

Projekt implementace BSC na úrovni dceřiných společností ve vybrané firmě

Bc. Angelika Ondriášová

Diplomová práce
2019

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví
akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Angelika Ondriášová**
Osobní číslo: **M17022**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt implementace BSC na úrovni dceřiných společností ve vybrané firmě**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se hodnocení výkonnosti podniku se zaměřením na model Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte potenciál v kaskádování metody BSC v dceřiných společnostech firmy.
- Vypracujte projekt implementace modelu BSC na vybraných úrovních společnosti.
- Zhodnoťte přínosy a rizika týkající se implementace systému BSC v navržené podobě.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, S. Robert, NORTON, P. David. Efektivní systém řízení organizace. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978 - 807261-203-1.

KAPLAN, S. Robert, NORTON, P. David. The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, c2001, 400 s. ISBN 1578512506.

NIVEN, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, c2006, 318 s. ISBN 0471780499. ISSN 0471780499.

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

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Přemysl Pálka, Ph.D.**
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka 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

Jméno a příjmení:

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem této diplomové práce je navrhnout implementaci metody hodnocení výkonnosti podniku Balanced Scorecard do dceřiných společností na základě modelu BSC vytvořeného pro mateřskou společnost. Diplomová práce je složena ze dvou částí. První, teoretická část je zaměřena na zpracování literárních zdrojů pojednávajících o výkonnosti podniku se zaměřením na model Balanced Scorecard. Druhá, praktická část obsahuje strategickou a finanční analýzu podniku. Na tuto část navazuje koncept věnovaný implementaci BSC. Úspěšná implementace modelu BSC zahrnuje stanovení strategií dceřiných společností, vytvoření strategických map, zvolení ukazatelů a stanovení očekávaných hodnot. V závěru práce jsou zhodnocena rizika implementace, se zvážením nákladové náročnosti projektu.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, strategie, výkonnost, perspektivy, strategická mapa

ABSTRACT

The main aim of this thesis is to propose the implementation of the Balanced Scorecard performance evaluation method to the subsidiaries based on the BSC model developed for the parent company. The thesis is nsisted of two parts. The first, theoretical part is focused on the processing of literary sources dealing with the performance of the company with a focus on the Balanced Scorecard. The second, practical part contains the strategic and financial analysis of the company. This part is followed by a concept devoted to BSC implementation. The successful implementation of the BSC model involves the determining of subsidiary strategies, the creation of strategic maps, the selection of indicators and the determination of expected values. At the end of the work, the risks of implementation are evaluated, considering the cost of the project.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy, performance, perspectives, strategy map

Zde bych ráda poděkovala Ing. Přemyslu Pálkovi, Ph.D. za odborné vedení této práce.

Velké díky patří také generálnímu řediteli společnosti za věnovaný čas, ochotu a poskytnutí potřebných podkladů, které byly k vypracování práce nezbytné.

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	13
1.1 FINANČNÍ ANALÝZA	13
1.2 MODERNÍ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	14
1.3 KOMPLEXNÍ METODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	15
2 BALANCED SCORECARD	17
2.1 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	17
2.1.1 Finanční perspektiva	17
2.1.2 Zákaznická perspektiva	18
2.1.3 Perspektiva interních procesů	20
2.1.4 Perspektiva učení se a růstu	21
2.2 PŘÍNOSY METODY BALANCED SCORECARD	22
2.3 OMEZENÍ A BARIÉRY METODY BSC.....	22
2.4 IMPLEMENTACE SYSTÉMU BALANCED SCORECARD	24
2.4.1 Vytvoření organizačního rámce pro implementaci	25
2.4.2 Vyjasnění strategie	27
2.4.3 Tvorba Balanced Scorecard	28
2.4.4 Řízení rozšíření	32
2.4.5 Zajištění plynulého nasazení	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	35
3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	36
3.1 VITAR SPORT.....	37
3.2 VITAR VETERINAE	37
3.3 VITAR SLOVAKIA	37
3.4 SPOLEČNOST MAXPHARMA SERVIS	37
4 STRATEGICKÁ ANALÝZA	39
4.1 PEST ANALÝZA	39
4.1.1 Politické a legislativní prostředí	39
4.1.2 Ekonomické prostředí	39
4.1.3 Sociální prostředí	40
4.1.4 Technologické prostředí.....	41
4.2 PORTER ANALÝZA	42
4.2.1 Stávající konkurence	42
4.2.2 Nová konkurence	43
4.2.3 Vliv odběratelů (zákazníků).....	43
4.2.4 Vliv dodavatelů	43
4.2.5 Substituční produkty	43
4.3 SWOT ANALÝZA	45
5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI VITAR	47

5.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY	47
5.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	48
5.3	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	48
5.4	ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU	49
5.5	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	50
5.6	ANALÝZA LIKVIDITY	51
5.7	ANALÝZA RENTABILITY	52
5.8	ANALÝZA AKTIVITY	52
6	FINANČNÍ ANALÝZA DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI MAXPHARMA.....	53
6.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY	53
6.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	53
6.3	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	54
6.4	ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU	55
6.5	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	56
6.6	ANALÝZA LIKVIDITY	57
6.7	ANALÝZA RENTABILITY	57
6.8	ANALÝZA AKTIVITY	58
6.9	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA).....	58
6.9.1	Vymezení čistých operativních aktiv – NOA (C)	58
6.9.2	Vymezení čistého operativního zisku (NOPAT)	60
6.9.3	Výpočet váženého průměru nákladů na kapitál (WACC).....	61
6.9.4	Výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA	64
7	FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI VITAR SLOVAKIA.....	65
7.1	ANALÝZA MAJETKOVÉ A FINANČNÍ STRUKTURY	65
7.2	ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY	65
7.3	ANALÝZA VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	66
7.4	ANALÝZA ČISTÉHO PRACOVNÍHO KAPITÁLU	67
7.5	ANALÝZA ZADLUŽENOSTI	68
7.6	ANALÝZA LIKVIDITY	69
7.7	ANALÝZA RENTABILITY	69
7.8	ANALÝZA AKTIVITY	70
7.9	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA (EVA).....	71
7.9.1	Vymezení čistých operativních aktiv – NOA (C)	71
7.9.2	Vymezení čistého operativního zisku – NOPAT	73
7.9.3	Výpočet váženého průměru nákladů na kapitál (WACC).....	75
7.9.4	Výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA	77
8	IMPLEMENTACE METODY BSC DO DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ.....	78
8.1	ZAVEDENÍ BALANCED SCORECARD VE SPOLEČNOSTI MAXPHARMA	79
	Strategie dceřiné společnosti Maxpharma	79
8.1.1	Finanční perspektiva	80
8.1.2	Zákaznická perspektiva	81
8.1.3	Perspektiva učení se a růstu	82
8.1.4	Perspektiva interních procesů	83

8.1.5	Vybudování vztahů příčin a následků	85
8.1.6	Zvolení měřítek	86
8.2	ZAVEDENÍ BALANCED SCORECARD VE SPOLEČNOSTI VITAR SLOVAKIA	88
8.2.1	Strategie dceřiné společnosti VITAR Slovakia.....	89
8.2.2	Retail	90
8.2.3	Lékárny	96
8.2.4	Alternativní prodej	103
8.2.5	Produktivita firmy a zaměstnanci.....	109
8.3	HARMONOGRAM PROJEKTU	113
8.4	ZAJIŠTĚNÍ NEPŘETRŽITÉHO POUŽÍVÁNÍ.....	114
8.5	NÁKLADOVÉ ZHODNOCENÍ PROJEKTU	114
8.6	RIZIKA IMPLEMENTACE BSC DO DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ	115
8.7	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ	115
ZÁVĚR		118
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....		119
MONOGRAFICKÉ PUBLIKACE		119
INTERNETOVÉ ZDROJE		120
OSTATNÍ ZDROJE		122
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....		123
SEZNAM OBRÁZKŮ		124
SEZNAM GRAFŮ		125
SEZNAM TABULEK.....		126
SEZNAM PŘÍLOH.....		131

ÚVOD

Společnosti jsou v dnešní době pod velkým tlakem, jelikož se stále zvyšují nároky zákazníků i zaměstnanců a neustále se měnícími podmínkami na trhu. Pro firmy je rovněž velmi důležité, aby si udržely konkurenční schopnost, jelikož vzniká stále nová konkurence a stávající konkurence se stává silnější. K tomu společnostem pomáhají různá měřítka výkonnosti společnosti. Řízení a měření výkonnosti je klíčové ve všech podnikových činnostech. Měřítka je však celá řada a na firmě samotné je zvolit nejvhodnější metriky právě pro její účely. Spousta firem se zaměřovala převážně na finanční ukazatele vycházející z klasického účetnictví, které v mnoha případech může zkreslovat realitu v podniku. Vhodným nástrojem pro měření výkonnosti ve společnosti je ukazatel EVA, který bere v úvahu nejen náklady na cizí kapitál, který musí společnost reálně platit, ale rovněž náklady na vlastní kapitál, které ovlivňují výši ekonomického výsledku hospodaření. Oproti klasickému účetnictví bere rovněž v potaz majetek, který podle české legislativy v účetnictví nemusí být evidován, například leasing. Ovšem ještě komplexnější metodou řízení výkonnosti společnosti je metoda Balanced Scorecard, která bere v úvahu nejen finanční ukazatele, ale rovněž i ukazatele nefinanční. Důležité u této metody je, aby měla společnost jasně a srozumitelně vytyčenou strategii, aby bylo možné stanovovat cíle a kontrolovat jejich plnění.

Cílem této diplomové práce je zavést metodu Balanced Scorecard do dceřiných společností, přičemž mateřská společnost tuto metodu již využívá.

V první, teoretické části diplomové práce budou shrnuty teoretické poznatky měření výkonnosti společnosti se zaměřením na metodu Balanced Scorecard. V praktické části bude představena analyzovaná společnost a její dceřiné společnosti. Bude nutné zpracovat strategickou a finanční analýzu společností. Finanční analýzy bude zakončena výpočtem ukazatele EVA (Ekonomická přidaná hodnota) pro dceřiné společnosti. Následně budou vytvořeny strategie pro jednotlivé dceřiné společnosti a na základě těchto strategií budou definovány strategické cíle a k těmto cílům přiděleny odpovídající ukazatele.

V závěru projektové části bude vytvořen koncept metody Balanced Scorecard vhodný pro dceřiné společnosti, také se zaměřením na úspěšnou implementaci tohoto modelu do dceřiných společností.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření návrhu na implementaci modelu měření výkonnosti Balanced Scorecard do dceřiných společností podniku na základě modelu BSC vytvořeného a využívaného mateřskou společností.

Ke splnění hlavního cíle je potřeba splnit i dílčí cíle. Jedním z dílčích cílů je získání literárních poznatků týkajících se hodnocení výkonnosti podniku se zaměřením na poznatky týkající se implementace systému Balanced Scorecard pro hodnocení výkonnosti podniku. Dalším dílčím cílem je zpracování finanční analýzy a strategických analýz.

Jednou z využitých metod při zpracování diplomové práce bude využití empirického výzkumu. V rámci výzkumu jde o aplikaci jeho kvalitativní formy, která bude probíhat prostřednictvím rozhovorů s vedením společnosti a analýzou interních dokumentů.

Bude využita PEST analýza, která je součástí strategické analýzy, tato analýza se řadí k rozhodovacím metodám. Využita bude rovněž Porterova analýza pěti sil pro analýzu konkurenčního prostředí firmy. Pomocí finanční analýzy bude prověřeno finanční zdraví podniku prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy, analýzy výkazu zisku a ztráty, analýzy výsledku hospodaření, analýzy čistého pracovního kapitálu, analýzy likvidity, analýzy zadluženosti, analýzy rentability, analýzy aktivity jak pro mateřskou společnost, tak pro dceřiné společnosti. Finanční analýza bude zakončena výpočtem Ekonomické přidané hodnoty (ukazatel EVA) pro dceřiné společnosti. Bude využita analytická metoda SWOT analýzy, která definuje silné a slabé stránky podniku či příležitosti a hrozby.

V rámci implementace metody BSC jsou definovány strategie pro dceřiné společnosti, v návaznosti na tyto strategie jsou definovány strategické cíle a sestrojeny strategické mapy znázorňující vztahy příčin a následků. K jednotlivým strategickým cílům jsou přiřazeny ukazatele. Rovněž jsou stanoveny očekávané cílové hodnoty. Spolupráce na tomto projektu bude trvat zhruba čtyři měsíce.

Cílovou skupinou jsou dceřiné společnosti mateřské společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 HODNOCENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU

Výkonnost je chápána jako schopnost podnikatelského subjektu co nejlépe zhodnotit prostředky investované do podnikatelské činnosti firmy. Jinak bude výkonnost podniku hodnotit její vlastník, jinak manažer a jinak zákazník firmy. (Šulák a Vacík, 2003, s. 9) Podle Šuláka a Šimonové (2012, s. 6) mohou být dalšími subjekty vyžadujícími hodnocení výkonnosti podniku banky, finanční úřad, investiční společnosti.

Jedním ze způsobů jak posoudit finanční zdraví podniku, je posouzení pomocí finančních ukazatelů. (Šulák a Vacík, 2003, s. 11)

1.1 Finanční analýza

Finanční analýza vychází převážně z dat, která poskytuje účetní závěrka podniku. (Šulák a Vacík, 2003, s. 11) Další data jsou získána ze statistických výkazů, z vnitřních směrnic, ze mzdových listů. Zdrojem externích dat může být odborný tisk, statistické ročenky, obchodní rejstřík, údaje získané na kapitálovém trhu. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 17)

Analýza absolutních ukazatelů

Podle toho, zda absolutní ukazatele vyjadřují určitý stav, nebo informují o údajích za určitý časový interval, rozlišujeme veličiny stavové a tokové. (Šulák a Vacík, 2003, s. 17) Za absolutní ukazatele jsou považována data přímo obsažená v účetních výkazech. Na tyto ukazatele se zaměřujeme v prvním kroku finanční analýzy. Posuzujeme jejich strukturu, vývoj a výši. Metoda horizontální a vertikální analýzy nám umožní posouzení intenzity změn prostřednictvím měření rychlosti vývoje jednotlivých dat z účetních výkazů. K určení intenzity vývoje se zpravidla využívá procentní vyjádření. Již metodou horizontální a vertikální analýzy můžeme odhalit problémové oblasti. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 69)

Analýza rozdílových ukazatelů

Tyto ukazatele vznikají rozdílem dvou či více veličin. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 69)

Analýza poměrových ukazatelů

Podle Kubíčkové a Jindřichovské se jedná o jádro finanční analýzy. (2015, s. 69) Za jádro je možné poměrové ukazatele považovat z toho důvodu, že umožňují získat rychlý a nená-

kladný obraz o finanční situaci podniku. Tyto ukazatele představují vzájemný vztah mezi dvěma položkami účetních výkazů pomocí jejich poměru. Mezi položkami by měla existovat vzájemná souvislost, aby bylo možné je smysluplně interpretovat. Je vymezeno pět základních skupin ukazatelů – ukazatele rentability, ukazatele likvidity, ukazatele aktivity, ukazatele zadluženosti a ukazatele kapitálového trhu. (Šulák a Vacík, 2003, s. 17 - 18)

Pyramidový rozklad

Základem pyramidového rozkladu jsou funkční vazby, které jsou zpravidla výsledkem rozkladu souhrnného ukazatele na ukazatele dílčí. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 70) Jeden z ukazatelů je zvolen jako nejdůležitější přičemž analýza identifikuje a kvantifikuje činitele, kteří mají vliv na zvolený nejdůležitější parametr. (Šulák a Vacík, 2003, s. 18)

Souhrnné ukazatele

Souhrnné ukazatele umožňují vyhodnocení finančního zdraví společnosti pomocí jednoho čísla. Jedná se o snahu zahrnout do jediného ukazatele všechny podstatné složky finanční analýzy. Jednotlivým složkám ukazatele je přiřazena váha, která odráží jejich významnost na finanční stabilitu podniku. (Šulák a Vacík, 2003, s. 18)

1.2 Moderní metody měření výkonnosti

Moderní měřítka přináší ekonomický pohled na výkonnost. Na rozdíl od tradičních ukazatelů nehodnotí pouze současnost nebo minulost. V praxi jsou využívána tato měřítka:

Economic Value Added (EVA)

Ekonomická přidaná hodnota je v podstatě ekonomický zisk, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál. Náklady jsou myšleny náklady na vlastní i na cizí kapitál. Ukazatel EVA měří, jak společnost přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky za určité období. Ukazatel EVA tedy můžeme chápat jako měřítko výkonnosti podniku. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 52)

Discounted Cash Flow (DCF)

Metoda Diskontovaného cash flow zohledňuje čas i riziko, při kterém jsou peněžní toky produkovány, čímž se stává vhodným měřítkem výkonnosti podniku. Investoři využívají metody Diskontovaného cash flow při hodnocení výhodnosti svých investic pomocí čisté

současné hodnoty nebo vnitřního výnosového procenta. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 44)

1.3 Komplexní metody měření výkonnosti

Pouze sledování finančních ukazatelů není dostačující. Komplexní metody měření se zaměřují nejen na minulost a současnost, ale také na budoucnost podniku. Lze je využívat samostatně, nebo vzájemně kombinovat.

Benchmarking

Benchmarking je považován za metodu strategického managementu, což znamená, že je vyžadována podpora vrcholového vedení společnosti. Tato metoda vyžaduje nejméně jednu organizaci, se kterou budeme porovnávat naši situaci. Je nutné nejen porovnávat, ale také měřit, abychom byli schopni daný rozdíl kvantifikovat. Nejprve byl benchmarking orientován pouze na porovnávání a měření jednotlivých činností nebo procesů. Později se rozšířil i na porovnávání výkonnosti organizačních jednotek nebo celých firem. (Nenadál, Vykydal a Halfarová, 2011, s. 11, 15, 16)

European Foundation for Quality Management (EFQM)

Model EFQM poskytuje komplexní a systematické podklady pro úplné hodnocení podnikových činností. (Horváth, 2002, s. 323)

Tato metoda vychází z principu měření kvality (Total Quality Management – TQM), zaměřuje se však nejen na kvalitu výrobku, ale také na kvalitu managementu. Metoda EFQM je složena z devíti oblastí. Tato kritéria jsou tvořena pěti podmínkami a čtyřmi výsledky. (Šulák a Šimonová, 2012, s. 9)

Jádrem tohoto nástroje je sebehodnocení a sebekontrola. Díky procesu sebehodnocení se naskýtá příležitost odhalit v organizaci silné a slabé stránky a iniciovat programy ke zlepšení. (Horváth, 2002, s. 323)

PEST analýza

Jedná se o analýzu, která dělí vlivy makrookolí do čtyř základních skupin. Za klíčové faktory lze označit politické a legislativní okolí, ekonomické, sociální a kulturní, technické a technologické okolí. Každá z těchto skupin obsahuje faktory, které ovlivňují podnik různou měrou. Klíčovým úkolem PEST analýzy je identifikovat právě ty oblasti, jejichž změ-

na by mohla mít významný dopad na podnik. Je dokázáno, že podniky, které jsou více vnímavé vůči okolí, dosahují lepších výsledků. (Sedláčková, 2000, s. 10, 13)

Six Sigma

Miller (2016, s. 5 – 6) ve své knize uvádí, že pojem Six Sigma je manažerskou filosofií, založenou na principu neustálého zlepšování, využívající procesního řízení a prosazující rozhodování na základě zjištěných dat. Strukturovaná a vysoce kvantitativně založená metoda ke zlepšování kvality produktů a procesů prostřednictvím týmové práce. Základním prostředkem zlepšování jsou v této metodě projekty. Metoda Six Sigma má pro zefektivňování procesů pevnou, strukturovanou a přísně logickou metodu DMAIC. Tato metoda je zkratkou slov Define (Definuj), Measure (Měř), Analyse (Analyzuj), Improve (Zlepši), Control (Řid').

Total Quality Management (TQM)

Tuto metodu můžeme chápat jako komplexní a dynamický celopodnikový program, který se zaměřuje na nepřetržité zlepšování výrobků a služeb. Metoda TQM se zaměřuje na dosažení vysokého stupně spokojenosti zákazníka. Podle metody TQM je každý zaměstnanec považován za kontrolora svojí vlastní práce a všichni zaměstnanci se zaměřují na identický cíl. Přístup TQM je založen na osmi koncepcích komplexního manažerství kvality. Základní koncepce si můžeme představit jako pilíře, na kterých stojí schopnost organizace být výjimečnou. Každá z koncepcí je důležitá, ovšem maximálního přínosu je možné dosáhnout pouze tehdy, pokud je společnost dokáže do svojí kultury začlenit všechny. (Paulová, 2018, s. 84, 85, 87)

Balanced Scorecard (BSC)

Tato metoda se také řadí mezi komplexní metody měření výkonnosti, této metodě je však věnována samostatná kapitola.

2 BALANCED SCORECARD

Název i koncept byl vytvořen na začátku devadesátých let 20. století americkým profesorem a konzultantem Robertem S. Kaplanem ve spolupráci s ředitelem jedné americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem. (Wagner, 2009, s. 230)

Balanced Scorecard (dále jen BSC) můžeme chápat jako systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku, který využívají manažeři, aby si vytvořili ucelený a srozumitelný pohled na podnik. Uceleného a srozumitelného pohledu na podnik docílí metoda BSC tak, že převádí vize a strategie podniku do finančních i nefinančních měřítek výkonnosti. (Kaplan, 1996)

Metoda BSC byla vytvořena z důvodu snahy zajistit podniku dlouhodobou konkurenční schopnost, přičemž musí počítat s tím, že musí vycházet z finančního účetnictví. Tradiční finanční měřítka vypovídají o minulosti. Metoda BSC doplňuje tradiční měřítka o vize a strategie, čímž se snaží zaměřit na budoucnost podniku. (Kaplan, 1996)

2.1 Perspektivy Balanced Scorecard

Balanced Scorecard měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních podnikových procesů a učení se a růstu. (Kaplan, 1996)

2.1.1 Finanční perspektiva

Prostřednictvím finanční perspektivy můžeme sledovat zhodnocování vložených prostředků, z čehož můžeme usuzovat spokojenost vlastníků. (Pavelková, 2012, s. 195)

Tato perspektiva je důležitá z toho důvodu, že sumarizuje měřitelné ekonomické důsledky již realizovaných akcí. Na finančních měřítkách pozorujeme, kdy zavádění a realizace nových strategií mají pozitivní či negativní dopad na podnik. (Kaplan, 2007, s. 33)

Jak uvádí Kaplan a Norton (2007, s. 49), finanční cíle a měřítka musejí splňovat dvě podmínky. Musejí definovat finanční výkonnost očekávanou od strategie, zároveň musí sloužit ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC.

V jednotlivých fázích životního cyklu podnikatelské jednotky se finanční cíle mohou velmi lišit. Existuje proto celá řada strategií, které mohou podnikatelské jednotky použít. Pro zjednodušení jsou definovány tři fáze: růst, udržení, největší výnosy (sklizeň). (Kaplan, 2007, s. 49)

Podnikatelské jednotky růstové jsou v rané fázi svého životního cyklu. Jejich výrobky či služby mají velký růstový potenciál. Podnikatelské subjekty nacházející se v této fázi musejí mnohdy zmobilizovat významné zdroje pro rozšiřování a vývoj nových výrobků a služeb, rozšiřovat výrobní kapacity, investovat do systémů, infrastruktury a distribučních sítí. Hlavním finančním cílem společnosti nacházející se v růstové fázi bude růst obratu a růst prodejů. (Kaplan a Norton, 2007, s. 49)

Nejvíce podnikatelských subjektů se bude nacházet ve fázi udržení. Subjekty stále přitahují investory, kteří do nich vkládají své investice. Od těchto subjektů je vyžadována vysoká návratnost investovaného kapitálu. Očekává se, že si udrží svůj podíl na trhu a nejspíš ho ještě navýší. Tyto společnosti se zaměřují na odstranění úzkých míst, neustálé zlepšování a navyšování kapacit. Podnikatelské subjekty ve fázi udržení mají finanční cíle v podobě ziskovosti. Tento záměr může být vyjádřen měřítky vztahující se k účetnímu zisku. (Kaplan a Norton, 2007, s. 50)

Podniky nacházející se ve fázi zralosti chtějí těžit z investic, které v předcházejících dvou fázích uskutečnily. Tyto podniky se již nezaměřují na rozsáhlé investice, ale investují do údržby stávajících zařízení. Investiční projekty musí mít určitou a krátkou dobu návratnosti. Hlavním finančním cílem těchto subjektů je maximalizovat přítok hotovosti. Ukazateli mohou být provozní cash flow či snižování požadavků na pracovní kapitál. (Kaplan a Norton, 2007, s. 50)

2.1.2 Zákaznická perspektiva

Klíčovou roli u této perspektivy hraje zákazník. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 196)

Jedná se o perspektivu zaměřující se na cíle související se vstupem na trh a umístěním na trhu. Je důležité, aby si podnik ujasnil, které zákazníky bude obsluhovat především, jaký užitek jim poskytne. Důležité je také si stanovit, jak chce být podnik těmito zákazníky vnímán. (Horváth, 2002, s. 25)

Současní a potenciální zákazníci mají odlišné preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobků či služeb. Formulování strategie by mělo brát v potaz preference zákazníků týkající se ceny výrobků, jakosti, funkčnosti, designu, servisu. Podle těchto preferencí můžeme rozdělit zákazníky do segmentů. BSC by měl identifikovat zákaznické cíle každého cílového segmentu. Snaha uspokojit všechny požadavky zákazníků může být pro společnosti nevhodně zvolenou strategií. (Kaplan a Norton, 2007, s. 63)

Základními měřítky jsou podíl na trhu, udržení zákazníků, získávání nových zákazníků, spokojenost zákazníků a ziskovost zákazníků. (Kaplan a Norton, 2007, s. 64)

Podíl na trhu a obrátu je rutinní záležitostí. O celkové velikosti trhu mohou poskytnout údaje různé obchodní asociace, vládní statistické organizace, případně další veřejné zdroje. Měřítko dokumentuje, jak by měl být BSC použit k podpoře a sledování strategie podnikatelského subjektu. Měřítko podílu na trhu by mělo být vyváženo čistě finančními signály a mělo by naznačovat nutnost přehodnotit implementaci strategie. (Kaplan a Norton, 2007, s. 65)

Dalším měřítkem je udržení zákazníků. Toto měřítko se z logiky věci zaměřuje na již existující zákazníky. Podniky, které mají přehled o svých zákaznících a mohou je snadno identifikovat, si mohou za každé období lehce zkontrolovat počet svých zákazníků a vyhodnotit, zda si své zákazníky udržely či nikoli. Některé podniky si mohou změřit loajalitu svých zákazníků kontrolou procenta růstu či poklesu objemu uzavřených zakázek za určité období. (Kaplan a Norton, 2007, s. 66)

Jedním z měřítek je také získávání nových zákazníků. Podniky, které mají za cíl růst objemu svých obchodů, se budou snažit o zvýšení počtu zákazníků v cílových segmentech. Měřítko získávání nových zákazníků je absolutní nebo relativní míra, s jakou podnikatelská jednotka přitahuje nové zákazníky či obchody. Můžeme ji měřit buď počtem nových zákazníků, nebo celkovými prodeji novým zákazníkům v cílových segmentech. (Kaplan a Norton, 2007, s. 66)

Měřítko spokojenosti zákazníků je významné jak pro udržení stávajících zákazníků, tak pro získávání nových. Spokojenost zákazníků poskytuje zpětnou vazbu o úrovni společnosti. Péče o zákazníka by neměla být společností podceňována, jelikož průzkumy prokázaly, že pro dosažení vysokého stupně loajality a pro udržení zákazníka musí být zákazník plně nebo mimořádně uspokojen. (Kaplan a Norton, 2007, s. 67)

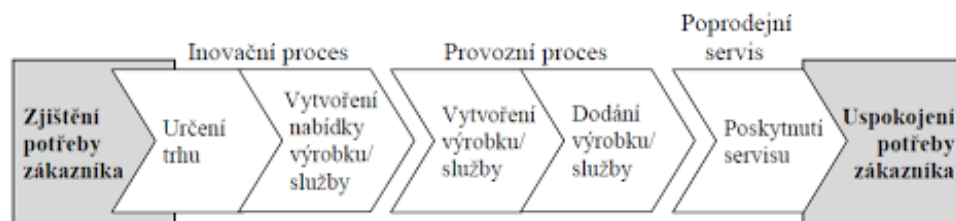
Podnik by měl usilovat o víc než jen spokojené zákazníky, měl by usilovat o ziskové zákazníky. Měřítko ziskovosti může odhalit, že určití zákazníci nejsou pro podnik ziskoví. Neziskovými zákazníky bývají většinou v případě novějších zákazníků, kdy náklady na jejich získání jsou vyšší než zisky. Náklady jsou pokryty až zisky z budoucích prodejů výrobků a služeb. Noví neziskoví zákazníci mohou být zajímaví pro svůj růstový potenciál. Pokud jsou však neziskovými zákazníky, s nimiž společnost obchoduje již několik let, potřebují nejspíš k převedení mezi ziskové explicitní zásah. (Kaplan a Norton, 2007, s. 68)

2.1.3 Perspektiva interních procesů

V této perspektivě jsou zjišťovány kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Měřítko interních procesů se zabývají vztahy, které mají největší dopad na spokojenost zákazníků a na splnění finančních cílů. (Kaplan, 1996, s. 34) Lze zde identifikovat zdroje zajišťující podniku konkurenční výhodu přinášející ekonomický zisk. (Pavelková a Knápková, 2012 s. 196)

Zatímco tradiční přístupy jsou zaměřeny pouze na zlepšení již existujících procesů, přístup BSC odhaluje úplně nové procesy, ve kterých musí podnik dosahovat vynikajících výsledků, aby uspokojil své zákazníky a zároveň aby dostal svým finančním cílům. (Kaplan a Norton, 2007, s. 34)

Každý podnik má jedinečnou skupinu procesů pro vytváření hodnoty a dosahování finančních výsledků. Ovšem základní model hodnotového řetězce může být pouze šablonou, kterou si podnik při přípravě perspektivy interních procesů může sám upravit. Tato šablona se skládá ze tří základních procesů: inovační proces, provozní proces a poprodejní servis. (Kaplan a Norton, 2007, s. 89)



Obrázek 1 Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce (Kaplan a Norton, 2007, s. 89)

Inovační proces slouží firmě k tomu, aby zkoumala nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě tohoto průzkumu potom přetvořila výrobek nebo službu tak, aby těmto potřebám vyhovovaly. Jakmile jsou existující výrobky a služby již vytvořeny a dodány zákazníkům, nastupuje provozní proces. V minulosti se podnikové systémy měření výkonnosti zaměřovaly primárně na tento provozní proces. Třetím důležitým krokem je poprodejní servis, který představuje službu zákazníkovi po prvotním prodeji nebo dodávce výrobku či služby. Poprodejní servis může představovat tréninkové programy pro zaměstnance svých zákazníků, čímž zaručí efektivnější používání přístrojů či systémů. Poprodejní servis může být také v podobě poskytnutí rychlého servisu, aby se eliminovaly prostoje. (Kaplan a Norton, 2007, s. 89)

2.1.4 Perspektiva učení se a růstu

Dlouhodobý růst a zdokonalování podniku závisí na schopnosti podniku se učit se a růst. Aby byla zajištěna vysoká výkonnost, jsou vyžadovány investice do zaměstnanců, informačních systémů a podnikových procesů. Za klíčové oblasti této perspektivy se považují znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (Pavelková a Knápková, 2012, s. 197)

Měření spokojenosti zaměstnanců, tedy jejich pracovní morálky a všeobecné spokojenosti, je považována za důležité. Spokojení zaměstnanci jsou podmínkou pro zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu. Bylo zjištěno, že zaměstnanci, kteří uvádějí vysoký stupeň spokojenosti, měli i nejspokojenější zákazníky. Z tohoto vyplývá, že pokud chce mít podnik spokojené zákazníky, měli by je obsluhovat spokojení zaměstnanci. (Kaplan a Norton, 2007, s. 115)

Měřítko udržení zaměstnance vypovídá o tom, že si podnik snaží udržet zaměstnance, o něž má dlouhodobý zájem. Stálí zaměstnanci, kteří jsou vůči společnosti loajální, jsou nositeli hodnot podniku, know-how provozních procesů a vnímavosti k potřebám zákazníků. Při dlouhodobých investicích do zaměstnanců představuje každý nechtěný odchod zaměstnance ztrátu intelektuálního kapitálu. Udržení zaměstnance je obecně měřeno procentem obratu klíčových zaměstnanců. (Kaplan a Norton, 2007, s. 116)

Cílem měření produktivity zaměstnance je určit provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem k tomu použitých zaměstnanců. Nejjednodušším měřítkem produktivity je zisk na zaměstnance. Čím je podnik a jeho zaměstnanci efektivnější v prodeji většího množství výrobků a služeb s vyšší přidanou hodnotou, tím by se měl obrat na zaměstnance zvyšovat. Pokud se používá obrat na zaměstnance jako motivační faktor ke zvýšení produktivity zaměstnanců, je nutné jej vyvážit ostatními měřítky tak, aby cílů tohoto měřítka nebylo dosaženo nefunkčními způsoby. (Kaplan a Norton, 2007, s. 116 a 117)

2.2 Přínosy metody Balanced scorecard

Velkou předností systému BSC je, že je založen na vyváženosti finančních a nefinančních kritérií. Ovšem budou-li chybně vytyčeny strategické cíle podniku, budou chybně určeny i hlavní faktory úspěchu, tedy systém bude nefunkční, může propojenost finančních a nefinančních ukazatelů může v tomto případě představovat slabinu systému BSC. (Myšková, 2007, s. 22)

Přínosy se projeví jen tehdy, pokud je metoda BSC využívána na každodenní operace. (SystemOnLine, © 2002)

- Metoda BSC uplatňuje celostní (holistický) a integrující přístup.
- Metoda je nápomocná při zavádění a realizaci strategie zejména u organizací, které se zpracováním strategií nemají tolik zkušeností či mají pro tento úkol omezené kapacity.
- Určováním příčin a následků jednotlivých jevů pomáhá hledat správné strategické cíle.
- Prostřednictvím zahrnutí i nefinančních měřítek přivádí firmy ke komplexnějšímu pohledu (staví nefinanční ukazatele na úroveň finančním).
- Omezuje množství údajů předkládaných vrcholovému managementu, čímž přispívá k rychlejší reakci na odchylky při realizaci zvolené strategie.
- Díky strukturovanému systému měřítek pomáhá propojit operativní a strategický informační systém, a tím pomáhá překonat obvyklou propast mezi operativou a strategií. (Kostelka, © 2009)

Podle Nivena (c2006) aby mohla organizace sklízet přínosy systému Balanced Scorecard, musí mít k dispozici nástroje nezbytné k tomu, aby takový systém vytvořila. Za tyto přínosy označuje zvýšení finanční návratnosti, větší sladění zaměstnanců s celkovými cíli, lepší spolupráce a neúprosné zaměření na strategii.

2.3 Omezení a bariéry metody BSC

Jedním z omezení metody Balanced Scorecard je **definování přesných měřítek výkonnosti**. Zatímco finanční analýza, manažerské účetnictví a controlling mají přesně definovaná měřítka výkonnosti, požadavky BSC tato měřítka jednotně nedefinují. Tato měřítka je ovšem potřeba najít, přesto že je to v některých částech značně obtížné. Způsob, jak nahra-

dit měřítka, která nejsou zpracována nebo dokonce nejsou vůbec dostupná, je používat jedno či dvoustránkový dokument zpracovaný klíčovými manažery, který se nazývá memorandum. (Vysušil, 2004, s. 70)

Vysušil (2004, s. 70) definuje pro měřítka čtyři základní pravidla:

- 1) Nejprve je důležité stanovit cíle, teprve potom se stanovují měřítka.
- 2) Neexistují univerzální měřítka platná v metodě BSC, je nutno měřítka v konkrétním případě hledat a nalézt.
- 3) Metodu Balanced Scorecard nemůžeme považovat za soubor ukazatelů, které by bylo možné automaticky, rutinně zavést do podniku. Cílem metody BSC je zavedení do podniku strategii.
- 4) Metoda BSC je považována za strategický model, nikoliv model podniku jako celku.

Dalším omezením, které se vyskytuje při implementaci metody Balanced Scorecard do podniku, je **vyváženost měřítek**. Musí být zajištěna určitá rovnováha mezi měřítky. Metoda BSC musí být definována tak, aby nepřevažovaly například jen finanční ukazatele, musí být vyváženě posuzována i nefinanční měřítka. Vyváženost musí panovat také mezi verbálními a číselnými měřítky. Musí se nalézt verbální měřítka, která mají stejně dobře vypovídací hodnotu jako měřítka číselná. Vždy však musí jít o měřítka strategická. (Vysušil, 2004, s. 71)

Omezení, která se v podnicích vyskytují velmi často, jsou **chybějící měřítka**. Ve většině podnicích chybí většinou konkrétní měřítka kvalifikace zaměstnanců, spokojenost zaměstnanců, jejich produktivita a jejich udržení v podniku, měřítka pro perspektivu učení se a růstu. (Vysušil, 2004, s. 71)

Za omezení můžeme také považovat **rozlišování diagnostických a strategických měřítek**. Diagnostická měřítka zachycují, zda je podnik pod kontrolou, mají signalizovat výskyt neobvyklých událostí vyžadujících okamžitou pozornost. Strategická měřítka definují strategii pro dosažení konkurenční výhody. (Vysušil, 2004, s. 72)

Niven (c2006) zmínil ve své knize jako omezení i fakt, že ačkoliv se metody moderního podnikání v uplynulých desetiletích dramaticky změnily, naše systémy měření zůstaly pevně zakořeněny v minulosti.

Neuskutečnitelnost vize a strategie představuje bariéru tehdy, kdy podnik není schopen převést svou vizi budoucnosti a strategii, kterou zvolil pro dosažení této vize, do srozumí-

telných a uskutečnitelných akcí. Chybí zde mechanismus pro sdílení vize i strategie všemi zaměstnanci jako podmínka realizace této vize. Sebelepší vize či strategie přijde nazmar. Řešením této bariéry je hledání zmíněného mechanismu sdílení, který ovšem není jednoduché najít, a u tradičního řízení podniku je tento mechanismus zatím neznámý. (Vysušil, 2004, s. 73)

Kaplan a Norton (2007, s. 167) za druhou bariéru zavedení metody BSC považují to, že **strategie není propojena s cíli oddělení, týmů a jednotlivců**. Setkáváme se s touto bariérou tehdy, pokud nejsou dlouhodobé požadavky strategie podnikatelské jednotky převedeny do cílů oddělení, týmů a jednotlivců. Namísto toho se oddělení zaměřují na dodržování finančních rozpočtů ve smyslu tradičního manažerského procesu. Týmy a jednotlivci mají své cíle propojeny s dosahováním krátkodobých a taktických cílů na úkor rozvoje schopností, které umožní dosažení dlouhodobých strategických cílů. Tato bariéra může být zřejmě zapříčiněna selháním manažerů personálního oddělení, kteří se nesnažili sladit týmové a individuální cíle s cíli podniku.

Třetí bariéra je definována tak, že **strategie není propojena s alokací zdrojů**. Je to způsobeno tím, že spousta podniků má oddělené procesy pro dlouhodobé strategické plánování a pro krátkodobé rozpočtování. To způsobuje, že se fondy ponechávají k volnému nakládání a alokace kapitálu se nevztahují ke strategickým prioritám. Tuto bariéru mohou zavinít vedoucí strategického plánování a vedoucí finančního oddělení, protože nepochopili včas, že musejí své úsilí spojit, a ne považovat své agendy za nezávislé. (Kaplan a Norton, 2007, s. 168)

Poslední, čtvrtá bariéra je definována tak, že **zpětná vazba je taktická, nikoli strategická**. Tato bariéra je způsobena nedostatečnou zpětnou vazbou týkající se způsobu a funkčnosti zavádění strategie. Většina manažerských systémů totiž poskytuje zpětnou vazbu jen o krátkodobé provozní výkonnosti a většinou se týká finančních měřítek, která obvykle porovnávají současné výsledky s měsíčními a čtvrtletními rozpočty. Tato bariéra bývá zapříčiněna nedostatkem informací, za což je odpovědný viceprezident pro informační systémy a finanční ředitel, který by měl ověřovat taktické procesy. (Kaplan a Norton, 2007, s. 170)

2.4 Implementace systému Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard slouží k zaměření podniků na dlouhodobě úspěšné strategie. Podniky přijímají BSC, protože zachovává důraz na krátkodobé finanční výsledky, avšak

na rozdíl od DuPontova tradičního systému, založeného na finančním rámci, měří i hodnotu nehmataelných aktiv, která jsou důležitá pro zachování konkurenceschopnosti podniku. BSC určuje nejdůležitější cíle podniku, na které by měl podnik zaměřit svou pozornost a zdroje. Systém BSC nepodceňuje význam finančního měření, naopak zavádí finanční měření ve vyváženějším manažerském systému, který propojuje krátkodobou provozní výkonnost s dlouhodobými strategickými cíli. (Kaplan a Norton, 2007, s. 232)

2.4.1 Vytvoření organizačního rámce pro implementaci

Organizační rámec musí být přizpůsoben specifickým podmínkám podniku, jelikož určuje a udržuje pochopení pro BSC. Úspěšná implementace závisí na struktuře projektu, jinými slovy na architektuře BSC. Úspěch implementace spočívá také na organizaci projektu, účastnících projektu, průběhu a komunikaci v rámci projektu. Organizace a průběh projektu vždy vychází z výchozí situace panující v podniku. Důležitá je komunikace, jelikož je předpokladem efektivního průběhu projektu BSC a jeho akceptace. (Horváth, 2002, s. 68)

Struktura, tedy architektura BSC, určuje, které organizační jednotky mají přizpůsobit svou strategii zásadám Balanced Scorecard a jaké souvislosti vznikají mezi těmito oblastmi. V ideálním případě probíhá zavádění metody BSC od vrcholu podniku směrem dolů. Výhodou je, že zásadní strategická rozhodnutí jsou přijímána na nejvyšší možné úrovni. Pokud se BSC zavádí od vrcholu k nižším částem podniku, omezují se náklady na sladění mezi oblastmi na vyšší a nižší úrovni a oblastmi na stejné horizontální úrovni. Zpravidla odpovídá struktura BSC organizační struktuře podniku, bez ohledu na tom, kde má proces počátek. Při výběru jednotek pro zavedení BSC je důležité dbát na to, aby organizační struktura odpovídala podnikovým procesům, podnikové strategii a byla relativně stabilní. Příslušná jednotka BSC by měla v ideálním případě disponovat samostatným řetězcem tvorby hodnot a vlastních strategií. Pokud nedisponuje, je nutné počítat s vyššími náklady na sladění rozhraní k jiným organizačním jednotkám. (Horváth, 2002, s. 69)

Je dobré si nejprve vypracovat předběžnou studii, která slouží k lepšímu zhodnocení projektových předpokladů a zohlednění požadavků na realizaci. U velmi složitých realizací umožňuje předběžná studie lepší odhad projektových nákladů a rizik. (Horváth, 2002, s. 70) Předběžná studie pomáhá managementu podniku k tomu, aby měl své rozhodnutí o zavedení BSC podloženo dobrými důvody. Zároveň se včasným odhalením nepředvídatelných problémů výrazně zlepši šance na úspěšné zavedení celého projektu. (Horváth, 2002, s. 71)

Osoby a organizační jednotky pověřené realizací strategie se musí účastnit i fáze vývoje strategie, aby byl zajištěn plynulý přechod od vývoje k realizaci strategie. Vývoj strategie je úkolem liniových pracovníků, vlastní provedení je úkolem vedoucího organizační jednotky. Oblasti podnikového plánování a rozvoje, personalistiky či controllingu mají za úkol koordinaci a podporu procesu sestavení BSC, zajištění kvality výsledků a integraci metodiky do řídicích systémů podniku. (Horváth, 2002, 75)

Kvůli komplexnosti a dopadu je třeba nový manažerský systém časově rozvrhnout. (Kaplan a Norton, 2007, s. 232) Čas potřebný pro realizaci závisí na velikosti a komplexnosti zadaných úkolů. Hned na začátku musí být z požadavků projektu BSC odvozeny jasné, jednoznačné a všem zúčastněným srozumitelné projektové cíle. Z toho vyplývá plán průběhu projektu, který podrobně popisuje jednotlivé fáze a pracovní kroky. Plán průběhu projektu je podkladem pro management, který je odpovědný za řízení projektu. (Horváth, 2002, s. 75)

Na začátku implementace by se měl klást velký důraz na pečlivou integraci projektu do podniku a každodenní činnosti zaměstnanců. Pro tento účel jsou vhodné informační sezení, diskuzní skupiny, workshopy či zřízení tvůrčích skupin, které působí v průběhu celého projektu. V tvůrčích skupinách jsou podchyceny zajímavé myšlenky, dochází zde k odrazu výsledků, předávání informací a otevřené výměně názorů. Také je potřeba vzbudit zájem účastníků a provést jejich školení. (Horváth, 2002, s. 79)

V rámci celopodnikového zavedení je potřeba včas standardizovat použité metody a jejich náplň, aby se zamezilo zvýšení nákladů a nekompatibilitě způsobené vývojovými duplicitami. (Horváth, 2002, s. 80) Definice pojmů je důležitá zejména pro zajištění předání informací osobám, které se na implementaci projektu osobně neúčastní. Přesná definice základních pojmů zamezuje dohadům o obsahu a určení cílů. Pro usnadnění komunikace vytváří mnoho firem tzv. strategické směrnice, rámce, návody nebo příručky pro BSC, které usnadňují šíření informací o BSC. (Horváth, 2002, s. 81) U tvorby komunikačních opatření je důležité, aby se výsledky projektu otevřeně předávaly v jasné a srozumitelné podobě a byly k dispozici všem, kteří mají o implementaci rozhodovat. (Horváth, 2002, s. 82)

Aby byla implementace metody BSC úspěšná, je důležité se při zavádění BSC řídit určitými pravidly. Složení projektového týmu by se nemělo během projektu měnit. Musí být jasné, kdo projekt zavedení BSC řídí a kdo zajišťuje komunikaci při jeho běžném provozu. BSC je nutno chápat jako systém řízení, který je podporován controllingem a ne jako sys-

tém controllingu, který je podporován systémem řízení. Mělo by být jasné, proč se má BSC zavést a k čemu se má využívat. (Horváth, 2002, s. 83)

2.4.2 Vyjasnění strategie

Pokud management zaujímá jednotný názor na druh a způsob konkurenčního boje, je vypracování Balanced Scorecard jednodušší. Vyjasnění strategie začíná dvěma základními otázkami. O co skutečně usilujeme a jak velká by příslušná změna měla být. (Horváth, 2002, s. 88)

Strategické koncepty pomáhají lepšímu pochopení existující strategie, jelikož strategické koncepty popisují základní vzory strategie, které by měly přispět k zajištění dlouhodobé existence podniku. Strategické koncepty mohou obsahovat konkurenční strategie, otázky týkající se alokace zdrojů, organizační aspekty, regionální aspekty a strategie funkčních oblastí. (Horváth, 2002, s. 89)

Při zavádění metody Balanced Scorecard je efektivní rozlišovat strategii na spíše statický rámec podnikání a spíše dynamický systém cílů. (Horváth, 2002, s. 90)

Zaměstnanci, kteří neznají strategii firmy, nemohou své každodenní činnosti směřovat k její úspěšné realizaci. (Kaplan a Norton, 2010, s. 18)

Vytvoření BSC vyžaduje strategické informace. Zákaznická perspektiva potřebuje velmi kvalifikované informace o jednotlivých tržních segmentech. Perspektiva potenciálů vyžaduje informace o technologickém vývoji a znalosti klíčových kompetencí vlastního podniku a konkurentů. Finanční perspektiva získává informace z tradičního, strategického podnikového plánování. (Horváth, 2002, s. 92)

Ověření strategie je zaměřeno na kontrolu úplnosti a konzistenci obsahu strategie. Ověření konzistence má poukazovat na logické a obsahové nesrovnalosti ve strategii. Prozkoumání úplnosti a průchodnosti strategických konceptů zamezí tomu, aby slibná strategie ztroskotala na formálně věcných nedostatcích. Analýza strategie obsahuje vnitřní a vnější faktory. Oba tyto faktory jsou důležité pro vyvážené strategické myšlení. (Horváth, 2002, s. 93)

Ověření strategie se uskutečňuje v šesti krocích:

- Analýza dokumentů.
- Dílčí strukturované rozhovory o strategii s vedoucími pracovníky podniku.
- Znázornění rozdílných názorů na strategii.

- Diskuze nad aktuálními strategickými tématy.
- Konsolidace poznatků v rámci pracovních sezení.
- Odvození a schválení strategického zaměření.

Teprve po ověření strategie můžeme zhodnotit, kolik přípravných strategických prací je ještě nutné provést před započítáním vlastní tvorby BSC. (Horváth, 2002, s. 103)

Existuje několik požadavků na tvorbu strategie. Jedním z nich je používat osvědčené analytické modely zaměřené na strategii. Při tvorbě strategie je nutné udržovat kreativitu a čistě analytické postupy ve vzájemné rovnováze. Je potřeba zdokumentovat všechny důležité předpoklady a výsledky analýz, které jsou základem strategického měření. Při tvorbě strategie musí být používány jednoznačné pojmy. Při diskusích o strategii a zpracování strategie je nutné zohledňovat odpovídající úroveň řízení, tzn. hierarchické úrovně a úrovně zodpovědnosti. Musí být rovněž zajištěna vyváženost tvorby strategie. (Horváth, 2002, s. 107 – 108)

Tvorba strategie je pro podnik velmi významnou, jelikož pouze aktuální, dobře zformulovaná, zdokumentovaná a široce akceptovaná strategie vytváří správné předpoklady pro implementaci BSC. (Horváth, 2002, s. 112)

V dnešní době mají firmy možnost vybírat z velkého množství nástrojů, které jsou zaměřeny na podporu strategického a provozního plánování. Přesto postrádají teorii či koncepční rámec, který by usměrňoval úspěšnou integraci těchto nástrojů. Značné výhody firmám přináší systémový přístup, který propojuje strategii s provozními činnostmi. (Kaplan a Norton, 2010, s. 21)

2.4.3 Tvorba Balanced Scorecard

Tvorba metody BSC na sebe musí logicky navazovat, musí být uspořádaná a strukturovaná. Respekt vůči všem zvláštnostem a náležitostem koncepce zajistí přísně logický postup. Tím je garantována účinnost BSC. (Horváth, 2002, s. 129)

Důležité je odvození strategických cílů, jelikož slouží ke snížení velkého množství potenciálních strategických cílů a výběru několika, pro podnik skutečně strategicky významných cílů. Proces odvození strategických cílů slouží ke konkretizaci strategie a k přiřazení jednotlivých cílů k perspektivám. Rozlišujeme mezi strategickými cíli a strategickými akcemi,

zároveň je potřeba určit pro jakou organizační úroveň je akce určena. (Horváth, 2002, s. 129)

Strategické cíle v metodě BSC musejí být podnikově specifické, individuální a nezaměnitelné. Strategické cíle převádějí strategii do akčních výroků pro příslušné perspektivy. Určení strategických cílů je významné, jelikož ze strategických cílů pro každou perspektivu vychází všechny další aktivity tvorby BSC. Kvalita celé metody BSC závisí na kvalitě strategických cílů. Strategické cíle mají rovněž významný vliv na úspěšné zavedení a realizaci metody BSC. Nikoliv strategická měřítko, ale strategické cíle tvoří hlavní podstatu BSC. (Horváth, 2002, s. 130)

Vypracování a dokumentace vztahů příčin a následků mezi strategickými cíli představuje jeden z klíčových prvků BSC. Vztahy příčin a následků odrážejí příčinnost a logičnost strategických úvah. Strategické cíle jsou vzájemně propojeny a navzájem se ovlivňují. (Horváth, 2002, s. 162) Norton tento proces nazývá jako strategická mapa. Každé opatření Balanced Scorecard se započítává do řetězce příčin a následků. Tento řetězec spojuje požadované výsledky strategie s ovladači, které vedou ke strategickým výsledkům. Strategická mapa popisuje proces transformace nehmotného majetku na hmatatelné zákaznické a finanční výsledky. Rovněž poskytuje vedoucím pracovníkům rámec pro popis a řízení strategií v ekonomice. (Kaplan a Norton, 2000, s. 69)

Řetězce příčin a následků:

- zobrazují souvislosti a závislosti mezi strategickými cíli v rámci jedné perspektivy a mezi perspektivami, objasňují vzájemné účinky při dosahování cílů,
- vytvářejí u managementu vědomí souvislosti a významu různých cílů,
- podporují porozumění celé strategii,
- znázorňují, jak musí různé oblasti spolupůsobit, aby bylo možné realizovat strategii,
- potřebují spolupráci v managementu a mezi různými funkčními oblastmi,
- objasňují vstupní řídicí veličiny,
- umožňují logiku strategických cílů chápat jako srozumitelnou a realizovatelnou,
- poskytují model, který znázorňuje strategický úspěch podniku. (Horváth, 2002, s. 162 – 163)

K vypracování vztahů příčin a následků je potřeba intenzivní komunikace. Nejlepší podmínky nabízí pro vytvoření workshop. (Horváth, 2002, s. 163)

U varianty **odvození na základě strategických cílů perspektivy potenciálu** při vypracování řetězců příčin a následků postupujeme zdola nahoru. Strategické cíle se propojují zdola nahoru v pořadí: cíle potenciálů, procesní cíle, zákaznické cíle, finanční cíle. Výhodou této metody je, že vyzdvihuje roli potenciálů, které tvoří jádro strategie. Opakem této metody je **tvorba vycházející z jednotlivých strategických cílů finanční perspektivy**. Logika tohoto postupu spočívá v tom, že výchozím bodem jsou strategické cíle finanční perspektivy. V dalších krocích se vždy jeden cíl finanční perspektivy spojí s cíli zákaznické perspektivy, perspektivy procesů a potenciálů. Stejným způsobem se postupuje s cíli ostatních perspektiv. Slabou stránkou tohoto postupu je tlak na úplnost. (Horváth, 2002, s. 164) Stejně jako u předchozí metody, tak i u metody **tvorby vycházející z jednotlivých strategických cílů finanční perspektivy**, jsou výchozím bodem cíle finanční perspektivy. Zde je zkoumán vztah cíle Y k nadřazenému cíli X. Tato malá změna v logice odvození má velké praktické důsledky. Důležité je ověřit význam každého jednotlivého cíle v systému cílů. U **tvorby vycházející z jednotlivých strategických cílů zákaznické perspektivy** se začíná vypracováním řetězců příčin a následků u jednoho strategického cíle zákaznické perspektivy. Uskutečňuje se postupný proces párového srovnávání příslušného cíle s dalšími cíli zákaznické perspektivy a poté s cíli procesní perspektivy a perspektivy potenciálu. Následuje srovnání strategického cíle zákaznické perspektivy se strategickými cíli finanční perspektivy zdola nahoru. Poslední možností, jak vytvořit řetězec příčin a následků, je **znázornění souvislostí mezi strategickými cíli za pomoci matic příčin a následků**. Matice příčin a následků zachycuje mnohotvárnost vzájemných působení mezi jednotlivými cíli. Slouží k analyzování vztahů mezi všemi veličinami navzájem. (Horváth, 2002, s. 165) Všechny strategické cíle jsou znázorněny jak na horizontální, tak na vertikální ose. Pro každou kombinaci cílů je určen směr a intenzita působení. Matici příčin a následků je možné využít jako přípravu pro jiné metody. Slabou stránkou této metody je vysoká složitost. Také neúplnost může být problém, jelikož v BSC je zaznamenáno pouze několik vybraných cílů, nikoliv všechny faktory, které ovlivňují úspěch při dosažení jednotlivých cílů. Kombinace různých metod může rozšířit úhel pohledu a zvýšit srozumitelnost strategií. (Horváth, 2002, s. 166)

Pokud popíšeme všechny cíle a vazby mezi nimi v textu, získáme precizní objasnění požadované strategie, takzvanou Story of Strategy. Dokument o rozsahu čtyř až šesti stran na-

hrazuje stávající strategické dokumenty díky větší vyváženosti a soustředěnosti. (Horváth, 2002, s. 171)

Měřítko slouží k jasnému a nezaměnitelnému vyjádření strategických cílů, zároveň umožňují sledovat úroveň jejich dosahování. (Horváth, 2002, s. 177) Aby byla zajištěna jednoznačnost, neměla by pro jeden strategický cíl být definována více než dvě měřítka. Pouze ve výjimečných případech se mohou objevit tři měřítka. Přehled již existujících měřítek umožňuje při přípravě jejich využití efektivnější práci. V ideálním případě měřítka odvozuje ti, kteří jsou od počátku jeho důležitou součástí, tedy přítomní vedoucí pracovníci. V principu lze měřit každý cíl, je to pouze otázka proveditelnosti. (Horváth, 2002, s. 178)

Zcela popsán je strategický cíl tehdy, když je stanovena jeho cílová hodnota. Správné cílové hodnoty by měly být náročné, ctizádostivé, avšak musejí být věrohodné a dosažitelné. Cílové hodnoty by měly mít vztah k realitě. (Horváth, 2002, s. 192)

Pro zajištění reálnosti a přijatelnosti cílových hodnot je nutné vytvořit srovnávací bázi důležitých údajů. Na tvorbu mohou být využity minulé údaje, benchmarking, výsledky tržních analýz. (Horváth, 2002, s. 193)

Cílové hodnoty jsou určovány pro jednotlivé roky. Časový horizont cílových hodnot BSC pokrývá období tři až pěti let. Jelikož realizace strategií probíhá i v běžném roce, musí být cílové hodnoty prvního roku strategického plánu shodné s podrobnými plánovanými hodnotami nadcházejícího roku. (Horváth, 2002, s. 195)

Činnosti, které vyplývají z každodenní práce, zpravidla nestačí k dosažení stanovených strategických cílů. Z toho důvodu musí být realizace jednotlivých strategických cílů ošetřena řadou dalších opatření, která nejsou součástí operativních činností. Tato opatření bezprostředně související s BSC nazýváme strategickými akcemi. Strategickými akcemi mohou být projekty, nebo jiné činnosti, které nejsou součástí každodenních běžných činností a které kladou další nároky na důležité zdroje. Strategické akce tvoří základ pro efektivní rozdělení prostředků v rámci realizace strategie. Zjišťuje se finanční náročnost jednotlivých strategických akcí, zároveň celková finanční návratnost. (Horváth, 2002, s. 200) Propojení opatření a systému strategických cílů umožňuje reálné ohodnocení běžných a potenciálních projektů nejen z hlediska finanční návratnosti, ale i z hlediska jejich přínosu pro realizaci strategie. Schválené strategické akce jsou také základem pro určení strategického rozpočtu. (Horváth, 2002, s. 201)

Při realizaci strategických akcí je potřeba dávat si pozor na to, aby se najednou nezačalo realizovat příliš mnoho strategických akcí, jelikož tato situace klade vysoké nároky na potřebné zdroje. Může se stát, že akce nejsou zakončeny odpovídajícím způsobem, či dokonce nejsou ve většině případů dokončeny vůbec. Zamezíme tomu tím, že stanovíme jednoznačné priority, zaměříme se na koordinaci a časování strategických akcí. (Horváth, 2002, s. 205)

Určení pořadí priorit akcí slouží k výběru těch strategických akcí, které lze realizovat s disponibilními zdroji. (Horváth, 2002, s. 208)

2.4.4 Řízení rozšíření

Rozšíření BSC i na další organizační jednotky slouží k zajištění realizace vizí a strategií v celém podniku. (Horváth, 2002, s. 216)

Rozšíření může probíhat dvěma směry. Buď se jedná o horizontální rozšíření, což je propojení dalších podnikových jednotek na stejné úrovni. Druhým způsobem je vertikální rozšíření, což představuje propojení dalších úrovní řízení, tedy rozšíření shora dolů. (Horváth, 2002, s. 217)

S plošnou implementací narůstá složitost a zároveň s ní narůstá i rozsah úkolů. (Horváth, 2002, s. 217)

Zda se BSC rozšíří i na další hierarchické úrovně, na úrovně pracovních skupin nebo až na jednotlivé zaměstnance, je možné posoudit pouze na základě konkrétních podmínek, v nichž podnik působí. (Horváth, 2002, s. 223)

Při dalším rozšiřování je důležité zjistit, podle jaké struktury se má provádět. Ve většině případů se postupuje podle odpovídající organizační struktury. Ovšem strategické cíle dalších organizačních jednotek je možné odvodit na základě konkrétních procesů nebo strategických oblastí podnikání dané organizační jednotky. (Horváth, 2002, s. 224)

Pro proces rozšíření se nabízí řada metod. Která metoda je vhodná, volíme podle konkrétních okolností a podmínek. Z důvodu složitosti se doporučuje použít maximálně tři různé metody. Metody je možné využít jak samostatně, tak i ve vzájemné kombinaci. (Horváth, 2002, s. 224)

BSC vytvořená pro více podnikových jednotek, které jsou ve vzájemném vztahu, příp. se podílejí na společné tvorbě hodnot, vyžaduje společné odsouhlasení strategie a BSC.

Odsouhlasení umožní včasnou identifikaci případných slabých míst ve strategii nebo jiné nesrovnalosti. (Horváth, 2002, s. 236)

Řízení kvality má za úkol provádět obsahové a procesní kontroly postupu zavádění, mají být včas odhaleny případné nesrovnalosti a provedena jejich korekce. Řízení kvality zabezpečuje, že data při převedení do informačního systému jsou ve shodě s požadavky, které na ně klade strategické řízení. Již při organizaci projektu je důležité dbát na vyvážené sestavení projektového týmu a na zastoupení všech důležitých podnikových oblastí. Důležitým aspektem řízení kvality je také zajištění spolehlivé implementace měřítek a simulací ověřená věrohodnost cílových hodnot. (Horváth, 2002, s. 239)

2.4.5 Zajištění plynulého nasazení

Výrazného zlepšení dosáhne společnost pouze tehdy, pokud se BSC stane součástí systémů managementu a řízení. (Horváth, 2002, s. 252)

Nejlepší předpoklady úspěšného strategického řízení jsou splněny v případě, když koncepce BSC, hodnotový management, strategické a operativní plánování, reporting a systém ujednání o cílech jsou v podniku dobře stabilizovány a koordinovány. Vhodná databáze dat vycházející ze systémů finančního účetnictví, které se orientuje na standardy kapitálového trhu, stejně jako systém měření důležitých nefinančních ukazatelů výkonnosti jsou také důležitou součástí strategického řízení. (Horváth, 2002, s. 255)

Před integrací BSC je nutné vyřešit dvě věci. Za prvé musí být na základě přesného plánování detailně stanoveny cílové hodnoty, které ve většině případů nejsou v prvním kroku stanoveny příliš přesně, ale jsou spíše orientační veličinou. Za druhé musí být přesně určeny, přiděleny a naplánovány disponibilní zdroje, které jsou potřebné pro realizaci strategických akcí. (Horváth, 2002, s. 261)

Analýza se může ověřit na základě modelových situací, aby bylo možné předpovědět účinky strategických akcí. Strategické akce nevykazující žádný nebo pouze nízký potenciál konkurenční výhody nebo nemají žádný nebo pouze minimální vliv z hlediska diferenciacce vůči konkurentům, se již v tomto okamžiku eliminují. Z výběrového procesu se vyfiltrují ty akce, které jsou nejvýznamnější z hlediska strategického plánování a významně přispívají k dosažení dlouhodobých cílů. (Horváth, 2002, s. 263)

Finanční i nefinanční ukazatele vyplývající z BSC vstupují přímo do operativního plánování. Součástí operativního plánování se též stávají opatření a projekty odvozené ze strate-

gických akcí. Časové horizonty, priority a vzájemné souvislosti musí být ověřeny a definovány ještě předtím, než dojde ke konečné alokaci potřebných zdrojů a jejich zanesení do rozpočtu. Operativní plánování je více orientováno na strategické cíle a veličiny výstupů než na veličiny vstupů. Důležitá souvislost mezi BSC a operativním plánováním spočívá v tom, že cílové hodnoty, které se důsledně orientují na strategii formulovanou v BSC, vyvolávají vyšší míru motivace než cílové hodnoty, které se odvozují na základě běžné podnikové praxe z údajů získaných v minulosti. (Horváth, 2002, s. 264)

Označení atraktivního zaměstnavatele znamená konkurenční výhodu, především při získávání nejlepších pracovníků. (Horváth, 2002, s. 272)

Čím jsou zaměstnanci z hlediska realizace strategie důležitější, tím významnější je propojení BSC se systémem vedení zaměstnanců. Zaměstnanci mají při realizaci strategie ve většině případů největší význam. Účinnost BSC roste s mírou vzájemné integrace se systémem vedení zaměstnanců. Cílem integrace BSC a systému vedení zaměstnanců je synchronizovat jednání tisíců zaměstnanců na všech úrovních podniku tak, aby se dosáhlo požadovaných podnikových cílů. (Horváth, 2002, s. 273)

BSC výrazně přispívá ke změně klasického způsobu výkaznictví v moderní a optimalizovaný systém reportingu. (Horváth, 2002, s. 290)

Typické chyby při koncipování reportingu BSC:

- chybí integrace reportingu BSC do stávajícího systému výkaznictví,
- reporty jsou k dispozici pouze v jednoduché formě, chybí jim přehlednost a strukturovanost,
- nepoužívá se terminologie týkající se řízení,
- zprávy najednou zprostředkovávají příliš mnoho informací,
- znázornění informací souvisí s úrovní IT, vznik a forma reportů je určena možnostmi a funkcí používaného softwaru,
- základní nebo cílové hodnoty jednotlivých měřítek nejsou během stanovených časových cyklů k dispozici,
- zodpovědnost za sestavení reportingu není jednoznačně zakotvena v organizační struktuře, nikdo není zodpovědný za shromažďování informací. (Horváth, 2002, s. 308)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnost VITAR s. r. o. (dále jen VITAR) působí na českém trhu již od roku 1990. Firma VITAR je českým výrobcem a dodavatelem vitamínových doplňků a doplňků stravy. Hlavním předmětem činnosti společnosti VITAR je tedy vývoj, výroba a prodej vitamínových preparátů pro humánní a veterinární použití, výroba a prodej nealkoholických nápojů a výroba obalů z plastu. (VITAR, 1999) Nyní zaměstnává společnost VITAR 167 zaměstnanců. (VITAR, 2016) Společnost VITAR své výrobky dodává do obchodních řetězců, drogerií a lékáren v České republice a na Slovensku. Minerální látky a další produkty rovněž vyváží do téměř 40 zemí světa, zejména do zbytku Evropy a do Asie. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti se nachází ve Zlíně, výrobní závod však sídlí v Tišnově nedaleko Brna.

Produktivitu výroby zvyšuje společnost VITAR pomocí automatizace výroby, efektivním využitím strojních zařízení a snižující se materiálovou náročností. Kvalitu výrobků a procesů potvrzují získané certifikáty BRC (British Retail Consortium) a IFS¹ (International Food Standard) a zároveň také splnění požadavků HACCP² (analýza rizik a stanovení kritických kontrolních bodů).

Z portfolia výrobků společnosti VITAR je nejsilnější značka MaxiVita, která si již několik let udržuje podíl okolo 50 % na trhu. Značka MaxiVita je prodávána prostřednictvím hypermarketů a supermarketů. V lékárnách je zastoupena značka Revital, což jsou vitamíny a minerální látky. Významné postavení produktového portfolia zaujímají šumivé vitamínové tablety, které není jednoduché vyrobit, aby bylo možné je užívat denně, aniž by nepřekyselily žaludek. Ovšem tyto šumivé tablety jsou žádanou exportní položkou.

Společnost VITAR má zajištěné plně automatizované blistrování tablet a kapslí, balení doplňků stravy do plastových tub a dóz, papírových i plechových krabiček či nejrůznějších velikostí sáčků včetně malých jednorázových stick packů. Balení je možné uzavřít bezpeč-

¹ BRC a IFS jsou standardy, které byly vytvořeny zájmovými sdruženími německých a britských distribučních řetězců, za účelem vytvoření jednotných pravidel bezpečnosti a kvality potravin, jejichž dodržování se vyžaduje při výrobě vlastních potravin (<https://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/ifs-brc-certifikace-standardu-bezpecnosti-potravin>)

² HACCP patří mezi legislativní požadavky potravinového práva EU na výrobky, procesy a kvalifikaci personálu. (<https://www.tuv-sud.cz/cz-cz/cinnosti/audit-a-certifikace-systemu/ifs-brc-certifikace-standardu-bezpecnosti-potravin>)

nostním uzávěrem nebo ochrannou folií, samozřejmostí je etiketování naplocho i nakulato, jednostranně i oboustranně.

Společnost VITAR má čtyři dceřiné společnosti VITAR Sport, VITAR Veterinae a VITAR Slovakia spol. s r. o. (dále jen VITAR SK) a společnost Maxpharma servis s. r. o.

3.1 VITAR Sport

Tato dceřiná společnost je oficiálním dodavatelem sportovní výživy Enervit do České republiky. Produkty Enervit jsou sportovní výživou určenou vytrvalostním sportovcům a mají efektivní podporu výkonnosti. Nabízí vysokou škálu energetických výživových doplňků, které chrání před pocitem hladu, bleskově dodají energii, pomáhají s regenerací a také pomáhají s přípravou na sport.

3.2 VITAR Veterinae

Tato dceřiná společnost se specializuje na vývoj a výrobu veterinárních přípravků. Portfolio produktů VITAR Veterinae zahrnuje kloubní preparáty, přípravky pro redukci zubního kamene, posílení imunity, pro zdravé kosti a krásnou srst nebo antiparazitní přípravky včetně účinných repelentů. (VITAR, © 2019) Společnost vyniká tím, že nepřesunula výrobu do zahraničí, aby snížila výrobní náklady, ale vývoj i výroba probíhá v České republice. Společnost také vyniká dvaceti pěti lety zkušeností. Výroba splňuje nejpřísnější světové normy. (VITAR Veterinae, © 2016)

3.3 VITAR Slovakia

Dceřiná společnost VITAR Slovakia spol. s r. o. je výhradním distributorem širokého portfolia vitaminových přípravků, doplňků stravy, kosmetiky a nealkoholických nápojů na Slovensku. (VITAR, © 2019) Společnost VITAR SK byla založena v roce 2000. Sídlo společnosti se nachází ve Vrútkách, kde se nachází i centrální sklad. (VITAR Slovakia, © 2019) Dceřiná společnost má rovněž právní formu společnost s ručením omezeným. Tato dceřiná společnost má podle účetní závěrky roku 2017 průměrný přepočtený počet zaměstnanců 23. (VITAR Slovakia, 2017)

3.4 Společnost Maxpharma servis

Společnost vznikla v roce 2008. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezeným. Sídlo společnosti je v Praze. Předmětem společnosti je specializovaný velkoobchod

a maloobchod se smíšeným zbožím, reklamní a realitní činnost, poskytování služeb pro rodinu a domácnost. (Maxpharma, 2008)

Společnost nabízí řešení zákonného požadavku na zajištění ochranných nápojů na pracovišti. Na základě objednávky připraví pro zaměstnance balíčky produktů na míru. Tyto balíčky zajišťují vyšší výkon, nižší nemocnost a trvalou motivovanost zaměstnanců. Tyto balíčky obsahují produkty v podobě vitamínových přípravků, kloubních preparátů, repelentů, ochranných nápojů a ochranných krémů od předních farmaceutických společností působících na českém trhu.

4 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Úkolem strategické analýzy je zhodnotit vnitřní a vnější potenciál, kterým podnik disponuje. Cílem strategické analýzy je identifikovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o kterých lze předpokládat, že mají vliv na tvorbu strategie podniku.

4.1 PEST ANALÝZA

Pro makroekonomickou analýzu prostředí podniku jsem zvolila PEST analýzu. Tato analýza rozděluje vnější prostředí podniku do čtyř oblastí.

4.1.1 Politické a legislativní prostředí

Společnost VITAR i všechny její dceřiné společnosti působí v oblasti výroby doplňků stravy, vitamínů a minerálních látek, musí se řídit rozsáhlou legislativou, která se této oblasti týká. Tuto oblast však neupravuje pouze česká legislativa, ale také evropská legislativa dopadající na tuto oblast.

Dceřiná společnost VITAR Slovakia se musí řídit slovenskou legislativou, zároveň také legislativou Evropské unie.

Společnost VITAR společně s dceřinými společnostmi dodržuje technické normy, které však nejsou obecně právně závazné, společnost se jimi řídí dobrovolně. V České republice jsou tyto technické normy označovány zkratkou ČSN ISO.

4.1.2 Ekonomické prostředí

Česká ekonomika se pohybuje nad úrovní svého potenciálu, přičemž kladná mezera výstupu se postupně přivírá. Ekonomický útlum na hlavním vývozním trhu ČR je způsoben vývojem v Číně, kde růst ekonomiky dlouhodobě zvolňuje. (Česká národní banka, © 2003 – 2019c)

Diskontní sazba činí 0,75 %. Sazba 2T Repo je na úrovni 1,75 %. (Česká národní banka, © 2003 – 2019b)

Od zavedení nulové úrokové sazby uběhlo v roce 2018 deset let. Na jejich změnu bude ekonomika reagovat negativně, i když se vlastně vrací do původního stavu. Česká národní banka v srpnu 2018 zvýšila úrokové sazby, aby snížila pokračující inflační tlaky, jelikož Česká národní banka má za cíl hlídat inflaci a držet ji kolem 2 %. (Český rozhlas, © 1997 – 2019a) Inflace k dnešnímu dni dosahuje 2,7 %. (Česká národní banka, © 2003 – 2019a)

Domácí inflační tlaky plynoucí z vysoké dynamiky mezd a pokračujícího hospodářského růstu nicméně zůstávají silné. Hlavními důvody pro růst úrokových sazeb je vyčerpaný trh práce a vývoj kurzu koruny, jelikož aktuálně oslabený kurz koruny tlačí na zvyšování sazeb. (Česká národní banka, © 2003 – 2019c)

Výše dluhu České republiky v roce 2018 činila 1 622,0 mld. Kč, což je o 622,2 mld. Kč více oproti roku 2008, kdy započala krize. (Ministerstvo financí České republiky, © 2005 - 2013) Z toho může vyplývat, že pokud by krize v dohledné době přišla, měla by daleko horší dopady, jelikož se stát nemůže zadlužovat tolik, jako tomu bylo při poslední krizi. (Český rozhlas, © 1997 – 2019b) Státní dluh se navyšoval vydáváním střednědobých a dlouhodobých dluhopisů na domácím trhu. (Ministerstvo financí České republiky, © 2005 - 2013)

Na české hospodářství se v průběhu roku 2019 jistě projeví chystaný brexit. (Český rozhlas, © 1997 – 2019a) Pokud by Spojené království opustilo Evropskou unii bez výstupní dohody, jednalo by se z hlediska dopadů na českou ekonomiku přes obchodní kanál o šok, který by působil ve směru zpomalení hospodářského růstu a oslabení koruny. (Česká národní banka, © 2003 – 2019c)

Na Slovensku už je deset let měnou euro. Tato skutečnost má vliv na vztahy s dceřinou společností VITAR Slovakia. Inflace dosáhla v roce 2018 průměru 2,5 %. Rizika pro slovenskou ekonomiku tvoří zpomalování globální ekonomiky, politická nejistota, brexit, pomalejší oživení německého průmyslu v souvislosti s emisními normami. (Národní banka Slovenska, © 2018)

4.1.3 Sociální prostředí

Společnost VITAR vyrábí produkty pro celou škálu věkové struktury obyvatelstva České republiky. Pro děti a školáky jsou dostupné vitamíny vytvořené konkrétně pro ně či populární produkt společnosti pitíčka Capri Sonne, která nejsou určena primárně pouze pro děti. Pro sportovce je zde specializovaná značka Enervit, kterou produkuje dceřiná společnost VITAR Sport, pro starší obyvatele jsou tady vitamíny specializující se na jejich potíže. Dokonce vyrábí produkty, které jsou určeny pro zdraví našich domácích mazlíčků. Společnost VITAR má tedy produkty zaměřené na všechny věkové kategorie a není podstatné, zda se jedná o muže či ženu.

V dnešní době lidé hodně dbají na zdraví a svůj vzhled, kupují si doplňky stravy a různé vitamíny. Důraz je dáván i na sport a udržování se v kondici. Tento trend je v souladu s politikou společnosti VITAR, která se na toto specializuje.

Sídlo společnosti se nachází ve Zlíně, což je univerzitní město, takže o kvalifikované pracovníky zde není nouze. Společnost VITAR se může potýkat spíše s nedostatkem pracovníků, tak jako ve většině společností v dnešní době, což je způsobeno demografickým vývojem.

Koncentrace pracovních příležitostí i další příznivé okolnosti mají zvláště v posledních letech značný vliv na zvyšující se počty přistěhovalých, a tím i pozvolný nárůst počtu obyvatel, zejména ve věkových skupinách produktivního věku. (Český statistický úřad, © 2014)

Růst zaměstnanosti na Slovensku zpomaluje, dochází k dynamickému růstu mezd. Stejně jako Česká republika se Slovensko potýká s nedostatkem zaměstnanců. (Národní banka Slovenska, © 2018)

Nedostatek vhodné pracovní síly, který je zaznamenán hlavně v posledních dvou letech, tlačí na růst mezd. (Národní banka Slovenska, © 2019)

4.1.4 Technologické prostředí

Společnost VITAR neustále sleduje technologický pokrok a snaží se s ním držet krok neustálým automatizováním. Společnost VITAR společně s dceřinými společnostmi je nucena k technologickému pokroku, aby si zajistila konkurenceschopnost. Automatizace musí být ovšem velmi dobře zvážena dopředu, jelikož pořízení určitého stroje je pro společnost VITAR velkou investicí a, je potřeba dobře zhodnotit, zda se tato investice společnosti vrátí. K tomu můžeme využít ukazatel doby návratnosti či vnitřní výnosové procento, abychom si byli jisti, že se daná investice společnosti opravdu vyplatí.

Technologický tlak může být vyvíjen na obalové materiály. Společnost VITAR v dnešní době využívá plastových tub a dóz, papírových i plechových krabiček či nejrůznějších velikostí sáčků včetně malých jednorázových stick packů. Trend dnešní doby je poukazovat na nebezpečí plastů na životní prostředí. Je tedy možné, že bude v budoucnu vyvíjen tlak na zaměnění plastových tub a dóz za jiné obalové materiály.

4.2 PORTER ANALÝZA

Pomocí Porterovy analýzy provedu průzkum konkurenčního prostředí v odvětví.

4.2.1 Stávající konkurence

V odvětví, ve kterém společnost VITAR působí, je konkurence opravdu široká. Od menších specializovaných firem až po velké společnosti.

Velkým konkurentem pro společnost VITAR může být společnost RosenPharma a. s.. Tato společnost vznikla v roce 2003 a specializuje se na výrobu léčiv v podobě šumivých, pota-hovaných, dražovaných a homeopatických tablet, kapek a potravinových doplňků. Společnost také působí ve vlastním výrobním závodě.

Jednou z konkurenčních firem je společnost Vitalvibe, která působí v Brně. Tato firma dodává do ČR vitamíny, minerály, antioxidanty, probiotika, RAW potraviny podle legislativy EU. Pouze část výrobků společnost Vitalvibe vyrábí, velké množství produktů pouze zprostředkovává. Společnost Vitalvibe nabízí i kuchyňské příslušenství jako kráječe a roboty.

JML Fitness Line s. r. o. je společnost, která vyrábí, dováží a distribuuje vitamíny, minerály a doplňky výživy. Tato firma působí přímo ve Zlíně. Jelikož poslední účetní závěrka na webu justice.cz je zveřejněna z roku 2012, předpokládám, že nemá tato společnost povinnost zveřejňovat tyto údaje, jelikož se řadí k malým subjektům.

Natura Way, s. r. o. je společnost působící v Ostravě. Tato firma se rovněž zabývá vývojem, výrobou, distribucí a dovozem vitamínů, minerálů a doplňků výživy. Nabízí rovněž produkty na posílení imunity, na klouby, kosti či paměť.

Konkurencí je rovněž společnost Enerex, která distribuuje stejnojmenné kanadské vitamíny Enerex a slovenské vitamíny Profivit.

Společnost Canvit může být považována za konkurenci dceřiné společnosti VITAR Veterinae. Společnost Canvit vyrábí a prodává krmiva a vitamínové doplňky pro psy a kočky.

Na Slovensku může být za konkurenci brána společnost Natural SK.

U konkurence není podstatné, zda je ze stejného kraje, jelikož v dnešní době hodně převažují nákupy z domu přes e-shopy, není tedy tak podstatné, kde společnost primárně působí, jelikož je důležité brát v potaz celý trh České republiky.

4.2.2 Nová konkurence

Vstup nové konkurence na tento trh je poměrně složitý z toho důvodu, že se jedná o citlivé produkty spotřeby, jimiž jsou doplňky stravy, vitamíny a minerální látky. Tento obor je omezen dosažením určitých povolení a získáním určitých certifikátů. Rovněž technologická vybavenost je finančně nákladná. I u veterinárních přípravků jsou určitá zákonná omezení, která je potřeba dodržet.

U doplňků pro sportovce může být vstup na tento trh jednodušší. To dokazuje vznik mnoha firem specializujících se na sportovce v posledních letech. Příkladem je společnost Gymbeam, která vznikla v roce 2013, jejímž hlavním zaměřením jsou sportovci. Další společností je společnost Selltime s. r. o., která vznikla v roce 2011 a od počátku spravuje projekt aktin, který je zaměřený na sportovce. Další společností je firma Ladylab, která funguje prostřednictvím e-shopu, zaměřeným převážně na ženy věnující se fitness. Tato společnost vznikla v roce 2015.

4.2.3 Vliv odběratelů (zákazníků)

Společnost VITAR má velké množství různorodých odběratelů z toho důvodu, že má širokou škálu produktů. Mezi odběratele společnosti VITAR patří lékárny, supermarkety, hypermarkety, čerpací stanice pohonných hmot, obchody s potravinami. A i prostřednictvím dobře fungujících e-shopů se produkty dostávají ke konečnému zákazníkovi napřímo.

4.2.4 Vliv dodavatelů

Společnost VITAR odebírá suroviny od velké řady dodavatelů, čímž je u doplňků stravy diversifikované riziko. Pokud by nějaký dodavatel z nějakého důvodu nebyl schopen zajistit dodávky pro společnost VITAR, jsou zajištěni i vedlejší dodavatelé a je možnost velkého množství alternativ. Společnost VITAR není závislá na žádném ze svých dodavatelů, čili pokud by měl dodavatel určité potíže, na hospodaření společnosti VITAR se to neprojeví.

4.2.5 Substituční produkty

Společnost VITAR vnímá za hrozbu substitučních produktů fakt, že by se lidé snažili žít bez doplňků stravy a zaměřili se na produkty čistě přírodní, ze kterých by získávali potřebné živiny a minerály, které nyní získávají právě ze zmiňovaných doplňků stravy. Tento trend můžeme označit jako trend zdravého životního stylu. To, že budou lidé vyřazovat doplňky stravy ze své potřeby a nahrazovat je čistě přírodními věcmi, které si sami vypěs-

tují či vychovají, může působit jako hrozba, ovšem nepředpokládá se, že by najednou všichni vyřadili doplňky stravy, jelikož ty usnadňují udržování trendu zdravého životního stylu. Ve prospěch společnosti hovoří fakt, že půda je v dnešní době již velmi vyčerpaná a lidem by se v domácích podmínkách nepodařilo obstarat vše to, co naše tělo potřebuje, aby bylo zdravé.

4.3 SWOT ANALÝZA

Analýza SWOT je výčtem slabých a silných stránek, hrozeb a příležitostí společnosti.

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti VITAR (vlastní zpracování)

Silné stránky	Slabé stránky
• export produktů do téměř 40 zemí světa	• velké množství konkurentů působících na trhu
• získané certifikáty vypovídající o vysoké kvalitě výrobků	• nutnost cestování mezi zázemím společnosti a výrobními prostory společnosti
• široce zaměřený sortiment (všechny věkové kategorie, muži i ženy, sportovci, zvířata)	• nedostatek uchazečů o volná místa na trhu práce, nutnost jejich získávání v zahraničí
• zázemí rodinné firmy	• slabší komunikace mezi prodejci
• angažovanost ve spoustě charitativních akcích, čímž se dostává kladně do podvědomí lidí	• slabší komunikace mezi manažery
• sponzor sportovních akcí, akcí pro děti	• vysoké výdaje na marketing a podporu prodeje
• dlouholetá tradice (již 28 let působení na trhu)	
• působení ve vlastních výrobních prostorech (továrna v Tišnově, sídlo společnosti ve Zlíně)	
• kvalitně zpracované a aktualizované webové stránky	
• kvalitně vytvořený e-shop	
• vybavenost potřebnými stroji a znalost technologických postupů	
Příležitosti	Hrozby
• možnost využívání dotačních programů Evropské unie	• růst cen surovin a energií
• neustálé inovování produktů	• změna novelizace
• využívání nových technologií	• změna politické situace
• zavedení nových produktů na trh	• zavedení cel
• zavedení eura	• zvýšení daňového zatížení
• rychlé reakce na chyby konkurence	• brexit
• rozvoj zaměstnanců	• ztráta významných odběratelů
• oslovení a získání nových odběratelů v zahraničí i v tuzemsku	• nepříznivý vývoj trhu
	• nezájem spotřebitelů o produkty společnosti VITAR
	• vznik nové silné konkurence v tuzemsku nebo v zahraničí
	• špatná dostupnost surovin
	• odebrání licence na výrobu Capri Sonne
	• riziko ztráty zákazníkům z důvodu vysokého počtu reklamací
	• riziko ztráty retailových zákazníků a lékáren v důsledku nespolehlivosti dodávek

Silnou stránkou společnosti VITAR je kvalitně vytvořený e-shop, jelikož je doba, kdy lidé čím dál tím víc upřednostňují nákupy online, jsou kvalitně zpracované stránky nutností. Společnost VITAR SK v tomto trochu pokulhává a bylo by na místě se na budování webových stránek rovněž zaměřit. Společnost VITAR i společnost VITAR SK pracují na tom, aby se zviditelňovali prostřednictvím správně zvolených akcí a dostali se tak do širšího povědomí stávajících i potenciálních zákazníků. Správně zvolenou taktikou zviditelnění se může rovněž docházet ke snižování nákladů na marketing.

Velkou příležitostí pro společnost VITAR a Maxpharma je zavedení eura, jelikož by to ulehčilo obchodování s dceřinou společností VITAR SK. Ulehčen by byl rovněž i obchod s dalšími zeměmi, jelikož společnost VITAR vyváží do více než 40 zemí světa. Rozvoj zaměstnanců je rovněž velmi důležitý, jelikož je potřeba neustále zaměstnance odborně vzdělávat. Příležitostí je rovněž získávání nových odběratelů, avšak je důležité udržovat si i stálé zákazníky, kteří mají pro společnost větší význam.

Slabou stránkou společnosti VITAR je cestování mezi sídlem společnosti a výrobním závodem v Tišnově. Tuto slabou stránku dceřiné společnosti se svou mateřskou společností nesdílí. Společnost Maxpharma i společnost VITAR SK jsou totiž zaměřeny právě na distribuci výrobků společnosti VITAR.

Jednou z možností, jak předejít ztrátě významných odběratelů, je zajistit nízký počet reklamací. Rovněž zabezpečení spolehlivosti dodávek může zamezit ztrátě významných odběratelů. Nezájmu spotřebitelů společnosti je nutné zabránit právě inovacemi, musí probíhat dobrá komunikace mezi prodejci, zjistit preference zákazníků a inovovat a obměňovat sortiment, podle ročního období, podle aktuálních trendů, zároveň ovšem udržet stálice na trhu. Například známé pití Capri Sonne, které je na trhu v klasické podobě již několik let. Jednou se stalo, že byla licence společnosti VITAR odebrána, snad k tomu v následujících letech znovu nedojde. Nepříznivý vývoj trhu bohužel ohrožuje každý podnik.

5 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI VITAR

Následující kapitola je zaměřena na finanční analýzu firmy VITAR. Finanční analýza je důležitou součástí řízení společnosti, jelikož poskytuje vlastníkům zpětnou vazbu o podniku, ovšem může sloužit i externím uživatelům a ne pouze vlastníkům.

5.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Tato analýza se zaměřuje na položky rozvahy. Základem je horizontální a vertikální rozbor položek nacházejících se v rozvaze ve vybraném období 2013 – 2017.

Z vertikální analýzy vyplývá, že aktiva jsou tvořena 34,08 % - 45,89 % dlouhodobým majetkem a 53,67 % - 65,27 % oběžným majetkem. Z dlouhodobého majetku je nejdůležitější položka staveb, která představuje 19,23 % - 27,65 %, jelikož společnost VITAR provozuje podnikatelskou činnost ve vlastních prostorách. Z oběžných aktiv jsou nejvýznamnější krátkodobé pohledávky, které zaujímají 25,47 % - 32,45 %. Důležitou položkou oběžných aktiv jsou rovněž zásoby, které zabírají 22,28% - 33,01 %, z nich největší položku tvoří materiál. Tato skutečnost potvrzuje fakt, že společnost VITAR je výrobní podnik.

Z horizontální analýzy zjistíme, že významnému nárůstu došlo u softwaru v období 2016/2017. Stavby se v prvních sledovaných obdobích snižovaly pravidelně v průměru o 6 %, což představovalo odpisy. V posledním sledovaném období došlo k nárůstu u staveb o 88 %. Tento nárůst byl zapříčiněn rekonstrukcí budovy.

Z vertikální analýzy pasiv vyplývá, že vlastní kapitál zaujímá ve sledovaném období 25,96 % - 32,68 % a cizí zdroje zaujímají 67,32 % - 74,04 %. Nejvýznamnější položkou vlastního kapitálu je základní kapitál, který má ve všech čtyřech sledovaných letech stejnou hodnotu. Rezervy jsou v cizích zdrojích tvořeny pouze v obdobích 2013 a 2014. V závazcích jasně převažují krátkodobé závazky nad těmi dlouhodobými. Krátkodobé závazky zaujímají 61,28 % - 68,91 %, kdežto dlouhodobé závazky zaujímají pouze 1,49 % - 9,65 % z pasiv.

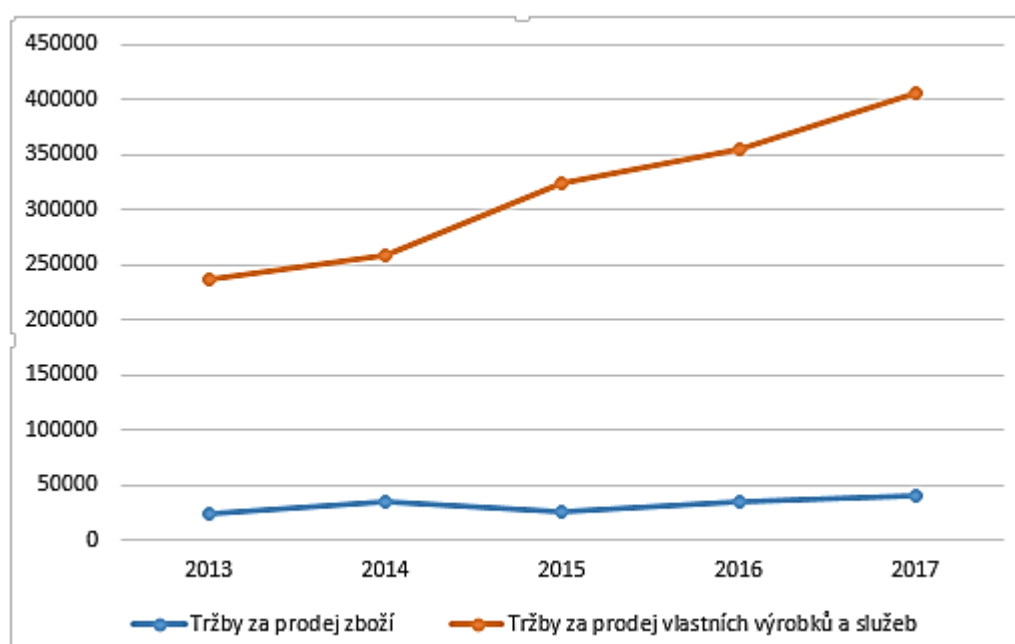
Horizontální analýza pasiv vypovídá o tom, že k největším výkyvům dochází u výsledku hospodaření jak v běžném účetním období, tak i u výsledku hospodaření minulých let. V cizích zdrojích dochází k největším výkyvům u položky krátkodobých přijatých záloh, nebo u položky stát - daňové závazky a dotace, či u položky jiné závazky, závazky ke společníkům. V celém sledovaném období není tvořeno časové rozlišení pasivní. V roce 2017

došlo k nárůstu dlouhodobých závazků o 787 %, to souvisí s rekonstrukcí budovy, která byla částečně hrazena z vlastních zdrojů a část byla pokryta bankovními úvěry.

5.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Z vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty vyplývá, že z výnosů jsou pro společnost VITAR nejdůležitější tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb, které tvoří 84,48 % - 93,22 %. Tržby za prodej zboží nejsou tak významné, tvoří 7,31 % - 11,29 %.

Graf 1 Vývoj tržeb v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – VITAR (vlastní zpracování)



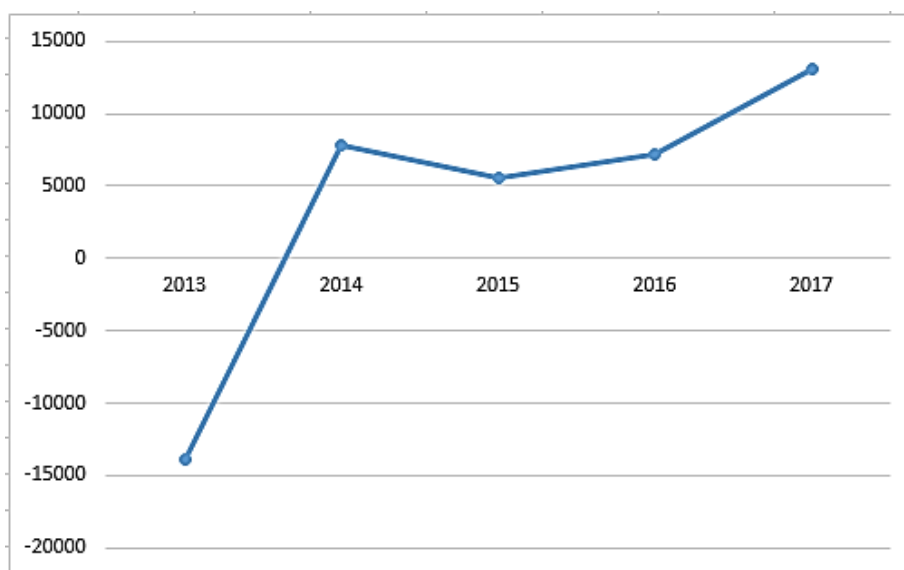
Z následujícího grafu vyplývá, že tržby za prodej zboží i tržby za prodej vlastních výrobků a služeb mají stoupající trend od roku 2013, pouze tržby za prodej zboží v roce 2015 klesly oproti předchozímu roku o 24,01 %.

Z nákladů má největší význam položka výkonové spotřeby, která představuje 58,98 % - 71,33 %. Největší část této položky je tvořena spotřebou materiálu a energie, méně významný je potom podíl služeb. Osobní náklady zabírají z celkových nákladů 16,18 % - 19,71 %.

5.3 Analýza výsledku hospodaření

Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 je znázorněn v následujícím grafu.

Graf 2 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – VITAR
(vlastní zpracování)



V roce 2013 společnost VITAR hospodařila se záporným výsledkem hospodaření. Od roku 2014 se daří společnosti VITAR generovat kladný výsledek hospodaření. V roce 2015 došlo k propadu výsledku hospodaření o 29,27 % oproti roku 2014. V roce 2016 došlo oproti předcházejícímu období o nárůst. Taktéž v roce 2017 došlo k nárůstu výsledku hospodaření oproti roku 2016. V roce 2018 je také předpokládán nárůst výsledku hospodaření.

Tabulka 2 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 – VITAR (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní výsledek hospodaření	-11524	10331	8561	10875	13990
Finanční výsledek hospodaření	-2293	-2139	-1900	-1866	-898
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
VH před zdaněním	-13817	8192	6661	9009	13092
VH za účetní období	-13817	7869	5566	7233	13092

Z tabulky 2 vyplývá, že nejvýznamnější položkou výsledku hospodaření je provozní výsledek hospodaření (VH). Finanční výsledek hospodaření je ve všech pěti sledovaných letech záporný. Společnost VITAR ve sledovaném období negeneruje mimořádný výsledek hospodaření.

5.4 Analýza čistého pracovního kapitálu

Z tabulky 3 vyplývá, že společnost VITAR ve všech pěti analyzovaných letech měla záporný čistý pracovní kapitál. Znamená to, že společnost část stálých aktiv kryje krátkodo-

bými finančními zdroji. To může představovat riziko v tom případě, že by společnost byla nucena prodávat dlouhodobá aktiva k tomu, aby zaplatila krátkodobé závazky. Vzhledem k tomu, že dlouhodobý majetek tvoří převážně budovy, stroje, zařízení a další prostředky, které podnik nezbytně potřebuje pro své podnikání, mohl by se dostat do situace, kdy bude ohrožena jeho existence.

Tabulka 3 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – VITAR (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
ČPK	-17554	-11233	-6558	-3650	-19056

5.5 Analýza zadluženosti

Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti v letech 2013 – 2017 – VITAR (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	74,04%	70,48%	70,44%	67,32%	70,93%
Míra zadluženosti	2,85	2,39	2,38	2,06	2,44
Úrokové krytí	-9,01	6,50	5,32	7,72	10,17
Krytí DM vlastním kapitálem	0,60	0,74	0,87	0,92	0,63
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,75	0,85	0,91	0,96	0,84

U celkové zadluženosti je doporučená hodnota mezi 30 – 60 %. Společnost VITAR má tento ukazatel nad 60 % ve všech sledovaných obdobích. U tohoto ukazatele je však potřeba zohlednit příslušnost k odvětví a také schopnost podniku splácet úroky, které z daných půjček plynou. Pozitivní je, že se tento ukazatel postupně snižuje. Krátkodobé závazky převažují nad těmi dlouhodobými, přičemž krátkodobé závazky jsou tvořeny z větší části závazky z obchodních vztahů, které jsou neúročené. Není zde tedy tak vysoké riziko neúnosnosti nákladových úroků.

Míra zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál. Tento ukazatel se postupně snižuje. V roce 2017 se ovšem zvýšila hodnota dlouhodobých závazků. Hodnoty přesahující 1,5 značí vysokou zadluženost, přičemž společnost VITAR má tento ukazatel ve všech sledovaných letech větší než 2. Společnost VITAR upřednostňuje využívání cizího kapitálu před kapitálem vlastním.

Doporučená hodnota pro ukazatel úrokového krytí je 5. Společnost VITAR má v prvním roce záporný výsledek, jelikož EBIT byl záporný z důvodu vytvořené ztráty.

V následujících letech však společnost VITAR generuje dostatečný zisk na to, aby pokryla své nákladové úroky, pokryla daň vůči státu a zbylo i na vlastníky podniku. Nákladové úroky společnosti VITAR nejsou vysoké, jelikož tvoří pouhých 0,31 % - 0,50 % z celkových nákladů.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem ve všech pěti letech vyšel menší než 1, což poukazuje na to, že společnost VITAR nepoužívá vlastní kapitál ke krytí oběžných aktiv, čímž dává přednost výnosu před finanční stabilitou.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji ve všech sledovaných obdobích vyšel nižší než 1, což nasvědčuje tomu, že společnost VITAR musí krýt část svého dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji, což značí, že je podnik podkapitalizován. Tuto teorii potvrzuje i to, že čistý pracovní kapitál vyšel ve všech obdobích záporný. Společnost VITAR využívá agresivní strategii financování, která je levnější, ale zároveň rizikovější.

5.6 Analýza likvidity

Tabulka 5 Ukazatele likvidity v letech 2013 – 2017 – VITAR (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	0,83	0,90	0,95	0,97	0,88
Pohotová likvidita	0,50	0,54	0,47	0,51	0,49
Okamžitá likvidita	0,05	0,05	0,05	0,05	0,06
Podíl ČPK na oběžných aktivech	-20,20%	-11,53%	-5,58%	-3,13%	-14,18%

Doporučená hodnota u běžné likvidity je v rozmezí 1,5 – 2,5. Společnost VITAR má běžnou likviditu pod hranicí 1, což indikuje rizikovost podnikové likvidity. Pohotová likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5, přičemž společnost VITAR má hodnotu této likvidity velmi nízkou. Při poměru menším než 1 spoléhá společnost na případný prodej zásob. Okamžitá likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. I tato likvidita však vykazuje velmi nízkých hodnot, což pro podnik může představovat jisté riziko.

Důvod, proč společnost nedosahuje doporučených hodnot je ten, že společnost VITAR měla dceřinou společnost Limova, na kterou byl roku 2004 zahájen konkurz. S konkurzem této společnosti přišla společnost VITAR o značnou část cash flow, což mělo za následek zhoršení likvidity společnosti VITAR. Dodnes se společnost snaží tuto ztrátu zacelit.

5.7 Analýza rentability

Tabulka 6 Ukazatele rentability v letech 2013 – 2017 – VITAR (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb	-4,79%	3,30%	2,34%	2,66%	3,26%
Rentabilita celkového kapitálu	-8,06%	5,86%	4,56%	5,66%	5,80%
Rentabilita vlastního kapitálu	-34,48%	16,13%	10,46%	12,12%	17,99%

Rentabilita tržeb představuje ziskovou marži. Rentabilita tržeb není příliš vysoká. Rentabilita celkového kapitálu měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. Rentabilitu vlastního kapitálu je možné porovnat například s výnosem desetiletého státního dluhopisu, který se pohybuje v rozmezí 1,77 % - 2,14 %. Rentabilita vlastního kapitálu je o mnoho větší, což značí, že prémie za riziko, které vlastníci podstupují, se jim vyplácí.

V roce 2013 jsou všechny rentability záporné, což bylo způsobeno záporným výsledkem hospodaření.

5.8 Analýza aktivity

Tabulka 7 Ukazatele aktivity v letech 2013 – 2017 – VITAR (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	1,68	1,78	1,95	2,13	1,78
Doba obratu zásob	47,69	47,20	61,09	51,11	47,67
Doba obratu pohledávek	66,02	65,96	51,93	49,92	51,63
Doba obratu závazků	144,83	133,36	127,53	111,24	124,03
Obratovost pohledávek	5,45	5,46	6,93	7,21	6,97
Obratovost závazků	2,28	2,53	2,76	3,16	2,51

Obecně čím vyšší hodnota obratu aktiv, tím lépe, přičemž se doporučuje minimální hodnota 1. Společnost VITAR ve všech sledovaných letech dosahuje hodnoty nad hranici 1, což značí úměrnou majetkovou vybavenost společnosti a efektivní využívání majetku. Doba obratu zásob trvá v rozmezí od 47,20 do 61,09 dní. Doba obratu pohledávek se pohybuje v rozmezí od 49,92 do 66,02 dní. Doba obratu závazků se pohybuje v rozmezí od 111,24 do 144,83 dnů, což je doba od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Součet doby obratu zásob a doby obratu pohledávek jsou nižší než doby obratu závazků, což je pro firmu výhodné, jelikož dodavatelské neúročené úvěry z obchodních vztahů financují pohledávky i zásoby. Obratovost pohledávek značí, kolikrát jsou pohledávky přeměněny v peněžní toky v průběhu účetního období. Obdobně je tomu u obratovosti závazků.

6 FINANČNÍ ANALÝZA DCEŘINÉ SPOLEČNOSTI MAXPHARMA

Následující kapitola je zaměřena na finanční analýzu firmy Maxpharma. Finanční analýza je důležitou součástí řízení společnosti, jelikož poskytuje vlastníkům zpětnou vazbu o podniku, ovšem může sloužit i externím uživatelům a ne pouze vlastníkům.

6.1 Analýza majetkové a finanční struktury

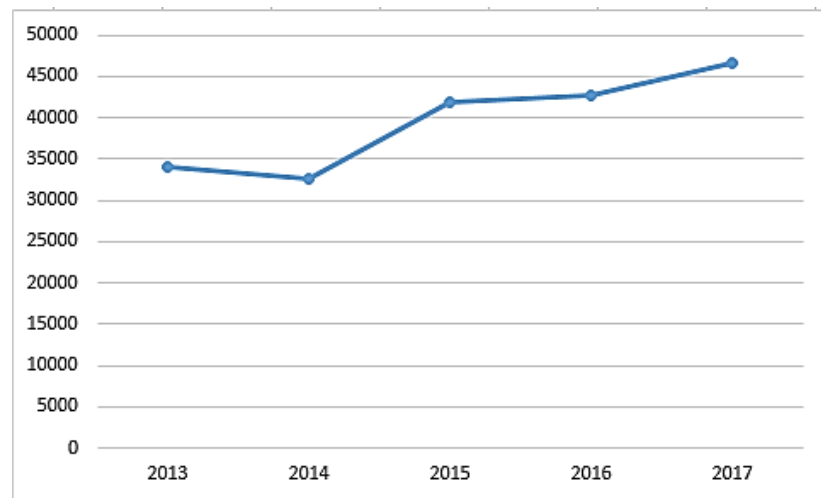
Na základě vertikální analýzy jsou aktiva tvořena 7,72 % - 15,74 % ze stálých aktiv. Oběžná aktiva zaujímají 83,75 % - 92,25 % z celkových aktiv. Oběžný majetek je tvořen dvěma důležitými položkami, a to krátkodobými pohledávkami, které jsou v rozsahu od 30,92 % do 44,98 % a krátkodobým finančním majetkem, který představuje 31,85 % - 47,15 % z celkových aktiv. Z horizontální analýzy plyne, že od roku 2015 nebyl evidován žádný dlouhodobý nehmotný majetek. Do roku 2015 se jednalo o nehmotný majetek, který vznikl při odkupu společnosti Maxpharma v hodnotě čtyř milionů korun. Tyto čtyři miliony byly know-how původních majitelů, které byly v roce 2014 doodepisovány a vyřazeny z užívání společnosti. Druhá část v hodnotě šesti milionů korun byla předchozími majiteli ve společnosti Maxpharma odpracována.

Z vertikální analýzy plyne, že pasiva jsou tvořena 16,44 % - 41,83 % vlastním kapitálem. Cizí zdroje zastupují 58,17 % - 83,56 % z celkových pasiv. Základní kapitál tvoří pouze 1,02 % - 1,19 %. Důležitou položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky, které představují 58,07 % - 78,5 % z celkových pasiv. Z horizontální analýzy plyne, že bankovní úvěry a výpomoci byly od roku 2015 splaceny.

6.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

Dceřiná společnost Maxpharma tvoří pouze tržby z prodeje zboží, jelikož není výrobním podnikem. Tyto tržby představují 99,2 % - 99,95 % z celkových výnosů. Vývoj tržeb v letech 2013 až 2017 je znázorněn v grafu.

Graf 3 Vývoj tržeb v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – Maxpharma (vlastní zpracování)



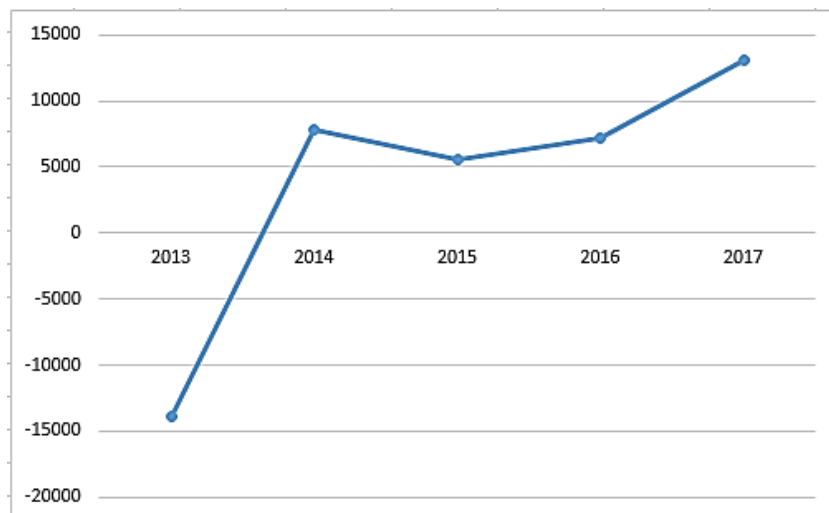
Tržby mají od roku 2013 stoupající tendenci, pouze v roce 2014 poklesly tržby oproti roku 2013 o 4 %.

Z nákladů je nejvýznamnější položkou náklad vynaložený na prodané zboží, který tvoří okolo 63 %. Osobní náklady nepředstavují takový náklad pro společnost Maxpharma, pohybují se okolo 8 %. Došlo k výraznému snížení odpisů v návaznosti na vyřazený dlouhodobý nehmotný majetek.

6.3 Analýza výsledku hospodaření

Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 je znázorněn v následujícím grafu.

Graf 4 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – Maxpharma (vlastní zpracování)



V roce 2015 došlo k výraznému zvýšení výsledku hospodaření. Nárůst byl o 262,42 %. V roce 2016 došlo k poklesu výsledku hospodaření o 33,74 %. V roce 2017 výsledek hospodaření opět stoupl o 48,89 % oproti předchozímu roku 2016.

Tabulka 8 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 – Maxpharma
(vlastní zpracování)

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní výsledek hospodaření	733	736	2333	1541	2391
Finanční výsledek hospodaření	-129	-131	-174	-98	-87
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
VH před zdaněním	604	605	2159	1443	2304
VH za účetní období	477	471	1707	1131	1684

Provozní výsledek společnosti je ve všech letech kladný. Ve všech letech 2013 – 2017 vykazuje společnost záporný finanční výsledek hospodaření. Společnost Maxpharma netvořila ve sledovaných obdobích mimořádný výsledek hospodaření.

6.4 Analýza čistého pracovního kapitálu

Z tabulky vyplývá, že dceřiná společnost Maxpharma ve všech pěti sledovaných letech vykazovala kladnou hodnotu čistého pracovního kapitálu. Čím jsou hodnoty tohoto ukazatele vyšší, tím vyšší je platební schopnost podniku a zároveň nižší riziko, jelikož peníze získané z případného prodeje oběžného majetku financovaného dlouhodobými zdroji je možné bez ohrožení fungování organizace použít na něco jiného. Kladný čistý pracovní kapitál může také představovat pro podnik nižší hospodárnost, jelikož dlouhodobé zdroje bývají oproti krátkodobým dražší. V tomto případě se jedná se o překapitalizování podniku.

Tabulka 9 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2013 – 2017 v tis. Kč –
Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Čistý pracovní kapitál	1028	3594	3578	5172	6425

6.5 Analýza zadluženosti

Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti v letech 2013 – 2017 – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	83,56%	79,77%	70,77%	61,16%	58,17%
Míra zadluženosti	5,08	3,94	2,42	1,57	1,39
Úrokové krytí	8,74	8,86	30,58	23,90	58,60
Krytí DM vlastním kapitálem	1,04	2,62	2,52	4,61	4,63
Krytí DM dlouhodobými zdroji	1,07	2,68	2,68	4,66	4,64

Doporučená hodnota ukazatele celkové zadluženosti se pohybuje v rozmezí 30 % - 60 %. Společnost Maxpharma má tuto hodnotu nad horní hranicí doporučené hodnoty. Pouze v roce 2017 tato hodnota klesla pod horní hranici 60 % celkového zadlužení, kdy celková zadluženost byla 58,17 %. Pozitivem je, že tento ukazatel má klesající tendenci. Což značí, že společnost snižuje svou zadluženost.

Ukazatel míry zadlužení signalizuje fakt, že společnost využívá víc cizího kapitálu oproti vlastnímu kapitálu. Poměr mezi vlastním a cizím kapitálem se snižuje, jelikož ukazatel má klesající trend. Společnost Maxpharma využívá ve větší míře vlastního kapitálu a snižuje se hodnota cizích zdrojů.

U úrokového krytí se doporučuje hodnota vyšší než 5. To společnost Maxpharma splňuje perfektně. Hodnota EBITU stoupala a nákladové úroky se snižovaly. V roce 2017 tento ukazatel dokonce dosahoval hodnoty 58,60.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem je nad hranicí 1, což znamená, že společnost Maxpharma používá vlastní kapitál i ke krytí oběžných aktiv, podnik tímto dává přednost stabilitě před výnosem.

Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji je nad hranicí 1, což značí, že společnost Maxpharma zvolila konzervativní strategii financování. Ovšem drahými dlouhodobými zdroji financuje příliš velkou část oběžného majetku.

6.6 Analýza likvidity

Tabulka 11 Ukazatele likvidity v letech 2013 – 2017 – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,07	1,27	1,28	1,51	1,56
Pohotová likvidita	1,06	1,25	1,26	1,39	1,51
Okamžitá likvidita	0,41	0,58	0,68	0,59	0,81
Podíl ČPK na oběžných aktivech	6,26%	21,35%	21,93%	33,62%	36,04%

U běžné likvidity je doporučená hodnota 1,5 – 2,5. Tato hodnota udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. V posledních dvou sledovaných letech dosahuje společnost doporučených hodnot.

Pohotová likvidita se u společnosti Maxpharma pohybuje v doporučeném rozmezí 1 – 1,5.

Okamžitá likvidita by se měla pohybovat v rozmezí 0,2 – 0,5. Společnost Maxpharma od roku 2014 do roku 2017 dokonce převyšuje doporučenou horní hranici 0,5, což může svědčit o neefektivním využití finančních prostředků.

Doporučená hodnota podílu ČPK na oběžných aktivech je mezi 30 % - 50 %, doporučených hodnot dosahuje společnost Maxpharma v roce 2016 a 2017.

6.7 Analýza rentability

Tabulka 12 Ukazatele rentability v letech 2013 – 2017 – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb	2,00%	2,09%	5,34%	3,52%	5,02%
Rentabilita celkového kapitálu	3,48%	3,74%	12,09%	8,96%	11,94%
Rentabilita vlastního kapitálu	14,81%	12,76%	31,62%	17,32%	20,50%

Rentabilita tržeb udává, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. U těchto ukazatelů záleží na odvětví, ve kterém se daná firma pohybuje. Rentabilita celkového kapitálu nám říká, zda podnik dokáže efektivně využít svůj majetek. Rentabilita vlastního kapitálu by měla převýšit úrokové sazby u dlouhodobých vkladů. Úrokové sazby jsou velmi nízké a společnost Maxpharma dosahuje poměrně vysokých výsledků u tohoto ukazatele.

6.8 Analýza aktivity

Tabulka 13 Ukazatele aktivity v letech 2013 – 2017 – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	1,74	1,79	2,26	2,55	2,38
Doba obratu zásob	1,64	3,29	2,25	9,85	4,58
Doba obratu pohledávek	105,93	98,11	63,28	69,19	61,43
Doba obratu závazků	162,70	145,83	109,68	85,90	87,84

Obecně čím vyšší hodnota obratu aktiv, tím lépe, přičemž se doporučuje minimální hodnota 1. Dceřiná společnost Maxpharma ve všech sledovaných letech dosahuje hodnoty nad hranici 1, což značí úměrnou majetkovou vybavenost společnosti a efektivní využívání majetku. Doba obratu zásob je velmi nízká, pohybuje se v rozmezí 1,64 – 9,85 dní, což je způsobeno tím, že společnost Maxpharma není výrobní podnik. Doba obratu pohledávek se pohybuje v rozmezí od 61,43 do 105,93 dní. Doba obratu závazků se pohybuje v rozmezí od 85,90 do 162,70 dnů, což je doba od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Součet dob obratu zásob a obratu pohledávek je nižší než doby obratu závazků, což je pro firmu výhodné, jelikož dodavatelské neúročené úvěry z obchodních vztahů financují pohledávky i zásoby.

6.9 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Abychom mohli zhodnotit, zda společnost vytváří kladný zisk pro své vlastníky, je potřeba si určit moderní ukazatel hodnocení výkonnosti podniku EVA. Tento ukazatel zahrnuje oproti klasickému účetnímu zisku nejen náklady na cizí kapitál, ale navíc náklady na vlastní kapitál, které vlastník společnosti vynakládá.

Aby bylo možné tento ukazatel určit, je potřeba stanovit čistá operativní aktiva (NOA), čistý provozní zisk (NOPAT) a vážený průměr nákladů kapitálu (WACC).

6.9.1 Vymezení čistých operativních aktiv – NOA (C)

Velikost investovaného kapitálu je možné stanovit dvěma způsoby. Prvním způsobem je majetkový přístup, kdy velikost investovaného kapitálu zjistíme z aktiv rozvahy a získáme NOA. Druhou možností je finanční přístup, kdy velikost investovaného kapitálu zjistíme z pasiv, tedy C.

Abychom z účetních aktiv získali NOA, je potřeba aktivovat položky, které v aktivech nejsou vykazovány, vyčlenit neoperativní aktiva a snížit aktiva o neúročený cizí kapitál.

U aktivace položek připadá v úvahu leasing, přičemž společnost Maxpharma nevyužívá pro financování své podnikatelské činnosti této možnosti. Hodnota goodwillu byla ve všech sledovaných letech nulová. Společnost nevynakládala prostředky na výzkum a vývoj, které by bylo možné aktivovat.

Při vyčlenění neoperativních aktiv je za nepotřebný krátkodobý finanční majetek brán finanční majetek nad hranici hotovostní likvidity 0,5. Předpokládá se, že tento majetek není potřebný k provozní činnosti podniku a tedy může být označen jako strategická rezerva.

Tabulka 14 Krátkodobý finanční majetek – Maxpharma (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobý finanční majetek	6241	7627	8706	5988	9260
Okamžitá likvidita	0,41	0,58	0,68	0,59	0,81
KFM nad rámec	0	1052	2305	913	3544
KFM upravený	6241	6575	6401	5075	5716

Z tabulky vyplývá, že společnost nastavenou hranici 0,5 nepřekročila pouze v roce 2013, tedy pouze v roce 2013 nebylo nutné vyčlenit nadbytečné krátkodobé finanční prostředky. V ostatních sledovaných letech 2014 – 2017 byla hranice 0,5 překročena. V roce 2014 bylo vyloučeno 1 050 tis. Kč, v roce 2015 bylo vyloučeno 2 305 tis. Kč, v roce 2016 bylo vyřazeno 913 tis. Kč a v roce 2017 bylo vyloučeno 3 544 tis. Kč.

Společnost Maxpharma v období od roku 2013 do roku 2017 nevykazuje žádné nedokončené investice. Není zde žádný nedokončený dlouhodobý hmotný či dlouhodobý nehmotný majetek, který by bylo potřeba vyčlenit.

V neposlední řadě je potřeba snížit aktiva o neúročené cizí zdroje. V následující tabulce jsou uvedeny neúročené cizí zdroje společnosti.

Tabulka 15 Neúročené cizí zdroje – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky - neúročené	81	81	330	71	64
Krátkodobé závazky - neúročené	15385	13238	11285	9185	10938
Časové rozlišení pasiv	0	0	0	0	0
Celkem	15466	13319	11615	9256	11002

Celkové dopady úprav na aktivní část rozvahy jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 16 Vymezení NOA v jednotlivých letech – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobý majetek	3084	1410	2140	1415	1776
DNM	2072	159	0	0	0
DHM	1012	1251	2140	1415	1776
DFM	0	0	0	0	0
ČPK	1046	2467	2408	5229	3316
Zásoby	155	300	261	1171	594
Pohledávky	10016	8906	7350	8225	7974
Krát. finanční majetek	6241	6575	6401	5075	5716
Časové rozlišení	100	5	11	14	34
(-) Neúroč. závazky	15466	13319	11615	9256	11002
NOA	4130	3877	4548	6644	5092

Společnost Maxpharma neviduje ve sledovaném období žádný dlouhodobý finanční majetek, nebylo tedy nutné, jej vyřazovat. Zásoby, pohledávky a časové rozlišení byly v rozvaze ponechány beze změny. Vyčleněním neúročených závazků došlo k úpravě aktiv na čistá operativní aktiva.

6.9.2 Vymezení čistého operativního zisku (NOPAT)

Pro dosažení hodnoty NOPAT je potřeba udělat určité úpravy. Vychází se přitom z výsledku hospodaření z běžné činnosti před zdaněním.

Z finančních nákladů je potřeba vyřadit placené nákladové úroky uvedené v rozvaze.

Další položkou nutnou vyřadit, aby nám nezkreslovala výsledek, jsou mimořádné události, které nejsou předmětem podnikatelské činnosti společnosti. V našem případě je to prodej dlouhodobého majetku. V následující tabulce je určen výsledek hospodaření z prodeje DM, jedná se o rozdíl mezi dosaženými tržbami z prodeje a zůstatkovou cenou prodaného dlouhodobého majetku.

Tabulka 17 Výsledek hospodaření z prodeje DM v tis. Kč – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje DM	20	229	124	0	0
Zstatková cena prodaného DM	0	0	0	0	0
VH z prodeje DM	20	229	124	0	0

Ve sledovaném období 2013 až 2017 nedošlo ke změně vlastního kapitálu.

V následující tabulce vypočítáme dodatečnou daň, abychom mohli určit NOPAT.

Tabulka 18 Určení NOPAT v jednotlivých letech v tis. Kč – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
VH z běžné činnosti před zdaněním - původní	605	605	2159	1444	2303
+ nákladové úroky	78	77	73	62	40
- VH z prodeje DM	20	229	124	0	0
VH z běžné činnosti před zdaněním - po úpravách	663	453	2108	1506	2343
Rozdíl (VH po úpravách - VH původní)	58	-152	-51	62	40
Původně placená daň	127	134	452	312	620
Dodatečně vypočítaná daň	12	-34	-11	13	11
NOPAT	524	353	1667	1181	1712

V prvním řádku tabulky je původní VH z běžné činnosti před zdaněním - původní. Následují úpravy, přičtení nákladových úroků a odečtení výsledku hospodaření z prodeje DM. Na následujícím řádku je uveden upravený VH před zdaněním – po úpravách. Dále je vyčíslen rozdíl mezi VH původním a VH po úpravách. Tento rozdíl je následně zdaněn dle platné sazby daně z příjmu. Výsledný NOPAT je vypočten jako VH z běžné činnosti před zdaněním po úpravách – původně placená daň – dodatečně vypočtená daň.

Následující tabulka zachycuje úpravy pasivní části rozvahy a hodnotu kapitálu v jednotlivých letech.

Tabulka 19 Vymezení C v jednotlivých letech – Maxpharma (vlastní zpracování)

v tis. Kč	2013	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	3219	2642	3094	5617	4627
Základní kapitál	200	200	200	200	200
Fondy ze zisku	126	126	126	126	126
Výsledek hospodaření minulých let	2418	2895	3366	5074	6204
Výsledek hospodaření běžného účetního období	477	471	1707	1131	1684
Ekvivalenty VK	-2	-1050	-2305	-914	-3587
Cizí zdroje	911	1235	1454	1027	465
Úročené CZ	911	1235	1454	1027	465
Kapitál celkem	4130	3877	4548	6644	5092

6.9.3 Výpočet váženého průměru nákladů na kapitál (WACC)

Aby bylo možné vypočítat ukazatel ekonomické přidané hodnoty, je nutné si vyčíslit vážený průměr cizích a vlastních nákladů na kapitál.

Náklady na cizí kapitál

Vyčíslení nákladů na cizí kapitál je oproti nákladům na vlastní kapitál o něco jednodušší, jelikož jsou v podniku tyto náklady zastoupeny jako nákladové úroky, které musí společnost za poskytnuté úvěry platit. Existuje mnoho variant jak tyto náklady vyčíslit. Jednou z možností je, že firma přesně zná úrokové sazby svých bankovních úvěrů. Jelikož mi není známa úroková sazba, vyčíslila jsem nákladové úroky pomocí vztahu nákladové úroky/stav úročených cizích zdrojů. Tento způsob je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 20 Náklady na cizí kapitál – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Úročené cizí zdroje	911	1235	1454	1027	465
Průměrný stav úročených zdrojů	999	1073	1345	1241	746
Nákladové úroky	78	77	73	63	40
Úroková sazba	8,56%	6,23%	5,02%	6,13%	8,60%
Úroková sazba - průměrný stav	7,81%	7,18%	5,43%	5,08%	5,36%

Jelikož na nákladové úroky působí daňový štít, snížíme nákladové úroky o vliv tohoto daňového štítu. Ve všech sledovaných letech jsme počítali se sazbou 19 %. Výsledné hodnoty nákladů na cizí kapitál jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 21 Náklady na cizí kapitál – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Úroková sazba	7,81%	7,18%	5,43%	5,08%	5,36%
Náklady na cizí kapitál	6,33%	5,81%	4,40%	4,11%	4,34%

Náklady na vlastní kapitál

Pro určení nákladů na vlastní kapitál byla zvolena metoda CAPM. Bylo nutné využít model CAPM s náhradními odhady koeficientu beta, protože společnost Maxpharma není veřejně obchodovatelná na kapitálových trzích. Tyto hodnoty byly získány z webových stránek pana Damodarana. Riziková prémie je určena podle ratingu České republiky. Rovněž byla z těchto stránek získána hodnota zadlužené a nezadlužené bety podle zvoleného odvětví, ve kterém společnost Maxpharma působí. Za bezrizikovou míru byl zvolen výnos státních dluhopisů s desetiletou splatností. Velikost nákladů na vlastní kapitál je vyčíslena v následující tabulce.

Tabulka 22 Náklady na vlastní kapitál - metoda CAPM – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Výnos desetiletých státních dluhopisů	2,20%	0,67%	0,49%	0,53%	1,50%
Beta - nezadlužená	0,78	0,66	0,58	0,61	0,54
Beta - zadlužená	1,06	1,09	0,9	0,96	0,79
Riziková prémie	6,05%	6,80%	7,36%	6,69%	5,89%
Náklady na vlastní kapitál	8,61%	8,08%	7,11%	6,95%	6,15%

Druhou možností, jak zjistit náklady na vlastní kapitál je odvození z nákladů na cizí kapitál. U této metody se vychází z poznatku, že náklady na vlastní kapitál, jsou větší než náklady na cizí kapitál. K nákladům na cizí kapitál je připočtena přírážka, která se doporučuje ve výši 2 % - 3 %. Pro společnost Maxpharma jsem zvolila přírážku ve výši 2,7 %. Výpočet nákladů na vlastní kapitál je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 23 Náklady na vlastní kapitál – metoda odvození z nákladů na cizí kapitál – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Náklady na cizí kapitál	6,33%	5,81%	4,40%	4,11%	4,34%
Přirážka	2,70%	2,70%	2,70%	2,70%	2,70%
Náklady na vlastní kapitál	9,03%	8,51%	7,10%	6,81%	7,04%

Dividendový model nelze u společnosti Maxpharma využít, jelikož tato společnost není obchodovatelná na veřejných trzích.

Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC)

V následující tabulce je znázorněn výpočet vážených průměrných nákladů na kapitál.

Tabulka 24 Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC) – Maaxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Nck	6,33%	5,81%	4,40%	4,11%	4,34%
Nvk	8,61%	8,08%	7,11%	6,95%	6,15%
CK/C	22%	32%	32%	15%	9%
VK/C	78%	68%	68%	85%	91%
WACC	8,11%	7,36%	6,25%	6,51%	5,99%

6.9.4 Výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA

Ekonomická přidaná hodnota byla po celé sledované období kladná. Společnost Maxpharma ve všech sledovaných obdobích vytvářela hodnotu pro své vlastníky. Výsledné hodnoty výpočtu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 25 Ekonomická přidaná hodnota – Maxpharma (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
NOA	4130	3877	4548	6644	5092
NOPAT	524	353	1667	1181	1712
WACC	8,11%	7,36%	6,25%	6,51%	5,99%
EVA	189	67	1383	748	1407

7 FINANČNÍ ANALÝZA SPOLEČNOSTI VITAR SLOVAKIA

Následující kapitola je zaměřena na finanční analýzu firmy VITAR SK. Finanční analýza je důležitou součástí řízení společnosti, jelikož poskytuje vlastníkům zpětnou vazbu o podniku, ovšem může sloužit i externím uživatelům a ne pouze vlastníkům.

7.1 Analýza majetkové a finanční struktury

Z vertikální analýzy vyplývá, že aktiva jsou tvořena dlouhodobými aktivy, které mají poměr 37,25 % - 44,01 %. Oběžná aktiva z celkových aktiv zabírají 52,70 % - 61,77 %. Společnost VITAR Slovakia nevlastní žádný dlouhodobý nehmotný majetek. Z dlouhodobého hmotného majetku je nejvýznamnější položka stavby, která představuje 28,50 % - 33,19 %. Z oběžného majetku mají největší zastoupení krátkodobé pohledávky, které zaujímají 33,09 % - 40,98 %. Z horizontální analýzy vidíme, že se zásoby v průběhu pěti let hodně snížily. Na to měla vliv optimalizace zásob. Byly nalezeny logistické cesty, které zaručovaly nižší náklady vynaložené na zásoby, snaha o udržování jen takové zásoby, která je na určitý časový úsek potřebná. Z horizontální analýzy dále vyplývá, že dlouhodobé pohledávky se v průběhu sledovaných pěti let mnohonásobně navýšily. Došlo také k navýšení peněžních prostředků o 187 221 € v roce 2015.

Pasiva jsou tvořena z převážné části cizími zdroji, které jsou v rozmezí 72,03 % - 85,12 %. Vlastní kapitál se pohybuje v rozmezí 14,28 % - 27,43 %. Z cizích zdrojů tvoří největší podíl krátkodobé závazky v poměru 37,80 % - 57,29 %. Dlouhodobé závazky se pohybují v poměru 20,55 % - 27,54 %.

7.2 Analýza výkazu zisku a ztráty

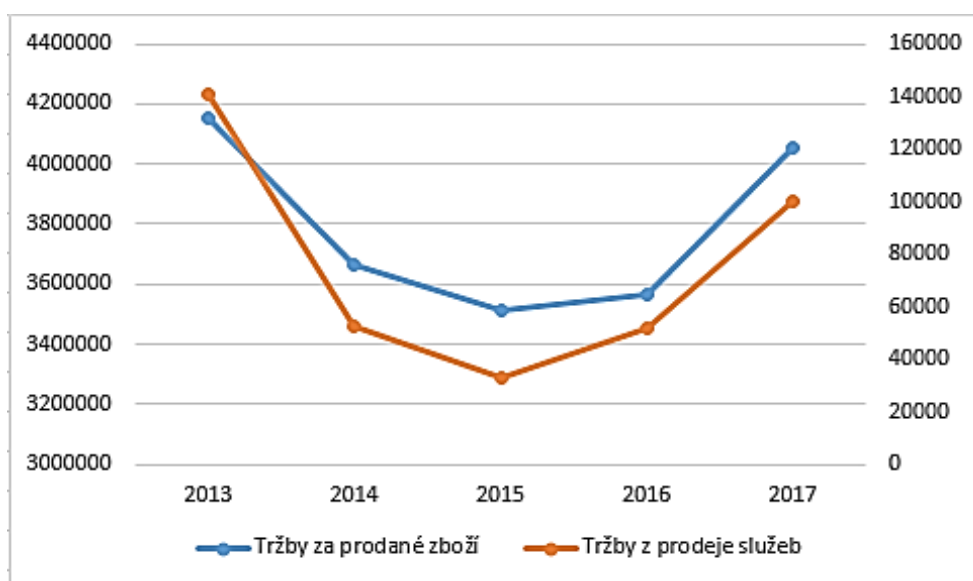
V následující tabulce jsou uvedeny tržby, kterých společnost VITAR Slovakia dosáhla v letech 2013 – 2017. Společnost netvořila tržby z vlastních výrobků, jelikož není výrobní firmou.

Tabulka 26 Vývoj tržeb v letech 2013 – 2017 v € – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodané zboží	4153783	3662501	3511287	3566770	4055820
Tržby z prodeje služeb	140574	52754	32883	51592	100010

V následujícím grafu lze vidět, že oba druhy tržeb mají podobný průběh. V roce 2014 klesly tržby za prodané zboží o 11,83 % a tržby z prodeje služeb v tom období klesly o 62,47 %. V roce 2015 došlo znovu k poklesu tržeb oproti předchozímu roku. Tržby za prodané zboží klesly o 4,13 % a tržby z prodeje služeb se snížily o 37,67 %. V roce 2016 došlo k navýšení objemu tržeb. Tržby za prodané zboží stouply o 1,58 % a tržby z prodeje služeb stouply o 56,90 %. V roce 2017 došlo opět k nárůstu tržeb. Tržby za prodané zboží stouply o 13,71 % a tržby za prodané služby stouply o 93,85 %.

Graf 5 Vývoj tržeb v letech 2013 – 2017 v € – VITAR SK (vlastní zpracování)

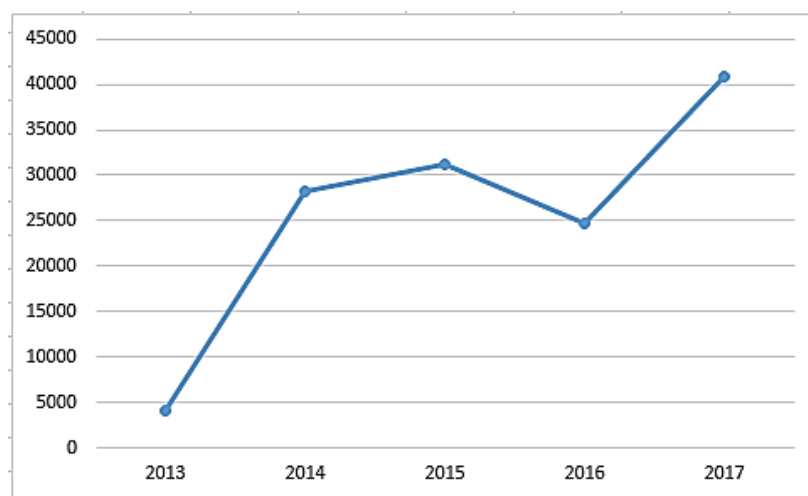


Největší položkou v nákladech jsou náklady vynaložené na prodané zboží, které tvoří 54,22 % – 72,01 %. Osobní náklady se pohybují okolo 11,19 % - 16,34 %. Podle horizontální analýzy dochází k postupnému navyšování osobních nákladů. Nákladové úroky i náklady na finanční činnost se rok od roku výrazně snižují.

7.3 Analýza výsledku hospodaření

Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 je zachycen v následujícím grafu.

Graf 6 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 v € – VITAR SK (vlastní zpracování)



V roce 2014 výsledek hospodaření výrazně vzrostl o 597,67 %. V roce 2015 výsledek hospodaření znovu vzrostl, nyní ovšem ne tak výrazně jako předchozí rok. Výsledek hospodaření stoupl o 10,65 %. V roce 2016 došlo k poklesu výsledku hospodaření o 20,55 %. V roce 2017 došlo k nárůstu výsledku hospodaření o 64,82 %.

Tabulka 27 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 v € – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Provozní výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
Finanční výsledek hospodaření	-27675	-21759	-17532	-14778	-13004
Mimořádný výsledek hospodaření	0	0	0	0	0
VH před zdaněním	9506	50367	44591	36866	56263
VH za účetní období	4042	28200	31203	24791	40860

Z tabulky vyplývá, že společnost VITAR Slovakia netvořila mimořádný výsledek hospodaření. Finanční výsledek hospodaření byl ve všech pěti sledovaných obdobích záporný. Dochází však k postupnému snižování záporného finančního výsledku hospodaření, což má za následek postupné snižování nákladových úroků a nákladů na finanční činnost.

7.4 Analýza čistého pracovního kapitálu

Tento ukazatel má významný vliv na platební schopnost podniku. Čistý pracovní kapitál ve všech pěti letech vyšel v kladných hodnotách. Kladná hodnota značí, se firma se snaží si vytvářet finanční polštář, který vzniká tím, že krátkodobé závazky jsou nižší, než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků.

Tabulka 28 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2013 – 2017 v € - VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
ČPK	187134	87022	57055	33076	67036

7.5 Analýza zadluženosti

Tabulka 29 Ukazatele zadluženosti v letech 2013 – 2017 – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Celková zadluženost	85,12%	81,15%	79,89%	76,90%	72,03%
Míra zadluženosti	5,96	4,62	4,25	3,33	2,63
Úrokové krytí	1,38	3,63	4,22	3,95	5,98
Krytí DM vlastním kapitálem	0,35	0,42	0,50	0,23	0,62
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,99	1,07	1,07	1,05	1,09

Celková zadluženost se doporučuje udržovat v rozmezí 30 % – 60 %. Hodnoty společnosti se ve všech letech pohybují nad hranicí doporučeného maxima.

Podíl cizích zdrojů se podle ukazatele míry zadluženosti rok od roku snižuje na úkor vlastních zdrojů. Ve struktuře cizích zdrojů převažují krátkodobé cizí zdroje, které mohou pro podnik představovat riziko, jelikož je potřeba je brzy splatit.

U úrokového krytí se doporučuje dosahovat hodnoty 5, jelikož hodnota 1 znamená, že společnost vygenerovala dostatečný zisk na pokrytí nákladových úroků, ovšem nic víc již nezbylo na pokrytí závazků vůči státu či pro vlastníky. Hodnota tohoto ukazatele pozitivně roste, dokonce v roce 2017 byla hodnota nad doporučenou 5. Vliv na to má snižující se velikost nákladových úroků a naopak zvyšující se výsledek hospodaření.

Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem vyšlo ve všech sledovaných letech pod hranicí 1, což znamená, že podnik dává přednost výnosu před stabilitou, jelikož nevyužívá vlastních zdrojů ke krytí oběžných aktiv.

Ukazatel krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji mírně přesáhl hranici 1 ve všech sledovaných letech kromě roku 2013, kdy se ukazatel téměř blížil hodnotě 1. Značilo by to neutrální formu financování, tedy že podnik přiměřeně kryje dlouhodobý majetek dlouhodobým kapitálem. Vezmeme-li však v úvahu to, že čistý pracovní kapitál je kladný, můžeme se také přiklonit k překapitalizování podniku, tedy že drahými dlouhodobými zdroji je financován krátkodobý majetek.

7.6 Analýza likvidity

Tabulka 30 Ukazatele likvidity v letech 2013 – 2017 – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Běžná likvidita	1,39	1,16	1,08	1,06	1,12
Pohotová likvidita	0,88	0,87	0,91	0,89	0,94
Okamžitá likvidita	0,00	0,00	0,26	0,13	0,10
Podíl ČPK na oběžných aktivech	28,27%	13,77%	7,27%	5,27%	10,93%

Běžná likvidita určuje, jak by byla společnost schopna uspokojit své věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva proměnila na hotovost. Tento ukazatel se doporučuje udržovat v rozmezí 1,5 – 2,5, přičemž společnost VITAR Slovakia se pohybuje nad hranicí 1, ovšem pod doporučenou hodnotu 1,5.

Hodnota ukazatele pohotové likvidity rovna 1 by znamenala, že je firma schopna vyrovnat se se svými závazky, aniž by musela odprodávat zásoby. Pohotová likvidita se doporučuje v rozmezí 1 – 1,5, přičemž společnost se pohybuje pod hodnotou 1, nicméně se k hodnotě 1 významně přibližuje.

Okamžitá likvidita se doporučuje v rozmezí 0,2 – 0,5. Nad doporučenou hranici 0,2 se společnost dostala pouze v roce 2015.

Společnost VITAR Slovakia nedosahuje u žádného stupně likvidity doporučených hodnot, což by pro společnost mohlo představovat riziko při platební morálce.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech se doporučuje udržovat v rozmezí 30 % - 50 %. V žádném roce ze sledovaných pěti let nebylo splněno doporučené kritérium.

7.7 Analýza rentability

Tabulka 31 Ukazatele rentability v letech 2013 – 2017 – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rentabilita tržeb	0,80%	1,87%	1,65%	1,36%	1,63%
Rentabilita celkového kapitálu	2,74%	5,88%	4,60%	4,33%	6,09%
Rentabilita vlastního kapitálu	5,30%	24,26%	18,69%	13,99%	18,48%

Tyto poměrové ukazatele nám sdělují schopnost podniku dosahovat výnosu na základě vložených prostředků. Obecně u ukazatelů rentability platí, že čím vyšší procento, tím je firma výkonnější.

Rentabilita tržeb je poměrně nízká. Nejkritičtější hodnota je v roce 2013.

Rentabilita celkového kapitálu značí, zda společnost využívá efektivně svých aktiv ke generování zisku. Nejvyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2017, nejhorší hodnoty společnost dosahovala v roce 2013.

Ukazatel rentability vlastního kapitálu značí, že nejlépe na tom společnost byla v roce 2014, kdy z každé investované koruny vydělala společnost 24,26 %. Rentabilita vlastního kapitálu má celkově vysoké hodnoty, což je dobře.

Výsledky rentabilit potvrdzují vývoj výsledku hospodaření, kdy se v roce 2014 výsledek hospodaření mnohonásobně zvýšil, v následujících dvou letech se snížil a v posledním sledovaném roce 2017 se opět zvýšil.

7.8 Analýza aktivity

Tabulka 32 Ukazatele aktivity v letech 2013 – 2017 – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Obrat aktiv	3,42	3,14	2,79	3,17	3,74
Doba obratu zásob	20,60	15,10	12,41	9,60	8,68
Doba obratu pohledávek	34,83	45,88	48,02	45,11	39,50
Doba obratu závazků	67,18	84,33	101,35	85,27	67,06

U obratu aktiv je obecně známo, že čím vyšší je hodnota, tím lépe, přičemž doporučená minimální hodnota je 1. Společnost VITAR Slovakia měla pouze v roce 2015 hodnotu tohoto ukazatele pod 3. Dokonce se v roce 2017 téměř blížila k hranici 4.

Doba obratu zásob značí, jak dlouho jsou oběžná aktiva ve firmě vázána v podobě zásob. Doba obratu zásob se pohybuje v rozmezí 8,68 – 20,61 dní, přičemž se rok od roku výrazně snižuje hodnota tohoto ukazatele.

Doba obratu pohledávek udává průměrnou dobu splatnosti pohledávek. Vítaná by byla hodnota odpovídající splatnosti faktur 30 – 60 dní. Hodnoty společnosti se pohybují v rozmezí 34,83 – 48,02 dní, což není příliš mnoho.

Doba obratu závazků říká, za jak dlouho splatí společnost v průměru závazky svým dodavatelům. Aby byla dodržena platební rovnováha ve firmě, doporučuje se, aby doba obratu závazků byla delší, než doba obratu pohledávek. Toto doporučení společnost VITAR Slovakia splňuje. Společnost umí využívat neúročené dodavatelské úvěry.

7.9 Ekonomická přidaná hodnota (EVA)

Ukazatel EVA má oproti klasickému účetnímu zisku větší vypovídající schopnost pro vlastníky ohledně toho, zda společnost dosahuje dobrých výsledků a tvoří kladnou hodnotu pro své vlastníky. Důvodem, proč je tento ukazatel lépe vypovídající, spočívá v tom, že bere v potaz nejen náklady na cizí kapitál, ale rovněž náklady na vlastní kapitál.

Abychom mohli ukazatel EVA spočítat z platného vztahu $EVA = NOPAT - WACC \times C$, musíme účetní data upravit tak, aby bylo možné z nich získat NOPAT, WACC a C (NOA).

7.9.1 Vymezení čistých operativních aktiv – NOA (C)

Velikost investovaného kapitálu je možné stanovit dvěma způsoby. Prvním způsobem je majetkový přístup, kdy velikost investovaného kapitálu zjistíme z aktiv rozvahy a získáme NOA. Druhou možností je finanční přístup, kdy velikost investovaného kapitálu zjistíme z pasiv, tedy C.

Abychom z účetních aktiv získali NOA, je potřeba aktivovat položky, které v aktivech nejsou vykazovány, vyčlenit neoperativní aktiva a snížit aktiva o neúročený cizí kapitál.

U aktivace položek připadá v úvahu leasing, přičemž společnost VITAR SK využívá pro financování své podnikatelské činnosti této možnosti. Společnost VITAR SK prostřednictvím leasingu financuje budovu, ve které sídlí.

Tabulka 33 Přehled leasingových splátek společnosti VITAR SK k 31. 12. 2017
(v €) (vlastní zpracování)

	Leasingové splátky celkem (včetně akontace)	Zaplaceno k 31. 12. 2017	Splatno v roce					
			2018	2019	2020	2021	2022	2023
Budova	520000	330053,81	29709,09	30643,28	31606,83	32600,69	33625,78	31751,83

Pro aktivaci leasingu byl použit úrok 6 %, který byl získán z leasingových smluv společnosti.

Tabulka 34 Přehled aktivace leasingu společnosti VITAR SK v letech 2013 – 2017 (v €) (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Do 1 roku	35621,97	36999,17	38245,74	38606,58	28027,44
Nad 1 rok	219417,36	194123,41	166203,71	137186,85	136511,86
Celkem	255039,34	231122,58	204449,45	175793,44	164539,30

Celková částka současné hodnoty leasingu je aktivována do aktiv společnosti, posléze i do pasiv. Informace o výši leasingových splátek byly čerpány z leasingových smluv společnosti.

Hodnota goodwillu byla ve všech sledovaných letech nulová. Společnost nevynakládala prostředky na výzkum a vývoj, které by bylo možné aktivovat.

Při vyčlenění neoperativních aktiv je za nepotřebný krátkodobý finanční majetek brán finanční majetek nad hranici hotovostní likvidity 0,5. Předpokládá se, že tento majetek není potřebný k provozní činnosti podniku a tedy může být označen jako strategická rezerva.

Tabulka 35 Krátkodobý finanční majetek (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Krátkodobý finanční majetek	637	2625	189846	77606	56906
Okamžitá likvidita	0,00	0,00	0,26	0,13	0,10
KFM nad rámec	0	0	0	0	0
KFM upravený	637	2625	189846	77606	56906

Z tabulky jasně vyplývá, že hotovostní likvidita je ve všech sledovaných letech velmi nízká a v žádném roce nepřekročila hranici 0,5. Nebylo tedy nutné vyčlenit krátkodobý finanční majetek nad rámec.

Společnost VITAR SK v období od roku 2013 do roku 2017 nevykazuje žádné nedokončené investice. Není zde žádný nedokončený dlouhodobý hmotný či dlouhodobý nehmotný majetek, který by bylo potřeba vyčlenit.

V neposlední řadě je potřeba snížit aktiva o neúročené cizí zdroje. V následující tabulce jsou uvedeny neúročené cizí zdroje společnosti.

Tabulka 36 Neúročené cizí zdroje (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Rezervy	12594	25488	17362	20633	25253
Dlouhodobé závazky - neúročené	326573	325372	269978	262632	228035
Krátkodobé závazky - neúročené	474767	544931	727789	594430	546138
Časové rozlišení pasiv	7437	15110	16652	0	6028
Celkem	821371	910901	1031781	877695	805454

Celkové dopady úprav na aktivní část rozvahy jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 37 Vymezení NOA v jednotlivých letech (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Dlouhodobý majetek	765055,3	731010,6	677703,5	676673,4	652997,3
DNM	0	0	0	0	0
DHM	765055,34	731010,58	677703,45	676673,44	652997,30
+ leasing	255039,34	231122,58	204449,45	175793,44	164539,30
DFM	0	0	0	0	0
ČPK	-75502	-229151	-234449	-237284	-184011
Zásoby	245741	155829	122208	96495	100225
Pohledávky	415523	473499	472790	453405	456034
Krát. finanční majetek	637	2625	189846	77606	56906
Časové rozlišení	83968	49797	12488	12905	8278
(-) Neúroč. závazky	821371	910901	1031781	877695	805454
NOA	689553,3	501859,6	443254,5	439389,4	468986,3

Společnost VITAR SK neviduje ve sledovaném období žádný dlouhodobý nehmotný a dlouhodobý finanční majetek. Nebylo tedy nutné dlouhodobý finanční majetek vyřazovat. Zásoby, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a časové rozlišení byly v rozvaze ponechány beze změny. Vyčleněním neúročených závazků došlo k úpravě aktiv na čistá operativní aktiva. Čistý pracovní kapitál je ve všech sledovaných letech záporný, jelikož společnost má vyšší neúročené závazky, než je hodnota dlouhodobého majetku.

7.9.2 Vymezení čistého operativního zisku – NOPAT

Pro dosažení hodnoty NOPAT je potřeba udělat určité úpravy, vychází se přitom z výsledku hospodaření z běžné činnosti před zdaněním.

Z finančních nákladů je potřeba vyřadit placené nákladové úroky uvedené v rozvaze.

Je nutné také zařadit hodnotu leasingu a vyřadit odpis.

Další položkou nutnou vyřadit, aby nám nezkreslovala výsledek, jsou mimořádné události, které nejsou předmětem podnikatelské činnosti společnosti. V našem případě je to prodej dlouhodobého majetku. V následující tabulce je určen výsledek hospodaření z prodeje DM, jedná se o rozdíl mezi dosaženými tržbami z prodeje a zůstatkovou cenou prodaného dlouhodobého majetku.

Tabulka 38 Výsledek hospodaření z prodeje DM (v €) - VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby z prodeje DM	1200	37408	833	3200	32292
Zstatková cena prodaného DM	0	6653	0	0	7853
VH z prodeje DM	1200	30755	833	3200	24439

Ve sledovaném období 2013 až 2017 nedošlo ke změně vlastního kapitálu.

V následující tabulce vypočítáme dodatečnou daň, abychom mohli určit NOPAT.

Tabulka 39 Určení NOPAT v jednotlivých letech (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
VH z běžné činnosti před zdaněním - původní	9506	50367	44591	36866	56263
+ nákladové úroky	24965	19154	13854	12508	11309
- VH z prodeje DM	1200	30755	833	3200	24439
+ aktivace leasingových plateb	255039,34	231122,58	204449,45	175793,44	164539,30
- dodatečné odpisy z aktivace leasingu	5304,00	10504	10504	10504	10504
VH z běžné činnosti před zdaněním - po úpravách	283006	259385	251557	211463	197168
Rozdíl (VH po úpravách - VH původní)	273500	209018	206966	174597	140905
Původně placená daň	5464	22167	13388	12075	15403
Dodatečně vypočítaná daň	157181	91989	62131	57181	38566
NOPAT	120362	145229	176038	142208	143200

V prvním řádku tabulky je původní VH z běžné činnosti před zdaněním - původní. Následují úpravy, přičtení nákladových úroků a odečtení výsledku hospodaření z prodeje DM, aktivace leasingových plateb a vyřazení dodatečných odpisů z aktivace leasingu. Na následujícím řádku je uveden upravený VH před zdaněním – po úpravách. Dále je vyčíslen rozdíl mezi VH původním a VH po úpravách. Tento rozdíl je následně zdaněn dle platné sazby daně z příjmu. Výsledný NOPAT je vypočten jako VH z běžné činnosti před zdaněním po úpravách – původně placená daň – dodatečně vypočtená daň.

Tabulka 40 Vymezení C v jednotlivých letech (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Vlastní kapitál	179402	207602	238805	263596	304447
Základní kapitál	106254	106254	106254	106254	106254
Zákonné rezervní fondy	10126	10328	10625	10625	10625
Výsledek hospodaření minulých let	58980	62820	90723	121926	146717
Výsledek hospodaření běžného účetního období	4042	28200	31817	24791	40860
Ekvivalenty VK	0	0	-614	0	-9
Cizí zdroje	510151,34	294257,58	204449,45	175793,44	164539,30
Úročené CZ	255112	63135	0	0	0
Leasing	255039,34	231122,58	204449,45	175793,44	164539,30
Kapitál celkem	689553	501860	443254	439389	468986

7.9.3 Výpočet váženého průměru nákladů na kapitál (WACC)

Aby bylo možné spočítat ukazatel přidané hodnoty EVA je potřeba si nejprve vyčíslit vážený průměr nákladů na kapitál. Pro určení WACC je tedy zapotřebí znát náklady na vlastní a cizí kapitál.

Náklady na cizí kapitál

Vyčíslení nákladů na cizí kapitál je oproti nákladům na vlastní kapitál o něco jednodušší, jelikož jsou v podniku tyto náklady zastoupeny jako nákladové úroky, které musí společnost za poskytnuté úvěry platit. Existuje mnoho variant jak tyto náklady vyčíslit. Jednou z možností je, že firma přesně zná úrokové sazby svých bankovních úvěrů. Jelikož mi není známa úroková sazba, vyčíslila jsem nákladové úroky pomocí vztahu nákladové úroky/stav úročených cizích zdrojů. Tento způsob je znázorněn v následující tabulce.

Tabulka 41 Náklady na cizí kapitál – VITAR SK (v €) (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Úročené cizí zdroje (konec roku)	255112	63135	0	0	0
Průměrný stav úročených zdrojů	219830	159123,5	0	0	0
Nákladové úroky	12606	9022	0	0	0
Úroková sazba	4,94%	14,29%	0,00%	0,00%	0,00%
Úroková sazba - průměrný stav	5,73%	5,67%	0,00%	0,00%	0,00%

Jak lze vidět z tabulky společnost VITAR SK nevyužívala v letech 2013 – 2017 žádné bankovní úvěry či výpomoci.

Jelikož na nákladové úroky působí daňový štít, snížíme nákladové úroky o vliv tohoto daňového štítu. Byly využity sazby daně z příjmů právnických osob platné v příslušných letech podle slovenské legislativy. V roce 2013 sazba činila 23 %, v roce 2014 až 2016 – 22 % a v roce 2017 – 21 %. Výsledné hodnoty nákladů na cizí kapitál jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 42 Působení daňového štítu na náklady kapitálu – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Úroková sazba	5,73%	5,67%	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady na úvěr	4,42%	4,42%	0,00%	0,00%	0,00%

Daňový štít rovněž působí na úroky z leasingu, jelikož tyto úroky jsou rovněž nákladem pro společnost. Vliv daňového štítu na úroky plynoucí z využívání leasingu je zachycen v následující tabulce.

Tabulka 43 Působení daňového štítu na úroky z leasingu – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Úroková sazba - leasing	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%
Náklady na leasing	4,62%	4,68%	4,68%	4,68%	4,74%

V následující tabulce jsou určeny náklady na cizí kapitál pomocí zprůměrování nákladů na bankovní úvěry a nákladů plynoucích z leasingu. Roky 2015 – 2017 nebyly průměrovány, z důvodu, že společnosti neplynou žádné úroky z bankovních úvěrů či jiných výpomocí, jelikož společnost VITAR SK od roku 2015 nevyužívá úvěrů jako formy financování, a tedy by byl výsledek velmi zkreslený.

Tabulka 44 Náklady na cizí kapitál v letech 2013 – 2017 (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Náklady na úvěr	4,42%	4,42%	0,00%	0,00%	0,00%
Náklady na leasing	4,62%	4,68%	4,68%	4,68%	4,74%
Náklady na cizí kapitál	4,52%	4,55%	x	x	x

Náklady na vlastní kapitál

Pro určení nákladů na vlastní kapitál byla zvolena metoda CAPM. Bylo nutné využít model CAPM s náhradními odhady koeficientu beta, protože společnost VITAR SK není veřejně obchodovaná na kapitálových trzích. Tyto hodnoty byly získány z webových stránek pana Damodarana. Riziková prémie je určena podle ratingu České republiky. Rovněž byla z těchto stránek získána hodnota zadlužené a nezadlužené bety podle zvoleného odvětví, ve kterém společnost VITAR SK působí. Za bezrizikovou míru byl zvolen výnos státních dluhopisů s desetiletou splatností. Velikost nákladů na vlastní kapitál je vyčíslena v následující tabulce.

Tabulka 45 Náklady na vlastní kapitál – metoda CAPM – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Výnos desetiletých státních dluhopisů	2,52%	1,23%	0,82%	0,95%	0,72%
Beta - nezadlužená	0,78	0,66	0,58	0,61	0,54
Beta - zadlužená	1,06	1,09	0,9	0,96	0,79
Riziková prémie	6,28%	7,03%	7,58%	6,90%	6,06%
Náklady na vlastní kapitál	9,18%	8,89%	7,64%	7,57%	5,51%

Stanovení vážených průměrů nákladů na kapitál (WACC)

V následující tabulce jsou vyčísleny vážené průměry nákladů na kapitál (WACC)

Tabulka 46 Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC) – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
Nck	4,52%	4,55%	4,68%	4,68%	4,74%
Nvk	9,18%	8,89%	7,64%	7,57%	5,51%
CK/C	74%	59%	46%	40%	35%
VK/C	26%	41%	54%	60%	65%
WACC	5,73%	6,35%	6,28%	6,42%	5,24%

7.9.4 Výpočet ekonomické přidané hodnoty EVA

Ekonomická přidaná hodnota byla po celé sledované období kladná. Společnost VITAR SK ve všech sledovaných obdobích vytvářela hodnotu pro své vlastníky. Výsledné hodnoty výpočtu jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 47 Ekonomická přidaná hodnota (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování)

	2013	2014	2015	2016	2017
NOA	689553,3	501859,6	443254,5	439389,4	468986,3
NOPAT	120362	145229	176038	142208	143200
WACC	5,73%	6,35%	6,28%	6,42%	5,24%
EVA	80851	113375	148220	114016	118633

8 IMPLEMENTACE METODY BSC DO DCEŘINÝCH SPOLEČNOSTÍ

Management společnosti VITAR se shodl, že v konkrétní situaci, ve které se společnost nachází, je metoda Balanced Scorecard vhodným nástrojem pomocí něhož lze lépe řídit firmu. Proto si společnost VITAR nechala sestavit prostřednictvím poradenské společnosti Brematopron Consulting systém řízení výkonnosti podniku v roce 2016. Metoda se natolik ujala a má pozitivní dopady na řízení společnosti VITAR, že se vedení společnosti rozhodlo model řízení výkonnosti Balanced Scorecard zavést i do dceřiných společností Maxpharma a VITAR Slovakia.

Dceřiné společnosti Maxpharma a VITAR Slovakia jsou na zavedení systému měření výkonnosti Balanced Scorecard perfektně připraveny, jelikož zaměstnanci společnosti VITAR i dceřiných společností Maxpharma a VITAR Slovakia jsou velmi výkonově orientováni a již před zavedením byli zvyklí na hodnocení výkonnosti pomocí různých statistik. Metoda Balanced Scorecard pomůže ucelit tyto statistiky a zajistit komplexní hodnocení společnosti.

Před samotnou tvorbou Balanced Scorecard je důležité vyjasnění strategie, podle které bude model BSC vytvořen. Společnost VITAR má jasně vytyčenou vizi, ze které by její dceřiné společnosti měly vycházet. Zároveň však musí brát v potaz důležité odlišnosti.

Vize společnosti VITAR spočívá v tom, že společnost je tradiční česká rodinná firma založená roku 1990, je největším výrobcem a dodavatelem doplňků stravy do obchodních řetězců v České republice a na Slovensku.

Produkty firmy pod značkami Vitar, Energit, Revital, MaxiVita, Capri Sonne jednoduchým, pohodlným a ekonomickým způsobem přispívají k naplnění trendů zdravého životního stylu, prevence nemocí a podpoře zdraví.

Obchodním řetězcům ve střední a východní Evropě a lékárnám v České a Slovenské republice nabízí široký sortiment, marketingovou a obchodní podporu, spolehlivost a kvalitu dodávek.

Celosvětově nabízí významným obchodním partnerům vývoj, výrobu pod svou, případně i jejich značkou, pružnost, komplexní služby a termínovou spolehlivost.

Kvalitu svých výrobků a procesů potvrzují certifikáty BRC, IFS a HACCP. Produktivitu výroby zvyšuje firma automatizací, efektivním využitím strojních zařízení a snižující se materiálovou náročností.

Pro spokojenost všech zaměstnanců vytváří pracovní prostředí, které podporuje jejich aktivitu, odbornost, výkonnost, tvořivost a loajalitu.

VITAR je společensky odpovědnou firmou, která jedná vůči odběratelům, dodavatelům a ostatním partnerům vždy na základě úcty, respektu a profesionální etiky.

8.1 Zavedení Balanced Scorecard ve společnosti Maxpharma

Pro tvorbu základního rámce Balanced Scorecard jsou důležité strategické cíle, které jsou odvozeny ze strategie, proto je důležité hned ještě před začátkem si strategii vyjasnit. Strategie vychází z vize, která je až na drobné výjimky totožná s vizí mateřské společnosti VITAR.

Strategie dceřiné společnosti Maxpharma

Strategií společnosti je vybudovat z dceřiné společnosti Maxpharma úspěšný podnik v zajišťování zdravotně benefičního programu pro firmy, zároveň zajistit úspěšný prodej ochranných nápojů a krémů firmám. Zajistit finanční úspěšnost společnosti Maxpharma. Zajistit růst hodnoty společnosti pro své majitele. Udržet si široké portfolio nabízených výrobků, čímž budou splněny požadavky zákazníků. Výrobky budou přispívat k naplnění trendů zdravého životního stylu, prevence nemocí a podpory zdraví. Firma chce dodávat svým zákazníkům kvalitní výrobky, které maximálně uspokojí potřeby zákazníků a budou vysoce konkurence schopné. Udržet si vysokou kvalitu výrobků a poskytovaných služeb. Zvyšování objemu tržeb. Dodávat našim zákazníkům zboží spolehlivě, aby nevznikaly důvody ke stížnostem a reklamacím. Zajistit pro své zaměstnance kvalitní pracovní prostředí, aby nebyly dány důvody ke ztrátě zaměstnanecké loajality.

8.1.1 Finanční perspektiva

V následující tabulce jsou uvedeny strategické cíle, které byly zvoleny pro finanční perspektivu.

Tabulka 48 Strategické cíle finanční perspektivy – Maxpharma (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Definice cíle
Trvalé zvyšování zisku	Zajistit trvalé zvyšování zisku, aby byl zajištěn bezproblémový chod společnosti a zamezit případné tvorbě záporného výsledku hospodaření
Zvyšování tržeb	Zajistit trvalý růst tržeb, který povede k tvorbě zisku
Zvyšování marže	Zajistit zvyšování marže, která rovněž zajistí tvorbu zisku

Strategický cíl: Trvalé zvyšování zisku

Hospodářský výsledek je pro majitele společnosti důležitý. Trvalé zvyšování zisku zabezpečí bezproblémový chod společnosti. Společnost Maxpharma ve sledovaném období tvořila kladný výsledek hospodaření, předpokládá se tedy, že pokud nedojde k nepředvídatelným situacím, měl by zisk dceřiné společnosti Maxpharma růst.

Strategický cíl: Zvyšování tržeb

Tržby jsou klíčové právě k tvorbě kladného výsledku hospodaření. Společnost Maxpharma eviduje pouze tržby za prodané zboží. Je tedy důležité pro splnění tohoto strategického cíle zajistit dobře fungující obchodní politiku společnosti.

Strategický cíl: Zvyšování marže

Aby mohlo docházet ke zvyšování tržeb a tedy i ke zvyšování zisku, je důležitá i marže. Marže tvoří rozdíl mezi prodejní a pořizovací cenou zboží. Je důležité si hlídat výši marže, jelikož nízká marže může být jednou z hlavních příčin krachu.

8.1.2 Zákaznická perspektiva

Tabulka 49 Strategické cíle zákaznické perspektivy – Maxpharma (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Definice cíle
Udržet podíl sortimentu Vitaru na nákupu	Hlavní dodavatelské služby pro společnost Maxpharma bude z větší části zajišťovat společnost VITAR
Zvyšování počtu obchodních partnerů s vyššími tržbami	Snaha navyšovat počet obchodních partnerů s vyššími tržbami
Zajistit odbyt výrobků a poskytování služeb	Zajistit odbyt ochranných nápojů a poskytování zdravotně benefičního programu zákazníkům

Strategický cíl: Udržet podíl sortimentu Vitaru na nákupu

70 % produktů by měla společnosti Maxpharma dodávat mateřská společnost VITAR. To může být pro společnost Maxpharma riskantní v případě, že by se společnost VITAR dostala do potíží. Na druhou stranu stabilita společnosti VITAR zajišťuje stabilitu i pro společnost Maxpharma.

Strategický cíl: Zvyšování počtu obchodních partnerů s vyššími tržbami

Obchodní partneři s vyššími tržbami zajišťují pro společnost Maxpharma vyšší odbyt sortimentu. Předpokládá se, že partneři s vyššími tržbami mají i větší počet zaměstnanců, což nemusí být vždy pravidlem, ovšem pro větší množství zaměstnanců je společnost Maxpharma schopna poskytnout ucelenější a širší portfolio služeb. Ať už jde o zabezpečení dodávek ochranných nápojů na pracovišti nebo zdravotně benefiční programy.

Strategický cíl: Zajistit odbyt výrobků a poskytování služeb

Hlavním cílem společnosti Maxpharma je maximalizovat odbyt ochranných nápojů a ochranných krémů. Hlavním cílem je rovněž poskytovat zdravotně benefiční programy. Jedná se o balíčky vitamínů a doplňků stravy, vytvořených na míru pro zaměstnance určité firmy, která je zákazníkem společnosti Maxpharma,

8.1.3 Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 50 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu – Maxpharma (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Definice cíle
Zajistit dobrou komunikaci mezi manažery	Dobrá komunikace mezi manažery přispěje k bezproblémovému chodu společnosti
Snižovat výdaje na podporu prodeje	Snaha optimalizace výdajů na podporu prodeje
Zajistit dobrou komunikaci mezi prodejci	Zajištěním dobrého brainstormingu zaměstnanců bude docházet k inovování a zlepšování nabízených výrobků a služeb se zaměřením na konečného zákazníka

Strategický cíl: Zajistit dobrou komunikaci mezi manažery

SWOT analýza ukázala, že slabší stránkou společnosti Maxpharma je komunikace mezi manažery. Společnost by na tomto měla zapracovat, jelikož základem dobrého businessu je dobrá komunikace, která by měla být zajištěna mezi manažery. Dobrá komunikace přispívá k předcházení chyb způsobených mylnými informacemi či komunikačním šumem.

Strategický cíl: Snižovat výdaje na podporu prodeje

SWOT analýza rovněž prokázala, že výdaje na podporu prodeje jsou slabou stránkou společnosti a je tedy strategickým cílem snaha snížit tyto náklady. Podpora prodeje je důležitá, ovšem je potřeba optimalizovat náklady na ni vynaložené. Kontrolovat, že všechny výdaje na podporu prodeje jsou vynaloženy účelně.

Strategický cíl: Zajistit dobrou komunikaci mezi prodejci

Jelikož služby a produkty jsou zákazníkům vytvářeny na míru, je potřeba, aby prodejci mezi sebou komunikovali a sdělovali si požadavky a preference zákazníků.

8.1.4 Perspektiva interních procesů

Tabulka 51 Strategické cíle perspektivy interních procesů – Maxpharma (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Definice cíle
Zajistit nízký počet stížností a reklamací	Snaha o distribuci kvalitních výrobků a poskytování kvalitních služeb, aby bylo zamezeno stížnostem a reklamacím
Zajištění spolehlivosti dodávek	Poskytovat zákazníkům spolehlivé dodávky, aby bylo zamezeno případným nesrovnalostem
Zajistit efektivitu logistického centra	Zajistit efektivní kompletaci výrobků do balíčků

Strategický cíl: Zajistit nízký počet stížností a reklamací

Aby byli zákazníci společnosti spokojeni, je potřeba poskytovat kvalitní služby a kvalitní produkty. Poskytováním kvalitních služeb a produktů se zamezí stížnostem a reklamacím. Stoupající počet stížností a reklamací by pro společnost mohl představovat hrozbu ve formě špatné reklamy, která se ústním sdělením ze zkušeností zákazníků šíří rychleji, než reklama kladná. Snahou předcházet reklamacím a stížnostem bude společnost Maxpharma přispívat k budování své dobré pověsti.

Strategický cíl: Zajištění spolehlivosti dodávek

Důležitým faktorem je rovněž to, aby se zákazníci mohli na firmu Maxpharma spolehnout. Aby vše, co si ve smluvních podmínkách dohodnou, bylo dodrženo.

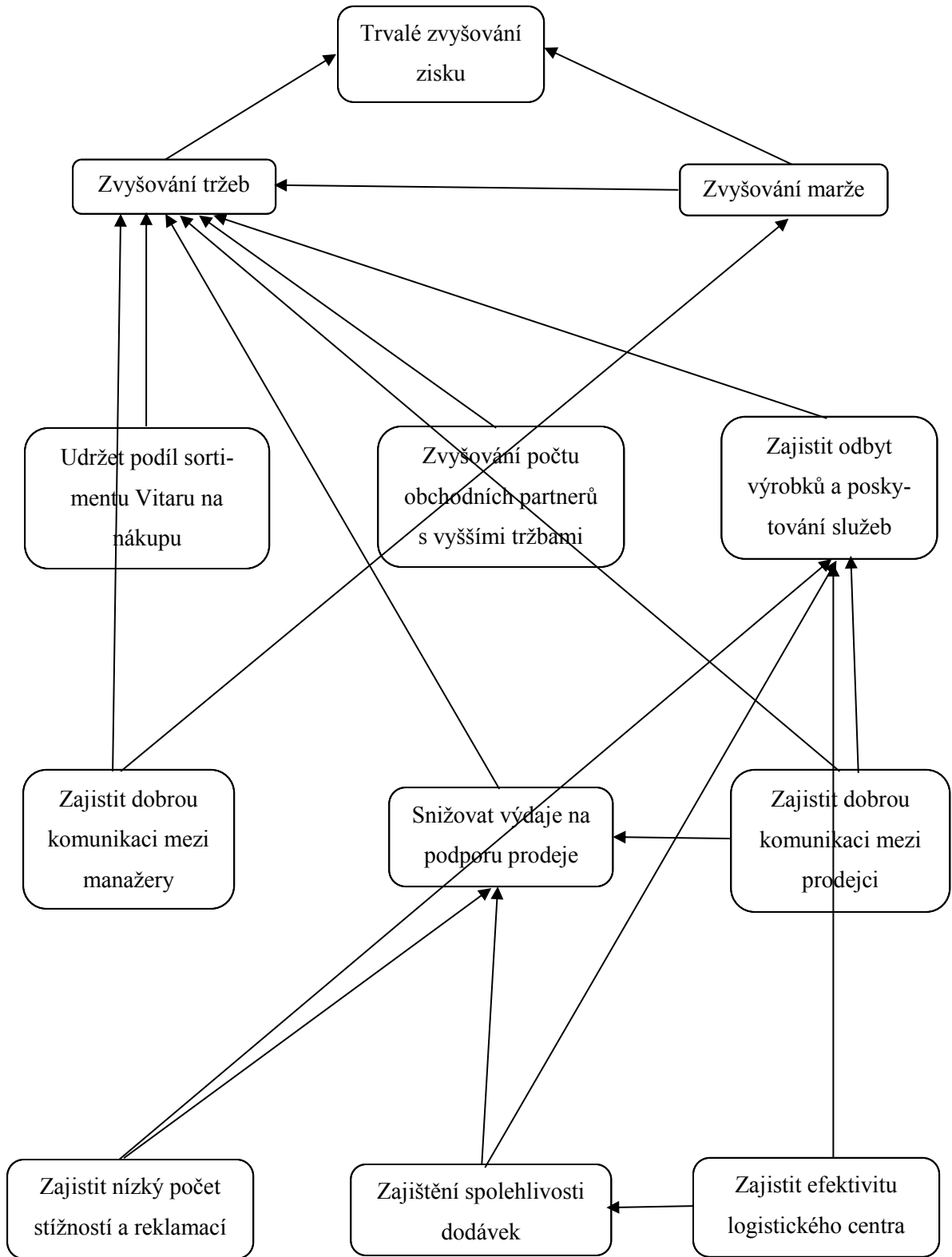
Strategický cíl: Zajistit efektivitu logistického centra

Zdravotně benefitní služby jsou poskytovány v podobě balíčků s vitamíny a doplňky stravy, které jsou zákazníkům připravovány na míru podle jejich preferencí a požadavků. Je potřeba tyto produkty hezky zabalit a vyexpedovat. Obzvláště na konci roku, kdy zaměstnavatelé poskytují největší množství balíčků pro své zaměstnance, je potřeba zabalit velké množství balíčků. Je tedy vhodné hlídat efektivitu tohoto balicího centra.

Dceřiná společnost Maxpharma zaměstnává sedm zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, další zaměstnanci jsou v případě potřeby najímání na práci formou brigád. Brigádníci jsou najímání převážně na balení balíčků. Vzhledem k velikosti dceřiné společnosti Maxpharma je za celý model Balanced Scorecard odpovědný statutár a zároveň ředitel společnosti Maxpharma.

Stejně jako ve společnosti VITAR budou jednou za kvartál probíhat porady s ředitelem společnosti Maxpharma se zaměřením na Balanced Scorecard. Projdou se výsledky za čtvrtletí a zhodnotí se. V případě nepříznivého vývoje ukazatelů se projednají nápravná opatření ke stabilizaci.

8.1.5 Vybudování vztahů příčin a následků



Obrázek 2 Strategická mapa vztahů příčin a následků – Maxpharma (vlastní zpracování)

Hlavním cílem společnosti je trvalé zvyšování zisku, které bude zabezpečeno zvyšováním tržeb a zvyšováním marže. Zvyšování marže v případě, že neporostou náklady, bude mít pozitivní vliv na tržby. Zvyšování obchodních partnerů s vyššími tržbami bude mít pozitivní vliv na zvyšování objemu tržeb. Rovněž zajištění odbytu výrobků a poskytovaných tržeb zabezpečí růst tržeb. Dobrá komunikace mezi manažery může přispívat ke zvyšování marže, rovněž také ke zvyšování tržeb. Snižování výdajů na podporu prodeje může vést ke zvýšení tržeb. Dobrá komunikace mezi prodejci zabezpečuje odbyt výrobků a poskytovaných služeb. Dobrá komunikace mezi prodejci může rovněž přispívat ke snižování výdajů na podporu prodeje. Dobrá komunikace mezi prodejci má pozitivní vliv na zvyšování tržeb. Nízký počet stížností a reklamací bude tak jako spolehlivost dodávek přispívat k odbytu výrobků a poskytovaných služeb. Efektivita logistického centra bude mít rovněž vliv na odbyt výrobků. Spolehlivost dodávek a nízký počet stížností a reklamací mají příznivý vliv na snižování výdajů na podporu prodeje, jelikož pokud budou kladné reference, nebude potřeba tolik investovat do reklam. Efektivita logistického centra má vliv na spolehlivost dodávek.

8.1.6 Zvolení měřítek

Všechna zvolená měřítka, při jejich zvyšování, pozitivně působí na ukazatel EVA. Primárně bude společnost sledovat tyto ukazatele, aby bylo možné výsledky srovnat v mateřskou společnost. Sekundárně může sledovat ukazatel EVA a v budoucnu tento ukazatel může nahradit tyto tři ukazatele.

Tabulka 52 Ukazatele pro finanční perspektivu – Maxpharma (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Trvalé zvyšování zisku	EBITDA	tis. Kč	měsíčně
Zvyšování tržeb	Tržby	tis. Kč	měsíčně
Zvyšování marže	Marže	tis. Kč	měsíčně

Hlavním klíčovým cílem je trvalé zvyšování zisku. Měřítkem pro trvalé zvyšování zisku je zvolena EBITDA, což je zisk před zdaněním zahrnující nákladové úroky a amortizaci. Dílčími cíli, pomocí nichž je zajišťován cíl klíčový, je zvyšování tržeb a zvyšování marže. Všechny finanční ukazatele se budou kontrolovat s měsíční četností a budou evidovány v tisících Kč.

Tabulka 53 Ukazatele pro zákaznickou perspektivu – Maxpharma (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Udržet podíl sortimentu Vitaru na nákupu	Podíl sortimentu Vitaru na nákupu	%	čtvrtletí
Zvyšování počtu obchodních partnerů s vyššími tržbami	Počet obchodních partnerů s tržbou nad 300 tis. Kč	počet	čtvrtletí
	Počet obchodních partnerů s tržbou nad 100 tis. Kč	počet	čtvrtletí
Zajistit odbyt výrobků a poskytování služeb	Podíl zdravotně benefičního programu na tržbách	%	měsíčně
	Podíl ochranných nápojů na tržbách	%	měsíčně

Ukazatel podíl sortimentu Vitaru na nákupu zabezpečuje strategický cíl udržet podíl sortimentu Vitaru na nákupu. Tento cíl plní účel kontroly mateřské společnosti nad dceřinou. Ukazatel je měřen v procentech a kontrolován jednou za čtvrt roku. Ukazatele počtu obchodních partnerů s tržbou nad 300 tis. Kč a 100 tis. Kč zabezpečují strategický cíl zvyšování počtu obchodních partnerů s vyššími tržbami. Ukazatele jsou čtvrtletně kontrolovány v počtu obchodních partnerů. Strategický cíl, který zajišťuje odbyt výrobků a služeb, zastupují ukazatele podílu zdravotně benefičního programu na tržbách a podíl ochranných nápojů na tržbách. Tyto ukazatele jsou evidovány procentem z tržeb a jsou kontrolovány s měsíční frekvencí.

Tabulka 54 Ukazatele pro perspektivu učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Zajistit dobrou komunikaci mezi manažery	Počet schůzek manažerů	počet	měsíčně
Snižovat výdaje na podporu prodeje	Výdaje na podporu prodeje	tis. Kč	měsíčně
Zajistit dobrou komunikaci mezi prodejci	Sortimentní porady	počet	měsíčně

Pro strategický cíl zajištění dobré komunikace mezi manažery je stanoven ukazatel počtu schůzek manažerů. Ukazatel bude sledován měsíčně. Ukazatel výdajů na podporu prodeje bude měsíčně kontrolován, zda je splněn strategický cíl snižování těchto výdajů. Dobrá komunikace mezi prodejci má být zajištěna ukazatelem sortimentních porad, které budou sledovány měsíčně.

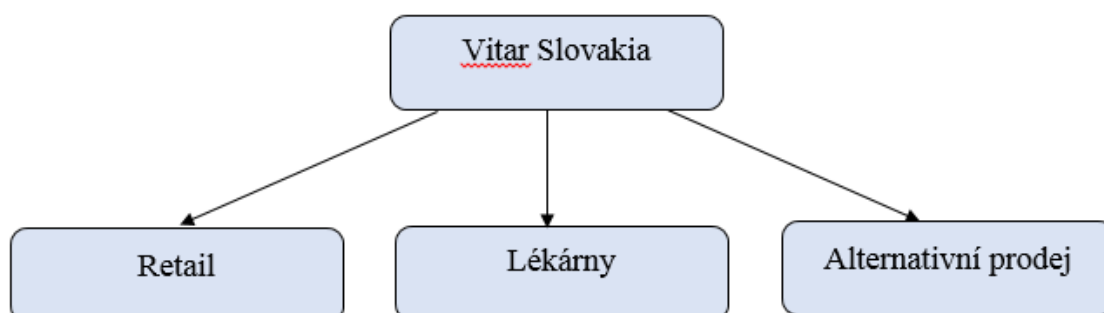
Tabulka 55 Ukazatele pro perspektivu interních procesů – Maxpharma (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Zajistit nízký počet stížností a reklamací	Stížnosti a reklamace	počet	měsíčně
Zajištění spolehlivosti dodávek	Spolehlivost dodávek	%	měsíčně
Zajistit efektivitu logistického centra	Počet zabalených balíčků	počet	měsíčně

Ukazatel stížností a reklamací bude zajišťovat plnění strategického cíle zaměřeného na nízký počet stížností a reklamací. Měsíčně bude sledován počet stížností a reklamací. Pro zajištění spolehlivosti dodávek se bude sledovat procento spolehlivých dodávek z celkově poskytnutých dodávek. Tento ukazatel se bude sledovat měsíčně. Strategický cíl zajištění efektivity logistického centra bude sledován pomocí ukazatele počtu zabalených balíčků, tento ukazatel bude rovněž sledován měsíčně.

8.2 Zavedení Balanced Scorecard ve společnosti VITAR Slovakia

Společnost VITAR Slovakia byla založena v roce 2000. Dceřiná společnost je importér a výhradní distributor širokého portfolia vitamínových přípravků, výživových doplňků, kosmetiky a nealkoholických nápojů. Při sestavování modelu Balanced Scorecard je důležité si uvědomit, že společnost VITAR Slovakia není výrobní podnik, ale importér a distributor výrobků společnosti VITAR.



Obrázek 3 Struktura společnosti VITAR Slovakia (vlastní zpracování)

Společnost VITAR Slovakia poskytuje své výrobky třem hlavním skupinám zákazníků. Prodej již koncovým zákazníkům (retail), prodej lékárnám a alternativní prodej, který zahrnuje hypermarkety, supermarkety a velké společnosti.

8.2.1 Strategie dceřiné společnosti VITAR Slovakia

Strategie společnosti VITAR Slovakia je ovlivněna vizí a strategií mateřské společnosti VITAR. Část strategie převzala společnost VITAR Slovakia do své obchodní politiky.

Jedná se o tyto strategie.

Vybudovat z dceřiné společnosti VITAR Slovakia úspěšného importéra a distributora výrobků společnosti VITAR. Zvolením správných prostředků zajistit dlouhodobě udržitelný ziskový růst společnosti v průběhu následujících let, zároveň zajišťovat dlouhodobou finanční stabilitu podniku. Budovat s obchodními partnery dobré vztahy. Budovat dobré vztahy rovněž s lékárnami, které představují významnou část obchodních partnerů. Těchto dobrých vztahů dosahovat prostřednictvím nabízení širokého sortimentu, marketingové a obchodní podpory, spolehlivostí a kvalitou dodávek. Cílem společnosti VITAR Slovakia je rovněž jednat vůči svým odběratelům, dodavatelům a ostatním partnerům vždy na základě úcty, respektu a profesionální etiky. Nabízet široké portfolio vitamínových přípravků, výživových doplňků, kosmetiky a nealkoholických nápojů. Prostřednictvím těchto produktů přispívat k naplnění trendů zdravého životního stylu, prevence nemocí a podpoře zdraví koncových zákazníků. Vytvářet pro spokojenost zaměstnanců prostředí, které bude podporovat jejich aktivitu, odbornost, výkonnost, tvořivost a loajalitu.

Jelikož jsou skupiny zákazníků velmi odlišné, je vhodné zavedení Balanced Scorecard do každé z těchto oblastí individuálně.

8.2.2 Retail

Na základě vytvořené strategie společnosti a fungování společnosti byl vytvořen BSC z více částí, než pouze z jedné. Jednou z těchto částí je retail.

Finanční perspektiva

V následující tabulce jsou uvedeny strategické cíle, které byly zvoleny pro finanční perspektivu.

Tabulka 56 Strategické cíle finanční perspektivy – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Definice cíle
Trvalé zvyšování zisku	Zajistit trvalé zvyšování zisku, aby byl zajištěn bezproblémový chod společnosti a zamezit případné tvorbě záporného výsledku hospodaření
Zvyšování tržeb	Zajistit trvalý růst tržeb, který povede k tvorbě zisku
Zvyšování marže	Zajistit zvyšování marže, která rovněž zajistí tvorbu zisku

V této perspektivě stejně jako u mateřské společnosti VITAR a dceřiné společnosti Max-pharma se sleduje jako klíčový strategický cíl trvalé zvyšování zisku.

Strategický cíl: Trvalé zvyšování zisku

Společnosti VITAR Slovakia se dařilo ve všech sledovaných letech (2013 – 2017) tvořit kladný výsledek hospodaření. Pouze v roce 2016 došlo k poklesu výsledku hospodaření oproti předchozímu roku, v ostatních letech se společnosti dařilo rok od roku navyšovat výsledek hospodaření. Navyšování výsledku hospodaření se předpokládá i v nejbližších následujících letech, přičemž cílem společnosti je tento trend si zachovat i do budoucna.

Strategický cíl: Zvyšování tržeb

Evidovány jsou tržby za prodej zboží a tržby za poskytování služeb. Společnost VITAR Slovakia neeviduje tržby za prodej vlastních výrobků, jelikož není výrobní firmou, ale distributorem a importérem mateřské společnosti VITAR. Aby byly zajištěny vyšší tržby, buď musí být prodán větší objem produktů, nebo musí vzrůst cena těchto produktů.

Strategický cíl: Zvyšování marže

Jelikož sledování pouze tržeb by mohlo být zavádějící, je pro správně fungující podnik nutné sledovat marži. Při nezměněných nákladech vede zvyšování marže ke zvyšování tržeb a ke zvyšování zisku.

Zákaznická perspektiva

Tabulka 57 Strategické cíle zákaznické perspektivy – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Definice cíle
Dosahovat prvenství v prodeji	Být číslem jedna v prodeji u řetězců, které zprostředkovávají prodej výrobků společnosti VITAR SK
Zajistit odbyt výrobků	Prostřednictvím odpovídajících nástrojů zajistit podporu prodeje výrobků prostřednictvím řetězců, což povede k zajištění odbytu výrobků společnosti VITAR SK

Strategický cíl: Dosahovat prvenství v prodeji

Společnost VITAR SK by chtěla dosahovat prvenství v prodeji svých klíčových výrobků, tedy doplňků stravy a v prodeji pitíček Capri Sonne. Snaha je navyšovat řetězce, ve kterých společnost VITAR SK dosahuje prvenství v prodeji těchto klíčových výrobků.

Strategický cíl: Zajistit odbyt výrobků

Aby firma prosperovala, je tento cíl velmi důležitý. Je nutné zajistit dobrý odbyt výrobků, být v součinnosti s řetězcí zabezpečujícími prodej výrobků společnosti VITAR SK, aby byl zajištěn co nejlepší odbyt výrobků.

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 58 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Definice cíle
Snižovat marketingové výdaje	Snaha snižovat výdaje, které jsou poskytnuty na marketing
Zajistit dobrou komunikaci s řetězcí	Zajistit dobrou komunikaci s řetězcí, které zajišťují zprostředkovávání výrobků společnosti VITAR konečným zákazníkům

Strategický cíl: Snižovat marketingové výdaje

Společnost VITAR SK chce zajistit, aby veškeré výdaje vynaložené na marketing byly vynaloženy účelně. Aby se zamezilo plýtvání penězi. Snahou je snižovat výdaje na marketing, ovšem ne za každou cenu.

Strategický cíl: Zajistit dobrou komunikaci s řetězcí

Aby bylo možné zajistit dobrý odbyt výrobků, je nutné mít s řetězcí dobrou komunikaci. Komunikace je velmi důležitá, aby nedocházelo ke zbytečným nedorozuměním a neshodám při zprostředkovávání prodeje výrobků společnosti VITAR SK.

Perspektiva interních procesů

Tabulka 59 Strategické cíle perspektivy interních procesů – Retail VITAR SK
(vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Definice cíle
Zajištění spolehlivosti dodávek	Poskytovat zákazníkům spolehlivé dodávky co do množství, tak i času
Zajistit co nejširší spektrum výrobků a služeb zákazníkům	Poskytovat svým zákazníkům co nejširší sortiment zboží a služeb

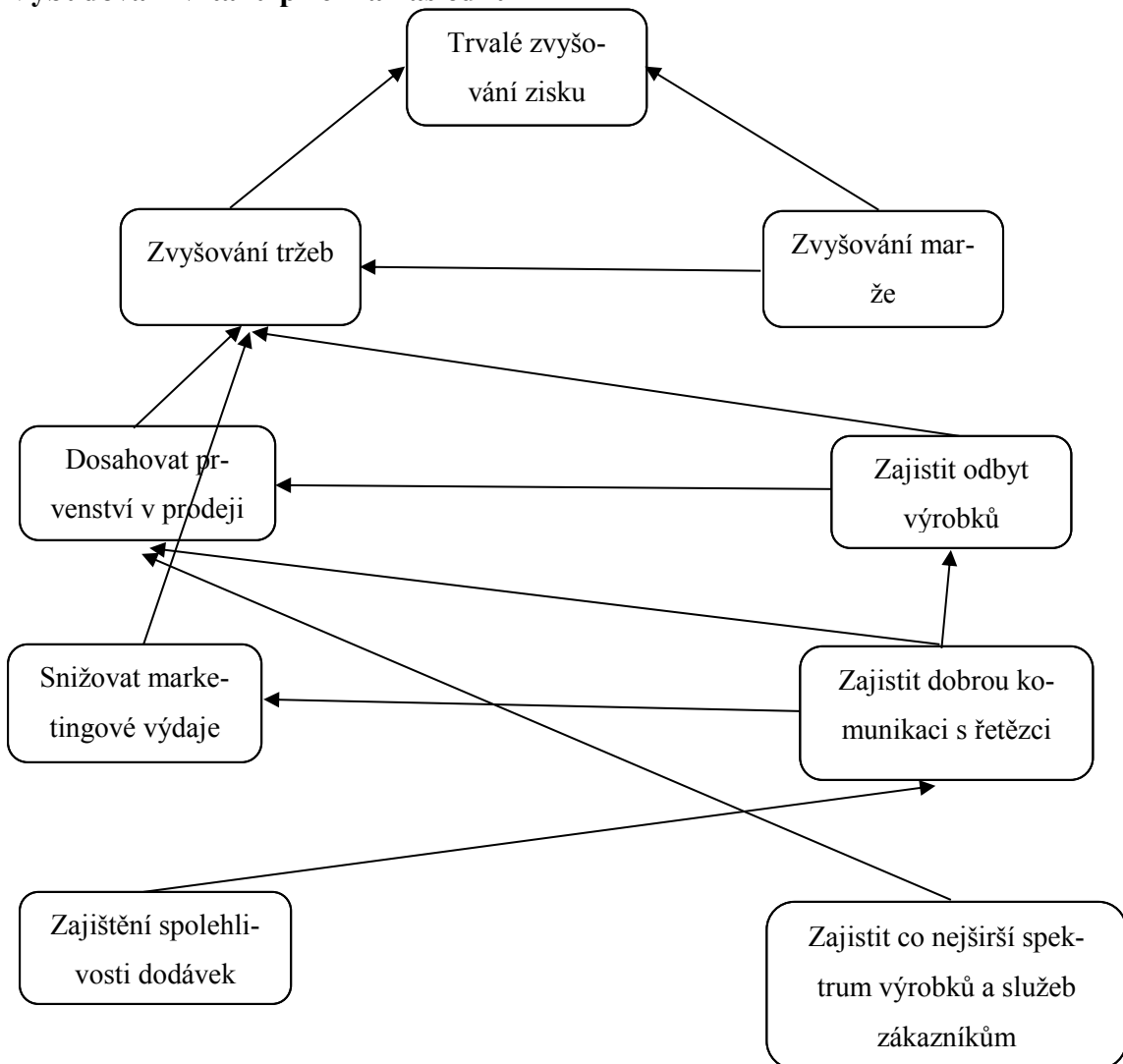
Strategický cíl: Zajištění spolehlivosti dodávek

Aby spolupráce s řetězcí probíhala v pořádku, je potřeba zajistit, aby dodávky se zbožím byly spolehlivé. Aby neměly řetězce důvod k nespokojenosti a spolupráce byla na obou stranách v pořádku.

Strategický cíl: Zajistit co nejširší spektrum výrobků a služeb zákazníkům

Snaha o to, aby společnost nabídla prostřednictvím řetězců svým konečným zákazníkům co nejširší sortiment svých výrobků a služeb.

Vybudování vztahů příčin a následků



Obrázek 4 Strategická mapa vztahů příčin a následků – Retail VITAR SK
(vlastní zpracování)

Hlavním cílem v oblasti retailu je trvalé zvyšování zisku, které bude zabezpečeno zvyšováním tržeb a zvyšováním marže. Zvyšování marže v případě, že neporostou náklady, bude mít pozitivní vliv na tržby. Maximalizace odbytu výrobků přispívá k dosažení prvenství v prodeji, oba tyto strategické cíle mají pozitivní vliv na zvyšování tržeb. Dobrá komunikace s řetězcí ovlivní odbyt výrobků a služeb. Dobrá komunikace může také přispívat k dosažení prvenství v prodeji výrobků a služeb. Snižování marketingových výdajů má pozitivní vliv na zvyšování tržeb za předpokladu, že ostatní náklady a tržby jsou nezměnné. Dobrá komunikace s řetězcí může rovněž přispět ke snížení marketingových výdajů. Spolehlivost dodávek má dobrý vliv na komunikaci mezi společností a řetězcí. Co nejširší

spektrum poskytovaných výrobků a služeb může pozitivně přispívat k získávání prvenství v prodeji.

Zvolení měřítek

Finanční perspektiva

Tabulka 60 Ukazatele pro finanční perspektivu – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Trvalé zvyšování zisku	EBITDA	€	měsíčně
Zvyšování tržeb	Tržby	€	měsíčně
Zvyšování marže	Marže	€	měsíčně

U finanční perspektivy jsou zvolena stejná měřítka jako u finanční perspektivy dceřiné společnosti Maxpharma. Pouze s rozdílem, že u společnosti VITAR SK jsou údaje evidovány v eurech.

Zákaznická perspektiva

Tabulka 61 Ukazatele pro zákaznickou perspektivu – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Dosahovat prvenství v prodeji	Počet řetězců, kde je VITAR SK č. 1 v DS	%	čtvrtletně
	Počet řetězců, kde je VITAR SK č. 1 v CS	%	čtvrtletně
Zajistit odbyt výrobků	Zalistované položky	počet	čtvrtletně
	Letákové akce	počet	čtvrtletně

Dosahování strategického cíle prvenství v prodeji bude sledováno prostřednictvím ukazatelů počtu řetězců, kde je společnost VITAR SK číslo jedna v prodeji doplňků stravy a počtem řetězců, kde je VITAR SK číslo jedna v prodeji Capri Sonne. Jedná se o procento řetězců z celkového počtu, kde má VITAR SK nejvyšší tržby ze všech dodavatelů doplňků stravy, dle evidence tržeb řetězce.

Zajištění odbytu výrobků chce společnost VITAR SK zajistit prostřednictvím maximalizace zalistovaných položek u prodejců. Aby totiž bylo možné výrobky společnosti VITAR SK prodávat v řetězcích, je nutné je opatřit čárovým kódem a zařadit mezi již evidované výrobky. Tomuto procesu se říká zalistování položky. Aby se výrobky společnosti VITAR

SK prodávali, je důležité jejich zařazení do letákových akcí řetězců. Přítomnost produktů v letáčích zajišťuje vyšší odbyt výrobků.

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 62 Ukazatele pro perspektivu učení se a růstu – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Snižovat marketingové výdaje	Výdaje na marketing	€	čtvrtletně
Zajistit dobrou komunikaci s řetězci	Návštěvy obchodních zástupců	počet	čtvrtletně

Aby byl plněn strategický cíl snižování marketingových výdajů, budou tyto výdaje na marketing vynaloženy sledovány. Pro zajištění dobré komunikace s řetězci jsou důležité návštěvy obchodních zástupců, které kontrolují zalistované položky. Kontrola spočívá ve správném umístění výrobků, správném nacenění výrobků, zda se nachází u výrobku správná cenovka, vytváření promo akcí. Jedná se o počet návštěv obchodních zástupců z týdenního hlášení.

Perspektiva interních procesů

Tabulka 63 Ukazatele pro perspektivu interních procesů – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Zajištění spolehlivosti dodávek	Nespolehlivost dodávek	%	měsíčně
Zajistit co nejširší spektrum výrobků a služeb zákazníkům	Šíře sortimentu pro retail	počet	čtvrtletně

Pro zajištění spolehlivých dodávek je potřeba předcházet těm nespolehlivým dodávkám, tedy je zde účelné sledovat jako ukazatel nespolehlivé dodávky a snažit se tento ukazatel minimalizovat. Jedná se o objem produktů, které nebyly dodány v poměru k celkovému objemu původní objednávky. Tento ukazatel je vhodné sledovat měsíčně.

Strategický cíl zajistit co nejširší spektrum výrobků a služeb pro retail je sledován ukazatelem šíře sortimentu pro retail. Tento ukazatel představuje počet všech produktů, které lze nabízet na retailovém trhu.

8.2.3 Lékárny

Finanční perspektiva

Strategické cíle finanční perspektivy jsou totožné se strategickými cíli finanční perspektivy mateřské společnosti VITAR, rovněž se strategickými cíli dceřiné společnosti Maxpharma a taktéž totožné s finanční perspektivou retailové části BSC společnosti VITAR Slovakia.

Tabulka 64 Strategické cíle finanční perspektivy – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Definice cíle
Trvalé zvyšování zisku	Zajistit trvalé zvyšování zisku, aby byl zajištěn bezproblémový chod společnosti a zamezit případné tvorbě záporného výsledku hospodaření
Zvyšování tržeb	Zajistit trvalý růst tržeb, který povede k tvorbě zisku
Zvyšování marže	Zajistit zvyšování marže, která rovněž zajistí tvorbu zisku

Zákaznická perspektiva

Tabulka 65 Strategické cíle zákaznické perspektivy – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Definice cíle
Získávání lékáren s vyššími tržbami	Zajišťovat získávání zákazníků v podobě lékáren s vyššími tržbami
Snaha, aby prodané výrobky společnosti VITAR zastupovaly značnou část tržeb lékáren	Cílem je se snažit, aby lékárny prodávaly převážně výrobky společnosti VITAR
Zajistit odbyt výrobků	Snaha prostřednictvím vybraných nástrojů podpořit odbyt výrobků společnosti

Strategický cíl: Získávání lékáren s vyššími tržbami

Cílem je získávat za klienty lékárny, které budou vykazovat vyšší tržby, jelikož vyšší tržby představují potenciál vyššího obratu produktů společnosti VITAR. Předpokladem je, že lékárna s vyššími tržbami bude od společnosti Maxpharma odebírat větší množství produktů, rovněž také širší portfolio těchto produktů.

Strategický cíl: Snaha, aby prodané výrobky společnosti VITAR zastupovaly značnou část tržeb lékárny

Cílem společnosti VITAR je, aby produkty, které lékárny prodají, byly ve většině případů právě od společnosti VITAR. Aby byl tento cíl naplněn, musí být zajištěna kvalita výrobků, přičemž to zajišťuje mateřská společnost, která výrobky vyrábí. Společnost VITAR Slovakia zabezpečuje import a distribuci do lékáren, které produkty prodávají koncovým zákazníkům.

Strategický cíl: Zajistit odbyt výrobků

Cílem společnosti VITAR SK je zajistit odbyt svých výrobků. Snahou je maximalizace odbytu. Zajištění odbytu je důležité pro existenci společnosti VITAR SK na trhu.

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 66 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu – Lékárny VITAR SK
(vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Definice cíle
Snižovat marketingové náklady	Snaha optimalizace marketingových nákladů
Zajistit dobrou informovanost lékáren	Cílem je zjistit, aby lékárny byly dobře informovány ohledně produktů společnosti VITAR Slovakia, věděly přesně co doporučují s jakým složením a s jakými účinky
Zajistit dobrou komunikaci	Snaha zajistit dobrou komunikaci mezi společností a lékárnami

Strategický cíl: Snižování marketingových nákladů

Marketingové náklady zahrnují náklady na prezentaci, propagaci a podporu prodeje svých výrobků a poskytování služeb. Snahou společnosti VITAR Slovakia je udržovat tyto náklady v optimální výši.

Strategický cíl: Zajistit dobrou informovanost lékáren

Aby byla spolupráce mezi lékárnami a společností VITAR Slovakia úspěšná, je potřeba, aby byly lékárny dobře informovány o produktech, které konečným zákazníkům poskytují. Lékárny musí znát perfektně složení a hlavně účinky nabízených produktů. Pokud by informovanost lékáren nebyla dostatečná, projeví se to negativně na mnoha stanovených cílech.

Strategický cíl: Zajistit dobrou komunikaci

Tento cíl hodně souvisí s předchozím cílem, který se týká informovanosti lékáren, jelikož aby mohly být lékárny dobře informované, musí mezi nimi a společností VITAR probíhat bezproblémová komunikace, která bude zajišťovat plnění tohoto i předchozího cíle.

Perspektiva interních procesů

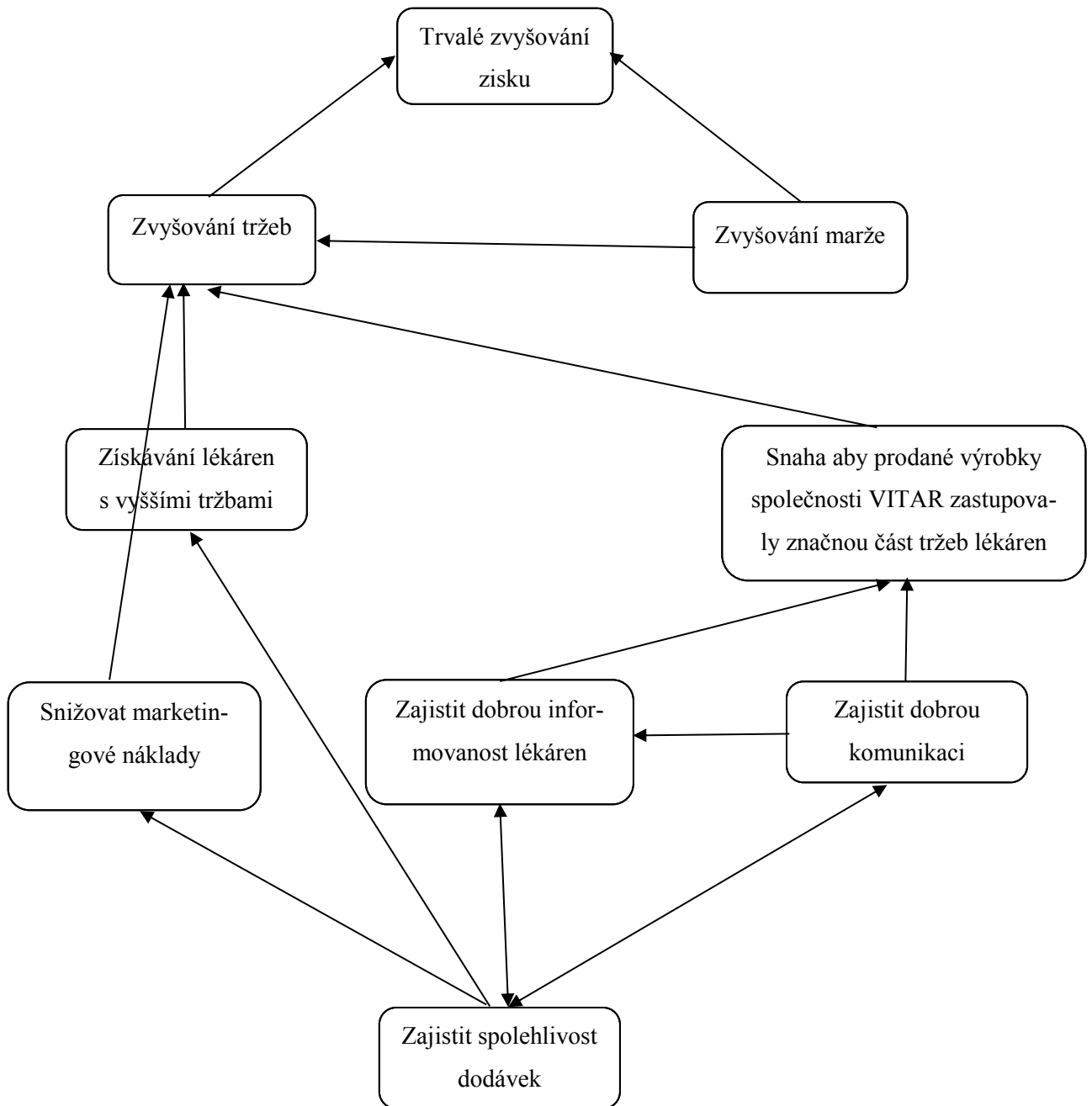
Tabulka 67 Strategické cíle perspektivy interních procesů – Lékárny VITAR SK
(vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Definice cíle
Zajištění spolehlivosti dodávek	Poskytovat zákazníkům spolehlivé dodávky, aby bylo zamezeno případným nesrovnalostem

Strategický cíl: Zajištění spolehlivosti dodávek

Aby byla spolupráce s lékárnami úspěšná, je také potřeba dohlédnout na to, aby nedocházelo k nespolehlivosti dodávek. Nespolehlivost může být zapříčiněna dodáním jiného zboží, méně kusů, více kusů či pozdním dodáním. Je potřeba zajistit, aby se lékárny mohly spolehnout na to, že jejich objednávky budou vyřízeny správně, aby neměly důvod přecházet ke konkurenci.

Vybudování vztahů příčin a následků



Obrázek 5 Strategická mapa vztahů příčin a následků – Lékárny VITAR SK
(vlastní zpracování)

Hlavním cílem v oblasti lékáren je trvalé zvyšování zisku, které bude zabezpečeno zvyšováním tržeb a zvyšováním marže. Zvyšování marže v případě, že neporostou náklady, bude mít pozitivní vliv na tržby. Získávání lékáren s vyššími tržbami zajišťuje v ideálním přípa-

dě vyšší odběr výrobků a tedy i vyšší tržby. Maximalizace strategického cíle, aby prodané výrobky společnosti VITAR SK zastupovaly značnou část tržeb lékáren, má vliv na zvyšování tržeb. Snižování marketingových nákladů při stejné výši všech dalších nákladů povede ke zvyšování tržeb. Dobrá informovanost lékáren může přispívat k naplnění strategického cíle, aby prodané výrobky společnosti VITAR SK zabíraly značnou část tržeb lékáren. Dobrá komunikace přispívá k možnosti dobře informovat lékárny, jelikož pokud by nefungovala komunikace, nebylo by možné lékárny řádně informovat. Přičemž dobrá komunikace může rovněž přispívat k naplnění strategického cíle, aby prodané výrobky společnosti VITAR SK tvořily nezanedbatelnou část tržeb lékáren. Zabezpečovat spolehlivé dodávky lékárnám se vzájemně ovlivňuje s cílem dobré komunikace a dobré informovanosti lékáren. Spolehlivé dodávky mohou snižovat marketingové výdaje a přispívat k získávání lékáren s vyššími tržbami. Pověst firmy, která poskytuje spolehlivé dodávky, je pro společnost VITAR SK velmi důležitá, neboť je hlavně importérem a distributorem. Aby vše fungovalo, musejí se lékárny na objednávky svého zboží spolehnout.

Zvolení měřítek

Finanční perspektiva

Tabulka 68 Ukazatele pro finanční perspektivu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Trvalé zvyšování zisku	EBITDA	€	měsíčně
Zvyšování tržeb	Tržby	€	měsíčně
Zvyšování marže	Marže	€	měsíčně

U finanční perspektivy jsou ukazatele stejné jako pro BSC mateřské společnosti VITAR, taktéž pro dceřinou společnost Maxpharma.

Zákaznická perspektiva

Tabulka 69 Ukazatele pro zákaznickou perspektivu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Získávání lékáren s vyššími tržbami	Počet lékáren s tržbami nad €/rok	počet	čtvrtletně
Snaha, aby prodané výrobky společnosti VITAR zastupovaly značnou část tržeb lékáren	Podíl zboží na celkových tržbách	%	měsíčně
Zajistit odbyt výrobků	Letákové akce	počet	čtvrtletně

Pro strategický cíl získávání lékáren s vyššími tržbami je zvolen ukazatel počtu lékáren, které mají tržby nad určitou hranicí euro, která byla zvolena. Úspěchem bude, pokud tento ukazatel bude stoupat, ovšem i pokud bude na stejné úrovni, nebude to špatně. Negativní by pro společnost VITAR SK bylo, pokud by měl tento ukazatel klesající tendenci. Znamenalo by to, že společnost z nějakého důvodu ztrácí významné lékárny a bylo by potřeba se zaměřit na nalezení a vyřešení daného důvodu.

Snaha, aby prodané výrobky společnosti VITAR SK zastupovaly značnou část tržeb lékáren, je sledována pomocí ukazatele podílu zboží na celkových tržbách. Jedná se o procento tržeb za vlastní výrobky k celkovým tržbám. Tento ukazatel je sledován s měsíční pravidelností.

Pro zajištění odbytu výrobků využívá společnost VITAR SK u lékáren nástroje letákových akcí. Jedná se o to, že výrobky společnosti VITAR SK jsou uvedeny v letáčích s akčními nabídkami lékáren, do kterých společnost VITAR SK dodává své výrobky. Cílem je maximalizovat tento ukazatel.

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 70 Ukazatele pro perspektivu učení se a růstu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Snižovat marketingové náklady	Marketingové náklady	€	měsíčně
Zajistit dobrou informovanost lékáren	Edukace lékáren	počet	měsíčně
Zajistit dobrou komunikaci	Návštěvy	počet	měsíčně

Snahou společnosti VITAR SK je snižování nákladů vynaložených na marketing. Tento ukazatel je sledován měsíčně.

Zajištění informovanosti lékáren je sledováno pomocí ukazatele edukace lékáren. Jedná se o workshopy, které společnost VITAR SK pořádá přímo v místě lékáren po pracovní době, a informuje lékárny o nových produktech, účincích nových i stávajících produktů. Lékárny nemají jinou možnost se dané informace o produktech dozvědět, než přímo prostřednictvím společnosti VITAR SK.

Komunikace mezi společnostmi VITAR SK a lékárnami probíhá prostřednictvím návštěv obchodních zástupců firmy, kteří rovněž poskytují důležité informace a zajišťují dostupnost produktů pro lékárny. Hodnotu tohoto ukazatele získáme z týdenního hlášení.

Perspektiva interních procesů

Tabulka 71 Ukazatele pro perspektivu interních procesů – Lékárny VITAR SK
(vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Zajištění spolehlivosti dodávek	Nespolehlivost dodávek	%	měsíčně

Aby vše fungovalo tak jak má, je důležité dbát na dobrou pověst společnosti. K tomuto velmi přispívá zajištění spolehlivosti dodávek, jelikož pokud se bude společnost zpožďovat s dodávkami, nebo pokud by dodávky byly neúplné, bude to mít špatný vliv na dobrou pověst firmy. Je potřeba aby se lékárny mohly spolehnout, že pokud si něco objednají na určitý čas, tak dodávka v určený čas v pořádku dorazí na pobočku dané lékárny. Tento ukazatel je velmi důležitý pro vybudování dobrého vztahu mezi lékárnou a společností VITAR.

8.2.4 Alternativní prodej

Na základě strategií pro dceřinou společnost VITAR SK jsme vytvořili BSC sestávající z více částí, než pouze z jedné. Jednou z částí je také alternativní prodej.

Finanční perspektiva

Tabulka 72 Strategické cíle finanční perspektivy – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Definice cíle
Trvalé zvyšování zisku	Zajistit trvalé zvyšování zisku, aby byl zajištěn bezproblémový chod společnosti a zamezit případné tvorbě záporného výsledku hospodaření
Zvyšování tržeb	Zajistit trvalý růst tržeb, který povede k tvorbě zisku
Zvyšování marže	Zajistit zvyšování marže, která rovněž zajistí tvorbu zisku

Finanční perspektiva, rovněž jako u všech ostatních částí, je totožná.

Zákaznická perspektiva

Tabulka 73 Strategické cíle zákaznické perspektivy – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Definice cíle
Zvyšování počtu obchodních partnerů s vyššími tržbami	Snaha navýšovat počet obchodních partnerů s vyššími tržbami

Obchodní partneři s vyššími tržbami mohou pro společnost představovat větší potenciál v odbytu, čím větší klient, tím větší objednávky bude realizovat, ne vždy se však toto očekávání musí potvrdit. Rovněž snaha o získání větších partnerů může představovat větší stabilitu a větší jistotu, že na trhu zaujmají určité místo.

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 74 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu – Lékárny VITAR SK
(vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Definice cíle
Zajistit dobrou komunikaci mezi manažery	Dobrá komunikace mezi manažery přispěje k bezproblémovému chodu společnosti
Snižovat výdaje na podporu prodeje	Snaha optimalizace výdajů na podporu prodeje
Zajistit dobrou komunikaci mezi prodejci	Zajištěním dobrého brainstormingu zaměstnanců bude docházet k inovování a zlepšování nabízených výrobků a služeb se zaměřením na konečného zákazníka

Aby podnik udržoval dobrou firemní politiku a nedocházelo ke konfliktům, je důležitá dobrá komunikace mezi manažery. Aby se všichni dokázali shodnout a všichni šli jedním určeným směrem v naplňování vize a strategie společnosti.

Jedním ze strategických cílů společnosti je snižovat výdaje na podporu prodeje. Ovšem ne za každou cenu. Tedy je snaha o využívání prostředků na podporu prodeje účelně a efektivně.

Prodejci by měli budovat prodejní politiku podle požadavků zákazníků, které získali z dosavadních zkušeností získaných z jednání s nimi. V tom by jim měl pomoci společný brainstorming a porady, které budou za tímto účelem pořádány.

Perspektiva interních procesů

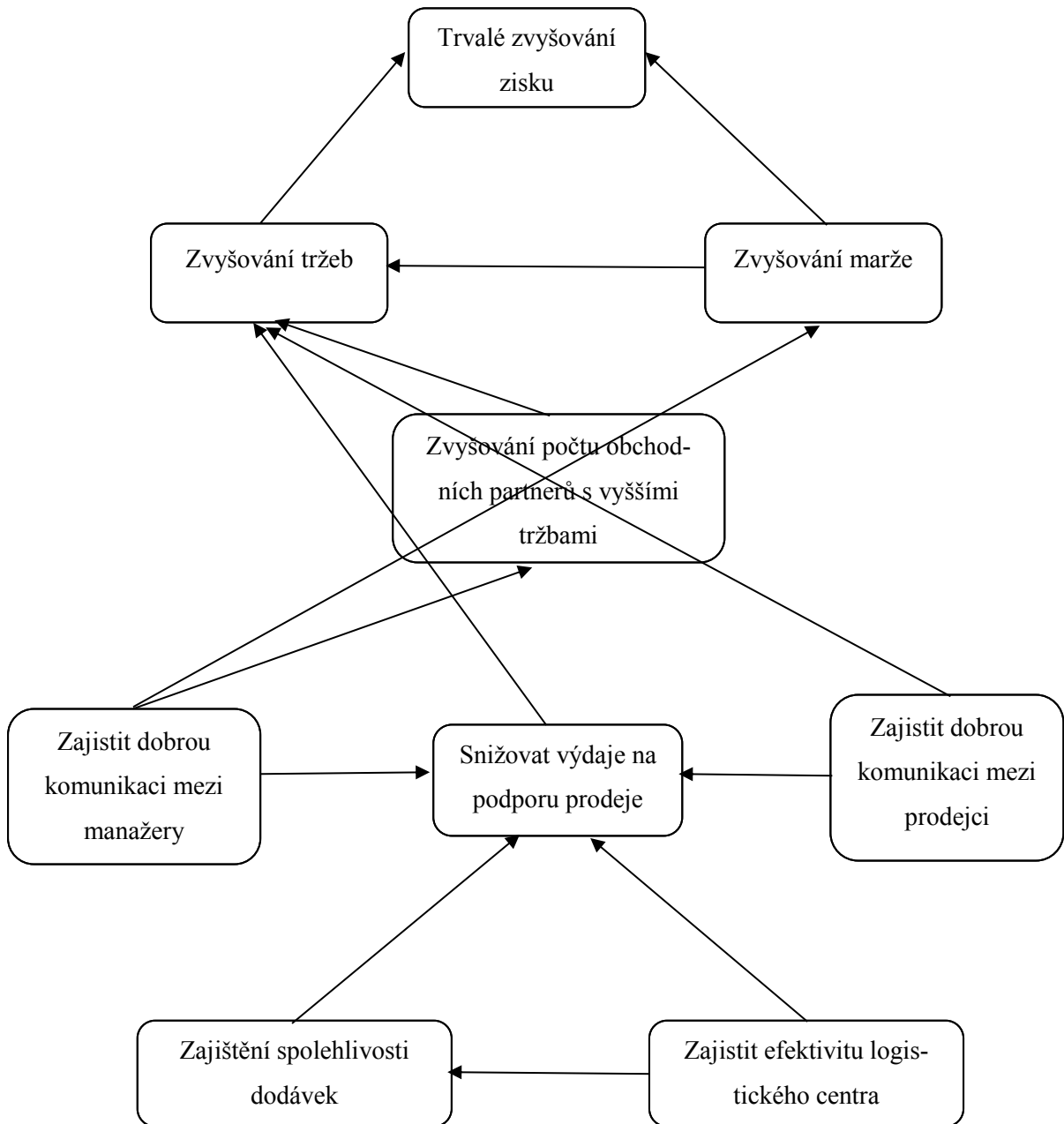
Tabulka 75 Strategické cíle perspektivy interních procesů – Lékárny VITAR SK
(vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Definice cíle
Zajištění spolehlivosti dodávek	Poskytovat zákazníkům spolehlivé dodávky, aby bylo zamezeno případným nesrovnalostem
Zajistit efektivitu logistického centra	Zajistit efektivní kompletaci výrobků do balíčků

Pro zajištění bezproblémového vztahu se zákazníky společnosti VITAR SK je důležité dbát na spolehlivost dodávek. Nemělo by docházet ke zpožděním, či neúplnosti dodávek zboží, aby se zákazníci mohli na firmu spolehnout a neměli důvod pro přerušení kontaktu.

Logistické centrum je zaměřeno hlavně na kompletaci a balení zásilek. Je tedy potřeba zvážit, kolik je potřeba pracovních sil na předpokládaný odbyt. Potřeba je rovněž uvážit množství balicího materiálu potřebného pro plynulý chod logistického centra.

Vybudování vztahů příčin a následků



Obrázek 6 Strategická mapa vztahů příčin a následků – Lékárny VITAR SK
(vlastní zpracování)

Hlavním cílem v oblasti alternativního prodeje je trvalé zvyšování zisku, které bude zabezpečeno zvyšováním tržeb a zvyšováním marže. Zvyšování marže v případě, že neporostou náklady, bude mít pozitivní vliv na tržby. Od zvyšování počtu partnerů s vyššími tržbami si

společnost VITAR slibuje vyšší odbyt výrobků a služeb, který zabezpečí vyšší tržby pro společnost. Rovněž větší odběratel může představovat větší stabilitu pro společnost. Dobrá komunikace mezi prodejci může zajistit vyšší odbyt výrobků, čímž může dojít ke zvýšení tržeb společnosti. Dobrá komunikace mezi manažery může přispívat ke zvyšování počtu zákazníků s vyššími tržbami. Dobrá komunikace mezi manažery může rovněž přispívat ke snižování výdajů na podporu prodeje. Taktéž tyto výdaje může pomoci snižovat dobrá komunikace mezi prodejci. Dobrá komunikace mezi manažery může pozitivně ovlivňovat zvyšování marže. Zajištění spolehlivosti dodávek taktéž může přispívat ke snižování výdajů na podporu. Rovněž efektivita logistického centra může mít vliv na snižování výdajů na podporu prodeje. Snižování výdajů na podporu prodeje při nezměněných ostatních nákladech může mít vliv na zvyšování tržeb. Efektivita logistického centra rovněž může pozitivně ovlivňovat spolehlivost dodávek, jelikož pokud bude bez problémů fungovat logistické centrum, bude rovněž fungovat spolehlivost dodávek.

Zvolení měřítek

Finanční perspektiva

Tabulka 76 Ukazatele pro finanční perspektivu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Trvalé zvyšování zisku	EBITDA	€	měsíčně
Zvyšování tržeb	Tržby	€	měsíčně
Zvyšování marže	Marže	€	měsíčně

Pro finanční perspektivu byla použita stejná měřítka jako u předchozích metod BSC.

Zákaznická perspektiva

Tabulka 77 Ukazatele pro zákaznickou perspektivu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Zvyšování počtu obchodních partnerů s vyššími tržbami	Počet obchodních partnerů s tržbou nad €	počet	čtvrtletí
	Počet obchodních partnerů s tržbou nad €	počet	čtvrtletí

Pro zákaznickou perspektivu byly zvoleny ukazatele počtu obchodních partnerů s tržbou nad zvolenou hranicí eur. Tento ukazatel je rozdělen do dvou skupin. První skupinou jsou středně velcí obchodní partneři a druhá skupina představuje velké obchodní partnery.

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 78 Ukazatele pro perspektivu učení se a růstu – Lékárny VITAR SK
(vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Zajistit dobrou komunikaci mezi manažery	Počet schůzek manažerů	počet	měsíčně
Snižovat výdaje na podporu prodeje	Výdaje na podporu prodeje	€	měsíčně
Zajistit dobrou komunikaci mezi prodejci	Sortimentní porady	počet	měsíčně

Pro strategický cíl zajištění dobré komunikace mezi manažery byl zvolen ukazatel počtu schůzek manažerů. Tento ukazatel je poměrně lehce sledovatelný. Sledování tohoto ukazatele probíhá měsíčně.

Abychom mohli realizovat strategický cíl snižování výdajů na podporu prodeje, je nutné tyto konkrétní výdaje sledovat, analyzovat, na co jsou vynakládány největší položky z těchto výdajů a snažit se odbourat neúčelně vynaložené výdaje na podporu prodeje.

Dobrou komunikaci mezi prodejci zaznamenává ukazatel sortimentních porad, tyto porady stejně jako schůzky manažerů jsou sledovány měsíčně. Sortimentní porady spočívají v tom, že prodejci prodiskutovávají požadavky svých konkrétních obchodních partnerů, se kterými jednají, a snaží se navrhnout plán prodeje a nejrůznější akce tak, aby splňovaly nároky obchodních partnerů, čímž by zvyšovali odbyt výrobků a služeb.

Perspektiva interních procesůTabulka 79 Ukazatele pro perspektivu interních procesů – Lékárny VITAR SK
(vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů			
Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Zajištění spolehlivosti dodávek	Nespolehlivost dodávek	%	měsíčně
Zajistit efektivitu logistického centra	Počet zabalených balíčků	počet	měsíčně

Pro strategický cíl zajištění spolehlivosti dodávek slouží ukazatel nespolehlivosti dodávek, který je vyjádřen v procentech. Snahou je tento ukazatel udržet co nejnižší. Spočítá se jako poměr objemu produktů, které nebyly dodány k celkové původní objednávce. Tento ukazatel je sledován měsíčně.

Efektivita logistického centra by měla být zajištěna pomocí ukazatele počtu zabalených balíčků. Zde dochází k propočtům, jak zabalit balíčky co nejlépe v co nejkratším čase, kolik je potřeba materiálu na zabalení jednotlivých balíčků a rovněž kolik pracovní síly je potřeba pro zabalení určitého počtu balíčků. Tyto propočty navazují na odbyty společnosti, v každé části roku se odbyty liší a na tyto změny v poptávaném množství musí logistické centrum reagovat.

8.2.5 Produktivita firmy a zaměstnanci

Samostatně byl pro dceřinou společnost VITAR SK vytvořen model BSC, který je zaměřen na produktivitu firmy a hlavně na zaměstnance společnosti. Ze SWOT analýzy je patrné, že získávání a udržení si nových zaměstnanců není v dnešní demografické krizi vůbec jednoduché. Je důležité, aby si společnost svých zaměstnanců vážila, a aby si je předcházela, aby neměli důvod uvažovat o změně zaměstnání.

Na základě strategie dceřiné společnosti VITAR SK byly vytvořeny strategické cíle.

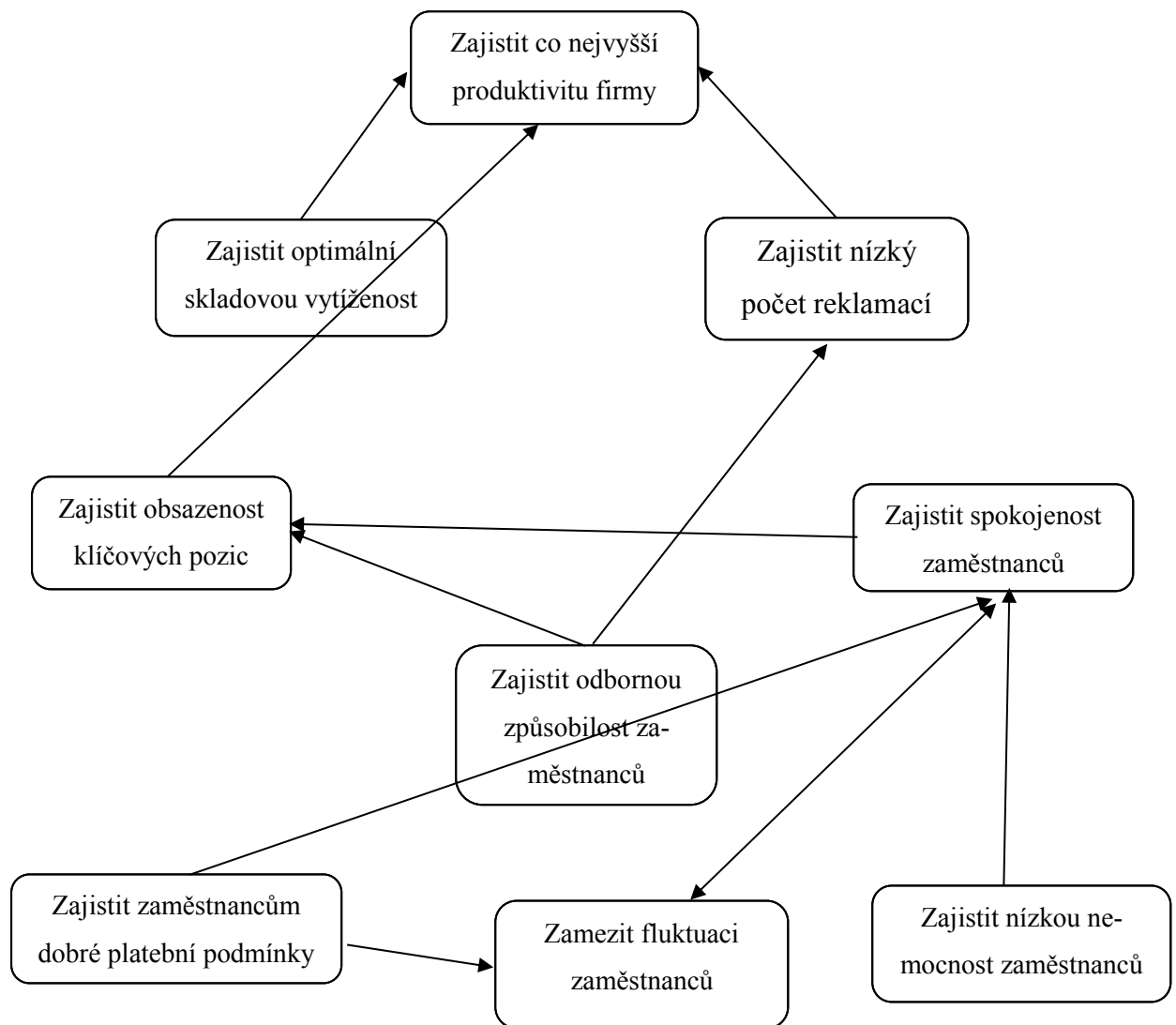
Tabulka 80 Strategické cíle pro produktivitu firmy a zaměstnance – VITAR SK
(vlastní zpracování)

Strategický cíl	Definice cíle
Zajistit co nejvyšší produktivitu firmy	Hospodařit tak, aby produktivita firmy rostla a dosahovala svého maxima
Zajistit optimální skladovou vytiženost	Zabezpečit logistiku skladu tak, aby se nedržely skladové zásoby, v nichž by byly zbytečně vázány finanční prostředky, zároveň, aby nedošlo k nedostatku zásob
Zajistit nízký počet reklamací	Distribuce kvalitních výrobků a služeb, aby bylo předcházeno případným reklamacím
Zajistit obsazenost klíčových pozic	Zajistit, aby zaměstnanecké pozice, které jsou důležité pro podnik v rámci jeho udržení, byly obsazeny
Zajistit odbornou způsobilost zaměstnanců	Zabezpečit potřebnou odbornost pro své zaměstnance prostřednictvím školení
Zajistit spokojenost zaměstnanců	Jednat vůči svým zaměstnancům tak, aby byli spokojeni a neměli důvod přemýšlet o změně zaměstnání
Zajistit zaměstnancům dobré platební podmínky	Poskytovat zaměstnancům dobré platební ohodnocení, přiměřené odvedené práci, aby neměli důvod k odchodu
Zajistit nízkou nemocnost dělníků	Zabezpečit pracovní prostředí tak, aby byla minimalizována nemocnost
Zamezit fluktuaci pracovníků	Snaha o spokojenost zaměstnanců, aby nebyla způsobena přílišná fluktuace pracovníků

Hlavním strategickým cílem je dosáhnout co nejvyšší produktivity společnosti. Dalším strategickým cílem je volit logistickou politiku tak, aby byly náklady na skladované výrobky optimální, tedy aby nebyly zbytečně vázány finanční prostředky ve skladových zásobách. Pro dobrou pověst firmy je důležité, aby byl zajištěn strategický cíl nízký počet reklamací. Je důležité dbát na kvalitu prodáváných výrobků, přičemž to společnost VITAR SK nijak neovlivní, jelikož prodávané výrobky nevyrábí, ale je importérem a distributorem výrobků mateřské společnosti VITAR. Ovšem může ohlídat bezproblémové dodání zákazníkovi. Aby byl zajištěn nepřetržitý chod společnosti a nebyla ohrožena jeho existence, je

důležité dbát na strategický cíl obsazenosti klíčových pozic. Aby byli zaměstnanci způsobilí dělat svou práci, je důležité dbát na jejich odbornou způsobilost. Pokud je zaměstnanec spokojený, bude odvádět dobrou práci, toho si je firma VITAR SK vědoma. Proto je jedním z jejich strategických cílů zajistit spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců souvisí s platebním ohodnocením, je potřeba, aby platební ohodnocení odpovídalo náročnosti vykonávané práce. Jedním ze strategických cílů v rámci zaměstnanců je zajištění jejich nízké nemocnosti. Firma tedy musí dbát na kvalitu pracovního prostředí a pracovní podmínky, aby bylo nemocnosti předcházeno. Zabezpečit zaměstnancům dobré pracovní podmínky, aby neměli důvod uvažovat o změně zaměstnání.

Vybudování vztahů příčin a následků



Obrázek 7 Strategická mapa vztahů příčin a následků produktivity firmy a zaměstnanců – VITAR SK (vlastní zpracování)

Zajištěním optimální skladové zásoby je pozitivně ovlivňována produktivita společnosti. Rovněž snaha zajistit nízký počet reklamací může pozitivně ovlivnit produktivitu firmy. Zajištění obsazenosti klíčových pozic rovněž přispívá ke zlepšování produktivity společnosti. Odborná způsobilost zaměstnanců přispívá k zajištění klíčových pozic. Rovněž dobře informovaný a proškolený personál může pozitivně ovlivňovat nízký počet reklamací. Spokojenost zaměstnanců má vliv na obsazenost klíčových pozic. Spokojeností zaměstnanců se může předcházet nemocnosti. Dobré platební podmínky mají vliv na spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců má pozitivní vliv na jejich fluktuaci. Dobré platební podmínky rovněž můžou snižovat fluktuaci zaměstnanců.

Zvolení měřítek

Tabulka 81 Ukazatele pro produktivitu firmy a zaměstnanců – VITAR SK (vlastní zpracování)

Strategický cíl	Ukazatel	Měrné jednotky	Četnost měření
Zajistit co nejvyšší produktivitu firmy	Produktivita firmy	%	měsíčně
Zajistit optimální skladovou vytiženost	Skladová zátěž za celou firmu	€	měsíčně
Zajistit nízký počet reklamací	Reklamace výrobků	počet	měsíčně
Zajistit obsazenost klíčových pozic	Obsazenost klíčových pozic	%	čtvrtletně
Zajistit odbornou způsobilost zaměstnanců	Školící akce	počet	čtvrtletně
Zajistit spokojenost zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců	koeficient	ročně
Zajistit zaměstnancům dobré platební podmínky	Průměrný plat	€	čtvrtletně
Zajistit nízkou nemocnost zaměstnanců	Nemocnost zaměstnanců	%	měsíčně
Zamezit fluktuaci zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců nad 2 roky	počet	čtvrtletí

Pro dosažení strategického cíle zajištění co nejvyšší produktivity firmy je zvolen ukazatel produktivity firmy. Produktivita firmy je poměr přidané hodnoty k osobním nákladům. Ukazatel je sledován měsíčně s vyjádřením v procentech. Tento ukazatel je velmi důležitý, může se stát, že se společnosti nebude dařit navyšovat produktivitu firmy, jelikož bude dosahovat jejího maxima. Sledování tohoto ukazatele může tuto situaci signalizovat a spo-

lečnost by měla reagovat rozšířením kapacit, aby bylo možné znovu navyšovat produktivitu společnosti. Nebo se pomocí tohoto ukazatele ukáže, že pro splnění požadované produktivity je málo lidí ve společnosti.

Strategický cíl zajištění optimální skladové vytiženosti je dosahován prostřednictvím ukazatele skladová zátěž za celou firmu. Jedná se o celkovou finanční hodnotu skladových zásob danou průměrnou hodnotou v každém měsíci. Odpovídá součtu finanční hodnoty všech skladů – nakupované zboží.

Pro strategický cíl nízkého počtu reklamací je zvolen ukazatel reklamace výrobků. Počet reklamovaných výrobků na celkové prodané množství. Průměr za klouzavých 12 měsíců.

Ukazatel obsazenosti klíčových pozic je důležitý pro strategický cíl zajištění obsazenosti těchto pozic. Abychom tento ukazatel mohli sledovat, je nutné si vymezit, které pozice jsou ve firmě považovány za ty klíčové. Pokud by tato pozice ve firmě nebyla, výrazně by to narušilo její podnikání. Jedná se o pozice nezbytné k zabezpečení růstu firmy, které nesou know-how.

Odborná způsobilost se zabezpečuje pomocí ukazatele školící akce. Tento ukazatel se sleduje čtvrtletně. Ukazatel nezahrnuje školení ze zákona povinná.

Spokojenost zaměstnanců bude jednou ročně zjišťována prostřednictvím dotazníku. Výsledky z dotazníku budou obodovány a vyhodnoceny. Ve společnosti VITAR SK nedocházelo ke kontrole spokojenosti zaměstnanců prostřednictvím dotazníku, jako tomu bylo v mateřské společnosti. Je tedy nutné tento dotazník zavést.

Strategický cíl zajištění dobrých platebních podmínek je zajišťován prostřednictvím ukazatele průměrné mzdy. Objem mzdových prostředků (průměrná měsíční mzda všech zaměstnanců firmy) děleno přepočteným stavem pracovníků.

Ukazatel nemocnosti zaměstnanců je procento hodin pracovní neschopnosti zaměstnanců bez svátků k celkovým odpracovaným hodinám zaměstnanců bez svátků.

Ukazatel fluktuace zaměstnanců nad dva roky představuje počet pracovníků, kteří ukončili pracovní poměr ve VITARU SK a pracovali zde déle jak dva roky (nechtěná fluktuace). Tento ukazatel nezahrnuje pracovníky odcházející do důchodu, nebo ze zdravotních důvodů. Společnost VITAR SK zaměstnává své zaměstnance na dlouhou a stabilní spolupráci. Snahou je si své zaměstnance udržet co nejdéle a zamezit jejich fluktuaci.

8.3 Harmonogram projektu

Úvodní schůzka (leden 2019)

Na úvodní schůzce došlo k zahájení přípravné fáze. Byly vyjasněny požadavky kladené na Balanced Scorecard.

Vypracování analytické části (únor 2019)

Provedení strategické analýzy prostřednictvím PEST analýzy. Tato analýza hodnotí prostředí firmy podle čtyř kritérií, jimiž jsou politické a legislativní prostředí firmy, ekonomické a sociální prostředí a technologické prostředí. Konkurenční prostředí firmy bylo analyzováno prostřednictvím Porterovy analýzy. Tato analýza hodnotila stávající konkurenci, novou konkurenci, vliv odběratelů, vliv dodavatelů a substituční produkty. Vnější a vnitřní prostředí bylo zhodnoceno SWOT analýzou, která srovnává příležitosti a hrozby a silné a slabé stránky společnosti. V analytické části byla rovněž zpracována finanční analýza.

Vypracování strategie pro dceřinou společnost Maxpharma (březen 2019)

Byla definována strategie, ta byla důležitá pro definování strategických cílů. Na základě strategických cílů byl vytvořen graf vztahů příčin a následků. Ke strategickým cílům byla přidělena měřítko, pomocí nichž se bude zaznamenávat, zda bylo dosaženo cíle, či nikoli.

Vypracování strategie pro dceřinou společnost VITAR Slovakia (březen 2019)

Byla definována strategie, která byla potřebná pro definování strategických cílů. Na základě definovaných strategických cílů byl vytvořen graf příčin a následků. Ke strategickým cílům byly přiděleny ukazatele, které signalizují, zda bylo či nebylo dosaženo očekávaných výsledků.

Stanovení cílových hodnot (duben 2019)

Na základě dat z minulých let jsou navrženy reálné cílové hodnoty stanovených měřítek, kterých chce společnost dosahovat.

Implementace do systému řízení (květen 2019)

Implementace nemusí jít tak, jak se předpokládalo, pro tyto případy je vhodné počítat s určitou časovou rezervou.

8.4 Zajištění nepřetržitého používání

Snahou managementu je, aby se BSC stal ústředním prvkem řízení firmy, aby postupně nahradil všechny ostatní nástroje, zejména různé excelovské tabulky a statistiky.

Balanced Scorecard je ve společnosti VITAR a v dceřiných společnostech určen top managementu. Top management vyhodnocuje a reaguje na vývoj ukazatelů. Využívá BSC jako nástroj pro interní prezentaci strategie, základ motivačního systému včetně pravidelného hodnocení výkonu a podklad pro důležitá rozhodnutí, ať už operativní, ale hlavně strategická.

Klíčovým faktorem pro úspěšné zavedení metody Balanced Scorecard je trpělivost. Nejde o práci na týdny, ale spíše na měsíce až roky.

8.5 Nákladové zhodnocení projektu

Metoda Balanced Scorecard pro dceřiné společnosti Maxpharma a VITAR SK byla vytvořena na základě již vytvořeného systému BSC pro mateřskou společnost VITAR. Na základě zaběhnuté metody BSC do praxe mateřské společnosti byl tento systém vytvořen i pro dceřiné společnosti. Náklady byly vynaloženy při prvotním zavedení metody BSC do mateřské společnosti, jednalo se o honorář uhrazený poradenské společnosti Brematopron Consulting, která model BSC sestavila mateřské společnosti na objednávku. Při implementaci BSC do dceřiných společností nebyly najaty žádné poradenské společnosti, které by si nárokovaly honorář. Na správné zavedení BSC do dceřiných společností bude dohlížet generální ředitel mateřské společnosti VITAR Vladimír Polášek společně s řediteli Maxpharmy a VITAR SK. Schůzky zaměřené na procházení BSC budou pořádány jednou za kvartál. Na těchto schůzích se projdou výsledky. Zaměstnanci společnosti nejsou ohodnoceni navíc za používání metody BSC, ohodnocení za BSC spadá do ohodnocení celkového. Zavedení metody hodnocení výkonu Balanced Scorecard do dceřiných společností je tedy nákladově nenáročné.

Je však důležité brát v úvahu, že s implementací metody Balanced Scorecard budou vznikat nepřímé náklady. Například cestovné v rámci čtvrtletních porad zaměřených na BSC, čas managementu společnosti věnovaný právě implementaci a sběru informací důležitých pro správné fungování metody BSC.

8.6 Rizika implementace BSC do dceřiných společností

Jedním z rizik může být nejasně formulovaná strategie. Strategie definována takovým způsobem, že si ji každý, kdo s metodou BSC pracuje, může interpretovat po svém. Dalším rizikem mohou být špatně zvolené ukazatele vedoucí k realizaci stanovené strategie. U společnosti Maxpharma může být rizikové, že za model BSC je zodpovědný pouze jeden člověk, tedy ředitel společnosti Maxpharma, vzhledem k velikosti společnosti. Naopak u dceřiné společnosti VITAR SK může představovat riziko management společnosti, který bude model BSC vnímat pouze jako další povinnost k vyplnění a nebude brát v potaz efektivnost konceptu BSC pro společnost. Rizikem může být špatná komunikace mezi osobami, které jsou za správné využívání BSC ve firmě odpovědny.

V mateřské společnosti byl koncept BSC přijat okamžitě bez problémů, jelikož zaměstnanci byli zvyklí na určitou formu ohodnocování. Model Balanced Scorecard umožňuje hodnotit více stránek společnosti najednou. Předpokládá se, že dceřiné společnosti systém BSC rovněž přijmou bez problémů.

8.7 Závěrečné zhodnocení

Cílem diplomové práce bylo vytvořit koncept Balanced Scorecard vhodný pro dceřinou společnost Maxpharma, která je zaměřena na prodej ochranných nápojů a poskytování zdravotně benefičního programu pro zaměstnance zákaznických firem. Druhou dceřinou společností byla firma VITAR Slovakia, která je převážně zaměřena na import a distribuci výrobků společnosti VITAR.

Nejprve byla provedena strategická analýza společnosti Maxpharma a VITAR SK. Vnější prostředí podniku bylo zhodnoceno pomocí PEST analýzy. Konkurenční prostředí firmy bylo zanalyzováno prostřednictvím Porter analýzy. Společnost VITAR a tedy i její dceřiná společnost VITAR SK mají širokou škálu konkurentů. Je tedy důležité neustále se inovovat a sledovat požadavky a preference zákazníků. Toto je zohledněno v modelu BSC prostřednictvím rozdělení na Retailové zákazníky, Lékárny a Alternativní prodej. Liší se skladbou zákazníků, což se musí promítnout i v odlišnosti sortimentu, který je těmto zákazníkům nabízen. Částí strategické analýzy je také SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé stránky společnosti a příležitosti či možné hrozby. Příležitostí pro společnost VITAR i Maxpharma je přijetí eura, což by ulehčilo styky se slovenskou dceřinou společností.

Finanční analýzou bylo zjištěno, že společnost Maxpharma má poměrně vysoký ukazatel zadluženosti, prostřednictvím ukazatele výkonnosti EVA se však prokázalo, že se jedná z velké části hlavně o neúročené cizí zdroje, které tedy nezatěžují společnost nákladovými úroky. Společnost Maxpharma vykazuje dobrou platební schopnost, což dokazuje výše čistého pracovního kapitálu i výše likvidity. Ekonomická přidaná hodnota vyšla ve všech sledovaných letech kladná, což značí, že podnik ve všech letech tvořil kladnou hodnotu pro své vlastníky.

Finanční analýza společnosti VITAR SK ukázala, že má společnost také vysoký ukazatel celkové zadluženosti, ovšem pomocí ukazatele EVA bylo zjištěno, že se převážně jedná o neúročené cizí zdroje, jelikož společnost VITAR SK od roku 2015 nevyužívá bankovních úvěrů ani žádných jiných finančních výpomocí, kromě leasingu na budovu, ve které sídlí. Velmi nízkou likviditu společnosti má na svědomí konkurs dceřiné společnosti Limova v roce 2004, kdy přišla společnost o značné finanční prostředky. Stejně jako u společnosti Maxpharma vyšel ukazatel ekonomické přidané hodnoty ve všech letech kladný, což značí, že společnost vytvářela hodnotu pro své vlastníky. Společnosti VITAR SK je možné doporučit využívání cizích zdrojů, jelikož ty pro společnost představují nižší náklad než je tomu u prostředků vlastních.

Mateřská společnost VITAR podstoupila zavedení metody Balanced Scorecard již v roce 2016, kdy pod vedením poradenské společnosti implementovala tuto metodu do vedení firmy. Jelikož je společnost VITAR s tímto konceptem velmi spokojená, rozhodla se tento způsob hodnocení výkonnosti zavést i do dceřiných společností. Snahou bylo, aby koncept BSC vyhovoval podstatě dceřiných společností, zároveň aby bylo možné výsledky s dceřinými společnostmi porovnávat v rámci koncernu. V budoucnu se plánuje zavést tento koncept i do zbývajících dceřiných společností. Obě dceřiné společnosti jsou na implementaci modelu Balanced Scorecard připraveny, jelikož již před implementací byly zvyklé na hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím různých forem výkazů a ukazatelů. Přístup BSC je vítaný, jelikož všechny potřebné ukazatele je možné sledovat na jednom místě v rámci celé společnosti a není nutné mít několik na sebe nezávislých analýz.

V rámci implementace BSC musí společnost VITAR zavést dotazníky spokojenosti pro své zaměstnance, který bude vyhodnocován jednou ročně.

Cílové hodnoty společností byly nastaveny tak, aby měly stále stoupající trajektorii, není však v zájmu vlastníků společností tyto podniky nerealisticky nadhodnocovat, tedy cílové hodnoty byly nastaveny rozumně a realisticky.

Důležité je brát všechny perspektivy se stejnou vahou a nepřisuzovat některým vyšší věrohodnost. Pro správné zavedení a fungování BSC je nezbytné, aby si důležitost této metody neuvědomoval pouze vlastník, ale i manažeři a zaměstnanci, aby bylo možné společně dosahovat stanovených cílů a vize.

Společnost VITAR i její dceřiné společnosti jsou velmi výkonově orientovány. Na trhu si stojí velmi dobře i vzhledem k velkému počtu konkurentů. To potvrzuje výpočet ukazatele EVA, který u obou dceřiných společností ve všech pěti sledovaných letech vyšel kladný.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit vhodnou metodu Balanced Scorecard pro dceřiné společnosti, jejichž mateřská společnost již tuto metodu v praxi využívá.

První část diplomové práce byla zaměřena na teoretické poznatky týkající se měření výkonnosti společností se zaměřením na metodu Balanced Scorecard. Byly podrobně teoreticky probrány perspektivy této metody a přínosy či možná omezení této metody pro podnik. V závěru teoretické části byla teoreticky důkladně vysvětlena implementace této metody do společnosti.

V praktické části byla prvně představena společnost VITAR, s. r. o. a rovněž i její dceřiné společnosti VITAR Veterinae s. r. o., VITAR Spor, s. r. o. a VITAR Slovakia, spol. s r. o. a společnost Maxpharma, která rovněž patří do koncernu VITAR, s. r. o.

Na představení společnosti navázala strategická analýza, která analyzovala podnikatelské prostředí společnosti a zvolených dceřiných společností. Pro účely strategické analýzy byly zvoleny Porterův model pěti sil, PEST analýza a SWOT analýza. Následovala finanční analýza, která byla zakončena výpočtem ukazatele EVA pro dceřinou společnost VITAR Slovakia, spol. s r. o. a pro dceřinou společnost Maxpharma.

Hlavní částí diplomové práce bylo vytvoření konceptu metody BSC pro dceřiné společnosti. Nejprve je důležité vyjasnit si strategii a následně na základě těchto strategií zvolit strategické cíle. Těmto strategickým cílům je poté přidělen ukazatel, pomocí něhož je společnost kontrolováno dosahování stanoveného cíle. Pro lepší orientaci byl pro každou část modelu vytvořen graf příčin a následků, který graficky zachycuje, jak na sebe strategické cíle působí a vzájemně se ovlivňují.

Pro společnost Maxpharma byl vytvořen jeden koncept modelu BSC, pro společnost VITAR SK byly vytvořeny čtyři koncepty v rámci zaměření divize společnosti. BSC pro Retail, Lékárny, Alternativní prodej a samostatný koncept pro monitorování Produktivity a zaměstnanců společnosti.

V závěru praktické části byl vytvořen harmonogram projektu s časovým odhadem implementace, nákladová analýza implementace a možná rizika, která by se při implementaci mohla vyskytnout.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace

HORVÁTH, Péter, 2002. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.

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

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2010. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 325 s. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-203-1.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, c2001. *The strategy-focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 400 s. ISBN 1578512506.

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

MILLER, Ivan, 2016. *Kapesní příručka Six Sigma*. 3. vydání. Praha: Interquality, 147 s. ISBN 978-80-905414-1-2.

NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ, 2011. *Benchmarking: mýty a skutečnost: model efektivního učení se a zlepšování*. Praha: Management Press, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.

NIVEN, Paul R., c2006. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 318 s. ISBN 0471780499. ISSN 0471780499.

PAULOVÁ, Iveta, 2018. *Komplexné manažerstvo kvality*. Tretie, doplnené a prepracované vydanie. Bratislava: Wolters Kluwer, 159 s. Ekonómia. ISBN 978-80-8168-834-8.

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

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

ŠULÁK, Milan a Lenka ŠIMONOVÁ, 2012. *Rozbor výkonnosti firem*. V Plzni: Západočeská univerzita, 133 s. ISBN 978-80-261-0146-8.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK, 2004. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 138 s. ISBN 80-7043-258-6.

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

WAGNER, Jaroslav, 2009. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.

Internetové zdroje

Česká národní banka, © 2003 – 2019a. *Inflace* [online]. [cit. 25. 3. 2019]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

Česká národní banka, © 2003 – 2019b. *Základní sazby ČNB* [online]. [cit. 17. 2. 2019]. Dostupné z: <http://www.cnb.cz/cs/index.html>

Česká národní banka, © 2003 – 2019c. *Záznam z jednání bankovní rady ČNB dne 7. února 2019* [online]. [cit. 17. 2. 2019]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisky_z_jednani/2019/cmom_190207.html

Český rozhlas, © 1997 – 2019b. *Ekonomika chodila deset let o berlích. Jestli kost srostla, brzy zjistíme, říká Tomáš Sedláček* [online]. [cit. 17. 2. 2019]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/ekonomika-chodila-deset-let-o-berlich-jestli-kost-srostla-brzy-zjistime-rika-7613554>

Český rozhlas, © 1997 – 2019a. *Ekonomika zpomaluje kvůli Číně, na příchod krize to nevypadá, tvrdí člen rady ČNB Michl* [online]. [cit. 17. 2. 2019]. Dostupné z: <https://plus.rozhlas.cz/ekonomika-zpomaluje-kvuli-cine-na-prichod-krize-nevypada-tvrdi-clen-rady-cnb-7762986>

Český statistický úřad, © 2014. *Kvalita lidských zdrojů* [online]. [cit. 17. 2. 2019]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/13-1132-06-za_rok_2005-2_1__struktura_obyvatel

KOSTELKA, Aleš, 2009. *Přednosti, nevýhody a problémy metody BSC – shrnutí*. Verlag Dashöfer [online]. [cit. 11. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/prednosti->

nevyhody-a-problemy-metody-bsc-shrnuti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EuiqB7MU5EZkHjrfpeaC29D0XSBvbBK3dQ/

Maxpharma, 2008. Společenská smlouva společnosti. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 16. 1. 2008 [cit. 16. 2. 2019]. Značka C 135715/SL3/MSPH. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=16319649&subjektId=359160&spis=217339>

Ministerstvo financí České republiky, © 2005 – 2013. *Struktura a vývoj státního dluhu* [online]. [cit. 17. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/rizeni-statniho-dluhu/dluhova-statistika/struktura-a-vyvoj-statniho-dluhu>

Národná banka Slovenska, © 2019. *Mesačný bulletin NBS* [online]. [cit. 17. 2. 2019]. Dostupné z: http://www.nbs.sk/_img/Documents/_MesacnyBulletin/2019/protected/mb0119.pdf

Národná banka Slovenska, © 2018. *Strednodobá predikcia P4QA – 2018 – aktualizácia decembrovej predikcie* [online]. [cit. 17. 2. 2019]. Dostupné z: https://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/PREDIK/2018/protected/P4QA-2018p.pdf

MYŠKOVÁ, Renáta, 2007. *Metoda Balanced Scorecard – manažerská metoda pro řízení strategií*. Human Resources Management and Ergonomics [online]. 16 – 25 [cit. 8. 2. 2019]. Dostupné z: https://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_1_03.pdf

SystemOnLine, © 2002. [online]. [cit. 11. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/clanky/implementacia-balanced-scorecard.htm>

VITAR, 1999. Společenská smlouva společnosti. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 4. 6. 1999 [cit. 13. 2. 2019]. Značka C 189/SL3/KSBR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=15435865&subjektId=544050&spis=688266>

VITAR, 2016. Příloha účetní závěrky roku 2016. In: *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 22. 6. 2017 [cit. 13. 2. 2019]. Značka C 189/SL74/KSBR. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=51058226&subjektId=544050&spis=688266>

VITAR, © 2019. [online]. [cit. 15. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.vitar.cz/>

VITAR Slovakia, © 2019. [online]. [cit. 16. 2. 2019]. Dostupné z: <https://www.vitar.sk/>

VITAR Slovakia, 2017. Účetní závěrka společnosti roku 2017. In: *Register účtovných závierok* [online]. 28. 3. 2018 [cit. 16. 2. 2019]. Dostupné z: <http://www.registeruz.sk/cruz-public/domain/financialreport/show/6110053/551>

VITAR Veterinae, © 2016. [online]. [cit. 15. 2. 2019]. Dostupné z: <http://www.vitarvet.cz/>

Ostatní zdroje

Interní materiály společnosti VITAR, s. r. o.

Interní materiály společnosti Maxpharma servis s. r. o.

Interní materiály společnosti VITAR Slovakia, spol. s r. o.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BRC	British Retail Consortium
BSC	Balanced Scorecard
C	Investovaný kapitál
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSN	České technické normy
DCF	Discounted Cash Flow
DM	Dlouhodobý majetek
EBIT	Earnings before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EFQM	European Foundation for Quality Management
EVA	Economic Value Added
HACCP	Analýza rizik a stanovení kritických kontrolních bodů
IFS	International Food Standard
KFM	Krátkodobý finanční majetek
Nck	Náklady na cizí kapitál
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Čistý operativní zisk
Nvk	Náklady na vlastní kapitál
PEST	Politická, ekonomická, sociální, technická a technologická analýza
TQM	Total Quality Management
VH	Výsledek hospodaření
WACC	Vážený průměr nákladů na kapitál

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Perspektiva interních podnikových procesů – obecný model hodnotového řetězce (Kaplan a Norton, 2007, s. 89).....	20
Obrázek 2 Strategická mapa vztahů příčin a následků – Maxpharma (vlastní zpracování).....	85
Obrázek 3 Struktura společnosti VITAR Slovakia (vlastní zpracování).....	88
Obrázek 4 Strategická mapa vztahů příčin a následků – Retail VITAR SK (vlastní zpracování).....	93
Obrázek 5 Strategická mapa vztahů příčin a následků – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	99
Obrázek 6 Strategická mapa vztahů příčin a následků – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	105
Obrázek 7 Strategická mapa vztahů příčin a následků produktivity firmy a zaměstnanců – VITAR SK (vlastní zpracování).....	110

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Vývoj tržeb v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – VITAR (vlastní zpracování)	48
Graf 2 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – VITAR (vlastní zpracování)	49
Graf 3 Vývoj tržeb v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – Maxpharma (vlastní zpracování)	54
Graf 4 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – Maxpharma (vlastní zpracování)	54
Graf 5 Vývoj tržeb v letech 2013 – 2017 v € – VITAR SK (vlastní zpracování)	66
Graf 6 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 v € – VITAR SK (vlastní zpracování)	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza společnosti VITAR (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 2 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 – VITAR (vlastní zpracování).....	49
Tabulka 3 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – VITAR (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 4 Ukazatele zadluženosti v letech 2013 – 2017 – VITAR (vlastní zpracování).....	50
Tabulka 5 Ukazatele likvidity v letech 2013 – 2017 – VITAR (vlastní zpracování).....	51
Tabulka 6 Ukazatele rentability v letech 2013 – 2017 – VITAR (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 7 Ukazatele aktivity v letech 2013 – 2017 – VITAR (vlastní zpracování).....	52
Tabulka 8 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 – Maxpharma (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 9 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2013 – 2017 v tis. Kč – Maxpharma (vlastní zpracování).....	55
Tabulka 10 Ukazatele zadluženosti v letech 2013 – 2017 – Maxpharma (vlastní zpracování).....	56
Tabulka 11 Ukazatele likvidity v letech 2013 – 2017 – Maxpharma (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 12 Ukazatele rentability v letech 2013 – 2017 – Maxpharma (vlastní zpracování).....	57
Tabulka 13 Ukazatele aktivity v letech 2013 – 2017 – Maxpharma (vlastní zpracování).....	58
Tabulka 14 Krátkodobý finanční majetek – Maxpharma (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 15 Neúročené cizí zdroje – Maxpharma (vlastní zpracování).....	59
Tabulka 16 Vymezení NOA v jednotlivých letech – Maxpharma (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 17 Výsledek hospodaření z prodeje DM v tis. Kč – Maxpharma (vlastní zpracování).....	60
Tabulka 18 Určení NOPAT v jednotlivých letech v tis. Kč – Maxpharma (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 19 Vymezení C v jednotlivých letech – Maxpharma (vlastní zpracování).....	61
Tabulka 20 Náklady na cizí kapitál – Maxpharma (vlastní zpracování).....	62
Tabulka 21 Náklady na cizí kapitál – Maxpharma (vlastní zpracování).....	62

Tabulka 22 Náklady na vlastní kapitál - metoda CAPM – Maxpharma (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 23 Náklady na vlastní kapitál – metoda odvození z nákladů na cizí kapitál – Maxpharma (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 24 Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC) – Maaxpharma (vlastní zpracování).....	63
Tabulka 25 Ekonomická přidaná hodnota – Maxpharma (vlastní zpracování).....	64
Tabulka 26 Vývoj tržeb v letech 2013 – 2017 v € – VITAR SK (vlastní zpracování).....	65
Tabulka 27 Vývoj výsledku hospodaření v letech 2013 – 2017 v € – VITAR SK (vlastní zpracování).....	67
Tabulka 28 Vývoj čistého pracovního kapitálu v letech 2013 – 2017 v € - VITAR SK (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 29 Ukazatele zadluženosti v letech 2013 – 2017 – VITAR SK (vlastní zpracování).....	68
Tabulka 30 Ukazatele likvidity v letech 2013 – 2017 – VITAR SK (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 31 Ukazatele rentability v letech 2013 – 2017 – VITAR SK (vlastní zpracování).....	69
Tabulka 32 Ukazatele aktivity v letech 2013 – 2017 – VITAR SK (vlastní zpracování).....	70
Tabulka 33 Přehled leasingových splátek společnosti VITAR SK k 31. 12. 2017 (v €) (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 34 Přehled aktivace leasingu společnosti VITAR SK v letech 2013 – 2017 (v €) (vlastní zpracování).....	71
Tabulka 35 Krátkodobý finanční majetek (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 36 Neúročené cizí zdroje (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování).....	72
Tabulka 37 Vymezení NOA v jednotlivých letech (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování).....	73
Tabulka 38 Výsledek hospodaření z prodeje DM (v €) - VITAR SK (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 39 Určení NOPAT v jednotlivých letech (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování).....	74
Tabulka 40 Vymezení C v jednotlivých letech (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování).....	74

Tabulka 41 Náklady na cizí kapitál – VITAR SK (v €) (vlastní zpracování)	75
Tabulka 42 Působení daňového štítu na náklady kapitálu – VITAR SK (vlastní zpracování)	75
Tabulka 43 Působení daňového štítu na úroky z leasingu – VITAR SK (vlastní zpracování)	76
Tabulka 44 Náklady na cizí kapitál v letech 2013 – 2017 (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování)	76
Tabulka 45 Náklady na vlastní kapitál – metoda CAPM – VITAR SK (vlastní zpracování)	76
Tabulka 46 Stanovení vážených průměrných nákladů na kapitál (WACC) – VITAR SK (vlastní zpracování)	77
Tabulka 47 Ekonomická přidaná hodnota (v €) – VITAR SK (vlastní zpracování)	77
Tabulka 48 Strategické cíle finanční perspektivy – Maxpharma (vlastní zpracování)	80
Tabulka 49 Strategické cíle zákaznické perspektivy – Maxpharma (vlastní zpracování)	81
Tabulka 50 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu – Maxpharma (vlastní zpracování)	82
Tabulka 51 Strategické cíle perspektivy interních procesů – Maxpharma (vlastní zpracování)	83
Tabulka 52 Ukazatele pro finanční perspektivu – Maxpharma (vlastní zpracování)	86
Tabulka 53 Ukazatele pro zákaznickou perspektivu – Maxpharma (vlastní zpracování)	87
Tabulka 54 Ukazatele pro perspektivu učení se a růstu (vlastní zpracování)	87
Tabulka 55 Ukazatele pro perspektivu interních procesů – Maxpharma (vlastní zpracování)	88
Tabulka 56 Strategické cíle finanční perspektivy – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)	90
Tabulka 57 Strategické cíle zákaznické perspektivy – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)	91
Tabulka 58 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)	91
Tabulka 59 Strategické cíle perspektivy interních procesů – Retail VITAR SK (vlastní zpracování)	92

Tabulka 60 Ukazatele pro finanční perspektivu – Retail VITAR SK (vlastní zpracování).....	94
Tabulka 61 Ukazatele pro zákaznickou perspektivu – Retail VITAR SK (vlastní zpracování).....	94
Tabulka 62 Ukazatele pro perspektivu učení se a růstu – Retail VITAR SK (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 63 Ukazatele pro perspektivu interních procesů – Retail VITAR SK (vlastní zpracování).....	95
Tabulka 64 Strategické cíle finanční perspektivy – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 65 Strategické cíle zákaznické perspektivy – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	96
Tabulka 66 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	97
Tabulka 67 Strategické cíle perspektivy interních procesů – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	98
Tabulka 68 Ukazatele pro finanční perspektivu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	100
Tabulka 69 Ukazatele pro zákaznickou perspektivu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	101
Tabulka 70 Ukazatele pro perspektivu učení se a růstu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	101
Tabulka 71 Ukazatele pro perspektivu interních procesů – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	102
Tabulka 72 Strategické cíle finanční perspektivy – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	103
Tabulka 73 Strategické cíle zákaznické perspektivy – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	103
Tabulka 74 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	104
Tabulka 75 Strategické cíle perspektivy interních procesů – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	104
Tabulka 76 Ukazatele pro finanční perspektivu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování).....	106

Tabulka 77 Ukazatele pro zákaznickou perspektivu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)	106
Tabulka 78 Ukazatele pro perspektivu učení se a růstu – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)	107
Tabulka 79 Ukazatele pro perspektivu interních procesů – Lékárny VITAR SK (vlastní zpracování)	108
Tabulka 80 Strategické cíle pro produktivitu firmy a zaměstnance – VITAR SK (vlastní zpracování)	109
Tabulka 81 Ukazatele pro produktivitu firmy a zaměstnanců – VITAR SK (vlastní zpracování)	111

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vertikální analýza majetku společnosti VITAR v letech 2013 – 2017
- P II Vertikální analýza finanční struktury společnosti VITAR v letech 2013 – 2017
- P III Horizontální analýza majetku společnosti VITAR v letech 2013 – 2017
- P IV Horizontální analýza finanční struktury společnosti VITAR v letech 2013 – 2017
- P V Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti VITAR v letech 2013 – 2017
- P VI Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti VITAR v letech 2013 – 2017
- P VII Vertikální analýza majetku společnosti Maxpharma v letech 2013 – 2017
- P VIII Vertikální analýza finanční struktury společnosti Maxpharma v letech 2013 – 2017
- P IX Horizontální analýza majetku společnosti Maxpharma v letech 2013 – 2017
- P X Horizontální analýza finanční struktury společnosti Maxpharma v letech 2013 – 2017
- P XI Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti Maxpharma v letech 2013 – 2017
- P XII Horizontální analýzy výkazu zisku a ztráty společnosti Maxpharma v letech 2013 – 2017
- P XIII Vertikální analýza majetku společnosti VITAR Slovakia v letech 2013 – 2017
- P XIV Vertikální analýza finanční struktury společnosti VITAR Slovakia v letech 2013 – 2017
- P XV Horizontální analýza majetku společnosti VITAR Slovakia v letech 2013 – 2017
- P XVI Horizontální analýza finanční struktury společnosti VITAR Slovakia v letech 2013 – 2017

- P XVII Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti VITAR Slovakia
v letech 2013 – 2017
- P XVIII Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty společnosti VITAR Slovakia
v letech 2013 – 2017

PŘÍLOHA P I: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA MAJETKU SPOLEČNOSTI VITAR V LETECH 2013 – 2017

v tis. Kč	2013		2014		2015		2016		2017	
	Aktiva celkem	100%	Aktiva celkem	100%	Aktiva celkem	100%	Aktiva celkem	100%	Aktiva celkem	100%
Stálá aktiva	154352	42,96%	165224	39,96%	180077	34,08%	182688	35,61%	250421	45,89%
Dlouhodobý nehmotný majetek	66307	0,58%	66018	0,09%	61370	0,10%	65058	0,06%	114907	0,40%
- ostatní ocenitelná práva	895	0,22%	152	0,07%	181	0,08%	116	0,05%	1000	0,07%
- software	346	0,32%	61370	0,07%	141	0,02%	113	0,002%	178	0,10%
- goodwill	494	0,00%	114	0,00%	33	0,00%	3	0,00%	247	0,00%
- poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedok. dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,04%	0	0,01%	0	0,004%	0	0,00%	0	0,23%
Dlouhodobý hmotný majetek	55	0,04%	16	0,01%	7	0,004%	0	0,00%	575	0,23%
- pozemky	60851	39,42%	60472	36,60%	55860	31,02%	59614	32,63%	108579	43,36%
- stavby	1500	0,97%	1500	0,91%	1500	0,83%	1500	0,82%	1500	0,60%
- hmotné movité věci a jejich soubory	42674	27,65%	39823	24,10%	37544	20,85%	35125	19,23%	65961	26,34%
- ostatní dlouhodobý hmotný majetek	9214	5,97%	10929	6,61%	8932	4,96%	15073	8,25%	33607	13,42%
- poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný maj.	7268	4,71%	7268	4,40%	7268	4,04%	7268	3,98%	7268	2,90%
- nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	27	0,02%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0,00%	616	0,34%	648	0,35%	243	0,10%
- podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	4561	2,95%	5394	3,26%	5329	2,96%	5328	2,92%	5328	2,13%
- podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	4561	2,95%	5394	3,26%	5329	2,96%	5328	2,92%	5328	2,13%

Oběžný majetek	86896	56,30%	97464	58,99%	117529	65,27%	116612	63,83%	134413	53,67%
Zásoby	34394	22,28%	38469	23,28%	59438	33,01%	55262	30,25%	58980	23,55%
- materiál	20723	13,43%	25292	15,31%	36652	20,35%	30246	16,56%	37776	15,08%
- nedokončená výroba a polotovary	90	0,06%	384	0,23%	244	0,14%	163	0,09%	116	0,05%
- výrobky	10755	6,97%	8342	5,05%	17108	9,50%	21058	11,53%	16564	6,61%
- zboží	2826	1,83%	4451	2,69%	5434	3,02%	3795	2,08%	4524	1,81%
Pohledávky	47614	30,85%	53762	32,54%	50531	28,06%	53973	29,54%	63888	25,51%
- dlouhodobé pohledávky	176	0,11%	148	0,09%	118	0,07%	118	0,06%	118	0,05%
- krátkodobé pohledávky	47438	30,73%	53614	32,45%	50413	28,00%	53855	29,48%	63770	25,47%
- pohledávky z obchodních vztahů	45607	29,55%	49695	30,08%	48660	27,02%	53628	29,35%	59750	23,86%
- pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- pohledávky - ostatní	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	4020	1,61%
- stát - daňové pohledávky	398	0,26%	289	0,17%	551	0,31%	0	0,00%	2209	0,88%
- krátkodobé poskytnuté zálohy	932	0,60%	1108	0,67%	436	0,24%	209	0,11%	1795	0,72%
- dohadné účty aktivní	0	0,00%	0	0,00%	749	0,42%	0	0,00%	0	0,00%
- jiné pohledávky	501	0,32%	2522	1,53%	1753	0,97%	227	0,12%	16	0,01%
Peněžní prostředky	4888	3,17%	5233	3,17%	7560	4,20%	7377	4,04%	11545	4,61%
- peněžní prostředky v pokladně	549	0,36%	168	0,10%	281	0,16%	147	0,08%	313	0,12%
- peněžní prostředky na účtech	4339	2,81%	5065	3,07%	7279	4,04%	7230	3,96%	11232	4,49%
Časové rozlišení aktiv	1149	0,74%	1742	1,05%	1178	0,65%	1018	0,56%	1101	0,44%
- náklady příštích období	1149	0,74%	1742	1,05%	1178	0,65%	1018	0,56%	1101	0,44%
- komplexní náklady příštích období	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- příjmy příštích období	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**PŘÍLOHA P II: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY
SPOLEČNOSTI VITAR V LETECH 2013 - 2017**

v tis. Kč	2013		2014		2015		2016		2017	
Pasiva celkem	154352	100%	165224	100%	180077	100%	182688	100%	250421	100%
Vlastní kapitál	40076	25,96%	48778	29,52%	53228	29,56%	59702	32,68%	72788	29,07%
- základní kapitál	38500	24,94%	38500	23,30%	38500	21,38%	38500	21,07%	38500	15,37%
Kapitálové fondy	12689	8,22%	13552	8,20%	13457	7,47%	13456	7,37%	13456	5,37%
- ostatní kapitálové fondy	11199	7,26%	11199	6,78%	11199	6,22%	11199	6,13%	11199	4,47%
- oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	1490	0,97%	2323	1,41%	2258	1,25%	2257	1,24%	2257	0,90%
Fondy ze zisku	2303	1,49%	2303	1,39%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- ostatní rezervní fondy	200	0,13%	200	0,12%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- statutární a ostatní fondy	2103	1,36%	2103	1,27%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výsledek hospodaření minulých let	-3669	-2,38%	-13416	-8,12%	-4295	-2,39%	513	0,28%	7740	3,09%
- nerozdělený zisk minulých let	3 634	2,35%	3634	2,20%	11504	6,39%	17070	9,34%	24303	9,70%
- neuhrazená ztráta minulých let	-7303	-4,73%	-17050	-10,32%	-14748	-8,19%	-14748	-8,07%	-14748	-5,89%
- jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0,00%	0	0,00%	-1050	-0,58%	-1809	-0,99%	-1815	-0,72%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-9747	-6,31%	7869	4,76%	5566	3,09%	7233	3,96%	13092	5,23%
Cizí zdroje	114276	74,04%	116446	70,48%	126849	70,44%	122986	67,32%	177633	70,93%
Rezervy	200	0,13%	650	0,39%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Závazky	114076	73,91%	115796	70,08%	126849	70,44%	122986	67,32%	177633	70,93%
- dlouhodobé závazky	9626	6,24%	7099	4,30%	2762	1,53%	2724	1,49%	24164	9,65%
- krátkodobé závazky	104450	67,67%	108697	65,79%	124087	68,91%	120262	65,83%	153469	61,28%
- závazky k úvěrovým institucím	31550	20,44%	29750	18,01%	27950	15,52%	26150	14,31%	24350	9,72%
- krátkodobé přijaté zálohy	133	0,09%	46	0,03%	496	0,28%	77	0,04%	648	0,26%
- závazky z obchodních vztahů	55010	35,64%	64815	39,23%	73149	40,62%	62759	34,35%	95406	38,10%
- závazky ostatní	0	0,00%	0	0,00%	22492	12,49%	31276	17,12%	33065	13,20%
- závazky ke společníkům	2442	1,58%	2463	1,49%	205	0,11%	2112	1,16%	2600	1,04%
- závazky k zaměstnancům	2712	1,76%	2783	1,68%	3261	1,81%	3670	2,01%	4098	1,64%
- závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5714	3,70%	1673	1,01%	1914	1,06%	2187	1,20%	2291	0,91%
- stát - daňové závazky a dotace	1026	0,66%	1071	0,65%	497	0,28%	1293	0,71%	-1272	-0,51%
- dohadné účty pasivní	4150	2,69%	3896	2,36%	9122	5,07%	10366	5,67%	10965	4,38%
- jiné závazky	1713	1,11%	2200	1,33%	7493	4,16%	11648	6,38%	14383	5,74%
Časové rozlišení pasiv	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**PŘÍLOHA P III: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA MAJETKU
SPOLEČNOSTI VITAR 2013 – 2017**

v tis. Kč	2013	2014	13/14	2015	14/15	2016	15/16	2017	16/17
Aktiva celkem	154352	165224	7%	180077	9%	182688	1%	250421	37%
Stálá aktiva	66307	66018	0%	61370	-7%	65058	6%	114907	77%
Dlouhodobý nehmotný majetek	895	152	-83%	181	19%	116	-36%	1000	762%
- ostatní ocenitelná práva	346	61370	17637%	141	-100%	113	-20%	178	58%
- software	494	114	-77%	33	-71%	3	-91%	247	8133%
- goodwill	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedok. dlouhodobý nehmotnýmajetek	55	16	-71%	7	-56%		-100%	575	100%
Dlouhodobý hmotný majetek	60851	60472	-1%	55860	-8%	59614	7%	108579	82%
- pozemky	1500	1500	0%	1500	0%	1500	0%	1500	0%
- stavby	42674	39823	-7%	37544	-6%	35125	-6%	65961	88%
- hmotné movité věci a jejich soubory	9214	10929	19%	8932	-18%	15073	69%	33607	123%
- ostatní dlouhodobý hmotný majetek	7268	7268	0%	7268	0%	7268	0%	7268	0%
- poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný maj.	27	0	-100%	0	x	0	x	0	x
- nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	x	616	100%	648	5%	243	-63%
Dlouhodobý finanční majetek	4561	5394	18%	5329	-1%	5328	0%	5328	0%
- podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	4561	5394	18%	5329	-1%	5328	0%	5328	0%

Oběžný majetek	86896	97464	12%	117529	21%	116612	-1%	134413	15%
Zásoby	34394	38469	12%	59438	55%	55262	-7%	58980	7%
- materiál	20723	25292	22%	36652	45%	30246	-17%	37776	25%
- nedokončená výroba a polotovary	90	384	327%	244	-36%	163	-33%	116	-29%
- výrobky	10755	8342	-22%	17108	105%	21058	23%	16564	-21%
- zboží	2826	4451	58%	5434	22%	3795	-30%	4524	19%
Pohledávky	47614	53762	13%	50531	-6%	53973	7%	63888	18%
- dlouhodobé pohledávky	176	148	-16%	118	-20%	118	0%	118	0%
- krátkodobé pohledávky	47438	53614	13%	50413	-6%	53855	7%	63770	18%
- pohledávky z obchodních vztahů	45607	49695	9%	48660	-2%	53628	10%	59750	11%
- pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- pohledávky - ostatní	0	0	x	0	x	0	x	4020	100%
- stát - daňové pohledávky	398	289	-27%	551	91%	0	-100%	2209	100%
- krátkodobé poskytnuté zálohy	932	1108	19%	436	-61%	209	-52%	1795	759%
- dohadné účty aktivní	0	0	x	749	100%	0	-100%	0	x
- jiné pohledávky	501	2522	403%	1753	-30%	227	-87%	16	-93%
Peněžní prostředky	4888	5233	7%	7560	44%	7377	-2%	11545	56%
- peněžní prostředky v pokladně	549	168	-69%	281	67%	147	-48%	313	113%
- peněžní prostředky na účtech	4339	5065	17%	7279	44%	7230	-1%	11232	55%
Časové rozlišení aktiv	1149	1742	52%	1178	-32%	1018	-14%	1101	8%
- náklady příštích období	1149	1742	52%	1178	-32%	1018	-14%	1101	8%
- komplexní náklady příštích období	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- příjmy příštích období	0	0	x	0	x	0	x	0	x

**PŘÍLOHA P IV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA FINANČNÍ
STRUKTURY SPOLEČNOSTI VITAR 2013 – 2017**

v tis. Kč	2013	2014	13/14	2015	14/15	2016	15/16	2017	16/17
Pasiva celkem	154352	165224	7%	180077	9%	182688	1%	250421	37%
Vlastní kapitál	40076	48778	22%	53228	9%	59702	12%	72788	22%
- základní kapitál	38500	38500	0%	38500	0%	38500	0%	38500	0%
Kapitálové fondy	12689	13552	7%	13457	-1%	13456	0%	13456	0%
- ostatní kapitálové fondy	11199	11199	0%	11199	0%	11199	0%	11199	0%
- oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	1490	2323	56%	2258	-3%	2257	0%	2257	0%
Fondy ze zisku	2303	2303	0%	0	-100%	0	x	0	x
- ostatní rezervní fondy	200	200	0%	0	-100%	0	x	0	x
- statutární a ostatní fondy	2103	2103	0%	0	-100%	0	x	0	x
Výsledek hospodaření minulých let	-3669	-13416	266%	-4295	-68%	513	-112%	7740	1409%
- nerozdělený zisk minulých let	3634	3634	0%	11504	217%	17070	48%	24303	42%
- neuhrazená ztráta minulých let	-7303	-17050	133%	-14748	-14%	-14748	0%	-14748	0%
- jiný výsledek hospodaření minulých let	0	0	x	-1050	100%	-1809	72%	-1815	0%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-9747	7869	-181%	5566	-29%	7233	30%	13092	81%
Cizí zdroje	114276	116446	2%	126849	9%	122986	-3%	177633	44%
Rezervy	200	650	225%	0	-100%	0	x	0	x
Závazky	114076	115796	2%	126849	10%	122986	-3%	177633	44%
- dlouhodobé závazky	9626	7099	-26%	2762	-61%	2724	-1%	24164	787%
- krátkodobé závazky	104450	108697	4%	124087	14%	120262	-3%	153469	28%
- závazky k úvěrovým institucím	31550	29750	-6%	27950	-6%	26150	-6%	24350	-7%
- krátkodobé přijaté zálohy	133	46	-65%	496	978%	77	-84%	648	742%
- závazky z obchodních vztahů	55010	64815	18%	73149	13%	62759	-14%	95406	52%
- závazky ostatní	0	0	x	22492	100%	31276	39%	33065	6%
- závazky ke společníkům	2442	2463	1%	205	-92%	2112	930%	2600	23%
- závazky k zaměstnancům	2712	2783	3%	3261	17%	3670	13%	4098	12%
- závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	5714	1673	-71%	1914	14%	2187	14%	2291	5%
- stát - daňové závazky a dotace	1026	1071	4%	497	-54%	1293	160%	-1272	-198%
- dohadné účty pasivní	4150	3896	-6%	9122	134%	10366	14%	10965	6%
- jiné závazky	1713	2200	28%	7493	241%	11648	55%	14383	23%
Časové rozlišení pasiv	0	0	x	0	x	0	x	0	x

**PŘÍLOHA P V: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A
ZTRÁTY SPOLEČNOSTI VITAR V LETECH 2013 – 2017**

v tis. Kč	2013		2014		2015	
Tržby za prodej zboží	23684	8,71%	34562	11,29%	26262	7,31%
Náklady vynaložené na prodané zboží	15229	5,34%	19488	6,55%	14690	3,96%
Obchodní marže	8455	x	15074	x	11572	x
Výkony	235620	86,60%	258575	84,48%	334885	93,22%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	235944	86,72%	258853	84,58%	324018	90,20%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-324	-0,11%	-278	-0,09%	10867	2,93%
Aktivace	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výkonnová spotřeba	168226	58,98%	198450	66,75%	264269	71,33%
Spotřeba materiálu a energie	124611	43,69%	135711	45,65%	188843	50,97%
Služby	43615	15,29%	62739	21,10%	75426	20,36%
Přidaná hodnota	75849	x	75199	x	82188	x
Osobní náklady	56207	19,71%	57100	19,21%	61534	16,61%
Mzdové náklady	41349	14,50%	42081	14,15%	45151	12,19%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	13551	4,75%	13776	4,63%	14506	3,92%
Sociální náklady	1307	0,46%	1243	0,42%	1877	0,51%
Daně a poplatky	249	0,09%	272	0,09%	188	0,05%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	7807	2,74%	8331	2,80%	7790	2,10%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	736	0,27%	890	0,29%	2022	0,56%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	91	0,03%	58	0,02%	99	0,03%
Tržby z prodeje materiálu	645	0,24%	832	0,27%	1923	0,54%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	4561	1,60%	607	0,20%	1607	0,43%
Zůstatková cena prodaného DM	0	0,00%	0	0,00%	33	0,01%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	4561	1,60%	607	0,20%	1607	0,43%
Zůstatková cena prodaného DM	0	0,00%	0	0,00%	33	0,01%
Prodaný materiál	4561	1,60%	607	0,20%	1574	0,42%
Změ. stavu rezerv a OP v pr. oblasti a komp. nákladů pří. obd.	5846	2,05%	-3631	-1,22%	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	9987	3,67%	11356	3,71%	5615	1,56%
Ostatní provozní náklady	23426	8,21%	14435	4,86%	10145	2,74%
Převod provozních výnosů						
Převod provozních nákladů						
Provozní výsledek hospodaření	-11524	x	10331	x	8561	x
Výnosové úroky	1	0,00%	3	0,00%	0	0,00%
Nákladové úroky	1381	0,48%	1489	0,50%	1542	0,42%
Ostatní finanční výnosy	1711	0,63%	397	0,13%	1307	0,36%
Ostatní finanční náklady	2624	0,92%	1050	0,35%	1665	0,45%
Finanční výsledek hospodaření	-2293	x	-2139	x	-1900	x
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	x	323	x	1095	x
- splatná	0	x	323	x	1095	x
- odložená	0	x	0	x	0	x
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-13817	x	7869	x	5566	x
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-13817	x	7869	x	5566	x
Výsledek hospodaření před zdaněním	-13817	x	8192	x	6661	x
Výnosy celkem	272063	100%	306061	100%	359224	100%
Náklady celkem	285232	100%	297313	100%	370497	100%

	2016		2017	
Tržby z prodeje výrobků a služeb	355084	88,49%	405627	88,43%
Tržby za prodej zboží	34125	8,50%	39808	8,68%
Výkonová spotřeba	302964	71,17%	333866	69,45%
Náklady vynaložené na prodané zboží	18055	4,24%	20701	4,31%
Spotřeba materiálu a energie	214549	50,40%	240951	50,12%
Služby	70360	16,53%	72214	15,02%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-5713	-1,34%	3446	0,72%
Aktivace	0	0,00%	0	0,00%
Osobní náklady	69665	16,37%	77762	16,18%
Mzdové náklady	51261	12,04%	57414	11,94%
Náklady na SP a ZP a ostatní náklady	18404	4,32%	20348	4,23%
Náklady na SP a ZP	16464	3,87%	18567	3,86%
Ostatní náklady	1940	0,46%	1781	0,37%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	8314	1,95%	12664	2,63%
Úpravy hodnot DNM a DHM	8329	1,96%	12664	2,63%
Úpravy hodnot DNM a DHM - trvalé	8329	1,96%	12664	2,63%
Úpravy hodnot DNM a DHM - dočasné	0	0,00%	0	0,00%
Úpravy hodnot zásob	0	0,00%	0	0,00%
Úpravy hodnot pohledávek	-15	0,00%	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	11903	2,97%	11040	2,75%
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	342	0,09%	709	0,18%
Tržby z prodaného materiálu	1729	0,43%	1452	0,36%
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	342	0,09%	709	0,18%
Tržby z prodaného materiálu	1729	0,43%	1452	0,36%
Jiné provozní výnosy	9832	2,45%	8879	2,21%
Ostatní provozní náklady	15007	3,53%	14747	3,46%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1	0,00%	83	0,02%
Zůstatková cena prodaného materiálu	1466	0,34%	1260	0,30%
Daně a poplatky	373	0,09%	366	0,09%
Rezervy v provozní oblasti a kompl. nklady příš. ob	0	0,00%	0	0,00%
Jiné provozní náklady	13167	3,09%	13038	3,06%
Provozní výsledek hospodaření	10875	x	13990	x
Nákladové úroky a podobné náklady	1340	0,31%	1427	0,34%
Nákladové úroky - ovládaná nebo ovládající osoba	114	0,03%	0	0,00%
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1226	0,29%	1427	0,34%
Ostatní finanční výnosy	180	0,04%	2240	0,56%
Ostatní finanční náklady	706	0,17%	1711	0,40%
Finanční výsledek hospodaření	-1866	x	-898	x
Výsledek hospodaření před zdaněním	9009	x	13092	x
Daň z příjmů	1776	x	0	x
Daň z příjmů splatná	1776	x	0	x
Daň z příjmů odložená	0	x	0	x
Výsledek hospodaření po zdanění	7233	x	13092	x
Výsledek hospodaření za účetní období	7233	x	13092	x
Čistý obrat za účetní období	401292	x	458715	x
Výnosy celkem	401292	100%	458715	100%
Náklady celkem	425694	100%	480718	100%

PŘÍLOHA VI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI VITAR V LETECH 2013 – 2017

v tis. Kč	2013	2014	13/14	2015	14/15
Tržby za prodej zboží	23684	34562	45,93%	26262	-24,01%
Náklady vynaložené na prodané zboží	15229	19488	27,97%	14690	-24,62%
Obchodní marže	8455	15074	78,29%	11572	-23,23%
Výkony	235620	258575	9,74%	334885	29,51%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	235944	258853	9,71%	324018	25,17%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-324	-278	-14,20%	10867	-4008,99%
Aktivace	0	0	x	0	x
Výkonnová spotřeba	168226	198450	17,97%	264269	33,17%
Spotřeba materiálu a energie	124611	135711	8,91%	188843	39,15%
Služby	43615	62739	43,85%	75426	20,22%
Přidaná hodnota	75849	75199	-0,86%	82188	9,29%
Osobní náklady	56207	57100	1,59%	61534	7,77%
Mzdové náklady	41349	42081	1,77%	45151	7,30%
Náklady na SP a ZP	13551	13776	1,66%	14506	5,30%
Sociální náklady	1307	1243	-4,90%	1877	51,01%
Daně a poplatky	249	272	9,24%	188	-30,88%
Odpisy DNM a DHM	7807	8331	6,71%	7790	-6,49%
Tržby z prodeje DM a materiálu	736	890	20,92%	2022	127,19%
Tržby z prodeje DM	91	58	-36,26%	99	70,69%
Tržby z prodeje materiálu	645	832	28,99%	1923	131,13%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	4561	607	-86,69%	1607	164,74%
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	x	33	100,00%
Tržby z prodeje materiálu	645	832	28,99%	1923	131,13%
Zůstatková cena prodaného DM a materiálu	4561	607	-86,69%	1607	164,74%
Zůstatková cena prodaného DM	0	0	x	33	100,00%
Prodaný materiál	4561	607	-86,69%	1574	159,31%
Změna stavu rezerv a OP v pro. Obl. a kompl. nákladů PO	5846	-3631	-162,11%	0	-100,00%
Ostatní provozní výnosy	9987	11356	13,71%	5615	-50,55%
Ostatní provozní náklady	23426	14435	-38,38%	10145	-29,72%
Převod provozních výnosů	0	0	x	0	x
Převod provozních nákladů	0	0	x	0	x
Provozní výsledek hospodaření	-11524	10331	189,65%	8561	-17,13%
Výnosové úroky	1	3	200,00%	0	-100,00%
Nákladové úroky	1381	1489	7,82%	1542	3,56%
Ostatní finanční výnosy	1711	397	-76,80%	1307	229,22%
Ostatní finanční náklady	2624	1050	-59,98%	1665	58,57%
Finanční výsledek hospodaření	-2293	-2139	-6,72%	-1900	-11,17%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	323	100,00%	1095	239,01%
- splatná	0	323	100,00%	1095	239,01%
- odložená	0	0	x	0	x
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-13817	7869	-156,95%	5566	-29,27%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-13817	7869	-156,95%	5566	-29,27%
Výsledek hospodaření před zdaněním	-13817	8192	-159,29%	6661	-18,69%

	2016	2017	16/17
Tržby z prodeje výrobků a služeb	355084	405627	14,23%
Tržby za prodej zboží	34125	39808	16,65%
Výkonová spotřeba	302964	333866	10,20%
Náklady vynaložené na prodané zboží	18055	20701	14,66%
Spotřeba materiálu a energie	214549	240951	12,31%
Služby	70360	72214	2,64%
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-5713	3446	-160,32%
Aktivace	0	0	x
Osobní náklady	69665	77762	11,62%
Mzdové náklady	51261	57414	12,00%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a ostatní náklady	18404	20348	10,56%
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16464	18567	12,77%
Ostatní náklady	1940	1781	-8,20%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	8314	12664	52,32%
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	8329	12664	52,05%
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trval	8329	12664	52,05%
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - doč	0	0	x
Úpravy hodnot zásob	0	0	x
Úpravy hodnot pohledávek	-15	0	-100,00%
Ostatní provozní výnosy	11903	11040	-7,25%
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	342	709	107,31%
Tržby z prodaného materiálu	1729	1452	-16,02%
Jiné provozní výnosy	9832	8879	-9,69%
Ostatní provozní náklady	15007	14747	-1,73%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1	83	8200,00%
Zůstatková cena prodaného materiálu	1466	1260	-14,05%
Daně a poplatky	373	366	-1,88%
Rezervy v provozní oblasti a komplexní nklady příštích období	0	0	x
Jiné provozní náklady	13167	13038	-0,98%
Provozní výsledek hospodaření	10875	13990	28,64%
Nákladové úroky a podobné náklady	1340	1427	6,49%
Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	114		-100,00%
Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	1226	1427	16,39%
Ostatní finanční výnosy	180	2240	1144,44%
Ostatní finanční náklady	706	1711	142,35%
Finanční výsledek hospodaření	-1866	-898	-51,88%
Výsledek hospodaření před zdaněním	9009	13092	45,32%
Daň z příjmů	1776	0	-100,00%
Daň z příjmů splatná	1776		-100,00%
Daň z příjmů odložená	0	0	x
Výsledek hospodaření po zdanění	7233	13092	81,00%
Výsledek hospodaření za účetní období	7233	13092	81,00%
Čistý obrat za účetní období	401292	458715	14,31%

PŘÍLOHA VII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY SPOLEČNOSTI MAXPHARMA

v tis. Kč	2013		2014		2015		2016		2017	
Aktiva celkem	19598	100%	18246	100%	18468	100%	16814	100%	19638	100%
Stálá aktiva	3085	15,74%	1409	7,72%	2140	11,59%	1416	8,42%	1776	9,04%
Dlouhodobý nehmotný majetek	2073	10,58%	158	0,87%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	1012	5,16%	1251	6,86%	2140	11,59%	1416	8,42%	1776	9,04%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Oběžný majetek	16413	83,75%	16832	92,25%	16317	88,35%	15384	91,50%	17828	90,78%
Zásoby	155	0,79%	299	1,64%	261	1,41%	1171	6,96%	594	3,02%
Dlouhodobé pohledávky	1201	6,13%	1200	6,58%	1200	6,50%	1200	7,14%	1901	9,68%
Krátkodobé pohledávky	8816	44,98%	7706	42,23%	6150	33,30%	7025	41,78%	6073	30,92%
Krátkodobý finanční majetek	6241	31,85%	7627	41,80%	8706	47,14%	5988	35,61%	9260	47,15%
Časové rozlišení aktiv	100	0,51%	5	0,03%	11	0,06%	14	0,08%	34	0,17%

**PŘÍLOHA VIII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY
SPOLEČNOSTI MAXPHARMA V LETECH 2013 – 2017**

v tis. Kč	2013		2014		2015		2016		2017	
Pasiva celkem	19598	100%	18246	100%	18468	100%	16814	100%	19638	100%
Vlastní kapitál	3221	16,44%	3692	20,23%	5399	29,23%	6531	38,84%	8214	41,83%
- základní kapitál	200	1,02%	200	1,10%	200	1,08%	200	1,19%	200	1,02%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Fondy ze zisku	126	0,64%	126	0,69%	126	0,68%	126	0,75%	126	0,64%
Výsledek hospodaření minulých let	2418	12,34%	2895	15,87%	3366	18,23%	5074	30,18%	6204	31,59%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	477	2,43%	471	2,58%	1707	9,24%	1131	6,73%	1684	8,58%
Cizí zdroje	16377	83,56%	14554	79,77%	13069	70,77%	10283	61,16%	11424	58,17%
Rezervy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Závazky	15466	78,92%	13319	73,00%	13069	70,77%	10283	61,16%	11424	58,17%
- dlouhodobé závazky	81	0,41%	81	0,44%	330	1,79%	71	0,42%	21	0,11%
- krátkodobé závazky	15385	78,50%	13238	72,55%	12739	68,98%	10212	60,74%	11403	58,07%
Bankovní úvěry a výpomoci	911	4,65%	1235	6,77%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlišení pasiv	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

**PŘÍLOHA IX: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA MAJETKU
SPOLEČNOSTI MAXPHARMA V LETECH 2013 – 2017**

v tis. Kč	2013	2014	13/14	2015	14/15	2016	15/16	2017	16/17
Aktiva celkem	19598	18246	-7%	18468	1%	16814	-9%	19638	17%
Stálá aktiva	3085	1409	-54%	2140	52%	1416	-34%	1776	25%
Dlouhodobý nehmotný majetek	2073	158	-92%	0	-100%	0	x	0	x
Dlouhodobý hmotný majetek	1012	1251	24%	2140	71%	1416	-34%	1776	25%
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Oběžný majetek	16413	16832	3%	16317	-3%	15384	-6%	17828	16%
Zásoby	155	299	93%	261	-13%	1171	349%	594	-49%
Dlouhodobé pohledávky	1201	1200	0%	1200	0%	1200	0%	1901	58%
Krátkodobé pohledávky	8816	7706	-13%	6150	-20%	7025	14%	6073	-14%
Krátkodobý finanční majetek	6241	7627	22%	8706	14%	5988	-31%	9260	55%
Časové rozlišení aktiv	100	5	-95%	11	120%	14	27%	34	143%

**PŘÍLOHA X: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY
SPOLEČNOSTI MAXPHARMA V LETECH 2013 – 2017**

v tis. Kč	2013	2014	13/14	2015	14/15	2016	15/16	2017	16/17
Pasiva celkem	19598	18246	-7%	18468	1%	16814	-9%	19638	17%
Vlastní kapitál	3221	3692	15%	5399	46%	6531	21%	8214	26%
- základní kapitál	200	200	0%	200	0%	200	0%	200	0%
Kapitálové fondy	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Fondy ze zisku	126	126	0%	126	0%	126	0%	126	0%
Výsledek hospodaření minulých let	2418	2895	20%	3366	16%	5074	51%	6204	22%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	477	471	-1%	1707	262%	1131	-34%	1684	49%
Cizí zdroje	16377	14554	-11%	13069	-10%	10283	-21%	11424	11%
Rezervy	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Závazky	15466	13319	-14%	13069	-2%	10283	-21%	11424	11%
- dlouhodobé závazky	81	81	0%	330	307%	71	-78%	21	-70%
- krátkodobé závazky	15385	13238	-14%	12739	-4%	10212	-20%	11403	12%
Bankovní úvěry a výpomoci	911	1235	36%	0	-100%	0	x	0	x
Časové rozlišení pasiv	0	0	x	0	x	0	x	0	x

PŘÍLOHA XI: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI MAXPHARMA V LETECH 2013 - 2017

v celých tisících Kč	2013		2014		2015	
Tržby za prodej zboží	34042	99,83%	32680	99,20%	41814	99,68%
Náklady vynaložené na prodané zboží	21174	63,22%	20563	63,59%	26256	65,99%
Obchodní marže	12868	x	12117	x	15558	x
Výkony	0	0,00%	0	0,00%	9	0,02%
Výkonnová spotřeba	6808	20,33%	6547	20,24%	8919	22,42%
Přidaná hodnota	6060	x	5570	x	6648	x
Osobní náklady	2922	8,72%	2721	8,41%	3245	8,16%
Daně a poplatky	9	0,03%	8	0,02%	5	0,01%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2336	6,97%	2252	6,96%	860	2,16%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	20	0,06%	229	0,70%	124	0,30%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Změna stavu rezerv a OP v pro. Obl. a kompl. nákladů příštích období	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní provozní výnosy	31	0,09%	22	0,07%	0	0,00%
Ostatní provozní náklady	111	0,33%	104	0,32%	329	0,83%
Převod provozních výnosů	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Převod provozních nákladů	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Provozní výsledek hospodaření	733	x	736	x	2333	x
Výnosové úroky	6	0,02%	13	0,04%	1	0,00%
Nákladové úroky	78	0,23%	77	0,24%	73	0,18%
Ostatní finanční výnosy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Ostatní finanční náklady	57	0,17%	67	0,21%	102	0,26%
Finanční výsledek hospodaření	-129	x	-131	x	-174	x
Finanční výsledek hospodaření	-129	x	-131	x	-174	x
Daň z příjmů za běžnou činnost	127	x	134	x	452	x
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	477	x	471	x	1707	x
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	477	x	471	x	1707	x
Výsledek hospodaření před zdaněním	604	x	605	x	2159	x
Výnosy celkem	34099	100%	32944	100%	41948	100%
Náklady celkem	33495	100%	32339	100%	39789	100%

	2016		2017	
Tržby z prodeje výrobků a služeb				
Tržby za prodej zboží	42798	99,95%	46731	99,82%
Výkonová spotřeba	36216	87,53%	38899	87,39%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	x	0	x
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	x	0	x
Aktivace	0	x	0	x
Osobní náklady	3933	9,51%	4305	9,67%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	891	2,15%	907	2,04%
Ostatní provozní výnosy	21	0,05%	70	0,15%
Ostatní provozní náklady	238	0,58%	299	0,67%
Provozní výsledek hospodaření	1541	x	2391	x
Výnosové úroky a podobné výnosy	1	0,00%	1	0,00%
Nákladové úroky a podobné náklady	63	0,15%	40	0,09%
Ostatní finanční výnosy	0	x	15	0,03%
Ostatní finanční náklady	36	0,09%	63	0,14%
Finanční výsledek hospodaření	-98	x	-87	x
Výsledek hospodaření před zdaněním	1443	x	2304	x
Daň z příjmů	312	x	620	x
Výsledek hospodaření po zdanění	1131	x	1684	x
Výsledek hospodaření za účetní období	1131	x	1684	x
Čistý obrat za účetní období	42820	x	46817	x
Výnosy celkem	42820	100%	46817	100%
Náklady celkem	41377	100%	44513	100%

PŘÍLOHA XII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI MAXPHARMA V LETECH 2013 - 2017

v tis. Kč	2013	2014	13/14	2015	14/15
Tržby za prodej zboží	34042	32680	-4,00%	41814	27,95%
Náklady vynaložené na prodané zboží	21174	20563	-2,89%	26256	27,69%
Obchodní marže	12868	12117	-5,84%	15558	28,40%
Výkony	0	0	x	9	100,00%
Výkonnová spotřeba	6808	6547	-3,83%	8919	36,23%
Přidaná hodnota	6060	5570	-8,09%	6648	19,35%
Osobní náklady	2922	2721	-6,88%	3245	19,26%
Daně a poplatky	9	8	-11,11%	5	-37,50%
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	2336	2252	-3,60%	860	-61,81%
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	20	229	1045,00%	124	-45,85%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	0	0	x	0	x
Změna stavu rezerv a OP v pro. obl. a kompl. nákladů příštích období	0	0	x	0	x
Ostatní provozní výnosy	31	22	-29,03%	0	-100,00%
Ostatní provozní náklady	111	104	-6,31%	329	216,35%
Převod provozních výnosů	0	0	x	0	x
Převod provozních nákladů	0	0	x	0	x
Provozní výsledek hospodaření	733	736	0,41%	2333	216,98%
Výnosové úroky	6	13	116,67%	1	-92,31%
Nákladové úroky	78	77	-1,28%	73	-5,19%
Ostatní finanční výnosy	0	0	x	0	x
Ostatní finanční náklady	57	67	17,54%	102	52,24%
Finanční výsledek hospodaření	-129	-131	1,55%	-174	32,82%
Daň z příjmů za běžnou činnost	127	134	5,51%	452	237,31%
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	477	471	-1,26%	1707	262,42%
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	477	471	-1,26%	1707	262,42%
Výsledek hospodaření před zdaněním	604	605	0,17%	2159	256,86%

	2016	2017	16/17
Tržby z prodeje výrobků a služeb	0	0	x
Tržby za prodej zboží	42798	46731	9,19%
Výkonnová spotřeba	36216	38899	7,41%
Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	x
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0	0	x
Aktivace	0	0	x
Osobní náklady	3933	4305	9,46%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	891	907	1,80%
Ostatní provozní výnosy	21	70	233,33%
Ostatní provozní náklady	238	299	25,63%
Provozní výsledek hospodaření	1541	2391	55,16%
Výnosové úroky a podobné výnosy	1	1	0,00%
Nákladové úroky a podobné náklady	63	40	-36,51%
Ostatní finanční výnosy	0	15	100,00%
Ostatní finanční náklady	36	63	75,00%
Finanční výsledek hospodaření	-98	-87	-11,22%
Výsledek hospodaření před zdaněním	1443	2304	59,67%
Daň z příjmů	312	620	98,72%
Výsledek hospodaření po zdanění	1131	1684	48,89%
Výsledek hospodaření za účetní období	1131	1684	48,89%
Čistý obrat za účetní období	42820	46817	9,33%

**PŘÍLOHA P XIII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA MAJETKU
SPOLEČNOSTI VITAR SLOVAKIA V LETECH 2013 – 2017**

v €	2013	2014	2015	2016	2017
Aktiva celkem	1255885	1181638	1270586	1141291	1109910
Stálá aktiva	510016	499888	473254	500880	488458
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý hmotný majetek	510016	499888	473254	500880	488458
- pozemky	18017	18017	18017	18017	18017
- stavby	416774	374738	362129	349520	336911
- hmotné movité věci a jejich soubory	75225	107133	93108	133343	133530
- nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
	100%	100%	100%	100%	100%
	40,61%	42,30%	37,25%	43,89%	44,01%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	40,61%	42,30%	47,3254	43,89%	44,01%
	1,43%	1,52%	1,42%	1,58%	1,62%
	33,19%	31,71%	28,50%	30,62%	30,35%
	5,99%	9,07%	7,33%	11,68%	12,03%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Oběžný majetek	661901	52,70%	631953	53,48%	784844	61,77%	627506	54,98%	613174	55,25%
Zásoby	245741	19,57%	155829	13,19%	122208	9,62%	96495	8,45%	100225	9,03%
- materiál	1175	0,09%	881	0,07%	730	0,06%	994	0,09%	925	0,08%
- nedokončená výroba a polotovary	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- výrobky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- zboží	244566	19,47%	244566	20,70%	121478	9,56%	95501	8,37%	99300	8,95%
Pohledávky	415523	33,09%	473499	40,07%	472790	37,21%	453405	39,73%	456034	41,09%
- dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	25	0,00%	418	0,03%	345	0,03%	1248	0,11%
- krátkodobé pohledávky	415523	33,09%	473474	40,07%	472372	37,18%	453060	39,70%	454786	40,98%
- pohledávky z obchodních vztahů	402298	32,03%	473060	40,03%	458669	36,10%	453060	39,70%	454786	40,98%
- pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- pohledávky - ostatní	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- stát - daňové pohledávky	13090	1,04%	414	0,04%	13703	1,08%	0	0,00%	0	0,00%
- krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- dohadné účty aktivní	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- jiné pohledávky	135	0,01%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Peněžní prostředky	637	0,05%	2625	0,22%	189846	14,94%	77606	6,80%	56906	5,13%
- peněžní prostředky v pokladně	637	0,05%	2625	0,22%	2184	0,17%	6311	0,55%	490	0,04%
- peněžní prostředky na účtech		0,00%		0,00%	187662	14,77%	71295	6,25%	56416	5,08%
Časové rozlišení aktiv	83968	6,69%	49797	4,21%	12488	0,98%	12905	1,13%	8278	0,75%
- náklady příštích období	28933	2,30%	7083	0,60%	8738	0,69%	12905	1,13%	8728	0,79%
- komplexní náklady příštích období	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- příjmy příštích období	55035	4,38%	42714	3,61%	3750	0,30%	0	0,00%	0	0,00%

**PŘÍLOHA P XIV VERTIKÁLNÍ ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY
SPOLEČNOSTI VITAR SLOVAKIA 2013 – 2017**

v tis. Kč	2013		2014		2015		2016		2017	
Pasiva celkem	1255885	100%	1181638	100%	1270413	100%	1141291	100%	1109910	100%
Vlastní kapitál	179402	14,28%	207602	17,57%	238632	18,78%	263596	23,10%	304456	27,43%
- základní kapitál	106254	8,46%	106254	8,99%	105467	8,30%	106254	9,31%	106254	9,57%
Kapitálové fondy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Zákonné rezervní fondy	10126	0,81%	10328	0,87%	10625	0,84%	10625	0,93%	10625	0,96%
- zákonny rezervní fond a nedělitelný fond	10126	0,81%	10328	0,87%	10625	0,84%	10625	0,93%	10625	0,96%
Výsledek hospodaření minulých let	58980	4,70%	62820	5,32%	90723	7,14%	121926	10,68%	146717	13,22%
- nerozdělený zisk minulých let	58 980	4,70%	62820	5,32%	90723	7,14%	121926	10,68%	146717	13,22%
- neuhrazená ztráta minulých let	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	4042	0,32%	28200	2,39%	31817	2,50%	24791	2,17%	40860	3,68%

Cizí zdroje	1069046	85,12%	958926	81,15%	1015129	79,91%	877695	76,90%	799426	72,03%
Závazky	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- dlouhodobé závazky	326573	26,00%	325372	27,54%	269978	21,25%	262632	23,01%	228035	20,55%
- ostatní dlouhodobé závazky	21516	1,71%	62161	5,26%	48305	3,80%	71613	6,27%	66269	5,97%
- závazky ze sociálního fondu	1788	0,14%	1653	0,14%	2199	0,17%	1073	0,09%	1529	0,14%
- jiné dlouhodobé závazky	300516	23,93%	261558	22,14%	219474	17,28%	189946	16,64%	160237	14,44%
- odložený daňový závazek	2753	0,22%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- krátkodobé závazky	474767	37,80%	544931	46,12%	727789	57,29%	594430	52,08%	546138	49,21%
- závazky k úvěrovým institucím	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- krátkodobé přijaté zálohy	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- závazky z obchodních vztahů	359589	28,63%	404103	34,20%	574478	45,22%	405470	35,53%	352783	31,78%
- závazky ostatní	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- závazky ke společníkům	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- závazky k zaměstnancům	26924	2,14%	24724	2,09%	36982	2,91%	41404	3,63%	50853	4,58%
- závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	17941	1,43%	16429	1,39%	23004	1,81%	27179	2,38%	33845	3,05%
- stát - daňové závazky a dotace	5627	0,45%	31248	2,64%	19585	1,54%	42161	3,69%	25939	2,34%
- dohadné účty pasivní	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
- jiné závazky	64686	5,15%	68427	5,79%	73740	5,80%	78216	6,85%	82718	7,45%
Krátkodobé rezervy	12594	1,00%	25488	2,16%	17362	1,37%	20633	1,81%	25253	2,28%
- zákonné rezervy	12594	1,00%	25488	2,16%	16262	1,28%	19533	1,71%	24153	2,18%
- ostatní rezervy	0	0,00%	0	0,00%	1100	0,09%	1100	0,10%	1100	0,10%
Běžné bankovní úvěry	255112	20,31%	63135	5,34%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Časové rozlišení pasiv	7437	0,59%	15110	1,28%	16652	1,31%	0	0,00%	6028	0,00%

**PŘÍLOHA P XV: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA MAJETKU
SPOLEČNOSTI VITAR SLOVAKIA V LETECH 2013 – 2017**

	2013	2014	13/14	2015	14/15	2016	15/16	2017	16/17
Aktiva celkem	1255885	1181638	-6%	1270586	8%	1141291	-10%	1109910	-3%
Stálá aktiva	510016	499888	-2%	473254	-5%	500880	6%	488458	-2%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Dlouhodobý hmotný majetek	510016	499888	-2%	473254	-5%	500880	6%	488458	-2%
- pozemky	18017	18017	0%	18017	0%	18017	0%	18017	0%
- stavby	416774	374738	-10%	362129	-3%	349520	-3%	336911	-4%
- hmotné movité věci a jejich soubory	75225	107133	42%	93108	-13%	133343	43%	133530	0%
- nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	x	0	x	0	x	0	x

Obežný majetek	661901	631953	-5%	784844	24%	627506	-20%	613174	-2%
Zásoby	245741	155829	-37%	122208	-22%	96495	-21%	100225	4%
- materiál	1175	881	-25%	730	-17%	994	36%	925	-7%
- nedokončená výroba a polotovary	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- výrobky	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- zboží	244566	244566	0%	121478	-50%	95501	-21%	99300	4%
Pohledávky	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- dlouhodobé pohledávky	0	25	x	418	1572%	345	-17%	1248	262%
- krátkodobé pohledávky	415523	473474	14%	472372	0%	453060	-4%	454786	0%
- pohledávky z obchodních vztahů	402298	473060	18%	458669	-3%	453060	-1%	454786	0%
- pohledávky ovládaná nebo ovl. osoba	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- pohledávky - ostatní	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- stát - daňové pohledávky	13090	414	-97%	13703	3210%	0	-100%	0	x
- krátkodobé poskytnuté zálohy	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- dohadné účty aktivní	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- jiné pohledávky	135	0	-100%	0	x	0	x	0	x
Peněžní prostředky	637	2625	312%	189846	7132%	77606	-59%	56906	-27%
- peněžní prostředky v pokladně	637	2625	312%	2184	-17%	6311	189%	490	-92%
- peněžní prostředky na účtech	0	0	x	187662	x	71295	-62%	56416	-21%
Časové rozlišení aktiv	83968	49797	-41%	12448	-75%	12905	4%	8278	-36%
- náklady příštích období	28933	7083	-76%	8738	23%	12905	48%	8728	-32%
- komplexní náklady příštích období	0	0	x		x	0	x	0	x
- příjmy příštích období	55035	42714	-22%	3750	-91%	0	x	0	x

**PŘÍLOHA P XVI: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA FINANČNÍ
STRUKTURY SPOLEČNOSTI VITAR SLOVAKIA V LETECH
2013 – 2017**

	2013	2014	13/14	2015	14/15	2016	15/16	2017	16/17
Pasiva celkem	1255885	1181638	-6%	1270413	8%	1141291	-10%	1109910	-3%
Vlastní kapitál	179402	207602	16%	238632	15%	263596	10%	304456	16%
- základní kapitál	106254	106254	0%	106254	0%	106254	0%	106254	0%
Kapitálové fondy	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Zákonné rezervní fondy	10126	10328	2%	10625	3%	10625	0%	10625	0%
- zákonný rezervní fond a nedělitelný fond	10126	10328	2%	10625	3%	10625	0%	10625	0%
Výsledek hospodáření minulých let	58980	62820	7%	90723	44%	121926	34%	146717	20%
- nerozdělený zisk minulých let	58 980	62820	7%	90723	44%	121926	34%	146717	20%
- neuhrazená ztráta minulých let	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Výsledek hospodáření běžného účetního období	4042	28200	598%	31817	13%	24791	-22%	40860	65%

Cizí zdroje	1069046	958926	-10%	1015129	6%	877695	-14%	799426	-9%
Závazky	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- dlouhodobé závazky	326573	325372	0%	269978	-17%	262632	-3%	228035	-13%
- ostatní dlouhodobé závazky	21516	62161	189%	48305	-22%	71613	48%	66269	-7%
- závazky ze sociálního fondu	1788	1653	-8%	2199	33%	1073	-51%	1529	42%
- jiné dlouhodobé závazky	300516	261558	-13%	219474	-16%	189946	-13%	160237	-16%
- odložený daňový závazek	2753	0	-100%	0	x	0	x	0	x
- krátkodobé závazky	474767	544931	15%	727789	34%	594430	-18%	546138	-8%
- závazky k úvěrovým institucím	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- krátkodobé přijaté zálohy	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- závazky z obchodních vztahů	359589	404103	12%	574478	42%	405470	-29%	352783	-13%
- závazky ostatní	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- závazky ke společníkům	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- závazky k zaměstnancům	26924	24724	-8%	36982	50%	41404	12%	50853	23%
- závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	17941	16429	-8%	23004	40%	27179	18%	33845	25%
- stát - daňové závazky a dotace	5627	31248	455%	19585	-37%	42161	115%	25939	-38%
- dohadné účty pasivní	0	0	x	0	x	0	x	0	x
- jiné závazky	64686	68427	6%	73740	8%	78216	6%	82718	6%
Krátkodobé rezervy	12594	25488	102%	17362	-32%	20633	19%	25253	22%
- zákonné rezervy	12594	25488	102%	16262	-36%	19533	20%	24153	24%
- ostatní rezervy	0	0	x	1100	x	1100	0%	1100	0%
Běžné bankovní úvěry	255112	63135	-75%	0	-100%	0	x	0	x
Časové rozlišení pasiv	7437	15110	103%	16652	10%	0	-100%	6028	x

**PŘÍLOHA P XVII: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A
ZTRÁT SPOLEČNOSTI VITAR SLOVAKIA V LETECH 2013 – 2017**

	2013		2014		2015		2016		2017	
Čistý obrat	0	x	3715254	x	3544170	x	3636177	x	4155831	x
Výnosy z hospodářské činnosti	4303041	100%	3769421	100%	3554538	100%	3636172	100%	4209996	100%
Tržby za prodané zboží	4153783	96,53%	3662501	97,16%	3511287	98,78%	3566770	98,09%	4055820	96,34%
Tržby z prodeje vlastních výrobků	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Tržby z prodeje služeb	140574	3,27%	52754	1,40%	32883	0,93%	51592	1,42%	100010	2,38%
Tržby z prodeje DNM, DM a materiálu	1200	0,03%	37408	0,99%	833	0,22%	3200	0,09%	32292	0,77%
Ostatní výnosy z hospodářské činnosti	7484	0,17%	16758	0,44%	9535	0,27%	14610	0,40%	21874	0,52%
Náklady na hospodářskou činnost	4265860	100,00%	3697295	100,00%	3492415	100,00%	3584528	100,00%	4140729	100,00%
Náklady vynaložené na prodané zboží	3071988	72,01%	2467957	66,75%	2005619	57,43%	1989101	55,49%	2245045	54,22%
Spořeba materiálu, energie a ostatních neskl. dodávek	112857	2,65%	98025	2,65%	114633	3,28%	112197	3,13%	97843	2,36%
Služby	487498	11,43%	522344	14,13%	797653	22,84%	797903	22,26%	1028120	24,83%
Osobní náklady	477267	11,19%	455221	12,31%	505494	14,47%	585776	16,34%	652389	15,76%
Mzdové náklady	350700	8,22%	333290	9,01%	372179	10,66%	429587	11,98%	481593	11,63%
Náklady na sociální pojištění	120990	2,84%	116511	3,15%	127537	3,65%	149762	4,18%	163930	3,96%
Sociální náklady	5577	0,13%	5420	0,15%	5778	0,17%	6427	0,18%	6866	0,17%
Daně a poplatky	5407	0,13%	5169	0,14%	5020	0,14%	14949	0,42%	18016	0,44%
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	96559	2,26%	93017	2,52%	51996	1,49%	67738	1,89%	77466	1,87%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	0,00%	6653	0,18%	0	0,00%	0	0,00%	7853	0,19%
Opravné položky k pohledávkám	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2959	0,08%	0	0,00%
Ostatní náklady na hospodářskou činnost	14284	0,33%	48909	1,32%	12000	0,34%	13905	0,39%	13997	0,34%

Výsledek hospodaření z hospodářské činnosti	37181	x	72126	x	62123	x	51644	x	69267	x
Přidaná hodnota	622014	x	626929	x	626265	x	719161	x	784822	x
Výnosy z finanční činnosti	0	x	0	x	15	x	4	x	1	x
Náklady na finanční činnost	27675	x	21759	x	17547	x	14782	x	13005	x
Nákladové úroky	24965	x	19154	x	13854	x	12508	x	11309	x
Kurzové ztráty	173	x	1	x	0	x	18	x	0	x
Ostatní náklady na finanční činnost	2537	x	2604	x	3693	x	2256	x	1696	x
Výsledek hospodaření z finanční činnosti	-27675	x	-21759	x	-17532	x	-14778	x	-13004	x
Výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním	9506	x	50367	x	44591	x	36866	x	56263	x
Daň z příjmů	5464	x	22167	x	13388	x	12075	x	15403	x
- splatná	5579	x	24945	x	13781	x	12002	x	16306	x
- odložená	-115	x	-2778	x	-393	x	73	x	-903	x
Výsledek hospodaření za účetní období po zdanění	4042	x	28200	x	31203	x	24791	x	40860	x

PŘÍLOHA P XVIII: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA VÝKAZU ZISKU A ZTRÁTY SPOLEČNOSTI VITAR SLOVAKIA V LETECH 2013 – 2017

	2013	2014	13/14	2015	14/15	2016	15/16	2017	16/17
Čistý obrát	0	3715254	100,00%	3544170	-4,60%	3636177	2,60%	4155831	14,29%
Výnosy z hospodářské činnosti	4303041	3769421	-12,40%	3554538	-5,70%	3636172	2,30%	4209966	15,78%
Tržby za prodané zboží	4153783	3662501	-11,83%	3511287	-4,13%	3566770	1,58%	4055820	13,71%
Tržby z prodeje vlastních výrobků	0	0	x	0	x	0	x	0	x
Tržby z prodeje služeb	140574	52754	-62,47%	32883	-37,67%	51592	56,90%	100010	93,85%
Tržby z prodeje DNM, DM a materiálů	1200	37408	3017,33%	833	-97,77%	3200	284,15%	32292	909,13%
Ostatní výnosy z hospodářské činnosti	7484	16758	123,92%	9535	-43,10%	14610	53,22%	21874	49,72%
Náklady na hospodářskou činnost	4265860	3697295	-13,33%	3492415	-5,54%	3584528	2,64%	4140729	15,52%
Náklady vynaložené na prodané zboží	3071988	2467957	-19,66%	2005619	-18,73%	1989101	-0,82%	2245045	12,87%
Spotřeba materiálů, energie a ostatních neskl. dodávek	112857	98025	-13,14%	114633	16,94%	112197	-2,13%	97843	-12,79%
Služby	487498	522344	7,15%	797653	52,71%	797903	0,03%	1028120	28,85%
Osobní náklady	477267	455221	-4,62%	505494	11,04%	585776	15,88%	652389	11,37%
Mzdové náklady	350700	333290	-4,96%	372179	11,67%	429587	15,42%	481593	12,11%
Náklady na sociální pojištění	120990	116511	-3,70%	127537	9,46%	149762	17,43%	163930	9,46%
Sociální náklady	5577	5420	-2,82%	5778	6,61%	6427	11,23%	6866	6,83%
Daně a poplatky	5407	5169	-4,40%	5020	-2,88%	14949	197,79%	18016	20,52%
Odpisy a opravné položky k DNM a DHM	96559	93017	-3,67%	51996	-44,10%	67738	30,28%	77466	14,36%
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	0	6653	100,00%	0	-100,00%	0	x	7853	100,00%
Opravné položky k pohledávkám	0	0	0,00%	0	x	2959	100,00%	0	-100,00%
Ostatní náklady na hospodářskou činnost	14284	48909	242,40%	12000	-75,46%	13905	15,88%	13997	0,66%

Výsledek hospodaření z hospodářské činnosti	37181	72126	93,99%	62123	-13,87%	51644	-16,87%	69267	34,12%
Přidaná hodnota	622014	626929	0,79%	626265	-0,11%	719161	14,83%	784822	9,13%
Výnosy z finanční činnosti	0	0	0,00%	15	100,00%	4	-73,33%	1	-75,00%
Náklady na finanční činnost	27675	21759	-21,38%	17547	-19,36%	14782	-15,76%	13005	-12,02%
Nákladové úroky	24965	19154	-23,28%	13854	-27,67%	12508	-9,72%	11309	-9,59%
Kurzové ztráty	173	1	-99,42%	0	-100,00%	18	100,00%	0	-100,00%
Ostatní náklady na finanční činnost	2537	2604	2,64%	3693	41,82%	2256	-38,91%	1696	-24,82%
Výsledek hospodaření z finanční činnosti	-27675	-21759	-21,38%	-17532	-19,43%	-14778	-15,71%	-13004	-12,00%
Výsledek hospodaření za účetní období před zdaněním	9506	50367	429,84%	44591	-11,47%	36866	-17,32%	56263	52,61%
Daň z příjmů	5464	22167	305,69%	13388	-39,60%	12075	-9,81%	15403	27,56%
- splatná	5579	24945	347,12%	13781	-44,75%	12002	-12,91%	16306	35,86%
- odložená	-115	-2778	2315,65%	-393	-85,85%	73	-118,58%	-903	-1336,99%
Výsledek hospodaření za účetní období po zdanění	4042	28200	597,67%	31203	10,65%	24791	-20,55%	40860	64,82%