

# **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení vybrané společnosti**

Bc. Anna Burianová

---

Diplomová práce  
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2020/2021

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Bc. Anna Burianová</b>
Osobní číslo:	<b>M19490</b>
Studijní program:	<b>N6202 Hospodářská politika a správa</b>
Studijní obor:	<b>Finance</b>
Forma studia:	<b>Kombinovaná</b>
Téma práce:	<b>Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení vybrané společnosti</b>

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši týkající se problematiky řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte společnost, analyzujte vývoj jejího hospodaření a zhodnotte vnější a vnitřní prostředí společnosti.
- Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení vybrané společnosti.
- Podrobně projekt časové, nákladové a rizikové analýze a vyhodnotte přínosy související s implementací.

Závěr

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

**Seznam doporučené literatury:**

BIAZZO, Stefano a Patrizia GARENGO. *Performance measurement with the balanced scorecard: a practical approach to implementation within SMEs*. Heidelberg: Springer, 2012, 133 s. ISBN 978-3-642-24760-6.  
FRIEDAG, Herwig R. a Walter SCHMIDT. *Balanced Scorecard*. 5. vyd. Freiburg: Haufe-Lexware, 2015, 127 s. ISBN 978-3-648-07819-8.  
KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.  
PAVELKOVÁ, Drahomira a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.  
RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada, 2015, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

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

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**  
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

---

**doc. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**prof. Dr. Ing. Drahomira Pavelková**  
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

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

.....  
podpis diplomanta



## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zabývá projektem implementace metody Balanced Scorecard jako strategického nástroje řízení výkonnosti do stavební společnosti. K danému tématu byla zpracována literární rešerše zaměřená na problematiku měření výkonnosti podniku, strategickou analýzu a metodu Balanced Scorecard. Praktická část řeší samotnou aplikaci zjištěných poznatků do vybrané společnosti. Tato společnost byla představena, rozebráno její vnější a vnitřní prostředí včetně finanční analýzy. Dále na základě zjištěných skutečností byl vypracován návrh implementace konceptu s využitím ekonomické přidané hodnoty, kdy navržené řešení vymezuje i případná rizika a náklady projektu. Přínosem této práce je možnost zvýšit výkonnost podniku a tím dosáhnout růstu jeho hodnoty.

Klíčová slova: analýza, Balanced Scorecard, hodnota podniku, implementace, strategie, výkonnost

## **ABSTRACT**

The Master thesis deals with the project of the Balanced Scorecard implementation as a strategic tool of performance management in a construction company. The literature review summarized the given topic focused on the issue of measuring company performance, strategic analysis and the Balanced Scorecard concept. The practical part deals with the application of the discovered findings to the selected company. In this part, the company was introduced first, then its external and internal environment was analyzed and the financial analysis was performed. Furthermore, based on the findings a proposal related to the implementation of the Balanced Scorecard concept using economic added value was elaborated. The proposed solution also defines the potential risks and costs of the project. The benefit of this thesis is the opportunity to increase the performance of the company and thus achieve growth in its value.

Keywords: Analysis, Balanced Scorecard, Company Value, Implementation, Strategy, Performance

Děkuji tímto své rodině za oporu, kterou mi prokazovala po celou dobu studia. Dále jednatelům společnosti a svým kolegům za podporu, poskytnutí informací, ochotu a doporučení. Poděkování rovněž náleží vedoucí mé diplomové práce paní Ing. Michaelle Blahové, Ph.D. za odborné rady a čas strávený nad touto prací.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>	<b>11</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>12</b>
<b>1 VÝKONNOST PODNIKU .....</b>	<b>13</b>
1.1 CHARAKTERISTIKA VÝKONNOSTI .....	13
1.2 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU – KLASICKÉ UKAZATELE.....	15
1.2.1 Kritika klasických ukazatelů .....	16
1.3 MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU – MODERNÍ UKAZATELE .....	17
1.4 METODY HODNOCENÍ VÝKONNOSTI .....	20
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>22</b>
2.1 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ .....	23
2.1.1 Analýza obecného okolí podniku (PEST analýza).....	24
2.1.2 Analýza oborového okolí podniku – analýza odvětví (Porterův model) .....	26
2.1.3 Analýza zahraničního okolí podniku .....	27
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ.....	28
2.2.1 Finanční analýza.....	29
2.2.2 Analýza „7S“.....	30
2.3 SWOT ANALÝZA .....	31
<b>3 KONCEPT BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>33</b>
3.1 HISTORIE A CÍL BSC.....	33
3.2 PERSPEKTIVY BSC .....	35
3.3 IMPLEMENTACE BSC .....	42
3.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů .....	43
3.3.2 Vyjasnění strategie .....	43
3.3.3 Tvorba Balanced Scorecard .....	44
3.3.4 Řízení procesu rozšíření (roll-out) .....	46
3.3.5 Zajištění nepřetržitého používání.....	47
3.4 VÝHODY A NEVÝHODY BSC .....	48
<b>4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>49</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>	<b>50</b>
<b>5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>51</b>
5.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI .....	52
5.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	53
5.3 STRUKTURA ZAMĚSTNANCŮ A VÝVOJ JEJICH POČTU.....	53
<b>6 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ .....</b>	<b>55</b>
6.1 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ.....	55

6.2	PEST ANALÝZA .....	56
6.2.1	Politicko-právní faktory .....	56
6.2.2	Ekonomické faktory .....	57
6.2.3	Sociální a demografické faktory .....	58
6.2.4	Technologické faktory .....	58
6.3	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	59
6.3.1	Vyjednávací síla zákazníků.....	59
6.3.2	Vyjednávací síla dodavatelů .....	60
6.3.3	Hrozba vstupu nových konkurentů .....	60
6.3.4	Hrozba substitutů .....	60
6.3.5	Rivalita firem působících na daném trhu .....	61
6.4	FINANČNÍ ANALÝZA .....	61
6.4.1	Analýza majetkové struktury .....	61
6.4.2	Analýza finanční struktury .....	62
6.4.3	Analýza výnosů a nákladů .....	63
6.4.4	Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření.....	63
6.4.5	Analýza přehledu o peněžních tocích .....	65
6.4.6	Analýza čistého pracovního kapitálu .....	66
6.4.7	Analýza zadluženosti .....	66
6.4.8	Analýza likvidity .....	67
6.4.9	Analýza rentability .....	68
6.4.10	Analýza aktivity .....	70
6.4.12	Pyramidový rozklad Du Pont.....	72
6.4.13	Analýza souhrnného ukazatele Z-skóre .....	73
6.5	EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA – EKONOMICKÝ MODEL .....	74
6.5.1	Úprava aktiv na tzv. čistá operativní aktiva NOA (C).....	75
6.5.2	Úprava VH před zdaněním na tzv. čistý operativní zisk (NOPAT).....	80
6.5.3	Výpočet průměrných nákladů kapitálu (WACC).....	83
6.5.4	Výpočet EVA – ekonomický model .....	86
6.5.5	EVA – účetní model.....	87
6.5.6	Pyramidový rozklad EVA .....	88
6.6	SWOT ANALÝZA .....	89
<b>7</b>	<b>IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC VE SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>91</b>
7.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ PRO IMPLEMENTACI.....	91
7.2	OBJASNĚNÍ STRATEGIE .....	92
7.3	TVORBA BSC .....	92
7.3.1	Stanovení strategických cílů .....	93
7.3.2	Vybudování vztahů příčin a následků .....	95
7.3.3	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....	96
7.3.4	Stanovení strategických akcí.....	100
7.4	PROCES ROZŠÍŘENÍ („ROLL-OUT“).....	102
7.5	ZAJIŠTĚNÍ KONTINUÁLNÍHO NASAZENÍ.....	102
<b>8</b>	<b>ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....</b>	<b>103</b>

8.1	ČASOVÁ, NÁKLADOVÁ A RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	103
8.1.1	Harmonogram projektu .....	103
8.1.2	Rozpočet projektu .....	104
8.1.3	Rizika projektu .....	104
8.2	PŘÍNOSY BSC.....	106
<b>9</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>107</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>109</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>112</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>116</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>117</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>119</b>

## ÚVOD

Podnikatelské prostředí se neustále vyvíjí a pro životaschopnost společnosti a její konkurenceschopnost je třeba i predikovat budoucí výkonnost k průběžnému hodnocení a řešení případných problémů za účelem tvorby a zvyšování hodnoty podniku pro jeho vlastníky.

Podstatná část klasických ukazatelů je však založena hlavně na účetním výsledku hospodaření, tedy na účetních údajích, zobrazujících minulost. Nezohledňuje vliv inflace, riziko, časovou hodnotu peněz a neporovnává výsledek hospodaření a ukazatele rentability s náklady obětované příležitosti. Výsledek hospodaření bývá navíc ovlivněn účetní politikou, ať už používanými metodami oceňování majetku, odpisovou politikou, časovým rozlišením nákladů a výnosů či tvorbou rezerv nebo opravných položek. Zahrnuje pouze finanční ukazatele a nezabývá se těmi nefinančními – spokojenost zákazníka, image podniku, motivací a spokojeností zaměstnanců apod., tedy tím, co dopomáhá ke zvýšení výkonnosti a tvorbě hodnoty.

Jedním z moderních konceptů strategického řízení je metoda Balanced Scorecard, která propojuje finanční měřítka výkonnosti s těmi nefinančními a přináší managementu společnosti ucelené informace pro strategické řízení podniku. Diplomová práce se zabývá aplikací této metody do vybrané společnosti.

Literární rešerše v teoretické části práce je zaměřena na problematiku výkonnosti, strategické analýzy a představuje samotný koncept Balanced Scorecard.

Praktická část představuje vybranou společnost, její činnost, organizační strukturu a strukturu zaměstnanců. Pomocí strategické analýzy je vyhodnoceno vnitřní a vnější okolí podniku s využitím analýzy PEST, Porterova modelu pěti sil a finanční analýzy včetně využití ekonomického modelu při výpočtu EVA. Informace ze strategické analýzy jsou použity ve SWOT analýze. Další část se zabývá samotnou implementací metody Balanced Scorecard do vybrané společnosti, zahrnující i časovou, nákladovou a rizikovou analýzu.

Závěrem jsou definována doporučení a celkové zhodnocení projektu.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do vybrané stavební společnosti za účelem zvýšení výkonnosti a růstu hodnoty podniku.

V teoretické části práce je provedena literární rešerše, zaměřená na problematiku měření výkonnosti, tvorbu strategické analýzy a představení metody Balanced Scorecard včetně historie a cíle konceptu, popisu implementace a uvedení výhod a nevýhod BSC. Je využito komparativní analýzy, kdy tato část porovnává názory jednotlivých autorů.

Na získané teoretické poznatky navazuje praktická část, která rozebírá současný stav společnosti. Dále prostřednictvím strategické analýzy (rozhodovací metoda) zhodnocuje vnitřní a vnější okolí podniku s využitím analýzy PEST, Porterova modelu pěti sil a finanční analýzy včetně využití ekonomického modelu při výpočtu EVA. Zde je použito účetních výkazů, výročních zpráv a interních materiálů za sledovaná období, statistických informací a empirických poznatků, které jsou dále využity hlavně v projektové části práce.

Informace ze strategické analýzy jsou použity ve SWOT analýze, jakožto analytické metodě, jenž definuje silné a slabé stránky společnosti včetně možných příležitostí a hrozeb.

Projektová část diplomové práce řeší samotnou implementaci konceptu do vybrané společnosti, zahrnující hlavně empirické poznatky při vymezení strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí. Důležitou částí je syntéza, neboli sjednocení jednotlivých prvků do jednoho konceptu.

Nezbytnou částí je taktéž časová a nákladová analýza celého projektu, potřebná k samotné realizaci a identifikace případných rizik, která mohou jakýmkoliv způsobem projekt ohrozit. Tato rizika jsou kvantitativně ohodnocena k poznání jejich důležitosti a nebezpečnosti a dále navržena opatření na jejich ošetření.

Závěrem jsou definována doporučení a opatření, která mají vést k hlavnímu cíli diplomové práce, jenž je právě zvýšení výkonnosti a tvorba hodnoty podniku.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**



## 1 VÝKONNOST PODNIKU

K úspěšnému řízení společnosti je dle Mariniče (2007, s. 7) nutným předpokladem měření její výkonnosti, kdy správný návrh měření výkonnosti umožňuje základ pro efektivní systém řízení a lze jej použít pro strategické, taktické i operativní vedení podniku (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, s. 11).

Dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 13) závisí výkonnost podnikových činností na míře využití konkurenční výhody podniku, kdy se mohou úspěšně rozvíjet pouze ty společnosti, jenž rychle a správně reagují na měnící se podmínky v podnikání, monitorují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a snaží se o její trvalé zvyšování.

### 1.1 Charakteristika výkonnosti

S výkonností se setkáváme v každodenním životě, a to nejen v zaměstnání, zájmových oblastech nebo světové ekonomice.

Výkonnost obecně definuje Wagner (2009, s. 17 – 20) jako „*charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti*“, kdy formuluje principy, které jsou spojeny s pojetím výkonnosti, následovně:

- cílovost aneb dělat správně to správné (rozlišujeme dvě na sebe navazující dimenze výkonnosti – efektivnost a účinnost),
- finalita (hodnoty měřítek, které umožní celkovou interpretaci a vyhodnocení výkonnosti se projeví až poté, kdy bude daná činnost ukončena),
- informace o výkonnosti (s funkcí popisnou, usměrňující a aktivizující),
- výkonnost a sebereflexe (schopnost sebereflexe se objevuje poté, kdy disponujeme informacemi o své výkonnosti a uvědomujeme si důsledky vlastního jednání),
- výkonnost a hodnotová orientace (jedná se o cílevědomé jednání ve snaze o dosažení určitého výkonu).

Fibírová a Šoljáková (2005, s 14) kladou otázky: „Pro koho měřit výkonnost? Kdo a proč zprávu o úspěšnosti podniku požaduje neboli, kdo je s existencí podniku zájmově propojen a jaké jsou jeho cíle?“

V podnikové praxi může každý subjekt výkonnost hodnotit různě. Vlastník dle očekávání návratnosti vložených investic, zákazník dle uspokojení potřeb (požadavky na daný výrobek či službu, cenu, dodání), dodavatelé a banky dle schopnosti podniku hradit své závazky, stát dle schopnosti podniku platit daně, zaměstnanci dle pracovních podmínek a výše mzdy atd. Jelikož vlastníci nesou největší riziko, kdy do podnikání vkládají nejen své idey, ale hlavně peníze, jsou preferováni v řízení a měření výkonnosti (Pavelková a Knápková 2012, s. 13 – 14).

Měření je cestou k získání informace. Jak uvádí Wagner (2009, s. 35 – 38) jeho funkcemi jsou: podpora paměti, srovnání (komparace), objektivizace a šíření smyslového poznání, hloubka poznání, zprostředkování, poznání a funkce důkazní, kdy proces měření výkonnosti se skládá z několika na sebe navazujících fází, z nichž základní jsou následující: vytvoření modelu, volba metod a nástrojů, získání požadovaných hodnot, zaznamenání a uchování získaných hodnot, třídění a interpretace hodnot, ověřování informací a konečnou fází je komunikace informace uživatelům.

Vhodným měřítkem výkonnosti je dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 15) hodnota podniku, jelikož k měření jako jediná požaduje kompletní informace. Základním cílem je tedy růst hodnoty a k němu se vztahují veškeré činnosti podniku, kdy řízení hodnoty představuje celkový systém, strategie, procesy, výkonnostní měřítko, analytické techniky a kulturu společnosti, obsahující prvky:

- strategického plánování a rozpočtování,
- alokace kapitálu,
- měření výkonnosti,
- systému odměňování manažerů,
- interní a externí komunikace.

Je vhodné zmínit, jak uvádí Marinič (2007, s 9), že velké množství cenných informací a údajů nelze měřit klasickými finančními nástroji, ale pokud nejsou zmíněny, není obraz o finanční situaci firmy úplný a pravdivý.

I Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 34) zmiňují, že je vhodné využít nefinanční ukazatele výkonnosti, jelikož tyto věcně určují dlouhodobou úspěšnost a konkurenceschopnost podniku, jsou to často faktory, které ovlivňují finanční výkonnost a rozšiřují pohled managementu na fungování a výkonnost. Dále vhodným propojením

měřítek nefinančních a finančních je dosaženo komplexního pohledu na výkonnost podniku.

Marr (2014, s. xiii) definuje, jako životně důležité navigační nástroje k pochopení, zda se podnikání společnosti nachází na úspěšné cestě, tzv. klíčové ukazatele výkonu (KPIs), které při správné volbě indikátorů osvětlí výkon a zvýrazní oblasti vyžadující pozornost. Popisuje 25 klíčových indikátorů výkonnosti, které společnost potřebuje znát k úplnému pochopení zákazníků a trhu, finančních výsledků, interních procesů a výkonů zaměstnanců.

## 1.2 Měření výkonnosti podniku – klasické ukazatele

Dle Knápkové, Pavelkové a Chodúra (2011, s. 46 – 52) byl vývoj měření a řízení výkonnosti podniku nejvíce ovlivněn těmito koncepty: Baťovou soustavou řízení (27 prvků soustavy, které jsou vzájemně propojeny a z nichž nejdůležitější jsou samospráva dílen, kalkulace, osobní odpovědnost, zkušenosti vedoucích, účast na zisku a ztrátě a týdenní vyúčtování), Performance Measurement (PMM – výkonnostní matice, rozdělující měřítko na nákladová/nenákladová a interní/externí pro vyváženost a efektivnost celého systému), SMART pyramidou (zahrnuje interně a externě zaměřená měřítko výkonnosti, kdy bere v úvahu podnikovou vizi a cíle), modelem Fitzgeralda a kol. (měřítko vztahující se k výsledkům – konkurenceschopnost, finanční výkonnost a k determinantům, které je určují – kvalita, flexibilita, využití zdrojů a inovace), modelem Browna (vztahy mezi vstupy, výrobním procesem, výstupy, výsledky a cíli), modelem Performance Prism (postaven na rostoucí důležitosti uspokojení požadavků stakeholderů).

Tradičními ukazateli finanční výkonnosti jsou zejména ukazatele absolutní hodnoty zisku (neboli výsledku hospodaření), hotovostních toků (cash flow) a ukazatele rentability (Pavelková a Knápková, 2012, s. 20).

Hodnoty zisku dosáhneme rozdílem výnosů a nákladů. Vochozka (2011, s. 18) uvádí mimo jiné následující formy zisku:

- EAT (Earnings after Taxes) – čistý zisk,
- EBT (Earnings before Taxes) – zisk před zdaněním,
- EBIT (Earnings before Interest and Taxes) – zisk před zdaněním a úroky,
- EBITDA (Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization) – zisk před zdaněním, úroky a odpisy,

– NOPAT (Net Operating Profit after Taxes) – čistý provozní zisk po zdanění, kdy platí, že  $EAT + \text{daň z příjmu} = EBT + \text{nákladové úroky} = EBIT + \text{odpisy} = EBITDA$  (Pavelková a Knápková, 2012, s. 21).

Sledování cash flow dle Knápkové a kol. (2017, s. 52) odstraňuje problém obsahového a časového nesouladu mezi náklady a výdaji, výnosy a příjmy, ziskem a stavem peněžních prostředků. Podstatou je monitorování stavu peněžních prostředků v oblasti běžné (provozní) činnosti, investiční oblasti a oblasti externího financování.

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu měří schopnost podniku dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu a schopnost vytvářet nové zdroje. Jak zmiňuje Růčková (2015, s. 58 – 59) jsou v praxi využívány nejčastěji tyto ukazatele:

- ROA (rentabilita aktiv) nebo ROI (rentabilita celkového vloženého kapitálu) – sděluje celkovou efektivnost podniku, jeho výdělečnou schopnost,
- ROE (rentabilita vlastního kapitálu) – vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého akcionáři nebo vlastníky firmy,
- ROS (rentabilita tržeb) – představuje poměr mezi výsledkem hospodaření (ziskem) a tržbami a ukazuje schopnost podniku dosahovat zisku na 1 Kč tržeb,
- ROC (rentabilita nákladů) – je poměrem zisku k nákladům a čím nižší je tato hodnota, tím lepšího zisku společnost dosahuje.

Dosud zaujímá finanční výkonnost významné kritérium pro konkurenceschopnost podniku a jeho atraktivnost pro investory, kdy je důležitá pro určování slabých a silných stránek společnosti při formulaci strategických cílů, v oblasti investic, způsobů financování, dividendové politiky apod. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 3).

### 1.2.1 Kritika klasických ukazatelů

Dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 298 – 299) jsou klasické ukazatele založeny na účetní definici zisku. Ta málokdy sděluje schopnost podniku generovat hotovostní toky. Tyto účetní ukazatele neberou v úvahu veškeré náklady na investovaný kapitál a vývoj rentability vždy nesouvisí s tvorbou hodnoty pro vlastníky.

Pavelková a Knápková (2012, s. 25) uvádí, že podstatná část klasických ukazatelů je založena hlavně na účetním výsledku hospodaření, tedy na účetních údajích. Nezohledňuje vliv inflace, riziko, časovou hodnotu peněz a neporovnává výsledek

hospodaření a ukazatele rentability s náklady obětované příležitosti. Tyto ukazatele rentability tím, že hodnotí minulé období, neberou v potaz budoucí přínosy podnikatelských aktivit a hodnoty nezahrnují riziko jak z podnikání, tak riziko vyplývající z užívání cizího kapitálu a s tím související likvidity podniku, kdy hrozí nebezpečí platební neschopnosti. Výsledek hospodaření bývá navíc ovlivněn účetní politikou, ať už používanými metodami oceňování majetku, odpisovou politikou, časovým rozlišením nákladů a výnosů či tvorbou rezerv nebo opravných položek. Dále se velmi často neskládá pouze z hlavní činnosti podniku, ale může být ovlivněn mimořádnými událostmi.

U kapitálu podniku a v jeho struktuře je problém u hmotných aktiv, která nejsou ve vlastnictví společnosti, ale slouží k podnikání (např. majetek financovaný leasingem nebo majetek v osobním vlastnictvím) a u nezahrnutých nehmotných aktiv, jenž se těžce specifikují (kvalifikovaná pracovní síla, dodavatelsko-odběratelské vztahy aj.). Překážkou jsou také historické a zůstatkové ceny (Pavelková a Knápková, 2012, s. 25).

S tím, že tradiční ukazatele nepočítají s nefinančními faktory a inflací souhlasí i Knápková, Pavelková a Chodúr (2011, s. 19, 21), kteří dále uvádí, že problémem těchto ukazatelů je, že se neobejdou bez dodatečných informací z oblasti vývoje zadluženosti, likvidity, úrovně produktivity, přidané hodnoty, ukazatelů kapitálové trhu apod.

### **1.3 Měření výkonnosti podniku – moderní ukazatele**

Jelikož dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 43) existuje bariéra mezi tržním oceněním podniku, kdy trh oceňuje výkonnost a výkonností, která je měřena účetními daty, je potřeba najít ukazatele, které by podporovali řízení hodnoty a akceptovali tvorbu hodnoty pro vlastníky jako nejvyšší cíl podniku.

Pavelková a Knápková (2012, s. 17) dále uvádí, že o propojení všech osob, které se účastní podnikových procesů a všech činností v podniku, s tím, aby se zvýšila pro vlastníky hodnota vložených prostředků, se snaží moderní přístupy k hodnotovému řízení. Do moderních ukazatelů je zařazen ekonomický zisk (mimořádný zisk, nadzisk) a vedle běžných nákladů i náklady alternativní (náklady obětované příležitosti, oportunitní náklady), představující výnos z nevyužitě, obětované investiční příležitosti vlastníka podniku.

Ve finančním řízení je v současnosti nutné respektovat tyto principy: princip peněžních toků, princip zohlednění faktoru času, princip optimalizace kapitálové struktury, princip čisté současné hodnoty, princip zohlednění rizika, princip plánování a analýzy finančních údajů

z podnikového informačního systému, princip zohlednění vlivu kapitálové trhu (Kiselačková a Šoltés, 2017, s. 8).

Vochozka (2011, s. 31) zmiňuje dvě základní hodnotová kritéria – tzv. oportunitní náklady neboli náklady obětované příležitosti, jenž se do měření výkonnosti podniku zahrnují v podobě nákladů na kapitál (Weighted Average Cost of Capital – WACC) a provozní výsledek hospodaření (Net Operating Profit After Tax – NOPAT), kdy nejvíce využívaný ukazatel v současnosti je EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota).

Dle Kiselačkové a Šoltése (2017, s. 11) patří mezi moderní přístupy, preferující růst tržní hodnoty ukazatelé RONA (Return On Net Assets – výnosnost čistých aktiv), GROGA (Cash Return On Gross Assets – výnosnost hrubých aktiv), CFROI (Cash Flow Return On Investment – cash flow rentabilita investic) a ukazatel EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota) a jeho modifikace – relativní EVA, EVA ROS, EVA Momentum aj.

Jak uvádí Pavelková a Knápková (2012, s. 17) koncept řízení hodnoty (Value Based Management) v posledních letech patří mezi nejvýznamnější změnu v řízení financí a u těchto moderních hodnotových ukazatelů se rozdělují příznivci na ty, kteří upřednostňují koncept EVA a MVA (Market Value Added – hodnota přidaná trhem) a na zastánce konceptu CFROI. Tyto koncepty se liší v obsahu nákladů pouze na cizí kapitál či i na vlastní kapitál, také dle úpravy o inflaci, nebo zda je lze měřit v podnikové úrovni a zda se dají snadno spočítat. Navíc i v obsahu hodnocení vývoje historického nebo budoucího.

Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 297) rozdělují měřítka dle vlivu finančních trhů na:

- účetní (EAT, EBIT, ROE, ROA, ROCE) – orientovaná na ziskovost (tradiční ukazatele),
- ekonomická (EVA, RONA, CFROI, SVA, NPV) – jsou orientovaná na růst hodnoty, na rozdíl od účetních zohledňují veškeré náklady na investovaný kapitál a ve výpočtu promítají časový horizont a faktor rizika,
- tržní (MVA, TSR aj.) – výkonnost společnosti se hodnotí z pohledu trhu, kdy tyto měřítka jsou vysoce citlivá na vývoj akciového trhu.

V krátkosti lze dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 44 – 91) a Vochozky (2011, s. 31 – 32) nejmodernější uvedená měřítka shrnout následovně:

- EVA (Economic Value Added – ekonomická přidaná hodnota) – měří, jak společnost svými aktivitami přispěla ke zvýšení, popř. snížení hodnoty pro své vlastníky a představuje tzv. ekonomický (mimořádný) zisk, který je v podniku vytvořen po úhradě všech nákladů včetně nákladů na cizí i vlastní kapitál v podobě nákladů obětovaných příležitosti,
- MVA (Market Value Added – hodnota přidaná trhem) – je rozdílem mezi tržní hodnotou a investovaným kapitálem, kdy tržní hodnota odráží veškeré významné veřejně dostupné informace a očekávání investorů a patří mezi nejpřesnější měřítko majetku, které podnik vytvořil a cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty,
- RONA (Return On Net Assets – výnosnost čistých aktiv) – analyzuje poměr finančních výstupů a zdrojů, které na ně byly vynaloženy neboli poměr mezi provozním ziskem po zdanění (NOPAT) a čistými aktivy, která jsou součtem dlouhodobého majetku a pracovního kapitálu (NA),
- CROGA (Cash Return On Gross Assets – výnosnost hrubých aktiv) – ukazatel pracuje s provozním cash flow, které je vytvořeno v souvislosti s hlavní podnikatelskou činností a jestliže je CROGA vyšší než WACC, výkonnost podniku je větší, než vlastníci předpokládali,
- CFROI (Cash Flow Return On Investment – cash flow rentabilita investic neboli výnosnost investice) – u tohoto měřítka je potřeba vypočítat vnitřní výnosové procento, a to porovnat s průměrnými náklady kapitálu, kdy by rozpětí veličin mělo být kladné,
- TSR (Total Shareholder Return – tržní výnos akciového kapitálu) – přímo měří změny v bohatství akcionářů v daném období, kdy řeší výši vyplacených dividend (příp. zpětný odkup akcií) a porovnává zvýšení či snížení ceny akcie na konci období se začátkem daného období,
- SVA (Shareholder Value Added – přidaná hodnota pro vlastníky) – představuje rozdíl mezi hodnotou celého podniku a hodnotou cizího kapitálu, vyjádřeného v tržních cenách k určitému datu,
- a dále je vhodné zmínit i ukazatel DCF (Discounted Cash Flow – diskontované cash flow) – ten na rozdíl od volného CF zohledňuje čas a riziko a tím je objektem zájmu investorů při hodnocení výhodnosti jejich investice, které hodnotí prostřednictvím

NPV (Net Present Value – čistá současná hodnota) nebo IRR (Internal Rate of Return – vnitřní výnosové procento).

#### 1.4 Metody hodnocení výkonnosti

Wagner (2009, s. 236 – 238) zmiňuje „desatero“ měření výkonnosti:

- 1) navazování výkonnosti na cíle a strategie – co chceme řídit, musíme umět měřit a zároveň chceme-li řídit správně, musíme vědět, co vlastně chceme řídit a kam míříme,
- 2) propojení části s celkem – různí lidé v podniku plní různé úkoly, pro které jsou stanovena různá měřítká výkonnosti a je potřeba, aby jejich činnosti sledovaly společný cíl či cíle, vyjádřené syntetickými měřítky,
- 3) respektování vztahů příčina – následek – je potřeba, aby subjekt, který je odpovědný za měření výkonnosti byl schopen na otázku „Proč?“ kvalitně a adekvátně odpovědět,
- 4) měření toho, co měřit chceme, tím, čím to měřit lze – měření má zůstat nástrojem, který pomáhá poznat skutečnost, kdy lze citovat Alberta Einsteina: *„Se vším, co se dá spočítat, by se nutně nemuselo počítat; všechno, co se počítá, se nutně nemusí dát spočítat.“*,
- 5) racionální uvažování s využitím intuice – intuice je totiž v určitém smyslu zrychleným a zkráceným podvědomím a proběhnutím možností, které mohou vyústit ve výběr té „pravé“ varianty,
- 6) přechod od popisu k akci – je potřeba při každém zavedení jakéhokoliv měřítká umět odpovědět na otázku, jak toto měřítko zlepší naši výkonnost,
- 7) porozumění a pomoc rozumět – informace je potřeba sdělovat srozumitelně

a dále doplňuje následující tři zásady:

- 8) nesnažit se při tvorbě systému měření výkonnosti naplnit formu jen z důvodu, aby byla naplněna,
- 9) nezapomenout na to, že se praví, že člověk je schopen myslet maximálně na sedm záležitostí najednou,



- 10) ověřit si, zda je správně pochopeno předchozích sedm uvedených zásad, neboť nikdo není dokonalý, a hlavně je dokázat uplatnit v praxi.

V současnosti dle vyjádření Knápkové, Pavelkové a Chodúra (2011, s. 53) existuje řada metod, nástrojů, přístupů apod., zabývajících se hodnocením výkonnosti, kdy tito autoři se zaměřili pouze na koncepty, splňující následující kritéria:

- podpora výkonnosti podnikových procesů,
- hodnotové pojetí výkonnosti z pohledu stran, jenž jsou s podnikem spjaty (vlastníci neboli stakeholders, zákazníci, zaměstnanci),
- možnost vzájemného propojení (synergie) konceptu Balanced Scorecard s ostatními zvolenými koncepty řízení výkonnosti.

K těmto metodám řadí především:

- Balanced Scorecard, patří k nejvíce rozšířeným konceptům a je jí věnována tato diplomová práce,
- EFQM Model Excellence (model Evropské nadace pro management kvality) – model tvoří 9 hlavních kritérií, kdy prvních 5 jsou předpoklady, které doporučují, jak by mělo být postupováno (přístupy, metody, nástroje, využívané k maximalizaci výsledků), a následující 4 kritéria naznačují, čeho již bylo dosaženo ve všech významných oblastech,
- EVA (ekonomická přidaná hodnota) – již zmiňovaná,
- Activity Based Costing (ABC) – metoda je zaměřená na vztah náklady – procesy, kdy cílem je získání informací o nákladové náročnosti hodnototvorných procesů a tím zefektivnění řízení výkonnosti,
- benchmarking (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, 53 – 58).

Benchmarking definují Grasseová, Dubec a Řehák (2010, s. 224) jako postup v porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonnosti podniku s jinými podniky, které jsou uznané jako báze pro srovnávání za účelem definování cílů k vlastnímu zlepšování, kdy úkolem této metody není pouze srovnání s benchmarkem (určitým standardem) s cílem se mu vyrovnat, ale především stát se novým nejlepším benchmarkem v dané oblasti (Pavelková a Knápková, 2012, s. 206).

## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Strategické řízení dle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, s. 4), které provádí top management, případně vlastníci podniku, obnáší aktivity zaměřené na udržování dlouhodobé shody mezi posláním společnosti, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními prostředky a také mezi společností a prostředím, v němž existuje. Hlavním úkolem tohoto řízení je formulace strategií a jejich realizace, kdy jakož i u jeho nižších úrovních řízení (taktického a operativního) lze strategické řízení definovat jako mix základních manažerských činností, mezi které řadíme plánování, organizování, vedení a kontrolu.

Jakubíková (2013, s. 7) řadí mezi nejdůležitější strategická rozhodnutí např.:

- rozhodnutí o směru podnikání – jaký produkt, území, typ vlastnictví, velikost podniku aj.,
- stanovení cílů – procento zisku, podíl na trhu, maloobchodní obrat, procento meziročního růst, image atd.,
- formulování a implementace strategie,
- stanovení pozice marketingu ve firmě,
- vytvoření strategicky orientované firemní kultury,
- vytvoření motivačního systému,
- rozhodnutí o alokaci zdrojů,
- utvoření kontrolní funkce,
- vyhodnocení příležitostí k dalšímu růstu,

kdy všechna tato a jiná stanovená rozhodnutí top managementu ovlivňují činnost společnosti.

Zuzák (2011, s. 26) staví manažera do pozice vůdce ve strategickém řízení, jelikož vedle toho, že formuluje podnikovou vizi, podnikové cíle, vyhodnocuje příležitosti, ohrožení apod., hlavně realizuje strategickou změnu, vedoucí k dosažení strategických cílů.

Tyto cíle by měly být SMART:

- S (Stimulating) – musí motivovat k dosažení co nejlepších výsledků,
- M (Measurable) – musí být měřitelné,

- A (Acceptable) – měly by být akceptovatelné pro všechny důležité stakeholdery,
- R (Realistic) – reálné, dosažitelné,
- T (Timed) – určené v čase

a jsou nejvíce ovlivněny vlivem prostředí, v němž společnost působí, očekáváním důležitých stakeholderů, objemem dostupných výrobních faktorů, interními vztahy, vlastnosti (schopnostmi) manažerů a vývojem podniku v minulosti (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 11 – 13).

Ke správnému nastavení splnitelných cílů využíváme strategickou analýzu, kterou lze dle Grasseové, Dubce a Řeháka (2010, s. 36) popsat jako klíčovou činnost strategického řízení, zahrnující podrobné zkoumání či hodnocení vnějšího prostředí společnosti (např. prostředí politické, sociální, ekonomické a technologické), kdy se strategický tým soustředí na různé hybné síly v odvětví (rostoucí konkurence, ekonomická nestabilita, demografické složení aj.) a dále řešící prostředí společnosti vnitřní (hodnocení portfolia, analýzy hodnotových řetězců, klíčových kompetencí, zainteresovaných stran).

Jak zmiňuje Jakubíková (2013, s. 19) firma musí znát svoji pozici v prostředí, které jí obklopuje k tomu, aby předvídala změny a na tyto změny včas reagovala a k analýze tohoto prostředí přistupuje dle zásad MAP (monitoruj, analyzuj, předvídej).

## 2.1 Analýza vnějšího prostředí

Makroprostředí je dle Kalouda (2017, s. 105) prostředí samotným podnikem fakticky neovlivnitelné, kdy výstupy z této analýzy tvoří jednu část strategického sumáře modelu SWOT, tedy O (Opportunities) – příležitosti a T (Threats) – hrozby.

*„Analýza vnějšího prostředí by měla být zaměřena především na odhalení vývojových trendů působících ve vnějším prostředí (ve společnosti, v ekonomice, na trhu firmy), které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat, případně je v jejich strategiích využívat.“* (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 47)

Dále tito autoři doporučují uskutečňovat tuto analýzu v těchto třech krocích:

- analýza dosavadního vývoje,
- vyhodnocení současného stavu a předpověď vývoje okolí,
- ocenění (ohodnocení) významu identifikovaných změn pro další rozvoj podniku,

kdy výstupem by měla být pouze identifikace příležitostí a hrozeb, nikoliv slabin a silných stránek, a to z důvodu, že se neanalyzuje firma, ale společnost/ekonomika/trh a podnik nemůže slabiny společnosti/ekonomiky/trhu řešit, musí je brát tak, jak jsou.

Při analýze makroprostředí je potřeba postupovat směrem dolů od vzdáleného prostředí, kterým je makroprostředí globální až k lokálnímu a zvolit si ze všech faktorů ty, které jsou pro sledovaný podnik důležité. Tedy postupovat v návaznosti svět → kontinent → země → region → obec (Jakubíková, 2013, s. 91).

Kaplan a Norton (2010, s. 59) zdůrazňují, že vrcholový management podniku musí rozumět vlivu celkových i oborových (odvětvových) trendů na stanovenou strategii společnosti a na její provozní činnost.

### 2.1.1 Analýza obecného okolí podniku (PEST analýza)

Dle Jakubíkové (2013, s. 91 – 93) je možno pro hodnocení vnějšího okolí využít PEST analýzu, která zkoumá následující 4 základní faktory makrookolí:

- P (Political) – mezi politicko-právní faktory patří stabilita politická, vlády, vliv politických stran, činnost zájmových sdružení a svazů, fiskální a sociální politika, vízová politika, zákony, ochrana životního prostředí, dohody o zamezení dvojího zdanění aj. – faktory vytváří rámec pro všechny podnikatelské a podnikové činnosti,
- E (Economic) – (makro)ekonomické faktory řeší vývoj HDP, fáze ekonomického cyklu (deprese, recese, oživení, konjunktura), úrokové sazby, platební bilanci státu, míru nezaměstnanosti a inflaci (případně deflaci), měnové kurzy, kupní sílu obyvatelstva, průměrnou výši důchodů, životní minimum apod. – jsou to faktory, ovlivňující kupní sílu a nákupní zvyky spotřebitele,
- S (Social) – faktory sociokulturní se zabývají v oblasti kulturní spotřebními zvyky, kulturními hodnotami, vnímáním (sebe sama, společnosti, ostatních, firem, organizací, přírody, vesmíru), chováním žen a mužů, jazykem, řečí těla – tedy sbližováním jejich spotřebního chování a v oblasti sociální sociálně-ekonomickým zázemím spotřebitelů, uspořádáním společnosti, příjmy, majetkem, vývojem životní úrovně, životním stylem, mobilitou obyvatel, úrovní vzdělání aj.,
- T (Technological) – technologické faktory ztvárňují trendy ve výzkumu a vývoji, jsou zdrojem technologického pokroku, který firmám umožňuje zvyšovat konkurenceschopnost, dosažení lepších výsledků hospodaření apod.

Někdy bývá připojováno další „E“ (Enviromental) a jedná se o faktor řešící životní prostředí. Analýza se poté nazývá PESTEL a zahrnuje dle Kaplana a Nortona (2010, s. 59) politické, ekonomické, společenské, technologické, enviromentální a právní prvky (viz Obr. 1)

<p><b>Analýza politického prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Riziko vojenské invaze</li> <li>■ Právní rámec vymáhání plnění smluv</li> <li>■ Ochrana duševního vlastnictví</li> <li>■ Obchodní regulační opatření a tarify</li> <li>■ Protežování obchodní partneri</li> </ul>	<p><b>Analýza ekonomického prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Typ ekonomického systému v zemích, v nichž firma provozuje svou činnost</li> <li>■ Státní zásahy do volného trhu</li> <li>■ Komparativní výhody hostitelské země</li> <li>■ Směnné kursy a stabilita měny hostitelské země</li> <li>■ Výkonnost finančních trhů</li> <li>■ Kvalita infrastruktury</li> <li>■ Kvalifikační úroveň pracovní síly</li> </ul>
<p><b>Analýza společenského prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Demografické poměry</li> <li>■ Třídní struktura</li> <li>■ Školství</li> <li>■ Kultura (genderové role atd.)</li> <li>■ Podnikatelský duch</li> <li>■ Postoje (zdraví, environmentální uvědomění, výživa)</li> <li>■ Trávení volného času</li> </ul>	<p><b>Analýza technologického prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Úroveň technologického rozvoje</li> <li>■ Vliv technologií na produktovou nabídku</li> <li>■ Vliv na strukturu nákladů</li> <li>■ Vliv na strukturu hodnotového řetězce</li> <li>■ Míra rozšíření technologií</li> </ul>
<p><b>Analýza životního prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Emise skleníkových plynů</li> <li>■ Objem produkovaných pevných odpadů</li> <li>■ Objem vypouštěných tekutých odpadů</li> <li>■ Spotřeba energie</li> <li>■ Recyklace</li> <li>■ Spotřeba čisté vody</li> <li>■ Celková environmentální stopa</li> </ul>	<p><b>Analýza právního prostředí</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Antimonopolní zákonodárství</li> <li>■ Cenová regulační opatření</li> <li>■ Zdanění – daňové sazby a pobídky</li> <li>■ Mzdová legislativa – minimální mzda a přesčasy</li> <li>■ Týdenní fond pracovní doby</li> <li>■ Povinné zaměstnanecké výhody</li> <li>■ Odvětvové bezpečnostní předpisy</li> <li>■ Požadavky na označování výrobků</li> </ul>

Obr. 1 Návrh analýzy vnějšího prostředí podle rámce PESTEL

(zdroj: Kaplan a Norton, 2010, s. 60)

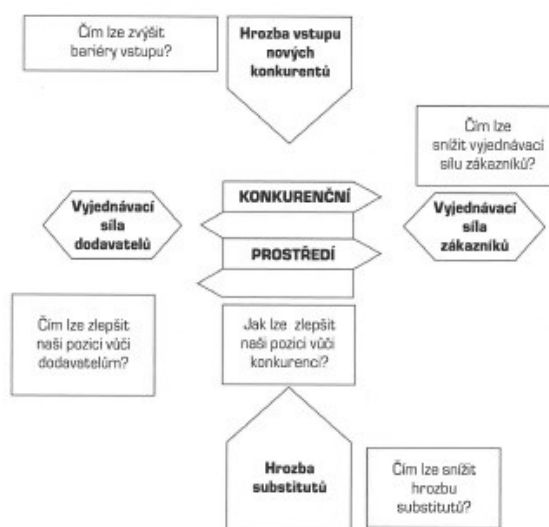
Základním úkolem této analýzy je identifikace oblastí, u kterých by změna mohla významně ovlivnit podnik a odhad, kdy by k této změně mohlo dojít, kdy schopnost pochopit změny je velmi důležitá, jelikož změny vlivů prostředí signalizují možnou potřebu změn ve strategii (Sedláčková a Buchta, 2006, s. 20).

Autoři Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 51) rozebírají obecné okolí podniku pomocí metody SLEPT, jenž zahrnuje oproti PEST analýze oblast právní. Jednotlivá počáteční písmena označují: S (Social) – společenské a demografické faktory, L (Legal) – právní faktory, E (Economic) – (makro)ekonomické faktory, P (Political) – politické faktory a T (Technological) – technologické faktory. Právní faktory se zabývají zákony, sociálním a zdravotním pojištěním, odpisováním, změnami v daních apod.

### 2.1.2 Analýza oborového okolí podniku – analýza odvětví (Porterův model)

Oborové okolí podniku, nazývané taktéž odvětvím, je ovlivňováno zejména zákazníky, dodavateli a konkurenty. Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 56 – 60) tyto sektory popisují následovně:

- sektor zákazníků – cílem analýzy tohoto sektoru je zjištění, jaké slabiny, hrozby, popřípadě silné stránky a příležitosti ke zlepšení jsou možné v oblasti poskytování služeb zákazníkům, kdy se rozlišují tři třídy zákazníků (spotřebitelé, velkoobchod, resp. maloobchod a průmysl s institucemi) a řeší faktory demografické (změna v populaci, posuny ve věku populace a rozložení příjmů populace) a geografické (dopravní náklady v souvislosti s umístěním podniku),
- sektor dodavatelů – zde jde především o posouzení vztahů podniku s konkrétními významnými dodavateli s cílem odhalení hrozeb, jež by měly být návrhem strategie vyloučeny a rozpoznání příležitostí, které by v případě jejich využití přinesly podniku prospěch,
- sektor konkurentů – cílem je zjistit, jaké aktivity, záměry aj. konkurentů mohou v budoucnu pro podnik představovat příležitosti a hrozby (Obr. 2):



Obr. 2 Porterův model (oborové okolí)

(zdroj: Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 63)

Jakubíková (2013, s. 95) uvádí, že pět faktorů (hrozba nových vstupů do odvětví – hrozba nových konkurentů, soupeření mezi stávajícími firmami, hrozba náhražek – substitucí, vyjednávací schopnost odběratelů a vyjednávací schopnost dodavatelů) zachycuje Porterův model pěti sil, jenž je velmi užitečným a často využívaným modelem analýzy odvětví.

Jak uvádí Kozel (2006, s. 30) mezi těmito pěti silami existují vazby, kdy, pokud dojde ke změně jedné, může to mít vliv na síly ostatní. Proto důsledným sledováním chování podnikové konkurence lze dosáhnou jisté relativní výhody, která se může stát konkurenční výhodou v případě, že je smysluplná pro cílové zákazníky, je udržitelná po určitou dobu a nelze ji lehce napodobit konkurenty.

Hanzelková, Keřkovský a Vykypl (2017, str. 66) popisují postup Porterovy analýzy následovně:

- 1) identifikace tzv. základních hrozeb (T) – např. silný zákazník nebo vysoká konkurenční rivalita v odvětví – pokud (velmi výjimečně) se ukáže, že základní hrozby v budoucnu neexistují, není potřeba realizovat kroky 2 a 3 a Porterova analýza v tomto případě není relevantní,
- 2) hledání (generování) příležitostí, námětů (O), které by základní hrozby z bodu 1) mohly eliminovat (oslabovat),
- 3) jestliže (asi výjimečně) žádné základní hrozby viz bod 1) neexistují a analýza, která je tímto irelevantní, je ukončena, může i tak nastat situace, kdy lze najít příležitosti, které by podniku mohly pomoci se zlepšovat a jejich realizace by se vyplatila.

Výstupem Porterovy analýzy by tedy mělo být identifikování nejen možných hrozeb, ale i potenciálních příležitostí, jejichž využitím by mohly být hrozby eliminovány (Hanzelková, Keřkovský a Vykypl, 2017, s. 66), kdy Porterův model pěti sil neboli Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí lze výhodně použít jak při strategické analýze odvětví, tak při hodnocení a zdůvodňování konceptu strategie.

### **2.1.3 Analýza zahraničního okolí podniku**

Zahraníční okolí je dle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypla (2017, s. 67) specifickým případem obecného a oborového okolí firmy, kdy zahrnuje všechny uvedené faktory těchto okolí. V současné době je běžné, že podnik vyrábí v jedné zemi, v jiné zemi provádí montáž a výrobky prodává v zemích dalších a hlavní hrozby pro strategii těchto podniků se objeví zpravidla od jejich mezinárodních konkurentů a dále mohou pramenit z politických rizik (ideologické rozdíly, regionalismus, války), sociálních rizik (stávky, protichůdnost sociálních skupin), ekonomických rizik (nestabilita domácí politiky) a finančních rizik (měnové kurzy, znárodnění kapitálu, náhlé změny daňové politiky).

## 2.2 Analýza vnitřního prostředí

Vnitřní prostředí je dle Jakubíkové (2013, s. 102) tvořeno zdroji společnosti a její schopností tyto disponibilní zdroje využívat. Faktory, vztahující se k tomuto prostředí mohou být podnikem přímo řízeny a manažeři je mohou ovlivňovat.

Toto mikroprostředí, jak zmiňuje Kalouda (2017, s 106), definuje druhou část modelu SWOT, a to podnikové silné stránky S (Strengths) a slabé stránky W (Weaknesses) a tvrdí, že nejvíce používanými modely jsou 4P (resp. 7P) a BCG.

Jakubíková (2013, s. 102 – 103) popisuje metodu VRIO, zabývající se zaměřením na zdroje firmy, členěné na fyzické (technologické vybavení, výrobní plochy), lidské (sociální klima, počet a struktura pracovníků, proinovační prostředí), finanční ( disponibilní kapitál, rentabilita provozu, likvidita) a nehmotné (know-how, patenty, licence, technologie, znalost trhu, image), kdy účinnost těchto zdrojů je posuzována dle následujících kritérií:

- hodnotnost (Value),
- vzácnost (Rareness),
- napodobitelnost (Imitability),
- schopnost organizační struktury firmy těchto zdrojů využít (Organization).

Dále líčí analýzu vnitřního prostředí pomocí pěti „M“: men (práce), money (financování), machinery (vybavení), minutes (čas) a material (výrobní faktory) a zmiňuje, že pro analýzu, určující schopnosti podniku, slouží nástroje jako např. finanční analýza, portfolio analýza a hodnototvorný řetězec.

Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 112 – 126) popisují analýzu firemních faktorů, kdy tyto „výrobní faktory“, členěné pro potřeby strategického řízení, rozlišují následovně:

- faktory vědecko-technického rozvoje,
- marketingové a distribuční faktory,
- faktory výroby a řízení výroby,
- faktory podnikových a pracovních zdrojů,
- faktory finanční a rozpočtové – úloha těchto faktorů v procesu strategického řízení je významná, jelikož se prognózuje kapitálová struktura firmy, zajišťování a alokace finančních zdrojů a finanční analýza bude blíže popsána v následující kapitole.



### 2.2.1 Finanční analýza

K významným nástrojům finančního řízení patří dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 26) finanční analýza, která hodnotí minulý a současný vývoj v hospodaření z rozličných pohledů a tím podává základ pro rozhodování do budoucna.

Mezi uživatele výsledků finanční analýzy dle Kubíčkové a Jindřichovské (2015, s. 11 – 12) řadíme management podniku, vlastníky podniku, banky, obchodní věřitele, věřitele, investory, odběratele, konkurenční firmy, zaměstnance, státní orgány, veřejnost a regionální orgány.

Jak zmiňuje Růčková (2015, s. 21) podstatou finanční analýzy je splnění dvou základních funkcí:

- ex post analýza – prověření finančního zdraví společnosti,
- ex ante analýza – vytvoření základu pro finanční plán,

kdy pro úspěšné započítání zpracování této analýzy je potřeba zejména základních účetních výkazů: rozvahy, výkazu zisku a ztráty a přehledu o peněžních tocích (cash flow).

Kalouda (2017, s. 57) uvádí, že za obecný cíl finanční analýzy se obvykle považuje posouzení finančního zdraví podniku, kdy platí rovnice finanční zdraví = rentabilita + likvidita. Popisuje i alternativní či doplňující cíle v této podobě:

- identifikace slabých a silných stránek společnosti,
- rozbor finanční situace nejen podniku, ale také odvětví (státu),
- identifikace finanční tísně firmy – ta nastává v případě, že má podnik problémy s likviditou, které lze řešit jen zřetelnými změnami v činnostech podniku nebo ve způsobu financování.

K základním metodám řadíme dle Knápkové a kol. (2017, s. 65) především:

- analýza stavových (absolutních) ukazatelů – analýza majetkové a finanční struktury (analýza trendů – horizontální analýza a procentní rozbor jednotlivých dílčích položek rozvahy – vertikální analýza),
- analýza tokových ukazatelů – analýza výnosů, nákladů, zisku a cash flow s využitím horizontální a vertikální analýzy,
- analýza rozdílových ukazatelů – ukazatel čistý pracovní kapitál,

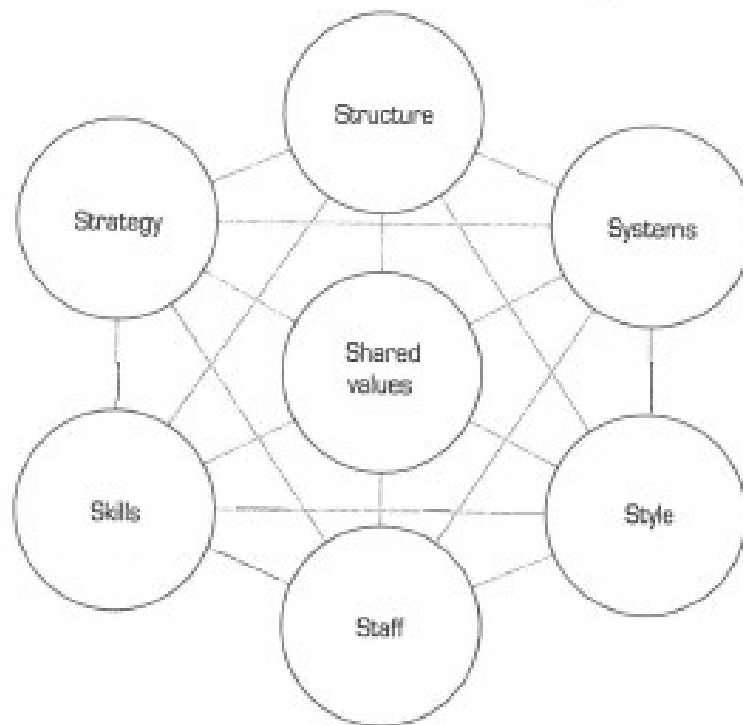
- analýza poměrových ukazatelů – ukazatelé likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti, produktivity, kapitálového trhu aj.,
- analýza soustav ukazatelů – na základě této analýzy můžeme zkoumat vliv dílčích hledisek na souhrnný ukazatel hodnocení,
- souhrnné ukazatele hospodaření – pro souhrnné zhodnocení finančního zdraví firmy se využívají různé bankrotní a bonitní modely.

### 2.2.2 Analýza „7S“

Klíčové faktory úspěchu (Key Success Faktors) jsou dle Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, s. 132 – 133) rozhodující vlivy, podmiňující úspěch podniku při realizaci jeho strategie. K jejich odhalení je možno využít zajímavou pomůcku „7S model“ (Obr. 3), která je metodikou strategické analýzy poradenské společnosti McKinsey a zahrnuje tyto faktory:

- strategie (Strategy)
- struktura (Structure) – obsahová a funkční náplň organizačního uspořádání (nadřízenost, podřízenost, spolupráce, kontrolní mechanismy a sdílení informací),
- systémy řízení (Systems) – prostředky, procedury a systémy, sloužící k řízení (např. dopravní, kontrolní, komunikační, informační aj.),
- styl manažerské práce (Style) – přístup managementu k řízení a k řešení vyskytujících se problémů,
- spolupracovníci (Staff) – řídicí i řadoví zaměstnanci, jejich vztahy, funkce, snaha, motivace apod.,
- schopnosti (Skills) – profesionální zdatnost pracovního kolektivu,
- sdílené hodnoty (Shared values) – základní skutečnosti, ideje, principy, které zaměstnanci respektují,

kdy výsledky této analýzy mají vyvodit závěry ve významu silné stránky (S), slabiny (W), příležitosti (O) a hrozby (T).



Obr. 3 Model „7S“ firmy McKinsey

(zdroj: Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, s. 63)

### 2.3 SWOT analýza

SWOT analýza je dle Kozla (2006, s. 39) velmi jednoduchým nástrojem, stanovujícím podnikové strategické situace, vztahující se k vnitřním i vnějším podmínkám, kdy cílem firmy má být podpora silných stránek (Strengths), omezování slabých stránek (Weaknesses), využití příležitostí okolí (Opportunities) a předvídání a pojištění případných hrozeb (Threats).

Jakubíková (2013, s. 124) doporučuje při sestavování SWOT analýzy začít analýzou OT (příležitostí a hrozeb), která vychází z vnějšího prostředí společnosti a po důkladně provedené analýze OT následuje analýza SW (silných a slabých stránek), zabývající se vnitřním prostředím společnosti. Zároveň upozorňuje, že tato SWOT analýza může být příliš statická a subjektivní.

Dle rady Hanzelkové, Keřkovského a Vykypěla (2017, s. 140) je vhodné SWOT analýzu zařadit až na úplný závěr strategické analýzy, a to ve formě sumáře, obsahujícího nejdůležitější závěry z dílčích analýz. Výhodou sumáře je mechanické kopírování a přenášení do tabulky SWOT a zároveň rozhodování, do kterého kvadrantu budou fakta zařazena.

Vnější znaky jsou uspořádány buď ve formě příležitostí nebo hrozeb a vnitřní jako silné či slabé stránky. Pokud je SWOT analýza správně vypracována, poskytuje přehledný seznam klíčových témat, na které se podnik musí při tvorbě strategie zaměřit (Kaplan a Norton, 2010, s. 62 – 63). Tito autoři vypracovali následující příklad matice SWOT strukturované dle perspektiv Balanced Scorecard (dále také „BSC“) (obr. 4):

Směrnice SWOT				
	Silné stránky	Slabiny	Příležitosti	Hrozby
Perspektiva finanční	Silné stránky a slabiny současné finanční výkonnosti		Příležitosti ke zvyšování tržeb a produktivity, které mohou překonat rozdíl mezi současnou úrovní výkonnosti a celkovým finančním cílem	Ohrožení možnosti udržovat nebo zlepšovat finanční výkonnost; konkurenční hrozby, které ovlivní naši obrannou strategii a vyjasní rozsah a rychlost potřebných zlepšení
Zákazníků	Existující silné stránky a slabiny naší hodnotové nabídky, jak je vnímají zákazníci, konkurenti a trh		Příležitosti k rozšíření základny zákazníků, k zacílení na nové trhy a k zlepšení naší strategie hodnotové nabídky zákazníkům, jak ji vnímají zákazníci a jak se odráží v jejich požadavcích	Hrozby od zákazníků a konkurentů
Procesů	Silné stránky našich vnitřních procesů; v čem jsme vynikající	Slabiny našich vnitřních procesů a hodnotového řetězce	Příležitosti k zlepšení vnitřních procesů, aby bylo dosaženo využití příležitostí	Hrozby vyvolávané slabiny vnitřních procesů
Růstu	Silné stránky a slabiny lidí, kultury, klíčových způsobilostí a strategických schopností		Příležitosti k rozvíjení kultury, způsobilosti a schopností napomáhajících realizaci strategických priorit	Hrozby a rizika realizace strategie v důsledku nedostatečných schopností našich lidí, nedostatků ve struktuře, ve způsobilostech a v kultuře

Obr. 4 Matice SWOT strukturovaná dle perspektiv BSC

(zdroj: Kaplan a Norton, 2010, s. 62)

### 3 KONCEPT BALANCED SCORECARD

*„Balanced Scorecard“ je zvláštním druhem konkretizace, znázornění a sledování strategií. S její pomocí se má výrazně zvýšit pravděpodobnost zavedení zamýšlené strategie.*“ (Horváth & Partners, 2002, s. 8)

Friedag a Schmidt definují (2015, s. 9) Balanced Scorecard jako univerzální nástroj řízení pro důsledné sladění akcí skupiny lidí (např. organizací, společností, oblastí, projektových skupin) ke společnému cíli.

Jak uvádí Biazzo a Garengo (2012, s. 10) je vytvoření strategického a vyváženého řídicího systému založeno na různých referenčních modelech, kdy BSC je nejrozšířenější a nejznámější model na mezinárodní úrovni a je velmi snadné mu porozumět.

Dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 194) BSC připojuje k finančním měřítkům minulé výkonnosti měřítka nová, a to měřítka hybných sil budoucí výkonnosti, kdy tato měřítka a cíle vychází z vize a strategie firmy a sledují její výkonnost pomocí čtyř perspektiv: učení se a růstu, interních procesů, zákaznické a finanční.

S tím souhlasí i Kaplan a Norton (2007, s. 19 – 21), kteří dále tvrdí, že tato metoda rozevívá soubor cílů podniku za hranice tradičních souhrnných finančních měřitek a pomocí BSC může management podniku změřit, jak podnik vytváří hodnotu pro současné a budoucí zákazníky a jak je potřeba zdokonalit kvalitu lidských zdrojů, systémů a způsobů práce, jenž jsou potřebné pro zvýšení budoucí výkonnosti.

Taktéž zmiňují, že BSC podtrhuje měřítka jako součást informačního systému, který je dostupný pro zaměstnance na všech podnikových úrovních, aby tito pochopili důsledky vlastních rozhodnutí a činů (Kaplan a Norton, 2007, s. 21).

A aby bylo uplatnění BSC komplexní, zdůrazňuje Učeň (2008, s. 33), musí management firmy úspěšně zvládnout to, co se nachází nad BSC, tedy to, co je jeho základním vstupem, tzv. specifikaci základního směřování firmy neboli specifikaci toho, čeho vlastníci (management) firmy chtějí (a mohou) dosáhnout.

#### 3.1 Historie a cíl BSC

Výchozí pozici pro tvorbu BSC si americký profesor a konzultant Robert S. Kaplan vybuďoval v roce 1987 publikací knihy *Relevance Lost*, kdy spolu s M. Johnsonem rozsáhle zkritizovali systémy měření výkonnosti podniku založené na pyramidovém rozkladu

rentabilitních měřítek. Wagner (2009, s. 230) uvádí, že první článek s koncepcí BSC vydal Kaplan ve spolupráci s ředitelem nejmenované americké poradenské firmy Davidem P. Nortonem, a to v roce 1992 v časopise Harvard Business Review. S Nortonem Kaplan v roce 1996 vydal knihu *Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, publikovanou v českém překladu v roce 2000 pod názvem *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. Základní myšlenku BSC vyjádřili jako sledování takových parametrů výkonnosti podniku, které vypovídají o výkonnosti podniku více, jak souhrnná hodnota rentability.

Metodu BSC její autoři dle Knápkové, Pavelkové a Chodúra (2011, s. 53) představili v roce 1992 na půdě Harvardské univerzity a zároveň charakterizovali jako strategický manažerský systém používaný podniky především:

- k vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních cílů,
- k plánování a ustanovení cílů a zharmonizování strategických iniciativ,
- ke komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek,
- k zdokonalování strategické zpětné vazby a procesu učení se.

V prvotním pojetí bylo cílem BSC odstranění vnitřní rozpornosti hodnocení výkonnosti podniku. Fibírová a Šoljaková (2005, s. 46) zmiňují, že vnitřní rozpornost vyplývá zejména z rozdílné časové orientace měření (nesoulad mezi krátkodobou a dlouhodobou výkonností), rozdílného stupně nejistoty měření a rozporností vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Cílem strategie je dle autorů Friedag a Schmidt (2015, s. 25) rovnováha mezi růstem, rozvojem a ziskem, která dává lidem prostor pro jejich vlastní rozvoj.

Zavedení BSC dle Horvátha & Partners (2002, s. 10) znamená, že cíle, měřítka a akce jsou přiřazovány konkrétnímu úhlu pohledu tzv. perspektivám. Toto přiřazení zabraňuje jednostranným myšlenkám při odvození a sledování cílů podniku, a právě vyvážené zohlednění perspektiv při odvozování cílů vede k vyváženému systému BSC.

Cílem vytvoření BSC je možnost organizací měřit, a tím i efektivněji řídit strategické procesy k dosahování zisku zákazníků, jejich udržení, vývoji nových výrobků a rozvoji způsobilostí zaměstnanců. K tomu všemu je nutná adresná odpovědnost, jelikož pokud nikdo za systémové vyladování neponese odpovědnost, nedojde k žádnému systémovému vyladění (Kaplan a Norton, 2006, s. 267 – 271).

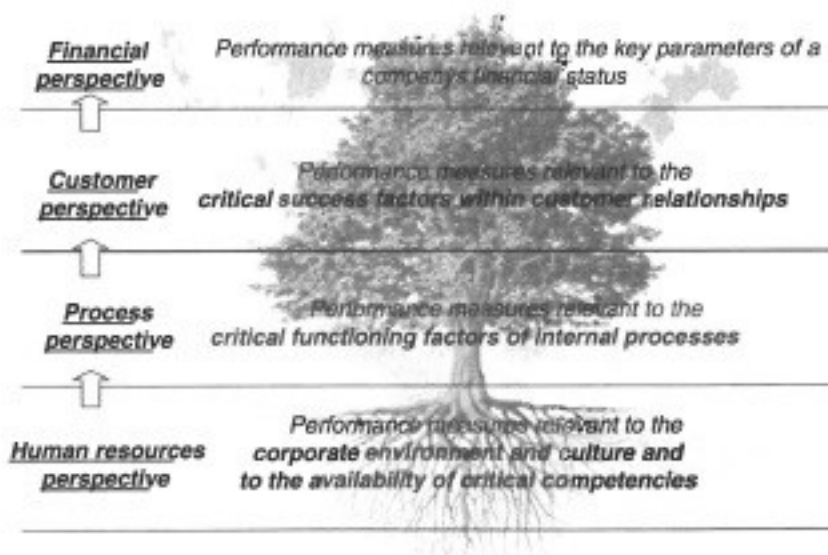
### 3.2 Perspektivy BSC

Balanced Scorecard doplňuje finanční měřítka, získaná z minulé výkonnosti, o měřítka nová, a to o měřítka hybných sil budoucí výkonnosti, kdy cíle a měřítka BSC vychází z vize a strategie společnosti a sledují její výkonnost z těchto čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto perspektivy tvoří celkový rámec BSC (Kaplan a Norton, 2007, s. 19).

Jak uvádí Biazzo a Garengo (2012, s. 11) model BSC vyžaduje vyvážený přehled obchodních výsledků podle čtyř perspektiv:

- Financial (F) – výkonnostní opatření relevantní pro klíčové indikátory finančního stavu společnosti,
- Customer (C) – opatření vhodné pro kritické faktory úspěchu v rámci vztahů se zákazníky,
- Business processes (BP) – opatření významné pro kritické funkční faktory vnitřních procesů v podniku,
- Human resources (HR) – opatření týkající se podnikového prostředí a kultury a dostupnosti kritických kompetencí,

kdy Obr. 5 ukazuje logická spojení mezi těmito perspektivami.



Obr. 5 Čtyři perspektivy metody Balanced Scorecard

(zdroj: Biazzo a Garengo, 2012, s. 11)

Jako „klasické“ a minimální perspektivy označuje Horváth & Partners (2002, s. 24) čtyři úrovně – finance, zákazníci, procesy a potenciály. Každá z nich odpovídá na různé otázky.

Tyto čtyři perspektivy BSC pomáhají dle Kaplana a Nortona (2007, s. 33) stanovit rovnováhu mezi dlouhodobými a krátkodobými cíli, mezi žádoucími výstupy a hybnými silami těchto výstupů a umožňují rovnováhu mezi měkkými (soft) a tvrdými (hard) měřítky a propojují BSC s vizí a strategií podniku (Obr. 6).



Obr. 6 Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku  
(zdroj: Pavelková a Knápková, 2012, s. 195)

### 3.2.1 Finanční perspektiva

Biazzo a Garengo (2012, s. 12) zmiňují, že finanční perspektiva obsahuje opatření, která odpovídají na otázku „Jaké jsou klíčové ukazatele finanční povahy, na které je třeba se zaměřit?“. Taková opatření lze rozdělit do tří kategorií:

- souhrnná měřítko finančních výsledků (míra ziskovosti, marže, ukazatele likvidity apod.),
- měření produktivity/efektivity,
- růstová opatření (výnosy, investice atd.).

Zachování finanční perspektivy v konceptu BSC je důležité, neboť finanční měřítko sdělují, zda zavádění a realizace strategie podniku vedou k důležitým zlepšením (Kaplan a Norton, 2007, s. 33). Tito autoři definují strategické směry pro finanční perspektivu do tří oblastí, podporujících:



- růst obrátu a mix výrobků/služeb (marketingový mix) – nové produkty, aplikace, noví zákazníci a trhy, nové vztahy, nový mix výrobků a služeb, nová cenová strategie,
- snižování nákladů/zvyšování produktivity – zvýšení obrátu, snižování jednicových nákladů, zlepšení mixu prodejních kanálů, snižování provozních nákladů,
- využití zdrojů/investiční strategie – cyklus cash-to-cash (doba potřebná k přeměně plateb dodavatelům za vstupy na platby od zákazníků), zlepšení využití zdrojů (Kaplan a Norton, 2007, s. 51 – 58).

Horváth & Partners (2002, s. 24) pokládají základní otázku finanční perspektivy následovně: „*Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?*“ a Wagner (2009, s. 231) se ptá: „*Jak bychom se měli jevit našim akcionářům, abychom byli finančně úspěšní?*“.

V této perspektivě se sleduje spokojenost vlastníků, resp. uspokojování jejich zájmů v podobě odpovídajícího zhodnocení vložených prostředků (Pavelková a Knápková, 2012, s. 195 – 196), kdy všechny cíle a generátory zbývajících perspektiv by měly být propojeny za účelem dosažení jednoho nebo více cílů finanční perspektivy. Základním cílem této perspektivy může být ukazatel ROE, EVA, provozní zisk aj.

Při měření finanční výkonnosti doporučuje Marr (2014, s. 43 – 92) zaměřit se na míru růstu výnosů, čistý zisk, čistou, hrubou a provozní ziskovou marži, návratnost investic a oběh hotovosti.

### 3.2.2 Zákaznická perspektiva

Ústřední otázkou zákaznické perspektivy je dle Wagnera (2009, s. 231): „*Jak bychom se měli jevit našim zákazníkům, abychom dosáhli naší vize?*“.

V této perspektivě musí být dle autorů Biazzo a Garengo (2012, s. 13) měřítko výkonu založeno na přesném pochopení toho, kdo jsou cíloví zákazníci a jaká je hodnotová nabídka cílovým zákazníkům. Tuto hodnotovou nabídku lze popsat v následujících třech částech:

- vlastnosti produktu/služby, které zahrnují funkční znaky nabídky a cen podniku,
- vztahy se zákazníky, představující aspekty, které se týkají podstatných vlastností nabídky (např. přesnost, flexibilita, kvalita zákaznického servisu aj.),
- image společnosti a její pověst, což jsou nehmotné faktory, jenž mohou přilákat zákazníky.

Pokud je tato hodnotová nabídka správně realizována odpovídá na otázku: proč si naši cíloví zákazníci kupují naše produkty/služby namísto produktů/služeb konkurenta.

Cíle zákaznické perspektivy popisuje i Učeň (2008, s. 36 – 37), který uvádí příklady metrik u jednotlivých cílů následovně:

- u cíle tržní segmentace: podíly ze stávajících zákazníků, podíly z nových zákazníků, pyramida zákazníků (skutečnost versus žádoucí stav), výnosnost zákazníků dle skupin apod.,
- u cíle vztahy se zákazníky: spokojenost zákazníků (průměrná doba realizace zakázky, počet reklamací dle závažností k počtu dodávek, dodací přesnost a pohotovost, průměrná reakční doba na požadavek, statistiky servisních zásahů, počet dodávek po termínu k celkovému počtu dodávek, ...), věrnost zákazníků (věkové procento zákazníků ve struktuře, počet ztracených zákazníků k celkovému počtu, ...), získávání nových zákazníků (poměr nových zákazníků k celkovému počtu, tržby od nových zákazníků k celkovým tržbám, stavby příležitostí, poměr nabídky/smlouvy, ...),
- u cíle nabídka hodnot: vlastnosti výrobků a služeb (vývoj klíčových parametrů s ohledem na poptávku, průměrná délka od vývoje po zavedení nového výrobku na trh, externí průzkum, ...), rozvoj infrastruktury (dosažitelnost firmy pro zákazníka, doba reakce z kontaktní oblasti, ...) a image (vývoj vnímané kvality firmy na základě externího průzkumu, příp. ankety, hodnocení účasti na zákaznických dnech, ...).

Kaplan a Norton (2007, s. 64) specifikují základní skupinu měřítek zákaznických výstupů takto: podíl na trhu, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků, jejich spokojenost a ziskovost.

Čisté skóre promotérů (spokojenost zákazníků), skóre ziskovosti zákazníků (jaké jsou úrovně zisků, které generují různí zákazníci), míru udržení zákazníků (porozumění loajalitě zákazníků), míru konverze (získávání zákazníků) a relativní podíl na trhu uvádí Marr (2014, s. 3 – 42) jako 5 základních KPIs pro celkové měření a pochopení zákazníků společnosti.

Součástí klíčových měřítek tedy mohou být dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 196) spokojenost a loajalita zákazníků a jejich ziskovost, podíl na trzích, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků apod. Provázanost této perspektivy s perspektivou finanční a tvorbou hodnoty je evidentní, a to prostřednictvím dosažených tržeb a ziskovosti jednotlivých zákazníků, podílem na cílových trzích atd.

### 3.2.3 Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů hledá dle Wagnera (2009, s. 232) odpověď na otázku: „*Ve kterých podnikových procesech musíme vynikat, abychom uspokojili naše akcionáře a zákazníky?*“.

Tři klíčové oblasti výkonových procesů specifikují Biazzo a Garengo (2012, s. 15) jako:

- účinnost (produktivita), která se týká zdrojů spotřebovaných k dosažení výkonu a jejich návratnosti,
- kvalita výstupu, z hlediska vhodnosti nebo souladu s očekáváními nebo požadavky,
- servis (služba), což je výkon, týkající se faktorů, jenž doplňují vnitřní charakteristiku výstupu (např. dodací lhůty, čekací doby, flexibilita).

Učeň (2008, s. 37 – 40) člení procesy na řídicí (nevytváří přidanou hodnotu, probíhají napříč společností, nemají externí zákazníky a negenerují tržby), hlavní (vytváří přidanou hodnotu, probíhají společností, mají externí zákazníky a generují tržby) a podpůrné (vytváří přidanou hodnotu, neprobíhají napříč společností, nemají externí zákazníky a negenerují tržby), kdy řídicí procesy produkují výstupy a procesy hlavní s podpůrnými směřují k definovaným externím zákazníkům (hlavní procesy) a interním zákazníkům (podpůrné procesy) a jako příklady uvádí:

- u řídicích procesů strategické řízení, řízení organizace a řízení rizik, finanční řízení a controlling, Quality Management a interní audit a řízení změn,
- u hlavních procesů nákup, prodej, výrobu a servis,
- u podpůrných procesů marketing, informatiku, technickou přípravu výroby, vývoj a technický rozvoj technologií pro výrobu, investiční rozvoj, údržbu výrobních technologií, opravy, údržbu a péči o majetek, rozvoj lidí (lidské zdroje), logistiku, bezpečnost, ochranu know-how a majetku a interní služby.

Každá společnost má svoji specifickou skupinu procesů, která vytváří hodnoty a dosahuje finančních výsledků. Kaplan a Norton (2007, 88 – 89) popsali základní model hodnotového řetězce, obsahující tři základní procesy (viz Obr. 7):

- inovační proces – v tomto procesu firma zkoumá nové či skryté potřeby zákazníků a dle nich výrobek nebo službu upraví tak, aby zjištěným potřebám vyhovovaly,

- provozní proces – nastává v okamžiku, kdy jsou výrobky a služby již vytvořeny a dodány zákazníkům a k důležitým cílům tohoto procesu patří bezporuchový provoz a snižování nákladů výrobních a nákladů na služby,
- poprodejní servis – je to služba zákazníkovi po uskutečnění prvotního prodeje nebo dodávce výrobku či poskytnutí služby, kdy všechny činnosti tohoto servisu přidávají výrobkům a službám hodnotu.



Obr. 7 Obecný model hodnotové řetězce

(zdroj: Kaplan a Norton, 2007, s. 89)

V uvedených třech základních procesech lze dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 196) najít zdroje konkurenčních výhod, přinášející ekonomický zisk (kvalita, nové vlastnosti výrobku, snížení nákladů, zvýšená produktivita, služby spojené s výrobkem aj.), kdy jsou zde důležité tři parametry – doba cyklu, kvalita procesů a měření nákladů.

Při měření a porozumění interních procesů doporučuje Marr (2014, s. 95 -142) zaměřit se na těchto 8 klíčových ukazatelů výkonnosti:

- míru využití kapacity,
- projekt harmonogramu plánu (zda jsou naše projekty realizovány dle plánu),
- varianty nákladů na projekt (zda naše projekty dodržují daný rozpočet),
- měření získané hodnoty (zda projekty přináší hodnotu, kterou očekáváme),
- dobu cyklu plnění objednávky,
- dodávku v časně a plné výši,
- index kvality (zda náš produkt splňuje očekávání zákazníků),
- úroveň prostojů (do jaké míry provozujeme naše procesy nebo stroje efektivně).

### 3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Kvalifikační a kapacitní základ předcházejících perspektiv by měla tvořit perspektiva učení se a růstu (Učeň, 2008, s. 42 – 43), kdy pro naplnění cílů perspektivy finanční, zákaznické

a procesně-organizační je potřeba, aby se nejméně klíčový zaměstnanci podniku neustále zdokonalovali a osvojovali si nové znalosti. Autor zde definuje tři základní směry perspektivy a popisuje možné metriky, a to:

- motivaci, reprezentující soubor vnitřních faktorů, které podněcují a usměrňují pracovní výkony (měřítka může být vývoj podílu odměn a produktivity práce, míra aktivní loajality zaměstnanců, stupeň plnění osobních cílů aj.),
- kvalifikaci, představující zvyšování kvality intelektuálního kapitálu (měřená např. vývojem procenta tržeb věnovaných na vzdělávání zaměstnanců, na jejich trénink a instruktáže, spokojeností zaměstnanců apod.),
- kvalitu a funkčnost systému řízení, spočívající v efektivní vnitřní komunikaci (metrikami mohou být fluktuace manažerů a specialistů, plnění strategie, počet pracovníků na jednotlivých úrovních atd.).

Horváth & Partners (2002, s. 25 – 26) preferují označení „perspektiva potenciálů“ z důvodu, že označení „perspektiva učení se a růstu“ málo zohledňuje vztah ke strategii a že se toto označení příliš orientuje na jednotlivé potenciály (zaměstnance, inovaci, znalosti), kdežto označení „perspektiva potenciálů“ zvažuje všechny, současné i budoucí potřebné potenciály. Základní otázka této perspektivy z dílny Horváth & Partners zní: *„Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“*

Skóre podpory zaměstnanců (spokojenost a loajalita), úroveň jejich zapojení, absence, přidaná hodnota lidského kapitálu a zpětná vazba (měření výkonu pracovníků na základě názoru jejich spolupracovníků) slouží dle Marra (2014, s. 145 – 180) k měření a pochopení zaměstnanců společnosti.

Mezi klíčové oblasti perspektivy učení se růstu zařazují Pavelková a Knápková (2012, s. 197) znalosti a schopnosti zaměstnanců, motivaci, delegování, angažovanost a kvalitu informačních systémů. S produktivitou a udržením zaměstnanců v podniku souvisí jejich kvalifikace (schopnosti) a spokojenost. K efektivní práci potřebují zaměstnanci kvalitní informace související s ostatními perspektivami (náklady, zákazníci, trhy aj.) a pokud nebudou správně motivováni, nebudou moci rozhodovat a jednat, tak nebudou spokojeni a nepřispějí k úspěchu podniku.

### 3.3 Implementace BSC

Jelikož každá společnost je jedinečná, může si, jak uvádí Kaplan a Norton (2007, s. 253 – 260), zavádět BSC, jak sama uzná za vhodné. Typický a systematický plán dle těchto autorů zahrnuje čtyři kroky:

- definici architektury měření,
- dosažení souhlasu (jednomyslnosti) o strategických cílech,
- výběr a návrh měřítek,
- tvorbu plánu implementace.

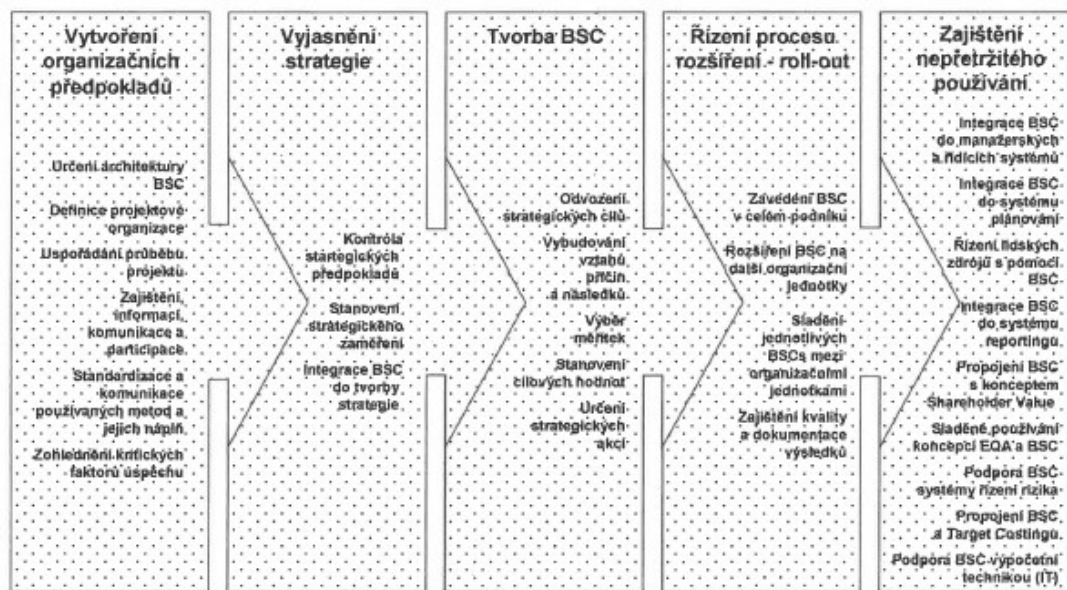
Tento typický projekt BSC trvá asi 16 týdnů a je ovlivněn časem, který má vrcholový management na setkání a rozhovory. Po vytvoření prvního BSC se podnik dostává k samotné implementaci.

Při implementaci BSC je dle autorů Friedag a Schmidt (2015, s. 29 – 37) potřeba dodržovat sedm principů:

- 1) důsledné zaměření se na strategické otázky,
- 2) vedení dialogu o strategických záležitostech,
- 3) ochota převzít odpovědnost,
- 4) vyvážené začlenění všech účastníků,
- 5) kombinace jednoduchých modelů pro snadné pochopení,
- 6) transparentnost (přehlednost) prostřednictvím klíčových postav,
- 7) koncentrace na podstatné.

Úspěšná a korektní implementace vyžaduje dle Horvátha & Partners (2002, s. 56) správně stanovenou a promyšlenou strukturu. Je potřeba více, jak převést klasické prvky BSC (řetězec příčin a následků, cílové hodnoty, měřítko a strategické akce) na podnik, jelikož pokud chceme implementovat BSC do naší společnosti, musíme změnit stávající systém řízení.

Horváth & Partners (2002, s. 56) dále rozděluje implementaci konceptu Balanced Scorecard do pěti fází (Obr. 8), které ručí za vybudování a upevnění koncepce řízení, umožňující úspěšnou realizaci podnikových strategií.



Obr. 8 Fáze modelu Horváth & Partners pro implementaci BSC

(zdroj: Horváth & Partners, 2002, s. 56)

### 3.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Organizační předpoklady se dle Horvátha & Partners (2002, s. 57) skládají ze dvou významů (předpokladů):

- 1) nutnost definice koncepčních pravidel – musí platit pro všechny jednotky, kde se BSC zavádí a dále je nutné stanovit perspektivy a rozhodnout, pro které tyto organizační jednotky a úrovně podniku bude BSC vytvořena,
- 2) stanovení pravidel, jenž se týkají zajištění řízení vlastního projektu (organizace projektu, průběh projektu, zajištění potřebných informací a komunikace, standardizace použitých metod a vytyčení kritických faktorů úspěchů).

Zároveň je potřeba při objasňování otázky, pro jaké podnikové jednotky sestavíme BSC, dodržet hlavní zásadu, která zní: čím více těchto podnikových jednotek bude pomocí BSC strategicky řízeno, tím lépe lze důležité cíle nadřazených úrovní rozložit na úrovně následující. Dále je potřeba při tvorbě organizačních předpokladů zvolit příslušné perspektivy, kdy zmíněné perspektivy autorů Kaplana a Nortona (finanční, zákaznická, procesů a potenciálů), jakožto srozumitelné, pokrývají veškeré důležité požadavky.

### 3.3.2 Vyjasnění strategie

Při objasnění strategie je důležité zdůraznit, že koncept BSC především uskutečňuje již existující strategie a není tedy určen pro tvorbu strategií nových. Na strategických zaměření

se musí výslovně a jednoznačně shodnout vrcholový management podniku, zároveň je musí pochopit a musí se s nimi ztotožnit. Tyto předpoklady je potřeba ve stanovených projektech systematicky kontrolovat pomocí osobních pohovorů se zodpovědnými zaměstnanci a současně analyzovat potřebné dokumenty (Horváth & Partners, 2002, s. 59 – 60).

I v případě úspěšného podnikání je potřeba být neustále ostražitý a stanovovat si budoucí cíle. K vyjasnění strategie podnik zvolí tým, jenž zjistí veškeré důležité informace a zhodnotí, zda je existující strategie vhodná. Dále je dle Vysušila (2004, s. 82 – 83) nezbytné provést podrobnou analýzu odbytu, konkurence, zákazníků, dodavatelů a trhu.

### 3.3.3 Tvorba Balanced Scorecard

Jak zmiňuje Horváth & Partners (2002, s. 60 – 63) výchozími body pro tvorbu BSC jsou:

- určení základní architektury BSC (perspektivy apod.),
- informovaný a motivovaný tým složený z vrcholového managementu,
- jasné postupy a metody (viz 1. fáze),
- zdokumentovaná strategie (viz 2. fáze).

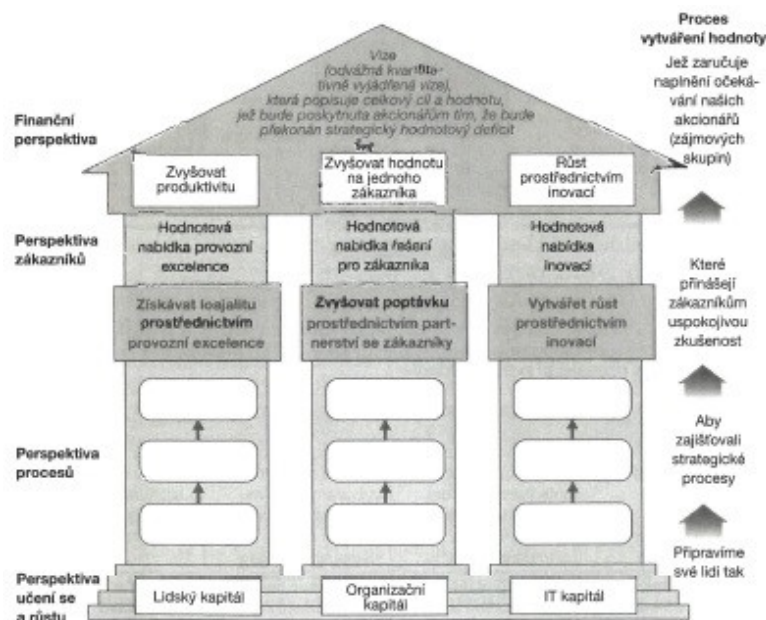
Poté, co je definována struktura BSC probíhají následující kroky:

- konkretizace strategických cílů – tvoří jádro BSC, omezení na maximálně 20 cílů,
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků – výsledkem je zprůhlednění skrytých předpokladů vrcholového managementu o vztazích příčin a následků, kdy na základě těchto vztahů vznikne ze souhrnu strategických cílů koncept, popisující požadované změny a základní zaměření podniku,
- výběr měřítek – měřítko musí řídit jednání příslušných osob ve strategicky žádoucím směru, z měřítek se musí vyčíst míra dosažení formulovaných cílů (konkrétní výstup) a náklady na získání měřítek musí být adekvátní k jejich užitku,
- stanovení cílových hodnot – lze použít benchmarky, výsledky anket zákazníků a zaměstnanců, údaje minulých období či podnikové odhady a cílové hodnoty musí být stanoveny top managementem, jelikož slouží zároveň jako zadání pro jejich vlastní závazky a sjednané cíle,
- odsouhlasení strategických akcí – zvolí se akce a projekty, jenž přispívají k dosažení cílových hodnot.



Pro úspěšnou aplikaci BSC se tvoří tzv. strategická mapa, kdy jsou dle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 197) pro každou ze základních perspektiv volena měřítka, jejich plánované hodnoty a hybatelé, kteří jsou schopni tyto hodnoty měřítek ovlivnit. Ze strategické mapy musí být zřejmé, co je potřeba udělat a kdo je zodpovědný za dosažení požadovaných (plánovaných) hodnot. Správná volba měřítek je podstatná, protože na stanovená měřítka je navázán systém odměňování.

Strategická mapa poskytuje dle Kaplana a Nortona (2010, s. 84) architekturu ke sjednocování strategií a provozních činností jednotlivých jednotek podniku. Stavbu této mapy autoři opírají o strategická témata neboli soubory příbuzných strategických cílů v rámci strategické mapy (Obr. 9).



Obr. 9 Souběžná a doplňující se témata tvořící strategii

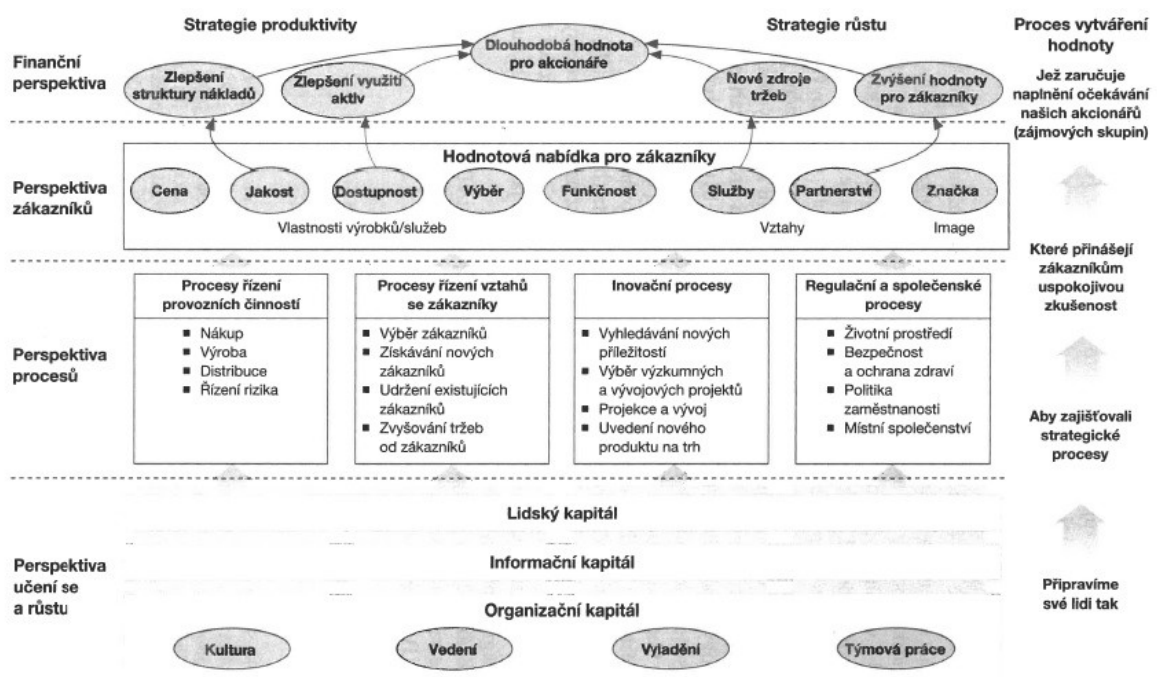
(zdroj: Kaplan a Norton, 2010, s. 84)

Jak uvádí Kaplan a Norton (2010, s. 112) strategická mapa popisuje proces, kterým se vytváří hodnoty pomocí skupiny příčinných vazeb mezi cíli v rámci čtyř základních perspektiv systému BSC, kdy:

- hlavním a nejvyšším cílem podniku je vytvářet dlouhodobou hodnotu pro vlastníky (soukromý sektor) nebo jiné zájmové skupiny (veřejný sektor),
- organizační hodnota je tvořena pomocí naplňování hodnotové nabídky pro zákazníky,

- vnitřní procesy vytváří a poskytují hodnotu, jenž uspokojuje zákazníky a zároveň přispívají k cílům produktivity v rámci finanční perspektivy,
- motorem zlepšování výkonnosti kritických procesů jsou nehmotná aktiva (lidé, technologie a kultura).

Tedy znázornění příčinných vazeb mezi strategickými cíli pomocí mapy strategie představuje východisko pro všechny projekty typu Balanced Scorecard a tato mapa strategie (Obr. 10) popisuje způsob, kterým organizace zamýšlí vytvářet hodnotu pro své zájmové skupiny.



Obr. 10 Mapa strategie

(zdroj: Kaplan a Norton, 2010, s. 113)

### 3.3.4 Řízení procesu rozšíření (roll-out)

Tato fáze dle Horvátha & Partners (2002, s. 63) znamená, že se aplikují postupy tvorby BSC na více organizačních jednotek podniku. Často vede ke zvýšení kvality, jelikož:

- cíle a strategické akce se přenesou z nadřazených jednotek organizace do BSC podřízených jednotek – tzv. vertikální integrace cílů, kdy se zvyšuje pravděpodobnost, že strategických cílů dosáhne nejen celý podnik, ale i jednotlivé obchodní oblasti,

- díky BSC mohou být na horizontální úrovni lépe vzájemně sladěny cíle a strategické akce – tzv. horizontální integrace cílů.

Jak zmiňuje Vysušil (2004, s. 93) u celopodnikového rozšíření existují dvě možnosti: rozšíření shora dolů a rozšíření zdola nahoru, kdy metoda shora dolů je pro zavedení BSC ideální, ale ne vždy možná a musí se začít podvědomí o strategickém řízení šířit pomalu a odspoda.

Proces roll-out se, jak popisuje Horváth & Partners (2002, s. 223 – 224), skládá s následujících sedmi kroků:

- určení struktury rozšíření,
- určení metody pro každou jednotku,
- realizace roll-out,
- odsouhlasení výsledků mezi jednotkami,
- zajištění kvality, zdokumentování výsledků, a pokud je to potřebné, vyhovění požadavkům nadřazené Balanced Scorecard,
- integrace výsledků do systému ujednání o cílech a systému odměňování,
- propojení s controllingem strategických akcí, plánováním a systémem reportingu.

### 3.3.5 Zajištění nepřetržitého používání

K tomu, aby byl splněn důležitý cíl BSC, a to vytvoření organizace s flexibilně se přizpůsobující strategií, je dle Horvátha & Partners (2002, 63 – 65) nutné propojit BSC se stávajícími manažerskými systémy řízení. Pro toto propojení je zapotřebí především:

- controlling, sledující důslednou realizaci strategických akcí stanovených v BSC,
- integrace BSC do strategického a operativního plánování s účelem nepřetržitého přizpůsobování nové strategie a přesného převedení operativních a strategických cílů do ročních plánů a rozpočtů,
- začlenění do systému reportingu pro průběžné sledování dosahování cílů,
- začlenění do systému řízení lidských zdrojů, jenž slouží k zakotvení operativních a strategických akcí do dohodnutých osobních cílů.

Po ukončení této poslední fáze se BSC stává koncepcí řízení, nejen tedy nástrojem k měření.

### 3.4 Výhody a nevýhody BSC

Dle Wagnera (2009, s. 233) spočívá přínos konceptu Balanced Scorecard v prostoru pro sebereflexi u manažerů. Nabízí jim náměty k řešení, které mohou pro svůj podnik rozvíjet v době, kdy pocítí výzvu svůj přístup k výkonnosti zdokonalit.

Jak uvádí autoři konceptu BSC Kaplan a Norton (2007, s. 28) vyplňuje tato metoda mezeru ve většině manažerských systémů, tedy nepřítomnost systematického procesu implementace a získání zpětné vazby, které se týká strategie. Pokud jsou manažerské procesy založené na BSC, umožňují zaměřit se na realizaci dlouhodobé strategie. A tímto se BSC stává základem řízení podniků informačního věku.

Metoda BSC vyrovnaně převádí misi a vizi do cílů a jejich metrik s tím, aby celkově a provázaně (na základě principu příčina – důsledek) postihovaly jednotlivé oblasti podniku a také všechny základní oblasti předpokladů (Učeň, 2008, s. 32).

Pavelková a Knápková (2012, s. 200) označují metodu BSC jako významný komunikační nástroj, umožňující a podporující komunikaci napříč jednotlivými úseky podnikatelských činností, kdy perspektivy BSC mohou zajistit vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli společnosti.

Omezení BSC dle Vysušila (2004, s. 70 – 73) spočívá nejen v chybějících měřítkách, ale také ve vyváženosti u již stanovených měřítek, kdy je nutné, aby nepřevažovala finanční měřítko nad nefinančními. Dalším negativem se stává neschopnost uskutečnění vize a strategie. Také může nastat problém v případě, kdy jednotlivé úseky společnosti sledují pouze své vlastní zájmy a jejich různost způsobuje značné potíže v řízení podniku, které vyžaduje existenci zpětné vazby.

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část diplomové práce zpracovává literární rešerši řešené problematiky výkonnosti podniku. Jelikož klasické ukazatele výkonnosti podniku jsou založeny hlavně na účetním výsledku hospodaření, tedy na účetních údajích, které nezohledňují vliv inflace, riziko, časovou hodnotu peněz, neporovnávají se s náklady obětované příležitosti a také neberou v úvahu veškeré náklady na investovaný kapitál, je potřeba najít ukazatele, které by podporovali řízení hodnoty a akceptovali tvorbu hodnoty pro vlastníky jako nejvyšší cíl podniku.

Ke správnému nastavení splnitelných cílů využíváme strategickou analýzu, jenž je klíčovou činností strategického řízení a zahrnuje podrobné zkoumání či hodnocení vnějšího prostředí společnosti (např. prostředí politické, sociální, ekonomické a technologické) a prostředí společnosti vnitřního (hodnocení portfolia, analýzy hodnotových řetězců, klíčových kompetencí, zainteresovaných stran), jelikož podnik musí znát svoji pozici v prostředí, které ho obklopuje k tomu, aby předvídal změny a na tyto změny včas reagoval.

V současnosti existuje řada metod, nástrojů, přístupů apod., zabývajících se hodnocením výkonnosti, kdy k nejvíce rozšířeným konceptům patří metoda Balanced Scorecard, podporující výkonnost podnikových procesů a hodnotové pojetí výkonnosti z pohledu stran, které jsou s podnikem spjaty (vlastníci neboli stakeholders, zákazníci, zaměstnanci), kdy BSC můžeme definovat jako univerzální nástroj řízení pro důsledné sladění akcí skupiny lidí (např. organizací, společností, oblastí, projektových skupin) ke společnému cíli.

BSC poskytuje manažerům prostředky k hodnocení aspektů, které vyplývají z činnosti podniku a jeho ekonomického prostředí, kdy umožňuje sledovat nejen finanční výsledky, ale i schopnost zajišťování a získávání nehmotných aktiv potřebných k budoucímu růstu. A právě této metodě a její implementaci do podniku se věnuji v následující praktické části.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Obchodní firma:	<b>VHS Břeclav s.r.o.</b>
Sídlo:	Břeclav, Lidická 3460/132, PSČ 690 03
Identifikační číslo:	<b>423 24 149</b>
Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu do OR:	6. září 1991
Spisová značka:	C 2318 vedená u Krajského soudu v Brně
Základní kapitál:	13 000 000 Kč (splaceno 100 %)
Společník:	AF GROUP a.s.

Společnost VHS Břeclav s.r.o. (dále také „VHS Břeclav“, popř. „VHS“) se již více než 70 let specializuje na budování objektů inženýrské, vodohospodářské, komunikační, ekologické, průmyslové a pozemní výstavby zejména v Jihomoravském kraji. Se svými zkušenostmi je schopna realizovat i náročné investiční celky.

Mezi nejdůležitější historické milníky podniku patří následující léta:

- 1950 – založení společnosti Vodohospodářské stavby Brno (stavební správa Břeclav),
- 1962 – vybudování areálu strojně dopravního střediska a skladů,
- 1992 – transformace společnosti na IMOS Brno,
- 1999 – transformace na současnou firmu VHS Břeclav, nákup pískovny, první certifikace ISO,
- 2017 – změna vlastníka (VHS EU), zahájení spolupráce se společností Stavební firma PLUS,
- 2018 – zahájení činnosti výrobního střediska ve Veselí nad Moravou,
- 2020 – rekonstrukce administrativní budovy a změna sídla společnosti,
- 2021 – změna vlastníka (AF GROUP a.s.).

Stěžejní činností VHS je výstavba a rekonstrukce vodovodů, kanalizací a čistíren odpadních vod. Nedílnou součástí je také výstavba a rekonstrukce vodojemů, úpraven vod, čerpacích stanic, požárních nádrží, objektů protipovodňové ochrany, staveb na tocích, ekologických

staveb a objektů, rekonstrukce a sanace vodohospodářských staveb a pozemních objektů, výstavba pozemních komunikací a zpevněných ploch včetně podkladních konstrukcí, výstavba průmyslových objektů (haly a různé provozní objekty), infrastruktury podzemních sítí pro pozemní a průmyslové objekty, objektů pozemní výstavby pro bydlení a služby a staveb pro sportovní účely.

Tradiční hodnoty společnosti zůstávají po celou dobu její existence neměnné: kvalita práce, minimum nedodělků, úspěšnost v certifikaci systému kvality, environmentu a bezpečnosti práce dle mezinárodních norem ISO 9001:2016, 14001:2016 a OHSAS 18001:2008. Tyto normy zaručují investorům vysokou úroveň kvality poskytovaných služeb, ochrany životního prostředí a bezpečnosti zdraví při práci pro všechny zaměstnance.

Podnik disponuje vybavením a komplexní technikou pro celé portfolio činností, které provádí. Ať už se jedná o dopravní prostředky, stroje pro zemní práce (nakladače, dozery, rypadla, hutnicí techniku), vybavení pro betonářské práce (bednicí systémy, vibrační techniku) nebo o zdvíhací techniku (hydraulické ruky, jeřáby), pažící systémy, pojízdné díly, svařovací techniku a techniku pro vozovky (finišer, grader, vály, silniční fréza).

Společnost VHS Břeclav se zabývá především inženýrským stavitelstvím – dle klasifikace CZ-NACE oblast 42 Inženýrské stavitelství, konkrétněji 42.2 Výstavba inženýrských sítí, kdy produkce inženýrského stavitelství je převážně financována z veřejných zdrojů a navázána na příjmy z EU.

## 5.1 Předmět činnosti

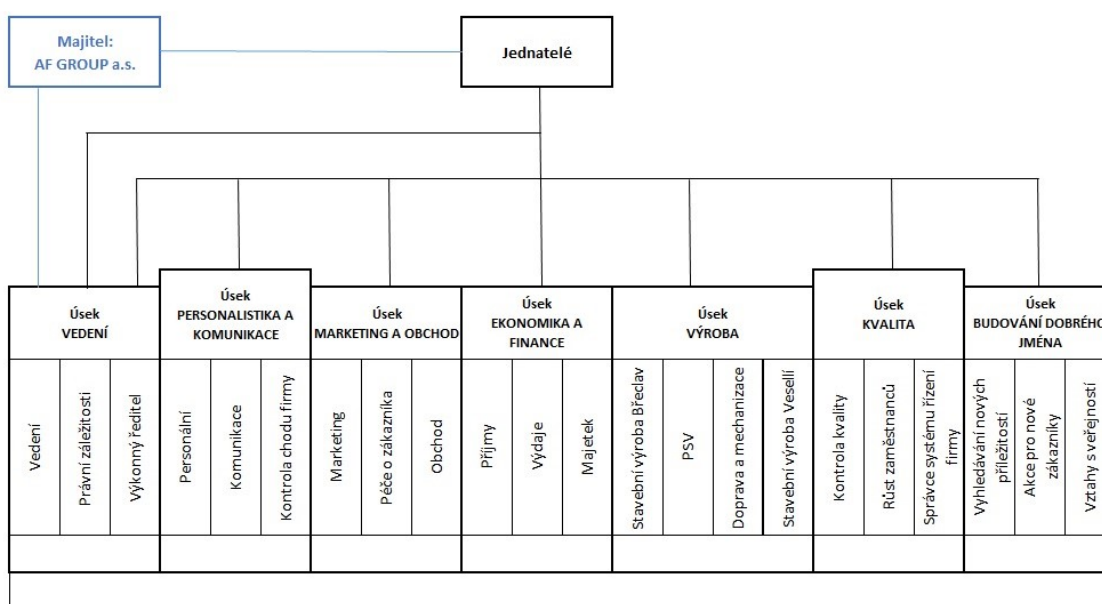
Předmětem podnikání společnosti je:

- provádění staveb, jejich změn a odstraňování,
- projektová činnost ve výstavbě,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- opravy silniční vozidel,
- činnost prováděná hornickým způsobem,
- montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení,
- silniční motorová doprava – nákladní,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.



## 5.2 Organizační struktura společnosti

Klasická organizační struktura společnosti byla po změně nového vlastníka nahrazena povelovými liniemi (Obr. 11). Tyto znázorňují jednotlivé hierarchické úrovně a oblasti fungování podniku. Statutárním orgánem jsou jednatelé, kdy jménem společnosti jedná každý jednatel samostatně, s výjimkou právních jednání směřujících ke zcizování, zatěžování a nabývání nemovitostí a podílů, kdy jednají oba jednatelé společně. Za jednotlivé úseky zodpovídají jejich vedoucí.



Obr. 11 Povelové linie

(zdroj: Interní materiály společnosti)

## 5.3 Struktura zaměstnanců a vývoj jejich počtu

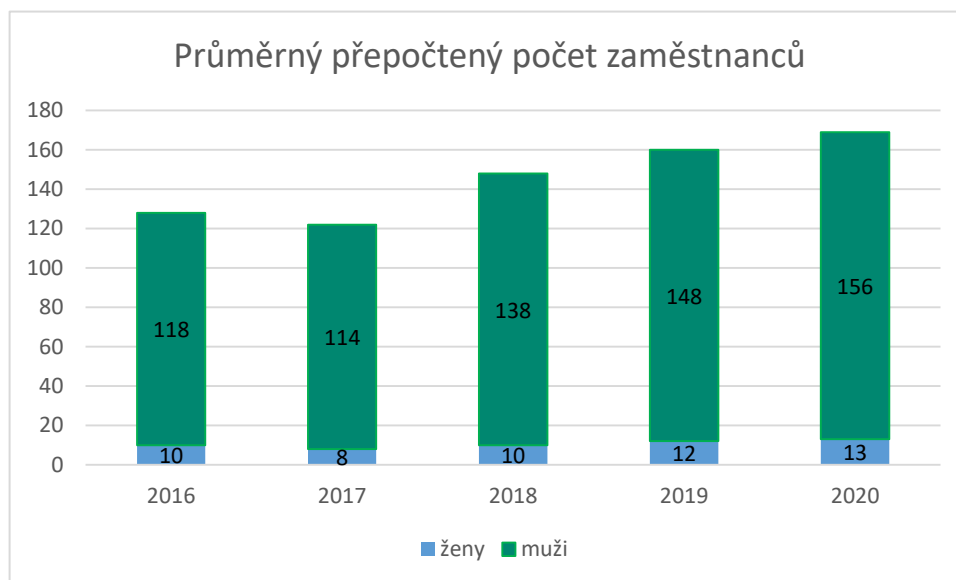
Společnost pečlivě vybírá své nové pracovníky. Profesionální řady se postupně rozrůstají o nové zaměstnance z oblasti THZ i dělnických profesí s cílem do budoucna rozšířit kolektiv o kvalitní perspektivní pracovníky tak, aby podnik co nejlépe uspokojil požadavky investora.

V současné době (k 31. 3. 2021) firma zaměstnává 176 pracovníků. Jejich počet postupně narůstá, jak je patrné z níže uvedené tabulky a grafu. 20 % navýšení zaměstnanců v roce 2018 souvisí s rozšířením činnosti i na oblast Veselí nad Moravou. Počet žen, pracujících ve společnosti je víceméně stabilní a jeho výše souvisí s oborem podnikání, kdy ve stavebnictví převažují muži.

Tab. 1 Průměrný evidenční stav zaměstnanců

(zdroj: Vlastní zpracování)

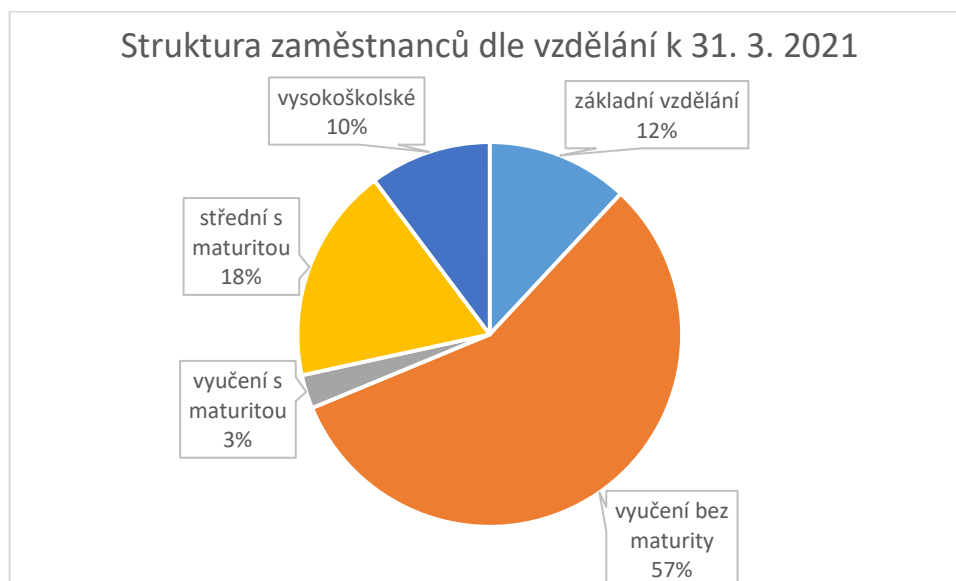
	2016	2017	2018	2019	2020
Průměrný přepočtený počet zaměstnanců	128	122	148	160	169



Obr. 12 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců

(zdroj: Vlastní zpracování)

Pravidelná každoroční školení rozšiřuje firma o možnost prohlubování kvality zaměstnanců získáváním odborných zkoušek (obsluha motorových vozíků, jeřábnické, svářečské zkoušky atd.) a dále umožněním studia k prohloubení kvalifikace.



Obr. 13 Struktura zaměstnanců dle vzdělání

(zdroj: Vlastní zpracování)

## 6 STRATEGICKÁ ANALÝZA VNĚJŠÍHO A VNITŘNÍHO PROSTŘEDÍ

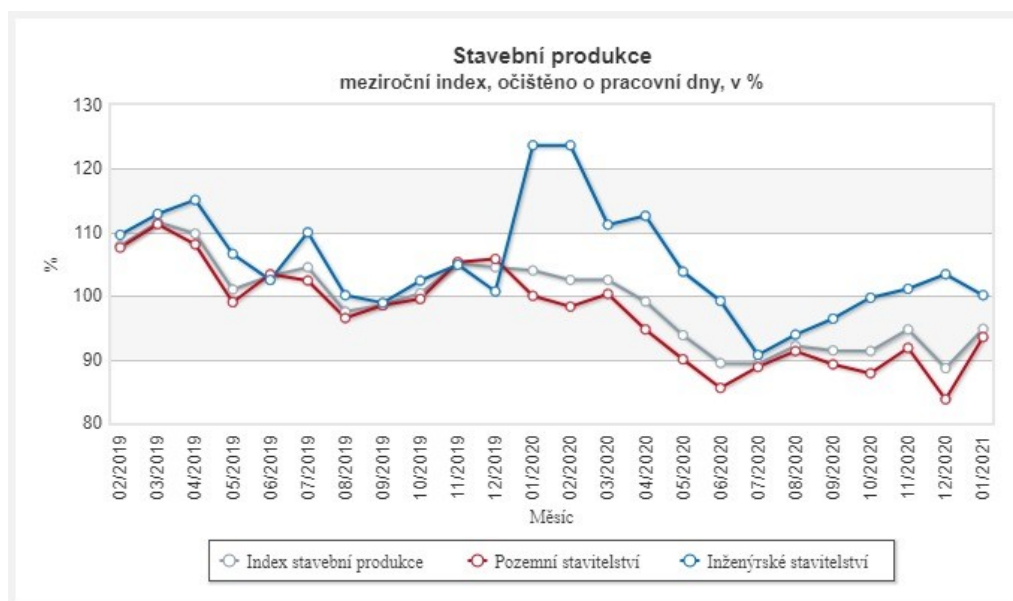
### 6.1 Charakteristika odvětví

Stavebnictví CZ-NACE F patří v České republice mezi klíčové odvětví a je považováno za jeden z důležitých indikátorů vývoje ekonomiky.

V současnosti Českou republiku však zasáhla celosvětová pandemie koronaviru SARS-CoV-2, způsobující onemocnění Covid-19 (dále také „pandemie“), a to opakovanými karanténami a nouzovými stavy. Uzavírají se provozovny služeb a továren. U stavebnictví se naštěstí pracuje bez výrazného přerušení s podřízením činnosti k požadovaným podmínkám a nařízením vlády.

Jak již bylo zmíněno, společnost VHS Břeclav řadíme mezi stavební společnosti, zabývající se především inženýrským stavitelstvím – podle klasifikace CZ-NACE do oblasti 42 Inženýrské stavitelství, konkrétně 42.2 Výstavba inženýrských sítí.

V této oblasti stavebnictví je produkce inženýrského stavitelství převážně financována z veřejných zdrojů a navázána na příjmy z EU. V roce 2020 s ohledem na pandemii koronaviru SARS-CoV-2 inženýrské stavebnictví rostlo jen mírně a při výrazném poklesu stavitelství pozemního se celkové stavebnictví nemohlo udržet v kladných číslech (viz Obr. 14).



Obr. 14 Vývoj stavební produkce

(zdroj: <https://www.czso.cz/csu/czso/stavebnictvi>)

Důležitou otázkou pro nadcházející vývoj této oblasti stavitelství tedy bude, kolik stát v blízké budoucnosti investuje vzhledem k ekonomickým škodám způsobených pandemií, kdy bude záležet i na celkovém objemu čerpání dotací z EU v následujících letech.

## 6.2 PEST analýza

PEST analýza je nedílnou součástí analýzy vnějšího prostředí, kdy výstupem má být identifikace příležitostí a hrozeb, a to vzhledem k tomu, že předmětem této analýzy je celá společnost (politika, ekonomika, sociální a technologické faktory) a podnik musí tyto faktory brát takové, jaké jsou, jelikož je nemůže ovlivnit.

### 6.2.1 Politicko-právní faktory

Současná vláda v ČR tvoří koalici stran ANO 2011 a České strany sociálně demokratické (ČSSD). Nyní v boji s pandemií řeší především její dopady na společnost. Navrhuje a prosazuje změny, které by je měly zmírnit. Výsledkem jsou nařízení a změny v zákonech, které mají často zásadní důsledky na chod podniků (nouzové stavy, testování, kompenzace a dotace pro postižené pandemií aj.).

Rokem 2021 se také mění řada zákonů, ovlivňujících samotný chod firem a upravujících např. pravidla pro rozdělování zisku, uchovávání zápisů z jednání nejvyššího orgánu, stravenkový paušál, zrušení superhrubé mzdy, limity pro dlouhodobý majetek, zrušení daňových odpisů u nehmotného majetku, mimořádné odpisy, zpětné uplatnění daňové ztráty, dovolenou, navýšení minimální mzdy (tím i zaručené), změnu sazeb daně silniční u nákladních automobilů (již od 1. 7. 2020), změny v dani z nemovitých věcí (koeficienty, druhy pozemků), zrušení daně z nabytí nemovitostí aj.

Pro exportní a importní české firmy jako součást Evropské unie představuje největší změnu dohoda o budoucích vztazích mezi Evropskou unií a Velkou Británií, která souvisí z tzv. „Brexitem“, tedy výstupem Spojeného království z EU. Dohoda o obchodu a spolupráci mezi EU a UK odstraňuje cla a kvóty, ale je nutné dodržovat nové celní procedury a hlášení a zvýší se tak administrativa.

V říjnu 2021 proběhnou parlamentní volby, které rozhodnou o směřování země na další čtyři roky. Země poznamenaná pandemií, zadlužeností, předpovídanou krizí. Dá se tedy očekávat, že nová vláda nastaví tvrdá opatření, mířící k pozvednutí ekonomiky.

### 6.2.2 Ekonomické faktory

Postavení stavebnictví v ekonomice a změny pozice v čase lze charakterizovat podílem na hrubé přidané hodnotě (HPH), kdy se v letech 2008 až 2010 (v době první fáze recese) podíl HPH zvyšoval na úkor ostatních odvětví ekonomiky. V roce 2010 začal podíl stavebnictví klesat a s výjimkou roku 2015 se snižoval až do roku 2016. Především v roce 2015 bylo stavebnictví taženo dotacemi z evropských fondů. V roce 2018 se po několik letech klesání stavebnictví dočkalo zvýšení jeho podílu na HPH, kdy v žádném odvětví průmyslu, obchodu a vybraných služeb nerostla HPH v absolutních číslech tak rychle jak ve stavebnictví. Podíl stavebnictví na HPH celé ekonomiky se dlouhodobě pohyboval mezi 5 % - 7 %. V současnosti se očekává výrazný pokles produkce, a to s nejvýznamnějším podílem pandemie, nejen ve stavebnictví.

Dalším ukazatelem charakterizujícím postavení stavebnictví je zaměstnanost v tomto odvětví, která se až do roku 2010 zvyšovala. Od té doby však zaměstnanost klesala až do roku 2016 a pozice stavebnictví na zaměstnanosti celé ekonomiky oslabil. Průměrný evidenční počet zaměstnanců se v roce 2016 snížil o 2,5 %. V roce 2018 se zvýšení hodnoty produkce i hrubé přidané hodnoty projevilo ve vyšším počtu zaměstnaných osob, i když růst byl jen mírný vzhledem k nedostatečnému počtu pracovních sil na trhu. V důsledku vyššího poklesu stavební produkce než zaměstnanosti klesla produktivita práce v roce 2020 o 7,1 %, s čímž souvisel i pokles reálných mezd o 2,7 %. Tímto tedy jednotkové mzdové náklady vzhledem k vyššímu poklesu produktivity než reálných mezd vzrostly. I z důvodu přijatých proti pandemických opatřeních poklesl počet zaměstnanců ve stavebnictví o 1,4 % (především z řad zahraničních pracovníků). Při očekávaném poklesu celé ekonomiky a z toho plynoucím růstu nezaměstnanosti se ale předpokládá, že současný nedostatek pracovní síly bude odsunut do pozadí.

Stavební výroba se v roce 2016 po dvou letech růstu vrátila zpět do záporných čísel. Klesla meziročně reálně o 5,9 % (ve stálých cenách), a to především z důvodu nepřipravenosti nových projektů a vyšší srovnávací základny roku 2015, kdy intenzivní výstavba byla vedena snahou o vyčerpání dotací z fondů EU. Podíl produkce stavebnictví na celé ekonomice se v roce 2018 zvýšil a to na 7,1 % (meziroční nárůst o 0,4 %). V inženýrském stavitelství produkce k lednu 2021 meziročně vzrostla o mírných 0,1 %. Oproti tomu v pozemním stavitelství klesla o 6,5 %. Celkově se propadla o 5,2 %. Nedostatečná poptávka představovala hlavní růstovou bariéru pro celou čtvrtinu stavebních podniků, které ještě více sužoval nedostatek zaměstnanců.

Jelikož společnost neobchoduje se zahraničím, změny kurzů a komplikace v přeshraničním pohybu se jí nedotýkají.

Výhled ve stavební produkci značí převahu pesimistických očekávání, vše ale bude záležet na vývoji a „nakopnutí“ ekonomiky po odeznění pandemie.

### 6.2.3 Sociální a demografické faktory

Dle zdrojů Ministerstva vnitra činil počet obyvatel v ČR 10 273 937 k 1. 1. 2021, z toho v produktivním věku 15-64 let se nachází zhruba 65 %. Podíl nezaměstnanosti k počátku roku činil cca 4 %, v mezinárodním srovnání má ČR nejnižší nezaměstnanost z celé EU. Toto je způsobeno především různými programy k podpoře udržení stávajících pracovních míst v době pandemie.

Stavebnictví se dlouhodobě potýká s nedostatkem pracovních sil. Zruční a kvalifikovaní řemeslníci se postupně vytrácejí z trhu práce. Při hledání nových zaměstnanců je jako největší barikáda vnímána nedostatečná kvalifikace, související se vzděláváním a odbornou přípravou. Svaz podnikatelů ve stavebnictví poukazuje na potřebu nezbytné formulace cíle oborů vzdělávání s výučním listem s ohledem na požadavky trhu práce, kdy v této oblasti je základním společenským zadáním výchova zručných řemeslníků, kterých je nyní velký nedostatek. Jedná se i o spolupráci škol se stavebními podniky v oblasti odborných výcviků. U maturitních oborů a vysokých škol apeluje na zvýšení požadavků na odbornost pro výkon stavebního řemesla. Firmy velmi těžce odhadují budoucí míru produktivity zaměstnanců. Tito jsou navíc velmi často laxní a neochotní se učit, což představuje barikády ve vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem.

Na základě údajů statistiky národních účtů vynaložil sektor domácností v 1. – 3. čtvrtletí 2020 1 951,6 mld. Kč na výdaje spojené s individuální spotřebou, tj. o 1,1 % (21,2 mld. Kč) méně než o rok dříve. Domácnosti tak, po zohlednění cenové inflace, nakoupily zboží a služeb reálně o cca 83,6 mld. Kč méně než před rokem. V době pandemie v souvislosti s propadem ekonomiky míra úspor domácností činila dle ČSÚ za prvních devět měsíců minulého roku 16,5 % a byla tak vyšší oproti stejnému období roku 2019 o 4,8 %.

### 6.2.4 Technologické faktory

V posledních letech se ve stavebnictví využívá řada nových technologií výstavby a materiálů. Na ekologii, snižování energetické náročnosti a obnovitelné zdroje jsou kladeny vysoké nároky. K rozvoji vývoje a výzkumu lze využít různých dotačních programů.

Firmy se prezentují prostřednictvím internetové sítě a na sítích sociálních. Správně nastavená marketingová strategie umožňuje získávání nových zákazníků. Intranet ve společnosti zrychluje sdílení informací.

V současnosti se ve stavebnictví diskutuje o digitalizaci. Metoda BIM (Building Information Modelling) znázorňuje informační modelování staveb jako proces vytváření, užití a správy dat o stavbě během jejího životního cyklu. Jedná se o propojení veřejné správy (správní řízení na stavebních úřadech, archivace dat na úřadech) se samotnou realizací stavby (od prvních záměrů zadavatele přes přípravu projektové dokumentace a její realizaci až po správu již hotové stavby). Jedná se v podstatě o kopii reálné stavby ve virtuálním prostoru a modelování stavby nekončí její kolaudací. Rok 2020 měl být v digitalizaci rokem přelomových, ale i zde se projevila pandemie onemocnění Covid-19. Praktická digitalizace usnadní procesy v organizaci, přinese benefity zaměstnancům a zvýší zisk.

### **6.3 Porterův model pěti sil**

Porterův pětifaktorový model konkurenčního prostředí vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví (na určitém trhu) je určována především působením pěti základních činitelů: vyjednávací silou zákazníků, vyjednávací silou dodavatelů, hrozbou vstupu nových konkurentů, hrozbou substitutů a rivalitou firem působících na daném trhu.

#### **6.3.1 Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost se uchází o zakázky zejména v Jihomoravském kraji. Se zaměřením převážně na inženýrskou činnost se jedná z velké části o zakázky zadávané veřejným sektorem. U těchto zakázek je při hodnocení nabídek rozhodujícím kritériem především nabídková cena, kdy rozsah a realizace jsou předem známy pro všechny soutěžící. Tímto vyvstává problém tlaku ze strany investora na cenu a kvalitu. Firmy jsou nuceny k naplnění své kapacity snižovat marže, někdy jít i do rizika ztráty. Z tohoto důvodu v současnosti vybraná společnost rozšiřuje své portfolio činnosti i na pozemní stavitelství, kdy soukromý sektor neupřednostňuje primárně cenu na úkor kvality, času a referencí.

Závěr – vyjednávací síla zákazníků je značná, rozhodující je cena.

### 6.3.2 Vyjednávací síla dodavatelů

Na trhu stavebních materiálů a technologií převyšuje nabídka nad poptávkou, což umožňuje vysokou konkurenci mezi dodavateli. Společnost už při tvorbě nabídek a dále při realizaci svých zakázek oslovuje řadu dodavatelů, kdy mnozí z nich nabízejí maržový systém bonusů z realizovaného obrátu dodávek materiálů. Hlavním kritériem výběru je cena materiálu a subdodávek. Dalšími kritérii pro výběr jsou kvalita, termíny dodávek, reference a dosavadní spolupráce. Velká vyjednávací síla u dodavatelů je v případě vysoce diferencovaných materiálů (např. pro speciální vlastnosti) a subdodávek (např. u specifických technologií), kdy nelze snadno přejít ke konkurenci právě pro omezené množství těchto dodavatelů.

Závěr – vyjednávací síla u dodavatelů je nízká, pokud se nejedná o speciální materiály, práce a technologie.

### 6.3.3 Hrozba vstupu nových konkurentů

Malí začínající konkurenti mají v oblasti inženýrského stavitelství menší šanci na prosazení se. Vstup na tento trh je kapitálově náročný. Je potřeba dopravních a mechanizačních prostředků, kvalifikované a specializované pracovní síly hlavně na technických pozicích, které se v současnosti nedostává. Na trhu nyní působí množství velkých podniků s dlouholetou tradicí a vybudovaným jménem, které využívají úspory z rozsahu výroby (dokáží vyrábět levněji než začínající firma s malým objemem produkce). K těmto firmám patří i analyzovaná společnost se svými více jak 70-ti letými zkušenostmi.

Hrozba konkurence tedy existuje spíše od stávajících společností, které relativně rychle mohou změnit teritorium svého působení nebo přizpůsobit své zaměření na inženýrské stavitelství.

Závěr – hrozba vstupu nových konkurentů je střední.

### 6.3.4 Hrozba substitutů

Stavebnictví je trhem substitutů. Výběr materiálů je vysoký, náklady na přechod k jiným substitutům jsou nízké. Jejich ceny se spíše snižují a užité vlastnosti zlepšují. U subdodavatelských prací (pokud se nejedná o specializované práce) lze vybírat mezi velmi firmami. Potencionální výhodou se může stát vývoj nových technologií a postupů.

Závěr – hrozba substitutů je vysoká.



### 6.3.5 Rivalita firem působících na daném trhu

V odvětví je velký počet konkurentů hlavně u pozemního stavitelství. Zde je jejich konkurenceschopnost přibližně stejná a tím jejich rivalita roste. U stavitelství inženýrského mají v regionu na trhu opakující se dominantní postavení stále stejné společnosti, které mezi sebou konkurují hlavně v ceně. Ziskovost odvětví je nižší, působí zde sezónní vlivy a konkurenti sledují strategii přežití.

Závěr – rivalita firem u stavebnictví pozemního je vysoká, u inženýrského spíše střední.

## 6.4 Finanční analýza

Součástí strategické analýzy je i analýza finanční. Ta vychází z účetních výkazů, které jsou uvedeny v přílohách P I a P IV. Přílohy P II, P III a P V obsahují tabulky k analýze majetkové a finanční struktury a k analýze výnosů a nákladů.

Jelikož firma účtuje v hospodářském roce (HR), začínajícím k 1. 4. a končícím k 31. 3. následujícího roku, jsou data použita v této analýze rozlišena následovně:

- rok 2016 – účetní závěrka k 31. 3. 2017,
- rok 2017 – účetní závěrka k 31. 3. 2018,
- rok 2018 – účetní závěrka k 31. 3. 2019,
- rok 2019 – účetní závěrka k 31. 3. 2020.

Pro lepší interpretaci výsledků společnosti je provedeno srovnání s odvětvím, a to s využitím dat z internetových stránek Ministerstva průmyslu a obchodu.

### 6.4.1 Analýza majetkové struktury

Celková výše aktiv společnosti byla do roku 2018 mírně rostoucí, zhruba 90 mil. Kč. Oproti tomu v HR 2019 aktiva narostla vzhledem k předcházejícímu období o 66 %.

V dlouhodobém majetku se projeví zálohy na rekonstrukci administrativní budovy a autodílen ve výši 17,5 mil. Kč a investice do hmotných movitých věcí (převážně vozového a strojového parku).

Z pohledu skladby majetku dále poklesl podíl oběžných aktiv z cca 90 % na 80 %.

Nejvýznamnější položku oběžných aktiv tvoří neměnně krátkodobé pohledávky (krátkodobé pohledávky z obchodních vztahů se zvýšily v HR 2019 oproti HR 2018 o 210 %, což souvisí

se zvýšením tržeb z hlavní činnosti a také vzrostly jiné pohledávky – zápůjčka 15,3 mil. Kč). Dále se u pohledávek z obchodních vztahů navýšila lhůta splatnosti.

Zásoby tvoří malou část oběžného majetku okolo 8 %. Skládají se z materiálu a z nedokončené výroby. Materiál je nakupován konkrétně na danou stavbu, a to převážně tak, aby se hned spotřeboval a netvořily se zásoby na skladě stavebního materiálu. Nedokončenou výrobu tvoří rozpracované a nevyfakturované práce.

Peněžní prostředky se v HR 2019 snížily na polovinu oproti předcházejícímu HR a tvoří cca 12 % oběžných aktiv.

Krátkodobý finanční majetek firma nevlastní.

Co se týká vývoje v odvětví, je základní skladba aktiv dlouhodobě stejná (aktiva jsou tvořena z 20 % dlouhodobým majetkem a z 80 % oběžnými aktivy). U analyzované společnosti došlo oproti odvětví k výrazným investicím a v oběžném majetku u odvětví také převažují pohledávky.

#### **6.4.2 Analýza finanční struktury**

Ztráta HR 2016 byla dle výroční zprávy zapříčiněna hlavně poklesem vypisování veřejných zakázek v oblasti inženýrského a dopravního stavitelství, kdy výběrová řízení na zakázky většího charakteru nebyly a soutěžilo se na malých a často velmi cenově podhodnocených zakázkách. Tato ztráta byla uhrazena ze zisku minulých let. V HR 2018 se snížil VH minulých let (byly vyplaceny dividendy) a výrazně narostl VH běžného období, tento byl způsoben hlavně prodejem pozemku, nesouvisel tedy zcela s hlavní činností společnosti.

Do HR 2018 byl majetek společnosti pořízen převážně z vlastního kapitálu. K obratu došlo v HR 2019, kdy nejenže poklesl VH běžného období o 58 % (jak již bylo zmíněno VH běžného období v HR 2018 byl ovlivněn prodejem pozemku), ale zároveň vzrostly o více jak trojnásobek krátkodobé závazky (dle Přílohy k účetní závěrce k 31. 3. 2020 se však jedná o závazky ve lhůtě splatnosti, tedy firma nemá problémy se svou platební morálkou), nárůst je zapříčiněn zvýšením výkonu firmy a také výrazným využíváním subdodavatelských prací. Společnost využila ke svému financování taktéž úvěru od bankovní instituce.

Tím, že společnost ke svému financování začíná využít více cizích zdrojů, přibližuje se tím situaci v odvětví, kdy zde nadpoloviční většinu finanční struktury tvoří právě cizí zdroje. Z těchto, stejně jako u společnosti, jsou největší položkou krátkodobé závazky z obchodních vztahů (taktéž vzrostly, a to na 45 % z celkových pasiv).

### 6.4.3 Analýza výnosů a nákladů

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že společnost VHS Břeclav je výrobní společností a 99 % z celkových výnosů tedy tvoří tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Rozdíl v roce 2018, kdy tyto tržby tvoří o 11 % méně než v letech předcházejících, je způsobem již zmiňovaným prodejem pozemku.

Pozitivním hlediskem je nárůst celkových výkonů společnosti o 55 %. Společnost rozšířila portfolio své činnosti i na oblast pozemní výstavby, a to nejen na území Břeclavska, ale také Veselska. Podařilo se tím získat více zakázek. Naproti tomu celkové výnosy u odvětví se téměř nezměnily (nárůst o 2 %).

Vývoj nákladů společnosti kopíruje vývoj výnosů. V HR 2017 dochází k nárůstu nákladů a stejně tak i HR 2018 a 2019 mají podobnou tendenci jako je u výnosů.

Nejvyšší zastoupení z hlediska nákladů má výkonová spotřeba, což je pro výrobní podnik charakteristické. Podíl výkonové spotřeby je v analyzovaných letech 2016 – 2018 na úrovni 61 – 66 %, což je nižší než v případě odvětví. V HR 2019 se výkonová spotřeba zvýšila o 82 % oproti roku předcházejícímu, kdy největší položku tvoří náklady na služby, které jsou specifické právě u pozemní výstavby, prováděné ve velké míře subdodavatelskými pracemi. A procentuální výše výkonové spotřeby u společnosti se tedy přibližuje odvětví.

Podíl osobních nákladů na celkových nákladech se postupně se snižuje, což je zapříčiněno částečně zvýšením přidané hodnoty na zaměstnance, tedy větší produktivitou práce a především již výše zmiňovaným podílem subdodavatelských prací ve službách. I zde se společnost přibližuje k hodnotám odvětví.

### 6.4.4 Analýza přidané hodnoty a výsledku hospodaření

Od HR 2016 dochází k nárůstu přidané hodnoty. Tento trend odpovídá vývoji VH v příslušných letech, kdy v HR 2016 firma dosáhla ztráty a následně se opět dostala do zisku (Tab. 2) – v HR 2018 převážně díky prodeji pozemku.

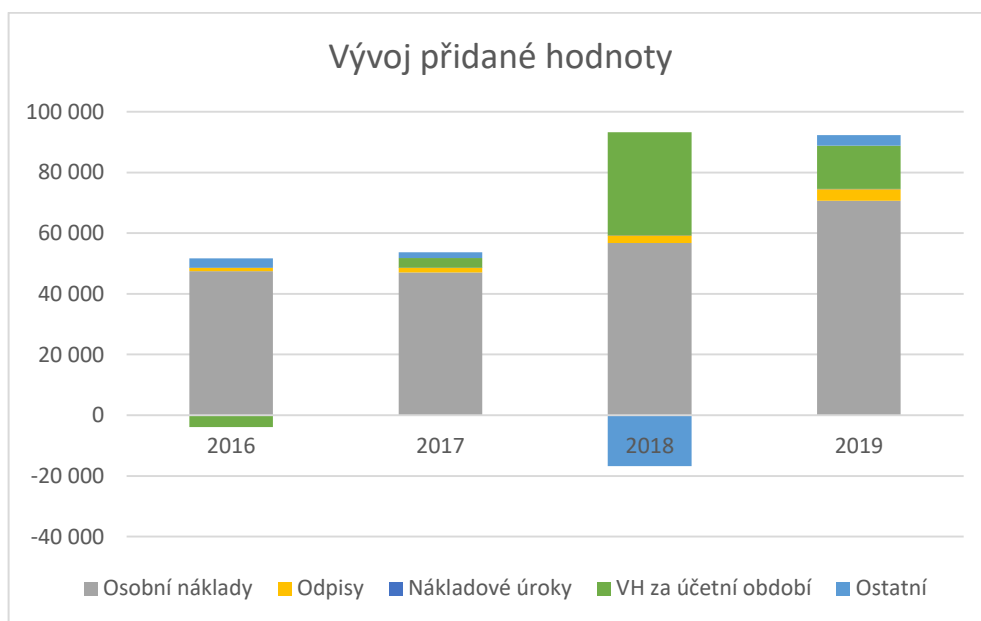
Posuny se týkají především provozní činnosti společnosti. Finanční výnosy se skládají zejména z úroků za zápůjčku a dále nepatrných finančních výnosů, způsobených kurzovými zisky. Finanční náklady tvoří hlavně poplatky za poskytnutí bankovních záruk (jistiny do soutěží, záruky po dobu realizace zakázky a po dobu záruky), kurzové ztráty, bankovní poplatky a od HR 2019 úroky z úvěru.

Tab. 2 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření (ekonomické pojetí)

(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Osobní náklady	47 496	47 033	56 747	70 631
Odpisy	1 123	1 551	2 491	3 882
Nákladové úroky	18	7	55	112
VH za účetní období	-3 939	3 194	33 934	14 226
Ostatní	3 080	1 931	-16 738	3 439
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>47 778</b>	<b>53 716</b>	<b>76 489</b>	<b>92 290</b>
Provozní VH	-3 334	3 371	42 374	17 922
Finanční VH	-599	-582	-461	-154
EBT	-3 933	2 789	41 913	17 768
Daň z příjmů	6	-405	7 979	3 542
<b>VH za účetní období</b>	<b>-3 939</b>	<b>3 194</b>	<b>33 934</b>	<b>14 226</b>
EBT	-3 933	2 789	41 913	17 768
EBIT	-3 915	2 796	41 968	17 880
EBITDA	-2 792	4 347	44 459	21 762

Nejvýznamněji se na přidaného hodnotě podílejí osobní náklady (Obr. 15). V HR 2018 VH, který ovšem zcela nesouvisí s hlavní činností podniku (prodej pozemku) a podíl VH dále postupně narůstá. Ostatní položky jsou minimální.



Obr. 15 Vývoj přidané hodnoty

(zdroj: Vlastní zpracování)

Z účetního hlediska je skladba přidané hodnoty ovlivněna vývojem tržeb. Výkonová spotřeba kopíruje tento trend – tedy průběžně roste (Tab. 3).

Tab. 3 Vývoj přidané hodnoty (účetní pojetí)

(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	143 033	164 213	220 573	341 153
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Výkonová spotřeba	91 345	110 167	142 734	259 873
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 910	330	1 350	-11 010
Aktivace	0	0	0	0
<b>PŘIDANÁ HODNOTA</b>	<b>47 778</b>	<b>53 716</b>	<b>76 489</b>	<b>92 290</b>

#### 6.4.5 Analýza přehledu o peněžních tocích

V Tab. 4 je popsán ve zkrácené podobě vývoj cash flow (CF), který je v jednotlivých letech rozdělen podle činností na CF z provozní, investiční a finanční činnosti.

Tab. 4 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti

(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	34 053	38 904	19 071	38 066
Čistý peněžní tok z provozní činnosti	6 479	-6 685	26 070	5 654
Čistý peněžní tok z investiční činnosti	-51	-4 842	23 524	-26 023
Čistý peněžní tok z finanční činnosti	-1 577	-8 306	-30 599	1 986
<b>Čisté snížení (zvýšení) peněžních prostředků</b>	<b>4 851</b>	<b>-19 833</b>	<b>18 995</b>	<b>-18 383</b>
Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	38 904	19 071	38 066	19 683

V HR 2017 dochází k zápornému CF z provozní činnosti, kdy došlo k výraznému nárůstu krátkodobých závazků a pohledávek z obchodních vztahů a zásob, což značně negativně působilo na tvorbu peněz v provozní oblasti. V tomto roce tedy byly příjmy z provozní činnosti nižší než náklady na tuto činnost.

CF z investiční činnosti je v prvních dvou letech záporné. Toto svědčí o investiční aktivitě podniku. Naopak díky prodeji pozemku se CF z investiční činnosti v HR 2018 dostalo do hodnoty kladné. Na záporném CF HR 2019 se projeví investice do hmotného majetku společnosti (zálohy na rekonstrukci administrativní budovy a autodílen a investice do vozového a strojového parku).

Peněžní tok z finanční činnosti se dostal v letech 2017 a 2018 do záporné výši díky vyplacení podílů na vlastním kapitálu společníkům.

#### 6.4.6 Analýza čistého pracovního kapitálu

Čistý pracovní kapitál společnosti (Tab. 5) je v daných letech kladný, což znamená, že krátkodobé závazky jsou nižší než krátkodobý majetek, který je zdrojem pro splácení těchto závazků. Firma má tedy k dispozici dostatečně vysoký tzv. „finanční polštář“, který slouží pro krytí neočekávaných závazků.

Tab. 5 Čistý pracovní kapitál  
(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	79 629	77 295	85 496	126 043
Krátkodobé závazky	18 943	25 295	23 373	75 720
<b>Čistý pracovní kapitál (ČPK)</b>	<b>60 686</b>	<b>52 000</b>	<b>62 123</b>	<b>50 323</b>

I odvětví dosahuje výrazně kladných hodnot (Tab. 6).

Tab. 6 Čistý pracovní kapitál - odvětví  
(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Oběžná aktiva	67 423 852	61 252 595	83 298 962	86 849 799
Krátkodobé závazky	33 186 172	29 537 526	43 462 861	49 490 236
<b>Čistý pracovní kapitál (ČPK)</b>	<b>34 237 680</b>	<b>31 715 069</b>	<b>39 836 101</b>	<b>37 359 563</b>

#### 6.4.7 Analýza zadluženosti

Ukazatele zadluženosti sdělují podniku výši rizika, které podstupuje při daném poměru vlastního a cizího kapitálu. Jelikož cizí zdroje bývají levnější než vlastní, není výhodné, aby společnost nebyla vůbec zadlužena. Firma nevyužívá v analyzovaných letech leasingovou formu financování, tedy není potřeba úpravy rozvahy k zohlednění celkového zadlužení.

Celková zadluženost, sledující vztah mezi cizími zdroji a aktivy společnosti (cizí zdroje/aktiva celkem netto), se postupně zvyšuje (Tab. 7), kdy doporučené hodnoty činí 30 – 60 %. Hodnoty podniku jsou velmi dobré, jelikož není výhodné nebýt vůbec zadlužení a tyto hodnoty vyjadřují poměrně vysokou finanční stabilitu. Celková zadluženost odvětví je už vyšší, mírně nad doporučenou hranici, ale stabilní – pohybující se kolem 60 %.

U míry zadluženosti (cizí zdroje/vlastní kapitál) chceme, aby cizí zdroje byli menší než vlastní kapitál, tedy hodnota menší než 1. Tento ukazatel je u společnosti mimo HR 2019, kdy došlo k vysokému nárůstu závazků z obchodních vztahů a využití financování bankovním úvěrem, splněn. Odvětví se pohybuje nad doporučenou hodnotou.

Vývoj poměru vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku (VK/DM netto) – společnost i odvětví je schopna pokrýt dlouhodobý majetek vlastním kapitálem, což svědčí o vysoké finanční stabilitě.

Úrokové krytí (EBIT/nákladové úroky) ukazuje, kolikrát je firma schopna uhradit nákladové úroky z VH před úroky a zdaněním (doporučená hodnota činí > 5). Jelikož úroky podniky jsou na velmi nízké úrovni, pohybují se hodnoty úrokového krytí vysoko nad doporučenou hodnotou (mimo HR 2016, kdy se společnost dostala do ztráty). Firma disponuje dostatečně vysokou kapacitou pro příjem dalších bankovních úvěrů.

Zadluženost podniku je nízká, podnik využívá spíše konzervativní strategii financování a tím si zabezpečuje vysokou finanční stabilitu.

*Tab. 7 Ukazatele zadluženosti společnosti a odvětví*

*(zdroj: Vlastní zpracování)*

	VHS Břeclav s.r.o.				Odvětví			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Celková zadluženost	23,6 %	31,6 %	34,2 %	51,9 %	60,8 %	55,4 %	60,9 %	61,4 %
Míra zadluženosti	0,31	0,47	0,53	1,09	1,65	1,30	1,63	1,66
Vlastní kapitál/DM	15,66	7,65	6,03	2,35	1,66	1,81	1,83	1,87
Dlouhodobé zdroje/DM	15,88	7,87	6,14	2,48	2,09	2,12	2,23	2,16
Úrokové krytí	-217,50	399,43	763,05	159,64				

#### 6.4.8 Analýza likvidity

Společnost oproti odvětví dosahuje v hospodářských letech 2016 – 2018 u všech druhů likvidit vysokých hodnot (Tab. 8). Kapitál společnosti byl však „umrtvený“, což není ideální. Peníze firmě přebývaly a nevyužívaly se – přinášely ztráty ušlých příležitostí. Společnost byla překapitalizovaná.

Teprve hodnoty HR 2019 se dostaly do doporučených (běžná likvidita 1,5-2,5, pohotová likvidita 1-1,5 a hotovostní likvidita 0,2-0,5) a společnost začala efektivněji využívat své finance.

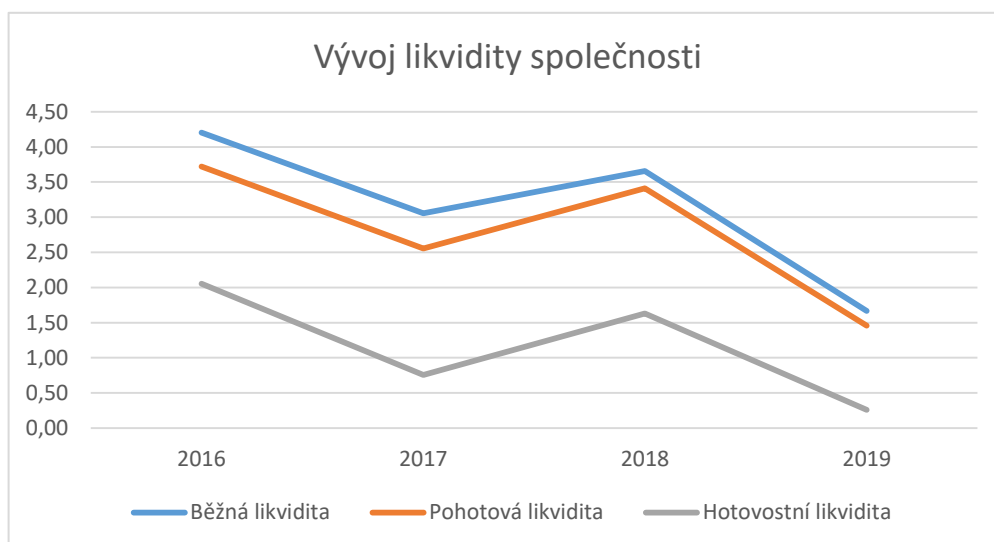
V odvětví v analyzovaných letech se běžná likvidita pohybuje v doporučených hodnotách. U pohotové a hotovostní likvidity nabývají hodnoty vyšších hodnot, což svědčí o neefektivním využití finančních prostředků.

Tab. 8 Ukazatele likvidity společnosti a odvětví

(zdroj: Vlastní zpracování)

	VHS Břeclav s.r.o.				Odvětví			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Běžná likvidita (OA/KZ)	4,20	3,06	3,66	1,66	2,03	2,07	1,92	1,75
Pohotová likvidita ((KP+KFM+PP)/KZ)	3,72	2,55	3,41	1,46	1,84	1,91	1,72	1,72
Hotovostní likvidita ((KFM+PP)/KZ)	2,05	0,75	1,63	0,26	0,58	0,69	0,79	0,80
ČPK/OA	76 %	67 %	73 %	40 %	51 %	52 %	48 %	43 %
ČPK/A	72 %	61 %	65 %	31 %	39 %	39 %	38 %	34 %

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžných aktivech se pohybuje vysoko (stejně jako v odvětví), což opět potvrzuje vysokou finanční stabilitu společnosti. I tady se podnik v posledním roce přibližuje hodnotám odvětví.



Obr. 16 Vývoj likvidity společnosti

(zdroj: Vlastní zpracování)

#### 6.4.9 Analýza rentability

Ukazatele rentability (Tab. 9) nám ukazují ziskovost vloženého kapitálu do podniku, kdy společnost oproti odvětví dosáhla v hospodářských letech 2016 – 2017 nižších hodnot (v HR 2016 i záporného výsledku). ROE HR 2017 není až tak špatné, jelikož banka nám výnos 5,5 % nedá (ziskovost vložených prostředků u firmy je vyšší než výnosové úroky poskytované bankou). Teprve HR 2018 je pro firmu mnohem příznivější (u všech analyzovaných

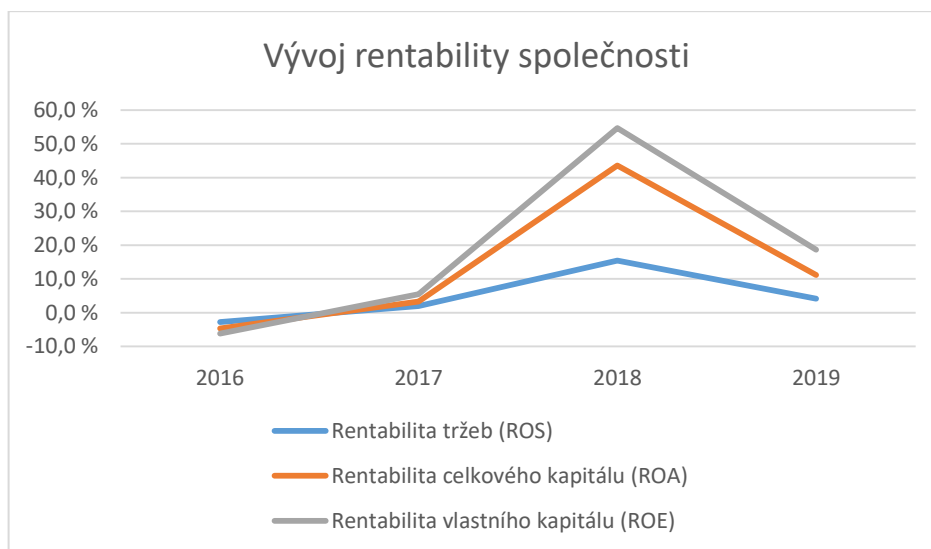


ukazatelů), a to nejen zvýšením tržeb z hlavní činnosti podniku, ale především díky prodeji pozemku.

Tab. 9 Ukazatele rentability společnosti a odvětví  
(zdroj: Vlastní zpracování)

	VHS Břeclav s.r.o.				Odvětví			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Rentabilita tržeb ROS (EAT/T)	-2,8 %	1,9 %	15,4 %	4,2 %	5,1 %	4,1 %	2,7 %	4,1 %
Rentabilita celkového kapitálu ROA (EBIT/A)	-4,7 %	3,3 %	43,6 %	11,2 %	7,8 %	6,8 %	3,9 %	5,5 %
Rentabilita vlastního kapitálu ROE (EAT/VK)	-6,2 %	5,5 %	54,7 %	18,7 %	15,3 %	11,0 %	7,4 %	11,4 %

V HR 2019 ukazatele rentability sice poklesly, ale pořád převyšují hodnoty odvětví, pouze zisková marže (rentabilita tržeb ROS), udávající kolik procent zisku přináší jedna koruna tržeb, se s odvětvím téměř srovnala.



Obr. 17 Vývoj rentability společnosti  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Jak je vidět z Obr. 17 nejlépe na tom je nyní rentabilita vlastního kapitálu (ROE), jenž se zabývá efektivitou vloženého kapitálu a měla by dosahovat vyšších hodnot než rentabilita celkového kapitálu (ROA, nazývaná též i jako rentabilita aktiv a měřící produkční sílu firmy), což společnost v posledních třech analyzovaných letech splňuje.

#### 6.4.10 Analýza aktivity

V Tab. 10 je uveden vývoj vybraných ukazatelů ve společnosti a odvětví (u odvětví nebyly vypočteny všechny ukazatele z důvodu nezjištění veškerého členění pohledávek a závazků), kdy ukazatele aktivity měří schopnost podniku využívat vložené prostředky. Obratovost > 1 znamená efektivní využití a u doby obratu se nám jedná o to, aby tato doba byla co nejkratší.

Obrat celkových aktiv vyjadřuje, kolikrát se za období aktiva využijí a u společnosti se pohybuje v rozmezí 1,7 – 2,3 – společnost hospodaří se svým majetkem dobře a v porovnání s odvětvím majetek lépe využívá.

Doba obratu zásob je výrazně lepší než v odvětví. Společnost má lépe nastavený zásobovací cyklus, tedy menší náklady na skladování.

Ukazatel obratu pohledávek je dobré srovnat s ukazatelem obratu závazků. Společnost v HR 2019 dostává své pohledávky zaplacené za 96 dnů a sama hradí své závazky za 69 dnů. Je tedy v nevýhodné roli věřitele, kdy neefektivně úvěruje své odběratele. Je to způsobeno i tlakem ve veřejných soutěžích, kdy je sice rozhodující výše nabízené ceny, ale i tak je dodavatel (VHS Břeclav) tlačěn k poskytnutí co nejdelší doby splatnosti.

Tab. 10 Ukazatele aktivity společnosti a odvětví  
(zdroj: Vlastní zpracování)

	VHS Břeclav s.r.o.				Odvětví			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Obrat celkových aktiv (T/A)	1,70	1,92	2,29	2,13	1,11	1,13	1,04	1,02
Doba obratu zásob (Zásoby/T) x 360	12	18	5	13	23	19	29	31
Doba obratu krátkodobých pohledávek (KP/T) x 360	79	100	68	96				
Doba obratu krátkodobých závazků (KZ/T) x 360	40	55	38	69				
Obratovost krátkodobých pohledávek (T/KP)	4,53	3,61	5,30	3,76				
Obratovost krátkodobých závazků (T/KZ)	8,97	6,49	9,44	5,19				



Obr. 18 Vývoj dob obratu společnosti  
(zdroj: Vlastní zpracování)

#### 6.4.11 Spider analýza

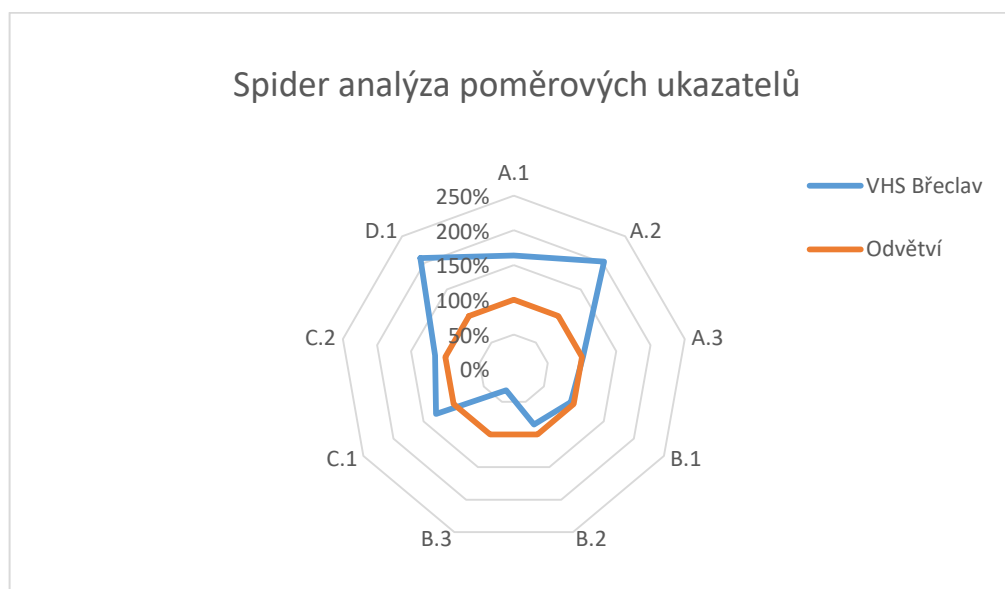
Pro porovnání poměrových ukazatelů (rentabilita, likvidita, zadluženost a obratovost) společnosti VHS Břeclav a odvětví je použit tzv. spider graf neboli paprskovitý graf.

Tento graf obsahuje dvě křivky, vyjadřující výši ukazatelů společnosti a odvětví, kdy křivka odvětví se rovná 100 % a slouží jako základna pro výpočet polohy ukazatelů analyzované společnosti. Hodnota ukazatelů společnosti VHS Břeclav je vyjádřena jako procentní podíl hodnoty odvětví (Tab. 11). Platí, že čím je křivka podniku položena dále od středu grafu, tím je na tom podnik lépe.

Tab. 11 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví v HR 2019  
(zdroj: Vlastní zpracování)

		VHS Břeclav	Odvětví
<b>Rentabilita</b>	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	18,7%	11,4%
	A.2 Rentabilita aktiv	11,2%	5,5%
	A.3 Rentabilita tržeb	4,2%	4,1%
<b>Likvidita</b>	B.1 Běžná likvidita	1,66	1,75
	B.2 Pohotová likvidita	1,46	1,72
	B.3 Hotovostní likvidita	0,26	0,80
<b>Zadluženost</b>	C.1 Vlastní kapitál/aktiva	0,48	0,37
	C.2 Krytí DM dlouhodobým kapitálem	2,48	2,16
	C.3 Úrokové krytí	159,64	nelze dohledat
<b>Obratovost</b>	D.1 Obratovost aktiv	2,13	1,02
	D.2 Obratovost krátkodobých pohledávek	3,76	nelze dohledat
	D.3 Obratovost krátkodobých závazků	5,19	nelze dohledat

Jelikož ukazatel C.3 Úrokové krytí nelze u odvětví dohledat, nebyl vyhodnocen. Z obdobného důvodu nelze vyhodnotit ukazatele D.2 Obratovost krátkodobých pohledávek a D.3 Obratovost krátkodobých závazků, kdy nebylo zjištěno rozdělení pohledávek a závazků z hlediska časového v odvětví.



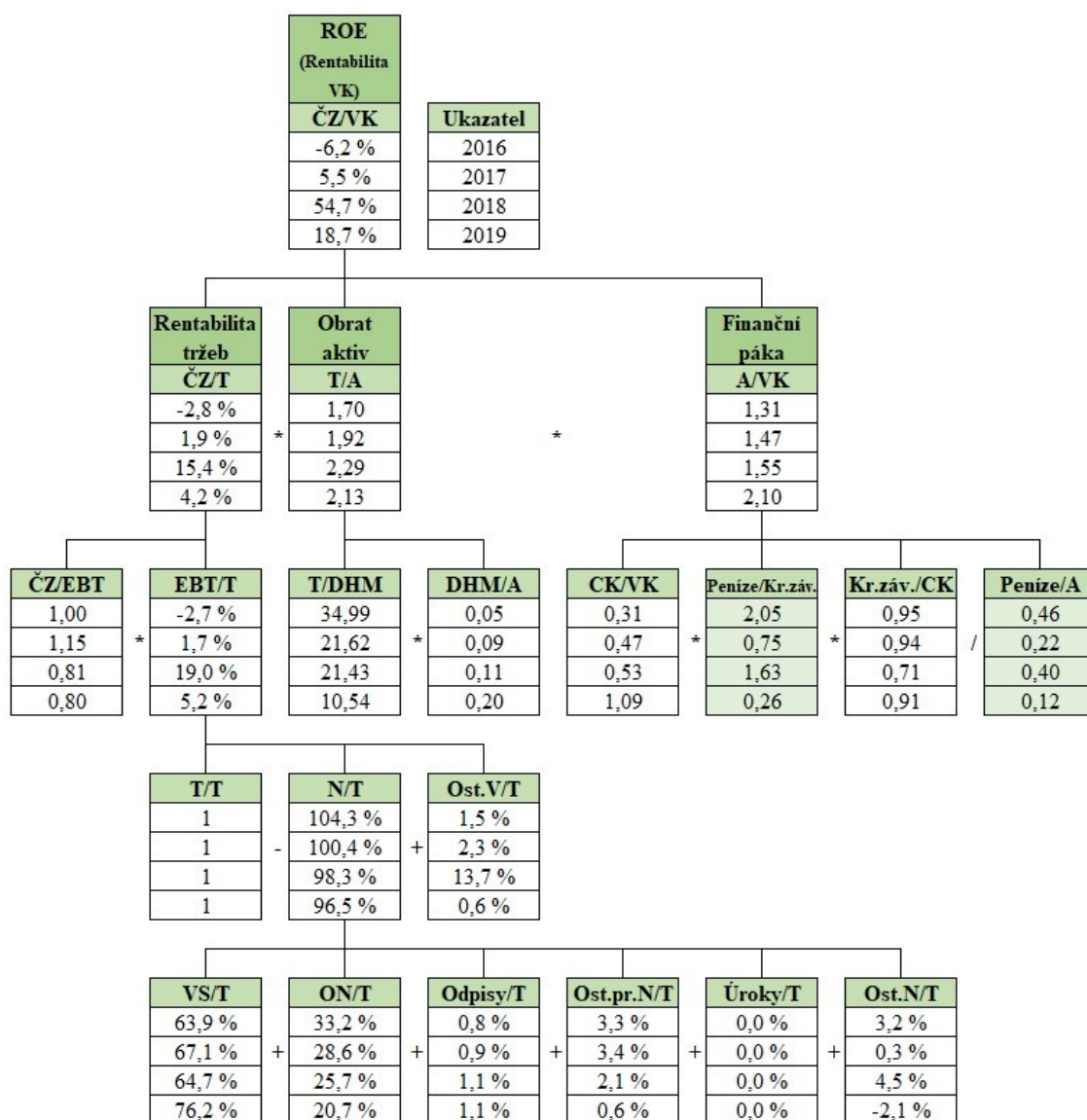
Obr. 19 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti a odvětví  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Dle Obr. 19 lze konstatovat, že společnost dosahuje v oblastech rentability (A.1, A.2, A.3), zadluženosti (C.1, C.2) a obratovosti (D.1.) lepších hodnot nežli odvětví.

#### 6.4.12 Pyramidový rozklad Du Pont

Z hlediska klíčové postavení ukazatele rentability vlastního kapitálu (ROE) je důležité tento ukazatel rozložit např. tak, jako na Obr. 20. Tento rozklad nám názorně ukazuje, co ovlivnilo vývoj ukazatele ROE u analyzované společnosti.

Zisková marže byla nejvyšší v HR 2018, kdy měla největší vliv na ROE. Ovlivněna však je prodejem pozemku. Obrat aktiv se taktéž zvýšil, což je správně, společnost investuje. Finanční páka byla poměrně stabilní, v HR 2019 je však znát, že se zvýšila celková zadluženost společnosti a snížil objem peněžních prostředků, které v předcházejících letech zůstávaly nevyužity a nepřinášely společnosti žádný výnos. Nárůst celkové zadluženosti přispívá ke zvýšení ROE.



Obr. 20 Pyramidový rozklad ukazatele ROE

(zdroj: Vlastní zpracování)

#### 6.4.13 Analýza souhrnného ukazatele Z-skóre

Pro analýzu souhrnných ukazatelů byl vybrán ukazatel Z-skóre neboli Altmanův model. Vychází z tzv. diskriminační analýzy a vypovídá o finanční situaci podniku. Pokud je hodnota Z vyšší než 2,99, má firma uspokojivou finanční situaci, při  $Z = 1,81 - 2,99$  má nevyhraněnou finanční situaci a při  $Z$  menším než 1,81 má velmi silné finanční problémy.

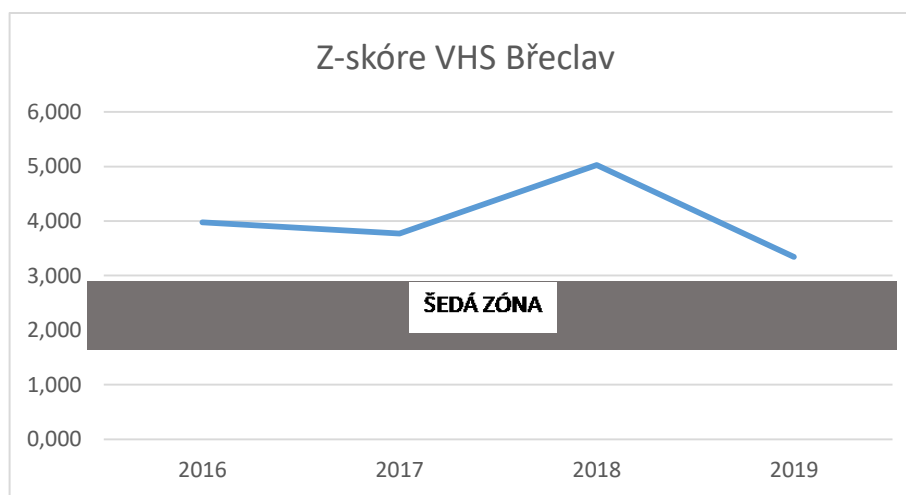
Výpočet ukazatele Z-skóre je uveden v Tab. 12:

Tab. 12 Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti v letech 2016 – 2019

(zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019
0,717 x ČPK/A	0,517	0,436	0,463	0,225
0,847 x nerozdělené zisky/A	0,553	0,415	0,133	0,259
3,107 x EBIT/A	-0,145	0,102	1,354	0,347
0,420 x VK/CZ	1,355	0,903	0,791	0,386
0,998 x T/A	1,697	1,917	2,287	2,126
Z-skóre	3,978	3,773	5,027	3,343

Společnost se nachází nad šedou zónou (Obr. 21), ve všech letech je její hodnota Z vyšší než 2,99, tedy má upokojivou finanční situaci s tím, že nejvýrazněji je hodnota Z ovlivněna především nízkou zadlužeností (která se v HR 2019 zvýšila) a dobrou obratovostí aktiv.



Obr. 21 Výsledky Z-skóre společnosti v analyzovaných letech

(zdroj: Vlastní zpracování)

## 6.5 Ekonomická přidaná hodnota – ekonomický model

Výše ekonomického zisku se značně liší od zisku, který se vykazuje v účetnictví. Ekonomická přidaná hodnota (EVA) představuje rozdíl mezi tzv. operativním ziskem po zdanění a náklady na použitý kapitál, tj. přebytek zisku po odečtení oportunitních nákladů na úplatný kapitál.

Cílem podnikání je vytváření ekonomické přidané hodnoty, kdy ukazatel EVA měří, jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky (tzv. ekonomický model). Nezbytnou podmínkou je přeměna účetního modelu (tj. zobrazení hospodářské situace v účetnictví) na model ekonomický, přibližující se více skutečnosti.

Pro výpočet EVA platí vztah:  $EVA = NOPAT - WACC * C$ ,

kde:  $NOPAT =$  zisk z hlavní činnosti po zdanění,

$C =$  kapitál vázaný v aktivech souvisejících s hlavní činností,

$WACC =$  průměrné vážené náklady na kapitál.

Před výpočtem ekonomického modelu EVA, je tedy nutno upravit data v účetních výkazech tak, aby byla co nejvíce shodná s ekonomickou realitou.

Úpravy těchto dat jsou popsány v následujících kapitolách.

### 6.5.1 Úprava aktiv na tzv. čistá operativní aktiva NOA (C)

Úprava aktiv v rozvaze vycházela pro účely výpočtu NOA z následujících kroků:

- aktivace položek, které nejsou v aktivech vykazovány (aktivace dlouhodobého majetku, leasing, náklady na výzkum a vývoj, oceňovací rozdíl z přecenění u DHM),
- vyčlenění neoperativních aktiv (nedokončený dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek, neprovozní dlouhodobý majetek, dlouhodobý finanční majetek, pohledávky, krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky),
- snížení aktiv o neúročený cizí kapitál.

#### Aktivace položek, které nejsou v aktivech vykazovány

##### **Aktivace dlouhodobého majetku**

Společnost využívá od HR 2018 pro svou podnikatelskou činnost dlouhodobý pronájem (smlouva na 10 let) části provozní budovy ve Veselí nad Moravou, a i nadále očekává, že bude tato část v budoucnu využívána (tento majetek není zachycen v aktivech, ani v závazcích podniku).

Je tedy nutno položku dlouhodobého nájmu v netto hodnotě aktivovat do rozvahy (Tab. 13.), kdy expertním odhadem byla odhadnuta ZC pronajatých prostor k 1. 4. 2018 v hodnotě 8 mil. Kč, dodatečné podíly jsou spočítány jako podíl ZC DHM a odhadovaného počtu let životnosti budovy, tedy 8 mil. Kč / 10 let = 800 tis. Kč.

Výše ročních odpisů představuje krátkodobý závazek, zbytek odepisované částky je součástí dlouhodobých závazků (Tab. 14).

Tab. 13 Aktivace dlouhodobého pronájmu na straně aktiv

(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Hodnota nemovitosti k počátku daného roku	0	0	8 000	7 200
Dodatečné odpisy aktivovaného nájmu	0	0	800	800
<b>Aktivace nemovitosti po zahrnutí dodatečných odpisů (stav ke konci roku)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 200</b>	<b>6 400</b>

Tab. 14 Aktivace dlouhodobého pronájmu na straně pasiv

(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Krátkodobé závazky	0	0	800	800
Dlouhodobé závazky	0	0	6 400	5 600
<b>Celkové závazky</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 200</b>	<b>6 400</b>

### Leasing

Společnost nevyužívá této formy financování, není tedy nutná úprava.

### Náklady na výzkum a vývoj

Společnost neinvestovala ve sledovaných letech vlastní peněžní prostředky do výzkumu a vývoje, tedy tuto položku není nutné aktivovat.

### Oceňovací rozdíl z přecenění u DHM

DHM společnosti je z části odepsán (oprávky činí zhruba 65 % z brutto hodnoty).

Značná část tohoto majetku, která je již odepsána, je stále využívána pro ekonomickou činnost podniku. Jelikož je tato hodnota významná, je vhodné provést korekci.

Hodnota DHM vedená v účetnictví byla na základě odborného odhadu kvalifikovaným pracovníkem, který se zabývá prodejem a nákupem dopravních a mechanizačních prostředků, upravena na reprodukční ceny (snížené o reálné opotřebení).

Hodnoty oceňovacího rozdílu sníženého o odpisy, který byl začleněn do čistých provozních aktiv (NOA), jsou uvedeny v Tab. 15:

Tab. 15 Aktivace oceňovacího rozdílu

(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Oceňovací rozdíl (brutto)	16 900	14 485	12 070	9 655
Dodatečné odpisy	2 415	2 415	2 415	2 415
<b>Oceňovací rozdíl (netto)</b>	<b>14 485</b>	<b>12 070</b>	<b>9 655</b>	<b>7 240</b>



**Vyčlenění neoperativních aktiv**

Skutečnou finanční situaci a výkonnost hlavní činnosti podniku mohou zkreslit tzv. neoperační aktiva, která jsou ve výkazech obsažena, ale nepodílejí se na hlavní činnosti. Je tedy potřeba tato aktiva vyloučit.

**Nedokončený dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek**

Jedná se o majetek, který v daném okamžiku nebyl k dispozici pro tvorbu aktuálních výsledků hospodaření, je tedy z aktiv v jednotlivých letech vyloučen (Tab. 16):

*Tab. 16 Nedokončený DNM a DHM  
(zdroj: Vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Nedokončený DNM	0	308	0	19
Nedokončený DHM	0	152	12	17 460
<b>Celkem</b>	<b>0</b>	<b>460</b>	<b>12</b>	<b>17 479</b>

**Neprovozní dlouhodobý majetek**

Společnost nemá ve svém vlastnictví dlouhodobý majetek, který by nepoužívala ke své provozní (hlavní) činnosti, tedy není potřeba vylučovat z aktiv podniku žádnou položku jako neprovozní.

**Dlouhodobý finanční majetek**

Dlouhodobým finančním majetkem společnost nedisponuje.

**Pohledávky**

Společnost poskytla v hospodářském roce 2018 půjčku své mateřské společnosti VHS EU ve výši 10 300 tis. Kč. Tato půjčka nesouvisela s hlavní činností společnosti, byla tedy vyloučena.

**Krátkodobý finanční majetek a peněžní prostředky**

Analýza likvidity ukázala, že hotovostní likvidita ve společnosti byla až do HR 2018 poměrně vysoká (vyšší než horní hranice doporučených hodnot), což znamená, že společnost disponuje vyšším krátkodobým finančním majetkem, než je z hlediska provozu nutné. Je tedy nutné část finančního majetku z aktiv vyloučit. Postup výpočtu je zobrazen v Tab. 17, kdy společnost stanovila limit pro velikost hotovostní likvidity ve výši 0,4. V případě,

že bude hotovostní likvidita  $> 0,4$ , bude přebytečný KFM (tento společnost nemá) a peněžní prostředky z NOA vyloučeny.

*Tab. 17 KFM a peněžní prostředky určené k vyloučení  
(zdroj: Vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
KFM + peněžní prostředky	38 904	19 070	38 065	19 681
Krátkodobé závazky	18 943	25 295	23 373	75 720
Hotovostní likvidita	2,05	0,75	1,63	0,26
Limit KFM + peněžních prostředků	7 577	10 118	9 349	19 681
Přebytek KFM + peněžních prostředků určených k vyloučení	31 327	8 952	28 716	0

Hotovostní likvidita = (KFM + peněžní prostředky) / krátkodobé závazky, tzn. stanovená hotovostní likvidita  $0,4 = (0 + \text{limit peněžních prostředků}) / 18\,943$  tis. Kč  $\rightarrow$  limit peněžních prostředků = 7 577 tis. Kč, odečteme tedy tuto hodnotu od peněžních prostředků, uvedených ve výkazech  $\rightarrow$  přebytek činí 31 327 tis. Kč.

### Neúročený cizí kapitál

Je nutné snížit pasiva o neúročený cizí kapitál (rezervy, krátkodobé přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů, ostatní závazky a časové rozlišení pasivní) viz Tab. 18:

*Tab. 18 Neúročený cizí kapitál společnosti  
(zdroj: Vlastní zpracování)*

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Rezervy	0	0	8 434	3 107
Přijaté zálohy	3 000	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	11 813	20 593	16 783	54 989
Odložený daňový závazek	0	0	0	363
Závazky ostatní	5 030	6 426	7 715	14 588
Časové rozlišení pasiv	245	368	1 319	836
<b>Celkem</b>	<b>20 088</b>	<b>27 387</b>	<b>34 251</b>	<b>73 883</b>

### Výpočet NOA

V Tab. 19 jsou uvedeny veškeré změny potřebné k výpočtu NOA – aktivace nájmu a oceňovacího rozdílu, vyloučení nedokončeného DM, pohledávek a KFM a snížení aktiv o neúročený cizí kapitál (rezervy, přijaté zálohy, závazky z obchodních vztahů, ostatní závazky a časové rozlišení pasivní).

Tab. 19 Přehled všech změn při převodu aktiv na čistá operativní aktiva (NOA)

(zdroj: Vlastní zpracování)

Úprava aktiv (v tis. Kč)		2016	2017	2018	2019
Aktiva - účetní hodnota		84 110	85 472	96 271	160 129
Aktivace položek (neuvedených v rozvaze)	+ nájem	0	0	7 200	6 400
	+ leasing	0	0	0	0
	+ náklady na výzkum a vývoj	0	0	0	0
	+ oceňovací rozdíl	14 485	12 070	9 655	7 240
Vyloučení neoperativního majetku	- nedokončený DM	0	460	12	17 479
	- neprovozní DM	0	0	0	0
	- pohledávky	0	0	10 300	0
	- KFM	31 327	8 952	28 716	0
(-) Snížení aktiv o neúročený cizí kapitál		20 088	27 387	34 251	73 883
<b>NOA (čistá operativní aktiva) = C</b>		<b>47 180</b>	<b>60 743</b>	<b>39 847</b>	<b>82 407</b>

Tyto konkrétní úpravy změnilly majetkovou strukturu společnosti následovně:

Tab. 20 Upravená majetková část rozvahy

(zdroj: Vlastní zpracování)

Upravená majetková část rozvahy (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>18 573</b>	<b>19 207</b>	<b>27 134</b>	<b>28 542</b>
DNM	45	22	389	310
DHM	18 528	19 185	26 745	28 232
DFM	0	0	0	0
<b>ČPK</b>	<b>28 607</b>	<b>41 536</b>	<b>12 713</b>	<b>53 865</b>
Zásoby	4 673	8 437	3 137	12 310
Pohledávky	36 052	49 788	33 994	94 052
Krátkodobý FM a peněžní prostředky	7 577	10 118	9 349	19 681
Časové rozlišení aktiv	393	580	484	1 705
(-) Neúročený cizí kapitál	20 088	27 387	34 251	73 883
<b>NOA (čistá operativní aktiva)</b>	<b>47 180</b>	<b>60 743</b>	<b>39 847</b>	<b>82 407</b>

Úpravy se musí promítnout i do finanční části rozvahy (Tab. 21), kdy nejvýznamnější změnou je zařazení nové položky ekvivalenty vlastního kapitálu, která je použita jako vyrovnávací položka. Taktéž musíme zařadit aktivované hodnoty leasingu a majetku v nájmu do cizích zdrojů a vyřadit neúročený cizí kapitál. Musí platit, že upravená hodnota čistých operativních aktiv (NOA) se rovná hodnotě investovaného kapitálu (C).

Tab. 21 Upravená finanční část rozvahy

(zdroj: Vlastní zpracování)

Upravená finanční část rozvahy (v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>47 180</b>	<b>60 743</b>	<b>32 647</b>	<b>66 007</b>
Základní kapitál	13 000	13 000	13 000	13 000
Ážio a kapitálové fondy	0	0	0	0
Fondy ze zisku	0	0	0	0
VH minulých let	54 961	41 892	15 086	49 020
VH běžného účetního období	-3 939	3 193	33 934	14 226
Ekvivalenty VK	-16 842	2 658	-29 373	-10 239
<b>Cizí kapitál</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>7 200</b>	<b>16 400</b>
Bankovní úvěry	0	0	0	10 000
Leasing	0	0	0	0
Nájem nemovitosti	0	0	7 200	6 400
<b>C (kapitál celkem)</b>	<b>47 180</b>	<b>60 743</b>	<b>39 847</b>	<b>82 407</b>

Ekvivalenty VK vyrovnávají úpravy na straně aktiv, dopadající na VK, kdy výpočet je následující:  $EVK = C - \text{Cizí kapitál} - \text{účetní hodnota VK}$ .

V uvedeném případě se jedná o výpočet: aktivace oceňovacího podílu z přecenění DM – nedokončený DM – vyloučení KFM (přebytek KFM a peněžních prostředků) – vyloučení pohledávky ovládaná nebo ovládající osoba.

### 6.5.2 Úprava VH před zdaněním na tzv. čistý operativní zisk (NOPAT)

Důležitou zásadou pro určení NOPAT je dosažení symetrie mezi NOA a NOPAT, kdy bude upravován výsledek hospodaření před zdaněním.

#### Nákladové úroky

Z finančních nákladů jsou vyloučeny nákladové úroky (přičtením zpátky k výsledku hospodaření). Je využita výše nákladových úroků přímo z výkazu zisku a ztráty (Tab. 22).

Tab. 22 Nákladové úroky

(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Nákladové úroky	18	7	55	112

#### Výsledek hospodaření z prodeje DM

VH z prodeje DM je dán rozdílem mezi tržbami za prodej DM a jeho ZC zjištěnou z výkazu zisku a ztráty (Tab. 23), tento VH je nutné jako mimořádnou událost vyloučit.

Tab. 23 VH z prodeje DNM a DHM

(zdroj: Vlastní zpracování)

v tis. Kč	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje DM	4	1 411	28 825	72
Zůstatková cena DM	0	1 193	116	123
<b>VH z prodeje DM</b>	<b>4</b>	<b>218</b>	<b>28 709</b>	<b>-51</b>

**Vyloučení nákladů, jejich aktivace a dodatečně vzniklé odpisy**

Při úpravách NOA byly zmíněny náklady související s aktivací dlouhodobého nájmu, které byly z důvodu dlouhodobějšího užitku z VZZ jednorázově vyloučeny, aktivovány do DHM a po dobu odhadnuté životnosti dodatečně odepisovány.

**Dlouhodobý pronájem**

S aktivací nemovitosti souvisí také dopady do nákladů. Původně bylo hrazeno nájemné ve výši 1 200 tis. Kč/rok, které v sobě obsahovalo částku za odpisy, financování (úrok), údržbu a správu nemovitosti.

Při úpravách je nutné vyloučit částku ročního nájemného ze služeb ve výši 1 200 tis. Kč a provést aktivaci nákladů rozložených na následující položky: 1) odpisy, 2) nákladové úroky (pronájem je považován za formu cizího financování, tedy je pravidelně splácen cizímu subjektu – obdoba úvěru viz Tab. 24), 3) údržba a správa nemovitostí.

Tab. 24 Odhad výše nákladových úroků

(zdroj: Vlastní zpracování s využitím sazeb PRIBOR z [www.cnb.cz](http://www.cnb.cz))

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
PRIBOR	0,45%	0,44%	1,12%	2,20%
přirážka	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
úroková sazba	2,95%	2,94%	3,62%	4,70%
<b>nákladové úroky (v tis. Kč)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>290</b>	<b>338</b>

Stanovení úroků vychází z úrokové sazby PRIBOR na 1 rok a zvolené rizikové přirážky 2,5 % (jedná se o dlouhodobý závazek – vyšší riziko). Při výpočtu se vychází z hodnoty aktivované nemovitosti na začátku období.

Odpisy byly vyjádřeny ve výši 800 tis. Kč/ rok.

Pro vyčíslení nákladů spojených se správou a údržbou nemovitostí se vychází z předpokladu, že roční nájemné 1 200 tis. Kč pokrývá odpisy, nákladové úroky a náklady na správu a údržbu, ty se tedy vypočtou jako rozdíl mezi nájemným a odpisy s nákladovými úroky.

V Tab. 25 je shrnut dopad aktivace dlouhodobého pronájmu a dopad do nákladů:

Tab. 25 Odhad výše nákladových úroků

(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>vyloučení</b>				
roční nájemné	0	0	1 200	1 200
<b>aktivace</b>				
dodatečné odpisy	0	0	800	800
nákladové úroky	0	0	290	338
náklady na správu a údržbu	0	0	110	62

### Oceňovací rozdíl u DM

Odovídající část odpisů vzniklých z oceňovacího rozdílu u DM, který byl zahrnut do NOA, musí být zahrnuta do nákladů a ovlivní tak výpočet NOPAT, kdy odpisy činí 2 415 tis. Kč/rok.

### Výpočet NOPAT společnosti

V Tab. 26 jsou zrekapitulovány výše popsané úpravy VH před zdaněním:

Tab. 26 Přehled všech změn při úpravě VH před zdaněním

(zdroj: Vlastní zpracování)

Úprava VH před zdaněním	2016	2017	2018	2019
VH před zdaněním	-3 933	2 789	41 913	17 768
+ nákladové úroky	18	7	55	112
- VH z prodeje DM	4	218	28 709	-51
+ původní nájemné	0	0	1 200	1 200
- dodatečné odpisy z aktivace pronájmu	0	0	800	800
- dodatečné náklady spojené s budovou (údržba)	0	0	110	62
+ aktivace leasingových plateb	0	0	0	0
- dodatečné odpisy z aktivace leasingu	0	0	0	0
+ aktivace nákladů na výzkum a vývoj	0	0	0	0
- dodatečné odpisy na aktivovaných nákladů na VaV	0	0	0	0
- dodatečné odpisy z oceňovacího rozdílu	2 415	2 415	2 415	2 415
- VH z neprovozního DM	0	0	0	0
<b>VH před zdaněním po úpravách</b>	<b>-6 334</b>	<b>163</b>	<b>11 134</b>	<b>15 854</b>

NOPAT představuje zdaněný operativní zisk. Je proto nutné opravit výši daně na tzv. upravenou daň (teoretická daň, která by byla zaplácena z operativního zisku) – viz Tab. 27.

Výsledek je získán tak, že je vypočtena skutečná daňová sazba (původně placená daň/VH před zdaněním) a touto sazbou je zdaněn upravený VH před zdaněním, kdy platí: NOPAT = VH před zdaněním po úpravách – upravená daň.

Tab. 27 Výpočet upravené daně a NOPAT

(zdroj: Vlastní zpracování)

(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
VH před zdaněním - původní	-3 933	2 789	41 913	17 768
Původně placená daň	0	0	6 860	3 050
Skutečná daňová sazba - původní	0,00%	0,00%	16,37%	17,17%
VH před zdaněním - po úpravách	-6 334	163	11 134	15 854
Upravená daň	0	0	1 822	2 722
<b>NOPAT (čistý operativní zisk)</b>	<b>-6 334</b>	<b>163</b>	<b>9 311</b>	<b>13 133</b>

### 6.5.3 Výpočet průměrných nákladů kapitálu (WACC)

K určení průměrných nákladů kapitálu je potřeba stanovit výši nákladů na vlastní a cizí kapitál a jejich podíly na celkovém kapitálu.

#### Náklady na cizí kapitál

Náklady kapitálu, které podnik získá formou dluhu, se vyjadřují v podobě úroku, který musí podnik zaplatit.

Společnost čerpá bankovní úvěr až v HR 2019, v předcházejících letech jsou využity úrokové míry, které byly stanoveny u aktivace dlouhodobého pronájmu.

Vzhledem k tomu, že nákladové úroky jsou nákladovou položkou snižující základ daně, je třeba vzít v úvahu působení daňového štítu (viz Tab. 54), kdy:  $N_{CK} = i * (1 - T)$ .

Tab. 28 Náklady na cizí kapitál

(zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019
BÚ na počátku období (v tis. Kč)	0	0	0	0
BÚ na konci období (v tis. Kč)	0	0	0	10 000
Nákladové úroky na BÚ (v tis. Kč)	18	7	55	112
Úroková míra bankovní úvěr	0,00%	0,00%	0,00%	1,12%
Úroková míra - nájem	2,95%	2,94%	3,62%	4,70%
Úroková míra - vážený průměr	2,95%	2,94%	3,62%	1,50%
Sazba daně z příjmu	19%	19%	19%	19%
<b>Náklady na CK</b>	<b>2,39%</b>	<b>2,38%</b>	<b>2,93%</b>	<b>1,22%</b>

### Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál jsou vypočteny 3 metodami (stavebnicový model, model CAPM s náhradními odhady beta a Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA). Jelikož každá metoda má jiné výsledky, je z těchto tří vypočtených metod na základě rozhodnutí společnosti udělán aritmetický průměr a ten využit při výpočtu WACC.

#### Stavebnicový model

Tento model, založený na připočtený rizikových přírážek k bezrizikové úrokové sazbě (Tab. 29), vychází z údajů uvedených v tabulkách finanční analýzy MPO za dané odvětví.

*Tab. 29 Výpočet nákladů na vlastní kapitál (stavebnicový model)  
(zdroj: Vlastní zpracování)*

	2016	2017	2018	2019
Bezriziková sazba (rf)	0,43%	0,98%	1,98%	1,55%
Riziková přírážka za podnikatelské riziko (rPOD)	3,43%	2,96%	3,76%	3,22%
Riziková přírážka za finanční stabilitu (rFINSTAB)	0,71%	1,52%	1,52%	3,26%
Riziková přírážka za velikost (rLA)	1,69%	1,60%	1,32%	1,21%
<b>Náklady na vlastní kapitál (re, N<sub>VK</sub>)</b>	<b>6,26%</b>	<b>7,06%</b>	<b>8,58%</b>	<b>9,24%</b>

#### Model CAPM s náhradními odhady $\beta$

Při této metodě byla použita analogie, tzn., že se využila  $\beta$  za určité odvětví, jelikož analyzovaná společnost není obchodována na kapitálových trzích a nelze použít  $\beta$  podobných podniků.

*Tab. 30 Výpočet nákladů na vlastní kapitál (metoda CAPM s náhradními odhady  $\beta$ )  
(zdroj: Vlastní zpracování)*

	2016	2017	2018	2019
<b>Bezriziková sazba (rf)</b>	<b>0,43%</b>	<b>0,98%</b>	<b>1,98%</b>	<b>1,55%</b>
Nezadlužená $\beta$ (unlevered $\beta$ )	0,85	0,93	0,73	0,87
VK	47 180	60 743	32 647	66 007
CK	0	0	7 200	16 400
<b>Zadlužená <math>\beta</math></b>	<b>0,85</b>	<b>0,93</b>	<b>0,86</b>	<b>1,05</b>
<b>Riziková prémie (r<sub>M</sub>)</b>	<b>6,69%</b>	<b>5,89%</b>	<b>6,94%</b>	<b>5,80%</b>
<b>Náklady na vlastní kapitál - N<sub>VK</sub></b>	<b>6,12%</b>	<b>6,46%</b>	<b>7,95%</b>	<b>7,64%</b>

Bezriziková úroková sazba (rf) je použita z Tab. 29, hodnota nezadlužené  $\beta$  pro odvětví Construction supplies ( $\beta$  je míra systematického neboli tržního rizika dané investice, tedy kolikrát je dané aktivum volatelnější – rizikovější, než ostatní aktiva) z webové stránky



www.damodaran.com, taktéž je z této stránky zjištěna riziková prémie, kdy  $N_{VK}$  se vypočítají dle vzorce: CAPM ( $r_e, N_{VK}$ ) = bezriziková úroková míra +  $\beta$  zadlužená \* riziková prémie a taktéž je zohledněn vliv kapitálové struktury na  $\beta$ , kdy zadlužená  $\beta$  se vypočítá:  $\beta$  zadlužená =  $\beta$  nezadlužená \* (1 + (1 - T) \* CK/VK), T je daňová sazba 19 %.

### Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA

Tento systém slouží podnikům k ověření jejich finančního zdraví a porovnání jejich výsledků z nejlepšími firmami v odvětví, nebo průměrem za odvětví, kdy byly v systému zvoleny období 4. Q roku 2016, 2017, 2018 a 2019, zadány požadované údaje a zvoleno pro srovnání podniku CZ-NACE 42 Inženýrské stavitelství a automatický výpočet bez vlastního odhadu výše rizikové přírážky. Výsledky jsou uvedeny v Obr. 22.

	2016 [1-4 Q]	2017 [1-4 Q]	2018 [1-4 Q]	2019 [1-4 Q]
Podnik	15,48%	8,52%	9,55%	11,57%
Odvětví	5,20%	8,26%	9,01%	10,59%
TH	6,56%	6,93%	8,22%	9,23%
RF	8,17%	9,96%	9,84%	11,40%
ZI				
ZT		22,27%	24,17%	17,57%

Obr. 22 Alternativní náklad na vlastní kapitál ( $r_e$ ) dle systému INFA  
(zdroj: Vlastní zpracování)

### Náklady na vlastní kapitál – průměrné hodnoty

Každá z uvedených metod výpočtu má odlišné výsledky, z tohoto důvodu byl v Tab. 31 udělán z hodnot průměr.

Tab. 31 Výpočet nákladů na vlastní kapitál  
(zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019
Stavebnicový model	6,26%	7,06%	8,58%	9,24%
Model CAPM s náhradními odhady $\beta$	6,12%	6,46%	7,95%	7,64%
Systém INFA	15,48%	8,52%	9,55%	11,57%
<b>Náklady na vlastní kapitál - <math>N_{VK}</math></b>	<b>9,29%</b>	<b>7,35%</b>	<b>8,69%</b>	<b>9,48%</b>

### Výpočet průměrných nákladů kapitálu (WACC)

Když známe náklady cizího a vlastního kapitálu, lze vypočítat průměrné náklady kapitálu WACC, a to následovně:  $WACC = N_{CK} * (CK/C) + N_{VK} * (VK/C)$ .

Tab. 32 Výpočet průměrných nákladů kapitálu WACC

(zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet průměrných nákladů kapitálu	2016	2017	2018	2019
Náklady na cizí kapitál ( $N_{CK}$ )	2,39 %	2,38 %	2,93 %	1,22 %
Náklady na vlastní kapitál ( $N_{VK}$ )	9,29 %	7,35 %	8,69 %	9,48 %
Cizí kapitál (CK)	0	0	7 200	16 400
Vlastní kapitál (VK)	47 180	60 743	32 647	66 007
Kapitál (C)	47 180	60 743	39 847	82 407
<b>WACC (průměrné náklady kapitálu)</b>	<b>9,29 %</b>	<b>7,35 %</b>	<b>7,65 %</b>	<b>7,84%</b>

#### 6.5.4 Výpočet EVA – ekonomický model

K výpočtu EVA – ekonomického modelu byly použity upravené údaje z účetních výkazů, a to s kapitálem na konci roku. Výpočet vychází ze vzorce:  $EVA = NOPAT - (WACC * C)$ .

Tab. 33 Výpočet EVA – ekonomický model

(zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet ekonomické přidané hodnoty	2016	2017	2018	2019
C (NOA)	47 180	60 743	39 847	82 407
NOPAT	-6 334	163	9 311	13 133
WACC	9,29%	7,35%	7,65%	7,84%
<b>EVA = NOPAT - (WACC x C)</b>	<b>-10 715</b>	<b>-4 299</b>	<b>6 262</b>	<b>6 673</b>

Aby EVA byla co nejvyšší, musí  $NOPAT \uparrow - (WACC \downarrow * C \downarrow)$ .

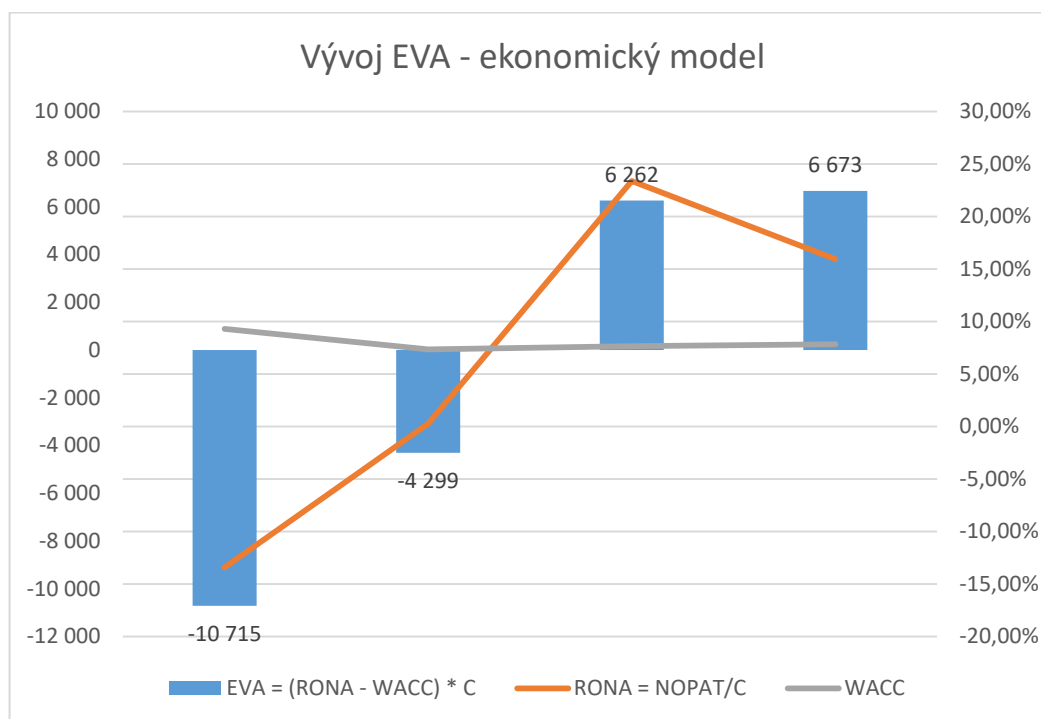
Pro pyramidový rozklad je nutno upravit výpočet, kdy potřebujeme vyčíslit RONA (výnosnost úplatného kapitálu podniku neboli jak je podnik schopen zhodnotit úplatný kapitál, kdy chceme, aby tato hodnota byla do nejvyšší), a to následovně:

Tab. 34 Výpočet EVA – ekonomický model (ukazatel RONA)

(zdroj: Vlastní zpracování)

Výpočet ekonomické přidané hodnoty	2016	2017	2018	2019
C (NOA)	47 180	60 743	39 847	82 407
RONA = NOPAT/C	-13,43%	0,27%	23,37%	15,94%
WACC	9,29%	7,35%	7,65%	7,84%
<b>EVA = (RONA - WACC) * C</b>	<b>-10 715</b>	<b>-4 299</b>	<b>6 262</b>	<b>6 673</b>

Obr. 23 Vývoj EVA, RONA a WACC společnosti – ekonomický model  
(zdroj: Vlastní zpracování)



### 6.5.5 EVA – účetní model

K srovnání lze uvést výpočet ekonomické přidané hodnoty tzv. účetním modelem, který využívá i MPO ČR. Pro výpočet se použijí neupravená data vycházející z účetních výkazů. U tohoto výpočtu EVA není zohledněna řada skutečností, proto je doporučen pouze v případě, když nemáme k dispozici podrobnější informace o hospodaření podniku.

Pro výpočet nákladů na vlastní kapitál byl zvolen stavebnicový model – postup stejný jako u ekonomického modelu (Tab. 29), kde se vycházelo z údajů uvedených v tabulkách finanční analýzy MPO ČR za příslušné odvětví.

K výpočtu ukazatele EVA lze použít více vzorců. Byl zvolen účetní model, který je využíván i MPO ČR, kdy  $EVA = (ROE - r_e) \times VK$ , kde: ROE = rentabilita vlastního kapitálu,  $r_e$  = náklady na vlastní kapitál, VK = vlastní kapitál a

- kdy:  $EVA > 0$  hodnota projektu se zvyšuje, podnik vytváří hodnotu pro vlastníky  
 $EVA = 0$  investovaná hodnota se vrací bez zhodnocení  
 $EVA < 0$  dochází k poklesu hodnoty firmy

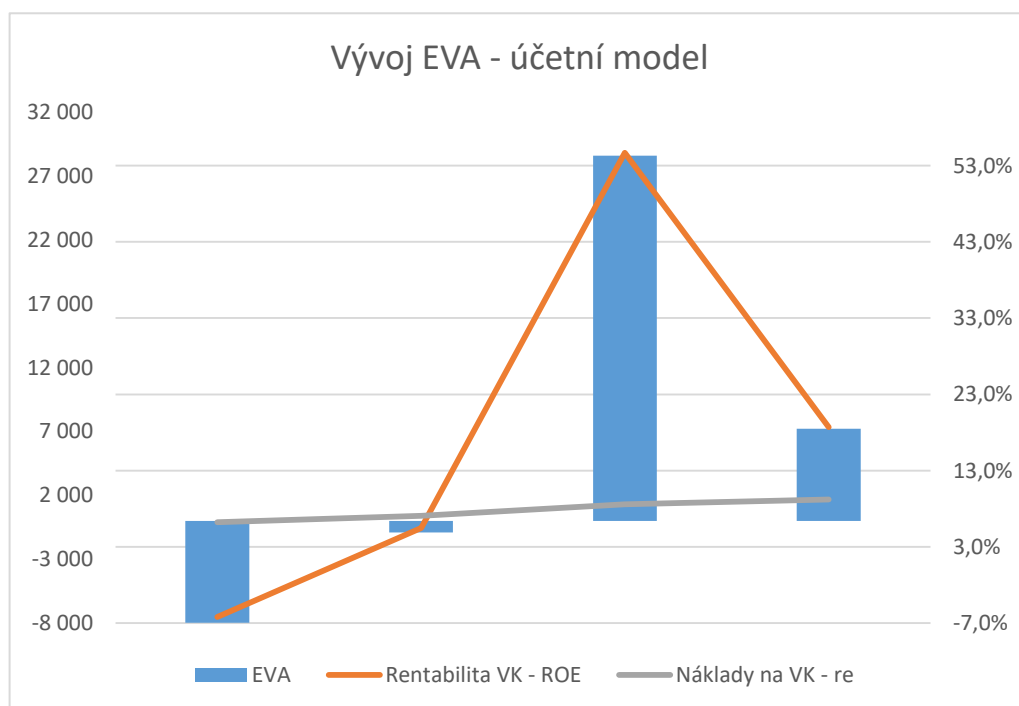
Z tabulky nám vyplývá, že společnost ve sledovaných hospodářských letech 2016 a 2017 netvořila přidanou hodnotu podniku, tedy dochází k poklesu hodnoty firmy. Naopak HR

2018 je rokem, kdy se hodnota společnosti výrazně zvýšila, tedy podnik vytváří hodnotu pro vlastníky a následně v HR 2019 hodnota klesá, ale přesto podnik vytváří hodnotu pro vlastníky.

Tab. 35 Výpočet EVA – účetní model

(zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019
<b>Rentabilita VK - ROE</b>	-6,2%	5,5%	54,7%	18,7%
<b>Náklady na VK - <math>r_e</math></b>	6,26%	7,06%	8,58%	9,24%
<b>VK</b>	64 022	58 085	62 020	76 246
<b>EVA = (ROE - <math>r_e</math>)*VK (v tis. Kč)</b>	<b>-7 977</b>	<b>- 906</b>	<b>28 604</b>	<b>7 213</b>



Obr. 24 Vývoj EVA, ROE a  $N_{VK}$  společnosti – účetní model

(zdroj: Vlastní zpracování)

### 6.5.6 Pyramidový rozklad EVA

Pro strategické a operativní řízení podniku a jeho výkonnosti je vhodným řešením propojení konceptu BSC, ekonomické přidané hodnoty a ukazatelů finanční analýzy, kdy vrcholovým ukazatelem finanční perspektivy je právě EVA (rozložená na RONA, WACC a C). Pyramidovým rozkladem (Příloha P VI) lze identifikovat základní faktory ovlivňující tvorbu hodnoty podniku.

U zákaznické perspektivy se společnost zaměří na tržby, v perspektivně interních procesů např. na poměr odpisů nebo osobních nákladů k tržbám a perspektiva učení se a růstu může řešit např. náklady na vzdělávání či IT v poměru k tržbám.

Z výsledku EVA je patrné, že analyzovaná společnost sice postupně zvyšuje ekonomickou přidanou hodnotu pro své vlastníky, ale k tomuto zvýšení přispěl nárůst investovaného kapitálu a ne hodnota tzv. spreadu ( $RONA - WACC$ ), což je negativní.

Spread ( $RONA - WACC$ ) je tvořen rozdílem mezi rentabilitou investovaného kapitálu –  $RONA$  a náklady na investovaný kapitál –  $WACC$ .  $RONA$  představuje výnosnost investovaného kapitálu a její pokles u společnosti působí negativně stejně jako nárůst  $WACC$  (vážené průměrné náklady kapitálu), kdy pro společnost a její růst hodnoty je důležité, aby  $WACC$  nerostly, ale naopak se snižovaly.

Zisková marže ( $NOPAT/Tržby$ ) a obratovost investovaného kapitálu ( $Tržby/C$ ) jsou základními prvky  $RONA$ . U obou ukazatelů došlo poklesu (což je negativní), především u ziskové marže, kdy došlo ke snížení produktivity práce. Pozitivní je pouze snížení osobních nákladů vůči tržbám, které vzrostly o více jak 35 %.

Společnost se musí zaměřit na zvyšování ziskové marže, produktivitu práce a obratovost investovaného kapitálu, aby se hodnota společnosti v následujících obdobích zvyšovala.

## 6.6 SWOT analýza

Závěrem strategické analýzy je vytvoření analýzy SWOT, která je, jak již bylo zmíněno, velmi jednoduchým nástrojem, který stanovuje podnikové strategické situace, vztahující se k vnitřním i vnějším podmínkám. Má být relevantní, zaměřená na podstatná fakta a jevy, identifikaci strategických faktů a objektivní. Má určit hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu podniku.

Analýza OT (Opportunities – příležitosti a Threats - hrozby) vychází z vnějšího prostředí společnosti a poté následuje analýza SW (Strengths – silné stránky a Weaknesses – slabé stránky), zabývající se vnitřním prostředím společnosti.

Následující matice SWOT analýzy je vytvořena na základě zjištěných údajů z PEST analýzy, Porterova pětifaktorového modelu konkurenčního prostředí a finanční analýzy a je strukturovaná dle perspektiv BSC:

Tab. 36 Matice SWOT  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Směrnice SWOT				
	<b>STRENGTHS</b> (silné stránky)	<b>WEAKNESSES</b> (slabé stránky)	<b>OPPORTUNITIES</b> (příležitosti)	<b>THREATS</b> (hrozby)
<b>Finanční perspektiva</b>	Finanční stabilita Nízká zadluženost	Využívání pouze klasických ukazatelů výkonnosti Snižování marží (riziko ztráty) Neefektivní úvěrování odběratelů	Využití konceptu BSC ke zvýšení výkonnosti podniku	Daňová politika po parlamentních volbách Pokles produkce Zvýšení cen vstupů
<b>Zákaznická perspektiva</b>	Více než 70-ti letá tradice podniku Vysoký počet úspěšných realizací Systém řízení jakosti ISO Kvalita práce Minimum nedodělků	Cenově podhodnocené veřejné zakázky Sezónní vlivy	Orientace na ekologii, snižování energetické náročnosti a obnovitelné zdroje Digitalizace stavebnictví	Nedostatek zakázek a tlak na cenu zakázky Pozastavení investic ve stavebnictví (Covid-19) Objem čerpání dotací z EU
<b>Perspektiva procesů</b>	Využití vlastních výrobních kapacit Propojení rozpočtů, stavební přípravy a výroby	Nastavení kontroly činnosti podřízených Nevyužívání intranetu Neefektivní vynakládání prostředků	Využívání moderních technologií	Nepružnost dodavatele informačního systému
<b>Perspektiva učení se a růstu</b>	Malá fluktuace zaměstnanců Využití dotací na vzdělávání Spolupráce s odbornými školami Investice do IT	Snížení produktivity práce Nedostatek kvalifikovaných odborníků Motivace zaměstnanců Odchody klíčových zaměstnanců	Prezentace a komunikace na internetových a sociálních sítích	Nedostatek zaměstnanců (Covid-19) Nedostatek kvalifikovaných odborníků (nezájem o učňovské obory) Vzdělávání v době pandemie

## 7 IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC VE SPOLEČNOSTI

Cílem diplomové práce je návrh implementace konceptu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti ke zlepšení výkonnosti, kdy základními předpoklady jsou ztotožnění se strategií, ucelení strategického řízení a správná motivace zaměstnanců.

Projektové části předcházelo získání teoretických poznatků, které interpretovaly danou problematiku a zanalyzování vnějšího a vnitřního prostředí podniku.

Nyní lze aplikovat získané poznatky k implementaci modelu, kdy je postupováno dle přístupu poradenské společnosti Horváth & Partners, který se skládá z těchto fází: vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci, objasnění strategie, tvorbu BSC, proces rozšíření („roll-out“) a zajištění kontinuálního nasazení.

### 7.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Na počátku jakéhokoliv projektu, tedy i této implementace, je potřeba určit schopný projektový tým, který bude zodpovědný za celou realizaci projektu. Jelikož se jedná o první zavedení konceptu do společnosti, je doporučeno taktéž využití externího poradce, který pomůže s odborným poradenstvím.

Tým se musí skládat z osob pracujících ve společnosti, kteří dobře znají procesy v ní probíhající. Bude tedy složen z obou jednatelů (vlastníci BSC), obchodního ředitele, vedoucích jednotlivých úseků (základní tým), procesního manažera a externího poradce (koordinátor).

Externí koordinátor zajistí proškolení členů týmu a pomůže při vyjasňování strategie, cílů a měřítek. Prostřednictvím meetingů bude úzce spolupracovat se členy týmu a dohlížet na celý proces implementace konceptu. Na poradách dále pomůže se zhodnocováním jednotlivých kroků a odstraňováním případných problémů.

Vedoucí úseků přenesou informace a požadavky na své přímé podřízené a zajistí nejen zavedení schválených kroků do příslušných úseků, ale i informují své podřízené o přínosech implementace pro společnost.

V této fázi je také důležité ujasnění si, koho se návrh implementace Balanced Scorecard bude týkat, tedy vyjasnění si architektury BSC a jelikož je společnost střední velikosti, bude tedy projekt aplikován napříč celým podnikem a postačí si stanovit čtyři základní perspektivy – finanční, zákaznickou, interních procesů, učení se a růstu.

## 7.2 Objasnění strategie

Koncept BSC je především koncepcí pro realizaci již existujících strategií a nikoliv nástrojem pro tvorbu strategií nových. Společnosti, které BSC zavádějí, se zpočátku soustředí především na zapracování stávajících cílů do BSC.

Při této fázi je kladen význam na diskusi mezi členy projektového týmu a komparace jednotlivých strategických myšlenek.

Základem pro tvorbu BSC je vize společnosti, kterou podnik popisuje následovně: „Naší vizí je poskytovat investorům komfort v podobě spolehlivých inženýrských sítí, kvalitních silnic a chodníků, čistíren odpadních vod, výrobních a administrativních budov, které budou dlouhá léta spolehlivě sloužit svému účelu.“

Strategie vychází z vize společnosti a zakládá se na těchto úkolech:

- získávat nové zákazníky,
- zvyšovat ziskové marže,
- dohodnuté závazky plnit včas a v požadované kvalitě s cílem dosažení spokojenosti zákazníka,
- prohlubovat odborné zkušenosti pracovníků a motivovat je k loajalitě a zvyšování efektivity práce,
- minimalizovat negativní dopady na životní prostředí způsobené různými typy technologií ve výrobě,
- efektivně využívat řízení lidských, hmotných a finančních zdrojů ke zlepšení efektivity stavební výroby,
- průběžně přezkoumávat rizika, tyto vyhodnocovat a zlepšovat vhodné pracovní podmínky na základě podnětů zaměstnanců.

## 7.3 Tvorba BSC

Tvorba BSC musí probíhat uspořádaně, strukturovaně a logicky na sebe navazovat, kdy cílem je stanovení strategických cílů společnosti a jejich přiřazení k daným perspektivám, vybudování vztahů, příčin a následků, výběr měřítek a určení cílových hodnot a stanovení strategických akcí.



### 7.3.1 Stanovení strategických cílů

Společnost si stanoví celkový počet nejvýznamnějších strategických cílů, na kterých se shodne celý projektový tým. Aby koncept BSC byl kvalitní, musí být kvalitní i stanovené cíle. Dále je důležitá logická provázanost mezi zadanými cíli a tyto cíle se musí navzájem podporovat k plnění cíle hlavního.

Horváth & Partners doporučují omezení na maximálně 20 cílů, počet tedy nepřesáhne 5 cílů na každou perspektivu. Každý cíl má stanoveného odpovědného pracovníka, odpovídajícího za jeho plnění (viz Tab. 37). Nejvýše je postavena finanční perspektiva, plnění jí přiřazených cílů je zcela závislé na plnění cílů ostatních perspektiv.

Tab. 37 Strategické cíle  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Popis strategického cíle	Odpovědná osoba
<b>Finanční perspektiva</b>		
Růst hodnoty podniku	Základním a vrcholovým cílem podniku je zajištění kladné hodnoty EVA, tzn. dlouhodobá maximalizace hodnoty podniku pro vlastníky.	jednatelé společnosti, vedoucí Úseku Ekonomika a finance
Zvýšení výkonnosti	Zvyšování rentability investovaného kapitálu tak, aby se % hodnota RONA zvyšovala a % hodnota WACC snižovala.	jednatelé společnosti, vedoucí Úseku Ekonomika a finance
Zvýšení ziskové marže	Nárůst ziskové marže, tedy hodnoty podílu NOPAT/T a nárůst hodnoty PH/T – zvýšení tržeb a snížení nákladů (osobních, výkonové spotřeby).	jednatelé společnosti, vedoucí Úseku Ekonomika a finance
Snížení nákladů	Optimalizace kapitálové struktury (WACC) a nákladů (snížení výkonové spotřeby a osobních nákladů)	jednatelé společnosti, vedoucí Úseku Ekonomika a finance
<b>Zákaznická perspektiva</b>		
Získávání nových zákazníků	Nárůst aktivity v oblasti veřejných a soukromých zakázek, příp. i jako subdodavatel. Získat nové kontakty, reference a budovat obchodní vazby.	obchodní ředitel, jednatelé společnosti
Péče o současné zákazníky	Osobní jednání pro posílení vzájemných vztahů. Zjišťování připravovaných záměrů. Posílení loajality. Zpětná vazba – dotazník spokojenosti.	obchodní ředitel, jednatelé společnosti
Nedodělky a reklamace	Snížení nedodělků a reklamací. Včasné a efektivní řešení nastalých problémů.	vedoucí Úseku Výroba
Image podniku	Posilování dobrého jména společnosti. Obnova marketingové strategie – komunikace s okolím podniku.	vedoucí Úseku Personalistika a komunikace

Strategický cíl	Popis strategického cíle	Odpovědná osoba
<b>Perspektiva interních procesů</b>		
Zlepšení systému finančního řízení	Hodnocení výkonnosti pomocí finanční analýzy, sestavování finančních plánů k řízení pohledávek, závazků a peněžních toků.	vedoucí Úseku Ekonomika a finance
Zvýšení produktivity práce	Zvyšování spokojenosti, motivace a odbornosti zaměstnanců, koordinace na stavbách (efektivní využívání zdrojů bez prostojů), dodávky včas a v požadované kvalitě, vyhodnocování odchylek od plánu.	vedoucí Úseku Výroba
Zlepšení interní komunikace	Týmová spolupráce, nenarušené pracovní vztahy, odbourání překážek v komunikaci k růstu spokojenosti a loajalitě zaměstnanců. Neformální setkání podporující prohloubení dobrých vztahů na pracovišti.	jednatelé společnosti
Hodnocení dodavatelů	Optimalizace výběru dodavatelů – hodnocení cen, podmínek, kvality dodávky a termínů, vedoucí ke snížení nákladů.	vedoucí Úseku Obchod
<b>Perspektiva učení se a růstu</b>		
Zvyšování kvalifikace	Využití vzdělávacích programů k rozvoji vzdělávání zaměstnanců. Pravidelná specializovaná školení zaměřená na nové technologie, postupy a materiály. Doplnění vzdělání THZ (autorizace).	vedoucí Úseku Personalistika a komunikace
Zvýšení motivace	Zavedení motivačních plánů (nejen finančních, ale také nehmotných), důraz na rozvoj klíčových zaměstnanců, nastavení optimálního systému odměňování.	jednatelé společnosti
Odborná praxe	Obnova spolupráce s okolními středními odbornými školami a učilišti pro povinnou odbornou praxi s nabídkou pracovního místa po dokončení studia. Využití snížených osobních nákladů, snížení základu daně z příjmu o odpočet na podporu odborného vzdělávání.	vedoucí Úseku Personalistika a komunikace
Monitoring absencí	Měření absencí zaměstnanců s cílem snížení výskytu krátkých, častých a neplánovaných absencí, jež mají rušivý dopad na celkový chod společnosti.	vedoucí Úseku Výroba



### 7.3.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

Měřítko se přiřazuje k jednotlivým strategickým cílům, řídí jednání odpovědných osob, musí se z nich vyčíst míra dosažení formulovaných cílů a náklady na jejich získání musí být adekvátní k jejich užitku. Cílové hodnoty stanovuje implementační tým po dohodě s externím poradcem a jsou stanoveny pro hospodářské roky 2021 – 2023. Slouží k monitorování naplnění jednotlivých cílů, kdy tyto ovlivňují hlavní strategický cíl – růst hodnoty podniku. Úspěšnost celé implementace konceptu BSC se vyhodnocuje porovnáním stanovených hodnot s hodnotami dosaženými, a to v předem určených frekvencích. Osoby odpovědné za dosažení jednotlivých cílových hodnot již byly uvedeny u stanovování cílů.

Tab. 38 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

(zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jedn.	Současná hodnota	Cílová hodnota			Frekvence měření
				2021	2022	2023	
<b>Finanční perspektiva</b>							
Růst hodnoty podniku	EVA	tis. Kč	6 673	7 500	8 700	9 800	ročně
Zvýšení výkonnosti	RONA	%	15,94	19	23	25	ročně
Zvýšení ziskové marže	NOPAT/T	%	3,85	4	4,5	5	čtvrtletně
	PH/T	%	27,05	30	32	35	čtvrtletně
Snížení nákladů	WACC	%	7,84	7,6	7,3	7	ročně
	Provozní N/T	%	97	95	93	90	měsíčně
<b>Zákaznická perspektiva</b>							
Získávání nových zákazníků	Tržby	tis. Kč	341 153	375 000	415 000	455 000	čtvrtletně
Péče o současné zákazníky	Počet jednání	ks	---	60	80	100	měsíčně
	Počet spokojen. zákazníků /celkový počet respondentů	%	---	80	85	90	ročně

Strategický cíl	Měřítko	Jedn.	Současná hodnota	Cílová hodnota			Frekvence měření
				2021	2022	2023	
Nedodělky a reklamace	Počet vyřešených nedodělků, reklamací	ks	---	minimum			čtvrtletně
Image podniku	N na propagaci /celkové N	%	0,83	0,60	0,60	0,60	ročně
	Počet sponzorovaných akcí	ks	13	15	15	15	ročně
	N na marketing / tržby	%	---	0,5	0,5	0,5	ročně
<b>Perspektiva interních procesů</b>							
Zlepšení systému finančního řízení	Doba obratu pohledávek	dny	96	90	80	75	měsíčně
	Stanovená hotovostní likvidita	---	0,26	0,40	0,40	0,40	měsíčně
Zvýšení produktivity práce	Osobní N / přidaná hodnota	%	76,5	75	73	70	čtvrtletně
Zlepšení interní komunikace	Počet jednání	ks	---	12	12	12	čtvrtletně
	Celo-firemní akce	ks	1	2	2	2	ročně
Hodnocení dodavatelů	Počet jednání	ks	---	24	24	24	měsíčně
<b>Perspektiva učení se a růstu</b>							
Zvyšování kvalifikace	Počet vzdělávacích akcí	ks	31	90	60	30	čtvrtletně
Zvýšení motivace	Odměny	%	11,18	12	13	15	pololetně
Odborná praxe	Počet praktikantů	ks	1	3	5	7	pololetně

Strategický cíl	Měřítko	Jedn.	Současná hodnota	Cílová hodnota			Frekvence měření
				2021	2022	2023	
Monitoring absencí	Náklady na absenci (náhrady DPN/ON)	%	0,65	0,50	0,45	0,35	čtvrtletně

U finanční perspektivy je stanoven jako hlavní a nadřazený cíl všem cílům růst hodnoty podniku. Základem je postupné zvyšování hodnot ekonomické přidané hodnoty, kterého lze dosáhnout zvýšením výkonnosti a ziskové marže a snížením nákladů společnosti. K tomu je zapotřební snížit WACC a zvýšit ukazatel RONA (rentabilita čistých operativních aktiv), který je právě ukazatelem výkonnosti, což dosáhneme zvýšením podílu čistého operativního zisku NOPAT k tržbám (zvýšením ziskové marže). Důležitým ukazatelem je dále optimalizace nákladů na hlavní činnost (výkonové spotřeby a osobních nákladů) a větší využití „levnějšího“ cizího kapitálu. Společnost sice dosahuje zvyšování hodnoty EVA, ale zvýšením kapitálu C a ne vlastním výkonem. Je proto důležité, zaměřit se právě na výkonnost – růst tržeb a snižování nákladů.

Při získání nových zákazníků u perspektivy zákaznické dochází ve společnosti k průběžnému růstu tržeb z prodeje výrobků a služeb. Tyto tržby narostly od HR 2016 téměř o 240 %, otázkou zůstává, zda v navyšování tržeb pokračovat nebo se soustředit na optimalizaci výkonnosti a nákladů. Po projednání strategických cílů realizační tým odsouhlasil cca 10% meziroční růst tržeb. U péče o současné zákazníky, jenž nebylo dosud sledováno, je cílem prohloubení vzájemných vztahů, získání informací, referencí a zpětné vazby. Po skončení realizace zakázky obdrží zákazník dotazník spokojenosti. U nedodělků a reklamací se společnost zaměří na omezení počtu těchto situací, včasné a ekonomické řešení nastalých problémů a vyvarování se. U posilování image podniku se zhodnotí nejen poměr nákladů vynaložených na propagaci (reklama, dary) k celkovým nákladům, ale také počet sponzorovaných akcí k podpoře kulturních, vzdělávacích a sportovních aktivit v okolí, které posilují růst dobrého jména společnosti. V HR 2019 poměr činil nadstandartních 0,83 %, odsouhlasený cíl v dalších letech je dodržení minimálního poměru 0,60 % a akcí 15. Dále se společnost zaměření na vynaložení peněžních prostředků do marketingu, který nyní zajišťuje vedoucí Úseku personalistiky a komunikace. Cílem je dodržení minimální výše 0,5 % z celkových tržeb.

Jak již bylo zmíněno, ukazatel obratu pohledávek je dobré srovnat s ukazatelem obratu závazků. Společnost v HR 2019 dostává své pohledávky zaplacený za 96 dnů a sama hradí své závazky za 69 dnů. Je tedy v nevýhodné roli věřitele, kdy neefektivně úvěruje své odběratele, cílem je tedy snížení doby obratu pohledávek na úroveň hrazení závazků. Dále se, v perspektivě interních procesů, podnik zaměří na udržení stanovené hotovostní likvidity v úrovni 0,40. U zvyšování produktivity práce se tento cíl měří podílem osobních nákladů k přidané hodnotě, vyjadřujícím jaká část vytvořené přidané hodnoty připadá na mzdy zaměstnanců. Cílem je stimulace zaměstnanců ke zvyšování tržeb, aniž by společnost musela snižovat jejich počet nebo osobní náklady. Ke zlepšení interní komunikace zavede společnost pravidelné měsíční porady k posílení týmové spolupráce a odbourání překážek v komunikaci, což má vést ke zvýšení produktivity a tím úspoře nákladů a zvýšení přidané hodnoty. Dále podnik plánuje minimálně 2 neformální celofiremní akce za rok k prohloubení dobrých vztahů na pracovišti. Úsek Obchod se zaměří na pravidelné porady, konající se ve dvoutýdenních intervalech a řešící vyhodnocování dodavatelů s cílem snížení nákladů na nákup materiálů a subdodávek a dodržení dohodnutých podmínek v čase a kvalitě, a to včetně zpětné vazby, již provádí příprava výroby při zpracování fakturace.

V perspektivě učení se a růstu využije společnost při zvyšování kvalifikace zaměstnanců jakožto člen Svazu podnikatelů ve stavebnictví dotaci na projekt „Stavíme na vědomostech“. Bude se jednat o měkké a manažerské vzdělávání, obecné IT a účetní, ekonomické a právní kurzy pořádané vybraným dodavatelem, kdy společnost uhradí pouze výši DPH, kterou si jako plátce DPH uplatní. Vzdělávací kurzy v jednotlivých aktivitách v rámci tohoto projektu budou realizovány do poloviny roku 2022, kdy bude vyhodnocena jejich efektivita a řešen další postup. Dále využije podnik možnost prezentace výrobců dodávaných materiálů se zaměřením na využití nových technologií a postupů. Vybraní THZ si doplní autorizační zkoušky. Zároveň společnost dodrží všechna zákonná a povinná školení v rámci daných pravidelných intervalů. V posledním sledovaném roce činila výši odměn vč. SZ a ZP 11,18 % VH před zdanění. Pro posílení motivace společnost navrhuje dosáhnout hranice 15 %, na základě vytvořených motivačních plánů pro jednotlivá střediska, za plnění těchto plánů budou zodpovědní jejich vedoucí. Vzhledem k nedostatku kvalifikovaných odborníků (nezájem o učňovské obory) je dalším cílem navázání spolupráce se SOŠ a SOU ohledně poskytnutí odborných praxí. Ve sledovaném roce vykonával ve společnosti praxi pouze jeden praktikant, záměrem je tedy navýšení tohoto stavu s potenciální nabídkou budoucího zaměstnání. Zde bude také záležet na vývoji pandemie a s tím související úrovni vzdělávání.

S vývojem pandemie souvisí i poslední strategický cíl monitoring absencí, kdy karantény zkreslují plánovaná data cílových hodnot. Je potřeba zhodnotit nejen přímé náklady na absenci (náhrady DPN), ale také náklady nepřímé (náklady na nahrazení chybějících zaměstnanců na kritických pozicích, práce přesčas apod.). Cílem je snížit výskyt krátkých, častých a neplánovaných absencí, jenž mají rušivý dopad na celkový chod společnosti. V současné době společnost využívá programu COVID Antivirus A – úhrada 80 % nákladů na náhrady DPN z důvodu karantény. Za HR 2018 činila hodnota náhrady DPN/ON 0,38 %, v HR 2019 již 0,65 % a v neuzavřeném HR 2020 po odečtení dotace 0,89 %. Nepřímé náklady společnost dosud nesledovala.

### 7.3.4 Stanovení strategických akcí

Nyní je potřeba ke stanoveným strategickým cílům a měřítkům přiřadit strategické akce, které musí být stanoveny tak, aby cíle byly realizovatelné. Zároveň musí být tyto akce řádně prezentovány na všech úrovních struktury společnosti, kdy se jich musí účastnit všichni dotčení zaměstnanci, aby mohly být cíle naplněny. K finanční perspektivě nejsou přiřazeny strategické akce, jelikož vychází z ostatních perspektiv se záměrem naplnění hlavního cíle – růstu hodnoty podniku.

*Tab. 39 Strategické akce  
(zdroj: Vlastní zpracování)*

Strategický cíl	Strategická akce
<b>Finanční perspektiva</b>	
Růst hodnoty podniku	– vychází z ostatních perspektiv
Zvýšení výkonnosti	
Zvýšení ziskové marže	
Snížení nákladů	
<b>Zákaznická perspektiva</b>	
Získávání nových zákazníků	– sledování zadávání veřejných a soukromých zakázek – výběr přijatelných realizací, příp. i jako subdodavatel – kvalitní příprava a zpracování nabídek – monitoring konkurence
Péče o současné zákazníky	– zvýšení počtu jednání s cílem prohloubení vzájemných vztahů – získávání informací o připravovaných realizacích a projektů u stávajících zákazníků – průběžné hodnocení dotazníků spokojenosti
Nedodělky a reklamace	– omezení počtu nedodělků a reklamací – jejich efektivní a ekonomické řešení



Strategický cíl	Strategická akce
Image podniku	<ul style="list-style-type: none"> <li>– propagace, prezentace a komunikace na internetových a sociálních sítích – tvorba nových webových stránek</li> <li>– výběr sponzorovaných akcí, reklam a darů – orientace na blízké okolí</li> <li>– úprava marketingové strategie</li> </ul>
<b>Perspektiva interních procesů</b>	
Zlepšení systému finančního řízení	<ul style="list-style-type: none"> <li>– využití informací z pravidelně sestavované finanční analýzy (snížení doby obrátu pohledávek – tlak na odběratele, udržení stanovené hotovostní likvidity)</li> <li>– sestavování finančních plánů (krátkodobých i dlouhodobých)</li> </ul>
Zvýšení produktivity práce	<ul style="list-style-type: none"> <li>– vychází z perspektivy učení se a růstu</li> <li>– konzultace na pravidelných týdenních poradách hlavních stavbyvedoucích</li> </ul>
Zlepšení interní komunikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zavedení pravidelných měsíčních porad, řešících interní komunikaci, řešení konfliktů a předcházení napjatým situacím</li> <li>– organizace celofiremních akcí (z toho min. 1x ročně s rodinnými příslušníky)</li> </ul>
Hodnocení dodavatelů	<ul style="list-style-type: none"> <li>– stálé vyhodnocování dodavatelů (ceny materiálů a subdodávek, dohodnuté podmínky) včetně zpětné vazby – řešení méně a víceprací</li> </ul>
<b>Perspektiva učení se a růstu</b>	
Zvyšování kvalifikace	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pravidelná školení</li> <li>– využití dotačního programu ke vzdělávání</li> <li>– prezentace výrobců k novým technologiím, materiálům a postupům</li> <li>– podpora dokončení vysokoškolského vzdělání a autorizací u vybraných zaměstnanců</li> </ul>
Zvýšení motivace	<ul style="list-style-type: none"> <li>– zavedení hodnotících pohovorů s pololetní frekvencí</li> <li>– nastavení motivačních plánů pro jednotlivé úseky, v případě Úseku Výroba pro jednotlivá střediska</li> <li>– dbát na osobnostní rozvoj zaměstnanců</li> <li>– vytipování klíčových zaměstnanců, možnost kariérního postupu</li> <li>– pravidelná obnova poskytovaných benefitů</li> </ul>
Odborná praxe	<ul style="list-style-type: none"> <li>– oslovení SOŠ, SOU a VŠ v Jihomoravském kraji, navázání spolupráce</li> </ul>
Monitoring absencí	<ul style="list-style-type: none"> <li>– pravidelné sledování výskytu absencí</li> <li>– zmonitorování zaměstnanců s opakujícími se absencemi, řešení důvodu k absenci, vyvození důsledků v případě její neoprávněnosti</li> <li>– sledování nákladů vynaložených na zastupující zaměstnance</li> </ul>

#### **7.4 Proces rozšíření („roll-out“)**

Proces rozšíření aplikuje předchozí etapy implementace BSC na organizační jednotky ve společnosti. Stanovené strategické cíle a akce se přenesou z nadřazených jednotek podniku do Balance Scorecard podřízených jednotek a tím se zvyšuje pravděpodobnost, že strategických cílů společnost dosáhne. Vzhledem k jednoduché organizační struktuře společnosti, bude implementace provedena rozšířením shora dolů, tedy vertikálně. Jelikož se realizační tým skládá z jednatelů a vedoucích všech provozních úseků, je tímto zajištěna vzájemná propojenost. Zodpovědnost za tento proces spadá pod procesního manažera.

#### **7.5 Zajištění kontinuálního nasazení**

Pro vytvoření organizace s flexibilně se přizpůsobující strategií je nutné propojit BSC se stávajícími manažerskými systémy řízení.

K propojení je zapotřebí především důsledný controlling, k čemuž je zapotřebí i podpora ze strany informačního systému, kdy informační systém společnosti těmto potřebám v současné době nevyhovuje. Pro podporu a využití BSC sice existují programy, ale vzhledem k jejich finanční náročnosti při pořízení nejsou pro podnik vhodné. A jelikož současný informační systém nenabízí informační nadstavbu Business Intelligence a podnik jako budoucí součást restrukturalizovaného holdingu by měl mít patřičný reporting, je na zvážení, zda nezainvestovat v rámci celého holdingu do systému, nabízejícího propojení všech stávajících holdingových společností. A to i vzhledem k nutnosti konsolidované účetní závěrky matky. V současné době bude muset být dostačující, pro využití reportingu a sledování úspěšnosti realizace projektu, využití možností MS Excel. Zpracování relevantních výstupů zajišťuje procesní manažer.

BSC se dále integruje do systému plánování, kdy se strategický plán doplní o navržená měřítká a sledují se odchylky od stanoveného plánu a rozpočtu, zároveň se zjišťováním jejich příčin a kompetentní osoby řeší odpovědnost za tyto odchylky.

Klíčovou roli hrají při implementaci konceptu BSC zaměstnanci společnosti. Je nutná jejich osobní angažovanost a odpovědnost za jednotlivé splnění cílů, s čímž souvisí provázanost na systém odměňování.



### 8.1.2 Rozpočet projektu

Jednou ze základních otázek projektového řízení je určení nákladů – stanovení rozpočtu projektu. K vyčíslení je potřeba definovat základní prvky, vyvolávající náklady – základní implementační tým, externí poradce a úprava softwaru.

*Tab. 41 Rozpočet projektu  
(zdroj: Vlastní zpracování)*

Specifikace nákladů	Částka
Odměna projektovému týmu vč. odvodů SZ a ZP	360 000 Kč
Služby externího poradce (školení, koordinace)	300 000 Kč
Mzda procesního manažera vč. odvodů SZ a ZP	400 000 Kč
<b>Celkové předpokládané náklady projektu</b>	<b>1 060 000 Kč</b>

Základní tým, skládající se z jednatelů, obchodního ředitele a vedoucích úseků Ekonomika a finance, Obchod (Veselí a Břeclav), Výroba (Veselí a Břeclav) a Personalistika a komunikace, vynaloží poměrně dost času a úsilí při samotné implementaci a bude hodnocen měsíčně maximální odměnou ve výši 5 000 Kč/člen týmu. Procesní manažer je hodnocen měsíční mzdou (proces implementace BSC je základním popisem jeho pracovní činnosti).

Externí poradce, provádějící zaškolení základního týmu a koordinaci projektu, požaduje za svou spolupráci při implementaci BSC částku 300 tis. Kč/projekt.

Úprava softwaru sebou přináší myšlenku již zmíněnou u kapitoly zajištění kontinuálního nasazení, tedy změnu celého informačního systému, kdy v současné době tohle řešení není aktuální. Společnost záležitost vyřeší formou pozice procesního manažera, jenž bude zajišťovat adekvátní výstupy a odhalovat případná rizika projektu. Dohodnutá měsíční mzda procesního manažera činí 50 tis. Kč/měsíc.

### 8.1.3 Rizika projektu

Projektová rizika zahrnují všechny druhy rizik, která mohou jakýmkoliv způsobem ohrozit projekt. Nejčastěji nastávají kvůli změnám v projektu, kvůli špatné komunikaci na projektu a v důsledku změn vnějších okolností a podmínek. Jednotlivá identifikovaná rizika je potřeba kvantitativně ohodnotit, abychom poznaly jejich důležitost a nebezpečnost. Kvalita ohodnocení rizik musí být založena na skutečně zjištěné pravděpodobnosti a zjištěné hodnoty dopadu.

Rizika, která by projekt mohla ohrozit, identifikoval základní implementační tým následující:

Tab. 42 Rizika projektu  
(zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo	Rizikový faktor	Ocenění rizika	Návrhy opatření
1.	<b>Nedostatečná podpora projektu ze strany managementu</b> – vedení podniku nesouhlasí s danými změnami	23,52	není navrženo opatření
2.	<b>Složení projektové týmu</b> – zaměstnanci nemají dostatečnou kvalifikaci a kompetence pro tvorbu BSC	38,13	dostatečná proškolení členů týmu, konzultace s externím poradcem v průběhu implementace
3.	<b>Nedostatek času</b> – narychlo nebo chybě připravený projekt, neprovedení všech potřebných analýz	15,95	není navrženo opatření
4.	<b>Nedosažení souhlasu projektového týmu</b> – neshody při vyjasňování strategie	17,16	není navrženo opatření
5.	<b>Nepochopení a obavy z projektu</b> – zaměstnanci nejsou ochotni se přizpůsobit zadaným změnám ve společnosti (nedostatečná komunikace)	86,40 nejrizikovější faktor	určení osoby, která prezentuje změny a funguje jako mediátor
6.	<b>Nevhodná tvorba implementace</b> – nesprávně zvolené strategické cíle, jejich hodnoty, měřítka a akce	48,50	nutná komunikace s externím poradcem, jakožto odborníkem v dané problematice
7.	<b>Neprojojení strategie</b> s konkrétními cíli jak u skupin, tak u jednotlivců	34,65	nutná komunikace s externím poradcem, jakožto odborníkem v dané problematice
8.	<b>Nedodržení harmonogramu a rozpočtu projektu</b>	15,33	není navrženo opatření

Jednotlivá rizika je dále potřeba kvantitativně ohodnotit k poznání jejich důležitosti a nebezpečnosti. Ke stanovení jejich pravděpodobností a hodnot nepříznivého dopadu na projekt byl použit brainstorming mezi členy základního týmu (10 členů) s bodovým systémem od 1 do 10 (min. 1 – max. 10). U každého rizikového faktoru členové základního týmu kvantifikovali možnost výskytu a dopadu rizika (Příloha P VII), kdy byl dále tento rizikový faktor „oceněn“ (průměr možnosti výskytu x průměr dopadu) a navržena opatření na ošetření rizik (Tab. 42) u rizik s vyšší ocenění překračující hodnotu 25.

## 8.2 Přínosy BSC

Přínos konceptu Balanced Scorecard spočívá v prostoru pro sebereflexi u majitelů a manažerů. Nabízí jim náměty k řešení, které mohou pro svůj podnik rozvíjet v době, kdy pocítí výzvu svůj přístup k výkonnosti zdokonalit. Napomáhá ve vyjasnění vize a strategických cílů nejen v oblasti finančních měřítek, ale také u měřítek nefinančních a tím zdokonalit a zefektivnit celkový systém řízení společnosti.

Oproti stávajícímu hodnocení výkonnosti podniku na základě minulého vývoje, se BSC orientuje na tvorbu budoucích hodnot.

Mezi výhody se řadí efektivnější strategické řízení a plánování, kdy vzájemné propojení zlepší systém plánování. Dále se zavedením konceptu dojde ke zkvalitnění reportingu, který umožní sledování vývoje a odchylek od požadovaných (naplánovaných) hodnot u všech strategických cílů a jejich korekci.

Tato metoda se stává významným komunikačním nástrojem, umožňujícím a podporujícím komunikaci napříč jednotlivými úseky podnikatelských činností, kdy perspektivy BSC zajistí vyváženost mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli společnosti.

Správnou implementací BSC se zefektivní procesy ve společnosti, kdy posílením interní komunikace dojde ke zvýšení spolupráce mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci a propojením systému odměňování s konceptem se podpoří motivace a následně zvýší produktivita práce a sníží provozní náklady.

## 9 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Návrhy a doporučení vyplývají ze strategické analýzy a samotného návrhu implementace konceptu BSC.

Vzhledem k pandemii značí výhled ve stavební produkci převahu pesimistických očekávání, vše ale bude záležet na vývoji a „nakopnutí“ ekonomiky po jejím odeznění, a jelikož u inženýrského stavitelství mají v regionu na trhu opakující se dominantní postavení stále stejné společnosti, které mezi sebou konkurují hlavně v ceně, kdy při hodnocení nabídek je rozhodujícím kritériem právě tato nabídková cena, je potřeba zaměřit se na správnou tvorbu rozpočtů do nabídek, aby nedocházelo v případě získání zakázky k riziku ztráty, jelikož ceny vstupů narůstají.

Jak vyplývá z finanční analýzy, musí se společnost zaměřit na zvyšování ziskové marže, produktivitu práce a obratovost investovaného kapitálu, aby se hodnota společnosti v následujících obdobích zvyšovala, což vplynulo i z vytvořeného ekonomického modelu EVA, kdy u ukazatelů zisková marže (NOPAT/Tržby) a obratovost investovaného kapitálu (Tržby/C) došlo k poklesu, a to především u ziskové marže (snížením produktivity práce).

Na základě SWOT analýzy doporučuji orientovat se na hrozící pokles produkce (částečné zaměření na pozemní výstavbu) a zvýšenou cenu vstupů (vyhodnocování dodavatelů včetně zpětné vazby – řešení méně a víceprací) Je také potřeba dořešit nepružnost dodavatele informačního systému.

Implementace metody BSC do společnosti a hlavně dodržení všech plánovaných strategických cílů a akcí umožní zefektivnit celkový systém řízení společnosti. Avšak je třeba snížit možná rizika, vyplývající ze samotné implementace. Největší riziko spočívá v zaměstnancích, ať už v členech projektového týmu, kdy zaměstnanci nemají dostatečnou kvalifikaci a kompetence pro tvorbu BSC, tak především v zaměstnancích, kteří nejsou ochotni přizpůsobit se zadaným změnám hlavně kvůli nepochopení a obavám z projektu. Členové projektového týmu musí být řádně proškoleni a musí pochopit podstatu projektu tak, aby byli schopni prezentovat koncept svým podřízeným. Dále ke správné interpretaci doporučuji zvolit kompetentní osobu, jenž by změny zaměstnancům vysvětlila a fungovala jako mediátor.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce byla implementace konceptu Balanced Scorecard do vybrané stavební společnosti za účelem zvýšení výkonnosti a růstu hodnoty podniku.

V teoretické části práce byla provedena literární rešerše, zaměřená na problematiku měření výkonnosti, tvorbu strategické analýzy a představení metody Balanced Scorecard včetně historie a cíle konceptu, popisu implementace a uvedení výhod a nevýhod BSC. Pozornost byla věnována i nedostatkům klasických ukazatelů výkonnosti, založených hlavně na účetních údajích, zobrazujících minulost a zaměřených pouze na finanční oblast.

Na získané teoretické poznatky navázala část praktická, která rozebrala současný stav společnosti (představení společnosti, předmět činnosti, organizační strukturu a strukturu zaměstnanců). Prostřednictvím strategické analýzy bylo zhodnoceno vnitřní a vnější okolí podniku charakteristikou odvětví a s použitím analýz PEST (analýza společnosti – politika, ekonomika, sociální a technologické faktory), Porterova modelu pěti sil (zákazníci, dodavatelé, konkurence, substituty a rivalita) a finanční analýzy. Na finanční analýzu navázal výpočet ekonomického modelu EVA, který se soustředil na hlavní činnost podniku a změřil příspěvek společnosti ke zvýšení hodnoty pro vlastníky.

Informace zjištěné ze strategické analýzy byly použity v analýze SWOT, určující hlavní konkurenční výhody a klíčové faktory úspěchu podniku včetně příležitostí, jež se společnosti nabízí a hrozeb, které společnosti hrozí.

V projektové části diplomové práce řešící implementaci konceptu BSC do společnosti byly vytvořeny organizační předpoklady, objasněna vize a strategie, stanoveny strategické cíle k jednotlivým perspektivám, odpovědné osoby, vytvořena strategická mapa k vybudování vztahů příčin a následků, vybrány měřítka k jednotlivým cílům a stanoveny cílové hodnoty, kterých chce podnik dosáhnout. Procesem rozšíření se metoda dotkla celé společnosti a dále byla integrována do controllingu, reportingu a plánování.

Dále byl projekt zhodnocen po stránce časové, nákladové a rizikové a navržena doporučení, na co se má společnost zaměřit k dovršení stanovených cílů – zvýšení výkonnosti a růstu hodnoty podniku.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BIAZZO, Stefano a Patrizia GARENCO, 2012. *Performance measurement with the balanced scorecard: a practical approach to implementation within SMEs*. Heidelberg: Springer, 133 s. ISBN 978-3-642-24760-6.

Česká národní banka: Fixing úrokových sazeb na mezibankovním trhu depozit – PRIBOR. In: [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/financni-trhy/penezni-trh/pribor/fixing-urokovych-sazeb-na-mezibankovnim-trhu-depozit-pribor/vybrane.html?term=1Y&year=2019>

DAMODARAN.com. In: [online]. [cit. 2021-04-12]. Dostupné z: [http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New\\_Home\\_Page/data.html](http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/data.html)

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

FRIEDAG, Herwig R. a Walter SCHMIDT, 2015. *Balanced Scorecard*. 5. vyd. Freiburg: Haufe-Lexware, 127 s. ISBN 978-3-648-07819-8.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK, 2010. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KERŤKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL, 2017. *Strategické řízení. Teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck, 256 s. ISBN 978-80-7400-637-1.

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

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

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

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2006. *Alignment: systémové vyladění organizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 309 s. ISBN 80-7261-155-0.

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

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

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS, 2017. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. 1. vyd. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-271-0680-6.

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

KNÁPKOVÁ, Adriana a kol., 2017. *Finanční analýza: Komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-271-0563-2.

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

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

MARR, Bernard, 2014. *25 need-to-know key performance indicators*. 1. vyd. Harlow: Pearson Education, 200 s. ISBN 978-1-292-01647-4.

MARINIČ, Pavel, 2007. *Měření firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: VŠEM, 210 s. ISBN 978-80-86730-24-0.

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Stavebnictví České republiky 2019. In: [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/stavebnictvi-a-suroviny/informace-z-odvetvi/stavebnictvi-ceske-republiky-2019--250401/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Analýza vývoje ekonomiky ČR – září 2020. In: [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/analyza-vyvoje-ekonomiky-cr---zari-2020--258481/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2019. In: [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke->

materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2019-255382/

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018. In: [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018-248883/>

Ministerstvo průmyslu a obchodu: Finanční analýza podnikové sféry za rok 2017. In: [online]. [cit. 2019-03-20]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financni-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2017-237570/>

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

RŮČKOVÁ, Petra, 2015. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. aktualizované vydání. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-247-5534-2.

SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: C. H. Beck, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.

Svaz podnikatelů ve stavebnictví: Návrh opatření pro další perspektivu řemesel. In: [online]. [cit. 2021-03-20]. Dostupné z: <https://www.sps.cz/stavebnictvi/odborne-skolstvi/>

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

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

Výroční zprávy a interní materiály společnosti VHS Břeclav s.r.o. 2016 – 2019

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

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

ZUZÁK, Roman, 2011. *Strategické řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 176 s. ISBN 978-80-247-4008-9.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

4P, 7P, 7S	Analýzy vnitřního prostředí podniku
A	Aktiva
ABC	Activity Based Costing
ANO 2011	Politické hnutí
BCG	Analýza vnitřního prostředí podniku
BIM	Metoda digitalizace ve stavebnictví
BSC	Balanced Scorecard
BÚ	Bankovní úvěr
C	Kapitál vázaný v aktivech souvisejících s hlavní činností
CAPM	Metoda výpočtu nákladů na vlastní kapitál s náhradními odhady $\beta$
CF	Cash flow
CFROI	Cash flow rentabilita investic
CK	Cizí kapitál
CZ-NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
ČZ	Čistý zisk
DCF	Diskontované cash flow
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
DPH	Daň z přidané hodnoty

---

DPN	Dočasná pracovní neschopnost
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EFQM	Evropská nadace pro management kvality
EKV	Ekvivalenty vlastního kapitálu
EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FM	Finanční majetek
fPOD	Riziková přírážka za podnikatelské riziko
GROGA	Výnosnost hrubých aktiv
HPH	Hrubá přidaná hodnota
HR	Hospodářský rok
i	Úroková sazba
INFA	Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů
IRR	Vnitřní výnosové procento
ISO	Mezinárodní organizace pro normalizaci
IT	Informační technologie
KFM	Krátkodobý finanční majetek
KP	Krátkodobé pohledávky
KPIs	Key Performance Indicators (klíčové ukazatele výkonu)
KZ	Krátkodobé závazky
MAP	Zásady při analýze prostředí
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Hodnota přidaná trhem

N	Náklady
$N_{CK}$	Náklady na cizí kapitál
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Čistý provozní zisk z hlavní činnosti po zdanění
NPV	Čistá současná hodnota
$N_{VK}$	Náklady na vlastní kapitál
OA	Oběžná aktiva
OHSAS	Certifikace pro systém managementu, kontrol a řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci
ON	Ostatní náklady
PEST	Analýza obecného okolí podniku
PESTEL	Analýza obecného okolí podniku
PH	Přidaná hodnota
PMM	Výkonnostní matice
PP	Peněžní prostředky
PRIBOR	Referenční úroková sazba
re	Náklady na vlastní kapitál
rf	Bezriziková sazba
rFINSTAB	Riziková přírážka za finanční stabilitu
rLA	Riziková přírážka za velikost
$r_M$	Riziková prémie
ROA	Rentabilita aktiv
ROC	Rentabilita nákladů
ROCE	Výnosnost vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROI	Rentabilita celkového vloženého kapitálu

---

RONA	Výnosnost čistých aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
SLEPT	Analýza obecného okolí podniku
SMART	Požadavky na strategické cíle
SOŠ	Střední odborná škola
SOU	Střední odborné učiliště
SVA	Přidaná hodnota pro vlastníky
SWOT	Metoda analýzy vnitřního a vnějšího prostředí
SZ	Sociální zabezpečení
T	Daňová sazba
T	Tržby
THZ	Technickohospodářský zaměstnanec
TSR	Tržní výnos akciového kapitálu
UK	Spojené království Velké Británie a Severního Irska
V	Výnosy
VaV	Výzkum a vývoj
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VRIO	Analýza vnitřního prostředí podniku
VS	Výkonová spotřeba
VŠ	Vysoká škola
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál
ZC	Zůstatková cena
ZP	Zdravotní pojištění

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1 Návrh analýzy vnějšího prostředí podle rámce PESTEL .....</i>	<i>25</i>
<i>Obr. 2 Porterův model (oborové okolí) .....</i>	<i>26</i>
<i>Obr. 3 Model „7S“ firmy McKinsey .....</i>	<i>31</i>
<i>Obr. 4 Matice SWOT strukturovaná dle perspektiv BSC.....</i>	<i>32</i>
<i>Obr. 5 Čtyři perspektivy metody Balanced Scorecard .....</i>	<i>35</i>
<i>Obr. 6 Perspektivy konceptu BSC a jeho propojení s vizí a strategií podniku.....</i>	<i>36</i>
<i>Obr. 7 Obecný model hodnotové řetězce .....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 8 Fáze modelu Horváth &amp; Partners pro implementaci BSC.....</i>	<i>43</i>
<i>Obr. 9 Souběžná a doplňující se témata tvořící strategii .....</i>	<i>45</i>
<i>Obr. 10 Mapa strategie.....</i>	<i>46</i>
<i>Obr. 11 Povelové linie .....</i>	<i>53</i>
<i>Obr. 12 Průměrný přepočtený počet zaměstnanců .....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 13 Struktura zaměstnanců dle vzdělání .....</i>	<i>54</i>
<i>Obr. 14 Vývoj stavební produkce.....</i>	<i>55</i>
<i>Obr. 15 Vývoj přidané hodnoty.....</i>	<i>64</i>
<i>Obr. 16 Vývoj likvidity společnosti .....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 17 Vývoj rentability společnosti .....</i>	<i>69</i>
<i>Obr. 18 Vývoj dob obratu společnosti .....</i>	<i>71</i>
<i>Obr. 19 Spider analýza poměrových ukazatelů společnosti a odvětví.....</i>	<i>72</i>
<i>Obr. 20 Pyramidový rozklad ukazatele ROE.....</i>	<i>73</i>
<i>Obr. 21 Výsledky Z-skóre společnosti v analyzovaných letech .....</i>	<i>74</i>
<i>Obr. 22 Alternativní náklad na vlastní kapitál (<math>r_e</math>) dle systému INFA .....</i>	<i>85</i>
<i>Obr. 23 Vývoj EVA, RONA a WACC společnosti – ekonomický model .....</i>	<i>87</i>
<i>Obr. 24 Vývoj EVA, ROE a <math>N_{VK}</math> společnosti – účetní model .....</i>	<i>88</i>
<i>Obr. 25 Strategická mapa .....</i>	<i>95</i>



## SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Průměrný evidenční stav zaměstnanců</i> .....	54
<i>Tab. 2 Vývoj přidané hodnoty a výsledku hospodaření (ekonomické pojetí)</i> .....	64
<i>Tab. 3 Vývoj přidané hodnoty (účetní pojetí)</i> .....	65
<i>Tab. 4 Vývoj toků peněžní hotovosti společnosti</i> .....	65
<i>Tab. 5 Čistý pracovní kapitál</i> .....	66
<i>Tab. 6 Čistý pracovní kapitál - odvětví</i> .....	66
<i>Tab. 7 Ukazatele zadluženosti společnosti a odvětví</i> .....	67
<i>Tab. 8 Ukazatele likvidity společnosti a odvětví</i> .....	68
<i>Tab. 9 Ukazatele rentability společnosti a odvětví</i> .....	69
<i>Tab. 10 Ukazatele aktivity společnosti a odvětví</i> .....	70
<i>Tab. 11 Porovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví v HR 2019</i> .....	71
<i>Tab. 12 Výpočet Altmanova Z-skóre společnosti v letech 2016 – 2019</i> .....	74
<i>Tab. 13 Aktivace dlouhodobého pronájmu na straně aktiv</i> .....	76
<i>Tab. 14 Aktivace dlouhodobého pronájmu na straně pasiv</i> .....	76
<i>Tab. 15 Aktivace oceňovacího rozdílu</i> .....	76
<i>Tab. 16 Nedokončený DNM a DHM</i> .....	77
<i>Tab. 17 KFM a peněžní prostředky určené k vyloučení</i> .....	78
<i>Tab. 18 Neúročeny cizí kapitál společnosti</i> .....	78
<i>Tab. 19 Přehled všech změn při převodu aktiv na čistá operativní aktiva (NOA)</i> .....	79
<i>Tab. 20 Upravená majetková část rozvahy</i> .....	79
<i>Tab. 21 Upravená finanční část rozvahy</i> .....	80
<i>Tab. 22 Nákladové úroky</i> .....	80
<i>Tab. 23 VH z prodeje DNM a DHM</i> .....	81
<i>Tab. 24 Odhad výše nákladových úroků</i> .....	81
<i>Tab. 25 Odhad výše nákladových úroků</i> .....	82
<i>Tab. 26 Přehled všech změn při úpravě VH před zdaněním</i> .....	82
<i>Tab. 27 Výpočet upravené daně a NOPAT</i> .....	83
<i>Tab. 28 Náklady na cizí kapitál</i> .....	83
<i>Tab. 29 Výpočet nákladů na vlastní kapitál (stavebnicový model)</i> .....	84
<i>Tab. 30 Výpočet nákladů na vlastní kapitál (metoda CAPM s náhradními odhady <math>\beta</math>)</i> .....	84
<i>Tab. 31 Výpočet nákladů na vlastní kapitál</i> .....	85
<i>Tab. 32 Výpočet průměrných nákladů kapitálu WACC</i> .....	86
<i>Tab. 33 Výpočet EVA – ekonomický model</i> .....	86
<i>Tab. 34 Výpočet EVA – ekonomický model (ukazatel RONA)</i> .....	86

---

<i>Tab. 35 Výpočet EVA – účetní model .....</i>	<i>88</i>
<i>Tab. 36 Matice SWOT.....</i>	<i>90</i>
<i>Tab. 37 Strategické cíle .....</i>	<i>93</i>
<i>Tab. 38 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot.....</i>	<i>96</i>
<i>Tab. 39 Strategické akce .....</i>	<i>100</i>
<i>Tab. 40 Harmonogram projektu .....</i>	<i>103</i>
<i>Tab. 41 Rozpočet projektu .....</i>	<i>104</i>
<i>Tab. 42 Rizika projektu .....</i>	<i>105</i>

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Rozvaha společnosti za roky 2016 – 2019

Příloha P II: Analýza majetkové struktury

Příloha P III: Analýza finanční struktury

Příloha P IV: Výkaz zisku a ztráty za rok 2016 – 2019

Příloha P V: Analýza výnosů a nákladů

Příloha P VI: Pyramidový rozklad EVA

Příloha P VII: Ohodnocení rizik BSC

# PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI ZA ROKY 2016 – 2019

<b>ROZVAHA</b> v plném rozsahu (v celých tisících Kč)	Obchodní firma a sídlo účetní jednotky VHS Břeclav s.r.o. Fúgnerova 1161/1 Břeclav PSČ 69064
ke dni: <b>31.03.2018</b>	
IČO <b>42324149</b>	

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>		<b>-58 799</b>	<b>85 472</b>	<b>84 110</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>65 807</b>	<b>-58 210</b>	<b>7 597</b>	<b>4 088</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>859</b>	<b>-529</b>	<b>330</b>	<b>45</b>
B. I. 1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva	551	-529	22	45
B. I. 2. 1.	Software	551	-529	22	45
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
B. I. 3.	Goodwill	0	0	0	0
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	308	0	308	0
B. I. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	308	0	308	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>64 948</b>	<b>-57 681</b>	<b>7 267</b>	<b>4 043</b>
B. II. 1.	Pozemky a stavby	7 395	-6 201	1 194	1 388
B. II. 1. 1.	Pozemky	449	0	449	449
B. II. 1. 2.	Stavby	6 946	-6 201	745	939
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	50 315	-45 349	4 966	1 509
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 866	-1 911	955	1 146
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	4 220	-4 220	0	0
B. II. 4. 1.	Pestitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B. II. 4. 2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	4 220	-4 220	0	0
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	152	0	152	0
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	152	0	152	0
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0
B. III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
B. III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0
B. III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 7. 2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>77 884</b>	<b>-589</b>	<b>77 295</b>	<b>79 629</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>8 950</b>	<b>-513</b>	<b>8 437</b>	<b>4 673</b>
C. I. 1.	Materiál	7 599	-513	7 086	2 992
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	1 350	0	1 350	1 680
C. I. 3.	Výrobky a zboží	0	0	0	0
C. I. 3. 1.	Výrobky	0	0	0	0
C. I. 3. 2.	Zboží	0	0	0	0
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	1	0	1	1
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>49 864</b>	<b>-76</b>	<b>49 788</b>	<b>36 052</b>
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	4 261	0	4 261	4 483
C. II. 1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	2 795	0	2 795	3 422
C. II. 1. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C. II. 1. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C. II. 1. 4.	Odložená daňová pohledávka	1 247	0	1 247	842
C. II. 1. 5.	Pohledávky ostatní	219	0	219	219
C. II. 1. 5. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	219	0	219	219
C. II. 1. 5. 3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	45 603	-76	45 527	31 569
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	43 700	-76	43 624	19 795
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C. II. 2. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	1 903	0	1 903	11 774
C. II. 2. 4. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	524	0	524	689
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	561	0	561	1 297
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	4	0	4	58
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	814	0	814	9 730
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>19 070</b>	<b>0</b>	<b>19 070</b>	<b>38 904</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	149	0	149	276
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	18 921	0	18 921	38 628
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>580</b>	<b>0</b>	<b>580</b>	<b>393</b>
D. 1.	Náklady příštích období	580	0	580	393
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D. 3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>85 472</b>	<b>84 110</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>58 085</b>	<b>64 022</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>13 000</b>	<b>13 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	13 000	13 000
A. I. 2.	Vlastní podíly (-)	0	0
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. II. 1.	Ážio	0	0
A. II. 2.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0
A. II. 2. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při premenaci obchodních korporací (+/-)	0	0
A. II. 2. 4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0
A. II. 2. 5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	0	0
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	0	0
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>41 892</b>	<b>54 961</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	41 892	54 961
A. IV. 2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	0
A. IV. 3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>3 193</b>	<b>-3 939</b>
<b>A. VI.</b>	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>27 019</b>	<b>19 843</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	0	0
B. 3.	Rezerva podle zvláštních právních předpisů	0	0
B. 4.	Ostatní rezervy	0	0
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>27 019</b>	<b>19 843</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>1 724</b>	<b>900</b>
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	0	0
C. I. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C. I. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	758	837
C. I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	0	0
C. I. 9.	Závazky - ostatní	966	63
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	0	0
C. I. 9. 2.	Dohadné účty pasivní	0	0
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	966	63

Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>25 295</b>	<b>18 943</b>
C. II. 1.	Vydané dluhopisy	0	0
C. II. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C. II. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	3 000
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	19 835	10 976
C. II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C. II. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C. II. 8.	Závazky ostatní	5 460	4 967
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	47	41
C. II. 8. 2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	2 636	2 523
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 366	1 269
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	323	285
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	521	573
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	567	276
<b>D</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>368</b>	<b>245</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	352	229
D. 2.	Výnosy příštích období	16	16

<b>Okamžik sestavení účetní závěrky:</b> 31.5.2018	<b>Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:</b>
<b>Právní forma účetní jednotky:</b> společnost s ručením omezeným	<b>Předmět podnikání:</b> provádění staveb, jejich změn a odstraňování



**ROZVAHA****v plném rozsahu**

(v celých tisících Kč)

ke dni: **31.03.2020**

IČO

**42324149**

Obchodní firma a sídlo účetní jednotky

VHS Břeclav s.r.o.

Lidická 3460/132

Břeclav

69003

Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>220 566</b>	<b>-60 437</b>	<b>160 129</b>	<b>96 271</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0
<b>B.</b>	<b>Stálá aktiva</b>	<b>92 044</b>	<b>-59 663</b>	<b>32 381</b>	<b>10 291</b>
<b>B. I.</b>	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>415</b>	<b>-86</b>	<b>329</b>	<b>389</b>
B. I. 1.	Nehmotné výsledky vývoje	0	0	0	0
B. I. 2.	Ocenitelná práva	396	-86	310	389
B. I. 2. 1.	Software	396	-86	310	389
B. I. 2. 2.	Ostatní ocenitelná práva	0	0	0	0
B. I. 3.	Goodwill	0	0	0	0
B. I. 4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	19	0	19	0
B. I. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
B. I. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	19	0	19	0
<b>B. II.</b>	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	<b>91 629</b>	<b>-59 577</b>	<b>32 052</b>	<b>9 902</b>
B. II. 1.	Pozemky a stavby	7 290	-6 095	1 195	922
B. II. 1. 1.	Pozemky	341	0	341	341
B. II. 1. 2.	Stavby	6 949	-6 095	854	581
B. II. 2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	59 190	-47 295	11 895	7 690
B. II. 3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	2 866	-2 293	573	764
B. II. 4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	4 823	-3 894	929	514
B. II. 4. 1.	Pestitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0
B. II. 4. 2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	0	0	0	0
B. II. 4. 3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	4 823	-3 894	929	514
B. II. 5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	17 460	0	17 460	12
B. II. 5. 1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0
B. II. 5. 2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	17 460	0	17 460	12
<b>B. III.</b>	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B. III. 2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
B. III. 3.	Podíly - podstatný vliv	0	0	0	0
B. III. 4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	0	0	0	0
B. III. 5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0
B. III. 6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	0	0	0	0
B. III. 7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 7. 1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
B. III. 7. 2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0



Označení a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč.obd.
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
<b>C.</b>	<b>Oběžná aktiva</b>	<b>126 817</b>	<b>-774</b>	<b>126 043</b>	<b>85 496</b>
<b>C. I.</b>	<b>Zásoby</b>	<b>12 411</b>	<b>-101</b>	<b>12 310</b>	<b>3 137</b>
C. I. 1.	Materiál	1 401	-101	1 300	3 136
C. I. 2.	Nedokončená výroba a polotovary	11 010	0	11 010	0
C. I. 3.	Výrobky a zboží	0	0	0	0
C. I. 3. 1.	Výrobky	0	0	0	0
C. I. 3. 2.	Zboží	0	0	0	0
C. I. 4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	0	0	0	1
C. I. 5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0
<b>C. II.</b>	<b>Pohledávky</b>	<b>94 725</b>	<b>-673</b>	<b>94 052</b>	<b>44 294</b>
C. II. 1.	Dlouhodobé pohledávky	3 312	0	3 312	2 647
C. II. 1. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	3 312	0	3 312	2 299
C. II. 1. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C. II. 1. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C. II. 1. 4.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	129
C. II. 1. 5.	Pohledávky ostatní	0	0	0	219
C. II. 1. 5. 1.	Pohledávky za společníky	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0	0	0	219
C. II. 1. 5. 3.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0
C. II. 1. 5. 4.	Jiné pohledávky	0	0	0	0
C. II. 2.	Krátkodobé pohledávky	91 413	-673	90 740	41 647
C. II. 2. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	63 183	-673	62 510	29 760
C. II. 2. 2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	10 300
C. II. 2. 3.	Pohledávky - podstatný vliv	0	0	0	0
C. II. 2. 4.	Pohledávky - ostatní	28 230	0	28 230	1 587
C. II. 2. 4. 1.	Pohledávky za společníky	2 494	0	2 494	360
C. II. 2. 4. 2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	0	0
C. II. 2. 4. 3.	Stát - daňové pohledávky	7 303	0	7 303	0
C. II. 2. 4. 4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	586	0	586	493
C. II. 2. 4. 5.	Dohadné účty aktivní	425	0	425	244
C. II. 2. 4. 6.	Jiné pohledávky	17 422	0	17 422	490
C. II. 3.	Časové rozlišení aktiv	0	0	0	0
C. II. 3. 1.	Náklady příštích období	0	0	0	0
C. II. 3. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
C. II. 3. 3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0
<b>C. III.</b>	<b>Krátkodobý finanční majetek</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. III. 1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	0	0
C. III. 2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0
<b>C. IV.</b>	<b>Peněžní prostředky</b>	<b>19 681</b>	<b>0</b>	<b>19 681</b>	<b>38 065</b>
C. IV. 1.	Peněžní prostředky v pokladně	212	0	212	244
C. IV. 2.	Peněžní prostředky na účtech	19 469	0	19 469	37 821
<b>D.</b>	<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>1 705</b>	<b>0</b>	<b>1 705</b>	<b>484</b>
D. 1.	Náklady příštích období	1 705	0	1 705	484
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0
D. 3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0

Označení a	PASIVA b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>160 129</b>	<b>96 271</b>
<b>A.</b>	<b>Vlastní kapitál</b>	<b>76 246</b>	<b>62 020</b>
<b>A. I.</b>	<b>Základní kapitál</b>	<b>13 000</b>	<b>13 000</b>
A. I. 1.	Základní kapitál	13 000	13 000
A. I. 2.	Vlastní podíly (-)	0	0
A. I. 3.	Změny základního kapitálu	0	0
<b>A. II.</b>	<b>Ážio a kapitálové fondy</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. II. 1.	Ážio	0	0
A. II. 2.	Kapitálové fondy	0	0
A. II. 2. 1.	Ostatní kapitálové fondy	0	0
A. II. 2. 2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0
A. II. 2. 3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměně obchodních korporací (+/-)	0	0
A. II. 2. 4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	0	0
A. II. 2. 5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	0	0
<b>A. III.</b>	<b>Fondy ze zisku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
A. III. 1.	Ostatní rezervní fondy	0	0
A. III. 2.	Statutární a ostatní fondy	0	0
<b>A. IV.</b>	<b>Výsledek hospodaření minulých let (+/-)</b>	<b>49 020</b>	<b>15 086</b>
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)	49 020	15 086
A. IV. 2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	0	0
<b>A. V.</b>	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)</b>	<b>14 226</b>	<b>33 934</b>
<b>A. VI.</b>	<b>Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>B. + C.</b>	<b>Cizí zdroje</b>	<b>83 047</b>	<b>32 932</b>
<b>B.</b>	<b>Rezervy</b>	<b>3 107</b>	<b>8 434</b>
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	0	0
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	3 107	6 860
B. 3.	Rezerva podle zvláštních právních předpisů	0	0
B. 4.	Ostatní rezervy	0	1 574
<b>C.</b>	<b>Závazky</b>	<b>79 940</b>	<b>24 498</b>
<b>C. I.</b>	<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>4 220</b>	<b>1 125</b>
C. I. 1.	Vydané dluhopisy	0	0
C. I. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C. I. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C. I. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	0	0
C. I. 3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0
C. I. 4.	Závazky z obchodních vztahů	194	401
C. I. 5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0
C. I. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C. I. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C. I. 8.	Odložený daňový závazek	363	0
C. I. 9.	Závazky - ostatní	3 663	724
C. I. 9. 1.	Závazky ke společníkům	0	0
C. I. 9. 2.	Dohadné účty pasivní	0	0
C. I. 9. 3.	Jiné závazky	3 663	724

Označení a	P A S I V A b	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
<b>C. II.</b>	<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>75 720</b>	<b>23 373</b>
C. II. 1.	Vydané dluhopisy	0	0
C. II. 1. 1.	Vyměnitelné dluhopisy	0	0
C. II. 1. 2.	Ostatní dluhopisy	0	0
C. II. 2.	Závazky k úvěrovým institucím	10 000	0
C. II. 3.	Krátkodobé přijaté zálohy	0	0
C. II. 4.	Závazky z obchodních vztahů	54 795	16 382
C. II. 5.	Krátkodobé směnky k úhradě	0	0
C. II. 6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
C. II. 7.	Závazky - podstatný vliv	0	0
C. II. 8.	Závazky ostatní	10 925	6 991
C. II. 8. 1.	Závazky ke společníkům	43	44
C. II. 8. 2.	Krátkodobé finanční výpomoci	0	0
C. II. 8. 3.	Závazky k zaměstnancům	4 374	3 415
C. II. 8. 4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	1 908	1 664
C. II. 8. 5.	Stát - daňové závazky a dotace	312	669
C. II. 8. 6.	Dohadné účty pasivní	3 746	246
C. II. 8. 7.	Jiné závazky	542	953
<b>C. III.</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. III. 1.	Výdaje příštích období	0	0
C. III. 2.	Výnosy příštích období	0	0
<b>D</b>	<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>836</b>	<b>1 319</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	836	1 319
D. 2.	Výnosy příštích období	0	0

<b>Okamžik sestavení účetní závěrky:</b> 28.6.2019	<b>Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:</b>
<b>Právní forma účetní jednotky:</b> společnost s ručením omezeným	<b>Předmět podnikání:</b> provádění staveb, jejich změn a odstraňování

## PŘÍLOHA P II: ANALÝZA MAJETKOVÉ STRUKTURY

Majetková struktura společnosti				
(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>AKTIVA</b>	<b>84 110</b>	<b>85 472</b>	<b>96 271</b>	<b>160 129</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>4 088</b>	<b>7 597</b>	<b>10 291</b>	<b>32 381</b>
DNM	45	330	389	329
DHM	4 043	7 267	9 902	32 052
DFM	0	0	0	0
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>79 629</b>	<b>77 295</b>	<b>85 496</b>	<b>126 043</b>
Zásoby	4 673	8 437	3 137	12 310
Pohledávky	36 052	49 788	44 294	94 052
- dlouhodobé	4 483	4 261	2 647	3 312
- krátkodobé	31 569	45 527	41 647	90 740
KFM	0	0	0	0
Peněžní prostředky	38 904	19 070	38 065	19 681
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>393</b>	<b>580</b>	<b>484</b>	<b>1 705</b>

Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury společnosti (v letech 2016-2019)							
(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	17/16	18/17	19/18
<b>AKTIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>2 %</b>	<b>13 %</b>	<b>66 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>5 %</b>	<b>9 %</b>	<b>11 %</b>	<b>20 %</b>	<b>86 %</b>	<b>35 %</b>	<b>215 %</b>
DNM	0 %	0 %	0 %	0 %	633 %	18 %	-15 %
DHM	5 %	9 %	10 %	33 %	80 %	36 %	224 %
DFM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>95 %</b>	<b>90 %</b>	<b>89 %</b>	<b>79 %</b>	<b>-3 %</b>	<b>11 %</b>	<b>47 %</b>
Zásoby	6 %	10 %	3 %	8 %	81 %	-63 %	292 %
Pohledávky	43 %	58 %	46 %	59 %	38 %	-11 %	112 %
- dlouhodobé	5 %	5 %	3 %	2 %	-5 %	-38 %	25 %
- krátkodobé	38 %	53 %	43 %	57 %	44 %	-9 %	118 %
KFM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Peněžní prostředky	46 %	22 %	40 %	12 %	-51 %	100 %	-48 %
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0 %</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>48 %</b>	<b>-17 %</b>	<b>252 %</b>

<b>Majetková struktura odvětví</b>				
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>AKTIVA</b>	<b>87 073 607</b>	<b>80 534 882</b>	<b>105 387 991</b>	<b>109 683 588</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>19 285 399</b>	<b>18 958 961</b>	<b>21 517 348</b>	<b>21 678 375</b>
DNM a DHM	12 120 484	12 719 858	14 345 590	14 795 946
DFM	7 164 915	6 239 103	7 171 758	6 882 429
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>67 423 852</b>	<b>61 252 595</b>	<b>83 298 962</b>	<b>86 849 799</b>
Zásoby	6 217 285	4 837 939	8 682 596	9 573 264
Pohledávky	41 844 911	36 090 360	40 206 651	37 602 560
KFM	1 548 901	1 505 661	12 520 959	17 319 864
Peněžní prostředky	17 812 755	18 818 635	21 888 756	22 354 111
<b>Časové rozlišení</b>	<b>364 356</b>	<b>323 326</b>	<b>571 681</b>	<b>1 155 414</b>

<b>Horizontální a vertikální analýza majetkové struktury odvětví</b>							
<b>(v letech 2016-2019)</b>							
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>16/17</b>	<b>18/17</b>	<b>19/18</b>
<b>AKTIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>-8 %</b>	<b>31 %</b>	<b>4 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>22 %</b>	<b>24 %</b>	<b>20 %</b>	<b>20 %</b>	<b>-2 %</b>	<b>13 %</b>	<b>1 %</b>
DNM	14 %	16 %	14 %	13 %	5 %	13 %	3 %
DFM	8 %	8 %	7 %	6 %	-13 %	15 %	-4 %
<b>Oběžná aktiva</b>	<b>77 %</b>	<b>76 %</b>	<b>79 %</b>	<b>79 %</b>	<b>-9 %</b>	<b>36 %</b>	<b>4 %</b>
Zásoby	7 %	6 %	8 %	9 %	-22 %	79 %	10 %
Pohledávky	48 %	45 %	38 %	34 %	-14 %	11 %	-6 %
KFM	2 %	2 %	12 %	16 %	-3 %	732 %	38 %
Peněžní prostředky	20 %	23 %	21 %	20 %	6 %	16 %	2 %
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>-11 %</b>	<b>77 %</b>	<b>102 %</b>

## PŘÍLOHA P III: ANALÝZA FINANČNÍ STRUKTURY

Finanční struktura společnosti				
(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
<b>PASIVA</b>	<b>84 110</b>	<b>85 472</b>	<b>96 271</b>	<b>160 129</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>64 022</b>	<b>58 085</b>	<b>62 020</b>	<b>76 246</b>
Základní kapitál	13 000	13 000	13 000	13 000
VH minulých let	54 961	41 892	15 086	49 020
VH běžného období	-3 939	3 193	33 934	14 226
<b>Cizí zdroje</b>	<b>19 843</b>	<b>27 019</b>	<b>32 932</b>	<b>83 047</b>
Rezervy	0	0	8 434	3 107
Závazky	19 843	27 019	24 498	79 940
- Dlouhodobé	900	1 724	1 125	4 220
<i>Závazky z obchodní vztahů</i>	837	758	401	194
<i>Odložený daňový závazek</i>	0	0	0	363
<i>Závazky ostatní</i>	63	966	724	3 663
- Krátkodobé	18 943	25 295	23 373	75 720
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	0	0	0	10 000
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	3 000	0	0	0
<i>Závazky z obchodní vztahů</i>	10 976	19 835	16 382	54 795
<i>Závazky ostatní</i>	4 967	5 460	6 991	10 925
<b>Časové rozlišení</b>	<b>245</b>	<b>368</b>	<b>1 319</b>	<b>836</b>

Horizontální a vertikální analýza finanční struktury společnosti (v letech 2016-2019)							
(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	17/16	18/17	19/18
<b>PASIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>2 %</b>	<b>13 %</b>	<b>66 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>76 %</b>	<b>68 %</b>	<b>64 %</b>	<b>48 %</b>	<b>-9 %</b>	<b>7 %</b>	<b>23 %</b>
Základní kapitál	15 %	15 %	14 %	8 %	0 %	0 %	0 %
VH minulých let	65 %	49 %	16 %	31 %	-24 %	-64 %	225 %
VH běžného období	-5 %	4 %	35 %	9 %	-181 %	963 %	-58 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>24 %</b>	<b>32 %</b>	<b>34 %</b>	<b>52 %</b>	<b>36 %</b>	<b>22 %</b>	<b>152 %</b>
Rezervy	0 %	0 %	9 %	2 %	0 %	100 %	100 %
Závazky	24 %	32 %	25 %	50 %	36 %	-9 %	226 %
- Dlouhodobé	1 %	2 %	1 %	3 %	92 %	-35 %	275 %
<i>Závazky z obch. vztahů</i>	1 %	1 %	0 %	0 %	-9 %	-47 %	-52 %
<i>Závazky ostatní</i>	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	100 %
<i>Závazky ostatní</i>	0 %	1 %	1 %	2 %	1433 %	-25 %	406 %
- Krátkodobé	23 %	30 %	24 %	47 %	34 %	-8 %	224 %
<i>Závazky k úvěr. instut.</i>	0 %	0 %	0 %	6 %	0 %	0 %	100 %
<i>Krátk. přijaté zálohy</i>	4 %	0 %	0 %	0 %	-100 %	0 %	0 %
<i>Závazky z obch. vztahů</i>	13 %	23 %	17 %	34 %	81 %	-17 %	234 %
<i>Závazky ostatní</i>	6 %	6 %	7 %	7 %	10 %	28 %	56 %
<b>Časové rozlišení</b>	<b>0 %</b>	<b>0 %</b>	<b>1 %</b>	<b>1 %</b>	<b>50 %</b>	<b>258 %</b>	<b>-37 %</b>



<b>Finanční struktura odvětví</b>				
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>PASIVA</b>	<b>87 073 607</b>	<b>80 534 883</b>	<b>105 387 991</b>	<b>109 683 588</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>32 100 989</b>	<b>34 318 494</b>	<b>39 323 628</b>	<b>40 467 952</b>
Základní kapitál	9 160 538	9 725 621	9 933 182	10 478 946
Nerozdělený zisk + fondy + ažio + rozhodnutí o zálohové výplatě podílů	18 022 992	20 812 916	26 697 637	25 382 706
VH běžného období	4 917 459	3 779 957	2 692 809	4 606 300
<b>Cizí zdroje</b>	<b>52 920 392</b>	<b>44 640 163</b>	<b>64 169 998</b>	<b>67 377 551</b>
Rezervy	11 503 506	9 253 261	11 953 801	11 612 459
Závazky	41 416 886	35 386 902	52 216 197	55 765 092
- Dlouhodobé	8 230 714	5 849 376	8 753 336	6 274 856
<i>Vydané dluhopisy</i>	<i>100 000</i>	<i>111 063</i>	<i>113 114</i>	<i>100 000</i>
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>1 047 071</i>	<i>964 665</i>	<i>1 179 129</i>	<i>1 381 436</i>
<i>Ostatní dlouhodobé závazky</i>	<i>7 083 643</i>	<i>4 773 648</i>	<i>7 461 093</i>	<i>4 793 420</i>
- Krátkodobé	33 186 172	29 537 526	43 462 861	49 490 236
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	<i>2 405 931</i>	<i>1 131 269</i>	<i>2 055 834</i>	<i>1 206 851</i>
<i>Ostatní krátkodobé závazky</i>	<i>30 780 241</i>	<i>28 406 257</i>	<i>41 407 027</i>	<i>48 283 385</i>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 052 226</b>	<b>1 576 226</b>	<b>1 894 365</b>	<b>1 838 085</b>

<b>Horizontální a vertikální analýza finanční struktury odvětví (v letech 2016-2019)</b>							
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>17/16</b>	<b>18/17</b>	<b>19/18</b>
<b>PASIVA</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>-8 %</b>	<b>31 %</b>	<b>4 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>37 %</b>	<b>43 %</b>	<b>37 %</b>	<b>37 %</b>	<b>7 %</b>	<b>15 %</b>	<b>3 %</b>
Základní kapitál	11 %	12 %	9 %	10 %	6 %	2 %	5 %
Nerozdělený zisk + fondy + ažio + rozhodnutí o zálohové výplatě podílů	21 %	26 %	25 %	23 %	15 %	28 %	-5 %
VH běžného období	6 %	5 %	3 %	4 %	-23 %	-29 %	71 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>61 %</b>	<b>55 %</b>	<b>61 %</b>	<b>61 %</b>	<b>-16 %</b>	<b>44 %</b>	<b>5 %</b>
Rezervy	13 %	11 %	11 %	11 %	-20 %	29 %	-3 %
Závazky	48 %	44 %	50 %	51 %	-15 %	48 %	7 %
- Dlouhodobé	9 %	7 %	8 %	6 %	-29 %	50 %	-28 %
<i>Vydané dluhopisy</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>0 %</i>	<i>11 %</i>	<i>2 %</i>	<i>-12 %</i>
<i>Závazky k úvěr. institucím</i>	<i>1 %</i>	<i>1 %</i>	<i>1 %</i>	<i>1 %</i>	<i>-8 %</i>	<i>22 %</i>	<i>17 %</i>
<i>Ostatní dlouh. závazky</i>	<i>8 %</i>	<i>6 %</i>	<i>7 %</i>	<i>4 %</i>	<i>-33 %</i>	<i>56 %</i>	<i>-36 %</i>
- Krátkodobé	38 %	37 %	41 %	45 %	-11 %	47 %	14 %
<i>Závazky k úvěr. institucím</i>	<i>3 %</i>	<i>1 %</i>	<i>2 %</i>	<i>1 %</i>	<i>-53 %</i>	<i>82 %</i>	<i>-41 %</i>
<i>Ostatní krátk. závazky</i>	<i>35 %</i>	<i>35 %</i>	<i>39 %</i>	<i>44 %</i>	<i>-8 %</i>	<i>46 %</i>	<i>17 %</i>
<b>Časové rozlišení</b>	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>2 %</b>	<b>-23 %</b>	<b>20 %</b>	<b>-3 %</b>

# PŘÍLOHA P IV: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY ZA ROK 2016 – 2019

## VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění v plném rozsahu

(v celých tisících Kč)

za období končící: **31.03.2018**

IČO

**42324149**

Obchodní firma a sídlo účetní jednotky

VHS Břeclav s.r.o.

Fügnerova 1161/1

Břeclav

PSČ 69064

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>164 213</b>	<b>143 033</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>110 167</b>	<b>91 345</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	54 828	47 656
A.3.	Služby	55 339	43 689
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>330</b>	<b>3 910</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>47 033</b>	<b>47 496</b>
D.1.	Mzdové náklady	34 611	35 296
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	12 422	12 200
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	11 629	11 838
D.2.2.	Ostatní náklady	793	362
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>1 664</b>	<b>1 162</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 551	1 123
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 551	1 123
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	0	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	113	39
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>3 857</b>	<b>2 198</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	1 411	4
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	2 150	1 945
III.3.	Jiné provozní výnosy	296	249
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>5 505</b>	<b>4 652</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	1 193	0
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	1 711	1 849
F.3.	Daně a poplatky	1 341	1 345
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	-39
F.5.	Jiné provozní náklady	1 260	1 497
<b>*</b>	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>3 371</b>	<b>-3 334</b>



Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>28</b>	<b>31</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	28	31
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>7</b>	<b>18</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	7	18
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>3</b>	<b>6</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>606</b>	<b>618</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-582</b>	<b>-599</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>2 789</b>	<b>-3 933</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>-405</b>	<b>6</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	0	0
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	-405	6
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>3 194</b>	<b>-3 939</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>3 194</b>	<b>-3 939</b>
*	<b>Čistý obrát za období</b>	<b>168 101</b>	<b>145 268</b>

<b>Okamžik sestavení účetní závěrky:</b> 31.5.2018	<b>Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:</b>
<b>Právní forma účetní jednotky:</b> společnost s ručením omezeným	<b>Předmět podnikání:</b> provádění staveb, jejich změn a odstraňování

# VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY

druhové členění v plném rozsahu

(v celých tisících Kč)

za období končící: **31.03.2020**

IČO

**42324149**

Obchodní firma a sídlo účetní jednotky

VHS Břeclav s.r.o.

Lidická 3460/132

Břeclav

69003

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
<b>I.</b>	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	<b>341 153</b>	<b>220 573</b>
<b>II.</b>	<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>A.</b>	<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>259 873</b>	<b>142 734</b>
A.1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	0	0
A.2.	Spotřeba materiálu a energie	80 823	63 116
A.3.	Služby	179 050	79 618
<b>B.</b>	<b>Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)</b>	<b>-11 010</b>	<b>1 350</b>
<b>C.</b>	<b>Aktivace (-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D.</b>	<b>Osobní náklady</b>	<b>70 631</b>	<b>56 747</b>
D.1.	Mzdové náklady	52 746	41 840
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	17 885	14 907
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	16 348	13 274
D.2.2.	Ostatní náklady	1 537	1 633
<b>E.</b>	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	<b>3 882</b>	<b>2 968</b>
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	3 882	2 491
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	4 174	2 491
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	-292	0
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	0	477
<b>III.</b>	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>2 048</b>	<b>30 140</b>
III.1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	72	28 825
III.2.	Tržby z prodaného materiálu	81	110
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 895	1 205
<b>F.</b>	<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>1 903</b>	<b>4 540</b>
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	123	116
F.2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	566	39
F.3.	Daně a poplatky	1 313	1 335
F.4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	-1 574	1 574
F.5.	Jiné provozní náklady	1 475	1 476
*	<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>17 922</b>	<b>42 374</b>

Označení a	TEXT b	Skutečnost v účetním období	
		běžném 1	minulém 2
<b>IV.</b>	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
IV.2.	Ostatní výnosy z podílů	0	0
<b>G.</b>	<b>Náklady vynaložené na prodané podíly</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>V.</b>	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
V.2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	0	0
<b>H.</b>	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>VI.</b>	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>346</b>	<b>114</b>
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	0	82
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	346	32
<b>I.</b>	<b>Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>J.</b>	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	<b>112</b>	<b>55</b>
J.1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	112	55
<b>VII.</b>	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>49</b>	<b>20</b>
<b>K.</b>	<b>Ostatní finanční náklady</b>	<b>437</b>	<b>540</b>
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>-154</b>	<b>-461</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>17 768</b>	<b>41 913</b>
<b>L.</b>	<b>Daň z příjmů</b>	<b>3 542</b>	<b>7 979</b>
L.1.	Daň z příjmů splatná	3 050	6 860
L.2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	492	1 119
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>14 226</b>	<b>33 934</b>
<b>M.</b>	<b>Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	<b>14 226</b>	<b>33 934</b>
*	<b>Čistý obrat za období</b>	<b>343 596</b>	<b>250 847</b>

<b>Okamžik sestavení účetní závěrky:</b> 28.6.2019	<b>Podpisový záznam statutárního orgánu účetní jednotky:</b>
<b>Právní forma účetní jednotky:</b> společnost s ručením omezeným	<b>Předmět podnikání:</b> provádění staveb, jejich změn a odstraňování

## PŘÍLOHA P V: ANALÝZA VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

Analýza výnosů společnosti				
(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	143 033	164 213	220 573	341 153
Tržby za prodej zboží	0	0	0	0
Ostatní provozní výnosy	2 198	3 857	30 140	2 048
- tržby z prodaného DM	4	1 411	28 825	72
- tržby z prodaného materiálu	1 945	2 150	110	81
- jiné provozní výnosy	249	296	1 205	1 895
Výnosy z DFM - podíly	0	0	0	0
Výnosy z ostatního DFM	0	0	0	0
Výnosové úroky a podobné výnosy	31	28	114	346
Ostatní finanční výnosy	6	3	20	49
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>145 268</b>	<b>168 101</b>	<b>250 847</b>	<b>343 596</b>

Horizontální a vertikální analýza výnosů společnosti (v letech 2016-2019)							
(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	17/16	18/17	19/18
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98 %	98 %	88 %	99 %	15 %	34 %	55 %
Tržby za prodej zboží	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Ostatní provozní výnosy	2 %	2 %	12 %	1 %	75 %	681 %	-93 %
- tržby z prodaného DM	0 %	1 %	11 %	0 %	35175 %	1943 %	-100 %
- tržby z prodaného materiálu	1 %	1 %	0 %	0 %	11 %	-95 %	-26 %
- jiné provozní výnosy	0 %	0 %	0 %	1 %	19 %	307 %	57 %
Výnosy z DFM - podíly	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výnosy z ostatního DFM	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Výnosové úroky a podobné výn.	0 %	0 %	0 %	0 %	-10 %	307 %	204 %
Ostatní finanční výnosy	0 %	0 %	0 %	0 %	-50 %	567 %	145 %
<b>VÝNOSY CELKEM</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>16 %</b>	<b>49 %</b>	<b>37 %</b>

Vybrané položky výnosů v odvětví v letech 2016 - 2019 (tržby)				
(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019
Tržby z prodeje výrobků a služeb	95 815 218	90 428 017	108 320 659	110 677 418
Tržby za prodej zboží	1 113 205	796 756	1 016 304	1 110 138
<b>TRŽBY</b>	<b>96 928 423</b>	<b>91 224 773</b>	<b>109 336 963</b>	<b>111 787 556</b>

Podíl vybraných položek výnosů na celkových výnosech v odvětví a jejich změny v letech 2016 - 2019							
(v tis. Kč)	2016	2017	2018	2019	17/16	18/17	19/18
Tržby z prodeje výrobků a služeb	99 %	99 %	99 %	99 %	-6 %	20 %	2 %
Tržby za prodej zboží	1 %	1 %	1 %	1 %	-28 %	28 %	9 %
<b>TRŽBY</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>-6 %</b>	<b>20 %</b>	<b>2 %</b>

<b>Analyza nákladů společnosti</b>				
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Výkonová spotřeba	91 345	110 167	142 734	259 873
- náklady vynaložené na prodané zboží	0	0	0	0
- spotřeba materiálu a energie	47 656	54 828	63 116	80 823
- služby	43 689	55 339	79 618	179 050
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	3 910	330	1 350	-11 010
Aktivace (-)	0	0	0	0
Osobní náklady	47 496	47 033	56 747	70 631
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 162	1 664	2 968	3 882
- úpravy hodnot DM	1 123	1 551	2 491	3 882
- úpravy hodnot zásob	0	0	0	0
- úpravy hodnot pohledávek	39	113	477	0
Ostatní provozní náklady	4 652	5 505	4 540	1 903
- zůstatková cena prodaného DM	0	1 193	116	123
- zůstatková cena prodaného materiálu	1 849	1 711	39	566
- daně a poplatky	1 345	1 341	1 335	1 313
- rezervy v provozní oblasti	-39	0	1 574	-1 574
- jiné provozní náklady	1 497	1 260	1 476	1 475
Nákladové úroky a podobné náklady	18	7	55	112
Ostatní finanční náklady	618	606	540	437
Daň z příjmu	6	-405	7 979	3 542
<b>NÁKLADY CELKEM</b>	<b>149 207</b>	<b>164 907</b>	<b>216 913</b>	<b>329 370</b>

<b>Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti (v letech 2016-2019)</b>							
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>17/16</b>	<b>18/17</b>	<b>19/18</b>
Výkonová spotřeba	61 %	67 %	66 %	79 %	21 %	30 %	82 %
- náklady vynaložené na prodané zboží	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- spotřeba materiálu a energie	32 %	33 %	29 %	25 %	15 %	15 %	28 %
- služby	29 %	34 %	37 %	54 %	27 %	44 %	125 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	3 %	0 %	1 %	-3 %	-92 %	309 %	-916 %
Aktivace (-)	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Osobní náklady	32 %	29 %	26 %	21 %	-1 %	21 %	24 %
Úpravy hodnot v provozní oblasti	1 %	1 %	1 %	1 %	43 %	78 %	31 %
- úpravy hodnot DM	1 %	1 %	1 %	1 %	38 %	61 %	56 %
- úpravy hodnot zásob	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %	0 %
- úpravy hodnot pohledávek	0 %	0 %	0 %	0 %	190 %	322 %	-100 %

<b>Horizontální a vertikální analýza nákladů společnosti (v letech 2016-2019)</b>							
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>17/16</b>	<b>18/17</b>	<b>19/18</b>
Ostatní provozní náklady	3 %	3 %	2 %	1 %	18 %	-18 %	-58 %
- zůstatková cena prodaného DM	0 %	1 %	0 %	0 %	100 %	-90 %	6 %
- zůstatková cena prodaného materiálu	1 %	1 %	0 %	0 %	-7 %	-98 %	1351 %
- daně a poplatky	1 %	1 %	1 %	0 %	0 %	0 %	-2 %
- rezervy v provozní oblasti	0 %	0 %	1 %	0 %	-100 %	100 %	100 %
- jiné provozní náklady	1 %	1 %	1 %	0 %	-16 %	17 %	0 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0 %	0 %	0 %	0 %	-61 %	686 %	104 %
Ostatní finanční náklady	0 %	0 %	0 %	0 %	-2 %	-11 %	-19 %
Daň z příjmu	0 %	0 %	4 %	1 %	-6850 %	-2070 %	-56 %
<b>NÁKLADY</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>100 %</b>	<b>11 %</b>	<b>32 %</b>	<b>52 %</b>

<b>Vybrané položky nákladů v odvětví</b>				
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
Výkonová spotřeba	79 801 951	73 228 447	91 390 963	91 941 404
Osobní náklady	14 599 070	15 029 521	17 084 709	17 240 113

<b>Podíl vybraných nákladů na tržbách v odvětví a jejich změny (v letech 2016 - 2019)</b>							
<b>(v tis. Kč)</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>17/16</b>	<b>18/17</b>	<b>19/18</b>
Výkonová spotřeba	82 %	80 %	84 %	84 %	-8 %	25 %	1 %
Osobní náklady	15 %	16 %	16 %	16 %	3 %	14 %	1 %



## PŘÍLOHA P VI: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA

<b>EVA</b>		=	<b>EVA</b>	
6262	6673		2018	2019
+			přírůstek EVA	
<b>RONA - WACC</b>		*	<b>C (NOA)</b>	
15,71%	8,10%		39 847	82 407
-			-	
<b>RONA</b>		-	<b>WACC</b>	
23,37%	15,94%		7,65%	7,84%
-			-	
<b>VK / C * N<sub>VK</sub></b>		+	<b>CK / C * N<sub>CK</sub></b>	
7,12%	7,60%		0,53%	0,24%
-			+	
<b>VK / C</b>		*	<b>N<sub>VK</sub></b>	
0,82	0,80		8,69%	9,48%
+			-	
<b>CK / C</b>		*	<b>N<sub>CK</sub></b>	
0,18	0,20		2,93%	1,22%
-			+	
<b>NOPAT / Tržby</b>		*	<b>Tržby / C</b>	
4,22%	3,85%		5,54	4,14
-			-	
<b>Tržby</b>		/	<b>C (NOA)</b>	
220 573	341 153		39 847	82 407
+			-	
<b>T za prodej zboží</b>			<b>ČPK</b>	
0	0		12 229	52 160
0			-	
<b>T za vl. výř. a sl.</b>			<b>DM</b>	
220 573	341 153		27 134	28 542
+			-	
<b>Zásoby</b>		+	<b>DHM</b>	
3 137	12 310		26 745	28 232
-			-	
<b>Pohledávky</b>		+	<b>DNM</b>	
33 994	94 052		389	310
-			+	
<b>Finanční majetek</b>		+	<b>DFM</b>	
9 349	19 681		0	0
-			0	
<b>Neúročený CK</b>		-	<b>Časové rozlišení</b>	
34 251	73 883		484	1 705
+			-	
<b>PH / T</b>		-	<b>Osobní N / T</b>	
34,68%	27,05%		25,73%	20,70%
-			+	
<b>Odpisy / T</b>		-	<b>(Ost.V - ost.N) / T</b>	
1,13%	1,14%		-3,60%	-1,36%
-			+	

## PŘÍLOHA P VII: OHODNOCENÍ RIZIK BSC

Riziko/člen týmu	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	průměr	ocenění	
1.	výskyt	3	3	2	2	2	3	2	1	3	3	2,4	<b>23,52</b>
	dopad	10	10	10	10	10	9	10	9	10	10	9,8	
2.	výskyt	5	3	3	4	5	3	4	4	5	5	4,1	<b>38,13</b>
	dopad	9	9	9	10	9	10	10	8	9	10	9,3	
3.	výskyt	5	5	4	9	7	3	7	5	5	5	5,5	<b>15,95</b>
	dopad	3	3	3	2	2	4	4	3	3	2	2,9	
4.	výskyt	3	5	5	4	7	3	6	6	8	5	5,2	<b>17,16</b>
	dopad	2	2	6	4	3	3	3	3	4	3	3,3	
5.	výskyt	8	8	8	9	10	10	10	9	9	9	9	<b>86,40</b>
	dopad	9	9	9	9	10	10	10	10	10	10	9,6	
6.	výskyt	4	5	4	3	5	5	5	6	7	6	5	<b>48,50</b>
	dopad	10	10	9	10	9	10	10	9	10	10	9,7	
7.	výskyt	4	4	5	7	5	5	4	3	5	3	4,5	<b>34,65</b>
	dopad	7	7	7	8	7	9	9	8	7	8	7,7	
8.	výskyt	7	6	7	7	8	6	6	9	9	8	7,3	<b>15,33</b>
	dopad	2	2	2	2	2	1	3	3	2	2	2,1	