, strategie, implementace.

ABSTRACT

The aim of this master thesis is to submit a proposal of a Balanced Scorecard implementation for the KLEMPOS - STŘECHY, Ltd company. The fundamental element of the thesis consists of the literature research which was based on the company performance, possibilities of its measurement and detailed description of the Balanced Scorecard system. Required analyses, which served as a one starting point for proposing the concrete form of the project, were realized in the practical part. The last section was dealing with the Balanced Scorecard implementation. The proposed solution also contains the specification of the potential risks and costs. The contribution for the company lies primarily in the opportunity to manage and increase its performance.

Keywords: Balanced Scorecard, Performance, Analysis, Strategy, Implementation.

Touto cestou bych ráda poděkovala jednatelce společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. paní Janě Juřenové a její dceři paní Bc. Evě Lukačovič, MBA za poskytnuté informace, materiály, ochotu, čas věnovaný při konzultacích a možnost zpracování diplomové práce v tomto podniku. Poděkování rovněž patří vedoucí práce paní Ing. Michaele Blahové, Ph.D. za odborné vedení, cenné připomínky, rady a čas.

OBSAH

ÚVOD **10**
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE **11**
I TEORETICKÁ ČÁST **12**
1 VÝKONNOST PODNIKU **13**
1.1 CHARAKTERISTIKA VÝKONNOSTI 13
2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU **14**
2.1 KLASICKÉ (ÚČETNÍ) UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI 14
2.1.1 Výhody klasických ukazatelů měření výkonnosti 15
2.1.2 Kritika klasických ukazatelů měření výkonnosti 15
2.2 MODERNÍ UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI 15
2.2.1 Diskontované cash flow (DCF) 16
2.2.2 Cash flow rentabilita hrubých aktiv (CROGA) 17
2.2.3 Cash flow investovaného kapitálu (CF ROI) 17
2.2.4 Hodnota přidaná trhem (MVA) 17
2.2.5 Excess Return 18
2.2.6 Total Shareholder Return (TSR) 18
2.2.7 Ekonomická přidaná hodnota (EVA) 18
2.3 VÝHODY MODERNÍCH UKAZATELŮ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI 19
2.4 KRITICKÉ ZHODNOCENÍ MODERNÍCH UKAZATELŮ MĚŘENÍ VÝKONNOSTI 20
2.5 SOUČASNÉ KONCEPTY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU 20
2.5.1 EFQM Model Excellence 20
2.5.2 Balanced Scorecard (BSC) 20
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA **22**
3.1 ANALÝZA MAKROOKOLÍ 22
3.1.1 PEST analýza 22
3.1.2 Faktory globalizace 23
3.2 ANALÝZA MIKROOKOLÍ 23
3.2.1 Tvorba scénářů 24
3.2.2 Porterův model pěti sil 24
3.2.3 Finanční analýza 25
3.3 VNITŘNÍ ZDROJE PODNIKU 28
3.3.1 SWOT analýza 28
4 BALANCED SCORECARD **29**
4.1 HISTORIE A CHARAKTERISTIKA KONCEPTU 29
4.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD 30
4.2.1 Finanční perspektiva 31
4.2.2 Zákaznická perspektiva 31
4.2.3 Perspektiva interních procesů 32
4.2.4 Perspektiva učení se a růstu 33
4.3 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD 33
4.3.1 Fáze vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci 35
4.3.2 Fáze objasnění strategie 35

4.3.3 Fáze tvorby Balanced Scorecard 36
4.3.4 Fáze roll-out 38
4.3.5 Fáze zajištění kontinuálního nasazení 38
4.4 VÝHODY A OMEZENÍ KONCEPTU BALANCED SCORECARD 39
4.4.1 Výhody Balanced Scorecard 39
4.4.2 Omezení Balanced Scorecard 39
4.5 VYUŽITÍ KONCEPTU BALANCED SCORECARD V PRAXI 40
ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI 42
II PRAKTICKÁ ČÁST 43
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI 44
5.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ 44
5.1.1 E-shop 45
5.1.2 Hobby market 45
5.2 ODVĚTVOVÉ ZAŘAZENÍ SPOLEČNOSTI 46
5.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI A PERSONALISTIKA 46
5.4 DOSAVADNÍ PŘÍSTUP K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI 47
6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU 48
6.1 PEST ANALÝZA 48
6.1.1 Politicko – právní faktory 48
6.1.2 Ekonomické faktory 50
6.1.3 Sociálně – kulturní faktory 54
6.1.4 Technologické faktory 55
6.2 PORTERŮV MODEL PĚTI SIL 56
6.2.1 Síla stávajících konkurentů 57
6.2.2 Riziko vstupu nové konkurence 58
6.2.3 Hrozba substitutů 59
6.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů 59
6.2.5 Vyjednávací síla odběratelů 60
6.3 FINANČNÍ ANALÝZA 60
6.3.1 Analýza aktiv a pasiv 60
6.3.2 Analýza výnosů a nákladů 64
6.3.3 Analýza výsledku hospodaření 66
6.3.4 Analýza cash flow 69
6.3.5 Analýza čistého pracovního kapitálu 69
6.3.6 Analýza rentability 71
6.3.7 Multiplikátor jmění vlastníků 73
6.3.8 Analýza zadluženosti 74
6.3.9 Analýza likvidity 76
6.3.10 Analýza aktivity 78
6.3.11 SPIDER analýza 80
6.3.12 Du Pontův rozklad 81
6.3.13 Bankrotní modely 82
6.3.14 Závěrečné shrnutí a doporučení 84
6.4 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA 86
6.4.1 Vymezení NOA 87
6.4.2 Vymezení NOPAT 89

6.4.3 Vymezení C 90
6.4.4 Výpočet WACC 91
6.4.5 Výpočet EVA 95
6.5 SWOT ANALÝZA 96
6.5.1 Silné stránky 97
6.5.2 Slabé stránky 97
6.5.3 Příležitosti 98
6.5.4 Hrozby 99
7 IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD VE SPOLEČNOSTI KLEMPOS - STŘECHY, S.R.O. 101
7.1 VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI 101
7.2 STANOVENÍ VIZE A STRATEGIE PODNIKU 102
7.3 TVORBA BALANCED SCORECARD 102
7.3.1 Odvození strategických cílů 103
7.3.2 Vybudování vztahů příčin a následků 106
7.3.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot 109
7.3.4 Stanovení strategických akcí 114
7.4 PROCES ROZŠÍŘENÍ - ROLL - OUT 120
7.5 ZAJIŠTĚNÍ NEPŘETRŽITÉHO POUŽÍVÁNÍ 120
7.5.1 Integrace do systému plánování 120
7.5.2 Integrace do řízení lidských zdrojů 121
7.5.3 Integrace do systému reportingu 121
7.5.4 Integrace do informačního systému podniku 121
7.6 ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU 122
7.6.1 Časový harmonogram implementace 122
7.6.2 Vyčíslení předběžných nákladů na implementaci 124
8 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A RIZIK IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD PRO SPOLEČNOST 126
8.1 PŘÍNOSY BALANCED SCORECARD 126
8.2 RIZIKA BALANCED SCORECARD 127
9 ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ 128
ZÁVĚR 129
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 131
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 139
SEZNAM OBRÁZKŮ 141
SEZNAM TABULEK 142
SEZNAM PŘÍLOH 144

ÚVOD

V současném podnikatelském prostředí, který je poznamenám značnou konkurenční rivalitou, nejistotou a nároky na stoprocentní kvalitu, je pro podniky velmi obtížné udržet a posilovat svou pozici na trhu a být stále prosperujícími. Na základě těchto důvodů se postupně během času měnil požadavek maximalizace zisku na preferenci tvorby a zvyšování hodnoty podniku pro jeho vlastníky.

Pro kvantifikaci hodnoty a posuzování výkonnosti již nestačí omezení se pouze na tradiční měřítka, která vycházejí z účetních výkazů. Je nezbytné zahrnout také nefinanční ukazatele, jako je například spokojenost zákazníka, ke které podniku dopomohou kvalifikovaní a motivovaní zaměstnanci a také efektivní interní procesy. Nástroj, jenž společnosti umožní zohlednit jak finanční i nefinanční ukazatele, je právě koncept Balanced Scorecard, řadící se mezi komplexní a aktuální metody hodnocení výkonnosti.

Společnost KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. působí na trhu již 17 let. Po celou dobu své existence přistupuje k měření výkonnosti s pomocí tradičních finančních ukazatelů, jako je zisk a výše tržeb. V poslední době se však snaží rozšiřovat svou pozici na trhu a získávat další zákazníky prostřednictvím investic do nových podnikatelských záměrů, a tak orientace pouze na klasické ukazatele již není dostačující. Cílem diplomové práce je zpracování projektu implementace konceptu Balanced Scorecard v této společnosti, který mu dopomůže řídit a zvýšit svou výkonnost a zároveň bude k dispozici systém strategického řízení.

Nezbytným prvotním krokem k vypracování práce je literární rešerše, která objasní charakteristiku výkonnosti podniku a její měření s využitím tradičních i moderních ukazatelů. V části věnované Balanced Scorecard je tento přístup nejprve objasněn. Neméně důležité je i vymezení jeho jednotlivých perspektiv včetně samotného procesu implementace a propojení s praxí.

V úvodu praktické části je čtenář nejprve seznámen s podnikem a jeho činností, doprovázenou analýzou vnějšího a vnitřního prostředí. V rámci zhodnocení interního prostředí podniku je kladen důraz na analýzu jeho finančního zdraví. Následuje také výpočet ekonomické přidané hodnoty. Závěrečná část se již věnuje projektu implementace Balanced Scorecard. Součástí je i časová a nákladová analýza včetně zhodnocení přínosů a rizik zavedení tohoto přístupu pro podnik. Celý proces tvorby projektu bude komplexně shrnut. Společnosti budou také udělena doporučení pro následné využívání konceptu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

V mnoha podnicích, stejně jako ve společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o., je ještě stále hodnocena výkonnost na základě dat převzatých z finančního účetnictví, jako například výše výsledku hospodaření, tržeb za prodané zboží či celkových nákladů. V době silného konkurenčního boje, který si žádá neustálé zlepšování poskytovaných služeb, rozšiřování sortimentu zboží a vyhledávání dalších možností, jak přilákat nové zákazníky, hodnocení výkonnosti na bázi základních finančních ukazatelů nestačí. Hlavním cílem diplomové práce je návrh implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o., který chápeme jako strategický systém, jenž pomáhá podniku objasnit strategii a převést ji do daných aktivit.

Ke splnění hlavního cíle práce jsou nezbytné dílčí cíle. K nim se řadí literární rešerše, která teoreticky vymezuje podstatu výkonnosti, potřebných analýz a konceptu Balanced Scorecard. Dalším cílem je strategická analýza podniku.

Při zpracování praktické části bude využito empirických metod. V rámci výzkumu jde o aplikaci jeho kvalitativní formy, a to konkrétně nestandardizovaného rozhovoru s vedením podniku a analýza dokumentů. Mezi úřední zkoumané dokumenty patří účetní závěrka společnosti a konkurenčního podniku včetně legislativních předpisů. Dále jsou využita virtuální data (webové stránky) a archivní data (statistické informace). Nezbytná PEST analýza, která je součástí strategické analýzy, se řadí mezi rozhodovací metody. Využita bude také Porterova analýza pěti sil a finanční analýza. Finanční analýza má za úkol prověřit finanční zdraví podniku pomocí horizontální, vertikální analýzy a analýzy poměrových a rozdílových ukazatelů. Mezi analytické metody patří SWOT analýza, která definuje silné a slabé stránky podniku a možné příležitosti a hrozby.

V rámci návrhu implementace Balanced Scorecard je vymezena vize a strategie podniku, jednotlivé strategické cíle, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce. Pro vyjádření řetězce příčin a následků je ilustrována strategická mapa. Nezbytné je i znázornění časového průběhu zavádění návrhu. Výzkum probíhal od poloviny ledna do začátku dubna 2016. Cílová skupina je identifikována jako celý podnik.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Autorky Fibírová a Kantorová (2014, s. 157) konstatují, že současná situace na trhu, kterou lze identifikovat intenzivní konkurencí a rychle probíhajícími změnami, přináší stále nové nároky na řízení organizací a s tím spojené požadavky na informační zabezpečení a podporu. Aby byla zajištěna efektivnost řízení, je důležité zvolit vhodná měřítka výkonnosti a adekvátně je využít ve vztahu k jednotlivým úrovním firemního řízení, a dále ovlivňovat chování pracovníků a manažerů s cílem naplnění strategie.

1.1 Charakteristika výkonnosti

Wagner (2009, s. 17) definuje výkonnost jako charakteristiku, která popisuje průběh, jakým daný subjekt vykonává určitou aktivitu, na základě příbuznosti se způsobem vykonání této činnosti. Důležitá je rovněž schopnost srovnání dle stanovené škály kritérií.

Pavelková a Knápková (2012, s. 13) tvrdí, že každý subjekt hodnotí svou výkonnost jiným způsobem. Například vlastník podniku na základě návratnosti investice, zákazník podle spokojenosti s výrobkem, službou či cenou a věřitelé dle solventnosti podniku. Nezbytná je i úvaha o tom, že úspěšné mohou být jen ty subjekty, které se pružně přizpůsobují novým podmínkám v podnikatelském prostředí a které pravidelně vyhodnocují svou výkonnost.

Na autorky navazují Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 2), které dodávají, že úspěšný podnik musí vyrábět výrobky (nabízet služby), které budou přijatelné pro zákazníky s pomocí co nejefektivnějších řídících metod. Cílem pro podnik je díky růstu výkonnosti zvýšení celkové hodnoty podniku.

Chytas, Glykas a Valiris (2010, s. 460) ve svém článku uvádějí, že nástroje pro měření výkonnosti podniku se staly populárními již před dvaceti lety. Podniky tyto nástroje přijaly z nejrůznějších důvodů, přičemž jako hlavní důvod autoři zmiňují možnost kontroly napříč celou organizací, kterou tradiční účetní systémy neumožňují. Této problematice se bude blíže věnovat následující kapitola.

2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Knápková Pavelková, a Chodúr (2011, s. 11) definují měření výkonnosti jako soubor metrik, které jsou využity ke kvantifikaci efektivnosti či jako proces reportingu, který poskytuje zaměstnancům zpětnou vazbu.

Šulák a Zahradníčková (2012, s. 6) hovoří o měření výkonnosti jako o schopnosti podniku optimálně zhodnocovat vložené prostředky, kterými rozumíme investice. Nelze mluvit pouze o finančních investicích, ale i o lidských, organizačních a informačních.

Wagner (2009, s. 35 - 36) však přistupuje k měření výkonnosti jako k činnosti, při které dojde k přidělení hodnoty. Dále uvádí nejrůznější důvody, proč je důležité výkonnost měřit. Jde především o možnost srovnání, komunikaci charakteristik daného subjektu či důkazní funkci.

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 16) přidávají ke zmíněným důvodům další. Je to zavedení ověřování firemní strategie, ovlivňování chování pracovníků v podniku a management výkonnosti. Autoři dále připomínají, že mezi základní identifikační prvky systému určeného k měření výkonnosti patří orientace na dosahování cílů, na které je užitečné určit měřítka výkonnosti, s jejichž pomocí bude možno analyzovat, zda bylo dosaženo uvedených strategických cílů.

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 297) vysvětlují, že sestavení ukazatelů určených pro měření podnikové výkonnosti jsou odrazem vývoje firemní praxe, poznání a trendů. Potřeby manažerů prosadily ukazatele s ohledem na schopnost porovnávání mezi podniky navzájem. Na základě vývoje používaných ukazatelů pro měření výkonnosti můžeme identifikovat etapy, které souvisí s pojetím pojmu výkonnost, ale i s dostupností různých ukazatelů.

Nezbytné je rovněž určit stěžejní faktory ovlivňující výkonnost podniku, kterými jsou finanční a nefinanční faktory (Knápková Pavelková, a Chodúr 2011, s. 19). Autorky Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 297) tvrdí, že měření a řízení výkonnosti záleží na výběru správného kritéria a nástroje pro měření dosažení tohoto kritéria.

2.1 Klasické (účetní) ukazatele měření výkonnosti

Mezi klasické ukazatele se řadí například rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita celkových aktiv, P/E, zisk na akcii a podobně. Tyto tradiční přístupy vychází většinou z maxi-

malizace podnikového zisku s použitím někdy vzájemně se neslučujících ukazatelů (Pavelková a Knápková, 2012, s. 17).

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 298) doplňují, že klasické ukazatele byly využívány od poloviny 80. let 20. století a přidávají čistý zisk (EAT), zisk před úroky a zdaněním (EBIT) a zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA). Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 20) upozorňují, že je potřebné přemýšlet o podobě využívaného zisku kvůli srovnávání v čase nebo s ostatními podniky, aby nedocházelo ke zkreslení.

2.1.1 Výhody klasických ukazatelů měření výkonnosti

Autorka Růčková (2011, s. 47, 68) zmiňuje u poměrových ukazatelů jejich snadný výpočet. Tyto ukazatele totiž vycházejí z účetních výkazů, které jsou veřejně dostupné externím uživatelům.Vybraný poměrový ukazatel spočítáme jako poměr položky z účetního výkazu k jedné nebo více položkám. Tyto ukazatele také umí odpovědět na různé skupiny otázek, jako například zda podnik využívá svá aktiva efektivně, zda dosahuje přiměřené marže a jaká je návratnost investice pro vlastníky. Celková likvidita a její velikost dokáže říci, zda je podnik schopen platit své krátkodobé závazky. Úrokové krytí interpretuje, jak vysoké je riziko, že společnost v budoucnu nebude schopna věřitelům splatit úroky.

2.1.2 Kritika klasických ukazatelů měření výkonnosti

Wagner (2009, s. 150) uvádí, že měřítka, která jsou založena na výsledku hospodaření, se zaměřují na výkonnost v ohraničeném čase a zachycují výkonnost, jež je v souladu s určitou činností, která proběhla v daném období.

Autoři Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 19, 21) k tomuto tvrzení dodávají, že mnoho tradičních ukazatelů nebere v úvahu nefinanční faktory a inflaci. Nedochází rovněž ke srovnání výsledku hospodaření s náklady obětované příležitosti. Nevýhodou je i to, že je potřeba je doplnit o informace, které se týkají vývoje likvidity, zadluženosti či využití aktiv. Hodnocení výkonnosti prostřednictvím tradičních ukazatelů tedy vychází z provedené finanční analýzy. Šulák a Zahradníčková (2011, s. 8) přidávají nemožnost určení tržní pozice na základě finančních výsledků.

2.2 Moderní ukazatele měření výkonnosti

Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 23) uvádí, že kritika účetních ukazatelů dala za vznik novým, moderním přístupům k měření podnikové výkonnosti. Tyto ukazatele po-

stupně ve firemní praxi nacházejí své místo. Moderní přístupy se snaží o propojení podnikových procesů a osob, které se těchto procesů účastní tak, aby došlo ke zvýšení hodnoty vložených prostředků vlastníky. Do těchto ukazatelů je rovněž zavedena kategorie tzv. nadzisku – ekonomického zisku. Mimo běžné náklady se tedy berou v úvahu i náklady obětované příležitosti.

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 298) dodávají, že s rozvojem tržního prostředí je orientace pouze na zisk vystřídána za jiné ukazatele. Mezi tyto ukazatele patří ekonomická přidaná hodnota (EVA), tržní přidaná hodnota (MVA) nebo CFROI.

Moderní ukazatel by měl dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 43) umožnit využívání co nejvíce informací, které poskytuje účetnictví, dále poskytnout ocenění a hodnocení výkonnosti podniku a měl by rovněž podporovat hodnotové řízení.

Nejznámější moderní přístupy k měření výkonnosti

Následující podkapitola obsahuje stručný výčet a charakteristiku nejznámějších moderních ukazatelů měření výkonnosti podniku. Jedná se o nejprve o ukazatele založené na peněžních tocích - DCF, CROGA, CF ROI. Dále budou uvedeny koncepty MVA, Excess Return,Total Shareholder Return a Ekonomická přidaná hodnota.

2.2.1 Diskontované cash flow (DCF)

Dříve, než bude uvedena charakteristika tohoto přístupu, je potřeba definovat čistou současnou hodnotu (NPV), která je základem pro výpočet diskontovaného cash flow. Neumaierová a Neumaier (2002, s, 33) tvrdí, že firma je pro jeho vlastníka dostatečně výkonná, pokud je NPV > 0. Čistou současnou hodnotu zjistíme jako rozdíl hodnoty podniku pro vlastníka (PV) a výše investice (I).

Diskontované cash flow dle Pavelkové a Knápkové (2012, a. 44) respektuje s pomocí nákladů na kapitál čas i možné riziko. Pro jeho výpočet platí:

$$NPV = \sum_{t=1}^{n} \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \qquad (1)$$

kde:

NPV = čistá současná hodnota

CF_t = peněžní toky z investičního projektu v jednotlivých letech života investice

K = kapitálový výdaj, který se váže k investici

n = doba životnosti dané investice

i = diskontní míra, která vyjadřuje požadovanou výnosnost investice (Pavelková a Knápková, 2012, s. 44)

Diskontované cash flow se také využívá při oceňování podniku v rámci výnosových metod (Mařík, 2011b, s. 17).

2.2.2 Cash flow rentabilita hrubých aktiv (CROGA)

Tento ukazatel dle autora Mariniče (2008, s. 44 - 46) nevyužívá zisk, ale peněžní toky. Jedná se o poměrový ukazatel, jehož variantou je metoda CROIGA - výnosnost peněžního toku, která je měřena k hrubým aktivům, která jsou upravena o inflační změnu.

2.2.3 Cash flow investovaného kapitálu (CF ROI)

Toto měřítko bylo dle Wagnera (2009, s. 203) navrženo společností HOLT Value Associates a vyjadřuje vnitřní výnosovou míru za podnik, který chápeme jako soubor investic. Přínosem je čistá hodnota neodpisovaných aktiv k datu, kdy je investice likvidována, a peněžní toky z provozní činnosti.

Marinič (2008, s. 46) doplňuje, že jde o ukazatel, který je vychází z vnitřního výnosového procenta investice. Lze jej také interpretovat jako spread, kde má podobný tvar jako ekonomická přidaná hodnota. Manželé Maříkovi (2005, s. 110) dále tvrdí, že jde o komplexní model, jenž hledá odpověď na otázku jaká je hodnota akcie a proč. Je také ukazatelem výnosnosti pro celou organizaci.

2.2.4 Hodnota přidaná trhem (MVA)

Autorem konceptu Market Value Added je společnost Stern Steward Management Services Inc.. Lze jej charakterizovat jako rozdíl mezi současnou tržní hodnotou podniku a hodnotou přidanou vlastníky. Tato metoda bere v potaz finanční strukturu včetně nákladů s ní spojených. Jinými slovy lze MVA interpretovat jako metodu měřící bohatství akcionářů - vlastníků. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 311 - 312)

Mařík (2011a, s. 73) dodává, že hodnota přidaná trhem je součtem současné hodnoty budoucích EVA (Ekonomická přidaná hodnota).

2.2.5 Excess Return

Tato metoda stejně jako předchozí MVA vychází z tržní hodnoty. Zjistíme jej z následujícího vztahu:

ER = skutečná hodnota bohatství v období n - očekávaná hodnota bohatství v období n (2)

Skutečnou hodnotu bohatství chápeme jako budoucí hodnotu vyplácených dividend a tržní ceny podílu ve firmě na konci daného období. Očekávanou hodnotu lze vyjádřit jako hodnotu investovaného kapitálu ke konci období, která by měla být dosažena při požadované výnosnosti investorem. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 48 - 49)

2.2.6 Total Shareholder Return (TSR)

Ukazatel TSR dle autorek Pavelkové a Knápkové (2012, s. 50) měří přímo změny v bohatství vlastníků podniku v určitém období. TSR je funkcí vyplacených dividend a zvýšení či snížení ceny akcie ke konci období ve srovnání se začátkem období a odpovídá vnitřnímu výnosovému procentu.

Autoři Burgman a Clieaf (2012), uvádějí ve svém článku tzv. Relative Shareholder Return (RTSR), který byl představen jako nástroj pro oddělení podmínek na jednotlivých trzích. Tento ukazatel je v současnosti běžně využíván a požadován Komisí pro cenné papíry USA (SEC).

2.2.7 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Vochozka (2011, s. 120) uvádí, že toto pojetí bylo objasněno v roce 1990 společností Stern Stewart společně s vazbou na Market Value Added. Podle EVA je cílem podniku maximalizace ekonomického zisku, který je rozdílem mezi výnosy a ekonomickými náklady (tvořeny oportunitními a účetními náklady).

Sedláček (2011, s. 115) uvádí, že ekonomický zisk je takový, který podniku zůstává po zaplacení služeb, cizího a vlastního kapitálu. Autorka Růčková (2015, s. 49) dále konstatuje, že investice přinese hodnotu pouze tehdy, pokud její očekávaná výnosnost bude vyšší než náklady na kapitál. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 303) dodávají, že EVA je ukazatel absolutní a je ovlivňován velikostí daného subjektu.

Pavelková a Knápková (2012, s. 56) poznamenávají, že pro výpočet ekonomické přidané hodnoty je důležité upravit vstupní data, aby odpovídala ekonomické realitě.

Ukazatel vypočítáme následujícími způsoby:

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (3)$$

kde:

NOPAT = čistý provozní zisk

WACC = vážené průměrné náklady na kapitál

C = investovaný kapitál v podniku

Druhou možností je následující vztah:

$$EVA = (ROE - r_e) * VK \quad (4)$$

kde r_e představují náklady na vlastní kapitál (Sedláček, 2011, s. 115).

Mařík (2011a, s. 73) objasňuje, že pro veličiny NOPAT a NOA se využívá v českém prostředí pojem operační. Je to z důvodu odlišení od podobných pojmů z českého účetnictví.

Mezi hlavní výhody tohoto konceptu řadí Sedláček (2011, s. 116) poskytnutí reálnějších informací o výkonnosti a také motivace k učinění rozhodnutí k růstu tržní hodnoty.

Nevýhody ekonomické přidané hodnoty spočívají v tom, že tento ukazatel nepracuje s tržními hodnotami aktiv (Sedláček, 2011, s. 116). Autorky Knápková a Pavelková (2012, s. 79) tvrdí, že EVA není upravena o inflaci. Problémem je také výpočet nákladů na vlastní kapitál.

2.3 Výhody moderních ukazatelů měření výkonnosti

Mezi výhody moderních přístupů k měření výkonnosti se řadí:

- Úvaha o nákladech na kapitál,
- reálnost,
- v případě ukazatele ekonomické přidané hodnoty pyramidový rozklad (Knápková, Pavelková a Chodúr 2011, s. 25).

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 299) dodávají, že mezi další výhody patří zohlednění času a ukazatele již nejsou orientovány na minulost.

2.4 Kritické zhodnocení moderních ukazatelů měření výkonnosti

Mezi hlavní nedostatky těchto ukazatelů patří dle autorek Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 305) možnost jejich výpočtu v případě Market Value Added pouze pro podniky, které jsou obchodovány na veřejných trzích. Naproti tomu například CFROI nebere v potaz náklady na akcie ani náklady na dluhy.

Kislingerová (2011, s. 184) dodává, že finanční ukazatele jsou spojeny s krátkodobými cíli a nedotýkají se strategických oblastí, tudíž nejsou vhodné pro predikce budoucího vývoje a vytváření strategie. Další jejich nevýhodou je nespolehlivost a možnost manipulace managementem. Tyto ukazatele také neposkytují pohled na příčiny nepříznivých jevů.

2.5 Současné koncepty měření výkonnosti podniku

Historie měření výkonnosti podniku dle Pavelkové, Knápkové a Chodúra (2011, s. 53) se zaměřuje na pojímání výkonnosti od měření ziskových marží k měření ziskovosti až po moderní koncepty, které jsou založeny na řízení hodnoty a komplexním řízení výkonnosti. Zmíněné řízení výkonnosti v sobě obsahuje jak finanční, tak i nefinanční ukazatele. Mezi tyto koncepty se řadí Balanced Scorecard (BSC), EFQM Model Excellence, již zmíněná ekonomická přidaná hodnota a benchmarking. Možností je i propojení výše jmenovaných přístupů. Propojovat lze například BSC a EVA či BSC a EFQM Model Excellence.

2.5.1 EFQM Model Excellence

Marinič (2008, s. 133) poukazuje na to, že tento model byl vypracován Evropskou nadací pro management kvality. EFQM je navázán na systém ISO 9000, který je zaměřen na řízení procesů a jejich zlepšování. Model je založen na celkem jednačtyřiceti kritériích, přičemž rozlišujeme devět hlavních a dvaatřicet vedlejších. Tyto kritéria hodnotí podnik komplexně a jsou zaměřena na lidské zdroje, řízení, organizaci, tak aby byla splněna očekávání vlastníků, zaměstnanců, zákazníků, věřitelů a celé společnosti, která je zastoupena státem.

2.5.2 Balanced Scorecard (BSC)

Této metodě bude věnována samostatná kapitola, kde bude podrobněji charakterizován, proto je zde uveden pouze stručný popis.

Wagner (2009, s. 230) ve své publikaci uvádí, že tento koncept byl vytvořen začátkem 90. let minulého století americkým profesorem Robertem S. Kaplanem ve spolupráci

s Davidem P. Nortonem. BSC je jeden z nejznámějších a nejpropracovanějších metod v oblasti výkonnosti, který se orientuje jednak na měření výkonnosti a jednak na její prosazení do systému řízení výkonnosti. Parametry podnikové výkonnosti se dělí na čtyři základní skupiny - perspektivy:

- Finanční,
- zákaznická,
- interních procesů,
- učení se a růstu.

Kislingerová (2008, s. 121) dále uvádí, že cílem této metody je vyváženost mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli, finančními a nefinančními ukazateli a zpožděnými a hybnými silami. Ukazatele obsažené v Balanced Scorecard jsou zaměřeny na budoucnost. Jsou rovněž navzájem provázané a jde o ukazatele vytvořené podnikem.

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Autoři Sedláčková a Buchta (2006, s. 8) tvrdí, že základ pro formování firemní strategie, která vede k dosažení konkurenční výhody, spočívá v nalezení určitých spojitostí mezi podnikem a jeho prostředím. Úkolem strategie je připravit organizaci na všechny možné situace, které by mohly v budoucnu nastat s vysokou pravděpodobností. Tato analýza má v sobě obsaženy techniky, které jsou využívány pro poznání vztahů mezi podnikem a jeho okolím. Strategická analýza se skládá ze dvou fází:

- Analýza makrookolí a mikrookolí,
- analýza interních zdrojů a schopností, do které řadíme význam zdrojů a jejich identifikaci, a dále schopnosti podniku.

Mezi požadavky na strategickou analýzu řadí autoři Papula a Papulová (2015, s. 136) zkoumání vzájemných interakcí. Izolované zkoumání by vedlo ke zjednodušování a zkreslení.

3.1 Analýza makrookolí

Cimbálníková (2012, s. 34) uvádí, že vlivy makrookolí jsou nepřímé, ovlivňující oblast, ve které daný subjekt podniká. Řadíme sem používané technologie, trh práce, demografický vývoj, legislativu a makroekonomické faktory. Jednou z nejpoužívanějších metod pro analýzu makroprostředí je PEST analýza, v některých zdrojích rovněž označovaná jako STEP nebo SLEPT.

3.1.1 PEST analýza

PEST analýza je využívána pro posouzení vývoje vnějšího prostředí. Na základě počátečních písmen jsou zkoumány politicko – právní faktory, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické. Technologické faktory mají možnost ovlivnit činnosti společnosti (Jakubíková, 2013, s. 100).

Politicko – právní faktory

Jakubíková (2013, s. 100) řadí mezi tyto faktory aktivity zájmových sdružení, stabilitu vlády, členství země v různých organizacích. Dále sem lze přiřadit platnou legislativu a sociální politiku státu. Autor Kotler (2007, s. 154) přidává rovněž legislativní opatření, která mohou omezovat podnikání. Důraz je kladen na odpovědnost a etické chování.

Ekonomické faktory

Tyto faktory se zabývají především vývojem hrubého domácího produktu, fází hospodářského cyklu, platební bilancí, inflací, úrokovými sazbami, měnovými kurzy, nezaměstnaností či kupní silou (Jakubíková, 2013, s. 100).

Sociálně – kulturní faktory

Karlíček (2013, s. 64-65) tvrdí, že poptávka spotřebitelů nebývá určena na základě legislativy nebo ekonomickým vývojem. Vliv na poptávku mají sociálně – kulturní faktory, do kterých se řadí podle autora demografický vývoj a velikost rodin, která se neustále mění.

Autorka Jakubíková (2013, s. 100) dodává, že sociálně-kulturní faktory jsou spojeny s nákupním chováním spotřebitele a patří do nich zejména kulturní hodnoty, spotřební zvyky, životní úroveň obyvatelstva, ekonomické zázemí a uspořádání společnosti.

Technologické faktory

Tyto faktory dle Jakubíkové (2013, s. 100) zastupují trendy v oblasti výzkumu a vývoje a dále například informační, komunikační nebo dopravní změny. Tyto faktory jsou tvůrcem určitého pokroku, který umožňuje podniku být více konkurenceschopným.

3.1.2 Faktory globalizace

V počáteční fázi podnik spíše působí na domácím trhu, který se může postupem času stát nedostatečným. K analýze trendů globalizace, které předchází výběru vhodné strategie, se využívá model 4C, který se skládá z: customers, country, costs a competitors. (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 24 - 25)

3.2 Analýza mikrookolí

Tato analýza se dle Tylla (2014, s. 19) dotýká stavu daného odvětví. Důležité je stanovit, jak se odvětví pohybuje v závislosti na stavu ekonomiky. Papula a Papulová (2015, s. 144 - 145) dodávají, že je vhodnější spoléhat se na vlastní síly, dovednosti a silné stránky, než spoléhat na nejisté vnější prostředí.

Sedláčková (2006, s. 30 - 64) zahrnuje do mikrookolí nejprve vymezení relevantního trhu a jeho charakteristiky, dále strukturu odvětví, tvorbu scénářů a Porterův model pěti sil.

Nezbytná je také analýza konkurence. Papulovi (2015, s. 145) navíc přidávají finanční analýzu.

3.2.1 Tvorba scénářů

Cibálníková (2012, s. 36) uvádí, že se jedná o metodu, při jejímž zpracování se snažíme předvídat budoucí vývoj a také situaci, ve které se podnik bude nacházet s cílem vypracování několika možných scénářů a potřebných reakcí. Tento přístup je založen na extrapolaci trendů.

3.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je metoda, která je často využívána pro analýzu oborového okolí společnosti (Keřkovský, 2006, s. 53). Kantorová (2014, s. 31) dodává, že jde o analýzu, která ukazuje na skutečnost, kdy podniku nekonkuruje jen subjekt, který vyrábí stejný výrobek (službu).

Kantorová (2014, s. 31) uvádí, že tento model analyzuje chování tržních stran, které mají vliv na rentabilitu podniku. Vycházíme ze skutečnosti, že pokud roste konkurence, podnik se díky tomu stává méně ziskový a naopak.

Porterův model pěti sil bere v úvahu to, že pozice podniku, který působí na daném trhu, je určována díky působení pěti vlivů. Jsou to:

- Síla stávajících konkurentů,
- riziko vstupu nové konkurence,
- hrozba substitutů,
- vyjednávací síla odběratelů,
- vyjednávací síla dodavatelů (Keřkovský, 2006, s. 53).

Síla stávajících konkurentů

Dle Keřkovského (2006, s. 55) jde o konkurenční rivalitu, pokud jsou vysoké bariéry odchodu z odvětví, výrobky jsou málo diferencované, v odvětví najdeme mnoho konkurentů a navíc se jedná o v budoucnu lukrativní trh. Kantorová (2014, s. 32) dodává, že dalšími faktory jsou změna trhu. Pokud dojde k jeho rozšíření, konkurenční tlak se zmírní.

Riziko vstupu nové konkurence

Mezi bariéry vstupu se řadí zkušenosti, různá legislativní omezení a značné finanční investice (Kantorová, 2014, s. 32). Ke snižování pravděpodobnosti vstupu nových konkurentů dochází tehdy, pokud jsou v odvětví vysoké fixní náklady, existence přirozeného monopolu, silná právní regulace nebo cenová agrese ostatních podniků po vstupu nového konkurenta (Keřkovský, 2006, s. 55).

Hrozba substitutů

Kantorová (2014, s. 32) upozorňuje, že tato hrozba vzniká, pokud je zde pravděpodobnost uspokojení potřeby zákazníka v jiném odvětví. Roli také hraje flexibilita spotřebitelů a možnost jejich investice do substitutu. Rivalita se zvyšuje, pokud se poměr kvality a ceny u daných substitutů zlepšuje.

Vyjednávací síla odběratelů

Keřkovský (2006, s. 54) uvádí, že odběratel má vůči dodavateli velkou vyjednávací sílu, pokud je poptávka zákazníka velká a jde o významného klienta. Dalšími důvody jsou především snadný přechod ke konkurenci, vysoká citlivost zákazníků na změny cen nebo dostatek tržních informací. Kantorová (2014, s. 32) doplňuje, že záleží na koncentraci zákazníků a jejich schopnosti dojednávat společně podmínky kontraktu.

Vyjednávací síla dodavatelů

Tato vyjednávací síla může být vysoká, pokud jde o významného dodavatele – například podnik s dlouholetou tradicí na trhu a dobrým jménem. Dále je vyjednávací síla dodavatele vysoká, pokud zákazník nemá k dispozici údaje o ceně, nabídce a poptávce a není citlivý na změny cen (Keřkovský, 2006, s. 54).

3.2.3 Finanční analýza

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 4) definují finanční analýzu jako určitý nástroj pro hodnocení procesů, které probíhají v podniku pro účely řízení a rozhodování. Marinič (2014, s. 77) doplňuje, že úkolem této analýzy je zhodnotit finanční poměry podniku a určit případné odchylky od požadovaných hodnot a dále vyhodnocovat příčiny vzniku těchto odchylek včetně definování potřebných opatření.

Mezi základní nástroje finanční analýzy patří:

- Analýza extenzivních ukazatelů, kam řadíme horizontální a vertikální analýzu,

- analýza čistého pracovního kapitálu,
- analýza poměrových ukazatelů (Marinič, 2014, s. 78).

Horizontální a vertikální analýza

Dle Sedláčka (2011, s. 13) horizontální analýza vychází z dat, která získáme z účetních výkazů, popřípadě z výroční zprávy. Sledují se jak absolutní hodnoty za určité období, tak i relativní změny. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 83) dodávají, že horizontální analýza předkládá informace o vývoji majetkové a finanční kondice společnosti a její postupy vycházejí z popisné statistiky. Horizontální se nazývá proto, že srovnáváme ukazatel v rámci jednoho řádku účetního výkazu. Autorka Růčková (2015, s. 43) tvrdí, že je potřeba tvořit dostatečně dlouhé časové řady. Analytik by měl uvažovat v širším kontextu.

Vertikální neboli strukturální analýza zkoumá složení daných veličin – aktiv, pasiv, nákladů, výnosů, atd. (Kubíčková a Jindřichovská, 2014, s. 83). Sedláček (2011, s. 17) tvrdí, že z majetkové a finanční struktury je jasné složení prostředků, které jsou potřebné pro aktivity společnosti a z jakých zdrojů byly financovány. Při procentuálním vyjádření položek postupujeme ve sloupcích odshora dolů.

Vzorce jednotlivých níže charakterizovaných ukazatelů jsou uvedeny v příloze P XIII.

Čistý pracovní kapitál

Pavelková a Knápková (2012, s. 27) řadí čistý pracovní kapitál mezi rozdílové ukazatele. Tento ukazatel se používá pro analýzu a řízení finanční kondice podniku. Sedláček (2011, s. 35) doplňuje, že čistý pracovní kapitál je nejčastěji počítaným ukazatelem a zjistíme jej jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými dluhy. Tento rozdíl má vliv na solventnost subjektu. Přebytek krátkodobého majetku nad krátkodobými dluhy pro uživatele znamená, že je podnik likvidní. Tento ukazatel je rovněž nazýván jako finanční „polštář“.

Ukazatele rentability

Pomocí těchto ukazatelů měříme míru zhodnocení vloženého kapitálu do podniku, popřípadě míru ztráty (Marinič, 2014, s. 78). Sedláček (2011, s. 56) dále uvádí, že poměřujeme dosažený zisk s výší zdrojů, které byly využity k vyprodukování zisku. Mezi ukazatele rentability řadíme například rentabilitu celkových aktiv (ROA), rentabilitu vlastního kapitálu (ROE) či rentabilitu tržeb (ROS).

Ukazatele zadluženosti

Autorky Pavelková a Knápková (2012, s. 28) definují ukazatele zadluženosti jako určité indikátory rizika, které subjekt podstupuje při své struktuře vlastních a cizích zdrojů. Analýza zadluženosti rovněž identifikuje, z jakých zdrojů podnik financuje svá aktiva. Růčková (2015, s. 64) upozorňuje, že použití pouze vlastního kapitálu k financování s sebou nese snížení rentability vloženého kapitálu. Při financování pouze cizími zdroji dochází k obtížím při jejich získávání. Jak již bylo uvedeno, se zadlužeností je spojeno určité riziko. Toto riziko pro věřitele je tím vyšší, čím vyšší je podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu podniku.

Úrokové krytí, celková zadluženost, míra zadluženosti a krytí dlouhodobého majetku patří mezi ukazatele zadluženosti (Pavelková a Knápková 2012, s. 28 - 30).

Ukazatele likvidity

Sedláček (2011, s. 66) uvádí, že tyto ukazatele vyjadřují schopnost subjektu uhradit své závazky a je to rovněž souhrn likvidních prostředků, které jsou podniku k dispozici. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 132 – 135) dodávají, že do ukazatelů likvidity náleží ukazatel běžné likvidity (doporučená hodnota 1,5 – 2,5), pohotové likvidity (doporučená hodnota 1 – 1,5) a peněžní likvidity (doporučení 0,2 – 0,5).

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity udávají schopnost podniku využívat vložené prostředky a rovněž vázanost složek kapitálu v jednotlivých složkách aktiv a pasiv (Růčková, 2015, s. 67). Pavelková a Knápková (2012, s. 33) dodávají, že díky těmto ukazatelům je možné zjistit, jestli je hodnota položek aktiv v poměru k aktivitám podniku relevantní. Nezbytné je také uvést, že obrat majetku má vliv na rentabilitu podnikání. Rozlišujeme obrat aktiv, zásob, pohledávek a závazků a jejich dobu obratu.

Bankrotní modely

Mezi tzv. bankrotní modely řadíme Altmanovo Z-skóre a Indexy IN. Pro potřeby této práce bude popsáno Altmanovo Z-skóre a Index IN05.

- **Z - skóre**

Sedláček (2011, s. 110) tvrdí, že Z-skóre objasňuje finanční situaci podniku a je spíše doplňujícím ukazatelem finanční analýzy. Pokud bude výsledná hodnota Z-skóre větší jak

2,99, mluvíme o uspokojivé finanční situaci. V rozmezí 1,81 – 2,99 se podnik nachází v šedé zóně. Pod hodnotou 1,81 se nachází společnosti s velkými finančními problémy. Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 221) dodávají, že tento model byl vytvářen v podmínkách americké ekonomiky, což může způsobit nepřesnosti, jelikož podmínky v České republice jsou odlišné.

- **Index IN05**

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 233 - 234) uvádí, že Index IN05 je pro analyzování českých společností nejvhodnější. Pokud hodnota tohoto indexu dosáhne alespoň 1,6, podniky s 92% pravděpodobností nezkrachují. Jestliže se podnik nachází v intervalu 0,9 – 1,6, podniky mají asi 50% pravděpodobnost bankrotu. Pod hodnotou 0,9 je pravděpodobnost 97 %, že podnik zkrachuje.

3.3 Vnitřní zdroje podniku

Tyll (2014, s. 31 - 41) tvrdí, že schopnost organizace dlouhodobě působit na trhu závisí na interních zdrojích a na dovednosti reagovat na externí faktory. Vhodně vybraná strategie tak umožňuje podniku získat konkurenční výhodu. Za nejdůležitější interní faktory považujeme schopnosti a zdroje. Do této analýzy patří například analýza VRIO, Hodnotový systém, SPACE analýza a SWOT analýza. SWOT analýza bude použita v praktické části, proto je vhodné ji blíže představit.

3.3.1 SWOT analýza

Tomek a Vávrová (2011, s. 83) definují tuto analýzu jako vyjádření informací, které byly získány tržním výzkumem. Výsledky SWOT analýzy z externí oblasti představují situační analýzu. Interní oblast se zaměřuje na hodnocení silných a slabých stránek. Lesáková (2014, s. 41) doplňuje, že analýza je sestavována pouze pro jedno odvětví.

SWOT analýza se skládá ze silných stránek (strenghts), slabých stránek (weaknesses), příležitostí (opportunities) a hrozeb (threats) (Lesáková, 2014, s. 41). Karlíček (2011, s. 235) Lesákovou doplňuje o poznatek, že silné a slabé stránky jsou faktory, které subjekt může přímo ovlivnit. Na druhou stranu příležitosti a hrozby jsou externí skutečnosti, které podnik nemá zcela pod kontrolou. Autor dále dodává, že manažeři chybují například, pokud se rozhodnou zařadit mezi neovlivnitelné faktory některé marketingové strategie. Nezbytností je, aby silné i slabé stránky byly uvedeny ve vztahu ke konkurenci.

4 BALANCED SCORECARD

Předposlední kapitola teoretické části se detailněji zabývá konceptem Balanced Scorecard. Nejdříve bude obecně charakterizován. Následovat bude výčet a popis jeho základních perspektiv. Nezbytný je i proces implementace včetně vymezení jeho přínosů a omezení pro podnik. Závěrečná podkapitola se zaměřuje na praktické využití tohoto konceptu.

4.1 Historie a charakteristika konceptu

Různí odborníci i akademičtí pracovníci dlouhá léta kritizovali využívání pouze tradičních měřítek výkonnosti, jako je zisk či návratnost investice. Tato měřítka považovali za nedostatečná pro rozhodování v dnešním podnikatelském prostředí. Díky rostoucí mezinárodní konkurenci a vzestupu řízení kvality došlo k rozšiřování důrazu na nefinanční měřítka, která se začala objevovat i v odborné literatuře. (Malina, 2013, s. 901)

Za autory tohoto konceptu považujeme Roberta S. Kaplana a jeho kolegu Davida P. Nortona. BSC měl reagovat na kritiku finančního zaměření amerického řízení (Horváth, 2002, s. 8). Niven (2006, s. 4) dále doplňuje, že tento koncept vznikl na začátku 90. let z výzkumné studie a od této doby se stal zlomovým nástrojem pro tisíce podniků po celém světě. Autor dále tvrdí, že Balanced Scorecard dopomáhá organizacím k překonání dvou klíčových témat. Jde o implementaci určité strategie a měření výkonnosti

Keyes (2011, s. 19) reaguje na vznik konceptu BSC jako na fenomén, kdy většina podniků využívá měřítka, která měří úroveň jejich produktivity – například počet provedených transakcí. Nicméně tato měřítka neefektivně hodnotí propojenost mezi firemní strategií, podnikem a projekty.

Učeň (2008, s. 31,33) považuje Balanced Scorecard za způsob, jak převádět misi a vizi do cílů a metrik takovým způsobem, aby celistvě, na bázi principu příčina – důsledek, pokrývaly dané oblasti podniku. Tento koncept je dle autora nástrojem pro vyjádření podnikových cílů včetně zpětných vazeb. Marinič (2014, s. 120) dodává, že BSC je systémem, který je využitelný na všech organizačních stupních daného subjektu tak, aby byla maximalizována tvorba hodnoty podniku. Dle Nivena (2006, s. 12) je Balanced Scorecard systém, který lze popsat jako pečlivě vybraná měřítka odvozená z podnikové strategie.

Definice od autorek Pavelkové a Knápkové (2012, s. 200) říká, že tento koncept je třeba chápat jako strategický systém řízení podniku, který mu napomáhá konkretizovat strategie, které vedou ke splnění cílů a tyto strategie následně transformovat do daných aktivit.

Kaplan a Norton (2007, s. 19) tvrdí, že BSC zachovává klasická finanční měřítka, ta ale vycházejí z minulých finančních transakcí, které již v dnešní době nepostačují. Finanční měřítka nejsou vhodná pro určení strategie, aby mohla investováním do procesů, technologií, zákazníků, dodavatelů a inovací vytvořit hodnotu. Tento koncept přidává k finančním měřítkům minulé výkonnosti měřítka nová, doplněná o hybné síly budoucí výkonnosti. Měřítka a cíle vycházejí z podnikové vize a strategie. Šulák a Zahradníčková (2012, s. 10) upozorňují, že podnik musí mít svou vlastní vizi-cíle-strategii. Horváth (2002, s. 9) dále doplňuje, že strategické cíle se stávají rozhodujícími o celkovém úspěchu podniku.

Horváth (2002, s. 9) kromě toho dodává, že k plánování a sledování zmíněných strategických cílů je podstatné přiřazení finančních a nefinančních měřítek a cílové hodnoty měřítek. Aby bylo dosaženo vytyčených cílů, je k nim třeba přiřadit strategické akce. Tyto akce mají určený termín, rozpočet a zodpovědnou osobu. Autoři Kaplan a Norton (2007, s. 21) tvrdí, že finanční a nefinanční měřítka musí být součástí informačního systému, který bude pro pracovníky dostupný. Je totiž důležité, aby si zaměstnanci byli vědomi důsledků svých rozhodnutí.

4.2 Perspektivy Balanced Scorecard

Horváth (2002, s. 23) tvrdí, že úkolem perspektiv je definice modelu, který zaručí, že budou dokonale promyšleny všechny podstatné aspekty aktivity podniku vyváženě a dodává, že lze použít i pět perspektiv. Autoři Kaplan a Norton (2007, s. 33) dále doplňují, že perspektivy dávají možnost stanovení rovnováhy mezi cíli podniku – krátkodobými i dlouhodobými, mezi výstupy a hybnými silami těchto výstupů. Fibírová a Šoljaková (2005, s. 45) dodávají, že v případě perspektiv konceptu jde o pohled z různých úhlů na jednu stejnou oblast, přesněji na činnost podniku, jeho strategii a řízení.

Dále Kaplan a Norton (2006, s. 6) uvádějí, že rámec určených perspektiv popisuje, jak organizace tvoří hodnotu pro vlastníky na základě vztahů s klienty, které jsou zároveň podporovány dokonalou úrovní vnitřních procesů. Procesy jsou neustále vylepšovány díky slaďování aktivit lidí, kultury a systémů.

Dle Mariniče (2014, s. 120) tento systém klade důraz na klíčové faktory, tzv. key business drivers, které ovlivňují vytváření hodnoty napříč základními perspektivami. Mezi ně patří pohled zákazníka, procesy uvnitř podniku, perspektiva růstu a nepřetržitá tvorba finanční hodnoty. Na rozdíl od autora Mariniče, Kaplan a Norton (2007, s. 33 - 35) rozlišují per-

spektivy pod jinými názvy a v jiném pořadí. Jde o finanční perspektivu, zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu. Fibírová a Šoljaková (2005, s. 45) upozorňují, že je potřeba konkretizovat cíle v těchto perspektivách aby byly měřitelné, a rovněž sledovat jejich provázanost.

4.2.1 Finanční perspektiva

Kaplan a Norton (2007, s. 48) tvrdí, že koncept BSC je jakýmsi příběhem o strategii, která má svůj počátek v dlouhodobých finančních cílech. Tyto cíle jsou propojeny s posloupnostmi činností v interních a finančních procesech a dále v oblasti věnování pozornosti zákazníkům a zaměstnancům tak, aby byla dosažena dlouhodobá ekonomická výkonnost. Dále autoři dodávají, že v mnoha organizacích záměry nárůstu obratu, snižování nákladů a zvyšování produktivity tvoří podstatná propojení všech perspektiv.

Dle Nivena (2006, s. 17) jsou finanční měřítka velmi důležité komponenty konceptu. Kaplan a Norton (2007, s. 33) vysvětlují, že finanční měřítka byla zachována z toho důvodu, jelikož jsou podstatná pro kvantifikaci ekonomických důsledků realizovaných aktivit. Horváth (2002, s. 25) dále doplňuje, že tato perspektiva zachycuje možnost, kdy mohl být realizován konečný cíl celkového hospodaření podniku, a to generování udržitelného ekonomického zisku.

Niven (2006, s. 17) uvádí, že cíle se týkají ziskovosti, růstu hospodářského výsledku a ekonomické přidané hodnoty. Kaplan a Norton (2007, s. 33) dále doplňují růst prodeje a tvorbu cash – flow.

4.2.2 Zákaznická perspektiva

Horváth (2002, s. 25) tvrdí, že se tato perspektiva zaměřuje na cíle, které jsou v souladu se vstupem na trh a s umístěním na tomto trhu. Podnik by měl vymezit, jaké klienty chce obsluhovat včetně nabízeného užitku. Marinič (2014, s. 122) tvrdí, že cílem této perspektivy by mělo být nalezení synergie mezi potřebami zákazníka a možnostmi podniku. Důležité je i zamyšlení se nad tím, jak má podnik reagovat na změnu v chování zákazníků, nové požadavky a jak lze změřit jejich spokojenost. Niven (2006, s. 15) dodává, že zákazníci nevyhledávají společnost zaměřenou jen na jednorázovou komunikaci se zákazníkem, ale chtějí budování vzájemných vztahů prostřednictvím znalostí jejich potřeb.

Kaplan a Norton (2007, s. 61, 64) dále doplňují, že se v této perspektivě určují tržní segmenty, ve kterých hodlá společnost podnikat a které jsou zdrojem obratů. Mezi základní

skupinu měřítek patří udržení zákazníků, získávání nových včetně jejich ziskovosti. Dále sem řadíme podíl na trhu a spokojenost klientů. Tato měřítka lze seskupit do řetězce příčinných souvislostí a pro dosažení efektivnosti by se měla přizpůsobit skupinám cílových zákazníků.

4.2.3 Perspektiva interních procesů

Dle autorů konceptu Kaplana a Nortona (2007, s. 34) v této perspektivě mají manažeři za úkol zjistit kritické interní procesy, ve kterých podnik potřebuje dosáhnout výborných výsledků. Tyto procesy podniku následně umožňují poskytovat výhody, které budou atraktivní pro zákazníky a zároveň naplní finanční očekávání vlastníků. Horváth (2002, s. 25) dodává, že nejde jen vytvoření jakéhosi seznamu procesů, nýbrž o zaměření se na ty procesy, které jsou při realizaci strategie významné.

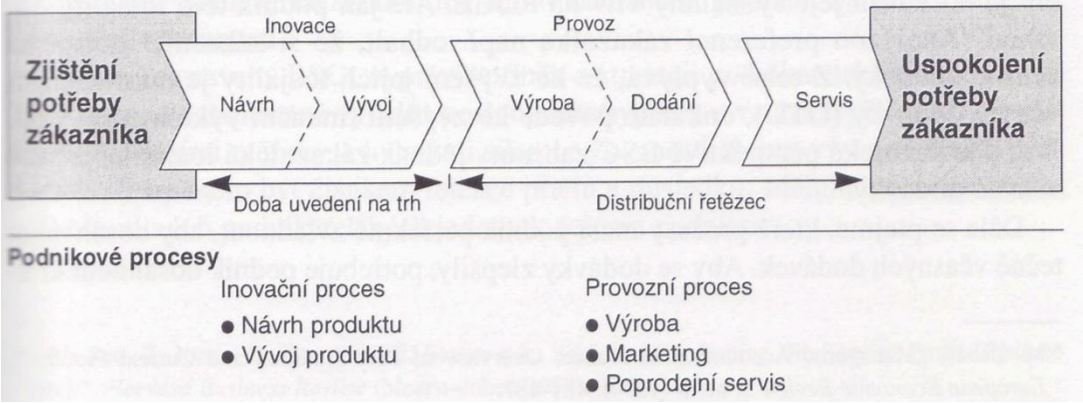
Pavelková a Knápková (2012, s. 196) přidávají, že interní hodnotový řetězec je složen z:

- Inovačního procesu, ve kterém dochází k naleznutí možností na zlepšení užitečnosti výrobků. Dále se zde sledují informace o příležitostech, na jejichž základě jsou výrobky zlepšovány nebo vyvíjeny,
- provozního procesu, který je započat objednávkou zákazníka a končí dodáním požadovaného zboží. Sledujeme délku procesu a jeho kvalitu,
- poprodejního procesu, který se zaměřuje na inkaso peněz a rovněž na zajištění spolehlivého servisu.

Kaplan a Norton (2007, s. 95 - 97) doplňují, že v rámci provozního procesu jde o krátkodobé vytváření hodnoty. Pokud jde o poprodejní servis, autoři sem zařazují záruční i nezáruční opravy, zpracování plateb prostřednictvím kreditních karet či příjem vracení nefunkčního zboží. Podniky, které chtějí uspokojovat potřeby svých zákazníků dokonalými poprodejními službami, výkonnost mohou měřit pomocí času, výše nákladů a kvalitou servisu.

Jestliže se na tuto problematiku podíváme podrobněji, dle Kaplana a Nortona (2007, s. 85 - 86) podniky určují pro tuto perspektivu cíle a měřítka až poté, jakmile jsou identifikovány cíle a měřítka předchozích dvou perspektiv. Toto pořadí umožňuje soustředění na cíle, které jsou pro zákazníky a akcionáře podstatné.

Perspektivu interních procesů zobrazuje následující obrázek.



Obr. 1. Perspektiva interních podnikových procesů (Kaplan a Norton, 2007, s. 35)

4.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Poslední perspektiva se dle Kaplana a Nortona (2007, s. 35) zabývá firemní infrastrukturou, která je nutná ke zdokonalování a dlouhodobému růstu. Horváth (2002, s. 25) nazývá tuto perspektivu jako perspektivu potenciálů a tvrdí, že za její základní zdroje jsou považováni pracovníci, inovace, znalosti, kreativita a informace. Pavelková a Knápková (2012, s. 197) dodávají, že tato perspektiva zabezpečuje podmínky pro rozvoj organizace.

Kaplan a Norton (2007, s. 35, 113) dále poznamenávají, že zmíněné předchozí perspektivy odhalují rozdíly mezi stávajícími schopnostmi osob, procedur a systémů a tím, co je potřeba požadovat, aby došlo k růstu výkonnosti podstatným způsobem. Aby došlo k eliminaci těchto rozdílů, podnik by měl investovat do vzdělání zaměstnanců, zlepšení informačních technologií a zdokonalovat firemní procesy.

Autoři rovněž na základě svých zkušeností vytipovali tři základní oblasti této perspektivy. Jedná se o schopnosti zaměstnanců, informačního systému a motivace, delegování pravomocí a angažovanost.

Co se týče měřítek zaměstnaneckých cílů, Kaplan a Norton (2007, s. 114) mezi ně řadí spokojenost zaměstnanců, dále jejich produktivitu a udržení.

4.3 Implementace Balanced Scorecard

Horváth (2002, s. 56) tvrdí, že konečný efekt tohoto konceptu je závislý na kvalitě implementace. Úspěšná a přesná realizace požaduje promyšlenou strukturu. Implementace BSC dle autora není jen převedení řetězce příčin a následků, měřítek a strategických akcí na

daný subjekt. Důležité je se řídit heslem: „Kdo chce implementovat Balanced Scorecard, musí brát v úvahu to, že dojde ke změně systému řízení."

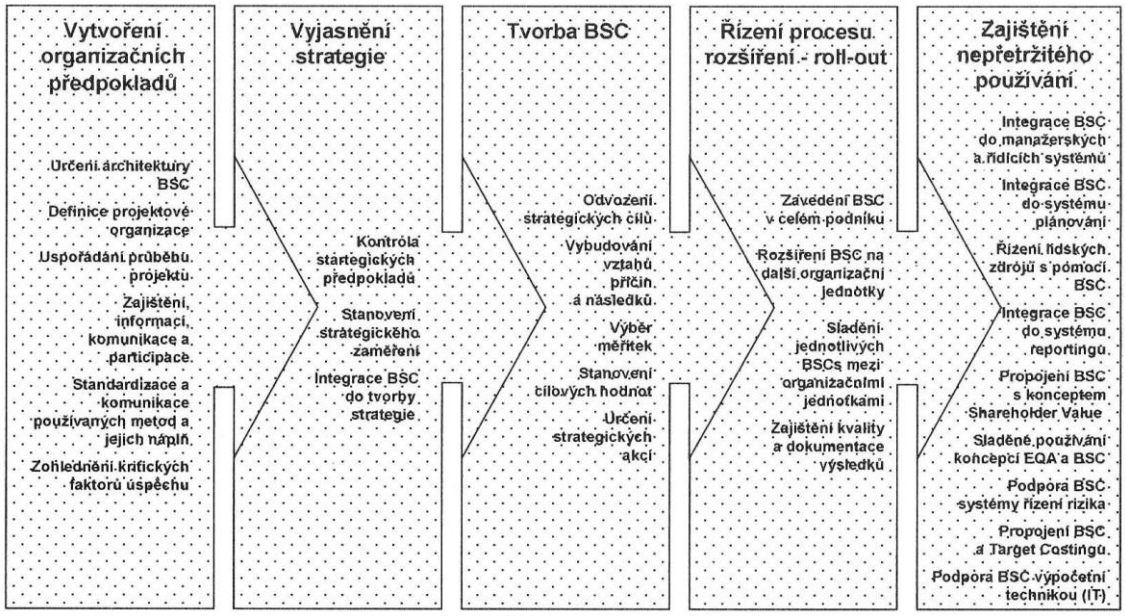
Kaplan a Norton (2007, s. 248, 253) dodávají, že pokud podnik poprvé sestavuje BSC, může tak učinit díky systematickému procesu, který vytvoří jakýsi konsensus a určí způsob, jak převést poslání a strategie do konkrétních cílů a měřítek. Autoři dále upozorňují, že je nezbytné získat podporu mezi vrcholovým vedením podniku. Každý podnik je rovněž unikátní a tak může implementovat BSC, jak uzná za vhodné.

Vysušil (2004, s. 23) však upozorňuje, že BSC je vrcholový koncept, který zakončuje pyramidu přístupů, kterými podnik zvládá své interní procesy a finanční management a rovněž má představy o tom, jak se zaměří na zákaznickou a zaměstnaneckou oblast. Ke zvládnutí těchto oblastí si společnost může zvolit například manažerské účetnictví. Nutné je rovněž zabývat se procesní analýzou.

Horváth (2002, s. 56) rozděluje na základě svých zkušeností implementaci konceptu do pěti částí:

- Vytvoření organizačních předpokladů,
- vyjasnění strategie,
- tvorba BSC,
- řízení procesu rozšíření - roll-out a
- zajištění nepřetržitého používání.

Všechny tyto fáze zobrazuje následující schéma.



Obr. 2. Pět fází pro implementaci Balanced Scorecard (Horváth, 2002, s. 56)

4.3.1 Fáze vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Horváth (2002, s. 57) definuje dva základní organizační předpoklady, kterými jsou potřeba určení koncepčních pravidel a bezproblémový průběh projektu zavádění konceptu. K prvnímu předpokladu se váže stanovení již zmíněných perspektiv a dále rozhodnutí o tom, pro které jednotky a úrovně v podniku bude BSC vytvořen.

Dále autor poznamenává, že podmínkou pro bezproblémový průběh implementace jsou pravidla, která se týkají zajištění řízení projektu, tzn. jeho organizace, průběh, zajištění podstatných informací, komunikace, standardizace metod a vymezení kritických faktorů úspěchu. Neméně podstatnou aktivitou je i výběr perspektiv.

4.3.2 Fáze objasnění strategie

Horváth (2002, s. 59) upozorňuje, že BSC je konceptem pro realizaci stávajících strategií a ne nástroj, který slouží k tvorbě nových strategií. Pokud má podnik například záměr proniknout na nové trhy, tato strategie se konkretizuje a transformuje se do realizovatelné podoby. Podniku mohou při objasnění strategie pomoci nástroje jako je SWOT analýza, analýza kritických faktorů úspěchu, analýza fáze životního cyklu a definování základních strategických zaměření na základě strategické analýzy. Je důležité poznamenat, že na těchto zaměřeních se musí shodnout vrcholový management podniku.

Vysušil (2004, s. 84) dodává potřebu provedení pečlivé analýzy odbytu, konkurence, dodavatelů a odběratelů. Kromě toho se lze zamyslet nad odstraněním přetíženosti zaměstnanců.

4.3.3 Fáze tvorby Balanced Scorecard

V této fázi dochází k samotnému vzniku konceptu pro danou jednotku, kterou může být podnik jako celek, popřípadě divize či oddělení. (Horváth, 2002, s. 60)

Horváth (2002, s. 60 - 61) konkretizuje následující etapy, které jsou považovány za základ implementace BSC:

a) Konkretizace strategických cílů,
b) propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
c) výběr měřítek,
d) stanovení cílových hodnot a
e) stanovení strategických akcí.

a) Konkretizace strategických cílů

Strategické cíle dle Horvátha (2002, s. 61) tvoří podstatu konceptu Balanced Scorecard, ne jejich měřítka. I nejdokonalejší měřítka nemají pro podnik význam, pokud nesprávně popisují strategické cíle.

b) Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků

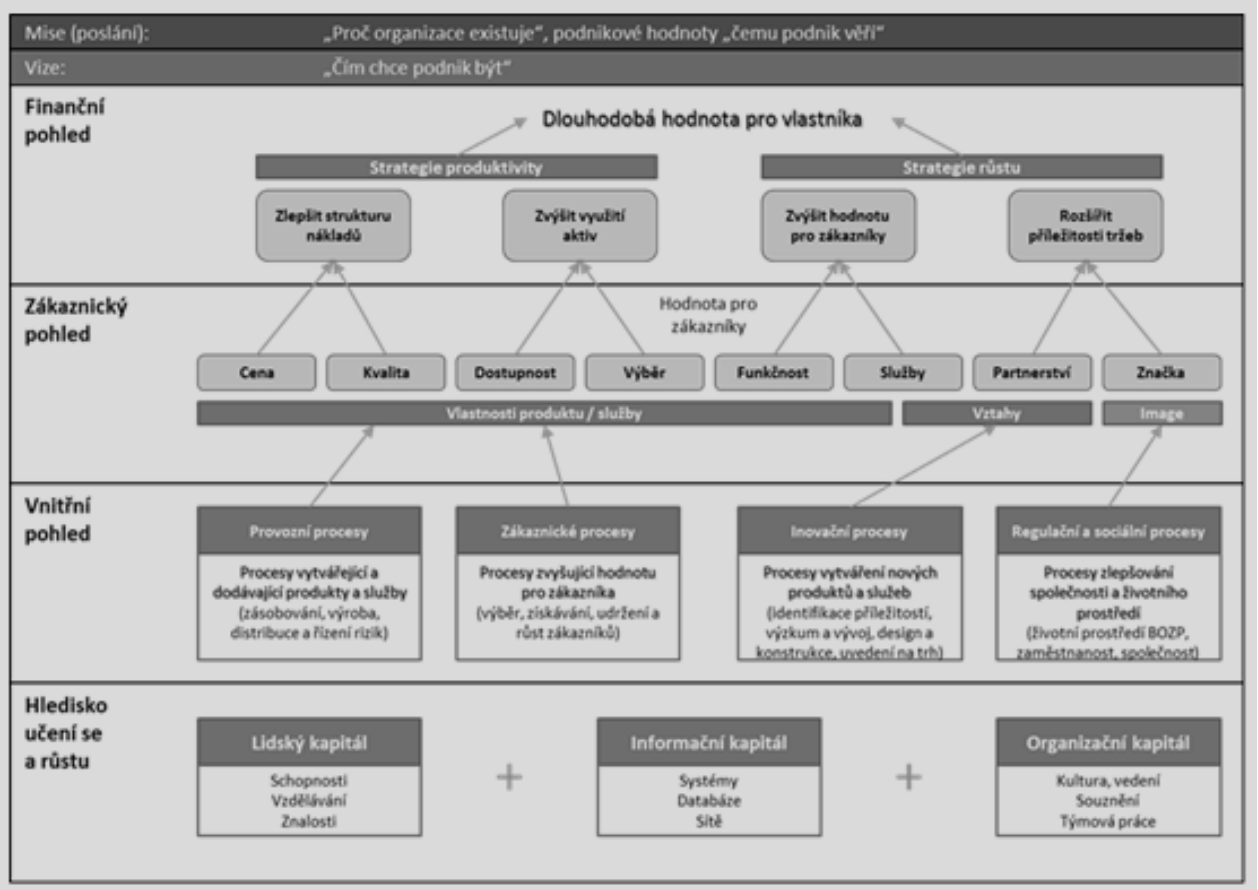
Kaplan a Norton (2007, s. 131) uvádějí, že strategie je seskupení hypotéz o příčině a důsledku. Ty lze vyjádřit posloupností výroků „jestliže-potom“. Autoři dále dodávají, že dobře sestavený koncept má vypovídat o podnikatelské strategii zmíněnými posloupnostmi příčin a důsledků.

Strategická mapa

Zobrazení řetězce příčin a následků označujeme jako strategickou mapu. Horváth (2002, s. 162). Dle Kaplana a Nortona (2001, s. 69) strategická mapa popisuje proces přeměny nehmotných aktiv do konkrétních zákazníků a finančních výsledků. Každé měřítko se ustálí v řetězci příčin a následků a spojuje požadované výsledky z definované strategie se silami, které povedou k dosažení strategických výsledků. Zároveň můžeme říci, že strategická mapa je všeobecně použitelná koncepce pro charakterizaci strategie. Šulák a Zahradníčková (2012, s. 50) doplňují, že jde o jedinečné stavby jednotlivých strategií – vztahů mezi

vlastníky podniku, odběrateli, hodnotou tvořících procesů a danou kompetencí jednotlivých částí potenciálu podniku.

Zjednodušenou strategickou mapu zobrazuje následující obrázek.



Obr. 3. Příklad strategické mapy (Klug Solutions, © 2015)

c) Výběr měřítek

Horváth (2002, s. 62) upozorňuje, že při výběru měřítek je potřeba se ptát na to, zda měřítko řídí jednání daných osob v žádoucím strategickém směru. Podstatné je i to, aby z měřítek bylo možno zjistit míru dosažení cílů.

Kaplan a Norton (2007, s. 142) dodávají, že některé podniky pracují až s 25 měřítky, jelikož pro každou perspektivu definujeme čtyři až sedm měřítek. Pokud na BSC pohlížíme jako na nástroj pro jednu strategii, na počtu měřítek nezáleží, jelikož jsou spojena v řetězci příčin a následků.

d) Stanovení cílových hodnot

Cílové hodnoty dle Horvátha (2002, s. 62) lze vytvořit za pomocí benchmarků, dotazníků, odhadů nebo můžeme využít údaje z předchozích období. Podle typu cíle je definována doba, která je potřebná k dosáhnutí cíle. Toto období může být v intervalu jednoho roku až pět let.

e) Stanovení strategických akcí

V tomto kroku uvádí Horváth (2002, s. 62) výběr akcí a projektů, které budou přispívat k dosáhnutí cílových hodnot.

4.3.4 Fáze roll-out

Horváth (2002, s. 63) objasňuje definici této fáze postupu při procesu rozšíření. Jde o aplikaci postupů třetí fáze na více jednotek v podniku. Cíle a strategické akce se transformují do podřízených jednotek – tento proces nazýváme vertikální integrace cílů. Na horizontální úrovni lze lépe sladit cíle a strategické akce – tzn. horizontální integrace cílů.

Dle Vysušila (2004, s. 93) pro tuto fázi existují dvě možnosti, a to rozšíření shora dolů, nebo zdola nahoru. Autor také zmiňuje podstatu zřízení týmů pro výzkum, odbyt, marketing a personalistiku. Důležité je srozumitelné a rozpracované rozšíření na konkrétní zaměstnance.

4.3.5 Fáze zajištění kontinuálního nasazení

Dle Horvátha (2002, s. 63 - 64) by ukončení implementace BSC vypracováním strategických cílů, řetězce příčin a následků, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí přineslo pouze jednorázové zaměření na strategii. Rozhodování a jednání je třeba zaměřit na aktuální strategii trvale.

Autor dále zmiňuje, že je potřeba BSC propojit s manažerskými přístupy řízení. Pro propojení konceptu se stávajícími systémy řízení je nutná integrace do systému reportingu, řízení lidských zdrojů a do strategického a operativního plánování. Podstatným prvkem při implementaci je IT podpora.

4.4 Výhody a omezení konceptu Balanced Scorecard

4.4.1 Výhody Balanced Scorecard

Jako přínos lze definovat dle Kaplana a Nortona (2007, s. 28) poznatek, že koncept Balanced Scorecard znamená něco víc, než měřící systém. Podniky, které jdou s dobou, jej využívají k řízení své strategie. Autoři dále poznamenávají, že skutečný přínos pro organizaci se objeví, jestliže bude BSC přeměněn z pouhého měřícího do manažerského systému. Balanced Scorecard rovněž napravuje nedostatky mnoha manažerských systémů, a to chybějící systematický proces zavádění a získávání zpětné vazby. Procesy založené na tomto konceptu dávají možnost zaměření se na implementaci dlouhodobé strategie. Jestliže bude Balanced Scorecard využit tímto způsobem, stane se z něho základ pro řízení podniků informační doby.

Pavelková a Knápková (2012, s. 200) dále dodávají, že Balanced Scorecard podporuje a zároveň umožňuje komunikaci mezi jednotlivými úseky a rovněž umožňuje nalézat propojení jednotlivých činností a jejich koordinování tak, aby byly naplněny cíle podniku.

4.4.2 Omezení Balanced Scorecard

Co se týče omezení konceptu BSC, Vysušil (2004, s. 70) jako první uvádí vyváženost měřítek. Je zde nutnost zajistit, aby nepřevažovala finanční měřítka nad těmi nefinančními. Na druhou stranu Kaplan a Norton (2007, s. 242) upozorňují, že pokud vedení podniku doplní finanční měřítka o nefinanční – například spokojenost zákazníků, považují manažeři koncept BSC za hotový. Nefinanční měřítka jsou však zpožděná a vypovídají o minulosti.

Dalším problémem jsou dle Vysušila (2004, s. 71 - 73) chybějící měřítka. Nemožnost uskutečnění vize a strategie je dalším negativem. Tento případ nastává tehdy, pokud společnost není schopna transformovat svou vizi a strategii do uskutečnitelných akcí. Následující problém se týká nepropojení strategie s cíli, kdy každé oddělení v podniku sleduje své vlastní zájmy a různost těchto zájmů působí značné potíže v řízení. Řízení podniku na základě BSC vyžaduje existenci zpětné vazby, která nás informuje o tom, jestli se strategie vyvíjí daným směrem. Rozpor mezi operativním zaměřením, které se využívá v tradičním systému řízení, a strategickým zaměřením zpětné vazby však může tvořit bariéru při implementaci konceptu.

4.5 Využití konceptu Balanced Scorecard v praxi

Pokud se zaměříme na Českou republiku, v roce 2009 - 2010 byl proveden na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně výzkum zaměřený na problematiku měření a řízení výkonnosti. Do tohoto výzkumu se zapojily podniky s různou právní formou a velikostí. Z výsledků vyplývá, že se jako koncept pro měření výkonnosti využívají data, která lze získat z finančního účetnictví (94 % podniků) a manažerského účetnictví (70 %). Přístup Balanced Scorecard byl využíván pouze u 17,5 % podniků, které tvoří z majoritní části velké podniky. Nejméně je využíván u mikropodniků. Koncept BSC mají také zavedené spíše podniky, které vznikly před rokem 1990. Z hlediska zaměření podniku je využíván stejným procentním zastoupením (19 %) jak v sektoru služeb, tak i ve výrobě. (Pavelková, Knápková a Chodúr, 2011, s. 13 - 62)

Významná konzultační společnost Bain and Company každoročně vydává přehled využívaných měřítek výkonnosti. Z provedeného průzkumu vyplývá, že koncept Balanced Scorecard je využíván nejvíce v Evropě, Středním Východě a Africe (44 %), nejnižšího zastoupení dosahuje v oblasti Austrálie. V Severní a Jižní Americe je využíván shodně s 39 %. Pro srovnání, například Benchmarking je v prostředí Evropy využíván v 50 % podniků. Nejvíce světově využívaným pojetím je Řízení vztahů se zákazníky. Přijetí a zavedení konceptu Balanced Scorecard je pro podnik velkou změnou. Nejvyšší zastoupení podniků, které jsou ochotny přijímat nové nástroje k posílení konkurenceschopnosti, najdeme na australském kontinentu (88 %), v Evropě jde o 75 %. Právě v Austrálii jsou organizace s BSC nejvíce spokojeny ze všech ostatních částí světa. Celkově je Balanced Scorecard populárním spíše v nově vznikajících odvětvích než v těch stávajících. Dle společnosti patří BSC mezi deset nejvyužívanějších nástrojů strategického řízení. (Rigby a Bilodeau, 2015)

Jiná konzultantská společnost, 2CG, která také každoročně provádí průzkumy s cílem lepšího pochopení proč je právě BSC využíván a jak je pro management užitečný. Z výsledků z roku 2014 vyplývá, že pro 31 % podniků je koncept extrémně přínosný. Dále je využíván v organizacích, které mají méně než 500 zaměstnanců (56 %). Scorecarding je u 44 % podniků aplikován každý měsíc (Jackson, 2015).

Článek publikovaný v roce 2013 odkazuje na využití konceptu v malých podnicích ve Velké Británii a na Kypru. Dle výsledků průzkumu lze tvrdit, že 80 % společností v Británii nemá o BSC povědomí či detailní znalosti, což je hlavním důvodem, proč není využíván.

Překvapivě větší znalost o tomto systému mají podniky na Kypru. Výzkum nicméně prokázal, že i když není v těchto podnicích BSC příliš využíván, management posuzuje svou výkonnost na základě ukazatelů, které jsou podobným těm, které se v Balanced Scorecard aplikují. (Giannopoulos et al., 2013)

ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část této diplomové práce byla zpracována na základě literární rešerše. Zdrojem pro její zpracování byla jak literatura od českých, tak i zahraničních autorů. Využity byly rovněž články z odborných cizojazyčných časopisů.

První dvě kapitoly se zaobíraly výkonností podniku a přístupy k jejímu měření. Byly použity názory různých autorů, ze kterých lze interpretovat odlišné vnímání tohoto pojmu. Výkonnost podniku lze měřit klasickými, moderními a tzv. současnými koncepty. Mezi klasické přístupy řadíme například rentabilitu vlastního kapitálu nebo P/E. Mezi přednosti těchto ukazatelů řadíme především jejich snadný výpočet a dostupnost dat. Jsou rovněž indikátory rizika nezaplacení úroků (úrokové krytí) a krátkodobých závazků (celková likvidita). Naproti tomu však neberou v úvahu inflaci a nefinanční faktory.

Ekonomická přidaná hodnota spolu s MVA a dalšími jmenovanými ukazateli patří mezi moderní koncepty. Jejich přínosem je úvaha o nákladech na kapitál, orientace na budoucnost a reálnost. Nespolehlivost, možnost manipulace a nevhodnost pro vytváření strategie je omezení těchto přístupů.

Balanced Scorecard, EFQM Model Excellence a benchmarking náleží mezi současné přístupy. Systém EFQM je navázán na certifikaci ISO a pomocí kritérií jsou komplexně hodnoceny například lidské zdroje a řízení.

Strategická analýza připravuje podnik na různé situace, které pravděpodobně v budoucnu nastanou. Mezi základní etapy se řadí analýza makro a mikrookolí a analýza interních zdrojů a schopností.

Poslední kapitola se již blíže zabývala samotným konceptem Balanced Scorecard. Nejprve byli uvedeni jeho zakladatelé a možná pojetí od vybraných odborníků. Charakterizovány byly rovněž čtyři perspektivy, které označujeme jako finanční, zákaznickou, perspektivu interních procesů a učení se a růstu. Další podkapitola řešila implementaci BSC, která se dělí na pět částí. Nezbytné je rovněž poukázat na výhody a nevýhody. BSC pomáhá k implementaci strategie a měření výkonnosti. Umožňuje vyjádřit podnikové cíle a zpětnou vazbu. Významným prvkem je doplnění finančních měřítek o nová, která jsou doplněna o hybné síly budoucí výkonnosti. Problémem však mohou být chybějící měřítka a nepropojenost strategie s cíli. Závěrečná podkapitola pro zajímavost interpretuje výsledky různých výzkumů, které se zaměřovaly na využití tohoto přístupu v praxi.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Název společnosti	KLEMPOS – STŘECHY, s.r.o.
Právní forma podnikání	Společnost s ručením omezeným
IČO	25 57 49 31
Sídlo společnosti	Klimentská 1215/26 110 00 PRAHA 1 – Nové Město
Provozovna	Březolupy 109 687 13 BŘEZOLUPY
Jednatelé	Roman Juřena, Jana Juřenová
Základní kapitál	100 000 Kč (splaceno 100 %)
Datum zápisu	14. září 1999

(Úplný výpis z obchodního rejstříku, © 2016)

Společnost KLEMPOS – STŘECHY, s.r.o. byla založena v roce 1999. Předchůdcem firmy bylo KLEMPOS – sdružení podnikatelů, které vzniklo roku 1992. Při přeměně na společnost s ručením omezeným firma rozšířila své podnikání o obchodní činnost a kompletní dodávky střech. Podnik se zaměřuje jak na soukromý sektor (fyzické osoby a stavební firmy), tak i na veřejný sektor (obecní a městské úřady). Strategickým záměrem je pronikání na nové trhy, získávání nových zákazníků a jejich spokojenost. Podnik je rovněž členem Cechu klempířů, pokrývačů a tesařů. (Společnost KLEMPOS – STŘECHY, s.r.o., © 2016; Členové cechu, © 2011)

5.1 Předmět podnikání

KLEMPOS – STŘECHY, s.r.o. se zaměřuje na realizační a obchodní činnost. Realizační činnost v sobě zahrnuje klempířské, pokrývačské, tesařské a zámečnické práce včetně drobných staveb a oprav. Podnik nabízí realizace šikmých a plochých střech. Zákazníci si rovněž mohou zvolit požadovaný druh střešní krytiny. (LUKAČOVIČ, Eva, 2014, s. 39)

Obchodní aktivity jsou orientovány na sortiment pro klempíře a pokrývače. Jedná se zejména o plechy, okapové systémy, spojovací materiály a nářadí.

Další sortiment nakupovaný za účelem následného prodeje:

- Střešní okna VELUX, ROTO a FAKRO,
- podstřešní folie JUTA a TYVEK,
- střešní krytina značky BRAMAC, TONDACH, KM BETA a RANILLA.

(Společnost KLEMPOS – STŘECHY, s.r.o., © 2016)

5.1.1 E-shop

Nezbytné je také uvést, že společnost provozuje e-shop střešních doplňků a střešních oken. Sortiment střešních doplňků se zaměřuje například na okapové prvky, světlovody, stavební chemii apod. Součástí internetového obchodu je i aktuální katalog nabízeného zboží. KLEMPOS – STŘECHY poskytuje na vybrané druhy zboží slevy, které se pohybují v přibližném rozmezí 3 – 60 %. Pro odběratele podstatné informace o obchodních podmínkách, dopravě a reklamacích lze na e-shopu nalézt taktéž.

Přepravu objednaného zboží k zákazníkovi zajišťuje společnost Geis Parcel CZ, s.r.o., se kterou má podnik dlouholeté dobré zkušenosti. Zákazníci si rovněž mohou zboží odebrat přímo na provozovně v obci Březolupy. Tento osobní odběr je zdarma. Platbu je možno provést přes bankovní účet nebo na dobírku.

5.1.2 Hobby market

Společnost začala v roce 2013 budovat novou podnikovou prodejnu o výměře 1000 m^2, která se nachází vedle stávající provozovny. Otevření se předpokládá ještě v roce 2016, nejpozději však v roce příštím. Podnětem pro tento investiční záměr byl požadavek dalšího rozvoje podniku. Plánovaný sortiment zboží se bude týkat potřeb pro zahradu, dům a domácnost. Inspirací pro projekt se stala prodejna UNI HOBBY, a.s. (LUKAČOVIČ, Eva, 2014, s. 37).

Mezi konkrétní příklady nabízeného zboží se řadí:

- Barvy, laky, ochranné pomůcky,
- nářadí,
- mopy, žárovky,
- dekorace, květináče, grily,
- krmivo, stélky a misky pro zvířata. (LUKAČOVIČ, Eva, 2014, s. 40, s. 55)

Obr. 4. Logo společnosti (Klempos, © 2016)

5.2 Odvětvové zařazení společnosti

Vzhledem k tomu, že má společnost několik předmětů podnikání, je poměrně složité ji zařadit do konkrétního odvětví tak aby srovnání bylo co nejvíce relevantní. Z tohoto důvodu byl podnik umístěn do sekce F - Stavebnictví, konkrétně 4.9. Specializované stavební činnosti. Mezi tyto specializované činnosti patří zejména pokrývačské práce, kompletační a dokončovací práce či stavební instalace.

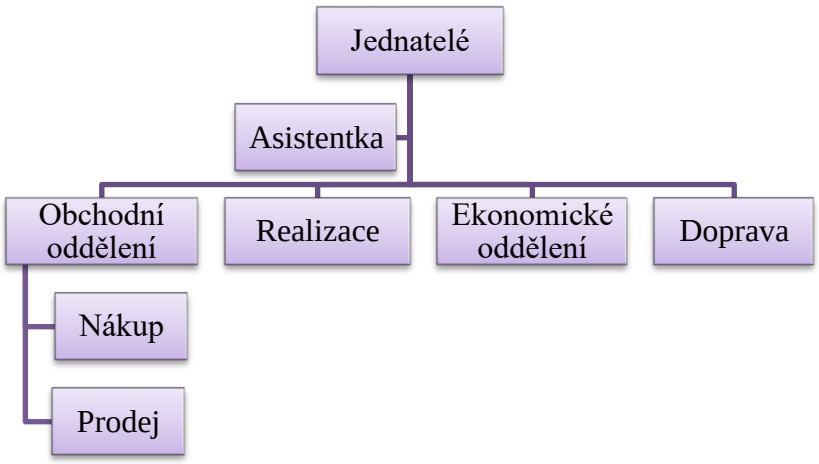
MPO zařazuje například mezi maloobchod nebo velkoobchod v rámci zveřejňovaných účetních výkazů činnosti, které jsou od aktivit KLEMPOSu velmi vzdálené - například maloobchod s potravinami, knihami apod. Odvětvové zařazení bude dále využito v rámci Porterovy a finanční analýzy.

5.3 Organizační struktura společnosti a personalistika

Jednateli podniku jsou Roman a Jana Juřenovi, kteří podnik řídí a navenek zastupují. Oba jsou rovněž zapojeni v dalších aktivitách podniku jako jsou nákup a realizační činnost. V organizačním diagramu najdeme obchodní oddělení, které se dále člení na samostatný úsek nákupu a prodeje. Za úsek prodeje přebírají odpovědnost vedoucí skladu, skladníci a pracovnice, která má na starosti e-shop. Zaměstnanci skladu se zabývají zpracováváním objednávek střešních krytin, plechů, apod. Součástí obchodního oddělení jsou i obchodníci, kteří mají přidělen na starosti určitý region.

Dalšími úseky jsou realizace, ekonomické oddělení a doprava. Díky plánovanému otevření nové podnikové maloobchodní prodejny se počítá s rozšířením počtu zaměstnanců, a to o vedoucí hobby marketu a dvě prodejní asistenty/ky. V dalších letech také firma plánuje

zaměstnat 2 - 3 pracovníky do nové výrobní haly. Stávající organizační strukturu zobrazuje následující schéma. (Kontakty, 2016)



Obr. 5. Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování, 2016)

Co se týče vývoje počtu zaměstnanců, v analyzovaných letech 2011 – 2014 zůstal takřka neměnný a pohyboval se průměrně okolo 22 pracovníků. Společnost lze proto považovat za stabilního zaměstnavatele. V roce 2013 se společnost zapojila do programu Odborná praxe pro mladé do 30 let.

Podnik využívá přes úřad práce dotační programy z Evropských fondů na podporu zaměstnanosti. Jako příklad lze uvést programy na adaptaci absolventů. Takto získané prostředky usnadňují financování osobních nákladů, a to především v zimním období. (LUKAČOVIČ, Eva, 2014, s. 44)

5.4 Dosavadní přístup k měření výkonnosti

Společnost KLEMPOS přistupuje k měření své výkonnosti na základě dat z finančního účetnictví. Za důležitý aspekt výkonnosti považuje vygenerovaný zisk a tržby za prodané zboží a služby. Co se týče moderních ukazatelů, nejsou v podniku implementovány. Společnost rovněž nesestavuje finanční plány ani neprovádí finanční analýzu. Při rozšiřující se podnikatelské činnosti (nový hobby market) a vynakládaným investicím, by však bylo vhodné zavést systém, který by podniku umožnil strategické řízení a hodnocení výkonnosti. Spoléhání se na dosažený zisk není dostačující.

6 ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ PODNIKU

Cílem této kapitoly bude analyzovat vlivy, které působí na podnik jak zvenku tak i zevnitř. Jako první bude provedena analýza vnějšího prostředí za pomoci PEST metody. Dále bude zpracována analýza konkurenčního prostředí a finanční analýza. Závěrem budou zjištěné informace uvedeny ve SWOT analýze.

6.1 PEST analýza

PEST analýza se skládá z politických, ekonomických, sociálně – kulturních a technologických vlivů. Slouží k identifikaci faktorů, které ovlivňují podnik navenek. Zjištěné informace lze najít ve SWOT analýze jako příležitosti a hrozby.

6.1.1 Politicko – právní faktory

- Daň z přidané hodnoty,
- kontrolní hlášení DPH,
- nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích,
- novela zákona o účetnictví a prováděcí vyhlášky pro podnikatele,
- minimální mzda.

Politické prostředí je pro podnik velmi významné, jelikož jej ovlivňuje pomocí různých zákonů a právních předpisů. Důležité je permanentní sledování nově vydávaných zákonů a nařízení pro podnikatele, aby nedošlo k případným problémům.

Daň z přidané hodnoty

Pro podnik jako plátce daně z přidané hodnoty, je důležité sledovat její vývoj, neboť ovlivňuje ceny nakupovaného, ale i prodávaného zboží. Hodnoty sazby se řídí zákonem č. 253/ 2004 Sb. Její vývoj prodělal v posledních letech určité změny. V roce 2012 došlo ke zvýšení u základní sazby o 4 %, tzn. z 10 % na 14 %. V následujícím roce trend zvyšování pokračoval o 1 %, a to i u základní sazby (21 %). V roce 2015 bylo rozhodnuto o zavedení první (15 %) a druhé (10 %) snížené sazby. První snížená sazba se aplikuje na potraviny, knihy a zdravotnické potřeby. Kojenecká výživa a dětské knihy podléhají druhé snížené sazbě. (Sazby DPH, © 2016; Sazby daně z přidané hodnoty, © 2016)

Kontrolní hlášení DPH

Od 1. ledna 2016 začala pro plátce daně z přidané hodnoty platit nová zákonná povinnost, a to kontrolní hlášení, které má zabránit daňovým únikům. Toto kontrolní hlášení je možné podávat pouze v elektronické formě, ve formátu, který stanoví správce daně. Hlášení obsahuje data o přijatých a vydaných daňových dokladech a právnické osoby jej podávají měsíčně. Důležité je také zmínit, že kontrolní hlášení nenahrazuje daňové přiznání. (Přehled nejdůležitějších změn pro občany na rok 2016, © 2015)

Někteří podnikatelé však tuto povinnost kritizují s odůvodněním vysoké administrativní zátěže. S nepodáním kontrolního hlášení jsou spojeny rovněž vysoké pokuty, a to až do výše 50 000 Kč, pokud podnikatel hlášení nepodá na základě výzvy od finančního úřadu. (Od ledna začíná kontrolní hlášení DPH a elektronická komunikace, © 2015)

Nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích

Od 1. ledna 2014 začal platit nový občanský zákoník a zákon o obchodních korporacích, které nahradily původní občanský a obchodní zákoník. Nový občanský zákoník například poskytuje spotřebitelům větší ochranu, která se týká změn obchodních podmínek, uzavírání smluv a odstoupení od nich. Rovněž došlo ke zjednodušení úpravy jednání za zaměstnavatele. Zákon o obchodních korporacích přinesl podnikatelům ve srovnání s obchodním zákoníkem více volnosti při úpravě vnitřních záležitostí. Minimální výše vkladu u společností s ručením omezeným je nově 1 Kč. S jedním obchodním podílem či akcií je možné spojit libovolné množství hlasovacích práv. (Hájková, 2014)

Novela zákona o účetnictví a prováděcí vyhlášky pro podnikatele

Od ledna 2016 rovněž dochází k další významné změně pro podnikatele. Účinnosti nabyl zákon č. 221/2015 Sb., jímž se mění zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví a některé další zákony, kterými se zavádějí požadavky Evropského parlamentu a Rady. Tato novela zavádí například kategorizaci účetních jednotek na mikro, malé, střední a velké, kde se jako kritéria rozlišují hodnota aktiv, čistý obrat a průměrný počet zaměstnanců k rozvahovému dni. Dle hodnot uvedených kritérií se společnost KLEMPOS řadí mezi malé účetní jednotky. Mikro a malé jednotky nemusí k rozvahovému dni oceňovat aktiva reálnou hodnotou. Tyto podniky, pokud nemají povinnost mít účetní závěrku ověřenou auditorem, mohou sestavovat výkazy ve zkráceném rozsahu a nemusejí zveřejňovat výkaz zisku a ztráty. (Novela zákona o účetnictví, © 2016; Sdělení ministerstva financí k aplikaci ..., © 2016)

Od začátku nového roku rovněž došlo ke změně dosavadní vyhlášky č. 500/2002 pro podnikatele, která byla novelizována vyhláškou č. 250/2015, v souladu se změnou zákona o účetnictví. Tato novela mění strukturu výkazů a účtování o majetku a zásobách. (Novela zákona o účetnictví, © 2016)

Minimální mzda

Na činnost společnosti KLEMPOS má i vývoj minimální mzdy. Její výše se z dosavadních 55 Kč na hodinu mění na 58,70 Kč, za měsíc jde tedy navýšení o 700 Kč (z 9 200 Kč na 9 900 Kč). Od zavedení minimální mzdy, jde letos již o její osmnáctou změnu. Naposled došlo k jejímu navýšení v lednu roku 2015 a to z 8 500 Kč na 9 200 Kč. Zvyšování této mzdy s sebou přináší růst životní úrovně. Nárůst minimální mzdy také bude více motivovat nezaměstnané k práci. Negativem je však navýšení mzdových nákladů a je zde rovněž hrozba vyplácení mezd načerno. Minimální mzda má však na celkovou nezaměstnanost nevýznamný vliv. (Přehled o vývoji částek minimální mzdy, © 2015; Minimální mzda se zvyšuje o 700 Kč ..., © 2015; Minimální mzda se od ledna zvedne o 700 na 9 900..., © 2015).

6.1.2 Ekonomické faktory

- Hrubý domácí produkt,
- nezaměstnanost,
- medián měsíčních mezd,
- inflace,
- vývoj cen ropy,
- úrokové sazby,
- měnový kurz.

Hrubý domácí produkt

Česká ekonomika ve 3. čtvrtletí roku 2015 pokračovala ve svém růstu 4,7 %, přičemž poslední odhad odborníků uváděl růstové tempo pomalejší, a to o 0,2 % (4,5 %). Ekonomika České republiky se tímto řadí mezi nejlepší ekonomiky v rámci Evropské unie. Tento výrazný vývoj je zapříčiněn především růstem ziskovosti podniků, dočerpáváním finančních prostředků z evropských fondů, nízkým cenám ropy a růstem reálné spotřeby domácností. Nicméně domácnosti méně spořily, čímž se nevytváří možnost pro dlouhodobý růst. Roční růst HDP například v Německu dle serveru Trading Economics dosahoval 1,7 %.

(Česká ekonomika mezi nejlepšími v EU, rychleji roste jen Malta, © 2015; Germany - Economic Indicators, © 2016; Nejnovější ekonomické údaje, © 2016)

Dle nejnovějších dat hrubý domácí produkt stoupl o 4 % ve 4. čtvrtletí roku 2015 oproti stejnému období roku 2014 (Nejnovější ekonomické údaje, © 2016).

Pokud jde o výhled dalšího vývoje růstu české ekonomiky, podle České národní banky dojde ke zpomalení růstu na 2,7 %, pro rok 2017 se předpokládá 3 %. Na základě provedeného Kolokvia ministerstva financí dojde ke zpomalení na 2,5 % díky odeznění jednorázových faktorů, jako například již zmíněné čerpání prostředků z fondů EU. Tento predikovaný vývoj však může být nižší než například ve srovnání s Polskem nebo Slovenskem, kde se predikuje růst vyšší než 3 %. Evropská komise odhaduje ve své makroekonomické predikci růst HDP Evropské unie o 1,9 %., v roce 2017 by mělo dojít k růstu o 2 %. V rámci 28 států EU došlo k růstu ve 3. čtvrtletí 2015 o 0,4 %. (Česká ekonomika mezi nejlepšími v EU, rychleji roste jen Malta, © 2015; Ekonomika rostla víc, než statistici odhadovali ..., © 2016; Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2015–2018), © 2015; Aktuální prognóza ČNB, © 2015; Winter 2016 Economic Forecast..., © 2016; Zpráva o inflaci I/2016, © 2016)

Nezbytné je také zmínit recesi z roku 2012, která měla velký dopad na hospodaření podniku (viz. kapitola 6.3. Finanční analýza). Důvodem této situace byla klesající tuzemská poptávka, kterou ovlivňoval spotřebitelský a investiční pesimismus podniků a domácností a rovněž úpadek eurozóny do recese. V tomto roce došlo k poklesu HDP o 1,2 %. (Národní účty – 4. čtvrtletí 2012, © 2013)

Nezaměstnanost

Nezaměstnanost je důležitým faktorem, který má vliv na schopnost zákazníků vynakládat prostředky za zboží dlouhodobé spotřeby a investovat do svého bydlení. S pozitivním vývojem české ekonomiky docházelo rovněž ke snižování nezaměstnanosti. V současné době podíl nezaměstnaných osob dosahuje 6,4 %, ve Zlínském kraji, kde společnost KLEMPOS působí, dosahuje 6,1 %. (Nejnovější ekonomické údaje, © 2016)

Medián měsíčních mezd

V ekonomickém prostředí nelze opomenout vývoj hrubých mezd. Pro lepší vypovídací schopnost se využívají hodnoty mediánu měsíčních mezd, protože průměrná mzda je nadhodnocena vysokými příjmy nejlépe placených pracovníků. Pro představu tato průměrná hrubá mzda ve Zlínském kraji dosahuje 22 648 Kč. Medián podává reálnější představu o úrovni mzdy „běžných" zaměstnanců. Pokud se zaměříme na Zlínský kraj, medián měsíčních mezd se od roku 2011 postupně, i když nepatrně, zvyšuje. V roce 2011 tento ukazatel dosahoval hodnoty 20 153 Kč, v průběhu období se do roku 2014 zvýšil na 21 542 Kč. (Průměrná hrubá měsíční mzda a medián mezd - mezikrajské srovnání, © 2011 - 2014)

Inflace

Od ledna 2009 vešel v platnost inflační cíl České národní banky ve výši 2 %, který je platný do přistoupení České republiky k eurozóně. Dle aktuálních informací Česká národní banka predikuje výši inflace ke konci roku 2016 na hodnotu 1,9 %, v 1. čtvrtletí roku 2017 by měla přesáhnout 2 %. (Cílování inflace v ČR, © 2003 - 2016)

Aktuální míra inflace dosahuje 0,4 % (Nejnovější ekonomické údaje, © 2016). V listopadu roku 2013 byla provedena intervence neboli umělé oslabení české koruny vůči EURU, s cílem oživení ekonomiky a snížení rizika deflace a rovněž zajištění, že se inflace bude pohybovat právě ve výši 2 %.

Z aktuálních dat EUROSTATU vyplývá, že například v Německu, z kterého společnost KLEMPOS dováží materiály, byla míra inflace v roce 2015 0,1 %. Na Slovensku dokonce dosáhla záporné hodnoty, a to - 0,3 %. (HICP - inflation rate, © 2015)

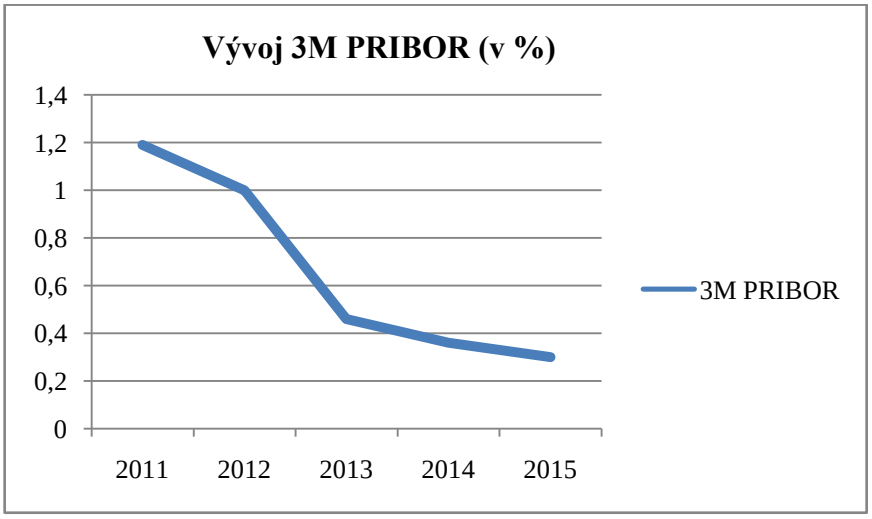
Vývoj cen ropy

Velký pokles cen ropy, který začal již před dvěma lety, pozitivně ovlivňuje většinu sektorů a ekonomiku celkově. Začátkem ledna 2016 se poprvé dostala hodnota ropy Brent a WTI (West Texas Intermediate) pod hranici 30 dolarů za barel. Jedním z důvodů je očekávání nových dodávek ropy z Íránu, na který byly uvaleny sankce. Oproti loňským hodnotám klesla ropa Brent o 54 % a WTI o 48 %. Co se týče starších dat, cena za 1 barel severomořské ropy Brent se v roce 2008 se pohybovala okolo 150 USD. Ceny ropy se aktuálně (březen 2016) pohybují na trzích v hodnotě okolo 40 dolarů za barel u Brent i WTI a ceny Natural 95 se zvýšily o 33 haléřů v průměru na 27,23 Kč/litr. (Ropa se propadla pod třicet dolarů ..., © 2016; Cena benzinu se vrací nad dvacet sedm korun, © 2016)

Nízké ceny pohonných hmot jsou pro firmu pozitivní zprávou, jelikož vlastní dopravní prostředky, které jsou důležité pro její podnikatelskou činnost. Nicméně je však otázkou, jak se budou kurzy této komodity vyvíjet do budoucna.

Úrokové sazby

Dvoutýdenní repo sazba (0,05 %), diskontní sazba (0,05 %) a lombardní sazba (0,25 %) jsou již od roku 2012 neměnné. Povinné minimální rezervy pro banky ve výši 2 % z vkladů, jsou od roku 1999 rovněž na stejné úrovni. Bankovní rada ČNB se také v únoru rozhodla ponechat úrokové sazby na stávající úrovni - technické nule. Co se týče úrokové sazby 3M PRIBOR, která je využívána jako cenový zdroj pro stanovení úrokových sazeb finančních produktů, ta za rok 2015 dosáhla hodnoty 0,3 %. Česká národní banka ve své predikci počítá, že tato sazba zůstane v roce 2016 shodná. Následující graf zobrazuje vývoj 3M PRIBOR v letech 2011 - 2015. (Měnověpolitické nástroje, © 2003 - 2016; Sazby PRIBOR - měsíční a roční průměry, © 2003 - 2016; Zpráva o inflaci I/2016, © 2016)



Obr. 6. Vývoj 3M PRIBOR (Česká národní banka, © 2016)

Pokud se zaměříme na oblast hypotečních úvěrů, v roce 2015 bylo dosaženo jejich nejvyššího objemu, počtu a průměrné výše. Hlavním důvodem bylo snížení úrokových sazeb, kdy průměrná výše dosáhla 2,14 %, nejnižší dokonce 2,047 %. Dle odborníků by rok 2016 měl přinést podobný vývoj, což pro společnost KLEMPOS může být velkou příležitostí. (Hypotéky loni trhaly rekordy, jejich objem přesáhl 190 miliard Kč, © 2016)

Měnový kurz

Jelikož společnost nakupuje zboží a materiály v Německu, Polsku, Maďarsku a na Slovensku, vývoj kurzu koruny vůči euru tedy ovlivňuje její finanční výsledek hospodaření. Ná-

kup se uskutečňuje v eurech. Kurz také hraje velkou roli při stanovování prodejních cen. V případě oslabení české měny by tak docházelo ke kurzovým ztrátám a zdražování nabízeného zboží. Firma však přepočítává nákupní ceny aktuálním kurzem, ke kterému přidává 10% přirážku (LUKAČOVIČ, Eva, 2014, s. 55). Jde o jakousi reakci na posilování eura vůči domácí měně v průběhu roku.

Česká národní banka rozhodla nadále využívat devizový kurz jako nástroj k uvolnění měnových podmínek. Potvrdila také závazek v případě potřeby intervenovat na oslabení kurzu české koruny, aby se příliš neodchyloval od hodnoty 27 CZK/EUR. (ČNB ponechává úrokové sazby beze změny, potvrdila kurzový závazek, © 2016)

Následující tabulka zachycuje vývoj kurzu koruny na základě kurzu devizového trhu vyhlašovaného ČNB k 31. 12. příslušného roku, který slouží pro ohodnocování pohledávek a závazků. (Kurzy devizového trhu, © 2003 - 2016)

Období	2011	2012	2013	2014	2015
CZK/EUR	25,8	25,14	27,44	27,66	27,03

Tab. 1. Vývoj kurzu koruny vůči euru (Vlastní zpracování dle ČNB, 2016)

6.1.3 Sociálně – kulturní faktory

- Vzdělanost,
- pohyb obyvatelstva.

Vzdělanost

Vzdělanost obyvatel má vliv jak na poptávku po službách a zboží společnosti, tak rovněž na její chod. Dle Českého statistického úřadu počet vysokoškolsky vzdělaných osob, a to konkrétně ve Zlínském kraji, postupně mezi lety 2012 - 2014 roste. Z nejaktuálnějších dat vyplývá, že v kraji žije 74 tisíc vysokoškolsky vzdělaných osob, což znamená zvýšení oproti roku 2012 o 9 tisíc. (Statistická ročenka Zlínského kraje - 2015, © 2015)

Ve většině případů vysokoškolsky vzdělaní lidé mají možnost nalézt lepší uplatnění, s čímž se pojí vyšší plat a možnost a ochota investovat do bydlení. Na druhou stranu tento trend nemusí být pro podnik příznivý. K provozování kompletní realizace střech, na které se zaměřuje, potřebuje dostatečné množství klempířů, tesařů a stavebních dělníků. V budoucnu proto může hrozit, že se bude potýkat s nedostatkem takových pracovníků.

Na tento fakt upozorňuje rovněž Asociace malých a středních podniků a živnostníků, jejímž cílem je letos zvýšit kvalitu vzdělávání a prezentace práce. Za stávajícím problémem stojí nedostatečná podpora řemesel, ale i problémy ve vzdělávací oblasti. (Kvalifikované řemeslo láká čím dál méně lidí ..., © 2016)

Pohyb obyvatelstva

Pro podnik je také významné sledovat stav a pohyb obyvatelstva v kraji, tedy jeho ať již stávajících nebo potenciálních zákazníků, kteří mají zájem o rekonstrukci či novou stavbu. Vzhledem k nově otevírané prodejně domácích potřeb je tento přehled rovněž nutný. V současné době žije ve Zlínském kraji 584 750 obyvatel. V porovnání s roky 2012 a 2013 je trend počtu obyvatel postupně mírně klesající. S tímto faktorem souvisí i růst vystěhovalých osob, kterých bylo v roce 2014 3 758, z toho 11 % odešlo do zahraničí. Tato data však nejsou nijak pro podnik významně ohrožující. (Statistická ročenka Zlínského kraje - 2015, © 2015)

6.1.4 Technologické faktory

- Programové vybavení,
- platební systém,
- areál podniku a skladové prostory,
- vozový park,
- kamerový systém.

Programové vybavení a internetové stránky

Dnes je již pro každý podnik vybavenost vhodným a kvalitním informačním systémem nutností. Pro vedení a zpracování účetnictví je v případě firmy KLEMPOS využíván účetní systém Money S3, který nabízí různé moduly pro podvojné účetnictví, skladovou evidenci či výpočet mezd.

Nezbytné ve stávajícím podnikatelském prostředí je mít i vlastní internetové stránky, které společnost prezentují a vytváří první dojem pro zákazníka, zda se rozhodne služeb firmy využít. Webové stránky společnosti byly vytvořeny ve spolupráci s firmou Machin.cz, která se rovněž zaměřuje na tvorbu internetových obchodů. V listopadu roku 2015 prošel e-shop grafickou úpravou, díky které se stal pro odběratele atraktivnějším a uspořádanějším.

Webové stránky jsou rozděleny na čtyři sekce - zmíněný e-shop střešních doplňků, dále klempířské prvky, realizace a internetový obchod se střešními okny. Stránky jsou pro uži-

vatele přehledné, obsahující nezbytné informace o předmětu činnosti společnosti, obchodních podmínkách včetně uvedení kontaktních údajů. Co zde naopak schází je například poptávkový formulář v části Realizace, kde by mohl zákazník předběžně vyplnit své požadavky, čímž by se komunikace stala efektivnější a podnik by získal určitý přehled. Chybějící jsou i například fotografie realizovaných projektů, popřípadě udělené certifikáty.

Platební systém

Jak již bylo uvedeno, v rámci e-shopu mohou zákazníci využít možnost bezhotovostního platebního styku, který je pro ně navíc zdarma. V případě prvního objednání zboží z katalogu, který je umístěn v internetovém obchodu, společnost požaduje platbu v hotovosti.

Areál podniku a skladové prostory

Celý areál společnosti KLEMPOS má výměru cca 5 000 m^2. Nachází se zde sklad, ve kterém je evidováno zboží a manipulační plocha. Zákazníkům jsou zde rovněž k dispozici vystavené vzorky střešních krytin, oken a ostatních střešních doplňků. Nedaleko provozovny (cca 500 metrů), na konci obce, se nachází dílna na výrobu moravských žlabů. V dílně se rovněž připravují realizační zakázky. Společnost koupila v roce 2012 a 2014 nevyužité prostory bývalého zemědělského statku, kde zřizuje další výrobní a skladovací halu.

Vozový park

Podnik vlastní celkem 17 automobilů, z nichž 8 je osobních, 4 jsou dodávky a zbytek tvoří nákladní automobily. Těmito prostředky se přepravuje jak materiál mezi skladem a výrobnou, tak i osoby na stavbu. Výrazný podíl na nákladech má tedy spotřeba paliva, povinné ručení a opravy. Výhodou pro společnost je, že výše zmíněná dílna se nachází nedaleko provozovny, tudíž není nutné absolvovat velké vzdálenosti.

Kamerový systém

Poněvadž může do areálu provozovny vstoupit v podstatě kdokoliv, využívají jednatelé kamerový systém, který jim dává přehled o pohybu osob. Tímto způsobem tak lze předejít krádežím ze skladu, jenž se nachází přímo v tomto areálu.

6.2 Porterův model pěti sil

Cílem této podkapitoly bude analýza konkurenčního prostředí prostřednictvím Porterova modelu pěti sil.

6.2.1 Síla stávajících konkurentů

Společnost KLEMPOS – STŘECHY, s.r.o. má ve svém okolí velké množství konkurentů. Jedná se jak o drobné podnikatele, tak i větší podniky s dlouholetou tradicí na trhu. Podniky si navzájem konkurují rozsahem nabízených služeb, poradenskou činností, co nejkratšími realizačními lhůtami a poprodejním servisem.

Společnosti se snaží rovněž navzájem diferencovat šířkou sortimentu nabízených stavebních materiálů, střešních krytin a oken. Důležitá je rovněž odlišnost na základě ceny za poskytované služby a zboží. Nutností v dnešní době je neustálé zlepšování poskytovaných služeb a jejich rozšiřování. Neméně důležitou roli hraje šířka nabízeného kvalitního sortimentu zboží, dosáhnutí lepších cen než konkurent a monitoring konkurenčních podniků a vývoje trhu. Konkurenční sílu dodávají podnikům i členství v odborných společenstvích, spolupráce se zahraničními partnery, aktivní účast v různých projektech či odborná kvalifikace svých zaměstnanců, tak jako je tomu u níže charakterizovaných společností.

Mezi největší konkurenty na základě podobnosti poskytovaných služeb lze zařadit společnosti Střechy KMB, spol. s r.o., Zlínmat, s.r.o., ROMAX CZ, s.r.o., STATO střechy, s.r.o. či Střechy 92, s.r.o.

Jako nejbližšího konkurenta podniku lze uvést společnost ROMAX CZ, s.r.o. Tato společnost má sídlo v obci Topolná, nacházející se od analyzovaného podniku asi jen 5 km. Jde o podnik poměrně mladý, který vznikl v roce 2004. Mezi nabízený sortiment firmy ROMAX CZ patří především střešní okna a doplňky, dále okapový systém a lehká střešní krytina. Průměrný přepočtený počet zaměstnanců v tomto podniku je sedm osob. Stejně jako KLEMPOS, se ROMAX CZ zaměřuje také kromě realizace na maloobchodní prodej. (Úvod - ROMAX CZ, © 2016)

Z hlediska vzdálenosti dalším nejbližším podnikem je STATO střechy, s.r.o. se sídlem v Napajedlech. Společnost vznikla v roce 1994 a předmětem jejího podnikání je kromě klempířských prací také zámečnictví a nástrojařství. Od roku 1996 byla navázána spolupráce se švédskou firmou PROFIPLAT, výrobcem střešních systémů. V průběhu let společnost začala spolupracovat s dalšími zahraničními podniky. STATO střechy se také zapojily do projektu EU Rozvoj a Vzdělávejte se pro růst ve Zlínském kraji II. Tato spolupráce se zahraničními firmami a zapojení se do projektů přidává podniku konkurenční výhodu a sílu. (O firmě, © 2008)

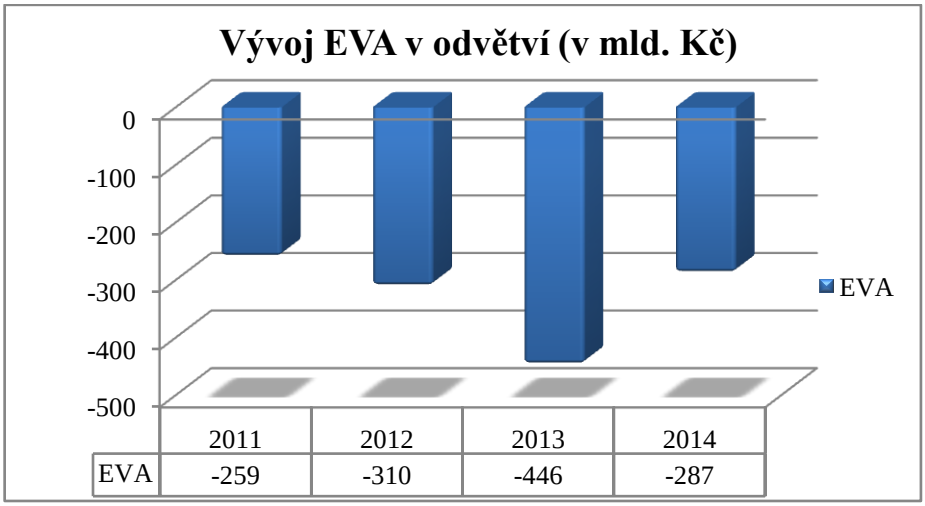
Velkým konkurentem je také Zlínmat, s.r.o. Tato společnost má na trhu tradici již od roku 1991. Podnik kromě provádění klempířských a tesařských prací nabízí tvorbu rozpočtů a zaměření střech. Zlínmat je také členem Cechu tesařů, klempířů a pokrývačů. Silnou stránkou je rovněž pravidelné školení zaměstnanců o nových využívaných střešních materiálech. (Historie firmy, © 2016)

Společnost Střechy 92, s.r.o. vznikla v roce 1995 se sídlem ve Zlíně. Její velkou předností jsou speciální technologie, které umožňují výrobu vazníků pomocí laserové projekce. Podnik také nabízí automatické a rychlé nastavení tvaru tohoto výrobku, čímž dojde ke kratšímu termínu dodání. V rámci portfolia zákazník může využít i strojové obrábění krovu. Dalším zajímavým výrobním programem je výroba pergol a altánů. (Technologické vybavení, © 2016)

6.2.2 Riziko vstupu nové konkurence

Činnosti zaměřené na realizace střech spadají podle živnostenského zákona mezi živnost ohlašovací vázanou a bariéry vstupu na tento trh nejsou obtížné. Pokud se nově vznikající podnik chce zaměřit na prodej stavebních prvků, tato činnost spadá pod živnost ohlašovací volnou, u které není potřeba žádná odborná způsobilost. Ke zvýšené hrozbě vstupu nové konkurence rovněž přispívá i zákon o obchodních korporacích, který povoluje minimální výši vkladu u společnosti s ručením omezeným na 1 Kč.

Následující graf zobrazuje vývoj ekonomické přidané hodnoty v jednotlivých letech. Postupně docházelo k jejímu zhoršování, velký skok však nastal v roce 2014, kdy došlo k oživení. Pro některé možné konkurenty by toto zlepšení mohlo být podnětem vstupu do odvětví. V období mezi roky 2013 a 2014 se rovněž zvýšila rentabilita vlastního kapitálu, kterou zachycuje kapitola věnovaná finanční analýze. Dle nejnovějších údajů Ministerstva průmyslu a obchodu ekonomická přidaná hodnota za 1. čtvrtletí 2015 dosáhla výše - 664 mld. Kč.



Obr. 7. Vývoj EVA v odvětví (Vlastní zpracování dle MPO, 2011 - 2014)

V úvahu je nutno vzít skutečnost, že na trhu působí mnoho podniků s dlouholetou tradicí, vybudovanou klientelou a jménem. Získání nových zákazníků bude proto obtížné a je potřeba se od stávajících konkurentů odlišit a zajistit dostatek kvalifikovaných pracovníků. Dalším omezením je i dodržování různých předpisů, které se týkají bezpečnosti práce.

6.2.3 Hrozba substitutů

Co se týče substitutů, zákazníci mají na výběr mezi různými materiály, které se mezi sebou liší kvalitou, odolností a cenou. V dnešní době se neustále zvyšuje poptávka po kovových střešních doplňcích, jako je měď, hliník nebo pocínované olovo, které postupně nahrazují doplňky plastové.

6.2.4 Vyjednávací síla dodavatelů

Pro analyzovaný podnik jsou dodavatelé klíčovým aspektem podnikání. Společnost od svých dodavatelů požaduje vysokou kvalitu nabízeného zboží a materiálů, která však nemůže být nikdy úplně zaručena. Z pohledu nabídky střešních krytin a oken podnik spolupracuje s několika významnými dodavateli. Dle vedení podniku je tato oblast co se týče možnosti kooperace s jinými dodavateli spíše omezená, čímž lze považovat dodavatelskou vyjednávací sílu za vysokou. Avšak v rámci otevření nové prodejny domácích potřeb se portfolio rozšíří o tuzemské i zahraniční dodavatele a výrobce. V roce 2000 získal KLEMPOS – STŘECHY výhradní zastoupení pro Českou republiku od německého výrobce MAGE Herzberg GmbH, který se specializuje na výrobu kovových střešních doplňků.

Dále firma spolupracuje například s dodavateli Enke, Dakea, Fakro a DuPont.

6.2.5 Vyjednávací síla odběratelů

Co se týče poskytovaných služeb v rámci kompletní realizace střech, mluvíme o velké vyjednávací síle odběratelů. V tomto odvětví je potřeba důsledná komunikace se zákazníkem a přizpůsobení se jeho požadavkům a potřebám, které se týkají například typu zvolené střešní krytiny, ceny a podobně. K vysoké vyjednávací síle odběratelů také přispívá intenzivní konkurence v okolí.

Koncovými zákazníky jsou jak fyzické osoby, tak i veřejný sektor a stavební podniky. V oblasti B2B trhu střešní krytiny a další materiály nakupují živnostníci a maloobchodní prodejci.

6.3 Finanční analýza

Cílem této kapitoly bude analýza finanční situace společnosti KLEMPOS – STŘECHY, s.r.o. mezi lety 2011 až 2014. Data vychází z finančních výkazů společnosti KLEMPOS, odvětví a konkurenčního podniku, které jsou uveřejněny v příloze P I - P XI. V analyzovaných letech firma KLEMPOS neměla povinnost ověření účetní závěrky auditorem. Informace pro srovnání podniku s odvětvím byly čerpány z webových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky. Pro udržení anonymity bude konkurenční společnost v textu označena jako „společnost A", popřípadě jen „konkurent". Vybraný podnik sídlí nedaleko od KLEMPOSu a zaměřuje se na realizační činnost a nabízí rovněž nářadí pro klempíře. Při rozboru daného ukazatele/položky bude vždy nejprve analyzován podnik KLEMPOS, poté odvětví a nakonec konkurenční firma. Vzorce použité pro výpočet jednotlivých ukazatelů zobrazuje příloha P XIII.

6.3.1 Analýza aktiv a pasiv

Analýza aktiv

Tato podkapitola se zabývá horizontální a vertikální analýzou aktiv a pasiv v letech 2011 – 2014. Podkladem jsou originální a zjednodušené účetní výkazy uvedené ve výše zmíněných přílohách.

Jak již bylo uvedeno, předmětem podnikání společnosti KLEMPOS – STŘECHY je kromě realizační činnosti také obchodní činnost. Ve všech analyzovaných letech se proto položka oběžných aktiv podílí na celkových aktivech více jak 60 %. Nejvyšších hodnot oběžná aktiva dosahovala v roce 2014. Zásoby dosahovaly nejvyššího poměru k aktivům v roce

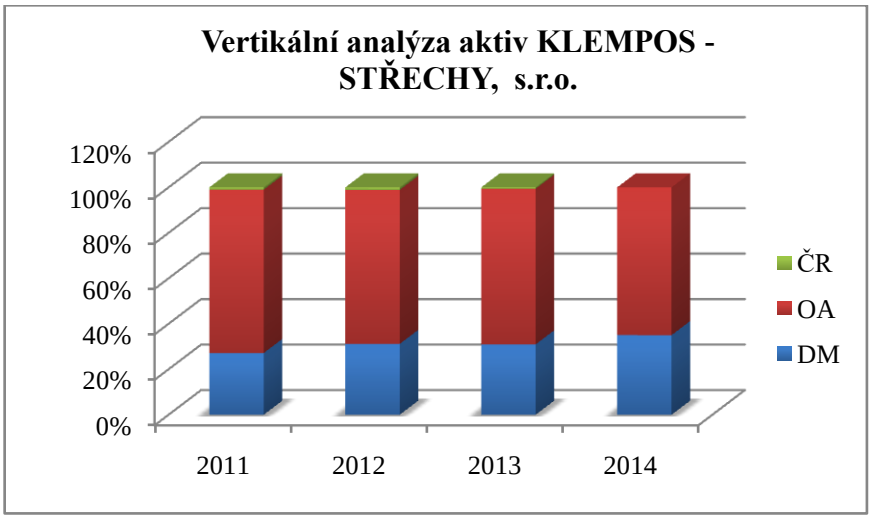
2011, přičemž nejvíce se na této hodnotě podílí položka zboží nakupované za účelem dalšího prodeje. Nejvyšší pokles zásob, a to o 14 %, byl zaznamenán mezi lety 2011 – 2012 díky klesající poptávce odběratelů, což se projevilo i v tržbách. Pokles je rovněž způsoben rostoucí cenou za nakupované materiály.

V oblasti oběžných aktiv zaujímají druhé místo v podílu na aktivech krátkodobé pohledávky, které jsou v průměru z 93 % zastoupeny pohledávkami z obchodních vztahů. Vývoj krátkodobých pohledávek je mezi analyzovanými lety rostoucí, nejvyššího procentuálního nárůstu můžeme vidět v porovnání mezi rokem 2011 a 2012, kdy se hodnota krátkodobých pohledávek zvýšila o 35 %. Rostoucí trend pohledávek byl dle tvrzení vedení podniku zapříčiněn zhoršující se platební morálkou odběratelů na českém trhu. Podnik se také každoročně soudí s odběrateli a snaží se pohledávky vymáhat. Díky velmi nízkým maržím však odběratelé k dřívějšímu placení nijak nejsou motivováni, např. skontem. Společnost má také vytvořeny skupiny odběratelů a v závislosti na tom, do jaké skupiny daný zákazník spadá, má určen limit - zpravidla 200 tis. Kč. Pokud nedojde k zaplacení zboží, společnost požaduje platbu v hotovosti. Naproti tomu vývoj dlouhodobých pohledávek zůstal beze změn až do roku 2014. V roce 2012 došlo ke zvýšení pohledávek za státem díky čerpání rezervy, která byla vytvořena na opravu haly.

Co se týče řádku finanční majetek, ten zaznamenal v analyzovaných letech velké výkyvy. V letech 2011 – 2012 došlo k poklesu o 80 %, kdy společnost investovala do nákupu nových automobilů a části zemědělského statku. V dalším období došlo k 282% nárůstu, což bylo dáno zvýšením peněžních prostředků na bankovním účtu, rovněž i díky obdrženým dotacím. K velké změně došlo během roku 2014, kdy stav finančního majetku opět poklesl. Společnost v tomto období pořídila zbytek prostor bývalého statku. V roce 2014 taktéž pokračovala výstavba nové prodejny, která měla vliv na snížení stavu peněžních prostředků.

V oblasti dlouhodobého majetku najdeme v rozvaze pouze dlouhodobý hmotný majetek, který je zastoupen v nejvyšší hodnotě položkou stavby. Stav dlouhodobého hmotného majetku se mezi analyzovanými lety neustále navyšoval, což souvisí již se zmíněnými investicemi do prostor zemědělského statku a výstavby prodejny v podobě nedokončeného dlouhodobého majetku. V roce 2011 podnik také zakoupil skladovací prostory. Tato aktivita podniku se rovněž projevila v CF z investiční činnosti, které bylo ve všech letech záporné (viz. tabulka 4). V průměru se dlouhodobý majetek podílí na celkových aktivech spo-

lečnosti 31 %, což koresponduje s předmětem činnosti podniku a v jeho aktivech tedy převažují oběžná aktiva. Tuto skutečnost zachycuje následující graf.



Obr. 8. Vertikální analýza aktiv (Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2016)

V rámci analýzy aktiv odvětví mají na celkových aktivech v letech 2012 – 2014 převahu oběžná aktiva. Oběžná aktiva jsou v největší položce zastoupena krátkodobými a dlouhodobými pohledávkami, v roce 2012 tomu bylo například až s 39 %. Velké zvýšení těchto pohledávek mezi lety 2011 a 2012 mohlo být způsobeno ekonomickou krizí, která bude ještě zmíněna v analýze pasiv. V analyzovaných letech rovněž docházelo k postupnému poklesu zásob a stavu dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku.

Pokud se zaměříme na společnost A, s výjimkou roku 2011 převažuje na celkových aktivech dlouhodobý majetek. Stav oběžného majetku byl v tomto podniku klesající, díky sníženému stavu zásob v letech 2011 - 2013. V roce 2014 došlo ke snížení krátkodobých pohledávek o 28 %, kdy tento pokles spolu se snížením peněžních prostředků měl vliv na další snižování objemu OA. Na těchto aktivech mají oproti společnosti KLEMPOS nejvyšší podíl právě krátkodobé pohledávky. Krátkodobé pohledávky konkurenta mají klesající trend, společnost KLEMPOS se potýkala s opačným problémem. Dle informací z přílohy firmy A bylo v roce 2012 investováno do nového softwaru. V dalších letech společnost investovala do nákupu samostatných movitých věcí (2013 a 2014) a stavby (2014).

Analýza pasiv

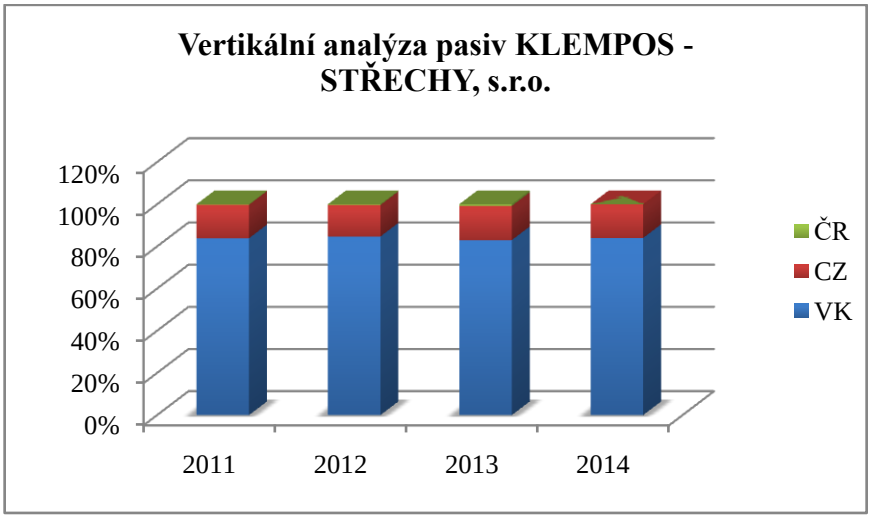
Z vertikální analýzy pasiv a následujícího grafu je patrné, že společnost financuje svůj majetek převážně vlastním kapitálem. Cizí zdroje mají na celkových pasivech pouze průměr-

ně 16% podíl. Na výši vlastního kapitálu má největší vliv položka výsledek hospodaření minulých let. Jeho majoritní součást - nerozdělený zisk, jehož hodnota se mezi analyzovanými lety neustále zvyšovala, je pro podnik významným interním zdrojem financování nové prodejny. Ještě stále se jedná o hrubou stavbu, která si vyžádá spotřebu velkého množství zdrojů. Z rozvahy rovněž vidíme, že KLEMPOS během let 2011 – 2014 nenavyšoval základní kapitál, ani kapitálové či ostatní fondy.

Velké výkyvy vykazuje položka výsledku hospodaření běžného účetního období. Zatímco v roce 2011 byl ve výši 7 470 tis. Kč, v roce 2012 došlo k propadu o 88 % díky ekonomické krizi v České republice a slabé poptávce. V tomto roce nejvíce přibylo krachů podniků ve stavebnictví. Na tento pokles měly kromě krize vliv také zvýšené odpisy dlouhodobého hmotného majetku, změna stavu rezerv a růst osobních nákladů. V dalším období došlo k opětovnému růstu, hodnoty z roku 2011 ale výsledek hospodaření nedosáhl. Nejvyšší podíl na cizích zdrojích mají v rozvaze podniku krátkodobé závazky, které vykazují kolísavou tendenci. Jejich pokles v letech 2011 – 2012 souvisí s klesajícím objemem nakupovaného zboží. Mezi lety 2011 – 2014 nebyly investice financovány pomocí bankovních úvěrů.

Společnost využívá pro financování dotace a vlastní zdroje. Do budoucna se však počítá s využitím bankovního úvěru na zrekonstruování areálu zemědělského statku. Podnik má však u ČSOB zřízený kontokorentní úvěr s průměrnou úrokovou mírou 2,7%. Využíván je ale jen příležitostně při přechodném poklesu peněžních prostředků. Například při platbě přes inkaso se peníze strhávají přímo z kontokorentu, v případě jejich nedostatku.

Časové rozlišení má jak v aktivech, tak i v pasivech zanedbatelný podíl. Změny v jeho hodnotách u pasiv mezi lety jsou však rovněž kolísavé. Účetní jednotka časově rozlišuje a účtuje do nákladů příštích období pojištění a předplatné.



Obr. 9. Vertikální analýza pasiv (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016)

Stejně jako ve společnosti, tak i v odvětví má vlastní kapitál vyšší podíl na celkových pasivech než kapitál cizí. Tento rozdíl však není tak značný jako v KLEMPOSu. Cizí zdroje u podniků v odvětví zaujímají průměrně 40% účast. V daných letech také došlo k jejich poklesu. Pokud se zaměříme na rok 2012 a čistý zisk došlo v odvětví k jeho zvýšení až o 102 %. V oblasti nerozděleného zisku a fondů docházelo k jejich postupnému navyšování. Podniky v odvětví využívaly externích zdrojů financování v podobě dlouhodobých a krátkodobých bankovních úvěrů. Do roku 2013 také byly čerpány rezervy.

Co se týče společnosti A, stejně jako u analyzovaného podniku a odvětví má převahu na celkových pasivech vlastní kapitál, a to v průměru 57 %, u společnosti KLEMPOS se jedná o 84% podíl. Stejně jako u podniku KLEMPOS, ve společnosti A má na vlastním kapitálu majoritní podíl výše nerozděleného zisku. Konkurenční podnik financuje svůj majetek také prostřednictvím bankovních úvěrů, a to až do roku 2013 pomocí dlouhodobých. Dlouhodobý bankovní úvěr byl použit na nákup motorových vozidel. V oblasti výsledku hospodaření došlo mezi lety 2011 - 2012 stejně jako v KLEMPOSu k velkému propadu, a to o 234 %. Od tohoto roku je společnost ve ztrátě.

6.3.2 Analýza výnosů a nákladů

Kapitola analýza výnosů a nákladů vychází z provedené horizontální a vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty za roky 2011 - 2014.

Analýza výnosů

Z vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty lze vidět, že v oblasti výnosů dominují s nejvyšším podílem na celkových aktivech tržby za prodej zboží, což koresponduje s jednou z hlavních podnikatelských činností společnosti. Co se týče vývoje tohoto druhu tržeb, mezi lety 2011 a 2012 došlo k propadu o 14 % díky zmíněné krizi ve stavebnictví. V dalším roce došlo opět ke snížení těchto tržeb, což pro podnik nebylo příznivé. Vývoj tržeb za vlastní výrobky a služby zaznamenal pokles rovněž mezi roky 2011 – 2012. Důsledkem vyššího zájmu o realizační činnost během roku 2013 a 2014 bylo jejich opětovné navyšování. S tímto souvisí i změna výkonové spotřeby v roce 2014, do které se řadí především spotřeba materiálu potřebného k provádění zakázek. V roce 2013 došlo k nárůstu aktivace o 937 tis. Kč. Společnost v tomto roce provedla opravu střechy v areálu provozovny ve vlastní režii.

Ostatní provozní výnosy mají na celkových výnosech velmi malý podíl a od roku 2011 docházelo k jejich postupnému zvyšování. Obchodní marže ve všech analyzovaných letech vykazovala kladné hodnoty, postupně však docházelo k jejímu poklesu, díky snížení tržeb za zboží i nákladů na prodané zboží, s výjimkou roku 2014. Přidaná hodnota se skládá z obchodní marže, výkonů po odečtu výkonové spotřeby. Vývoj přidané hodnoty během let kolísal. V roce 2012 došlo k jejímu poklesu o 38 %, v příštím období začala opět pozvolna růst díky růstu výkonů. S rostoucí důvěrou a poptávkou se přidaná hodnota podniku v posledním roce blíží té z roku 2011, stejně jako hodnoty poměru osobních nákladů na této položce, který lze interpretovat jako produktivitu práce. Vývoj produktivity práce je zobrazen v příloze P XIII.

V odvětví mají celkové výnosy klesající vývoj. Tyto výnosy jsou tvořeny z 99 % z výkonů, u kterých můžeme vidět největší změnu mezi roky 2013 a 2014, kdy došlo k poklesu téměř o 40 %. K rapidnímu snížení došlo u tržeb za prodané zboží, a to ze 70 334 tis. na 545 tis. Kč v roce 2014. Odpovídající vývoj mají i náklady na prodané zboží.

Celkové výnosy konkurenta mají stejně jako u odvětví klesající tendenci. Největšího propadu bylo dosaženo v roce 2012, a to o 41 %, kdy klesaly tržby za prodej zboží i za služby a vlastní výrobky. Výnosy podniku A jsou tvořeny více jak 90 % výkony. V roce 2012 podnik také prodával ve větší míře materiál, což mohlo být dáno snahou o pokrytí ztráty z poklesu zakázek.

Analýza nákladů

Celkové náklady společnosti se v uplynulých letech postupně do roku 2013 snižovaly. Na nárůst nákladů v roce 2014 měla nejvyšší vliv výkonová spotřeba, zvýšené náklady na prodané zboží a rostoucí odpisy. Nejvyšší podíl na nákladech měly náklady na prodané zboží, a to v průměru 71 %. Jejich postupný pokles mezi lety 2011 – 2013 odpovídal vývoji tržeb za prodej zboží, které se rovněž snižovaly. Osobní náklady podniku se pohybovaly v průměrné hodnotě asi 5 200 tis. Kč. V budoucnu podnik plánuje přijetí na hlavní pracovní poměr 3 osoby do hobby marketu, včetně 2 - 3 pracovníků do nové dílny, čímž dojde k dalšímu navýšení těchto nákladů. V analýze aktiv a pasiv bylo zmíněno, že stav dlouhodobého hmotného majetku se neustále zvyšuje, čemuž odpovídá i vývoj odpisů. Odpisy mají ve výkazu zisku a ztráty v průměru 2% účast, což koresponduje s předmětem podnikání společnosti. Provozní náklady společnosti se podílejí na celkových nákladech průměrně 98 %.

Finanční náklady mají na výsledovce podniku zanedbatelný podíl a jejich vývoj mezi lety kolísal. Velký propad nastal u daně z příjmů za běžnou činnost. Tento stav je způsoben poklesem výsledku hospodaření za účetní období o 88 %. V dalších letech spolu se ziskem došlo ke zvyšování placené daně.

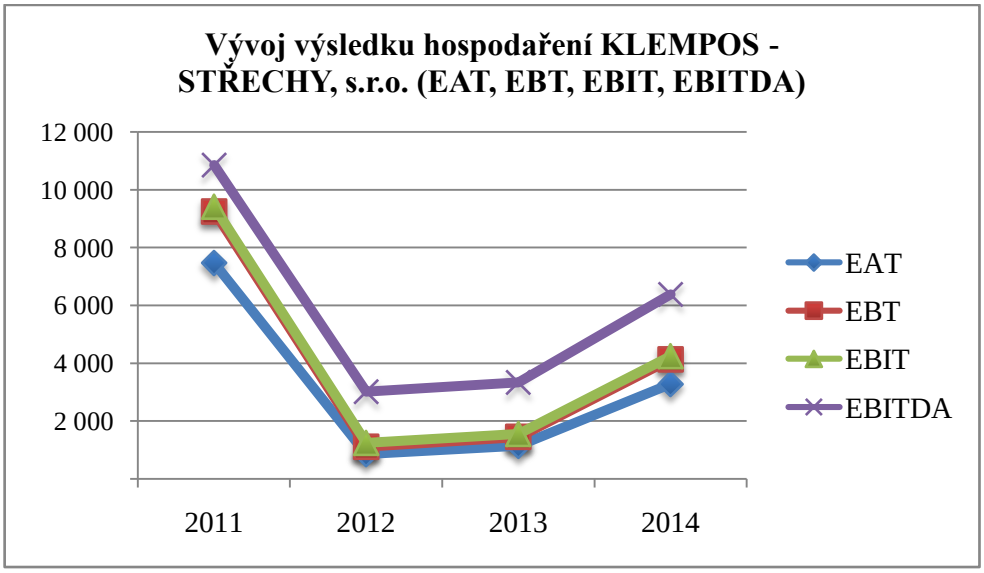
Celkové náklady firem v odvětví mají klesající trend. Na nákladech má nejvyšší podíl výkonová spotřeba následovaná osobními náklady. Docházelo však ke snižování osobních nákladů, což může znamenat propouštění nebo pokles mezd. U nákladů za prodané zboží je vidět největší změna v roce 2014. Tyto náklady se snížily v porovnání s rokem 2013 o 73 236 tis. Kč.

Náklady konkurenční firmy vykazující klesající charakter. Největší pokles lze vidět opět v roce 2012, kdy se souvztažně s tržbami za prodané zboží snížily i tyto náklady. Došlo také ke snížení výkonové spotřeby, což by odpovídalo poklesu poptávky o realizační činnost, stejně jako v KLEMPOSu. Z informací uvedených v příloze vyplývá, že v analyzovaných letech došlo ke snížení počtu zaměstnanců, což se shoduje s klesajícími osobními náklady. Na celkových nákladech má nejvyšší podíl výkonová spotřeba, průměrně jde o 72% podíl.

6.3.3 Analýza výsledku hospodaření

Následující graf a tabulka zachycují vývoj výsledku hospodaření po zdanění, tzv. EAT, výsledku hospodaření před zdaněním (EBT), výsledku hospodaření před úroky a zdaněním

(EBIT) a zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA) podniku KLEMPOS. Z účetních výkazů je patrné, že se ani v jednom analyzovaném roce společnost nedostala do ztráty. K velkému propadu výsledku hospodaření však došlo v roce 2012. Jeho hodnota výrazně poklesla oproti předchozímu období z výše zmíněných důvodů. Od roku 2013 postupně docházelo k růstu EAT, hodnotu z roku 2011 ale nepřekonal.



Obr. 10. Vývoj EAT, EBIT a EBITDA podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016)

Největší vliv na výši hospodářského výsledku z provozní činnosti mají tržby za prodej zboží, s tím související náklady a tržby za vlastní výrobky a služby, což vyplývá z předmětu podnikání společnosti. Jedinou zápornou položkou je finanční výsledek hospodaření, který je rovněž ovlivňován zápornými kurzovými rozdíly. EBIT zjistíme jako výsledek hospodaření za běžné období, ke kterému se přičte daň z příjmů za běžnou a mimořádnou činnost a nákladové úroky. Nákladové úroky jsou v jednotlivých letech velmi nízké, jelikož podnik v cizích zdrojích nevykazuje žádné bankovní úvěry. Tyto náklady vznikají z úročených závazků k zaměstnancům z titulu půjček.

Ukazatel EBITDA vymezuje provozní výkonnost a je vhodný pro srovnání mezi podniky. Tento druh VH je také důležitý pro banky. Jak již bylo uvedeno, v roce 2012 byl výsledek hospodaření za účetní období nejnižší, jednak z důvodu krize, a také díky zvýšení provozních nákladů. Pokud se zaměříme na EBITDA, v tomto roce se blížil k hodnotě následujícího roku, což bylo způsobeno investiční činností podniku - zvýšenými odpisy. Odpisy spolu s nákladovými úroky však mají na celkových nákladech velmi nízký podíl. Společnost v žádném analyzovaném roce nevykazovala ve výkaze zisku a ztráty odloženou daň.

Tab. 2. Vývoj jednotlivých druhů výsledku hospodaření KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
VH z provozní činnosti	9 546	1 326	1 682	4 322
VH z finanční činnosti	-299	-209	-228	-182
VH z mimořádné činnosti	0	0	0	0
VH za účetní období (EAT)	7 470	864	1 147	3 282
(+) Daň z příjmů za běžnou činnost	1 777	253	307	858
VH před zdaněním (EBT)	9 247	1 117	1 454	4 140
(+) Nákladové úroky	164	129	105	103
VH před úroky a zdaněním (EBIT)	9 411	1 246	1 559	4 243
(+) Odpisy	1 437	1 772	1 782	2 133
VH před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)	10 848	3 018	3 341	6 376

Tabulka č. 3 zobrazuje vývoj jednotlivých kategorií výsledku hospodaření u konkurenční společnosti. V prvním roce se čistý zisk tohoto podniku o mnoho nelišil od EAT v KLEMPOSu. V následujícím roce se podnik A dostal do velké ztráty, která mohla být zapříčiněna rovněž recesí. V tomto roce došlo mimo jiné k poklesu osobních nákladů. V roce 2012 a 2013 se ztráta podniku snížila, převážně díky výrazněji klesajícím nákladům (28% pokles). EBT je také ve druhém a čtvrtém roce shodný s EAT. Firma A využila financování prostřednictvím bankovních úvěrů, nákladové úroky jsou tedy podstatně vyšší než u podniku KLEMPOS. EBITDA konkurenčního podniku v roce 2011 přesahoval tento zisk u analyzované společnosti KLEMPOS, díky výrazně vyšším nákladovým úrokům a odpisům. V letech 2013 a 2014 vykazovala konkurenční firma tento zisk již jako kladný.

Tab. 3. Vývoj jednotlivých druhů výsledku hospodaření podniku A (Vlastní zpracování podle účetních výkazů konkurenční společnosti, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
VH z provozní činnosti	9 437	-8 906	-2 654	-3 280
VH z finanční činnosti	-851	-1 112	-396	-464
VH z mimořádné činnosti	0	0	0	0
VH za účetní období (EAT)	7 486	-10 018	-3 062	-3 744
(+) Daň z příjmu za běžnou činnost	1 100	0	12	0
VH před zdaněním (EBT)	8 586	-10 018	-3 050	-3 744
(+) Nákladové úroky	1 111	1 150	623	466
VH před úroky a zdaněním (EBIT)	9 697	-8 868	-2 427	-3 278
(+) Odpisy	5 633	5 609	5 287	5 201
VH před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA)	15 330	-3 259	2 860	1 923

6.3.4 Analýza cash flow

Následující výkaz cash flow monitoruje peněžní toky v podniku KLEMPOS. V případě finanční analýzy je výkaz sestaven nepřímou metodou a zobrazuje CF z provozní činnosti, z investiční činnosti a z činnosti finanční.

Tab. 4. Analýza cash flow (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti a programu Stratex, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Stav peněžních prostředků na začátku období	**1 775**	**2 375**	**469**	**1 790**
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	3 381	1 547	3 713	4 205
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-1 171	-3 453	-2 392	-5 604
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-1 610	0	0	0
Čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků	**600**	**-1 906**	**1 321**	**-1 399**
Stav peněžních prostředků na konci období	**2 375**	**469**	**1 790**	**391**
VH po zdanění	7 470	864	1 147	3 282

Tabulka 4 zobrazuje výkaz cash flow ve zjednodušeném rozsahu. Z výkazu peněžních toků lze vidět, že CF z provozní činnosti bylo ve všech letech kladné, nejnižší hodnotu zobrazuje rok 2012. Znamená to tedy, že příjmy z provozní činnosti podniku ve všech letech byly vyšší než náklady na tuto činnost. Nižší hodnota CF z provozní činnosti v roce 2012 byla zapříčiněna hlavně nízkým výsledkem hospodaření po zdanění a růstem pohledávek.

Naopak nejvyššího provozního CF bylo dosaženo v posledním roce. Na tuto hodnotu měl vliv zejména 20% nárůst odpisů dlouhodobého majetku a zvýšení zisku. CF z investiční činnosti je na rozdíl od provozního záporné, což svědčí o investiční činnosti podniku, která byla vysoká v roce 2012 a 2014. V těchto letech podnik kupoval na části prostory zemědělského statku, tato investice se tedy v poklesu investičního CF projevila nejvíce. Ve všech letech s výjimkou roku 2011 je finanční CF rovno nule. V tomto roce totiž podnik uhradil část dlouhodobých závazků, které zůstaly v dalších letech neměnné.

Z tabulky jsou také patrné rozdíly mezi tvorbou čistého zisku a stavem peněžních prostředků. Například v roce 2014 podnik dosahoval po neúspěšném roce 2012 z hlediska výše EAT dobrých výsledků, jeho celkový CF byl ale záporný. Je to však z důvodu vynaložené investice, od které se v budoucnu očekávají užitky.

6.3.5 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál definujeme jako rozdíl mezi oběžnými aktivy a krátkodobými cizími zdroji a je to ta část oběžného majetku, která je financována dlouhodobými zdroji. Aby-

chom mohli o podniku říct, že je likvidní, oběžná aktiva musí převažovat nad krátkodobými cizími zdroji.

Tab. 5. Vývoj čistého pracovního kapitálu (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, podniku A a MPO, 2016)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Čistý pracovní kapitál (v tis. Kč)				
– podnik	29 175	28 442	29 421	29 130
– odvětví	2 386 595	3 267 566	3 524 463	3 400 907
– konkurent	18 848	11 782	12 862	10 141
ČPK/OA (v %)				
– podnik	81,43	83,26	81,31	80,00
– odvětví	41,44	53,27	55,15	66,74
– konkurent	45,16	47,06	52,57	49,53

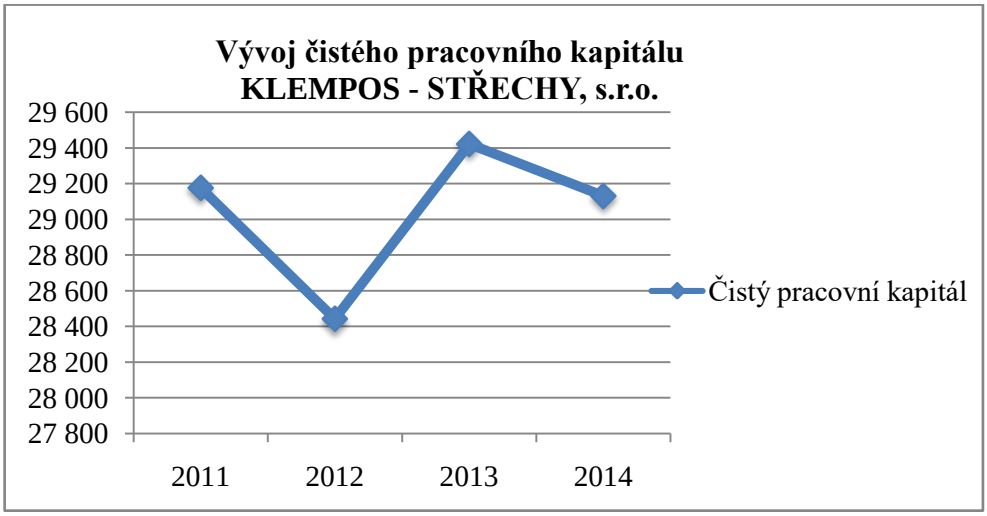
Tabulka 5 zachycuje vývoj čistého pracovního kapitálu v podniku, příslušném odvětví a v konkurenční společnosti. Ve všech analyzovaných letech se hodnoty ČPK pohybují v kladných číslech, což je pro podnik příznivé a ukazuje to jeho schopnost hradit své závazky. O společnosti lze rovněž říci, že využívá konzervativní způsob financování, jenž znamená vyšší použití dlouhodobých zdrojů, kterými se financuje i část pohyblivého OM. S touto strategií je spojena stabilita podniku, ale na druhou stranu i nižší rentabilita.

Na výši oběžných aktiv má největší vliv nakupované zboží za účelem dalšího prodeje, u kterého došlo v roce 2012 k poklesu o 14 %. Další významnou položkou oběžných aktiv jsou krátkodobé pohledávky, které mají rostoucí vývoj. Do krátkodobých cizích zdrojů řadíme pouze krátkodobé závazky, jelikož společnost neměla v minulých letech sjednán žádný bankovní úvěr. Nejnižší hodnoty dosahoval čistý pracovní kapitál v roce 2012, díky zmíněnému nižšímu množství pořizovaného zboží, peněžních prostředků na bankovním účtu a snížení daňových závazků a dotací ke státu.

Čistý pracovní kapitál odvětví je stejně jako u analyzovaného podniku kladný a má spíše kolísavý průběh. Na jeho růst mělo největší vliv zvyšování objemu oběžný aktiv, a to konkrétně dlouhodobých a krátkodobých pohledávek.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech by se měl pohybovat v rozmezí 30 - 50 %. Z tabulky je však patrné, že ve všech letech byly tyto hodnoty překročeny. Průměrná výše tohoto podílu činí 81,5 %. Přestože v odvětví byly hodnoty rovněž překračovány mezi lety 2012 - 2014, nebyl tento podíl tak značný.

Čistý pracovní kapitál podniku A byl rovněž kladný, mezi roky 2011 a 2012 ale prodělal velký propad díky 40% snížení oběžných aktiv - došlo jak k poklesu stavu zásob, tak i k úbytku krátkodobých pohledávek. Negativní výkyv v tomto období zaznamenal krátkodobý finanční majetek z důvodu snížení prostředků na bankovním účtu o 5 230 tis. Kč. Na pokles stavu ČPK mělo i vliv snížení krátkodobých závazků. V rámci ukazatele ČPK/OA se konkurent pohybuje kromě roku 2013 v doporučovaných hodnotách. Podnik tedy nevykazoval potíže s krátkodobou finanční stabilitou a měl dostatek prostředků k úhradě krátkodobých dluhů.



Obr. 11. Vývoj čistého pracovního kapitálu podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016)

6.3.6 Analýza rentability

Ukazatele rentability se řadí mezi relativní ukazatele a pojednávají o zhodnocení vloženého kapitálu podnikem. Rentabilitu zjistíme jako poměr zisku a položky, jejíž rentabilitu požadujeme vyjádřit. Následující tabulka zobrazuje výsledky a vývoj jednotlivých ukazatelů rentability - tržeb, aktiv a vlastního kapitálu jak u firmy KLEMPOS, tak opět u odvětví a konkurenčního podniku.

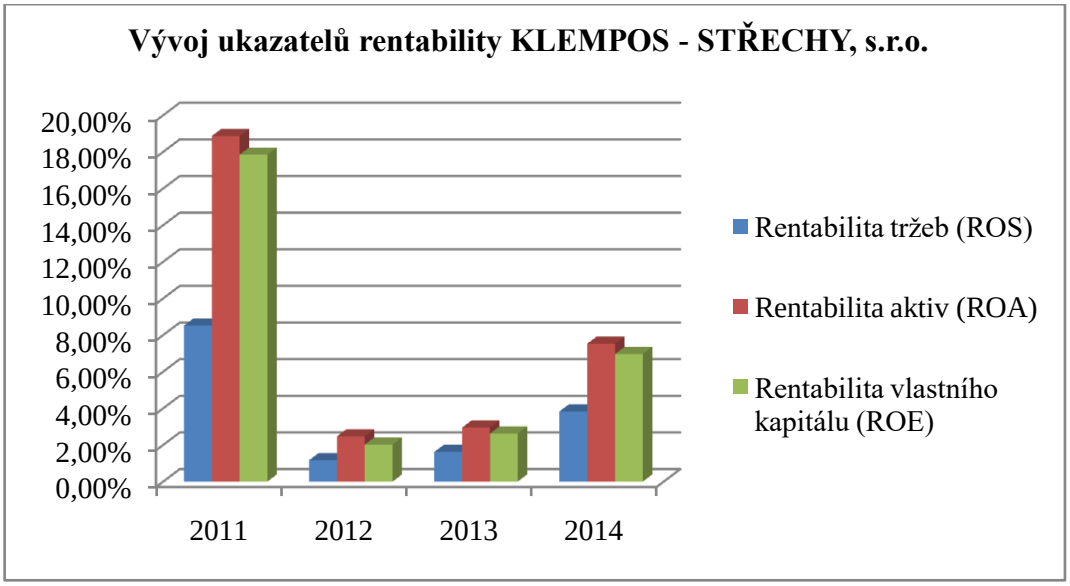
Tab. 6. Ukazatele rentability (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, podniku A a MPO, 2016)

Ukazatel (v %)	2011	2012	2013	2014
Rentabilita tržeb (ROS)				
- podnik	8,52	1,17	1,62	3,83
- odvětví	2,86	5,82	4,42	8,76
- konkurent	6,95	-16,12	-4,79	-6,68
Rentabilita aktiv (ROA)				
- podnik	18,87	2,47	2,95	7,53
- odvětví	3,35	6,08	4,36	4,84
- konkurent	11,64	-14,35	-4,28	-6,80
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)				
- podnik	17,85	2,02	2,62	6,96
- odvětví	4,02	7,47	4,69	6,07
- konkurent	16,65	-28,68	-10,89	-9,61

Rentabilita tržeb, která vychází z čistého zisku (EAT), vyjadřuje, kolik haléřů přinese podniku 1 Kč tržeb. Dle předchozí tabulky nejvyšší hodnoty dosahovala tato rentabilita společnosti v roce 2011. V dalším období došlo k velkému snížení z důvodu poklesu výsledku hospodaření po zdanění a dosažených tržeb, firma tedy nedosahovala adekvátní marže. Od roku 2013 docházelo k opětovnému růstu, hodnoty jsou však velmi nízké v porovnání s prvním analyzovaným rokem. V rámci odvětví bylo dosaženo nejvyšších hodnot v roce 2014. V tomto období výrazně poklesly celkové odvětvové tržby. V letech 2012 a 2013 byla rentabilita tržeb v porovnání s podnikem podstatně vyšší. Konkurenční podnik dosahoval kladné rentability tržeb pouze v prvním roce, díky kladnému EAT. Například v roce 2012 připadlo na 1 Kč tržeb 0,16 Kč ztráty. V tomto roce i KLEMPOS dosahoval nejnižší ziskové marže. V dalších letech již tato ztráta pro podnik A nebyla tak vysoká.

Rentabilita aktiv podniku ve svém vývoji kopíruje rentabilitu tržeb. V roce 2011 bylo opět dosaženo nejvyšší ziskovosti majetku, který podnik pořídil nezávisle na tom, jestli z vlastních nebo cizích zdrojů. Snížení výnosnosti aktiv v roce 2012 nastal díky poklesu dosaženého výsledku hospodaření. V tomto roce rovněž podnik investoval do nákupu dlouhodobého hmotného majetku, který měl vliv na růst celkových aktiv. Rentabilita aktiv odvětví má kolísavý trend, přičemž nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012 díky nárůstu EBIT o 63 % a růstu celkových aktiv. Shodný vývoj jako rentabilita tržeb dosahuje i rentabilita aktiv společnosti A. Mezi analyzovanými lety docházelo u této firmy kromě dosažené ztráty také k poklesu celkových aktiv.

Výnosnost kapitálu vloženého vlastníky do podniku byla rovněž nejvyšší v roce 2011 a podstatně převyšovala rentabilitu vlastního kapitálu odvětví. V roce 2012 sice došlo k jejímu poklesu, avšak od tohoto období docházelo k navyšování, což je pozitivní informací pro vlastníky a potenciální investory. Ve všech analyzovaných letech byla rentabilita vlastního kapitálu podniku, s výjimkou roku 2012, nad hodnotou bezrizikové sazby, která je stanovena jako výnos desetiletých státních dluhopisů.[1] Nejvyššího ROE odvětví dosahovalo v roce 2012, kdy v obou podnicích bylo naopak nejnižší. Odvětví v tomto roce vykazovalo nejvyššího čistého zisku v porovnání s ostatními lety. Konkurenční podnik dosahoval v roce 2011 téměř shodnou výnosnost vlastního kapitálu jako KLEMPOS, která však s vygenerovanou ztrátou velmi poklesla a v dalších letech zůstala v záporných číslech, což pro majitele konkurenčního podniku a investory není příliš příznivé.



Obr. 12. Analýza rentability podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016)

6.3.7 Multiplikátor jmění vlastníků

Následující tabulka zobrazuje velikost multiplikátoru jmění vlastníků podniku KLEMPOS. Vliv na rentabilitu vlastního kapitálu má zadluženost podniku. Toto působení vyjadřují ukazatele úroková redukce zisku a finanční páka, které působí protikladně. Se zvýšením zadluženosti dojde ke zvýšení finanční páky s pozitivním dopadem na ROE. Naopak zvý-

[1] Bezriziková sazba r_f uvedená při výpočtu WACC.

šení zadluženosti způsobí zvýšení placených úroků, což bude mít na rentabilitu vlastního kapitálu negativní vliv.

Tab. 7. Multiplikátor jmění vlastníků (Vlastní zpracování, 2016)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
EBT/EBIT	0,98	0,90	0,93	0,98
A/VK	1,19	1,18	1,21	1,20
Multiplikátor	**1,17**	**1,06**	**1,13**	**1,17**

Jelikož je zjištěný multiplikátor ve všech letech větší než 1, zvyšování podílu cizích zdrojů by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu společnosti KLEMPOS.

6.3.8 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti informují podnik o výši rizika, které podstupuje při daném poměru vlastního a cizího kapitálu. Určitá výše zadluženosti nemusí být pro podnik negativní, jelikož cizí zdroje bývají levnější než vlastní. V případě likvidace podniku jsou totiž vlastníci uspokojeni jako poslední. Podnik se rovněž připravuje o výhodu daňového štítu. Nezbytné je uvést, že společnost KLEMPOS ani konkurenční podnik v hodnocených letech nevyužívaly leasingovou formu financování, tudíž nebyla ve výpočtech zahrnuta.

Tab. 8. Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, podniku A a MPO, 2016)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Celková zadluženost (%)				
– podnik	15,87	14,91	16,20	16,05
– odvětví	49,46	38,89	36,52	31,75
– konkurent	45,34	43,22	43,61	41,55
Míra zadluženosti				
– podnik	0,19	0,18	0,20	0,19
– odvětví	0,99	0,64	0,59	0,46
– konkurent	0,84	0,76	0,88	0,63
Úrokové krytí				
– podnik	57,18	9,66	14,85	41,19
– konkurent	8,73	-7,71	-5,01	-5,57
Krytí dl. majetku VK				
– podnik	3,09	2,72	2,68	2,38
– odvětví	0,95	1,39	1,49	1,49
– konkurent	1,09	0,96	0,88	1,16
Krytí dl. majetku dl. kapitálem				
– podnik	3,22	2,84	2,79	2,47
– odvětví	1,31	1,71	1,84	1,96
– konkurent	1,45	1,33	1,29	1,51

Doporučované hodnoty pro celkovou zadluženost se pohybují v rozmezí 30 – 60 %. Jak již bylo zmíněno, společnost financuje svůj majetek z velké části vlastními zdroji, proto byly zjištěné údaje poloviční vůči spodní hranici doporučené hodnoty. Nejvyšší hodnoty dosahovala celková zadluženost v roce 2013, kdy docházelo k růstu aktiv a cizích zdrojů, na které měl největší vliv růst krátkodobých závazků. Naopak v mezipodnikovém srovnání se celková zadluženost pohybovala v doporučeném rozmezí a vykazovala klesající tendenci. Docházelo totiž k poklesu cizích zdrojů a aktiv - s výjimkou roku 2013. Jak již bylo zmíněno, společnost A využívá k financování i bankovní úvěry. Kromě těchto úvěrů najdeme v její rozvaze také dlouhodobé závazky, které jsou ve vyšší hodnotě než u KLEMPOSu. Celková zadluženost konkurenčního podniku je tedy rozdílná ve srovnání se společností KLEMPOS, avšak se pohyboval v doporučených hodnotách. Tento ukazatel vykazoval klesající trend, jelikož docházelo kromě poklesu aktiv také ke splácení bankovních úvěrů a snižování objemu krátkodobých závazků.

Vývoj míry zadluženosti je v souladu s celkovou zadlužeností podniku a nepřesahuje ani v jednom zkoumaném roce hodnotu 1 (100 %) která je doporučována. Tento ukazatel je významný především pro bankovní instituce. Vyšší hodnoty by znamenaly riziko neuplatnění nároků pro věřitele. V rámci odvětví se míra zadluženosti přiblížila k rizikové hodnotě, postupně však docházelo k poklesu. Nutné je poznamenat, že krátkodobé cizí zdroje, kterými podnik disponuje nad dlouhodobými, jsou více rizikové, jelikož musí být brzy uhrazeny. Míra zadluženosti společnosti A se pohybuje rovněž pod hodnotou 1. Je ale opět vyšší než u podniku KLEMPOS díky zmíněné odlišné skladbě cizích zdrojů.

Ukazatel úrokového krytí objasňuje, kolikrát je podnik schopen uhradit nákladové úroky z výsledku hospodaření před úroky a zdaněním. Z tabulky lze vidět, že hodnoty se pohybují výrazně nad minimální doporučovanou hodnotou (5). Je to z toho důvodu, že podnik má nákladové úroky velmi nízké. V roce 2011 byla jednotka schopna pokrýt své nákladové úroky 57x, ovšem v dalším období došlo k výraznému poklesu díky propadu výsledku hospodaření. Společnost A byla v roce 2011 schopna pokrýt nákladové úroky z EBIT 9x. Tato hodnota byla oproti podniku KLEMPOS odlišná kvůli vysokým nákladovým úrokům. Se záporným výsledkem hospodaření před úroky a zdaněním se i tento ukazatel dostával do záporných hodnot. Vytvořený zisk tak není z hlediska splácení úroků věřitelům dostatečný a podnik se neměl dále zadlužovat.

Poměr vlastního kapitálu k dlouhodobému majetku v podniku i odvětví přesahuje ve všech letech hodnotu 1, kromě prvního analyzovaného roku. Znamená to tedy, že je více využito

dlouhodobého kapitálu i k pokrytí oběžného majetku a je tak preferována stabilita než výnos. Co se týče krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem, výsledné hodnoty jsou opět vyšší než 1. Tím se potvrzuje skutečnost, že podnik je sice stabilní, ale dlouhodobými zdroji financuje velkou část oběžného majetku. Z tohoto důvodu mluvíme o překapitalizaci, a to i v rámci odvětví. U konkurenta ukazatel krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem vykazuje v roce 2011 a 2014 hodnot vyšších než 1 a opět docházelo k preferenci stability. V ostatních letech byl dlouhodobý majetek kryt z menší části i dlouhodobými cizími zdroji. V oblasti krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji u společnosti A konstatujeme stejnou situaci jako v podniku KLEMPOS. Konkurent je v průměru schopen pokrýt svůj dlouhodobý majetek dlouhodobými zdroji 1,4x.

6.3.9 Analýza likvidity

Likvidita všeobecně znamená schopnost podniku dostát svým závazkům. Ukazatele dávají do poměru, čím je možno platit s to, co je potřeba zaplatit.

Tab. 9. Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, podniku A a MPO, 2016)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
Běžná likvidita				
– podnik	5,86	5,97	5,35	5,02
– odvětví	1,71	2,14	2,27	3,01
– konkurent	1,82	1,89	2,11	1,98
Pohotová likvidita				
– podnik	2,03	2,46	2,46	2,16
– odvětví	1,5	1,9	2,02	2,69
– konkurent	1,63	1,56	1,80	1,51
Hotovostní likvidita				
– podnik	0,39	0,08	0,26	0,05
– odvětví	0,43	0,78	0,65	0,46
– konkurent	0,55	0,09	0,35	0,34

Běžná likvidita neboli likvidita III. stupně uvádí, kolikrát pokryjí oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje. Doporučované hodnoty pro tuto oblast jsou 1,5 – 2,5. Ve všech letech je ukazatel v podniku nad hodnotou 5, nejvyššího poměru bylo dosaženo v roce 2012 díky snížení krátkodobých cizích zdrojů. Období hospodářského poklesu, v roce 2012, s sebou přineslo růst tohoto ukazatele, jelikož došlo k nárůstu pohledávek a ke snížení krátkodobých závazků - nákupů. Takto vysoké hodnoty rovněž svědčí o drahém financování. Z tabulky je také patrné, že se v odvětví kromě roku 2014 ukazatel pohyboval v doporučených hodno-

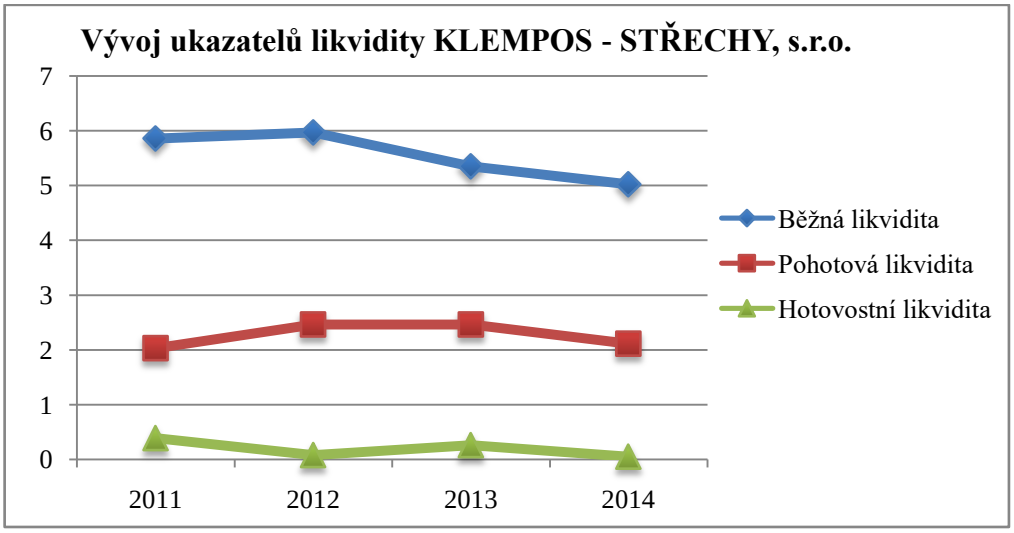
tách. V tomto roce totiž došlo ke snížení krátkodobých cizích zdrojů. Hodnoty běžné likvidity u podniku A dosahují na rozdíl od KLEMPOSu ve všech letech doporučených hodnot.

Podniková pohotová likvidita se rovněž pohybovala nad doporučovanými hodnotami (1 – 1,5) a v podstatě odpovídá vývoji běžné likvidity. V odvětví byla doporučená hodnota dodržena pouze v prvním roce a dále již docházelo k růstu. Pohotová likvidita společnosti A dosahovala ve všech letech vyšších hodnot, než jsou doporučovány, a podnik tak nemusel prodávat své zásoby.

Hotovostní likvidita ve společnosti v roce 2011 a 2013 nabývala doporučených hodnot (0,2 – 0,5). Nejvyšší hodnoty tato likvidita dosahovala v roce 2011. Velký pokles nastal v roce 2012 a 2014 díky snížení stavu peněžních prostředků na bankovním účtu, což mohlo mít nepříznivý dopad na platební schopnost společnosti. I když podnik dosahoval v roce 2014 vyššího zisku ve srovnání s roky 2012 a 2013, stav peněžních prostředků byl v těchto letech nejnižší. Vysoký zisk tedy ještě nemusí neznamenat, že je disponováno velkým objemem krátkodobého finančního majetku v podobě hotovosti a peněz na bankovním účtu, jak bylo zmíněno v analýze cash flow. Rozdíl v hodnotě likvidity I. stupně mezi lety 2011 a 2012 byl téměř 80%.

Nedostatek hotovosti lze vyřešit například rychlejším inkasem pohledávek, jelikož doba jejich obratu je delší než u závazků. Na tento problém navazuje analýza aktivity. Situace v odvětví je výrazně příznivější, jelikož mělo dostatek finančních prostředků k úhradě svých krátkodobých dluhů. V letech 2012 a 2013 bylo dle teorie těchto prostředků nadbytek.

Pokud se zaměříme na konkurenční podnik, v roce 2011 vykazoval vyšší než doporučovanou hodnotu hotovostní likvidity, což znamenalo neefektivní využití krátkodobého finančního majetku. V následujícím roce však tato likvidita nedosahovala ani nejnižší doporučované hranice. Pokud srovnáme podnik A a KLEMPOS v roce 2014, schopnost konkurenta uhradit své krátkodobé dluhy z finančního majetku byla o cca 29 % vyšší. I když byl podnik A v tomto roce ve ztrátě, jeho stav peněžních prostředků na konci roku byl vyšší než u společnosti KLEMPOS a nebylo zde riziko momentální platební neschopnosti. Nutné je však zohlednit výši investic a úhradu různých provozních nákladů.



Obr. 13. Vývoj ukazatelů likvidity podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016)

6.3.10 Analýza aktivity

Ukazatele aktivity poměřují schopnost společnosti využívat vložené prostředky. Tyto ukazatele mají dvě podoby, a to obrat, který měří, kolikrát za období se položka využije. A dále je využívána doba obratu, která udává počet dní, za které se položka „obrátí".

Tab. 10. Ukazatele aktivity podniku a odvětví (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti a MPO, 2016)

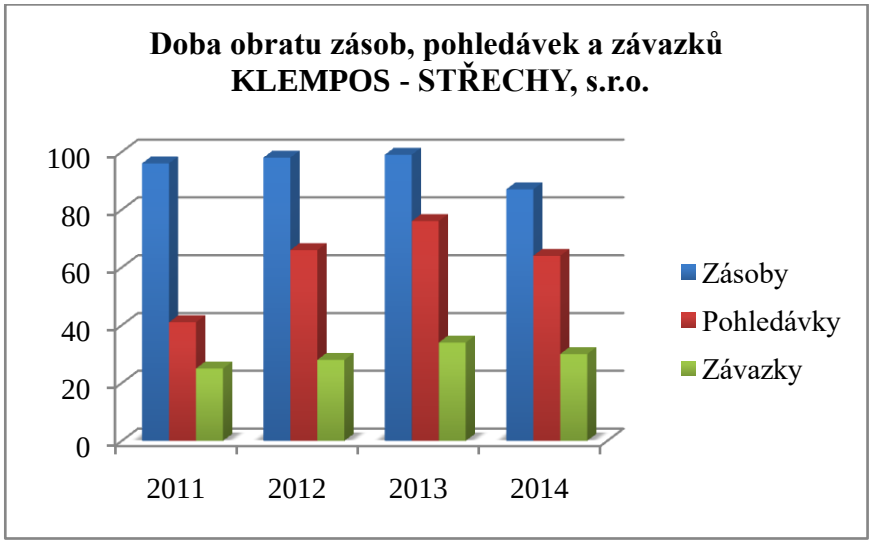
Položka	Obrat				Doba obratu (dny)			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Aktiva - podnik	1,76	1,46	1,34	1,52	205	246	267	237
Aktiva - odvětví	0,71	0,78	0,65	0,46	513	463	549	765
Zásoby - podnik	3,75	3,67	3,63	4,14	96	98	99	87
Zásoby - odvětví	12,20	12,36	10,60	8,36	29	29	34	43
Pohledávky - podnik	8,71	5,43	4,76	5,61	41	66	76	64
Pohledávky - odvětví	2,40	1,98	1,79	1,38	150	182	201	260
Závazky - podnik	14,34	12,89	10,47	11,82	25	28	34	30
Závazky - odvětví	3,14	3,91	3,26	3,01	115	92	110	120

Doporučovaná hodnota u ukazatele obratu aktiv je alespoň 1. Výpočet ukazuje, že aktiva v podniku za dané období byla využita nad tuto hodnotu, naopak odvětví svá aktiva nevyužívá tak efektivně jako KLEMPOS. Obrat aktiv se však ve společnosti až do roku 2013 postupně snižoval, což nehodnotíme jako pozitivní. Nejdelší doba, kterou firma potřebovala k přeměně svých aktiv zpět do peněžní formy, byla v roce 2013, což vypovídá o nízké hodnotě využití majetku v tomto roce.

Odpovídající vývoj jako obrat aktiv má i obrat zásob. V roce 2014 jeden obrat trval nejkratší dobu v porovnání s ostatními roky, což bylo způsobeno růstem tržeb i stavem zásob. Pracovníci skladu plánují nákup zásob dle svých předchozích zkušeností a dle požadavků realizace. Společnost se také snaží nakoupit někdy i více zásob tak, aby byl splněn určitý limit dopravy zdarma. Jsou také sledovány ceny na burze, kde podnik tyto ceny monitoruje a dle výhodnosti objednává. Celkově je situace v odvětví příznivější než ve společnosti. Využití zásob je vyšší, s čímž je spojena kratší doba jejich obratu.

Ukazatel doby obratu pohledávek vyjadřuje počet dní od prodeje na obchodní úvěr až do okamžiku inkasa od odběratelů. Žádoucí jsou proto hodnoty co nejnižší, jelikož příliš velký počet dní čekání na úhradu od zákazníků s sebou přináší pro podnik náklady. Nejnižší doby obratu pohledávek bylo dosaženo v roce 2011, avšak do roku 2013 postupně docházelo k jejímu prodlužování. Doba splatnosti faktur je ve společnosti nastavena na 14 dní, což není mnohdy dodrženo. V porovnání s podnikem byla u odvětví doba obratu pohledávek velmi vysoká, což bylo způsobeno poklesem tržeb odvětví.

Důležité je srovnání doby obratu pohledávek s dobou obratu závazků. Obecně je žádoucí, aby doba splatnosti závazků byla delší než u pohledávek, protože dodavatelské úvěry se považují za levný zdroj financování. Co se týče analyzovaného podniku, ani v jednom roce nedošlo k této situaci, což znamená, že podnik nejprve vyrovnal své závazky a poté dostal zaplaceno od zákazníků. Tato situace není pro podnik příliš příznivá a k překlenutí tohoto období je třeba využít jiné zdroje financování. Stejnou situaci vidíme i u odvětví.



Obr. 14. Doby obratu v podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016)

Tab. 11. Ukazatele aktivity konkurenčního podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů konkurenční společnosti, 2016)

Položka	Obrat				Doba obratu (dny)			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Aktiva	1,29	1,00	1,13	1,16	279	358	319	310
Zásoby	20,26	14,19	17,93	11,46	18	25	20	31
Pohledávky	3,50	3,18	3,80	4,64	103	113	95	78
Závazky	4,71	4,68	5,51	5,64	76	77	65	64

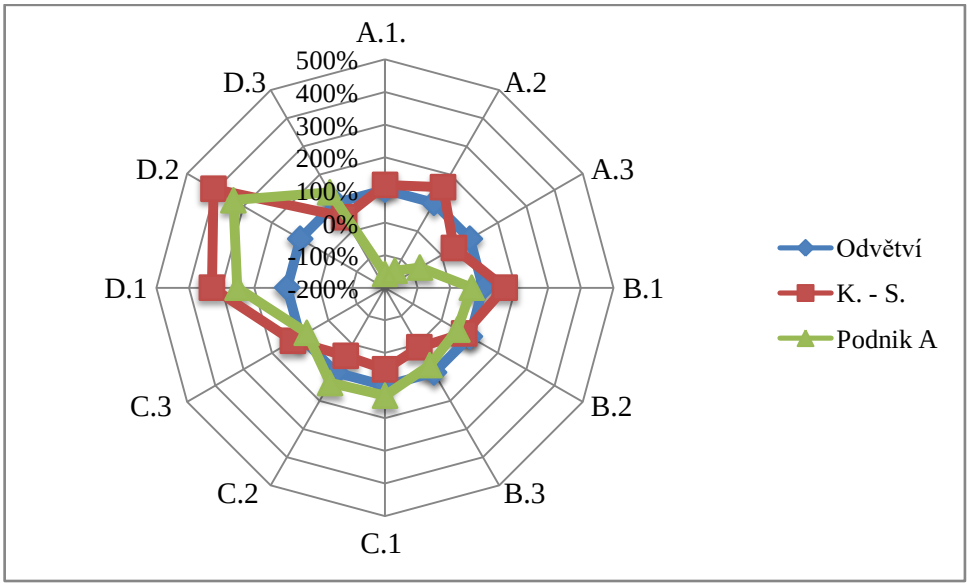
Tabulka 11 zobrazuje obrat a dobu obratu jednotlivých položek rozvahy konkurenčního podniku. Společnost A splňuje podmínku, kdy se doporučuje, aby byl obrat aktiv alespoň roven 1. Pokud se zaměříme na zásoby, jejich využití je mnohem vyšší než v podniku KLEMPOS, s čímž souvisí i nízká doba obratu (v KLEMPOSu průměrně 95 dní). Pokud srovnáme dobu obratu pohledávek se závazky, opakuje se stejná situace jako u firmy KLEMPOS i u odvětví. Společnost A nejprve zaplatila své závazky a posléze obdržela peněžní prostředky od odběratelů. Od roku 2012 dochází ke snižování doby splatnosti pohledávek i závazků.

6.3.11 SPIDER analýza

SPIDER analýza může podniku dopomoci k rychlejší orientaci a srovnání hodnot vybraných ukazatelů s odvětvím a konkurenční společností pro potřeby finanční analýzy za rok 2014. Komparaci zobrazuje tabulka 12 a následující paprskový graf.

Tab. 12. Porovnání podniku s odvětvím a konkurentem (Vlastní zpracování, 2016)

Srovnání roku 2014		K. - S.	Odvětví	Podnik A
Rentabilita	A.1 Rentabilita vl. kapitálu	6,69%	6,07%	-9,61%
	A.2 Rentabilita aktiv	7,53%	4,84%	-6,80%
	A.3 Rentabilita tržeb	3,83%	8,76%	-6,68%
Likvidita	B.1 Běžná likvidita	5,02	3,01	1,98
	B.2 Pohotová likvidita	2,16	2,69	1,51
	B.3 Hotovostní likvidita	0,05	0,46	0,34
Zadluženost	C.1 Celková zadluženost	16,05%	31,75%	41,55%
	C.2 Míra zadluženosti	0,19	0,46	0,63
	C.3 Krytí dl. majetku dl. kapitálem	2,47	1,96	1,51
Obratovost	D.1 Obrat aktiv	1,52	0,46	1,16
	D.2 Obrat pohledávek	5,61	1,38	4,64
	D.3 Obrat zásob	4,14	8,36	11,46



Obr. 15. SPIDER analýza (Vlastní zpracování, 2016)

V oblasti rentability vlastního kapitálu a aktiv dosahuje nejlepších výsledků společnost KLEMPOS (K. - S.). Nejhorší - záporné hodnoty, vidíme u konkurenčního podniku A, což potvrzuje i paprskový graf. V oblasti běžné likvidity nejvyšší hodnoty vykazuje KLEMPOS, což ale svědčí o umrtvování prostředků. U hotovostní likvidity je na tom nejlépe odvětví, dobrých výsledků dosahuje i konkurent. Naopak podnik KLEMPOS mohl mít na konci roku 2014 problémy s platební schopností. Tato společnost je také nejméně zadlužená, protože využívá v rámci svých cizích zdrojů pouze dlouhodobé a krátkodobé závazky. Dle hodnot ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem mluvíme u obou podniků i odvětví o překapitalizaci. Z tabulky je zřejmé, že odvětví nevyužívá svá aktiva tak jako oba podniky. V rámci obratu zásob dosahuje konkurenční firma nejlepších výsledků. Je však důležité poznamenat, že jde jen o hrubý výpočet z účetních výkazů a nejsou k dispozici doplňující informace o řízení zásob u konkurenčního podniku. KLEMPOS i jeho konkurent vykazují vyšší obrat pohledávek než je tomu v odvětví.

6.3.12 Du Pontův rozklad

Z Du Pontova rozkladu rentability vlastního kapitálu (Příloha P XII) lze vidět, že nejvyšší hodnoty ROE bylo docíleno v roce 2011. V tomto roce byl nejvyšší podíl čistého zisku na výnosech, který byl pozitivně ovlivněn daňovou redukcí zisku (ČZ/EBT). Pokud jde o náklady, nejvíce byly ovlivněny vysokou hodnotou nákladů na prodané zboží připadající na výnosy. V roce 2012 byl tento podíl nejvyšší z důvodu poklesu celkových výnosů i nákladů na prodané zboží. Poměr výnosů na aktivech je ovlivňován pravidelnými investicemi

podniku do nákupu dlouhodobého majetku, což se odráží i v růstu podílu odpisů na celkových výnosech.

Finanční páka podniku má v letech kolísavý vývoj, hodnoty se však od sebe příliš neliší. Poměr cizího kapitálu k vlastnímu je rovněž takřka neměnný, kdy až na nepatrný pokles cizího kapitálu v roce 2012 dochází k růstu vlastních a cizích zdrojů. Dle zjištěného multiplikátoru vlastního jmění by zvyšování zadluženosti mělo pozitivní dopad na ROE.

6.3.13 Bankrotní modely

Altmanovo Z-skóre

Pro Altmanovo Z-skóre platí, že pokud je jeho hodnota vyšší než 2,99, firma má uspokojivou finanční situaci. Pokud se hodnota ukazatele nachází v rozmezí 1,81 – 2,99, finanční situace je nevyhraněná. Z-skóre pod 1,81 signalizuje, že jde o společnost s velmi silnými finančními problémy.

Tab. 13. Altmanovo Z-skóre (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o., 2016)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
0,717*ČPK/Aktiva	0,43	0,40	0,40	0,37
0,847*Nerozdělený zisk/Aktiva	0,59	0,71	0,68	0,66
3,107*EBIT/Aktiva	0,59	0,08	0,09	0,23
0,42*VK/Cizí zdroje	2,22	2,39	2,15	2,19
0,998*Tržby/Aktiva	1,75	1,46	1,34	1,52
Z-skóre	**5,58**	**5,04**	**4,66**	**4,97**

Jak lze vidět z tabulky, ve všech analyzovaných letech se hodnoty Altmanova Z-skóre pohybovaly nad 2,99, finanční situaci můžeme tedy hodnotit pozitivně. Mezi lety 2011 – 2013 však tento ukazatel poklesl, k ohrožení finančního zdraví podniku nicméně nedošlo. Za toto snížení může především nižší podíl tržeb na celkových aktivech a pokles generovaného výsledku hospodaření v podobě EBIT. Pozornost je však vhodné věnovat nízké hotovostní likviditě v roce 2012 a 2014.

Následující tabulka zobrazuje vývoj Z-skóre u konkurenční společnosti.

Tab. 14. Altmanovo Z-skóre podniku A (Vlastní zpracování podle účetních výkazů konkurenční společnosti, 2016)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
0,717*ČPK/Aktiva	0,16	0,14	0,16	0,15
0,847*Nerozdělený zisk/Aktiva	0,38	0,61	0,51	0,55
3,107*EBIT/Aktiva	0,36	-0,45	-0,13	-0,21
0,42*VK/Cizí zdroje	0,50	0,55	0,48	0,67
0,998*Tržby/Aktiva	1,29	1,00	1,12	1,16
Z-skóre	**2,69**	**1,85**	**2,14**	**2,32**

Dle hodnoty Z-skóre a teoretických poznatků lze konstatovat, že podnik A měl ve všech letech nevyhraněnou finanční situaci. Nejnižšího ukazatele bylo dosaženo v roce 2012, především díky klesajícím tržbám a zápornému poměru EBIT na aktivech.

Index IN05

Tento index byl sestaven manžely Neumaierovými pro podniky v České republice. Na základě teoretické části víme, že pokud hodnota indexu bude rovna alespoň 1,6, mluvíme o podniku s dobrým finančním zdravím a tento podnik s 92% pravděpodobností nezkrachuje. V případě rozmezí 0,9 až 1,6 má společnost nevyhraněnou finanční situaci. Pokud index vyjde méně než 0,9, jde o firmu se špatným finančním zdravím.

Tab. 15. Index IN05 (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o., 2016)

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
0,13* (A/CK)	0,82	0,87	0,80	0,81
0,04*(EBIT/NÚ)	2,30	0,39	0,59	1,65
3,97*(EBIT/A)	0,75	0,10	0,12	0,30
0,21*(Výnosy/Aktiva)	0,37	0,31	0,29	0,32
0,09*(OA/Kr. závazky)	0,53	0,54	0,48	0,45
Index IN05	**4,77**	**2,21**	**2,28**	**3,53**

V případě KLEMPOSu mluvíme na základě zjištěných hodnot opět jako o podniku s dobrým finančním zdravím a můžeme říci, že dle teoretických poznatků s 92% pravděpodobností nezkrachuje. Nejlepších výsledků firma dosahovala v roce 2011, kdy byl nejvyšší podíl výsledku hospodaření před úroky a zdaněním na nákladových úrocích.

Poslední tabulka uvádí hodnoty Indexu IN05 u konkurenční firmy. Pokud bychom výsledky posuzovali podle odborné literatury, v letech 2012 - 2014 by se jednalo o podnik s velkými finančními problémy. Tato situace byla zapříčiněna záporným výsledkem hospodaření před úroky a zdaněním. Když se však vrátíme k analýze zadluženosti, celková zadluže-

nost i její míra se pohybovaly mezi lety v doporučených hodnotách. V oblasti hotovostní likvidity bylo v roce 2013 a 2014 dosaženo rovněž optimálních hodnot. Proto je třeba zdůraznit, že není nejvhodnější posuzovat ekonomickou situaci podniku na základě jednoho ukazatele, ale spíše komplexně.

Tab. 16. Index IN05 podniku A (*Vlastní zpracování podle účetních výkazů konkurenční společnosti, 2016)*

Ukazatel	2011	2012	2013	2014
0,13* (A/CK)	0,29	0,30	0,30	0,31
0,04*(EBIT/NÚ)	0,35	-0,31	-0,16	-0,28
3,97*(EBIT/A)	0,46	-0,57	-0,17	-0,27
0,21*(Výnosy/Aktiva)	0,28	0,22	0,24	0,25
0,09*(OA/Kr. závazky)	0,16	0,17	0,19	0,19
Index IN05	**1,54**	**-0,19**	**0,40**	**0,20**

6.3.14 Závěrečné shrnutí a doporučení

Podstatou této kapitoly bylo provedení analýzy finančního zdraví společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. v letech 2011 - 2014. Bylo rovněž realizováno srovnání s odvětvím, ve kterém podnik působí, a konkurenčním podnikem.

Dle účetní závěrky společnosti lze konstatovat, že nejhorším obdobím pro ni byl rok 2012. V tomto roce došlo k velkému propadu výsledku hospodaření za účetní období, který poklesl oproti předchozímu roku o 88 % převážně díky ekonomické krizi. Tato situace si vyžádala snížení celkových výnosů téměř o 14 milionů Kč a navýšení pohledávek z obchodních vztahů. V tomto období také ale rostly i osobní náklady a odpisy.

Podnik se potýká s rostoucími pohledávkami z obchodních vztahů, které zaujímají druhé místo v podílu na celkových oběžných aktivech. Pro zvolení konkrétního zajišťovacího nástroje je důležité znát přesnou strukturu pohledávky. Bylo by proto vhodné zavést systém provádění analýz - zjišťování obratu, doby obratu pohledávek, průměrná splatnost pohledávek, výpočet výhodnosti skonta a podrobnější monitoring pohledávek především v oblasti sledování splatnosti. Firma by rovněž měla k dispozici cenné podklady pro plánovaní cash flow. Zajímavé by také bylo například provést analýzu odběratelů podle podílu na tržbách, čímž by podnik získal informace o skladbě prodejů.

V rámci finanční analýzy byl také sestaven zjednodušený výkaz cash flow nepřímou metodou. CF z provozní činnosti bylo ve všech letech kladné, což hodnotíme jako příznivé. Naproti tomu investiční činnost vykazovala záporné hodnoty z důvodu provádění již zmí-

něných investic, které však v budoucnu posílí podnikovou konkurenceschopnost. Z výkazu také vyplynulo, že tvorba výsledku hospodaření ještě nemusí znamenat dostatek disponibilních peněžních prostředků.

O společnosti můžeme tvrdit, že vzhledem k hodnotám poměru vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku, preferuje stabilitu. Ve všech letech rovněž podnik dosahoval kladného čistého pracovního kapitálu a jeho poměr na oběžných aktivech přesahoval hodnoty odvětví.

Nejnižší rentabilita tržeb byla zjištěna v kritickém roce 2012. V tomto období byla například rentabilita vlastního kapitálu pod bezrizikovou sazbou, která odpovídá výnosnosti státních dluhopisů. Naopak nejvyššího ROE (17,85 %) bylo dosaženo v předchozím roce. Obecně lze říci, že v roce před krizí byla situace podniku dle ukazatelů rentability a bankrotních modelů nejpříznivější.

Společnost ke svému financování využívá převážně vlastní zdroje (průměrný podíl VK na pasivech činí 84 %), které jsou obvykle dražší než cizí, ale nejsou s nimi spojeny náklady finanční tísně. Na základě výpočtu multiplikátoru jmění vlastníků by zvyšování podílu cizích zdrojů mělo příznivý vliv na ROE. Společnost je také díky vysokému úrokovému krytí bez problémů schopna pokrýt své nákladové úroky a využití bankovního úvěru by tak nemuselo představovat velké riziko. Tuto skutečnost prokazuje i míra zadluženosti, která se pohybuje pod hodnotou 100 % a nehrozila by tedy možnost neuplatnění nároků věřitelů. V důsledku financování převážně vlastními zdroji jsou ukazatele zadluženosti pod doporučovaným rozmezím.

V období 2011 - 2014 dosahovala běžná likvidita podniku hodnot vyšších než 5. KLEMPOS má mnoho prostředků umrtvených v oběžném majetku, a to především v pohledávkách, ale i v zásobách. Naopak snížení peněžních prostředků na bankovním účtu v roce 2012 a 2014, kdy bylo dosaženo nejnižších hodnot hotovostní likvidity, mohlo mít negativní dopad na platební schopnost. Z tohoto důvodu by měl podnik sestavovat rozpočty příjmů a výdajů, či výkaz cash flow, který byl součástí finančního plánu. Získal by tak přehled o peněžních tocích a naplánoval dostatek prostředků pro úhradu provozních výdajů.

Dle analýzy aktivity vyplývá, že podnik využívá svá aktiva efektivněji než je tomu v odvětví, jejichž doba obratu je rovněž podstatně nižší. Doba obratu závazků je ve společnosti kratší než doba obratu pohledávek. Dalším problémem týkající se oběžných aktiv je obrat

a doba obratu zásob, která s výjimkou roku 2014 byla bezmála 100 dní. Ve srovnání s odvětvím a konkurencí jde o opravdu vysoké hodnoty. Podnik však tyto zásoby nakupuje někdy ve větším množstvím, aby získal určitou slevu nebo v případě aktuální cenové výhodnosti na burze. Velké množství zásob ale na druhou stranu může přinášet zvýšené náklady nebo riziko z poklesu hodnoty. Stejně jako u pohledávek by bylo vhodné pravidelně zjišťovat obratovost - především zboží či provádět analýzy nejžádanějšího zboží. Využít lze i výpočet pro zjištění, zda se danou slevu opravdu vyplatí využít.

Na základě bankrotních modelů bylo zjištěno, že měl KLEMPOS v analyzovaných letech uspokojivou finanční situaci a nebylo zde riziko krachu.

Výsledkem tohoto šetření je tudíž závěr, že by podnik měl zavést systém plánování a sestavování finančních analýz, ve kterých by byla zahrnuta i problematika řízení zásob a pohledávek. Podnik by plánováním získal informace o pohybu očekávaných nákladů, výnosů, peněžních tocích a o dalších položkách. Srovnávání plánu se skutečným stavem by rovněž podněcovalo motivaci podniku ke zvyšování své výkonnosti. Na základě finanční analýzy by KLEMPOS obdržel informace o vývoji ziskové marže, rentabilitě vlastního kapitálu a ostatních ukazatelů likvidity, aktivity a zadluženosti. Zjištěné hodnoty by také bylo vhodné srovnat i s odvětvím. Sestavování této analýzy by bylo rovněž provázáno s podnikovým plánováním a rozhodováním. Prováděním plánování a analýz by se stal systém finančního řízení efektivnějším.

Nicméně lze však konstatovat, že společnost dosahovala v analyzovaných letech poměrně dobrých výsledků. Za dobu své činnosti překonala ekonomickou krizi, a snaží se také neustále rozšiřovat svou podnikatelskou činnost k uspokojení co nejvíce zákazníků či investovat do obnovy vozového parku a dalšího majetku. Její stakeholdeři ji tak mohou považovat za stabilního partnera.

6.4 Ekonomická přidaná hodnota

Cílem této kapitoly bude zjištění ukazatele ekonomické přidané hodnoty (EVA), která odpovídá na otázku, jak podnikové činnosti přispěly ke zvýšení nebo snížení hodnoty pro vlastníky. Výpočet bude realizován prostřednictvím tzv. ekonomického, a pro srovnání také pomocí účetního, modelu. Všechny využité vzorce jsou uvedeny v příloze P XIII. Ještě před samotným výpočtem je však potřeba upravit vstupní data a určit vážené průměrné náklady kapitálu.

6.4.1 Vymezení NOA

Aktivace položek, které v rozvaze chybí

Společnost využívala leasingové financování pouze do roku 2010, a to konkrétně u nákladního automobilu značky MAN. V tomto roce byla uhrazena poslední splátka. V období 2011 - 2014 již společnost tuto formu financování dále nevyužívala. Splátka v hodnotě 96 tis. Kč nebude do hodnoty NOA aktivována (hodnota splátky = SH splátky a zbývá doplatit 0 Kč). V následujících letech rovněž leasing při dalších výpočtech nebude brán v úvahu.

Společnost má také v pronájmu prostory výrobní haly. Tyto náklady by však ekonomickou přidanou hodnotu ovlivnily pouze minimálně a navíc jsou již zahrnuty v NOPAT jako výkonová spotřeba, kam společnost tyto náklady účtuje. Proto po poradě nebudou náklady na pronájem do NOA aktivovány.

Ve společnosti nevznikaly oceňovací rozdíly ani u dlouhodobého, tak ani u oběžného majetku. Vedení podniku rovněž rozhodlo, že náklady na reklamu přinášejí efekty v dlouhodobém horizontu, mají dlouhodobý charakter a bylo by tudíž nemožné odvodit pro daný výdaj konkrétní období, po které by přinášelo efekty. V rozvaze taktéž nenajdeme položku Goodwill, proto nebude aktivována. Tiché rezervy podnik nevytvářel.

Vyčlenění neoperativních aktiv

V dalším kroku je potřeba vymezit aktiva, která nejsou podstatná pro výkon podnikatelské činnosti. Společnost ve své rozvaze neeviduje žádný dlouhodobý finanční majetek, pohledávky, které nesouvisí s její hlavní činností, krátkodobé cenné papíry, podíly ani nevyužité zásoby. Ponechán bude i krátkodobý finanční majetek, protože není z hlediska zajištění provozu podniku nadbytečný. Naopak je potřeba vyčlenit nedokončené investice, které se nepodílí na hospodářském výsledku, a také části budovy zemědělského statku, který zatím nepřináší žádné užitky. Statek byl pořízen na dvě části a to v roce 2012 a 2014. Tyto části jsou rovněž samostatně odepisovány. Odpisy z nepotřebného majetku budou později promítnuty v NOPAT.

– **Nedokončené investice**

Tab. 17. Nedokončené investice (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Nedokončené investice	85	111	250	2 991	4 439

– **Nepotřebný dlouhodobý majetek**

Tab. 18. Nepotřebný DHM (Vlastní zpracování dle odpisových plánů společnosti, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
ZC	0	2 066	1 995	3 913

– **Krátkodobý finanční majetek**

Tab. 19. Krátkodobý finanční majetek (Vlastní zpracování, 2016)

	2010	2011	2012	2013	2014
KFM (v tis. Kč)	1 775	2 375	469	1 790	391
Hotovostní likvidita (0,2 - 0,5)	0,12	0,39	0,08	0,26	0,05
Vyčleněný KFM	0	0	0	0	0

Neúročený cizí kapitál

V dalším kroku je potřeba určit pasiva, která nenesou náklad. Ve výpočtu nejsou zařazeny dlouhodobé závazky, jelikož jsou všechny zpoplatněny a jde o závazky z titulu půjčky k zaměstnancům.

Tab. 20. Neúročené závazky (Vlastní zpracování, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Rezervy	1 973	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	14 245	6 115	5 718	6 762	7 244
Časové rozlišení pasiv	69	120	199	437	189
Neúročené závazky	**16 287**	**6 235**	**5 917**	**7 199**	**7 433**

Tab. 21. Vymezení NOA v jednotlivých letech (Vlastní zpracování, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
DM	**13 720**	**13 428**	**13 381**	**11 363**	**11 468**
DNM	0	0	0	0	0
DHM	13 720	13 428	13 381	11 363	11 468
DFM	0	0	0	0	0
ČPK	**23 980**	**30 106**	**28 813**	**29 308**	**29 117**
Zásoby	23 963	23 369	20 097	19 498	20 697
Pohledávky (kr. + dl.)	14 296	10 086	13 594	14 895	15 286
KFM	1 775	2 375	469	1 790	391
Časové rozlišení	233	511	570	324	176
Neúročené závazky (-)	16 287	6 235	5 917	7 199	7 433
NOA	**37 700**	**43 534**	**42 194**	**40 671**	**40 585**

Tabulka 21 vymezuje hodnoty NOA v letech 2010 - 2014. Dle předchozích informací byl z dlouhodobého hmotného majetku vyčleněn nepotřebný dlouhodobý majetek a nedokončené investice. Krátkodobý finanční majetek byl ponechán v plné výši, stejně jako zásoby, pohledávky a časové rozlišení. Upravená aktiva je rovněž nezbytné snížit o neúročené závazky (tab. 20).

6.4.2 Vymezení NOPAT

Při určení NOPAT vycházíme z výsledku hospodaření z běžné činnosti před zdaněním, který následně upravíme, a to přičtením nákladových úroků a odečtením mimořádných položek. Jde o položky, které se svou výši nebudou opakovat - výsledek hospodaření z prodeje DHM a materiálu společnosti - dále rozpouštění nevyužitých rezerv v roce 2011 a mimořádné odpisy. Odpisy již byly zahrnuty při výpočtu VH z běžné činnosti, proto je potřeba je odečíst, aby zde nebyly zahrnuty dvakrát. Podnik na tomto majetku v příštích letech plánuje provedení technického zhodnocení.

Vývoj nákladových úroků

Tab. 22. Nákladové úroky (Vlastní zpracování, 2016)

Položka (tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Nákladové úroky	164	129	105	103

Vývoj VH z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu

Podnik v letech 2011 - 2014 prodával jak dlouhodobý majetek, tak i materiál. Výsledek hospodaření byl zjištěn z výsledovky jako tržby z prodeje - zůstatková cena, která však byla ve všech letech rovna nule.

Tab. 23. VH z prodeje DM a materiálu (Vlastní zpracování, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje DM	0	51	42	0
Tržby z prodeje materiálu	14	9	18	14
Zůstatková cena	0	0	0	0
Výsledek hospodaření	**14**	**60**	**60**	**14**

Odpisy z nevyužívaného majetku

Tab. 24. Celkové mimořádné odpisy majetku (Vlastní zpracování, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Roční odpis z roku 2012	0	59	71	71
Roční odpis z roku 2014	0	0	0	11
Celkové mimořádné odpisy	**0**	**59**	**71**	**82**

Následující tabulka již zobrazuje výpočet NOPAT. Pro jeho zjištění je potřeba vypočíst upravenou daň, kterou zjistíme jako násobek platné daňové sazby (19 %) s rozdílem mezi původním VH a po úpravách. Výsledný NOPAT je zjištěn jako: výsledek hospodaření po úpravách - původně placená daň - dodatečně vypočítaná daň.

Tab. 25. Výše NOPAT v jednotlivých letech (Vlastní zpracování, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
VH z běžné činnosti před zdaněním původní	**9 247**	**1 117**	**1 454**	**4 140**
(+) Nákladové úroky	164	129	105	103
(-) VH z prodeje dl. majetku a materiálu	14	60	60	14
(-) Rozpouštění nevyužitých rezerv	1 869	0	0	0
(-) Mimořádné odpisy	0	59	71	82
VH z běžné činnosti před zdaněním po úpravách	**7 528**	**1 127**	**1 428**	**4 147**
Rozdíl (původní VH - VH po úpravách)	1 719	10	26	7
Původně placená daň	1 777	253	307	858
Dodatečně vypočítaná daň	327	2	5	1
NOPAT	**5 424**	**872**	**1 116**	**3 288**

6.4.3 Vymezení C

Pro výpočet WACC je nezbytné vymezení C (tržní hodnoty celkového kapitálu). V rozvaze společnosti nalezneme dlouhodobé úročené závazky, které mají povahu půjčky a byly tedy zařazeny do cizích zdrojů. V rámci vlastního kapitálu se v tabulce objevuje položka ekvivalenty VK, která byla dopočtena jako vyrovnávací položka.

Tab. 26. Vymezení C v jednotlivých letech (Vlastní zpracování, 2016)

Položka (tis. Kč)	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál	**34 289**	**41 733**	**40 393**	**38 870**	**38 784**
Základní kapitál	100	100	100	100	100
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Rezervní fondy	10	10	10	10	10
VH minulých let	26 367	34 264	41 735	42 559	43 746
VH úč. období	7 897	7 470	864	1 147	3 282
Ekvivalenty VK	-85	-111	-2 316	-4 946	-8 354
Cizí zdroje	**3 411**	**1 801**	**1 801**	**1 801**	**1 801**
Dlouhodobé závazky	3 411	1 801	1 801	1 801	1 801
Kapitál celkem	**37 700**	**43 534**	**42 194**	**40 671**	**40 585**

6.4.4 Výpočet WACC

Náklady na cizí kapitál

Pro výpočet nákladů na cizí kapitál existuje několik metod. Společnost nevyužívá bankovní úvěry ani leasing, ale pouze interní úročené půjčky. Přesnou úrokovou sazbu podnik neposkytl, proto bude stanovena na základě alternativy vztahu nákladové úroky/((stav půjčky na začátku roku + stav na konci roku)/2). Dle informací od managementu byla tato půjčka použita na nákup majetku. Náklady na cizí kapitál je také potřeba upravit o vliv daňového štítu. Ve všech letech bude počítáno s daní z příjmů právnických osob ve výši 19 %.

Tab. 27. Náklady na cizí kapitál (Vlastní zpracování, 2016)

Položka (v tis. Kč/v %)	2010	2011	2012	2013	2014
Stav závazků na konci roku	3 411	1 801	1 801	1 801	1 801
Průměrný stav závazků	-	2 606	1 801	1 801	1 801
Nákladové úroky	-	164	129	105	103
Úroková sazba (stav na konci roku)	-	9,11	7,16	5,83	5,72
Úroková sazba (průměrný stav)	-	**6,29**	**7,16**	**5,83**	**5,72**
Nck	-	**5,09**	**5,80**	**4,72**	**4,63**

Náklady na vlastní kapitál

– *Stavebnicový model*

Jednou z metod výpočtu nákladů na vlastní kapitál je stavebnicový model využívaný Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR.

Tab. 28. Stavebnicová metoda (Vlastní zpracování podle MPO, 2016)

Sazba/ přirážka (v %)	2011	2012	2013	2014
Bezriziková sazba (r_f)	3,51	2,31	2,26	1,58
r_{LA}	5,00	5,00	5,00	5,00
$r_{Podnikatelské}$	4,27	0,02	3,00	3,94
$r_{FinStab}$	0,00	0,00	0,00	0,00
r_{finStr}	-1,27	2,98	0,00	-0,94
r_e	**11,51**	**10,31**	**10,26**	**9,58**

Bezriziková sazba rf odpovídá výnosnosti desetiletých státních dluhopisů. Riziková přirážka za nižší likvidnost akcie byla stanovena na základě Benchmarkingového diagnostického systému INFA. Přirážka za podnikatelské riziko byla zjištěna srovnáním produkční síly (EBIT/A) s hodnotou X1. Pouze v roce 2012 byla rentabilita aktiv nižší než odhadovaná úroková míra. Protože se běžná likvidita podniku nacházela všech letech nad hodnotou XL2, byla u rizikové přirážky za finanční stabilitu přiděleno 0 %. Vzorce a hodnoty pro výpočet těchto přirážek jsou uvedeny v příloze P XIII.

Od nákladu na vlastní kapitál byly odečteny všechny přirážky, které reprezentují WACC. Zjištěný rozdíl vyjadřuje rizikovou přirážku za finanční strukturu.

– *Průměrná rentabilita v odvětví*

Dalším způsobem zjištění nákladů na vlastní kapitál jsou data o průměrné rentabilitě tohoto kapitálu daného odvětví. Informace byly zjištěny z finančních analýz zveřejňovaných Ministerstvem průmyslu a obchodu.

Tab. 29. Odvození nákladů na vlastní kapitál pomocí průměrné rentability VK (Vlastní zpracování dle MPO, 2016)

	2011	2012	2013	2014
Rentabilita v odvětví (v %)	4,02	7,47	4,69	6,07

– *Model CAPM s náhradními odhady β*

Předposlední využitou metodou je model CAPM. Jelikož není společnost veřejně obchodována, využije se náhradních odhadů β. Bezriziková míra odpovídá výnosnosti desetiletých státních dluhopisů, která byla použita ve stavebnicové metodě. Pro výpočet je nezbytné zjistit koeficient β odvětví pro nezadlužený podnik ze serveru Damodaran, stejně jako celkovou rizikovou prémii země. β zadlužená je pak převedena na β nezadlužená pomocí vztahu, který je uveden v příloze P XIII. Je zde rovněž zobrazen vzorec pro výpočet r_e.

Tab. 30. Metoda CAPM s náhradními odhady β (Vlastní zpracování dle Damodaran Online, © 2011 - 2016)

	2011	2012	2013	2014
Bezriziková sazba (v %)	3,51	2,31	2,26	1,58
β - nezadlužená	0,90	0,86	0,60	0,57
β - zadlužená	0,97	0,89	0,62	0,59
Riziková prémie (v %)	6,28	7,28	7,08	6,05
r_e (v %)	**9,60**	**8,79**	**6,65**	**5,15**

– *Odvození nákladů na vlastni kapitál z nákladů na cizí kapitál*

Při využití této metody se vyhází z poznatku, že náklady na vlastní kapitál jsou vyšší než na cizí. Využijeme hodnoty cizího kapitálu ke kterým přičteme rizikovou přirážku. Přirážka by se měla pohybovat v rozmezí 2 - 3 %[2]. V případě podniku KLEMPOS bude využita přirážka 2,5 %.

Tab. 31. Odvození nákladů na VK (Vlastní zpracování, 2016)

Sazba (v %)	2011	2012	2013	2014
Úroková sazba půjčky	6,29	7,16	5,83	5,72
Přirážka	2,5	2,5	2,5	2,5
r_e	**8,79**	**9,66**	**8,33**	**8,22**

Následující tabulka zobrazuje přehled využitých metod stanovení nákladů na vlastní kapitál. Pro další výpočet je možno použít výsledek jedné metody nebo vážený aritmetický průměr všech přístupů.

Tab. 32. Přehled metod stanovení N_{Vk} (Vlastní zpracování, 2016)

Metoda (v %)	2011	2012	2013	2014
Stavebnicový model	11,51	10,31	10,29	9,58
Rentabilita v odvětví	4,02	7,47	4,69	6,07
CAPM	9,60	8,79	6,65	5,15
Odvození z Nck	8,79	9,66	8,33	8,22
Průměrná hodnota nákladů na VK	**9,51**	**9,38**	**8,17**	**7,62**

Při výpočtu nákladů na vlastní kapitál byla každé metodě přidělena daná váha. Nejvyšší váhu (3) obdržela stavebnicová metoda, která vychází z přičítání přirážek k bezrizikové sazbě. Přirážky vycházejí z produkční síly podniku a také likvidity. Stavebnicový model se

[2] dle Případové studie (Pavelková a Knápková, 2012, s. 281)

rovněž zaměřuje na systematická i nesystematická rizika. Metoda CAPM získala váhu 2, jelikož v sobě zahrnuje také bezrizikovou sazbu a rizikovou prémii, ale v případě β nezadlužená se vychází z hodnot pro dané podniky v rámci Evropy. Zbývajícím metodám byla přidělena váha 1. Pro výpočet WACC je zvolen průměr těchto metod.

Výpočet WACC

WACC definujeme jako vážený aritmetický průměr nákladů jednotlivých druhů kapitálu. Vahou je zde podíl daného kapitálu na kapitálu celkovém. Jelikož se při výpočtu EVA vychází ze stavu kapitálu k počátku období, struktura kapitálu bude také zjišťována k počátku období.

Tab. 33. Výpočet WACC (Vlastní zpracování, 2016)

Položka (v %)	2011	2012	2013	2014
Nck	5,09	5,80	4,72	4,63
Nvk	9,51	9,38	8,17	7,62
CK/C (počátek roku)	9,05	4,14	4,27	4,43
VK/C (počátek roku)	90,95	95,86	95,73	95,57
WACC	**9,11**	**9,23**	**8,02**	**7,49**

Z tabulky je patrné, že vážené průměrné náklady na kapitál postupně od roku 2012 klesají, což je z hlediska vytváření hodnoty pro majitele podniku pozitivní zprávou. Vlastní kapitál i celkový kapitál měly mezi lety kolísavý vývoj, naproti tomu u cizích zdrojů nedošlo od roku 2011 k žádné změně, jelikož podnik od této doby dlouhodobé závazky neuhradil. Nejvyšších WACC bylo dosaženo v roce 2012 zejména díky nejvyššímu podílu vlastních zdrojů na celkovém kapitálu. V tomto roce byly také vysoké náklady na cizí kapitál. V dalších letech se poměr VK/C, stejně jako v roce 2012 příliš nelišil, klesaly však náklady cizího i vlastního kapitálu. Pokud se zaměříme na odvětví, zde od roku 2012 vykazovaly hodnoty WACC stejný trend jako v KLEMPOSu, nicméně podnik je na tom v roce 2013 a 2014 o více jak 1 % lépe.

Tab. 34. WACC v odvětví (Vlastní zpracování dle MPO, 2016)

	2011	2012	2013	2014
WACC - odvětví (v %)	10,23	9,81	9,16	8,67

6.4.5 Výpočet EVA

Úlohou poslední podkapitoly bude zjištění ekonomické přidané hodnoty, a to nejprve za pomoci ekonomického modelu a pro srovnání také účetního modelu, který vychází z neupravených dat.

– *Ekonomický model*

Tab. 35. Výpočet EVA - ekonomický model (Vlastní zpracování, 2016)

Položka (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
NOA (počátek roku)	37 700	43 534	42 194	40 671
NOPAT	5 424	872	1 116	3 288
WACC	9,11%	9,23%	8,02%	7,49%
EVA	**1 990**	**-3 146**	**-2 268**	**242**
Změna EVA	-	-5 136	878	2 510

Z finanční analýzy podniku z předchozí kapitoly vyplynulo, že pro společnost byl nejpříznivější dle hodnot rentability a bankrotních modelů rok 2011. Tuto skutečnost potvrzuje i ekonomická přidaná hodnota, která byla v tomto roce nejvyšší, což znamená, že podnik pro své vlastníky tvořil hodnotu. V roce 2012 s poklesem NOPAT a zvýšením aktiv došlo k vytvoření záporné EVA, která od roku 2013 vykazovala výrazné zlepšení, což lze hodnotit jako příznivé. V roce 2014 díky opětovnému růstu čistého operativního zisku, poklesu NOA a nejnižších WACC se ekonomická přidaná hodnota dostala do kladných čísel, i když je podstatně nižší než v prvním roce. K dosažení zvyšování ekonomické přidané hodnoty by tak měla vést především snaha o růst ziskové marže, obratovosti celkového kapitálu a další snižování WACC.

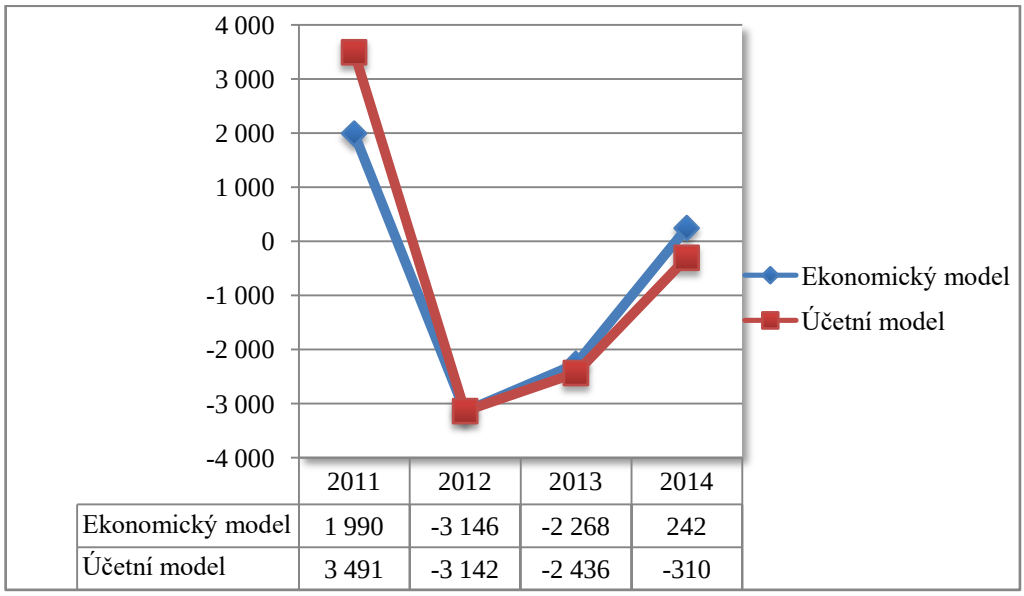
– *Účetní model*

Tab. 36. Výpočet EVA - účetní model (Vlastní zpracování, 2016)

Položka	2011	2012	2013	2014
re (průměrné náklady na VK)	9,51%	9,38%	8,17%	7,62%
Čistý zisk (v tis. Kč)	7 470	864	1 147	3 282
Vlastní kapitál (v tis. Kč)	41 844	42 709	43 856	47 138
EVA (v tis. Kč)	**3 491**	**-3 142**	**-2 436**	**-310**
Změna EVA	-	-6 633	706	2 126

Pro srovnání byl zjištěn ukazatel EVA pomocí účetního modelu, který využívá Ministerstvo průmyslu a obchodu. Co se týče trendu zlepšování EVA, je shodný jako u ekonomického modelu. Výraznější rozdíl v hodnotách lze vidět v roce 2011, a to zhruba 57%, díky

odlišné výši jednotlivých zisků, ale i kapitálu. V roce 2012 a 2013 hodnoty u ekonomického a účetního modelu byly téměř identické. Další výraznou změnu lze vidět v posledním roce, kdy dle ekonomické metody podnik pro své vlastníky hodnotu tvořil, ale u účetní tomu bylo naopak. Odlišnosti vznikají z využití různého kapitálu. V případě účetního modelu se jedná o neupravený vlastní kapitál z rozvahy, u ekonomického jsou brána čistá operativní aktiva, ve kterých jsou zahrnuty potřebné úpravy. Navíc se vychází z hodnot k počátku daného období. Nezbytné je však také zmínit, že u ekonomického modelu nebylo potřeba využít mnoho úprav. Hodnoty a vývoj EVA dle použitých metod zobrazuje následující graf.



	2011	2012	2013	2014
Ekonomický model	1 990	-3 146	-2 268	242
Účetní model	3 491	-3 142	-2 436	-310

Obr. 16. Srovnání a vývoj ukazatele EVA (Vlastní zpracování, 2016)

6.5 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá zhodnocením silných a slabých stránek, a příležitostí a hrozeb. Díky této analýze firma získá přehled o svých konkurenčních výhodách a slabinách. Zároveň získá návod, jak své aktivity neustále zlepšovat. Příležitosti a hrozby jsou neovlivnitelné faktory, které mohou pomoci podniku dosáhnout lepšího postavení na trhu, ale i informovat o negativních jevech, kterým je třeba předcházet a které mohou ohrozit jeho stabilitu.

Tab. 37. Silné a slabé stránky (Vlastní zpracování, 2016)

Silné stránky - Strengths	Slabé stránky - Weaknesses
Historie podniku	Řízení na základě klasických ukazatelů
Lokalita	Financování majetku z velké části VK
Rozšiřující se podnikatelská činnost	Vyšší doba obratu závazků než pohledávek
Výhradní zastoupení od německého výrobce střešních doplňků	Vysoká běžná likvidita
Sortiment zboží	

6.5.1 Silné stránky

Samotný podnik ve formě, ve které působí dodnes, vznikl v roce 1999. Za tuto dobu si vybudoval na trhu dobrou pozici a překonal období hospodářské krize. Mezi přednosti společnosti se řadí rovněž její lokalita, jelikož je provozovna situována v obci Březolupy, která se nachází na hlavním silničním tahu mezi městy Uherské Hradiště a Zlín.

Možností, jak se odlišit od svých konkurentů, je provozování e-shopu se střešními doplňky a střešními okny, a také otevření nového hobby marketu, který může být efektivním nástrojem při úbytku zakázek například v zimním období a může taktéž pomoci s opožděnými platbami od zákazníků. Jak již bylo zmíněno, firma v roce 2000 obdržela od německé společnosti MAGE Herzberg GmbH výhradní zastoupení pro dovoz střešních doplňků. Tato možnost přispívá k vyšší konkurenceschopnosti podniku. Dalším způsobem diferenciace je i rozsáhlý sortiment. KLEMPOS spolupracuje s velkým okruhem dodavatelů. Zákazníci tedy získávají možnost výběru z širokého množství prověřených značek materiálů a zboží.

6.5.2 Slabé stránky

Společnost je jednou z mnoha, kde manažeři řídí podnik a hodnotí jeho výkonnost na základě vygenerovaného zisku a tržeb. Tyto ukazatele jsou však orientovány na minulost a neodráží v sobě úvahu o riziku, čase a nefinančních vlivech. Vedení společnosti také nesestavuje finanční plány, na jejichž základě by získalo přehled o průběhu vynaložených nákladů, peněžních tocích, využité kapacitě a podobně. Další slabou stránkou je pro společnost financování svého majetku z velké části prostřednictvím vlastních zdrojů. Jak je patrné z vertikální analýzy pasiv, vlastní kapitál se na celkových pasivech v analyzovaných letech podílel průměrně 84 %. Tuto situaci odráží i ukazatel poměru vlastního kapitálu k dlouhodobému majetku, který přesahuje hodnotu 1. Podnik tedy více využívá vlastní kapitál i k pokrytí oběžného majetku a preferuje tak stabilitu než výnos. Výsledné hodnoty ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem, jsou opět vyšší než 1.

Zvyšování podílu cizích zdrojů by mělo na základě hodnot multiplikátoru jmění vlastníků pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu, k čemuž přispívají vysoké úrokové krytí podniku i nízké úrokové sazby. Důležitá je však obezřetnost. Z analýzy aktivity vyplývá, že doba splatnosti závazků je oproti době inkasa pohledávek velmi nízká. Podnik se tímto připravuje o možnost využití levného zdroje financování. Problémem v podniku je také vysoká běžná likvidita a vázanost prostředků v pohledávkách a zásobách.

Tab. 38. Příležitosti a hrozby (Vlastní zpracování, 2016)

Příležitosti - Opportunities	Hrozby - Threats
Poskytnuté státní dotace	Konkurence v odvětví
Nízké úrokové sazby	Riziko vstupu nové konkurence
Získání nových zákazíků	Nová nařízení pro podnikatele
Spolupráce se středními školami	Hrozba nedostatku řemeslníků v budoucnosti
Spolupráce s obcí Březolupy	Makroekonomická rizika

6.5.3 Příležitosti

V letech 2011 – 2013 podnik získal státní dotace z Úřadu práce ČR jako příspěvek na zřízení pracovního místa pro zaměstnance. Společnost KLEMPOS se také zapojila do programu „Odborná praxe pro mladé do 30 let", díky kterému bylo zřízeno jedno pracovní místo. Byla rovněž poskytnuta dotace na koupi dlouho nevyužívaných prostor zemědělského statku v obci Březolupy. Díky dotacím tak firma získává příležitosti k realizaci svých investičních záměrů.

Nízké úrokové sazby jsou pro firmu významnou příležitostí zvyšující dosažitelnost bankovního úvěru, který by mohla v případě potřeby využít. O příležitost jde i z pohledu potenciálních zákazníků, kterým se tak otevírá prostor pro rekonstrukce, modernizace apod. Tato situace však může vyústit v hrozbu, jak bude nadále popsáno v podkapitole 6.5.4.

Otevření nové maloobchodní prodejny s domácími a zahradnickými potřebami představuje pro podnik způsob, jak získat nové zákazníky, zvýšit povědomí o společnosti a tržby za prodej zboží či pokrýt nedostatek zakázek v přechodném období.

Mezi další možnou příležitost pro podnik je spolupráce se středními školami a středními odbornými učilišti. V rámci spolupráce by firma nabízela pro studenty odborné praxe a po dokončení studia také pracovní pozice. Výhodou této spolupráce je „výchova" budoucích zaměstnanců a v neposlední řadě také pozitivní ohlasy z řad veřejnosti. V souvislosti se

spoluprácí by bylo možné oslovit například Střední průmyslovou školu v Otrokovicích, Střední odborné učiliště v Uherském Brodě nebo Střední průmyslovou školu stavební ve Valašském Meziříčí.

V obci Březolupy, ve které se nachází provozovna podniku, se v letech 2015 - 2020 počítá s realizací některých strategických projektů, jako například úprava obecních objektů. Tato obec má ve svém záměru rovněž podporu místních podnikatelů (Macek, 2015). Zmíněné aktivity mohou pro podnik znamenat příznivé možnosti jednak jako pro dodavatele požadovaných realizací střech, oprav a drobných staveb a jednak jako pro příjemce prostředků z Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost.

6.5.4 Hrozby

Jak již bylo popsáno v Porterově modelu pěti sil, konkurence v tomto oboru podnikání je velká, stejně jako riziko vstupu nových konkurentů do odvětví. Nástrojem, jak se těmto negativním faktorům bránit, je neustálé zkvalitňování a rozšiřování poskytovaných služeb. Důležité je rovněž sledování aktivit konkurenčních podniků a tomu přizpůsobování firemní strategie, k čemuž může podniku pomoci koncept Balanced Scorecard.

S rokem 2016 přišlo několik legislativních změn, a to například k povinnosti podávat kontrolní hlášení DPH. Nejedná se přímo o faktor, který by určitým způsobem ohrožoval existenci podniku, spíše je potřeba vzít na vědomí všechny podmínky a požadavky, což zvyšuje administrativní zátěž pracovníků. S nepodáním tohoto hlášení jsou také spojeny vysoké sankce. V platnost rovněž vešla novela zákona o účetnictví a prováděcí vyhlášky pro podnikatele. Tato změna přináší pro podnik další potřebu se s těmito změnami pečlivě seznámit, s čímž se pojí i proškolení zaměstnanců. V souvislosti s trendem upřednostňování studia na vysoké škole a ubývání studentů učebních oborů může hrozit, že se bude podnik v budoucnu potýkat s nedostatkem kvalifikovaných klempířů.

Pro firmu je nezbytné monitorovat základní makroekonomické ukazatele. Česká národní banka i Ministerstvo financí ČR predikují pro letošní rok nižší ekonomický růst. České domácnosti rovněž v roce 2015 méně spořily a více spotřebovávaly, čímž nedochází ke tvorbě zdrojů pro budoucí investice. Všechny zmíněné faktory mají vliv na ochotu a možnost spotřebitelů investovat do svého bydlení. V důsledku projevu těchto nepříznivých faktorů by mohlo dojít ke snížení poptávky a tím k tlaku na pokles cen.

Riziko by v budoucnu mohly představovat i nízké úrokové sazby u hypoték. Hypotéku mohou získat i osoby, které by si ji dříve dovolit nemohly. Pokud by začaly sazby růst, došlo by k neschopnosti méně bonitních dlužníků splácet. V případě poklesu cen nemovitostí by tak nebylo možné pokrýt z prodejní ceny výši úvěru tak jako tomu bylo v roce 2006 ve Spojených státech amerických.

7 IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD VE SPOLEČNOSTI KLEMPOS - STŘECHY, S.R.O.

Následující kapitola této práce se bude zabývat implementací konceptu Balanced Scorecard dle získaných teoretických poznatků a provedených analýz. Postupováno bude podle přístupu poradenské společnosti Horváth & Partners, jehož kroky jsou uvedeny v teoretické části.

V rámci zavádění BSC budou jako první vytvořeny organizační předpoklady. Druhá fáze se věnuje objasnění strategie, která je následována tvorbou Balanced Scorecard. Další kroky jsou zaměřeny na roll - out a nezbytné zajištění kontinuálního nasazení. V procesu implementace tohoto konceptu nesmí také chybět časový harmonogram a vyčíslení nákladů.

7.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Žádný projekt, stejně jako Balanced Scorecard, nelze zavádět bez přímé podpory vedení společnosti a jejích zaměstnanců. Jelikož se podnik řadí spíše mezi ty menší, koncept bude zaváděn napříč celým podnikem, nikoliv jen pro určité oddělení. Z důvodu velké změny pro společnost, která pro společnost přináší nové informace, metody a poznatky, je potřeba pečlivá příprava.

Dříve než bude implementace započata, musí být určen schopný tým, který bude zodpovědný jak za úspěšné zavedení, tak i za jednotlivé strategické cíle a požadované cílové hodnoty. Z tohoto důvodu by se projektový tým měl sestávat z osob, které jsou v podniku zaměstnány, dobře jej znají a jsou důkladně seznámeni s jeho řízením a všemi probíhajícími procesy. Protože se jedná o malý podnik s jednoduchou organizační strukturou, kde funkci vrcholového managementu zastávají dva jednatelé, projektová skupina se tedy bude skládat z jednatelů, kteří mají na starosti ekonomický chod podniku, personalistiku, realizaci a nákup. Mezi další členy patří vedoucí skladování a vedoucí ekonomického oddělení.

Důležitým článkem je externí poradce. Společnost doposud podobný systém nevyužívala a chybí jí tak potřebné zkušenosti a znalosti na to, aby si mohla dovolit implementovat poměrně složitý koncept sama bez přítomnosti odborného poradenství. Expert bude s týmem úzce spolupracovat v otázkách správného pochopení systému a dohlížet na celý proces implementace přístupu BSC. Zároveň bude tato osoba pořádat pro projektovou skupinu meetingy, na kterých budou zhodnocovány jednotlivé uskutečněné kroky, dále pak diskuse a bude také podávat informace o dalších následujících činnostech.

Po sestavení implementační skupiny by mělo následovat proškolení jednotlivých členů o původu konceptu, jeho charakteristice, fázích a v neposlední řadě také přínosech pro společnost.

7.2 Stanovení vize a strategie podniku

Základem pro tvorbu Balanced Scorecard je vize, kterou společnost KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. definovala následovně: „Naší vizí je být prosperující společností, která se bude zaměřovat na další rozšiřování se na trhu prostřednictvím otevření konkurenceschopné a rentabilní maloobchodní prodejny. Zároveň se chceme zaměřit na výrobu kvalitních klempířských prvků v nové a moderně zrekonstruované vlastní výrobní hale, a to pomocí nejnovějších technologií, která povede k celkové spokojenosti zákazníka. Nadále budeme rovněž usilovat o prezentaci naší společnosti jako spolehlivého dodavatele zboží a služeb a o získávání co nejlepších referencí z řad kupujících."

Strategie podniku vychází z definované budoucí vize a je zakládána na těchto úkolech:

- Udržení a posílení pozice na trhu,
- poskytování kvalitních a spolehlivých služeb realizace s minimálními prostoji,
- zvyšování povědomí o nových materiálech a technologiích,
- snižování nákladů spojených s činností firmy,
- pravidelně obnovovat nabízený sortiment zboží v důsledku změny preferencí zákazníků a inovovaných produktů,
- zvyšování povědomí o společnosti a jejího dobrého jména,
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců, jejich motivaci a loajalitu ke společnosti,
- zefektivnění systému řízení pohledávek a zásobování,
- zvyšování spokojenosti a věrnosti zákazníků a získávání zákazníků nových.

7.3 Tvorba Balanced Scorecard

Tato podkapitola se již zabývá samotnou tvorbou konceptu Balanced Scorecard. Celý proces se skládá z následujících etap dle přístupu Horváth & Partners:

- Odvození strategických cílů,
- vybudování vztahů příčin a následků,
- výběr měřítek a stanovení cílových hodnot,
- stanovení strategických akcí.

7.3.1 Odvození strategických cílů

V tomto kroku dochází k přiřazování jednotlivých strategických cílů daným perspektivám podniku - finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Cíle byly odvozeny dle provedených analýz, vize a strategie a z návrhů a požadavků managementu společnosti.

Finanční perspektiva

Dlouhodobý růst hodnoty společnosti

V dnešním podnikatelském prostředí se postupně začíná sledovat snaha o růst hodnoty společnosti, jako primární cíl pro její vlastníky. Hodnota se dá také interpretovat jako měřítko výkonnosti. Vrcholovým cílem byl stanoven dlouhodobý růst hodnoty podniku, jenž bude měřen pomocí EVA. Tento ukazatel vykazuje momentálně sice kladnou hodnotu, nicméně je oproti prvnímu analyzovanému roku velmi nízký.

Růst tržeb

Jedním z hlavních kritérií, podle kterých podnik posuzuje svou výkonnost, jsou tržby. V minulých letech vývoj tržeb za prodané zboží prodělal postupný pokles, s výjimkou roku 2014. Podnik by tedy chtěl na tento růst navázat, k čemuž dopomohou i tržby získané z nového záměru. Nelze opomenout tržby za prodej výrobků a služeb, u kterých bude také požadován postupný růst.

Růst výsledku hospodaření

Další významnou oblastí pro hodnocení výkonnosti je pro KLEMPOS výše dosaženého zisku. Z účetních výkazů společnosti vyplynulo, že pro společnost byl nejpříznivějším rokem z hlediska dosaženého zisku rok 2011. Cílem bude proto snaha o postupný růst tohoto ukazatele, který má přímý vliv na zvyšování hodnoty podniku.

Zákaznická perspektiva

Růst spokojenosti zákazníků

Žádný podnik, stejně jako KLEMPOS, by neměl podcenit správnou péči o zákazníky, kteří jsou primárním zdrojem tržeb, zvyšování hodnoty a zároveň existence podniku na trhu. Spokojeností zákazníka bude dosažena jeho loajalita k firmě jenž také přispěje k šíření dobrého jména podniku a získávání zákazníků nových. Na spokojenost klientů má vliv zejména šíře sortimentu zboží a poskytovaných služeb, jejich kvalita, cena a způsob jednání podniku.

Získání a budování pozice na novém trhu

Jak již bylo zmíněno, záměrem společnosti je v nejbližší budoucnosti otevření nové maloobchodní prodejny, čímž bude splněn požadavek na další rozšiřování se na trhu, získání nových zákazníků, kteří doposud nabídku stavebních služeb nevyužívali, růst tržeb, povědomí o společnosti a následné zvyšování hodnoty firmy.

Posilování image

Image lze definovat jako určitý pohled okolí na podnik. Pro získávání nových zákazníků, udržování stávajících a zvýšení konkurenceschopnosti je nezbytné image - dobré jméno neustále posilovat, jelikož při negativní publicitě by docházelo ke ztrátě zákazníků, tržeb a firemní hodnoty. Na budování image má rovněž velký vliv spokojenost kupujících. Podnik si za dobu své existence vymezil určité postavení, které má zájem neustále rozvíjet a usilovat o posílení své pověsti spolehlivého a odpovědného dodavatele zboží a služeb s dlouhou tradicí na trhu. K rozvíjení firemní image dopomohou podniku prvky z oblasti public relations, jako například podpora studentů. Nezbytná je i aktivní komunikace se zákazníky a jejich informovanost.

Perspektiva interních procesů

Zlepšení systému podnikového finančního řízení

Dle informací vedení společnosti není nevyužívána pro hodnocení výkonnosti žádná finanční analýza, podnik také nesestavuje finanční plány. Dosavadní přístup již ale není s rozšiřující se podnikatelskou činností dostačující. Propracovanější finanční řízení by firmě umožnilo například snížit dobu obratu zásob, zlepšení řízení pohledávek a peněžních toků. Zároveň se zdokonalí využití podnikových zdrojů, produktivity díky srovnávání plánu se skutečností, či uspokojení potřeb zákazníků, ale i dodavatelů, což povede k růstu hodnoty podniku.

Zvyšování produktivity práce

Jedním z ukazatelů důležitých pro růst hodnoty podniku je produktivita práce a její zvyšování. Produktivita práce je spojena s motivací a také s odborností pracovníků. Spokojenost a motivace zaměstnanců přispívá k růstu této produktivity a dále ke snižování nákladů, zvyšování tržeb a uspokojení potřeb zákazníků díky včasným a bezchybným dodávkám s přímým vlivem na výkonnost společnosti. Ke zvyšování produktivity práce přispěje také

pravidelné vyhodnocování odchylek skutečnosti od plánu a poskytování odborných praxí pro studenty.

Zavedení hodnocení zaměstnanců dle ukazatele EVA

Aby společnost nemusela příliš navyšovat osobní náklady formou různých odměn (což by mělo negativní vliv na výsledek hospodaření), jako vhodný způsob, který by podpořil motivaci, produktivitu a tím růst hodnoty, se tedy nabízí EVA bonusový systém, konkrétně verze XY. Na základě určitých procent z absolutní výše a ze zlepšení tohoto ukazatele dojde k výplatě odměny. Zaměstnanci by se tímto způsobem orientovali i na přírůstky EVA a ne jen na jeho čistou výši. Rozdělení dosaženého bonusu mezi jednotlivé skupiny pracovníků bude v kompetenci jednatelů dle jejich vlastních zkušeností. Bonus by také neměl být hned celý vyplacen. Jeho 1/3 by mohla například být uložena na bankovní účet, odkud by ji v případě potřeby bylo možno dále investovat.

Perspektiva učení se a růstu

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Pro zajištění dlouhodobé prosperity a stability společnosti je nezbytný rozvoj kvalifikace jejích pracovníků. Na trhu se neustále objevují nové materiály, druhy zboží, technologie a postupy. Pokud chce být podnik úspěšný, je nezbytné ze strany zaměstnanců absolvovat specializovaná školení, čímž bude následně docházet k zabezpečení vysoké kvality odvedené práce a zvyšování hodnoty firmy. Průběžné vzdělávání je také úzce spojeno s motivací zaměstnanců. Nejde pouze o růst odbornosti u pracovníků realizace, ale také u obchodníků, kteří musí mít při jednání se zákazníky stoprocentní povědomí o nejnovějších materiálech a zboží. Rozvíjení kvalifikace je nezbytné rovněž u ekonomických pracovníků z oblasti různých metod ve finančním a hodnotovém řízení.

Implementace a udržování programu poskytování odborných praxí pro studenty středních odborných škol a učilišť

V kapitole, která se zabývala SWOT analýzou, byla jako jedna z příležitostí pro podnik vymezena možnost kooperace s okolními středními odbornými školami a učilišti. V rámci spolupráce s danou školou či učilištěm by byla nabízena pro studenty možnost vykonání povinné odborné praxe přímo v podniku. Jednalo by se zejména o tesaře a klempíře. Po skončení studia by bylo nejlepším praktikantům nabídnuto pracovní místo. Pro firmu tak bude výhodnější si „vychovat" a zaujmout budoucího zaměstnance. V posledních le-

tech se vykonávání praxí ve firmách stává více běžnou aktivitou, rovněž podporovanou různými projekty.

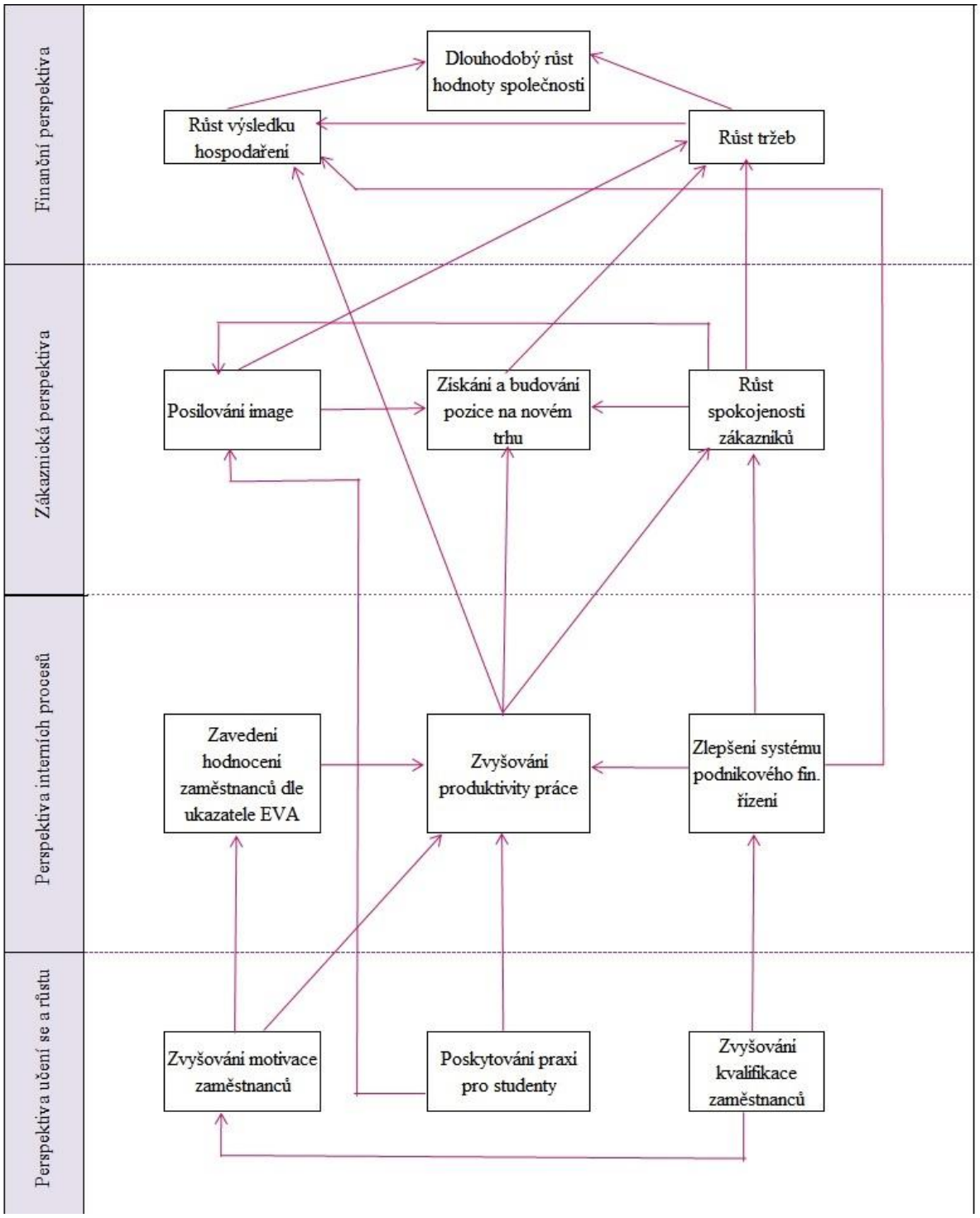
Přínosem této spolupráce je pro podnik zvýšení produktivity práce, ušetření v oblasti osobních nákladů, kdy by se praktikantovi nevyplácela plná mzda jako ostatním pracovníkům - nejnižší výše odměny činí 30 % z minimální mzdy při 40 hod. týdenní práci dle § 122 školského zákona za produktivní práci (Česko, 2008, s. 4868). Dalším pozitivem je také možnost snížení základu daně z příjmů o odpočet na podporu odborného vzdělávání. Firma by rovněž posílila svou image. Pro studenty je výhodou této spolupráce poznání reálného pracovního prostředí, návyků, technologií, nástrojů a možnost nalezení pozdějšího uplatnění.

Zvyšování motivace zaměstnanců

Motivace pracovníků je úzce spojena s jejich spokojeností a také loajalitou k podniku. Dostatečně motivovaný zaměstnanec svou činností přispívá k tvorbě a zvyšování hodnoty společnosti. Motivace se netýká pouze vedoucích pracovníků, ale i zaměstnanců na nižších pozicích a neměla být pouze finanční, ale také nehmotná.

7.3.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Následující schéma zobrazuje řetězec příčin a následků neboli strategickou mapu, která detailněji ukazuje propojení a souvislosti mezi strategickými cíli jednotlivých perspektiv. Při vybudování vztahů příčin a následků bude postupováno od nejnižší perspektivy - učení se a růstu směrem vzhůru k finanční perspektivě.



Obr. 17. Strategická mapa společnosti (Vlastní zpracování, 2016)

Nejníže položená perspektiva - učení se a růstu v sobě obsahuje tři strategické cíle. Základem moderního a prosperujícího podniku jsou v prvé řadě kvalifikovaní zaměstnanci, kteří budou absolvovat nejrůznější školení zaměřená na nové výrobní postupy, materiály, zboží, ale i oblasti týkající se hodnotového a finančního řízení. Nezbytná je rovněž motivace pracovníků úzce související s jejich kvalifikací, jež lze považovat za prvek nehmotné motiva-

ce. Motivace je také propojena se zavedením hodnocení dle ukazatele EVA. Růst motivace spolu s novou metodou odměňování budou mít vliv na produktivitu práce, kdy dojde ke zvýšení přidané hodnoty. Třetím cílem této perspektivy je zavedení a udržování programu poskytování praxí pro studenty (zkráceně Poskytování praxí pro studenty). Tento cíl by měl rovněž přispět ke zvyšování přidané hodnoty a tím tak produktivity práce.

Strategické cíle perspektivy interních procesů úzce navazují na předchozí perspektivu. Jak již bylo uvedeno, pozitivní vliv na produktivitu práce bude mít růst motivace pracovníků včetně zavedení jejich ohodnocení dle ukazatele ekonomické přidané hodnoty a dále pak přítomnost praktikantů v procesu výroby a poskytování služeb. Zvyšování produktivity ovlivňuje spokojenost zákazníků díky minimalizaci chyb a prostojů. Pro budování pozice na novém trhu je zvýšená produktivita rovně nezbytnou součástí. Tento strategický cíl má také vliv na růst výsledku hospodaření v podobě zvyšování přidané hodnoty, která se skládá z obchodní marže, výkonů po odečtení výkonové spotřeby.

Zásadní změnou pro společnost je zlepšení systému finančního řízení, jehož základem je rozvoj kvalifikace zaměstnanců, kteří budou seznámeni s tvorbou plánů, analýz apod. Efektivnější finanční řízení bude mít dopad na produktivitu díky srovnávání plánů se skutečností a výsledků finančních analýz s konkurencí a odvětvím. Vyjednávání se zákazníky o možnosti splatnosti faktur či nabídka vhodného skonta bude mít vazbu na jejich spokojenost. I když společnost neměla dle analýzy aktivity problémy s platbami svým dodavatelům, plánování očekávaného pohybu peněžních prostředků přesto podniku dopomůže k prevenci proti opožděným platbám, které by mohly mít vliv na zhoršení vztahů s dodavateli, a tím i spokojenost zákazníků z důvodu nemožnosti odběru určitého zboží. Podnik rovněž obdrží nezbytný přehled. Získání peněžních prostředků díky kratší době obratu pohledávek umožní společnosti tyto zdroje nadále investovat do zkvalitňování služeb pro své zákazníky. Provádění analýz v podobě obratu a doby obratu zásob, výpočtů optimální dodávky a podobně, umožní snížit náklady na skladování a vázanost prostředků v oběžném majetku, což bude mít vliv na výsledek hospodaření.

Předposlední perspektiva - zákaznická, se zaměřuje v prvé řadě na spokojenost kupujících. Na tu bude mít vliv zmíněný růst produktivity práce a efektivnější proces finančního řízení. Spokojenost také významně ovlivňuje získání a budování místa na novém trhu. Pokud by došlo ke zhoršení tohoto faktoru, společnost by si jen těžko budovala pozici v novém tržním segmentu. Posilování image je propojeno se spokojeností i novým podnikatelským záměrem. V případě negativní publicity by se zhoršila pozice na novém trhu. Spokojený

zákazník bude produkty, zboží a služby podniku doporučovat dále svému okolí, čímž se image posílí. Na podporu dobrého jména bude mít vliv i spolupráce se středními školami a učilišti. Podnik bude pro studenty nabízet možnost absolvování placené odborné praxe a těm nejlepším také pracovní pozici. Studenti by byli rovněž podporováni ze strany firmy sponzorstvím na různých školních soutěžích.

Všechny tři cíle zákaznické perspektivy mají přímý vliv na růst tržeb. Provoz nové maloobchodní prodejny, spokojení zákazníci a posilování image přinesou podniku potřebný růst tržeb za prodané zboží, služby a výrobky. Tržby podniku mají vliv jak na dlouhodobý růst hodnoty společnosti, tak i na výsledek hospodaření před zdaněním. Zvyšování EBT bude podpořeno kromě zvyšování tržeb také růstem produktivity práce a propracovanějším finančním řízením. Výsledek hospodaření v podobě EBT vstupuje do procesu zjišťování ekonomické přidané hodnoty jako základ pro výpočet čistého operativního zisku po zdanění (viz kapitola 6.4.2). Společnost využívá běžně zisk jako jedno z kritérií při posuzování své výkonnosti a měl by být tedy v konceptu Balanced Scorecard zachován. Jako vrcholový cíl byl zvolen dlouhodobý růst hodnoty společnosti, který ovlivňují zmíněné dva cíle finanční perspektivy.

7.3.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Třetí krok přiřazuje jednotlivým strategickým cílům konkrétní měřítka. U měřítek jsou stanoveny současné (rok 2014) i cílové hodnoty, které jsou stanoveny pro období 2017-2019 z důvodu startu implementace konceptu koncem roku 2016. Vymezena je rovněž odpovědnost za dosažení dané cílové hodnoty konkrétním pracovníkem/ky podniku.

Finanční perspektiva

Tab. 39. Finanční perspektiva (Vlastní zpracování, 2016)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota			Odpovědnost
			2017	2018	2019	
Dlouhodobý růst hodnoty společnosti	EVA (tis. Kč)	242	2 174	3 463	7 309	Jednatelé a vedoucí ek. odd.
Růst tržeb	Tržby za zboží (tis. Kč)	66 353	84 787	87 427	100 209	Jednatelka a vedoucí ek. odd.
	Tržby za vl.výrobky a služby (tis. Kč)	19 301	21 711	22 579	23 483	Jednatel a vedoucí ek. odd.
Růst výsledku hospodaření	EBT za běžnou činnost (tis. Kč)	4 140	5 719	8 090	12 845	Jednatelé a vedoucí ek. odd.

Jako první strategický cíl finanční perspektivy byl zvolen dlouhodobý růst hodnoty podniku, který bude měřen ukazatelem ekonomická přidaná hodnota. EVA odpovídá na otázku,

jak podnik svou činností přispěl k růstu nebo poklesu hodnoty pro vlastníky. Hodnoty EVA dosahovaly v prvním a posledním analyzovaném roce kladných hodnot. Podnik by chtěl navázat na trend růstu EVA a tím tak svou hodnotu postupně zvyšovat. Tabulka 39 zobrazuje predikovaný vývoj ukazatele, který dosahuje vyšších hodnot než v předchozích letech. Jedním z důvodů je to, že firma uvažuje o využití bankovních úvěrů k pokrytí rekonstrukce zemědělského statku, proto dojde ke změně kapitálové struktury s průměrným 77% podílem cizích zdrojů, což bude mít pozitivní vliv na hodnotu WACC (průměrně 6,59%, dříve 8,50 %) a tím růst ukazatele EVA.

Výpočet rovněž vychází pro určení NOPAT z předpokládaných hodnot výsledku hospodaření před zdaněním, které díky postupnému růstu tržeb ze stávající i nové podnikatelské činnosti budou mít dopad na zvýšení ekonomické přidané hodnoty. Stejně jako v předchozích letech při transformaci výsledku hospodaření za běžnou činnost do NOPAT, firma očekává využití obdobných - minimálních úprav. Podnik na druhou stranu předpokládá růst čistých operativních aktiv. Závěrem lze tedy konstatovat, že ekonomická přidaná hodnota bude hlavně ovlivněna přínosy z rozšiřující se podnikatelské činnosti a využitím bankovních úvěrů, které změní poměr cizích zdrojů na celkovém kapitálu podniku a tím WACC.

Pro možnost měření strategického cíle růst tržeb byla zvolena dvě měřítka, a to tržby za prodej zboží a tržby za prodej vlastních výrobků a služeb. Z důvodu reálnosti budoucích hodnot bylo tempo růstu u tržeb za zboží zvoleno každý rok na 6 %, který by odpovídal výši tržeb v letech před rokem 2011. Do hodnoty byly zahrnuty i tržby za prodej zboží v nové prodejně, proto cílová hodnota dosahuje v roce 2019 cca 100 tis. Kč, což se projeví ve výsledku hospodaření před zdaněním a rovněž v ukazateli EVA. Tržby za vlastní výrobky a služby prodělaly mezi roky 2013 a 2014 poměrně vysoký 15% růst. Nicméně kvůli výše zmíněné relevantnosti zde byl zvolen 4% růst, který opět respektuje vývoj z minulých let, ke kterému by podnik chtěl postupně dospět.

Měřítkem posledního strategického cíle byl zvolen ukazatel výsledku hospodaření před zdaněním z běžné činnosti, který je primárním zdrojem pro výpočet NOPAT v ekonomickém modelu při zjišťování EVA. Hodnoty tohoto ukazatele byly odvozeny dle očekávaného vývoje výnosů a nákladů. Pro růst NOPAT a tím i ekonomické přidané hodnoty je kladen požadavek na zvyšování EBT.

Zákaznická perspektiva

Tab. 40. Zákaznická perspektiva (Vlastní zpracování, 2016)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota			Odpovědnost
			2017	2018	2019	
Růst spokojenosti zákazníků - realizace	Počet spokojených zákazníků/celkový počet respondentů (%)	—	80	85	88	Jednatelé
Růst spokojenosti zákazníků - prodej zboží	Počet spokojených zákazníků/celkový počet respondentů (%)	—	80	85	88	
Získání a budování pozice na novém trhu	Výše tržeb za prodej zboží na novém trhu (tis. Kč)	—	5 760	8 400	16 440	Jednatelé
Posilování image	Náklady na propagaci/celkové náklady (%)	0,29	0,33	0,36	0,39	Jednatelé
	Počet sponzorovaných akcí	10	11	12	13	
	Kladné hodnocení image/celkový počet respondentů (%)	—	75	80	85	

Pro měření prvního cíle zákaznické perspektivy bude zvoleno dotazníkové šetření, což v praxi znamená přiřazení každému kritériu v dotazníku určitý počet bodů. Podle dosaženého počtu bodů pak budou hodnocení začleněna do skupin - např. spokojený zákazník, neutrální postoj, nespokojený zákazník. Počet odpovědí (zákazníků) zařazených do první skupiny pak bude tvořit poměr k celkovému počtu získaných dotazníků. Protože se podnik zaměřuje nejen na stavební práce ale i na prodej zboží, je potřeba tuto skutečnost zohlednit a využít pro každou skupinu zvláštní dotazník.

Předposledním cílem této perspektivy je získání a budování pozice na novém trhu. Jako nejvhodnější měřítko byla zvolena suma tržeb za prodané zboží. V prvním roce působení na tomto trhu společnost očekává tržby ve výši 5 760 tis. Kč, které se budou dle realistického předpokladu navyšovat až na hodnotu 16 440 tis. Kč, díky zvýšení povědomí o prodejně a také rozšíření prodeje domácích potřeb na stávající e-shop. Cílové hodnoty uvedené v tabulce vycházejí z údajů poskytnutých vedením společnosti a odpovědnost za jejich dodržení ponesou jednatelé.

Pro budování image podniku je nezbytný vhodný způsob marketingové komunikace, v rámci které bylo zvoleno jako první měřítko poměr nákladů vynaložených na propagaci (reklama a sponzorství) k celkovým nákladům. Hodnota je v současnosti ve výši 0,29 % a

s požadavky na budování image a rozšiřování povědomí si podnik klade za cíl tento poměr postupně navyšovat. Dalším měřítkem je počet sponzorovaných akcí, které by měly zatraktivnit jméno podniku nejvýznamněji. Podpora kulturních, sportovních a vzdělávacích aktivit působí na pověst podniku ve vnímaní jeho okolí velmi silně. KLEMPOS v současnosti sponzoruje lokální akce, jako například fotbalové turnaje či závody v ploché dráze. V dalších letech chce podnik tyto činnosti nadále podporovat a rovněž rozšiřovat o další, například ve spolupráci se středními školami a učilišti (perspektiva učení se a růstu). Aby bylo možné se dané aktivitě naplno reálně věnovat, konečný počet by se měl zastavit na 13 spolupracích.

Posledním měřítkem třetího strategického cíle bylo zvoleno hodnocení image, kterým si podnik posilování svého jména na trhu prověří. Hodnocení by probíhalo na základě dotazníků, které byly již vymezeny u prvního strategického cíle. Dotazníky by byly doplněny o otázky, jenž se týkají image společnosti (např. důvěryhodnost, přátelskost, úroveň komunikace, inovativnost) a hodnoceny stejným způsobem jako u spokojenosti, tzn. počet respondentů, kteří hodnotí image podniku příznivě k celkovému počtu získaných odpovědí (u obou skupin požadujeme stejné hodnoty jako v prvním případě).

Perspektiva interních procesů

Tab. 41. Perspektiva interních procesů (Vlastní zpracování, 2016)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota			Odpovědnost
			2017	2018	2019	
Zlepšení systému podnikového finančního řízení	Doba obratu zásob (dny)	87	83	78	72	Vedoucí skladu, vedoucí ek. odd. a jednatelka
	Doba obratu pohledávek (dny)	64	60	57	53	Vedoucí ek. odd. a jednatelka
	Hotovostní likvidita	0,05	0,21	0,26	0,34	Vedoucí ek. odd. a jednatelka
Zvyšování produktivity práce	Osobní náklady/Přidaná hodnota (%)	44	41	37	34	Jednatelé
Zavedení hodnocení zaměstnanců dle ukazatele EVA	x % z EVA	—	3	3	3	Jednatelé a vedoucí ek. odd.
	y % z Δ EVA	—	5	6	7	

Pro první strategický cíl byla zvolena tři hlavní měřítka, kterými se zabývala i kapitola Finanční analýza. Dlouhá doba obratu zásob podniku přináší dodatečné náklady, ale také rizika z poklesu jejich hodnoty, proto je záměrem tuto dobu postupně snížit. Odpovědnost zde ponese kromě jednatelky a vedoucí ekonomického úseku i vedoucí pracovník sklado-

vání. Podnik se také potýká s rostoucími pohledávkami, které doposud řídí zejména pomocí sjednaných limitů. Využití různých analýz by mělo dobu obratu a tím vázanost peněžních prostředků v pohledávkách, snížit, čímž se otevře prostor pro další podnikatelské aktivity. Posledním měřítkem je hotovostní likvidita, která v analyzovaných letech vykazovala velké výkyvy, v posledním roce dokonce byla pod doporučovanou minimální hodnotou. S pomocí plánování peněžních prostředků a rozhodováním o jejich použití by měl podnik dosáhnout jejich optimální výše, která bude mít vazbu na spokojenost a spolupráci s ostatními stakeholdery - především dodavateli, ale i zákazníky, kteří jsou pro podnik klíčovými aspekty - a také na další perspektivy.

Druhým strategickým cílem této perspektivy je zvyšování produktivity práce, který bude měřen podílem osobních nákladů na přidané hodnotě. Tento ukazatel objasňuje, jaká část vytvořené hodnoty připadne na platy zaměstnanců. Aby podnik nemusel snižovat osobní náklady, čímž by byl porušen cíl motivace, pracovníci by měli být stimulováni ke snaze zvyšovat podnikové tržby, tím zároveň přidanou hodnotu a hodnotu podniku jako celku.

Měřítky posledního strategického cíle byly stanoveny procenta z absolutní výše EVA a z jeho změny. Tato měřítka a jejich hodnoty posílí motivaci zaměstnanců s vlivem na snahu o růst hodnoty podniku, čímž dojde ke sladění cílů managementu s cíli zaměstnanců. Fixní sazba byla prozatím stanovena ve výši 3 %. Procento ze změny EVA by mělo být vyšší, z důvodu požadavku orientace na přírůstky ekonomické přidané hodnoty. Odpovědnost budou mít oba jednatelé a vedoucí ekonomického oddělení, která má na starosti účetnictví a také mzdy.

Perspektiva učení se a růstu

Tab. 42. Perspektiva učení se a růstu (Vlastní zpracování, 2016)

Strategický cíl	Měřítko	Současná hodnota	Cílová hodnota			Odpovědnost
			2017	2018	2019	
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet absolvovaných školení/rok	10	8	9	9	Jednatelka
	Objem výdajů (tis. Kč) na školení/rok	100	85	95	95	
Implementace a udržování programu poskytování odborných praxí pro studenty	Počet praktikantů	—	3	4	5	Jednatel
Zvšování motivace zaměstnanců	Míra motivace (%)	—	80	85	90	Jednatelé

Jako měřítko pro strategický cíl zvyšování kvalifikace zaměstnanců bylo zvoleno v první řadě počet absolvovaných školení za rok. Současná hodnota činí 10 absolvovaných školení

za rok, což bylo z důvodu čerpání poskytnuté dotace. S ohledem na velikost podniku a časovou vytíženost by nebylo přílišné navyšování počtu školení reálné. Z tohoto důvodu je záměrem podniku udržovat určitou úroveň počtu kurzů a využívat k rozvoji kvalifikace témata z různých (nových) oblastí. Tomu odpovídají i odhadované náklady, které představují druhé měřítko.

Jedním z cílů perspektivy učení se a růstu je také vytvoření a udržování programu poskytování odborných praxí pro studenty SOŠ a SOU. Měřítkem je počet praktikantů, kteří budou praxi v podniku vykonávat během daného roku. V prvním roce byli stanoveni nejprve tři studenti s ohledem na kapacitu společnosti, prozatímní nízké povědomí a také počet žáků, kteří daný obor studují. Každoročně by však byl tento stav o jednoho studenta navyšován. Odpovědnou osobou bude jednatel, který má na starosti úsek realizace.

U posledního cíle bylo zvoleno měřítko míra motivace, která managementu odpoví na otázku, do jaké míry jsou pracovníci motivováni a spokojeni, protože pouze dobře motivovaný zaměstnanec svou činností bude přispívat k naplnění strategie. Míra bude vyhodnocována dle dotazníkového šetření a její cílová hodnota by měla v roce 2019 dosáhnout 90 %.

7.3.4 Stanovení strategických akcí

V posledním kroku tvorby Balanced Scorecard dochází k přiřazení strategických akcí strategickým cílům v dané perspektivě, tak, aby byla zajištěna realizovatelnost těchto cílů.

Finanční perspektiva

Tab. 43. Strategické akce finanční perspektivy (Vlastní zpracování, 2016)

Strategický cíl	Strategická akce
Dlouhodobý růst hodnoty společnosti	Vychází z ostatních perspektiv
Růst tržeb	Vychází z ostatních perspektiv
Růst výsledku hospodaření	Vychází z ostatních perspektiv

Na dosažení cílů vymezených v tabulce 43 mají vliv strategické cíle a strategické akce ostatních perspektiv, proto zde není potřeba určovat další speciální aktivity. Nezbytné je však, aby byli všichni zaměstnanci s těmito cíli dobře seznámeni a vyvíjeli snahu o jejich dosažení.

Zákaznická perspektiva

Tab. 44. Strategické akce zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování, 2016)

Strategický cíl	Strategická akce
Růst spokojenosti zákazníků	Provádění dotazníkového šetření
	Monitoring konkurence
Získání a budování pozice na novém trhu	Využití prvků marketingové komunikace
	Monitoring konkurence
	Věrnostní program
Posilování image	Spolupráce se SŠ a SOU
	Prezantace v médiích, veletrzích a soutěžích
	Pravidelná aktualizace informací na webu
	Tvorba etického kodexu

Růst spokojenosti zákazníků

Aby podnik mohl v prvé řadě hodnotit, jak jsou jeho zákazníci se službami spokojeni, je nutné zavést hodnotící systém v podobě jednoduchého dotazníku. Dotazník by se zaměřoval zvlášť na zákazníky z oblasti prodeje zboží a zvlášť realizace. U prodeje zboží by zákazníci hodnotili především šíři sortimentu, kvalitu, cenu, platební systém, dostupnost apod. Podnik by rovněž zjistil preference zákazníků týkající se stávající nabídky zboží. Na základě této zpětné vazby by tak pravidelně docházelo k obnovování portfolia. U realizace by kritéria byla podobná, doplněna například o spokojenost s rychlostí zpracování cenové nabídky. V obou dotaznících by bylo každé kritérium ohodnoceno bodovou stupnicí 1 - 5, přičemž 5 bodů by znamenalo velmi spokojený. Jak již bylo naznačeno, na základě celkového počtu dosažených bodů by došlo k zařazení do dané skupiny a podnik by tak měl dostatečnou zpětnou vazbu. Odkazy na dotazníky by byly umístěny na webu společnosti, na sociální síti, kterou podnik často ke komunikaci se zákazníky využívá, popřípadě rozesílány e-mailem.

Podnětem pro růst spokojenosti je také monitorování konkurenčních podniků se zaměřením na šíři sortimentu, cenovou hladinu, portfolio poskytovaných služeb a další. Tímto způsobem bude mít podnik jednak přehled a podnět k dalšímu růstu, ale i k vylepšování svých služeb k celkové spokojenosti zákazníků. Nezbytná je i snaha o růst produktivity práce, čímž dojde k zamezení vzniku prostojů či chyb.

Získání a budování pozice na novém trhu

Prvotní strategickou akcí pro proniknutí na nový trh je marketingová komunikace, v rámci které by podnik mohl využít propagaci v rámci svých internetových stránek a profilu

na sociální síti, což s sebou přinese minimální až nulové náklady. Dalším způsobem, jak získat nové zákazníky, je inzerce v regionálních denících, místních obecních zpravodajích a vylepení plakátů v okolí provozovny. Nezbytné jsou i POS poutače. Společnost by také mohla využít rozesílání e-mailů s propagačním letáčkem zákazníkům anebo využít komunikační dovednosti obchodních zástupců u stávajících zákazníků.

Pro posílení pozice na tomto trhu je potřeba průběžně sledovat aktivity konkurenčních podniků, a tím tak své služby neustále vylepšovat k celkové spokojenosti zákazníků. Po záběhu nového provozu by společnost mohla stálé zákazníky odměňovat formou věrnostního programu - například poskytování slev při určitém počtu bodů na věrnostní kartě, apod.

Posilování image

Jako prvotní strategická akce v rámci cíle posilování image byla vybrána spolupráce se středními školami a učilišti, která bude ještě blíže představena v následující perspektivě. Podnik by se mohl podílet na sponzoringu studentů vybraných oborů, a to například formou finančních prostředků pro pořádání dovednostních soutěží, dodávání nástrojů, materiálu či propagačních předmětů. Přínosem pro posilování dobrého jména je již samotná nabídka odborných praxí, která umožní absolventům nabýt zkušenosti a získat pracovní pozici. Mezi další činnosti pro naplnění tohoto cíle se řadí prezentace v médiích, a to v odborných časopisech (např. Střechy, fasády, izolace) či lokálních denících (Dobrý den s kurýrem, Slovácký deník, apod.).

Pro budování image je také nezbytná pravidelná účast na stavebních veletrzích a výstavách, jako jsou Stavíme, bydlíme, Veletrh stavebnictví Therm, Stavební veletrhy Brno a další. Příkladem soutěže lze uvést akci soutěž Tondach pálená střecha. Pro rozvíjení image je také nezbytná pravidelná aktualizace informací na webových stránkách podniku, ale i na sociální síti, v oblasti prezentace výše zmíněných akcí a sponzorovaných subjektů. Poslední strategickou činností by mohlo být vytvoření etického kodexu, který by vymezoval zásady jednání firmy ke svým zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům a široké veřejnosti a jeho zveřejnění na internetových stránkách.

Perspektiva interních procesů

Tab. 45. Strategické akce perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování, 2016)

Strategický cíl	Strategická akce
Zlepšení systému podnikového finančního řízení	Sestavování finančních plánů
	Provádění analýz a dalších výpočtů
	Školení zaměstnanců v oblasti finančního řízení
Zvyšování produktivity práce	Vychází z jiné perspektivy
Zavedení hodnocení zaměstnanců dle ukazatele EVA	Vymezení systému nastavení bonusů
	Informování zaměstnanců o hodnoceni dle EVA a o naplňování hlavního cíle

Zlepšení systému podnikového finančního řízení

Jak již bylo zmíněno, sestavování finančních plánů a analýz má podstatný vliv na výkonnost podniku. Díky zpracovanému dlouhodobému a krátkodobému plánu bude mít podnik představu o budoucím vývoji tržeb, provozních nákladů, předpokládaném zisku, pohybu zásob, peněžních toků a dalších položek. Prostřednictvím srovnávání plánu se skutečností dojde k podněcování růstu výkonnosti. Sestavování cash flow v rámci finančního plánu či platebního kalendáře podniku umožní plánovat očekávané příjmy a potřebné výdaje, čímž by mělo být zabezpečeno dostatek prostředků na bankovním účtu a v hotovosti tak, aby nemohlo dojít k momentální neschopnosti hradit platby dodavatelům a dalším subjektům, a tím tak zhoršení vzájemné kooperace. Dnes již plánování není nijak obtížnou záležitostí díky využití softwaru - například MS Excelu, popřípadě programu Stratex. V rámci tvorby plánů lze sestavit i jejich varianty a tím omezit podnikatelská rizika.

Analýzy pohledávek napomohou zjistit, jaké další nástroje zvolit pro jejich řízení. Podnik by na základě analýzy aktivity zjistil doby splatnosti pohledávek a jejich obrat. Provést lze také analýzu odběratelů a získání dat o skladbě prodejů. Z dalších rozborů je možné získat informace o výši čistého pracovního kapitálu, rentabilitě, likviditě či zadluženosti, čímž by mohl být zhotovený plán přímo zhodnocen. Výkonnost podniku podpoří srovnání ukazatelů s odvětvím anebo s konkurencí. Na základě speciálních výpočtů lze také určit, zda se podniku například vyplatí využít množstevní slevu či poskytnout odběrateli skonto, a také vymezit optimální velikost dodávky. Horizontální a vertikální analýza podniku pomůže vymezit například vývoj nákladů a srovnání s předchozím rokem. Na této bázi by tak byly podnikány potřebné kroky k regulaci nákladů, které snižují podniku marži. Pro vyšší efektivnost finančního řízení budou vedoucí pracovníci navštěvovat školení, zmíněná v per-

spektivě učení se a růstu. Díky tomuto zlepšenému systému finančního řízení by podnik měl dosáhnout především nižší doby obratu zásob, pohledávek a optimální výše peněžních prostředků.

Zvyšování produktivity práce

Pro dosažení cíle růstu produktivity práce je nezbytná podpora motivace pracovníků, která vychází z nejnižší perspektivy. Spokojený a motivovaný pracovník bude mít snahu přispět k tvorbě hodnoty, ze které mu náleží daná odměna s vazbou na uspokojení zákazníků, vedení podniku a dalších subjektů. Zvyšování kvalifikace lze považovat za druh nehmotné motivace, která bude mít rovněž vliv na produktivitu práce. Nově přijímaní praktikanti, kteří se budou podílet spolu se stávajícími zaměstnanci na výrobě a realizaci, svou činností rovněž přispějí k růstu produktivity, aniž by musely být výrazněji navyšovány osobní náklady.

Zavedení hodnocení zaměstnanců dle ukazatele EVA

Pro podporu motivace pracovníků a dlouhodobý růst hodnoty by podnik mohl využít ukazatel EVA a na základě jeho výše vyplácet odměny dle stanovených procentuálních sazeb. Nezbytné je určení výměry bonusů, což by bylo v kompetenci vedení podniku na základě jejich vlastního posouzení, a rozdělení prémií mezi skupiny pracovníků. Zaměstnanci by měli být srozuměni s principem této metody a také s tím, že v případě poklesu ekonomické přidané hodnoty dojde ke snížení stavu na bonusovém a na jejich základní mzdu to nebude mít vliv. Důležité je znát i jejich názor na tento nový systém. Zapotřebí je poskytnout informace o hlavním cíli podniku - růst hodnoty (a o ukazateli EVA) a důležitosti jeho naplňování, což poté přinese pracovníkům ohodnocení navíc.

Perspektiva učení se a růstu

Tab. 46. Strategické akce perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování, 2016)

Strategický cíl	Strategická akce
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Zajištění školení
Implementace a udržování programu poskytování odborných praxí pro studenty středních odborných škol a učilišť	Oslovení SOŠ a SOU ve Zlínském kraji a uzavření spolupráce
	Prezentace na SOŠ a SOU
	Pořádání dnů otevřených dveří
Zvyšování motivace zaměstnanců	Využití dotazníkového šetření

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Ke zvyšování spokojenosti zákazníků, výkonnosti podniku a celkové prosperity je důležitá přítomnost vysoce kvalifikovaných zaměstnanců, která bude zajištěna účastí na odborných školeních. Školení by měla být zaměřena jak na pracovníky realizace, tak i ekonomické zaměstnance a obchodníky. Potřeba prvotního zaškolení a následného rozvoje kvalifikace je také nezbytná pro přijímané prodejní asistenty do nového hobby marketu. Školení pro klempíře a obchodníky nabízejí například společnosti Bramac, Velux či Fakro. V oblasti zdokonalení se v tématech finančního řízení lze využit služeb agentury Anag. Společnost Marlin se sídlem v Uherském Hradišti nabízí pro podniky například semináře z oboru posílení prodejních dovedností a péče o zákazníky.

Implementace a udržování programu poskytování odborných praxí pro studenty středních škol a učilišť

Pro naplnění druhého cíle je nezbytné počáteční aktivní oslovení vybraných škol ve Zlínském kraji, které nabízejí učební obory tesař a klempíř. Společnost by mohla kontaktovat Střední odborné učiliště v Uherském Brodě, Střední průmyslovou školu v Otrokovicích či vzdálenější Střední průmyslovou školu stavební ve Valašském Meziříčí. Podnik by s vedením školy projednal podmínky odborné praxe - odměny, bezpečnost práce a další legislativní opatření, dále rovněž ukázky své činnosti, technologické zázemí - a následně podepsal smlouvu, kterou by byla spolupráce stvrzena. Aby se nejednalo pouze o jednorázovou záležitost a program tak byl dlouhodoběji využíván, zástupci firmy by rovněž pravidelně pořádali pro nové studenty přímo ve škole prezentace, kde by představili podnik, portfolio jeho činností, nabídli vykonání placené praxe a možnost budoucího uplatnění. Další aktivitou by mohlo být organizování dnů otevřených dveří. Studenti by viděli reálné firemní prostředí, kolektiv a probíhající pracovní činnosti.

Zvyšování motivace zaměstnanců

Pro zjišťování celkové motivace by byly vyplňovány a vyhodnocovány dotazníky se zaměřením na oblasti jako je spokojenost se zaměstnáním, dostatečnost motivace, pracovní vztahy a systém odměňování. Společnost by také získala zpětnou vazbu, na jejímž základě by bylo zřejmé, například jaké formy motivace pracovníci preferují, nebo zjištěny podněty ke zlepšování pracovního prostředí.

7.4 Proces rozšíření - roll - out

Tento proces je čtvrtým krokem při implementaci konceptu Balanced Scorecard a jde tedy o aplikaci předchozí etapy na organizační jednotky ve společnosti. Proces rozšíření je velmi důležitý a nelze jej opomenout, jelikož umožní realizaci strategií společnosti. V rámci projektu bude využito zavedení BSC v celém podniku, a to vertikálně nebo-li rozšíření shora dolů. Jde tedy o rozšíření od jednatelů podniku na vedoucí úseků a ostatních zaměstnanců. Vzhledem k poměrně jednoduché organizační struktuře společnosti a nízkému počtu zaměstnanců bude aplikována pro podporu procesu roll - out Metoda čisté komunikace. Jak již bylo zmíněno, bez jasné komunikace a interpretace informací by koncept neměl šanci na úspěch. Využije se proto informačních meetingů, které bude provádět externí konzultant.

7.5 Zajištění nepřetržitého používání

Pro přínosnost konceptu je důležité jeho praktické využívání, k čemuž je nezbytné zajištění kontinuálního nasazení. Aby nedošlo k omezení se na vypracování strategických cílů, měřítek, hodnot a akcí a po čase k upuštění od projektu, musí být Balanced Scorecard provázán s manažerskými řídícími systémy. V rámci této etapy rozlišujeme integraci BSC do:

- Systému plánování,
- řízení lidských zdrojů,
- reportingu a
- informačního systému podniku.

7.5.1 Integrace do systému plánování

Nezbytným krokem pro zajištění používání konceptu je jeho integrace do systému plánování. Jak bylo mnohokrát zmíněno, podnik doposud tento proces nevyužíval. Jedna ze strategických akcí, která je spojena se zlepšením finančního řízení, se zaměřovala na zavedení systému podnikového plánování. Jelikož by společnost s vytvářením plánů začínala, má výhodu v tom, že nebude muset doplňovat dosavadní systém o nová měřítka a celkově jej měnit. Již od počátku budou tedy plány sestaveny dle potřeb využívání Balanced Scorecard.

Cílové hodnoty ve fázi tvorby BSC byly stanoveny spíše orientačně. Nicméně je k dispozici určitý návod, kterým se bude podnik při plánování ubírat a celý proces tak bude zjedno-

dušen a zkrácen. Základem plánování by byl dlouhodobý - strategický plán, zpracovávaný na tři roky dopředu, který určuje podniku jeho strategickou orientaci. Operativní plán by se více do detailu zaměřoval na rozbor daného ročního plánu a byl by rozpracován na jednotlivá čtvrtletí. Rovněž je více orientován na strategické cíle. Jednotlivé ukazatele, ať finanční či nefinanční, které byly vymezeny v procesu tvorby konceptu, vstupují přímo do operativního plánu. Součástí jsou i opatření strategických akcí. Nezbytností je vyhodnocování plánů a určování odchylek, kde by měl být kladen důraz na negativní odchylky a zjišťování jejich příčin v souvislosti s pracovníky odpovědnými za naplnění daného strategického cíle.

7.5.2 Integrace do řízení lidských zdrojů

Pro společnost KLEMPOS jsou její zaměstnanci v důsledku realizace strategie klíčoví, s čímž se pojí významnost propojení konceptu BSC s jejich vedením. Je nezbytné zajistit efektivnost Balanced Scorecard díky osobní angažovanosti a odpovědnosti pracovníků na splnění cílů, která je provázána se systémem odměňování na bázi ekonomické přidané hodnoty. Tento přístup blíže vymezuje perspektiva interních procesů. Se zaměstnanci rovněž musí být projednány a odsouhlaseny jednotlivé strategické cíle a požadované hodnoty. Jednotliví pracovníci by měli mít možnost v průběhu implementace a využívání BSC předkládat své návrhy a připomínky. Pro vedení podniku tak bude zajištěna zpětná vazba.

7.5.3 Integrace do systému reportingu

V současnosti se podnik zaměřuje na zpracovávání interních výkazů, které hodnotí činnost obchodních zástupců a realizační zakázky. Zakázky jsou klasifikovány samostatně po jejich finálním zpracování. Obchodní zástupci týdně předkládají vedení svůj plán práce a jednou za měsíc je vyhotoven report včetně hodnocení.

Se zavedením konceptu Balanced Scorecard dojde k rozšíření dosavadního reportingového systému o nefinanční ukazatele a jejich vyhodnocování. Spojení výkaznictví a informačního systému umožňuje data analyzovat a tím tak kontrolovat naplnění cílových veličin.

7.5.4 Integrace do informačního systému podniku

Posledním krokem v rámci zajištění nepřetržitého využívání je podpora informačních technologií. V současnosti existuje mnoho programů, které jsou určeny pro využití BSC. Jedná se například o Oracle BSC, Proverbs nebo IBM Balanced Scorecard. Vzhledem k tomu, že

bude implementace přístupu probíhat v malém podniku, jednalo by se o velmi nákladnou a složitou investici.

Společnost KLEMPOS jako svůj informační systém v současné době využívá software Money S3. Na trhu je však dostupná novější verze tohoto ERP systému, a to Money S4, která nabízí prvek Business Inteligence (BI). Systém obsahuje modul pro vytváření a analýzu informací a zpracování systémových dat. Tento software by společnosti měl v současnosti plně vystačit. Jelikož by firma přecházela ze starší verze na novou, dle informací zjištěných přímo od poskytovatele stačí zakoupení systémového jádra, přístupové licence a samozřejmě požadovaného modulu. Výrobce také nabízí nejnovější verzi tohoto programu, a to Money S5, rovněž obsahující prvek BI. Program je ale určen spíše pro velké podniky, jeho cena se navíc pohybuje v řádech statisíců.

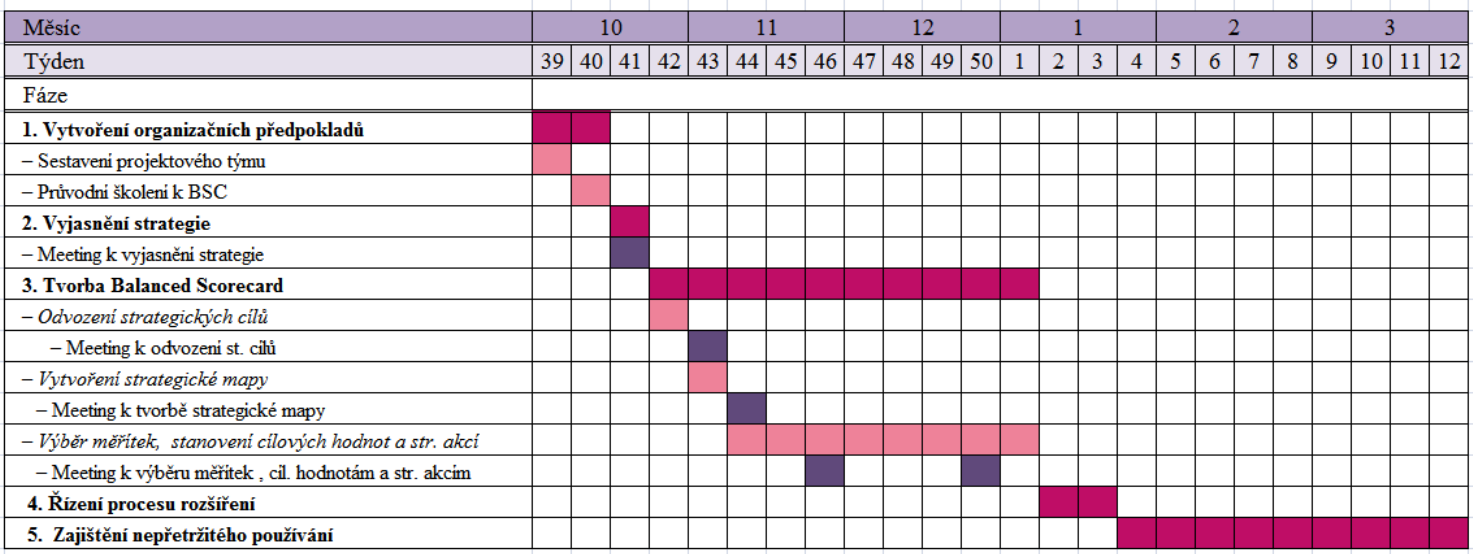
Velkou předností přechodu na novější verzi je to, že se zaměstnanci nebudou muset seznamovat s novým softwarem a dlouhou dobu si na něj zvykat. Opadnou i náklady na případné zaškolení. Výstupy z S4 v podobě analýz apod. pak budou součástí reportingu.

7.6 Časová a nákladová analýza projektu

Každý projekt si vyžaduje finanční i časové zhodnocení. Tato analýza podá podniku přehled o předběžné časové náročnosti, kterou bude muset zakomponovat do své běžné činnosti, a o nezbytných výdajích. Tyto náklady jsou však jednorázového charakteru.

7.6.1 Časový harmonogram implementace

Doba implementace konceptu do společnosti byla stanovena na 6 měsíců. Jde však o předběžný odhad, jelikož mohou v průběhu nastat neočekávané události, které by tento proces mohly prodloužit. Období 24 týdnů by mělo vedoucím pracovníkům a ostatním zaměstnancům poskytnout dostatek prostoru pro seznámení se s konceptem, jeho podstatou a pochopit jeho přínos a významnost. Názorný průběh zavádění Balanced Scorecard zobrazuje následující tabulka.



Obr. 18. Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování, 2016)

Primární ziskovou sezónou je pro společnost období převážně jarní - částečně podzimní, proces implementace bude z tohoto důvodu probíhat od začátku října 2016. V průběhu sezóny a vyřizování realizací zakázek by mohla být implementace omezena možnými velkými zpožděními a obtížně by se poté navazovalo na předchozí krok. Podnik bude mít také dostatek času na oslovení poradce a zajištění školení.

Celý proces se skládá z pěti základních etap. První se zabývá vytvořením organizačních předpokladů, a obsahuje v sobě sestavení projektového týmu a průvodní školení. Tato počáteční fáze bude trvat dva týdny. Je zde potřeba vymezit odpovědné pracovníky, kteří budou členy týmu. Nezbytností je seznámit zaměstnance s externím koučem, provést jej organizací, přiblížit mu podnikové procesy a celkovou situaci ve firmě. Nesmí být opomenuto školení, na kterém bude objasněna charakteristika celého konceptu, jeho role v podniku a postup při implementaci.

Následující fáze slouží k objasnění strategie, která byla stanovena na tři dny, z toho jeden den připadne na meeting s poradcem. Etapa tvorby Balanced Scorecard potrvá celkově deset týdnů. Nejprve budou objasněny strategické cíle, které jsou základem pro tento koncept. Délka této fáze se předpokládá na jeden týden. Následně dojde k vytvoření strategické mapy. Posledním krokem je výběr měřítek, stanovení cílových hodnot a strategických akcí. Tato fáze je sama o sobě velmi náročná a vyžádá si osm týdnů. Zbytek doby je vyhraněn pro závěrečné etapy. V případě zajištění nepřetržitého používání je nezbytná integrace BSC do manažerských řídících systémů - do plánování, reportingu, lidských zdrojů

a informačních technologií, což s sebou přinese značnou spotřebu času, zejména pro oblast plánování. Před vstupem do hlavní sezóny by však měla být implementace dokončena.

7.6.2 Vyčíslení předběžných nákladů na implementaci

S každým novým záměrem se pojí také nutné náklady. Následující tabulka obsahuje výčet nákladů na zavádění konceptu Balanced Scorecard, které musí vzít společnost v úvahu. Celková vynaložená částka by činila 269 106 Kč a vychází z reálných cen zjištěných přímo u poskytovatelů dané služby/produktu.

Tab. 47. Vyčíslení nákladů (Vlastní zpracování, 2016)

Nákladová položka	Částka vč. DPH
Úprava sofwaru	100 345 Kč
Odměny projektovému týmu	72 000 Kč
Školení	27 951 Kč
Odměna externímu poradci	68 810 Kč
Celková částka	**269 106 Kč**

Jak již bylo zmíněno, společnost pracuje s informačním systémem Money S3. Jeho novější verze obsahuje prvek Business Inteligence, který by společnosti umožnil zpracování potřebných analýz. Celková částka se skládá z jádra systému S4, dále licence, modulu BI a implementačních nákladů. Poskytovatel Cígler Software nabízí při přechodu z Money S3 na S4 slevu, kterou má podnik nárok po kontaktování výrobce využít.

Projekt implementace konceptu je poměrně náročný a vyžádá si mnoho práce i času navíc, proto by projektový tým měl být vhodně oceněn. Fixní odměna každému členovi byla stanovena na 3 000 Kč/ měsíc a bude vyplácena po dobu půl roku.

Jako příklad agentur, které se zabývají školeními a poradenstvím v oblasti Balanced Scorecard lze jmenovat Profima Effective, CS PROJECT, Olomouc Training Centre, Contrust Group, Cross Line Services, Curatio Education, LBMS anebo Controller Institut.

Pro potřeby školení může podnik využít agenturu LBMS, s.r.o. Obsah semináře je zaměřen na úvod do problematiky BSC, postup při implementaci, výklad vize, strategie, určování měřítek a další témata. Účastníci navíc po skončení získají certifikát o absolvování. Tento kurz trvá jeden den (9 - 17 hod.) a jeho cena je stanovena na 7 700 Kč bez DPH. Seminář nemá zatím přesný termín a je na vyžádání. Podnik se tak nebude muset přizpůsobovat konkrétnímu datu, ale sám si s poskytovatelem dohodne podmínky. Školení je také pro každého čtvrtého účastníka zdarma, což je zohledněno v celkové sumě. LBMS, s.r.o. nabí-

zí různé slevy za včasné přihlášení, se kterými však nebude prozatím počítáno. (Praktický Balanced Scorecard, © 2016)

Nezbytná bude i spolupráce s externím lektorem. V časovém harmonogramu bylo uvedeno celkem pět meetingů. Započítat se však musí i prvotní schůzka s poradcem a jeho seznámení s podnikem. Poradce bude odměňován od hodiny. Tato hodinová sazba se pohybuje na spodní hranici v hodnotě 1 966 Kč včetně DPH (Ekonomika a účetnictví, © 2016). Odhadovaná potřeba spolupráce byla stanovena prozatím na 35 hodin. Tato doba a částka se samozřejmě mohou lišit v návaznosti na konkrétní cenové kalkulaci a potřebě společnosti využít pomoc konzultanta mimo uvedený harmonogram.

8 ZHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ A RIZIK IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD PRO SPOLEČNOST

Při zavádění nového projektu v podniku je důležité vymezit jeho přínosy a zároveň i rizika, která musí být brána v úvahu. Tato poslední kapitola definuje jednotlivé výhody, které z implementace pro podnik vyplývají a také negativní faktory, které jsou ovlivnitelné, ale i neovlivnitelné. U jednotlivých vyjmenovaných hrozeb jsou pro podnik vymezeny možnosti jejich eliminace.

8.1 Přínosy Balanced Scorecard

Mezi hlavní přínosy tohoto konceptu se řadí vyjasnění strategie. Společnost si bude vědoma, čeho chce v budoucnu dosáhnout, jaká chce být a jak se bude navenek prezentovat. S objasněním strategie se pojí vymezení strategických cílů a jejich odpovědnost pro konkrétního zaměstnance. Výhodou implementace je i nový způsob hodnocení a řízení výkonnosti podniku. Firma již nebude posuzovat svůj úspěch pouze na základě finančních měřítek, která směřují do minulosti, ale obdrží jakousi „nadstavbu“ o měřítka nová – nefinanční. Zároveň společnost získá nástroj pro strategické řízení.

Zaměstnanci a vedoucí pracovníci budou navzájem více komunikovat o prováděných strategických akcích a naplnění strategických cílů, čímž dojde k posílení spolupráce. Strategická mapa pracovníkům rovněž prezentuje jednotlivé strategické cíle a jejich vzájemné propojení vedoucí k dlouhodobému růstu hodnoty. Zaměstnanci si tak lépe uvědomí důležitost těchto cílů a odpovědnost za jejich dosažení. Propojení systému odměňování s ukazatelem EVA bude mít za následek podporu motivace, s čímž je následně spojeno navyšování hodnoty podniku. Díky absolvovaným školením z různých oblastí se také obohatí znalosti a dovednosti pracovníků. S motivací je úzce spojena i jejich spokojenost, která zajistí loajalitu ke společnosti.

V rámci implementace se rovněž počítá se zavedením plánovacího systému v podniku, díky kterému dojde k lepšímu přehledu jak o finančních skutečnostech, tak i nefinančních. Nezbytná je také kontrola plánů a jejich vyhodnocování ve vztahu k podnikové strategii a vymezeným cílům. Se zavedením konceptu do podniku dojde ke zkvalitnění reportingu, který bude propojen s aktualizovaným softwarovým řešením. Firma tímto obdrží nástroj pro přehled o vývoji cílových hodnot a jejich srovnání s plánem a dále možnost provádění potřebných analýz.

Dokonalejší péče o zákazníka a jeho spokojenost bude zajištěna prostřednictvím získání zpětné vazby na základě provedených průzkumů. Spolupráce se středními školami poskytne budování pozitivní image a také bude mít vliv na růst produktivity práce.

8.2 Rizika Balanced Scorecard

Kromě definovaných přínosů je potřeba se zaměřit také na možná rizika, která brání implementaci Balanced Scorecard či jeho efektivnímu využívání. Jako první a zřejmě nejvýznamnější riziko lze uvést nepochopení celé podstaty konceptu BSC managementem podniku a jeho zaměstnanci. Toto neporozumění by tak bylo velkou překážkou pro zavedení projektu. Na druhou stranu bude s implementačním týmem úzce spolupracovat odborný konzultant, k dispozici jsou také školení a meetingy, čímž by se mělo toto riziko minimalizovat. Další hrozbou je špatné definování strategie a strategických cílů v jednotlivých perspektivách.

Dalším rizikem je nedostatečně věnovaná pozornost konceptu v jeho průběhu, kdy zapojení pracovníci nehodnotí splnění stanovených cílů, neusilují o zvýšení hodnoty podniku a pracují dle původních zvyklostí. Tento laxní přístup by znemožnil řádné fungování celého projektu. Je nicméně nutné si uvědomit, že na projekt je vynaloženo velké množství peněžních prostředků a vše by tak přišlo na zmar. Zmíněnou hrozbu by však mělo také eliminovat zavedení odměňování dle ukazatele ekonomické přidané hodnoty. Pokud nedojde k jejímu zlepšení, zaměstnancům nebudou vyplaceny odměny.

Neovlivnitelným faktorem je například hospodářský pokles, který má přímou vazbu na poptávku. S těmito vnějšími vlivy souvisí obtížné dosažení stanovených hodnot a tím ovlivnění vrcholového cíle. Možností snížení dopadů neovlivnitelných jevů je například tvorba scénářů. Princip této metody je uveden v teoretické části. Využít lze i analýzu makroprostředí, která by včas upozornila na tyto externí vlivy.

Samotný koncept je poměrně náročný na čas. Je nezbytné oslovení poradce, stanovení projektového týmu, účast na školení, apod. Projekt s sebou také přináší nevyhnutelné peněžní výdaje. Při správném dodržení všech postupů nicméně dojde ke kompenzaci těchto omezení v podobě zvyšování hodnoty společnosti, výsledku hospodaření a spokojenosti zákazníků i zaměstnanců.

9 ZÁVĚREČNÉ SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ

Prosperita, posilování pozice na trhu, získávání nových zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti je výčet některých úkolů, jež si společnost stanovila, kterých chce dosáhnout, a ze kterých vycházela samotná tvorba konceptu Balanced Scorecard podniku KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o.

V každé perspektivě přístupu BSC byly pro firmu vymezeny tři strategické cíle. Hodnoty jednotlivých zvolených měřítek byly stanoveny s ohledem na reálnost a dosažitelnost. Podkladem pro vybrané cílové hodnoty byla provedená finanční analýza (minulost) a vývoj jednotlivých jejích ukazatelů - například doba obratu zásob, hotovostní likvidita apod. Nezbytností je vzít v potaz i nastávající podnikatelské záměry, které budou mít vliv na růst tržeb, a tím i v konečném důsledku na EVA, která byla zvolena jako indikátor dlouhodobého růstu hodnoty. Nebytnou nutností se stalo i vymezení strategických akcí, čímž byla zajištěna realizace strategických úkolů.

Následující doporučení vycházejí především ze závěrečných podkapitol. Jelikož podnik doposud nepracoval s moderními ukazateli výkonnosti, je potřeba přizvat ke spolupráci externího konzultanta, čímž bude eliminováno riziko možného nepochopení a upuštění od implementace. Pro praktické a permanentní využívání by měla společnost integrovat přístup do svých manažerských systémů. S těmito systémy se pojí potřeba kontroly a vyhodnocování zpracovaných plánů, což se stane snazším díky kvalitnímu informačnímu systému. Firma by se měla zaměřit rovněž na aktualizaci zvolených cílových hodnot a úkolů s ohledem na vývoj vnitřního i vnějšího prostředí. Základem je proto průběžné sledování a vyhodnocování dopadů jednotlivých faktorů PEST analýzy a zpracování analýzy finančního zdraví.

Podkladem úspěšné implementace je, aby vedení podniku seznámilo své zaměstnance s tímto konceptem a vysvětlilo jeho podstatu. Pro provázanost cílů managementu s cíli pracovníků by firma mohla uvažovat o zavedení vyplácení zvláštních bonusů, například dle ukazatele ekonomické přidané hodnoty, čímž bude splněn požadavek na jeho trvalý růst. Při zavádění BSC by se společnost měla snažit o dodržování časového harmonogramu. Pokud dojde k větší časové prodlevě, pokračování v dalších krocích bude obtížné. Závěrem lze konstatovat, že primárním požadavkem na realizaci a využívání Balanced Scorecard je pouze aktivní přístup pracovníků a jejich přímá podpora tohoto systému.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vypracování projektu implementace konceptu Balanced Scorecard ve společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. Nezbytným prvotním základem práce je teoretická část, ve které byl vymezen pojem výkonnost a možnosti jejího měření. Hlavní pozornost byla věnována samotnému přístupu Balanced Scorecard, jeho charakteristice, perspektivám a postupu při implementaci. Tyto teoretické poznatky byly dále využity v projektové části.

Oblastí podnikání společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. je kompletní realizace střech a obchodní činnost. Posuzování výkonnosti ve firmě prozatím probíhá na základě tradičních účetních ukazatelů a žádný z moderních konceptů doposud nebyl implementován.

Analytická část práce se zabývala v prvé řadě PEST analýzou, ve které byly zhodnoceny nejdůležitější legislativní změny, zásadní makroekonomické ukazatele, sociálně-kulturní faktory a technické zázemí společnosti. V rámci Porterova modelu pěti sil byli vymezeni nejbližší konkurenti a jejich přednosti. Pro podnik je kromě stávajících konkurentů ohrožující i snadný vstup nových firem na trh.

Jedním ze stěžejních bodů práce bylo zpracování finanční analýzy. Zjištěné hodnoty daných ukazatelů byly srovnány jak s odvětvím, tak i s konkurenčním podnikem. Ve všech analyzovaných letech bylo překračováno doporučených hodnot běžné likvidity. K financování je využíváno převážně vlastních zdrojů, nicméně použití těch cizích by mělo pozitivní vliv na rentabilitu vlastního kapitálu. Závěrem kapitoly byla společnosti udělena doporučení. V rámci ekonomické přidané hodnoty se potvrdil vývoj hospodaření z finanční analýzy. Hodnotu podnik tvořil v prvním a posledním roce.

Sumarizace zjištěných poznatků byla uvedena v rámci poslední analýzy - SWOT. Silnou stránkou podniku je například dostatečně široký sortiment zboží anebo snaha o neustálé investice, a tím získávání nových zákazníků. Dotace a spolupráce s obcí nebo středními školami může být velkou příležitostí, jak dále růst. Naopak hospodářský pokles nebo možnost nedostatku řemeslníků by firmu mohl vážně ohrozit na existenci.

Projektová část diplomové práce se zabývala zpracováním implementace Balanced Scorecard. Jako první byla vymezena skladba projektového týmu a potřeba spolupráce s externím poradcem během celého procesu. Dále byla objasněna vize a strategie společnosti. Samotná tvorba Balanced Scorecard se skládá z několika kroků. Nejprve byly stanoveny

dílčí strategické cíle v jednotlivých perspektivách a jejich propojení ve strategické mapě. Určeny byly i cílové hodnoty včetně měřítek a strategických akcí. BSC bude rozšířen v celém podniku a integrován do manažerských systémů.

Aby společnost mohla projekt zapracovat do své operativní činnosti, byl rovněž sestaven časový harmonogram, který odhadl trvání celého procesu na šest měsíců. Nezbytné bylo také vymezení předběžných nákladů, které vycházely ze zjištěných reálných cen. S každou změnou v podniku jsou spojeny přínosy a rizika. Mezi hlavní přínosy se řadí například rozvíjení kvalifikace pracovníků, zkvalitnění reportingového systému a především růst hodnoty společnosti. Rizikem naopak může být nepochopení podstaty, ale i časová a finanční náročnost.

Poslední kapitola pro úplnost shrnula nejdůležitější poznatky z vypracovaného návrhu Balanced Scorecard. Firmě byla vyjmenována různá doporučení, aby se následné využívání konceptu pro ni stalo přínosem a nikoliv obtíží.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. 119 s. ISBN 9788024429632.

FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI. 263 s. ISBN 80-7357-084-x.

HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting. 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada Publishing. 234 s. ISBN 978-247-4670-8.

KANTOROVÁ, Kateřina, 2014. *Marketing I: distanční podpora*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice. 77 s. ISBN 978-80-7395-707-0.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2001. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies drive in the new business environment. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press*. 400 s. ISBN 1578512506.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2006. *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies.* Boston, Mass: Harvard Business School Press. 302 s. ISBN 1591396905.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku.* 5. vyd. Praha: Management Press. 261 s. ISBN 978-80-7261-177-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 255 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav a Oldřich VYKYPĚL, 2006. *Strategické řízení: teorie pro praxi.* 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.

KEYES, Jessica, 2011. *Implementing the project management Balanced Scorecard*. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis. 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2008. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1.vyd. Praha: C.H. Beck. 293 s. ISBN 9788071798828.

KISLINGEROVÁ, Eva, 2011. *Nová ekonomika: nové příležitosti?*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 322 s. ISBN 978-80-7400-403-2.

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.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 1 041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem.* 1. vyd. Praha: C.H. Beck. 342 s. ISBN 978-80-7400-538-1.

LUKAČOVIČ, Eva, 2014. *Podnikatelský záměr otevření nové prodejny hobby marketu*. Praha. Závěrečný projekt. Prague International Business School. Vedoucí práce Karel Havlíček.

MARINIČ, Pavel, 2014. *Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance.* 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer. 259 s. ISBN 978-80-7478-405-7.

MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI : přepracované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha: Ekopress. 164 s. ISBN 8086119610.

MAŘÍK, Miloš, 2011a. *Metody oceňování podniku: proces ocenění – základní metody a postupy*. 3. upr. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. 494 s. ISBN 978-80-86929-67-5.

MAŘÍK, Miloš, 2011b. *Metody oceňování podniku pro pokročilé: hlubší pohled na vybrané problémy*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 548 s. ISBN 978 -80-86-929-80-4.

NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha: Grada. 215 s. ISBN 8024701251.

NIVEN, Paul R., 2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley. 318 s. ISBN 0471780499.

PAPULA, Jozef a Zuzana PAPULOVÁ, 2015. *Stratégia a strategický manažment ako nástroje, ktoré umožňujú súperenie i spolužitie Dávida s Goliášom*. 3. upr. vyd. Bratislava: Wolters Kluwer. 277 s. ISBN 978-80-8168-193-6.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana Knápková, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.

RŮČKOVÁ, Petra, 2011. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. 143 s. ISBN 978-80-247-3916-8.

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

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

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck. 121 s. ISBN 8071793671.

ŠULÁK, Milan a Lenka ZAHRADNÍČKOVÁ, 2012. *Rozbor výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita. 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2011. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Professional Publishing. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

TYLL, Ladislav, 2014. *Podniková strategie*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. 273 s. ISBN 978-80-7400-507-7.

UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 190 s. ISBN 978-80-2472-0.

VOCHOZKA, Marek, 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada. 246 s. ISBN 9788024736471.

VYSUŠIL, Jiří, 2004. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku.* Praha: Profess Consulting. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje:

Aktuální prognóza ČNB, © 2015. *Česká národní banka* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza.

Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA, © 2016. *Ministerstvo průmyslu a obchodu*. [online]. Praha [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/cz/infa-cznace.html.

BURGMAN, Roland a Mark Van CLIEAF, 2012. Total Shareholder Return (TSR) and Management Performance: A Performance Metric Appropriately Used, or Mostly Abused? *Rotman International Journal of Pension Management*[online]. **5**(2), 10 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: http://web.b.ebscohost.com.proxy.k.utb.cz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=09f22c15-9e64-46d4-bfef-37752e46e66d%40sessionmgr112&vid=0&hid=105.

Cena benzinu se vrací nad dvacet sedm korun, © 2016d. *ČT24* [online]. Praha [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1740451-cena-benzinu-se-vraci-nad-dvacet-sedm-korun.

Cílování inflace v ČR, © 2016a. *Česká národní banka* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/menova_politika/cilovani.html.

Česká ekonomika mezi nejlepšími v EU, rychleji roste jen Malta, © 2015. *ČT24* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1639999-ceska-ekonomika-mezi-nejlepsimi-v-eu-rychleji-roste-jen-malta.

ČESKO, 2008. Zákon č. 561/2004 ze dne 2. září 2008. In: *Sbírka zákonů České republiky* [online]. Částka 103, s. 4868 [cit. 2016-04-05]. Dostupné z: http://www.msmt.cz/dokumenty/uplne-zneni-zakona-c-561-2004-sb.

Členové cechu, © 2011. *Cech klempířů, pokrývačů a tesařů* [online]. Česká republika [cit. 2016-03-13]. Dostupné z: http://www.cech-kpt.cz/cz/clenove-cechu/?kategorie=vsechny&strana=5.

ČNB ponechává úrokové sazby beze změny, potvrdila kurzový závazek, © 2016c. *Česká národní banka* [online]. Praha [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/verejnost/pro_media/tiskove_zpravy_cnb/2016/20160204_menove_rozhodnuti.html.

Ekonomika a účetnictví, © 2016. *TopLektoři* [online]. Česká republika [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.toplektori.cz/lektori/index-1.html?page=lektori&module=default&oblast=9&did=7ccfff2e30fc82b3a434eac8a07a07958725e6ab.

Ekonomika rostla víc, než statistici odhadovali. Stoupla o 4,7 procenta, © 2016a. *ČT 24* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1655476-ekonomika-rostla-vic-nez-statistici-odhadovali-stoupla-o-47-procenta.

FIBÍROVÁ, Jana a Kateřina KNOROVÁ, 2014. Vnitřně propojený systém ukazatelů řízení výkonnosti podniku. *Český finanční a účetní časopis* [online]. Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, (4): 157 - 165 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: http://www.vse.cz/cfuc/431.

Finanční analýza podnikové sféry, © 2011 - 2014. *Ministerstvo průmyslu a obchodu* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.mpo.cz/dokument157262.html.

Germany - Economic Indicators, © 2016. *Trading Economics* [online]. [cit. 2016-02-01]. Dostupné z: http://www.tradingeconomics.com/germany/indicators.

GIANNOPOULOS, George et al., 2013. The use of the Balanced Scorecard in Small Companies. *International Journal of Business and Management* [online].**8**(14), 22 [cit. 2016-01-26]. ISSN 1833-3850. Dostupné z: http://eprints.kingston.ac.uk/30288/1/Khansalar-E-30288.pdf.

HÁJKOVÁ, Gabriela, 2014. Nový občanský zákoník: Velký přehled změn. In: *Měšec* [online]. Praha, 2.1.2014 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.mesec.cz/clanky/novy-obcansky-zakonik-velky-prehled-zmen/.

HICP - inflation rate, © 2015. *EUROSTAT* [online]. Evropská unie [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/table.do?tab=table&init=1&language=en&pcode=tec00118&plugin=1.

Historie firmy, © 2016. *Zlínmat* [online]. Zlín [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.zlinmat.cz/2004/index.htm.

CHYTAS, Panagiotis, Michael GLYKAS a George VALIRIS, 2011. A proactive balanced scorecard. *International Journal of Information Management* [online]. **31**(5): 460 - 468 [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: http://www.sciencedirect.com.proxy.k.utb.cz/science/article/pii/S0268401210001908%20A%20proactive%20balanced%20scorecard.

JACKSON, Ted. 10 Companies Using the Balanced Scorecard (and Why). In: *Celar point strategy* [online]. USA, 7. 4. 2015 [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: https://www.clearpointstrategy.com/companies-using-the-balanced-scorecard/.

Kolokvium – průzkum prognóz makroekonomického vývoje ČR (2015–2018), © 2015a. *Ministerstvo financí České republiky* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce/2015/40-kolokvium-pruzkum-prognoz-makroekono-23314.

Kontakty, © 2016a. *Klempos* [online]. Březolupy [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://shop.klempos.cz/kontakty.html.

Kurzy devizového trhu, © 2003 - 2016. *Česká národní banka* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/devizovy_trh/kurzy_devizoveho_trhu/denni_kurz.jsp.

Kvalifikované řemeslo láká čím dál méně lidí, poptávka roste po hodinových manželích, © 2016b. *ČT24* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1666327-kvalifikovane-remeslo-laka-cim-dal-mene-lidi-poptavka-roste-po-hodinovych.

MACEK, Karel, 2015. *Program rozvoje obce Březolupy na období 2015 - 2020.* [online]. Zlín [cit. 2016-02-07]. Dostupné z: http://www.brezolupy.cz/www/index.php?option=com_content&view=article&id=5306:program-rozvoje-obce-2015-2012-k-pipominkovani&catid=49:uedni-deska&Itemid=57.

MALINA, Mary A., 2013. The Evolution of a Balanced Scorecard. *Journal of Applied Business Research* [online]. **3**(29), 12 [cit. 2016-01-26]. Dostupné z: http://search.proquest.com/docview/1370363951?pq-origsite=summon.

Minimální mzda se od ledna zvedne o 700 na 9 900 korun. Uškodíte zaměstnancům, varují vládu firmy, © 2015. *Hospodářské noviny* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://byznys.ihned.cz/c1-64485040-minimalni-mzda-se-od-ledna-zvedne-o-700-na-9900-korun-uskodite-zamestnancum-varuji-vladu-firmy.

Minimální mzda se zvyšuje o 700 Kč, někomu se ale zvýší mnohem více, © 2015. *Měšec* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.mesec.cz/clanky/minimalni-mzda-se-zvysuje-o-700-kc-nekomu-se-ale-zvysi-vice/.

Národní účty – 4. čtvrtletí 2012, © 2013. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2016-02-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/cri/narodni-ucty-4-ctvrtleti-2012-8hccjyjqan.

Nejnovější ekonomické údaje, © 2016. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2016-04-04]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace.

Novela zákona o účetnictví, © 2016. *Podnikatel* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.podnikatel.cz/clanky/novela-zakona-o-ucetnictvi-od-roku-2016/.

Od ledna začíná kontrolní hlášení DPH a elektronická komunikace, © 2015. *Investiční web* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.investicniweb.cz/zpravy-z-trhu/2015/12/27/od-ledna-zacina-kontrolni-hlaseni-dph-a-elektronicka-komunikace/.

O firmě, © 2008. *STATO střechy* [online]. Napajedla [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.statostrechy.cz/firma.htm.

Praktický Balanced Scorecard, © 2016. *LBMS, s.r.o.*[online]. Česká republika [cit. 2016-2-22]. Dostupné z: http://www.lbms.cz/kurzy/enterprise/prakticky-balanced-scorecard/.

Průměrná hrubá měsíční mzda a medián mezd - mezikrajské srovnání, © 2014 - 2016. *Český statistický úřad* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z:

https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/index.jsf?page=vystup-objekt-parametry&evo=&str=&udIdent=&pvo=MZD07&pvoch=&zo=N&vyhltext=&verze=-1&nahled=N&sp=A&nuid=&zs=&skupId=&pvokc=&filtr=G~F_M~F_Z~F_R~F_P~_S~_null_null_&katalog=30852&z=T.

Přehled nejdůležitějších změn pro občany na rok 2016, © 2015. *Finanční správa* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.financnisprava.cz/cs/dane-a-pojistne/novinky/2015/prehled-nejdulezitejsich-zmen-pro-obcany-6940.

Přehled o vývoji částek minimální mzdy, © 2015. *Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/871.

RIGBY, Darrell a Barbara Bilodeau, 2015. Management and Tools 2015. In: *Bain and Company* [online]. [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_2015.pdf.

Risk Premium for Other Markets, © 2011 - 2016. *Damodaran Online* [online]. New York [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: http://pages.stern,nyu.edu/~adamodar/.

Ropa se propadla pod třicet dolarů. Pokles cen prospívá českým domácnostem i většině firem, © 2016c. *ČT24* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.ceskatelevize.cz/ct24/ekonomika/1656142-ropa-se-propadla-pod-tricet-dolaru-pokles-cen-prospiva-ceskym-domacnostem-i.

Sazby daně z přidané hodnoty, © 2016. *Účetní kavárna* [online]. Praha [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky/sazby-dane-z-pridane-hodnoty/.

Sazby DPH, © 2016. *Jak podnikat* [online]. Praha [cit. 2016-01-27]. Dostupné z: http://www.jakpodnikat.cz/dph-sazby.php.

Sazby PRIBOR - měsíční a roční průměry, © 2016b. *Česká národní banka* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: https://www.cnb.cz/cs/financni_trhy/penezni_trh/pribor/prumerne_form.jsp.

Sdělení Ministerstva financí k aplikaci některých ustanovení zákona č. 221/2015 Sb., kterým se mění zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, a některé další zákony, © 2015b. *Ministerstvo financí* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/ucetnictvi-a-ucetnictvi-statu/ucetnictvi/legislativa-v-ucetnictvi/2015/sdeleni-ministerstva-financi-k-aplikaci-23139.

Společnost KLEMPOS – STŘECHY, s.r.o., © 2016b. *Klempos* [online]. Březolupy [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://web.klempos.cz/.

Strategické řízení, © 2015. *Klug Solutions* [online]. Česká republika [cit. 2015-12-18]. Dostupné z: http://www.klugsolutions.cz/znalostni-baze/strategicke-rizeni.htm.

Technologické vybavení, © 2016. *STŘECHY 92* [online]. Zlín [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.strechy92.cz/technologicke-vybaveni.html.

Total Beta By Industry Sector, © 2011 - 2016. *Damodaran Online* [online]. New York [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: http://pages.stern,nyu.edu/~adamodar/.

Úplný výpis z obchodního rejstříku, © 2016. *Justice* [online]. Praha [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=674703&typ=UPLNY.

Úvod - ROMAX CZ, © 2016. *ROMAX CZ* [online]. Topolná [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.romaxcz.net/uvod.

Winter 2016 Economic Forecast: Weathering new challenges, © 2016. *European Commission* [online]. Evropská unie [cit. 2016-01-24]. Dostupné z: http://ec.europa.eu/economy_finance/eu/forecasts/2016_winter_forecast_en.htm#.

Zpráva o inflaci I/2016, © 2016d. *Česká národní banka* [online]. Praha [cit. 2016-02-05]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/miranda2/export/sites/www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2016/2016_I/download/ZOI_I_2016_shrnuti.pdf.

Ostatní zdroje:

KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o., 2011 - 2014. *Účetní závěrka*.

Společnost A, 2011 - 2014. *Účetní závěrka.*

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BSC	Balanced Scorecard
CAPM	Capital Asset Pricing Model
CF	Cash flow
CF ROI	Cash Flow Return on Investment
CROGA	Cash Return on Gross Assets
CZ	Cizí zdroje
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Časové rozlišení
ČZ	Čistý zisk
DCF	Discounted Cash Flow
DM	Dlouhodobý majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty
EAT	Earnings After Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EVA	Economic Value Added
HDP	Hrubý domácí produkt
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Market Value Added
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes

NÚ	Nákladové úroky
OA	Oběžná aktiva
PRIBOR	Prague InterBank Offered Rate
r_e	Náklady na vlastní kapitál
$r_{FinStab}$	Riziková přirážka za finanční stabilitu
r_{finStr}	Riziková přirážka za finanční strukturu
r_{LA}	Riziková přirážka za nižší likvidnost akcie
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROS	Return on Sale
SH	Současná hodnota
TSR	Total Shareholder Return
UM	Úroková míra
VK	Vlastní kapitál
WACC	Weighted Average Cost of Capital
WTI	West Texas Intermediate
XL1, XL2	Koeficient pro výpočet rizika za finanční stabilitu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Perspektiva interních podnikových procesů (Kaplan a Norton, 2007, s. 35) 33
Obr. 2. Pět fází pro implementaci Balanced Scorecard (Horváth, 2002, s. 56) 35
Obr. 3. Příklad strategické mapy (Klug Solutions, © 2015) 37
Obr. 4. Logo společnosti (Klempos, © 2016) 46
Obr. 5. Organizační struktura společnosti (Vlastní zpracování, 2016) 47
Obr. 6. Vývoj 3M PRIBOR (Česká národní banka, © 2016) 53
Obr. 7. Vývoj EVA v odvětví (Vlastní zpracování dle MPO, 2011 - 2014) 59
Obr. 8. Vertikální analýza aktiv (Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti, 2016) 62
Obr. 9. Vertikální analýza pasiv (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016) 64
Obr. 10. Vývoj EAT, EBIT a EBITDA podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016) 67
Obr. 11. Vývoj čistého pracovního kapitálu podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016) 71
Obr. 12. Analýza rentability podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016) 73
Obr. 13. Vývoj ukazatelů likvidity podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016) 78
Obr. 14. Doby obratu v podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016) 79
Obr. 15. SPIDER analýza (Vlastní zpracování, 2016) 81
Obr. 16. Srovnání a vývoj ukazatele EVA (Vlastní zpracování, 2016) 96
Obr. 17. Strategická mapa společnosti (Vlastní zpracování, 2016) 107
Obr. 18. Časový harmonogram projektu (Vlastní zpracování, 2016) 123

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Vývoj kurzu koruny vůči euru (Vlastní zpracování dle ČNB, 2016) 54
Tab. 2. Vývoj jednotlivých druhů výsledku hospodaření KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016) 68
Tab. 3. Vývoj jednotlivých druhů výsledku hospodaření podniku A (Vlastní zpracování podle účetních výkazů konkurenční společnosti, 2016) 68
Tab. 4. Analýza cash flow (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti a programu Stratex, 2016) 69
Tab. 5. Vývoj čistého pracovního kapitálu (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, podniku A a MPO, 2016) 70
Tab. 6. Ukazatele rentability (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, podniku A a MPO, 2016) 72
Tab. 7. Multiplikátor jmění vlastníků (Vlastní zpracování, 2016) 74
Tab. 8. Ukazatele zadluženosti (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, podniku A a MPO, 2016) 74
Tab. 9. Ukazatele likvidity (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, podniku A a MPO, 2016) 76
Tab. 10. Ukazatele aktivity podniku a odvětví (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti a MPO, 2016) 78
Tab. 11. Ukazatele aktivity konkurenčního podniku (Vlastní zpracování podle účetních výkazů konkurenční společnosti, 2016) 80
Tab. 12. Porovnání podniku s odvětvím a konkurentem (Vlastní zpracování, 2016) 80
Tab. 13. Altmanovo Z-skóre (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o., 2016) 82
Tab. 14. Altmanovo Z-skóre podniku A (Vlastní zpracování podle účetních výkazů konkurenční společnosti, 2016) 83
Tab. 15. Index IN05 (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o., 2016) 83
Tab. 16. Index IN05 podniku A (Vlastní zpracování podle účetních výkazů konkurenční společnosti, 2016) 84
Tab. 17. Nedokončené investice (Vlastní zpracování podle účetních výkazů společnosti, 2016) 88

Tab. 18. Nepotřebný DHM (Vlastní zpracování dle odpisových plánů společnosti, 2016) 88
Tab. 19. Krátkodobý finanční majetek (Vlastní zpracování, 2016) 88
Tab. 20. Neúročené závazky (Vlastní zpracování, 2016) 88
Tab. 21. Vymezení NOA v jednotlivých letech (Vlastní zpracování, 2016) 89
Tab. 22. Nákladové úroky (Vlastní zpracování, 2016) 89
Tab. 23. VH z prodeje DM a materiálu (Vlastní zpracování, 2016) 90
Tab. 24. Celkové mimořádné odpisy majetku (Vlastní zpracování, 2016) 90
Tab. 25. Výše NOPAT v jednotlivých letech (Vlastní zpracování, 2016) 90
Tab. 26. Vymezení C v jednotlivých letech (Vlastní zpracování, 2016) 91
Tab. 27. Náklady na cizí kapitál (Vlastní zpracování, 2016) 91
Tab. 28. Stavebnicová metoda (Vlastní zpracování podle MPO, 2016) 92
Tab. 29. Odvození nákladů na vlastní kapitál pomocí průměrné rentability VK (Vlastní zpracování dle MPO, 2016) 92
Tab. 30. Metoda CAPM s náhradními odhady β (Vlastní zpracování dle Damodaran, Aswath, 2016) 93
Tab. 31. Odvození nákladů na VK (Vlastní zpracování, 2016) 93
Tab. 32. Přehled metod stanovení N_{Vk} (Vlastní zpracování, 2016) 93
Tab. 33. Výpočet WACC (Vlastní zpracování, 2016) 94
Tab. 34. WACC v odvětví (Vlastní zpracování dle MPO, 2016) 94
Tab. 35. Výpočet EVA - ekonomický model (Vlastní zpracování, 2016) 95
Tab. 36. Výpočet EVA - účetní model (Vlastní zpracování, 2016) 95
Tab. 37. Silné a slabé stránky (Vlastní zpracování, 2016) 97
Tab. 38. Příležitosti a hrozby (Vlastní zpracování, 2016) 98
Tab. 39. Finanční perspektiva (Vlastní zpracování, 2016) 109
Tab. 40. Zákaznická perspektiva (Vlastní zpracování, 2016) 111
Tab. 41. Perspektiva interních procesů (Vlastní zpracování, 2016) 112
Tab. 42. Perspektiva učení se a růstu (Vlastní zpracování, 2016) 113
Tab. 43. Strategické akce finanční perspektivy (Vlastní zpracování, 2016) 114
Tab. 44. Strategické akce zákaznické perspektivy (Vlastní zpracování, 2016) 115
Tab. 45. Strategické akce perspektivy interních procesů (Vlastní zpracování, 2016) 117
Tab. 46. Strategické akce perspektivy učení se a růstu (Vlastní zpracování, 2016) 118
Tab. 47. Vyčíslení nákladů (Vlastní zpracování, 2016) 124

SEZNAM PŘÍLOH

P I Účetní výkazy společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. - 2012

P II Účetní výkazy společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o. - 2014

P III Účetní výkazy odvětví

P IV Účetní výkazy společnosti A - 2012

P V Účetní výkazy společnosti A - 2014

P VI Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o.

P VII Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o.

P VIII Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty odvětví

P IX Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty odvětví

P X Horizontální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti A

P XI Vertikální analýza rozvahy a výkazu zisku a ztráty společnosti A

P XII Du Pontův rozklad

P XIII Využité vzorce včetně hodnot některých ukazatelů

PŘÍLOHA P I: ÚČETNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI KLEMPOS - STŘECHY, S.R.O. - 2012

Obsahuje závazný výčet informací uvedený ve vyhlášce MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	25577491

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
Klimentská 1215/26
110 00 Praha 1

01-07-2013

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období: běžném 1	Skutečnost v účetním období: minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	62151	71860
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	53254	60069
*	Obchodní marže	03	8897	11791
II.	Výkony	04	11575	15650
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	11541	15804
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1	-177
3.	Aktivace	07	33	23
B.	Výkonová spotřeba	08	11484	12991
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	5695	6273
2.	Služby	10	5789	6718
*	Přidaná hodnota	11	8988	14450
C.	Osobní náklady	12	5533	4965
C. 1.	Mzdové náklady	13	3944	3606
2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1311	1169
4.	Sociální náklady	16	278	190
D.	Daně a poplatky	17	79	94
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1772	1437
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	60	14
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	51	
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	9	14
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. NPO	25	202	-1798
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	158	143
H.	Ostatní provozní náklady	27	294	363
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
	Provozní výsledek hospodaření	30	1326	9546

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných osob. a v úč. jedn. pod podst. vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	1	3
N.	Nákladové úroky	43	129	164
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	92	79
O.	Ostatní finanční náklady	45	173	217
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
	Finanční výsledek hospodaření	48	-209	-299
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	253	1777
Q. 1.	- splatná	50	253	1777
2.	- odložená	51		
	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	864	7470
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S. 1.	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	864	7470
	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	1117	9247

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
20.6.2013	

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.:
s.r.o.		

Obsahuje závazný výčet informací uvedený ve vyhlášce MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2012

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2012	12	25574931

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
Klimentská 1215/26
110 00 Praha 1

01-07-2013

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účetní období Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Minulé úč. období Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	63116	-12689	50427	49880
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	27651	-11954	15697	13539
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007				
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	27651	-11954	15697	13539
B. II. 1.	Pozemky	014	498		498	321
2.	Stavby	015	19724	-6562	13162	12264
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	7179	-5392	1787	843
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	250		250	111
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládaná osoba nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				

Označení	AKTIVA	řádek	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	031	34895	-735	34160	35830
C. I.	Zásoby	032	20097		20097	23369
C. I. 1.	Materiál	033	31		31	62
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	135		135	135
3.	Výrobky	035				
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	12		12	12
5.	Zboží	037	19919		19919	23160
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	18		18	18
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	18		18	18
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	14311	-735	13576	10068
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	12588	-735	11853	9899
2.	Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	1568		1568	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	79		79	91
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	76		76	78
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	469		469	2375
C. IV. 1.	Peníze	059	380		380	630
2.	Účty v bankách	060	89		89	1745
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	570		570	511
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	570		570	505
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				6

Označení a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	50427	49880
A.	Vlastní kapitál	068	42709	41844
A. I.	Základní kapitál	069	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách společností	077		
5.	Rozdíly z přeměn společností	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	10	10
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	41735	34264
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	42188	34717
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-453	-453
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	864	7470
B.	Cizí zdroje	088	7519	7916
B. I.	Rezervy	089		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	090		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	091		
3.	Rezerva na daň z příjmů	092		
4.	Ostatní rezervy	093		
B. II.	Dlouhodobé závazky	094	1801	1801
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	095		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	096		
3.	Závazky - podstatný vliv	097		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	098	1300	1300
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	099		
6.	Vydané dluhopisy	100		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	101		
8.	Dohadné účty pasivní	102		
9.	Jiné závazky	103	501	501
10.	Odložený daňový závazek	104		

Tisk © Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

Označení a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účt. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	105	5718	6115
B. III. 1.	Závazky z obchodního styku	106	4991	4137
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	107		
3.	Závazky - podstatný vliv	108		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	109	21	21
5.	Závazky k zaměstnancům	110	218	267
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	111	142	168
7.	Stát - daňové závazky a dotace	112	86	1337
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	113	214	148
9.	Vydané dluhopisy	114		
10.	Dohadné účty pasivní	115	15	16
11.	Jiné závazky	116	31	21
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	117		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	118		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	119		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	120		
C. I.	Časové rozlišení	121	199	120
C. I. 1.	Výdaje příštích období	122	199	120
2.	Výnosy příštích období	123		

Sestaveno dne:	Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky nebo podpisový záznam fyzické osoby, která je účetní jednotkou
20.6.2013	

Právní forma účetní jednotky:	Předmět podnikání:	Pozn.
s.r.o.		

HAP Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

PŘÍLOHA P II: ÚČETNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI KLEMPOS - STŘECHY, S.R.O. - 2014

Obsahuje závazný výčet informací uvedený ve vyhlášce MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

1 x příslušnému finančnímu úřadu

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	1 2	2 5 5 7 4 9 3 1

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
PRAHA 1 Klimentská
11000

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období: běžném 1	Skutečnost v účetním období: minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	66353	57858
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	56973	48990
+	Obchodní marže	03	9380	8868
II.	Výkony	04	19178	13901
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	19301	12944
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-135	-13
3.	Aktivace	07	12	970
B.	Výkonová spotřeba	08	16382	13212
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	7109	5496
2.	Služby	10	9273	7716
+	Přidaná hodnota	11	12176	9557
C.	Osobní náklady	12	5364	4947
C. 1.	Mzdové náklady	13	3788	3527
2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace	14		
3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1246	1142
4.	Sociální náklady	16	330	278
D.	Daně a poplatky	17	114	123
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2133	1782
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	14	60
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		42
2.	Tržby z prodeje materiálu	21	14	18
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22		
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opr. pol. v prov. oblasti a komplex. NPO	25	126	160
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	332	177
H.	Ostatní provozní náklady	27	463	1100
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4322	1682

Tisk (c) Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

Označení		TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
				běžném	minulém
a		b	c	1	2
VI		Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J		Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII		Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII	1	Výnosy z podílů v ovládaných osob. a v úč. jedn. pod podst. vlivem	34		
	2	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
	3	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII		Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K		Náklady z finančního majetku	38		
IX		Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L		Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M		Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X		Výnosové úroky	42	3	8
N		Nákladové úroky	43	103	105
XI		Ostatní finanční výnosy	44	30	76
O		Ostatní finanční náklady	45	112	207
XII		Převod finančních výnosů	46		
P		Převod finančních nákladů	47		
*		Finanční výsledek hospodaření	48	-182	-228
Q		Daň z příjmů za běžnou činnost	49	858	307
Q	1	- splatná	50	858	307
	2	- odložená	51		
**		Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3282	1147
XIII		Mimořádné výnosy	53		
R		Mimořádné náklady	54		
S		Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55		
S	1	- splatná	56		
	2	- odložená	57		
*		Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***		Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	3282	1147
****		Výsledek hospodaření před zdaněním	61	4140	1454

Sestaveno dne: 21.6.2015	Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce
Sestavil: Ing. Ludmila Šura	Jana Jufenová - jednatelka
Telefon:	
E-mail:	

Právní forma účetní jednotky	Předmět podnikání	Pozn.
s.r.o.	stavební, obchodní činnost	

Obsahuje závazný výčet informací uvedený ve vyhlášce MF 500/2002 Sb.

Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně s doručením daňového přiznání za daň z příjmů

I. x příslušnému finančnímu úřadu

ROZVAHA
v plném rozsahu

ke dni 31.12.2014

(v celých tisících Kč)

Rok	Měsíc	IČ
2014	12	25574931

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
KLEMPOS - STŘECHY, s.r.o.

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání liší-li se od bydliště
PRAHA 1 Klimentská 11000

Označení a	AKTIVA b	řádek c	Běžné účetní období Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Minulé úč. období Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	72295	-15923	56372	52856
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	34723	-14903	19820	16349
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004				
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007				
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	34723	-14903	19820	16349
B. II. 1.	Pozemky	014	608		608	498
2.	Stavby	015	19909	-7730	12179	11298
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	016	9767	-7173	2594	1562
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	4439		4439	2991
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023				
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná osoba nebo ovládající osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. maj.	030				

Tisk © Atlas consulting spol. s r. o. Ostrava

Označení	AKTIVA	řádek	Běžné účetní období			Minulé úč. období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	031	37394	-1020	36374	36183
C. I.	Zásoby	032	20697		20697	19498
C. I. 1.	Materiál	033	48		48	19
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034				135
3.	Výrobky	035				
4.	Mláďata a ostatní zvířata a jejich skupiny	036	39		39	39
5.	Zboží	037	20610		20610	19305
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	21		21	18
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044	21		21	18
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	16285	-1020	15265	14877
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	15774	-1020	14754	13566
2.	Pohledávky- ovládaná nebo ovládající osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	84		84	740
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	183		183	517
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	244		244	54
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	391		391	1790
C. IV. 1.	Peníze	059	70		70	105
2.	Účty v bankách	060	321		321	1685
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	178		178	324
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	177		177	322
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	1		1	2

Označení a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM	067	56372	52856
A.	Vlastní kapitál	068	47138	43856
A. I.	Základní kapitál	069	100	100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	100	100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	077		
5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací	078		
6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	079		
A. III.	Fondy ze zisku	080	10	10
A. III. 1.	Rezervní fond	081	10	10
2.	Statutární a ostatní fondy	082		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	43746	42599
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	43746	42599
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		
3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let	086		
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	087	3282	1147
A. V. 2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	088		
B.	Cizí zdroje	089	9045	8563
B. I.	Rezervy	090		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	091		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	092		
3.	Rezerva na daň z příjmů	093		
4.	Ostatní rezervy	094		
B. II.	Dlouhodobé závazky	095	1801	1801
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	096		
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	097		
3.	Závazky - podstatný vliv	098		
4.	Závazky ke společníkům	099	1300	1300
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	100		
6.	Vydané dluhopisy	101		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	102		
8.	Dohadné účty pasivní	103		
9.	Jiné závazky	104	501	501
10.	Odložený daňový závazek	105		

Označení a	PASIVA b	řádek c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky	106	7244	6762
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	107	6102	6108
2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	108		
3.	Závazky - podstatný vliv	109		
4.	Závazky ke společníkům	110	27	22
5.	Závazky k zaměstnancům	111	223	233
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	112	137	139
7.	Stát - daňové závazky a dotace	113	700	85
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	114		138
9.	Vydané dluhopisy	115		
10.	Dohadné účty pasivní	116	34	15
11.	Jiné závazky	117	21	22
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	118		
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	119		
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	120		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	121		
C. I.	Časové rozlišení	122	189	437
C. I. 1.	Výdaje příštích období	123	189	437
2.	Výnosy příštích období	124		

Sestaveno dne 21.6.2015 Sestavil Ing. Ludmila Šurá Telefon E-mail	Člen statutárního orgánu, jehož podpisový záznam byl připojen k účetní závěrce Jana Juřenová- jednatelka
Právní forma účetní jednotky s.r.o.	Předmět podnikání stavebni, obchodni činnost
	Pozn.

PŘÍLOHA P III: ÚČETNÍ VÝKAZY ODVĚTVÍ

Výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Tržby za zboží	121 315	92 183	70 334	545
Náklady na prodané zboží	73 510	81 713	41 336	274
Obchodní marže	**47 805**	**10 469**	**28 998**	**270**
Výkony	**8 662 720**	**8 553 695**	**7 204 317**	**4 422 679**
Tržby za vlastní výrobky	1 811 140	1 551 154	1 195 785	851 335
Tržby za služby	6 711 789	6 932 064	6 092 338	3 628 505
Změna stavu zásob vlastní činnosti	124 875	51 883	-111 427	-72 100
Aktivace	14 916	18 593	27 620	14 940
Výkonová spotřeba	**5 847 812**	**5 874 783**	**5 033 286**	**3 096 297**
Přidaná hodnota	**2 862 713**	**2 689 381**	**2 200 028**	**1 326 653**
Osobní náklady	2 022 498	1 840 811	1 393 693	806 429
Mzdy	1 399 104	1 309 514	974 114	560 517
Soc. a zdr. pojištění	606 280	479 461	374 127	224 020
Ostatní osobní náklady	17 114	51 837	45 453	21 892
Provozní výsledek hospodaření	**412 129**	**670 646**	**489 133**	**460 875**
Finanční výsledek hospodaření	**30 652**	**7 342**	**11 232**	**25 299**
Výsledek hospodaření před zdaněním	381 477	663 304	477 900	489 614
Daň z příjmů splatná	134 534	163 948	152 369	97 010
Výsledek hospodaření za účetní období	**246 944**	**499 357**	**325 531**	**392 604**

Rozvaha (v tis. Kč)	2011	2012	2013	2014
Aktiva celkem	**12 308 184**	**11 036 829**	**11 226 834**	**9 516 643**
Dlouhodobý majetek	**6 429 695**	**4 782 352**	**4 663 105**	**4 348 091**
Dlouhodobý nehmotný a	6 188 288	4 498 598	4 260 158	4 081 007
Dlouhodobý finanční majetek	241 407	283 753	402 947	267 084
Oběžná aktiva	**5 758 886**	**6 133 879**	**6 390 776**	**5 095 738**
Zásoby	708 007	693 667	693 976	536 217
Materiál	349 517	314 236	239 764	250 547
Nedokončená výroba, polotovary, zvířata	295 610	362 951	441 526	255 618
Výrobky	16 611	3 269	540	1 591
Zboží	46 269	13 211	12 146	28 462
Pohledávky dlouhodobé a krátkodobé	3 592 182	4 326 926	4 110 001	3 239 462
Krátkodobý finanční majetek	1 458 697	1 113 286	1 586 800	1 320 059
Časové rozlišení	**119 603**	**120 598**	**172 953**	**72 813**
Pasiva celkem	**12 308 184**	**11 036 829**	**11 226 834**	**9 516 643**
Vlastní kapitál	**6 136 069**	**6 683 117**	**6 934 925**	**6 469 199**
Základní kapitál	4 083 009	3 594 986	3 741 999	2 969 164
Čistý zisk	246 944	499 357	325 531	392 604
Nerozdělený zisk + fondy	1 806 116	2 588 774	2 867 395	3 107 431
Cizí kapitál	**6 087 762**	**4 292 695**	**4 100 494**	**3 021 974**
Rezervy	1 390 251	501 534	249 275	308 612
Dlouhodobé závazky	972 913	572 511	630 098	781 850
Krátkodobé závazky	2 756 545	2 192 615	2 258 574	1 487 580
Bankovní úvěry (dlouhodobé + krátkodobé)	968 053	1 026 035	962 547	443 932
Dlouhodobé bankovní úvěry	352 307	352 337	407 183	236 680
Krátkodobé bankovní úvěry	615 746	673 698	555 364	207 252
Ostatní pasiva	**84 353**	**61 016**	**191 414**	**25 470**

PŘÍLOHA P IV: ÚČETNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI A - 2012

a	b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období: běžném 1	Skutečnost v účetním období: minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	11	6 068
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	10	1 293
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	1	4 775
II.	Výkony (ř. 05 + 06 + 07)	04	61 205	100 835
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	62 120	101 670
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-915	-835
II. 3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	50 194	73 601
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	31 218	46 145
B. 2.	Služby	10	18 976	27 456
+	Přidaná hodnota (. 03 + 04 - 08)	11	11 012	32 009
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	13 383	15 514
C. 1.	Mzdové náklady	13	9 733	11 356
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		1
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	3 262	3 688
C. 4.	Sociální náklady	16	388	469
D.	Daně a poplatky	17	358	403
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 609	5 633
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	2 880	1 917
III. 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	95	25
III. 2	Tržby z prodeje materiálu	21	2 785	1 892
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	2 461	1 946
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2	Prodaný materiál	24	2 461	1 946
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25	-362	326
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	634	231
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 983	898
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 11 - 12 - 17- 18 + 19 - 22 - (+/-25) + 26 - 27 + (-28) - (-29))	30	-8 906	9 437

a	b	řádku c	běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33		
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+	41		
X.	Výnosové úroky	42	78	178
N.	Nákladové úroky	43	1 150	1 111
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	68	147
O.	Ostatní finanční náklady	45	108	65
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - (+/- 41) + 42 - 43 + 44 - 45 + (- 46) - (- 47)]	48	-1 112	-851
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49		1 100
Q. 1.	- splatná	50		1 100
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost . 30 + 48 - 49)	52	-10 018	7 486
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55		
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření *. 53 - 54 - 55)	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	-10 018	7 486
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	-10 018	8 586

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	Běžné účetní období			Minulé úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 31 + 63) = ř. 67	001	82 451	-20 671	61 780	83 273
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 13 + 23)	003	56 251	-19 975	36 276	41 179
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 až 12)	004	630	-478	152	124
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006				
3.	Software	007	630	-478	152	124
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill (+/-)	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010				
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 14 až 22)	013	55 621	-19 497	36 124	41 055
B. II. 1.	Pozemky	014	146		146	146
2.	Stavby	015	28 911	-2 483	26 428	27 437
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	26 564	-17 014	9 550	13 472
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019				
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 24 až 30)	023				
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	024				
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládací a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 32 + 39 + 48 + 58)	031	25 732	-898	25 038	41 739
C. I.	Zásoby (ř. 33 až 38)	032	4 379		4 379	5 319
C. I. 1.	Materiál	033	3 637		3 637	3 631
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	742		742	1 688
3.	Výrobky	035				
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037				
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky (ř. 40 až 47)	039				-809
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				-811
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	043				2
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky (ř. 49 až 57)	048	20 206	-696	19 510	30 773
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	18 154	-696	17 458	30 050
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	1 817		1 817	4
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	235		235	478
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057				241
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 59 až 61)	058	1 147		1 147	6 456
C. IV. 1.	Peníze	059	1 113		1 113	1 192
2.	Účty v bankách	060	34		34	5 264
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení (ř. 64 až 66)	063	468		468	355
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	378		378	355
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066	90		90	

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 68 + 85 + 118) = ř. 001	067	61 780	63 273
A.	Vlastní kapitál (ř. 69 + 73 + 78 + 81 + 84)	068	34 930	44 948
A. I.	Základní kapitál (ř. 70 až 72)	069	400	400
A. I. 1.	Základní kapitál	070	400	400
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu (+/-)	072		
A. II.	Kapitálové fondy (ř. 74 až 77)	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	077		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku (ř. 79 až 80)	078	40	40
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	079	40	40
2.	Statutární a ostatní fondy	080		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 82 + 83)	081	44 508	37 022
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	082	44 508	37 022
2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	083		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - 69 - 73 - 78 - 81 - 85 - 118) = ř. 50 výkazu zisku a ztráty	084	-10 018	7 486
B.	Cizí zdroje (ř. 86 + 91 + 102 + 114)	085	26 699	37 753
B. I.	Rezervy (ř. 87 až 90)	086		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	087		
2.	Rezerva na důchody a podobné závazky	088		
3.	Rezerva na daň z příjmů	089		
4.	Ostatní rezervy	090		
B. II.	Dlouhodobé závazky (ř. 92 až 101)	091	11 700	11 700
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	092		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	093	11 700	11 700
3.	Závazky - podstatný vliv	094		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	095		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	096		
6.	Vydané dluhopisy	097		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	098		
8.	Dohadné účty pasivní	099		
9.	Jiné závazky	100		
10.	Odložený daňový závazek	101		

Označení a	PASIVA b	Číslo řádku c	Stav v běžném účet. období 5	Stav v minulém účet. období 6
B. III.	Krátkodobé závazky (ř. 102 až 112)	102	13 254	22 891
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	103	8 192	13 492
2.	Závazky - ovládací a řídicí osoba	104		
3.	Závazky - podstatný vliv	105		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	106	431	761
5.	Závazky k zaměstnancům	107	587	818
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	108	343	374
7.	Stát - daňové závazky a dotace	109	50	1 313
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	110	339	3 562
9.	Vydané dluhopisy	111		
10.	Dohadné účty pasivní	112	68	55
11.	Jiné závazky	113	3 244	2 516
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci (ř. 114 až 116)	114	1 745	3 162
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	115	1 745	3 162
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	116		
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	117		
C. I.	Časové rozlišení (ř. 118 až 119)	118	151	572
C. I. 1.	Výdaje příštích období	119	151	63
2.	Výnosy příštích období	120		509

PŘÍLOHA P V: ÚČETNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI A - 2014

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
I.	Tržby za prodej zboží		219
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží		101
+	Obchodní marže		118
II.	Výkony	56039	63404
II.1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	56086	63722
II.2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	-47	-318
II.3.	Aktivace		
B.	Výkonová spotřeba	44409	48608
B.1.	Spotřeba materiálu a energie	30223	32921
B.2.	Služby	14186	15687
+	Přidaná hodnota	11630	14914
C.	Osobní náklady	9385	10608
C.1.	Mzdové náklady	6860	6474
C.2.	Odměny členům orgánů obchodní korporace		1373
C.3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2305	2552
C.4.	Sociální náklady	220	209
D.	Daně a poplatky	273	390
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	5201	5287
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	591	394
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	15	82
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	576	312
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	297	613
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku		167
F.2.	Prodaný materiál	297	446
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	254	291
IV.	Ostatní provozní výnosy	453	538
H.	Ostatní provozní náklady	544	1311
V.	Převod provozních výnosů		
I.	Převod provozních nákladů		
*	Provozní výsledek hospodaření	-3280	-2654
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů		
J.	Prodané cenné papíry a podíly		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku		
VII.1.	Výnosy z podílů v ovládaných osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem		
VII.2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů		
VII.3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku		
K.	Náklady z finančního majetku		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti		

	Název položky	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
X.	Výnosové úroky	66	87
N.	Nákladové úroky	466	623
XI.	Ostatní finanční výnosy	36	226
O.	Ostatní finanční náklady	100	86
XII.	Převod finančních výnosů		
P.	Převod finančních nákladů		
*	Finanční výsledek hospodaření	-464	-396
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost		12
Q.1.	- splatná		12
Q.2.	- odložená		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-3744	-3062
XIII.	Mimořádné výnosy		
R.	Mimořádné náklady		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti		
S.1.	- splatná		
S.2.	- odložená		
*	Mimořádný výsledek hospodaření		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-3744	-3062
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	-3744	-3050

					období netto
		1	2	3	4
	AKTIVA CELKEM	75767	27546	48221	56738
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	53843	26370	27473	31961
B.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	630	582	48	86
B.I.1.	Zřizovací výdaje				
B.I.2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje				
B.I.3	Software	630	582	48	86
B.I.4.	Ocenitelná práva				
B.I.5.	Goodwill				
B.I.6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	53213	25788	27425	31875
B.II.1.	Pozemky	146		146	146
B.II.2.	Stavby	29112	4513	24599	25377
B.II.3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	23955	21275	2680	5289
B.II.4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
B.II.5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
B.II.6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek				1063
B.II.8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.III.	Dlouhodobý finanční majetek				
B.III.1.	Podíly - ovládaná osoba				
B.III.2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
B.III.3	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba, podstatný vliv				
B.III.5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	21652	1176	20476	24465
C.I.	Zásoby	4893		4893	3566
C.I.1.	Materiál	3826		3826	3519
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary				47
C.I.3.	Výrobky				
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
C.I.5.	Zboží				
C.I.6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	1067		1067	
C.II.	Dlouhodobé pohledávky				
C.II.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				

	AKTIVA	brutto	korekce	netto	minulé období netto
		1	2	3	4
C.II.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.II.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.II.4.	Pohledávky za společníky				
C.II.5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy				
C.II.6.	Dohadné účty aktivní				
C.II.7.	Jiné pohledávky				
C.II.8.	Odložená daňová pohledávka				
C.III.	Krátkodobé pohledávky	13252	1176	12076	16810
C.III.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	12794	1176	11618	15786
C.III.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba				
C.III.3.	Pohledávky - podstatný vliv				
C.III.4.	Pohledávky za společníky				
C.III.5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
C.III.6.	Stát - daňové pohledávky	171		171	823
C.III.7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	287		287	201
C.III.8.	Dohadné účty aktivní				
C.III.9.	Jiné pohledávky				
C.IV.	Krátkodobý finanční majetek	3507		3507	4089
C.IV.1.	Peníze	461		461	979
C.IV.2.	Účty v bankách	3046		3046	3110
C.IV.3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
C.IV.4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek				
D.I.	Časové rozlišení	272		272	312
D.I.1.	Náklady příštích období	272		272	238
D.I.2.	Komplexní náklady příštích období				
D.I.3.	Příjmy příštích období				74

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
	PASIVA CELKEM	48221	56738
A.	Vlastní kapitál	28124	31868
A.I.	Základní kapitál	400	400
A.I.1.	Základní kapitál	400	400
A.I.2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)		
A.I.3.	Změny základního kapitálu		
A.II.	Kapitálové fondy		
A.II.1.	Ážio		
A.II.2.	Ostatní kapitálové fondy		
A.II.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
A.II.4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací		
A.II.5.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací		
A.II.6.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací		
A.III.	Fondy ze zisku	40	40
A.III.1.	Rezervní fond	40	40
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		
A.IV.	Výsledek hospodaření minulých let	31428	34490
A.IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	31428	34490
A.IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let		
A.IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let		
A.V.1.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	-3744	-3062
A.V.2.	Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)		
B.	Cizí zdroje	20035	24744
B.I.	Rezervy		
B.I.1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
B.I.2.	Rezerva na důchody a podobné závazky		
B.I.3.	Rezerva na daň z příjmů		
B.I.4.	Ostatní rezervy		
B.II.	Dlouhodobé závazky	9700	11700
B.II.1.	Závazky z obchodních vztahů		
B.II.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	9700	11700
B.II.3.	Závazky - podstatný vliv		
B.II.4.	Závazky ke společníkům		

B.II.3.	Závazky - podstatný vliv		
B.II.4.	Závazky ke společníkům		
B.II.5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
B.II.6.	Vydané dluhopisy		
B.II.7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
B.II.8.	Dohadné účty pasivní		
B.II.9.	Jiné závazky		
B.II.10.	Odložený daňový závazek		
B.III.	Krátkodobé závazky	9941	11603
B.III.1.	Závazky z obchodních vztahů	5249	7171
B.III.2.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba		
B.III.3.	Závazky - podstatný vliv		
B.III.4.	Závazky ke společníkům	402	431
B.III.5.	Závazky k zaměstnancům	482	504
B.III.6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	259	275
B.III.7.	Stát - daňové závazky a dotace	52	39
B.III.8.	Krátkodobé přijaté zálohy		
B.III.9.	Vydané dluhopisy		
B.III.10.	Dohadné účty pasivní	62	31
B.III.11.	Jiné závazky	3435	3152
B.IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	394	1441

	PASIVA	běžné účetní období	minulé účetní období
		1	2
B.IV.1.	Bankovní úvěry dlouhodobé		1441
B.IV.2.	Krátkodobé bankovní úvěry	394	
B.IV.3.	Krátkodobé finanční výpomoci		
C.I.	Časové rozlišení	62	126
C.I.1.	Výdaje příštích období	62	126
C.I.2.	Výnosy příštích období		

PŘÍLOHA P VI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY A VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI KLEMPOS - STŘECHY, S.R.O.

Položky aktiv (v tis. Kč) Netto	2011	2012	2012/2011 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Aktiva celkem	49 880	50 427	1	52 856	5	56372	7
Dlouhodobý majetek	13 539	15 697	16	16 349	4	19 820	21
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	13 539	15 697	16	16 349	4	19 820	21
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	35 830	34 160	-5	36 183	6	36 374	1
Zásoby	23 369	20 097	-14	19 498	- 3	20 697	6
Dlouhodobé pohledávky	18	18	0	18	0	21	17
Krátkodobé pohledávky	10 068	13 576	35	14 877	10	15 256	3
Krátkodobý finanční majetek	2 375	469	-80	1 790	282	391	-78
Časové rozlišení	511	570	12	324	-43	178	-45

Položky pasiv (v tis. Kč)	2011	2012	2012/2011 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Pasiva celkem	49 880	50 427	1	52 856	5	56372	7
Vlastní kapitál	41 844	42 709	2	43 856	3	47138	7
Základní kapitál	100	100	0	100	0	100	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0
Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10	10	0	10	0	10	0
VH min. let	34 264	41 735	22	42 599	2	43746	3
VH běžného úč. období	7 470	864	-88	1 147	33	3 282	186
Cizí zdroje	7 916	7 519	-5	8 563	14	9045	6
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	1801	1801	0	1 801	0	1801	0
Krátkodobé závazky	6 115	5 718	-6	6 762	18	7244	7
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	120	199	66	437	120	189	-57

Položky výnosů (v tis. Kč)	2011	2012	2012/2011 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Výnosy celkem	87 749	74 037	-16	72 080	-3	85 910	19
Tržby za prodej zboží	71 860	62 151	-14	57 858	-7	66 353	15
Výkony (1+2)	**15 650**	**11 575**	**-26**	**13 901**	**20**	**19 178**	**38**
Tržby za vl. výrobky a služby (1)	15 804	11 541	-27	12 944	12	19 301	49
Změna stavu zásob + aktivace (2)	-154	34	-122	957	2 715	-123	-113
Tržby z prodeje DM a materiálu	14	60	329	60	0	14	-77
Ostatní provozní výnosy	143	158	10	177	12	332	88
Finanční výnosy	82	93	13	84	-10	33	-61

Položky nákladů (v tis. Kč)	2011	2012	2012/2013 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Náklady celkem	80 279	73 173	-9	70 933	-3	82 628	16
Náklady na prodané zboží	60 069	53 254	-11	48 990	-8	56 973	16
Výkonová spotřeba	12 991	11 484	-12	13 212	15	16 382	24
Osobní náklady	4 965	5 533	11	4 947	-11	5 364	8
Daně a poplatky	94	79	-16	123	56	114	-7
Odpisy DHM a DNM	1 437	1 772	23	1 782	1	2 133	20
Ostatní provozní náklady	363	294	-19	1 100	274	463	-58
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	- 1 798	202	-111	160	-21	126	-21
Finanční náklady	381	302	-21	312	3	215	-31
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 777	253	-86	307	21	858	179

PŘÍLOHA P VII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY A VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI KLEMPOS - STŘECHY, S.R.O.

Položky aktiv (v tis. Kč) Netto	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Aktiva celkem	49 880	100	50 427	100	52 856	100	56 372	100
Dlouhodobý majetek	13 539	27	15 697	31	16 349	31	19 820	35
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0,0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	13 539	27	15 697	31	16 349	31	19 820	35
Dlouhodobý finanční majetek	0,00	0	0,0	0	0,0	0	0	0
Oběžná aktiva	35 830	72	34 160	68	36 183	68	36 374	65
Zásoby	23 369	47	20 097	40	19 498	37	20 697	37
Dlouhodobé pohledávky	18	0	18	0	18	0	21	0
Krátkodobé pohledávky	10 068	20	13 576	27	14 877	28	15 256	27
Krátkodobý finanční majetek	2 375	5	469	1	1 790	3	391	1
Časové rozlišení	511	1	570	1	324	1	178	0

Položky pasiv (v tis. Kč)	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Pasiva celkem	49 880	100	50 427	100	52 856	100	56 372	100
Vlastní kapitál	41 844	84	42 709	85	43 856	83	47138	84
Základní kapitál	100	0	100	0	100	0	100	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní fondy	10	0	10	0	10	0	10	0
VH min. let	34 264	69	41 735	83	42 599	81	43746	78
VH běžného úč. období	7 470	15	864	2	1 147	2	3 282	6
Cizí zdroje	7 916	16	7 519	15	8 563	16	9045	16
Rezervy	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0	0
Dlouhodobé závazky	1801	4	1801	4	1 801	3	1801	3
Krátkodobé závazky	6 115	12	5 718	11	6 762	13	7244	13
Bankovní úvěry a výpomoci	0	0	0	0	0	0	0	0
Časové rozlišení	120	0	199	0	437	1	189	0

Položky výnosů (v tis. Kč)	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Výnosy celkem	87 749	100	74 037	100	72 080	100,0	85 910	100
Tržby za prodej zboží	71 860	82	62 151	84	57 858	80	66 353	77
Výkony (1+2)	**15 650**	**18**	**11 575**	**16**	**13 901**	**19**	**19 178**	**22**
Tržby za vl. výrobky a služby (1)	15 804	18	11 541	16	12 944	18	19 301	22
Změna stavu zásob + aktivace (2)	-154	0	34	0	957	1	-123	0
Tržby z prodeje DM a materiálu	14	0	60	0	60	0	14	0
Ostatní provozní výnosy	143	0	158	0	177	0	332	0
Finanční výnosy	82	0	93	0	84	0	33	0

Položky nákladů (v tis. Kč)	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Náklady celkem	80 279	100	73 173	100	70 933	100	82 628	100
Náklady na prodané zboží	60 069	75	53 254	73	48 990	69	56 973	69
Výkonová spotřeba	12 991	16	11 484	16	13 212	19	16 382	20
Osobní náklady	4 965	6	5 533	8	4 947	7	5 364	6
Daně a poplatky	94	0	79	0	123	0	114	0
Odpisy DHM a DNM	1 437	2	1 772	2	1 782	3	2 133	3
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	- 1 798	-2	202	0	160	0	126	0
Ostatní provozní náklady	363	0	294	0	1 100	2	463	1
Finanční náklady	381	0	302	0	312	0	215	0
Daň z příjmů za běžnou činn.	1 777	2	253	0	307	0	858	1

PŘÍLOHA P VIII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY A VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY ODVĚTVÍ

Položky aktiv (v tis. Kč) Netto	2011	2012	2012/2011 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Aktiva celkem	**12 308 184**	**11 036 829**	**-10**	**11 226 834**	**2**	**9 516 643**	**-15**
Dlouhodobý majetek	6 429 695	4 782 352	-26	4 663 105	- 2	4 348 091	- 7
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majetek	6 188 288	4 498 598	-27	4 260 158	- 5	4 081 007	- 4
Dlouhodobý finanční majetek	241 407	283 753	18	402 947	42	267 084	-34
Oběžná aktiva	5 758 886	6 133 879	7	6 390 776	4	5 095 738	-20
Zásoby	708 007	693 667	-2	693 976		536 217	-23
Dlouhodobé pohledávky a krátkodobé pohledávky	3 592 182	4 326 926	20	4 110 001	- 5	3 239 462	-21
Krátkodobý finanční majetek	1 485 697	1 113 286	-25	1 586 800	43	1 320 059	-17
Časové rozlišení	119 603	120 598	1	172 953	43	72 813	-58

Položky pasiv (v tis. Kč)	2011	2012	2012/2011 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Pasiva celkem	**12 308 184**	**11 036 829**	**-10**	**11 226 834**	**2**	**9 516 643**	**-15**
Vlastní kapitál	6 136 069	6 683 117	9	6 934 925	4	6 469 199	-7
Základní kapitál	4 083 009	3 594 986	-12	3 741 999	4	2 969 164	-21
Čistý zisk	246 944	499 357	102	325 531	-35	392 604	21
Nerozdělený zisk + fondy	1 806 116	2 588 774	43	2 867 395	11	3 107 431	8
Cizí zdroje	6 087 762	4 292 695	-29	4 100 494	-4	3 021 974	-26
Rezervy	1 390 251	501 534	-64	249 275	-50	308 612	24
Dlouhodobé závazky	972 913	572 511	-41	630 098	10	781 850	24
Krátkodobé závazky	2 756 545	2 192 615	-20	2 258 574	3	1 487 580	-34
Bankovní úvěry a výpomoci (dlouhodobé + krátkodobé)	968 053	1 026 035	6	962 547	-6	443 932	-54
Ostatní pasiva	84 353	61 016	-28	191 414	214	25 470	-87

Položky výnosů a nákladů (v tis. Kč)	2011	2012	2012/2011 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Výnosy celkem	**8 784 035**	**8 645 878**	**-2**	**7 274 650**	**-16**	**4 423 224**	**-39**
Tržby za prodej zboží	121 315	92 183	-24	70 334	-24	545	-99
Výkony (1+2)	**8 662 720**	**8 553 695**	**-1**	**7 204 317**	**-16**	**4 422 679**	**-39**
Tržby za vl. výrobky a služby (1)	8 552 929	8 483 219	-1	7 288 124	-14	4 479 839	-39
Změna stavu zásob + aktivace (2)	139 971	70 476	-50	- 83 807	-219	-57 160	-32
Náklady celkem	**8 078 354**	**7 961 256**	**-1**	**6 620 684**	**-17**	**4 000 010**	**-40**
Náklady na prodané zboží	73 510	81 713	11	41 336	-49	274	-99
Výkonová spotřeba	5 847 812	5 874 783	0	5 033 286	-14	3 096 297	-38
Osobní náklady	2 022 498	1 840 811	-9	1 393 693	-24	806 429	-42
Daň z příjmů - splatná	134 534	163 948	22	152 369	-7	97 010	-36

PŘÍLOHA P IX: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY A VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY ODVĚTVÍ

Položky aktiv (v tis. Kč) Netto	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Aktiva celkem	**12 308 184**	**100**	**11 036 829**	**100**	**11 226 834**	**100**	**9 516 643**	**100**
Dlouhodobý majetek	6 429 695	52	4 782 352	43	4 663 105	42	4 348 091	46
Dlouhodobý nehmotný a hmotný majet	6 188 288	50	4 498 598	41	4 260 158	38	4 081 007	43
Dlouhodobý finanční majetek	241 407	2	283 753	3	402 947	4	267 084	3
Oběžná aktiva	5 758 886	47	6 133 879	56	6 390 776	57	5 095 738	54
Zásoby	708 007	6	693 667	6	693 976	6	536 217	6
Dlouhodobé pohledávky a krátkodobé pohledávky	3 592 182	29	4 326 926	39	4 110 001	37	3 239 462	34
Krátkodobý finanční majetek	1 485 697	12	1 113 286	10	1 586 800	14	1 320 059	14
Časové rozlišení	119 603	1	120 598	1	172 953	2	72 813	1

Položky pasiv (v tis. Kč)	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Pasiva celkem	**12 308 184**	**100**	**11 036 829**	**100**	**11 226 834**	**100**	**9 516 643**	**100**
Vlastní kapitál	6 136 069	50	6 683 117	61	6 934 925	62	6 469 199	68
Základní kapitál	4 083 009	33	3 594 986	33	3 741 999	33	2 969 164	31
Čistý zisk	246 944	2	499 357	5	325 531	3	392 604	4
Nerozdělený zisk + fondy	1 806 116	15	2 588 774	23	2 867 395	26	3 107 431	33
Cizí zdroje	6 087 762	49	4 292 695	39	4 100 494	37	3 021 974	32
Rezervy	1 390 251	11	501 534	5	249 275	2	308 612	3
Dlouhodobé závazky	972 913	8	572 511	5	630 098	6	781 850	8
Krátkodobé závazky	2 756 545	22	2 192 615	20	2 258 574	20	1 487 580	16
Bankovní úvěry a výpomoci (dlouhodobé + krátkodobé)	968 053	8	1 026 035	9	962 547	9	443 932	5
Ostatní pasiva	84 353	1	61 016	1	191 414	2	25 470	0

Položky výnosů a nákladů (v tis. Kč)	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Výnosy celkem	**8 784 035**	**100**	**8 645 878**	**100**	**7 274 650**	**100,0**	**4 423 224**	**100**
Tržby za prodej zboží	121 315	1	92 183	1	70 334	1	545	0
Výkony (1+2)	**8 662 720**	**99**	**8 553 695**	**99**	**7 204 317**	**99**	**4 422 679**	**100**
Tržby za vl. výrobky a služby (1)	8 522 929	97	8 483 219	98	7 288 124	100	4 479 839	101
Změna stavu zásob + aktivace (2)	139 791	2	70 476	1	- 83 807	-1	-57 160	-1
Náklady celkem	**8 078 354**	**92**	**7 961 256**	**92**	**6 620 684**	**91**	**4 000 010**	**90**
Náklady na prodané zboží	73 510	1	81 713	1	41 336	1	274	0
Výkonová spotřeba	5 847 812	72	5 874 783	74	5 033 286	76	3 096 297	77
Osobní náklady	2 022 498	25	1 840 811	23	1 393 693	21	806 429	20
Daň z příjmů - splatná	134 534	2	163 948	3	152 369	2	97 010	2

PŘÍLOHA P X: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY A VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI A

Položky aktiv (v tis. Kč) Netto	2011	2012	2012/2011 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Aktiva celkem	83 273	61 780	-26	56 738	- 8	48221	-15
Dlouhodobý majetek	41 179	36 276	-12	31 961	-12	27 473	-14
Dlouhodobý nehmotný majetek	124	152	0	86	0	48	0
Dlouhodobý hmotný majetek	41 055	36 124	-12	31 875	-12	27 425	-14
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	41 739	25 036	-40	24 465	- 2	20 476	-16
Zásoby	5 319	4 379	-18	3 566	-19	4 893	37
Dlouhodobé pohledávky	-809	0	-100	0		0	0
Krátkodobé pohledávky	30 773	19 510	-37	16 810	-14	12 076	-28
Krátkodobý finanční majetek	6 456	1 147	-82	4 089	256	3 507	-14
Časové rozlišení	355	468	32	238	-49	272	14

Položky pasiv (v tis. Kč)	2011	2012	2012/2011 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Pasiva celkem	83 273	61 780	-26	56 738	-8	48 221	-15
Vlastní kapitál	44 948	34 930	-22	28 124	-19	31 868	13
Základní kapitál	400	400	0	400	0	400	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0
Rezervní fond, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	40	40	0	40	0	40	0
VH min. let	37 022	44 508	20	34 490	-23	31428	-9
VH běžného úč. období	7 486	-10 018	-234	-3 062	-69	-3 744	22
Cizí zdroje	37 753	26 699	-29	24 744	-7	20 035	-19
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	11700	11700	0	11 700	0	9 700	-17
Krátkodobé závazky	22 891	13 254	-42	11 603	-12	9 941	-14
Bankovní úvěry a výpomoci	3 162	1 745	-45	1 441	-17	394	-73
Časové rozlišení	572	151	-74	126	-17	62	-51

Položky výnosů (v tis. Kč)	2011	2012	2012/2011 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Výnosy celkem	109 376	64 876	-41	64 868	0	57 185	-12
Tržby za prodej zboží	6 068	11	-100	219	1891	0	-100
Výkony (1+2)	**100 835**	**61 205**	**-39**	**63 404**	**4**	**56 039**	**-12**
Tržby za vl. výrobky a služby (1)	101 670	62 120	-39	63 722	3	56 086	-12
Změna stavu zásob + aktivace (2)	-835	-915	10	-318	-65	-47	-85
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 917	2 880	50	394	-86	591	50
Ostatní provozní výnosy	231	634	174	538	-15	453	-16
Finanční výnosy	325	146	-55	313	114	102	-67

Položky nákladů (v tis. Kč)	2011	2012	2012/2013 Změna v %	2013	2013/2012 Změna v %	2014	2014/2013 Změna v %
Náklady celkem	99 944	72 433	-28	67 305	-7	60 632	-10
Náklady na prodané zboží	1 293	10	-99	101	910		-100
Výkonová spotřeba	73 601	50 194	-32	48 608	-3	44 409	-9
Osobní náklady	15 514	13 383	-14	10 608	-21	9 385	-12
Daně a poplatky	403	358	-11	390	9	273	-30
Odpisy DHM a DNM	5 633	5 609	0	5 287	-6	5 201	-2
Ostatní provozní náklady	898	1 983	121	1 311	-34	544	-59
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	326	-362	-211	291	-180	254	-13
Finanční náklady	1 176	1 258	7	709	-44	566	-20
Daň z příjmů za běžnou činnost	1 100	0	-100	0	0	0	0

PŘÍLOHA P XI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY A VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI A

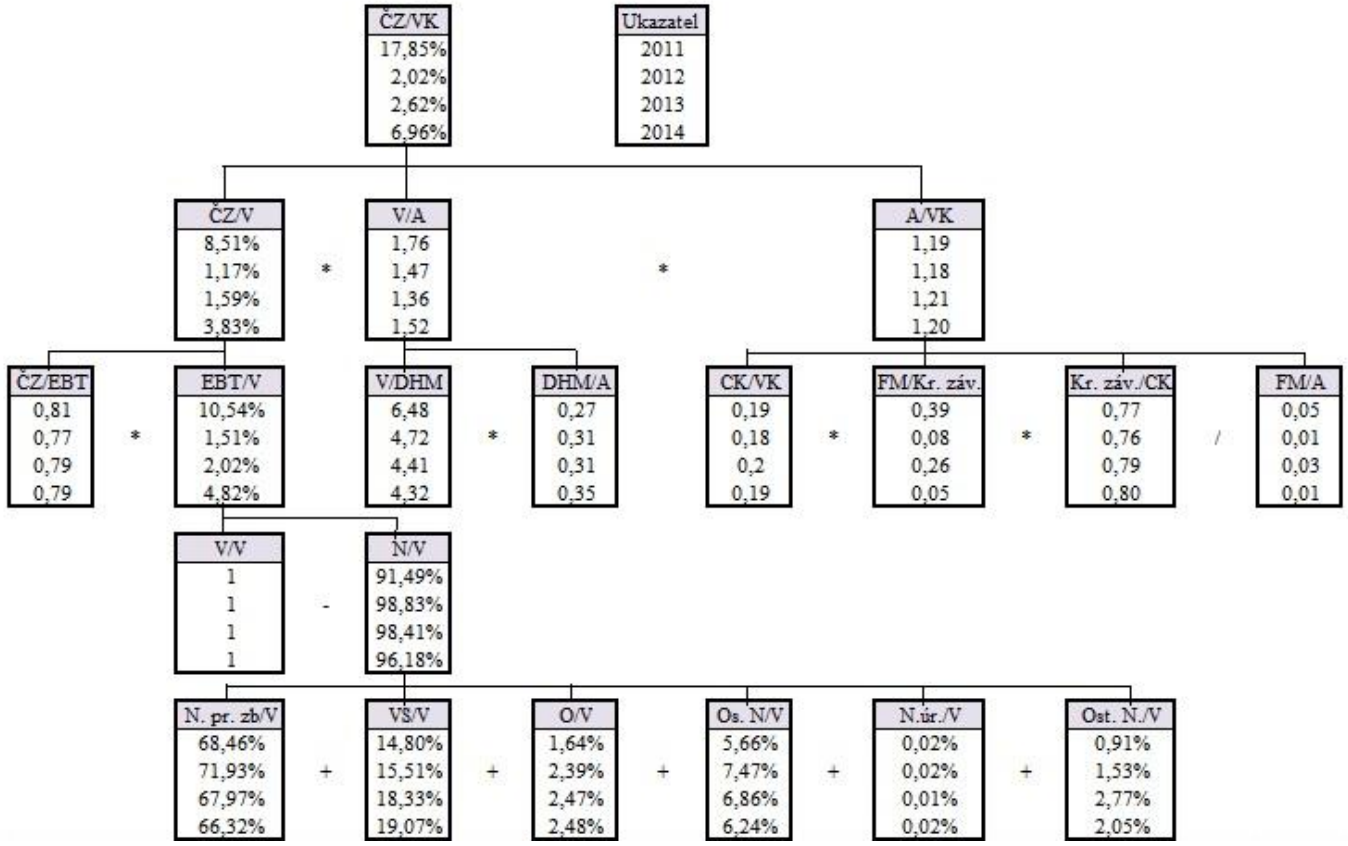
Položky aktiv (v tis. Kč) Netto	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Aktiva celkem	83 273	100	61 780	100	56 738	100	48 221	100
Dlouhodobý majetek	41 179	49	36 276	59	31 961	56	27 473	57
Dlouhodobý nehmotný majetek	124	0	152	0	86	0	48	0
Dlouhodobý hmotný majetek	41 055	49	36 124	58	31 875	56	27 425	57
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0
Oběžná aktiva	41 739	50	25 036	41	24 465	43	20 476	42
Zásoby	5 319	6	4 379	7	3 566	6	4 893	10
Dlouhodobé pohledávky	-809	-1	0,00	0	0,00	0	0,00	0
Krátkodobé pohledávky	30 773	37	19 510	32	16 810	30	12 076	25
Krátkodobý finanční majetek	6 456	8	1 147	2	4 089	7	3 507	7
Časové rozlišení	355	0	468	1	238	0	272	1

Položky pasiv (v tis. Kč)	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Pasiva celkem	83 273	100	61 780	100	56 738	100	48 221	100
Vlastní kapitál	44 948	54	34 930	57	28 124	50	31 868	66
Základní kapitál	400	0	400	1	400	1	400	1
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní fondy	40	0	40	0	40	0	40	0
VH min. let	37 022	44	44 508	72	34 490	61	31 428	65
VH běžného úč. období	7 486	9	-10 018	-16	-3 062	-5	-3 744	-8
Cizí zdroje	37 753	45	26 699	43	24 744	44	20 035	42
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	11 700	14	11 700	19	11 700	21	9 700	20
Krátkodobé závazky	22 891	27	13 254	21	11 603	20	9 941	21
Bankovní úvěry a výpomoci	3 162	4	1 745	3	1 441	3	394	0
Časové rozlišení	572	1	151	0	126	0	62	0

Položky výnosů (v tis. Kč)	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Výnosy celkem	109 376	100	64 876	100	64 868	100,0	57 185	100
Tržby za prodej zboží	6 068	6	11	0	219	0	0	0
Výkony (1+2)	**100 835**	**92**	**61 205**	**94**	**63 404**	**98**	**56 039**	**98**
Tržby za vl. výrobky a služby (1)	101 670	93	62 120	96	63 722	98	56 086	98
Změna stavu zásob + aktivace (2)	-835	-1	-915	-1	-318	0	-47	0
Tržby z prodeje DM a materiálu	1 917	2	2 880	4	394	1	591	1
Ostatní provozní výnosy	231	0	634	1	538	1	453	1
Finanční výnosy	325	0	146	0	313	0	102	0

Položky nákladů (v tis. Kč)	2011		2012		2013		2014	
	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %	Absolutní hodnota	Podíl v %
Náklady celkem	99 944	100	72 433	100	67 305	100	60 632	100
Náklady na prodané zboží	1 293	1	10	0	101	0		0
Výkonová spotřeba	73 601	74	50 194	69	48 608	72	44 409	73
Osobní náklady	15 514	16	13 383	18	10 608	16	9 385	15
Daně a poplatky	403	0	358	0	390	1	273	0
Odpisy DHM a DNM	5 633	6	5 609	8	5 287	8	5 201	9
Změna stavu rezerv a OP v provozní oblasti	898	1	1 983	3	1 311	2	544	1
Ostatní provozní náklady	326	0	-362	0	291	0	254	0
Finanční náklady	1 176	1	1 258	2	709	1	566	1
Daň z příjmů za běžnou činn.	1 100	1	0	0	0	0	0	0

PŘÍLOHA P XII: DU PONTŮV ROZKLAD



PŘÍLOHA P XIII: VYUŽITÉ VZORCE VČETNĚ HODNOT NĚKTERÝCH UKAZATELŮ

1) FINANČNÍ ANALÝZA

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje

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

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

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

Celková zadluženost = $\frac{Cizí\ zdroje}{Aktiva}$

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

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

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem = $\frac{Vlastní\ kapitál}{Dlouhodobý\ majetek}$

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobým kapitálem = $\frac{Dlouhodobý\ kapitál}{Dlouhodobý\ majetek}$

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

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

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

Obrat aktiv = $\frac{Tržby}{Aktiva}$

Obrat zásob = $\frac{Tržby}{Zásoby}$

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

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

Doba obratu aktiv = $\frac{Aktiva}{Tržby} * 360$

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

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

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

Produktivita práce = $\frac{Osobní\ náklady}{Přidaná\ hodnota}$

- Vývoj ukazatele produktivity práce:

Ukazatel (v %)	2011	2012	2013	2014
Osobní náklady/Přidaná hodnota	34	62	52	44

Altmanovo Z-skóre = 1,2 * X_1 + 1,4 * X_2 + 3,3 * X_3 + 0,6 * X_4 + 1,0 * X_5

kde:

X_1 = Čistý pracovní kapitál/Aktiva

X_2 = Nerozdělený zisk/Aktiva

X_3 = EBIT/Aktiva

X_4 = Vlastní kapitál / Cizí zdroje

X_5 = Tržby/Aktiva

Index IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E

kde:

A = Aktiva/Cizí kapitál

B = EBIT/Nákladové úroky

C = EBIT/ Celková aktiva

D = Celkové výnosy/Celková aktiva

E = Oběžná aktiva/Krátkodobé závazky a úvěry

2) EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA

Ekonomický model: EVA = NOPAT - WACC * C (NOA)

Účetní model: EVA = ČZ - r_e * VK

WACC = $N_{CK} * \frac{CK}{C} + N_{VK} * \frac{VK}{C}$

Náklady na vlastní kapitál

Stavebnicový model

- Náklady na vlastní kapitál: $r_e = r_f + r_{LA} + r_{Podnikatelské} + r_{FinStab} + r_{FinStr}$
- **Riziková přirážka za finanční stabilitu ($r_{FinStab}$)**
  - Když L3 ≤ XL1, pak $r_{FinStab}$ = 10 %
  - když L3 ≥ XL2, pak $r_{FinStab}$ = 0 %
  - když XL1< L3< XL2, pak $r_{FinStab} = \frac{(XL2-L3)^2}{(XL2-XL1)^2} * 0{,}1$

Doporučení pro individuální aplikaci metodiky dle MPO:

- Hodnota XL1≥ 1
- hodnota XL2≤ 2,5

(Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2014)

- **Riziková přirážka za podnikatelské riziko (r_{pod})**
  - Položíme X1 = UZ/A * UM
  - Když EBIT/A > X1, pak r_{pod} = minimální hodnota této přirážky v odvětví
  - když EBIT/A < 0, pak r_{pod} = 10 %
  - když 0<EBIT/A<X1, pak $r_{pod} = 0{,}1 * \frac{(X1-EBIT/A)^2}{X1^2}$

(Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014, 2014)

- Výpočet odhadnuté úrokové míry:

Sazba/ přirážka (v %)	2011	2012	2013	2014
rf	3,51	2,31	2,26	1,58
EBIT/NÚ	57,18	9,66	14,85	41,19
Rating	AAA	AA	AAA	AAA
Riziková přirážka	0,50	1,15	0,40	0,40
Odhadnutá úroková sazba	**4,01**	**3,46**	**2,66**	**1,98**

– $WACC = r_f + r_{LA} + r_{Podnikatelské} + r_{FinStab}$

Metoda CAPM

– β zadlužená: $\beta_z = \beta_n * [1 + (1 - T)] * \frac{CK_0}{VK_0}]$
– náklady na vlastní kapitál: $r_e = r_f + \beta_z * Riziková\ prémie$