

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

Bc. Adéla Nováková

---

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: Bc. Adéla Nováková  
Osobní číslo: M19506  
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa  
Studijní obor: Finance  
Forma studia: Kombinovaná  
Téma práce: Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení vybrané společnosti

### Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Proveďte literární rešerši a zpracujte teoretická východiska týkající se problematiky řízení výkonnosti podniku se zaměřením na koncept Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a proveďte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.
- Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard ve vybrané společnosti.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze a vyhodnoťte 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 9783642247606.
- KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 9788073807566.
- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. ISBN 9788072611775.
- KEYES, Jessica. *Implementing the project management balanced scorecard: the basics*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2011, 421 s. ISBN 978-1-4398-2718-5.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 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. Drahomíra Pavelková**  
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

## PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové 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 práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové 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 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 práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s příjím-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 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 práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové 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 práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 3. 6. 2021

Jméno a příjmení: Adéla Nováková

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se koncentruje na projekt implementace nástroje na zdokonalení měření a řízení výkonnosti společnosti, kterým je systém Balanced Scorecard. Teoretická část se sestává z literární rešerše, která je hlavním východiskem pro zpracování praktické části. V diplomové práci je představena vylíčená současná ekonomická situace společnosti, která byla uskutečněna pomocí finanční analýzy. Praktická část se věnuje vlivy okolí na podnik a analyzování jeho finanční situace. Na základě zpracování analýz jsou doporučena odpovídající východiska pro implementaci konceptu Balanced Scorecard do společnosti. Implementace projektu je založená na tvorbě strategických cílů, měřítek, cílových hodnot a strategických akcí pro všechny čtyři perspektivy konceptu Balanced Scorecard. Návrh postupu zavedení systému do společnosti zahrnuje nákladovou analýzu, přínosy, které plynou ze zdařilé realizace projektu, ale také jsou zde vymezena i možná rizika implementace projektu do společnosti.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, výkonnost podniku, měření výkonnosti, řízení výkonnosti, implementace, finanční analýza, strategická analýza

## **ABSTRACT**

The Master thesis focuses on the project of the Balanced Scorecard concept implementation to improve the performance measurement and management in the selected company. The theoretical part reviews the relevant literature, and serves as the basis for the practical part elaboration. The Master thesis presents the current economic situation of the company, analyzed by means of a financial analysis. The practical part deals with the influences of the external environment on the company and the analysis of its financial situation. Based on the analyses, appropriate recommendations for the implementation of the Balanced Scorecard concept in the company are suggested. The implementation of the project is based on the creation of strategic objectives, measures, target values and strategic actions related to all four perspectives of the Balanced Scorecard concept. The proposal of the Balanced Scorecard concept implementation into the company also includes a cost analysis, benefits as well as potential risks that result from a successful implementation of the concept in the company.

Keywords: Balanced Scorecard, Company Performance, Performance Measurement, Performance Management, Implementation, Financial Analysis, Strategic Analysis

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Michaelae Blahové, PhD. za vedení mé diplomové práce, odborné rady, cenné připomínky, čas a trpělivost. Také děkuji jednateři vybrané společnosti za poskytnuté informace a čas strávený při konzultacích. Poděkovat bych chtěla i představitelce kvality společnosti, paní Bc. Nikole Hanzlíkové, za ochotu v poskytnutí informací a podporu při psaní diplomové práce. Velký dík patří rovněž mé rodině a blízkým, kteří mě podporovali po celou dobu studia.

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 EKONOMICKÁ VÝKONNOST .....	13
1.2 MĚŘENÍ A ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU .....	14
1.2.1 Ukazatele měření výkonnosti .....	14
1.2.2 Klasické ukazatele měření výkonnosti .....	15
1.2.3 Kritika klasických ukazatelů .....	16
1.2.4 Moderní ukazatele měření výkonnosti .....	16
1.2.5 Modely a nástroje měření podnikové výkonnosti .....	19
<b>2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....</b>	<b>23</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ STRATEGIE .....	23
2.2 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ.....	25
2.4 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ.....	25
2.4.1 Analýza VRIO.....	26
2.4.2 Analýza strategických schopností .....	26
2.4.3 SWOT analýza .....	26
2.4.4 SPACE analýza .....	27
2.4.5 Benchmarking .....	28
2.5 FINANČNÍ ANALÝZA .....	28
2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	29
2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů .....	30
2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů .....	30
2.5.4 Analýza soustav ukazatelů .....	34
2.5.5 Souhrnné ukazatele .....	34
<b>3 BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>35</b>
3.1 VZNIK BALANCED SCORECARD.....	35
3.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD .....	36
3.2.1 Finanční perspektiva .....	36
3.2.2 Zákaznická perspektiva .....	37
3.2.3 Perspektiva interních procesů .....	37
3.2.4 Perspektiva učení a růstu.....	37
3.2.5 Strategická mapa .....	37
3.3 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD .....	38
3.3.1 Organizační předpoklady pro implementaci .....	38
3.3.2 Vytvoření strategických cílů .....	39
3.3.3 Tvorba .....	39
3.3.4 Roll-out .....	40
3.3.5 Zajištění stálého používání.....	40

3.4	BARIÉRY A OMEZENÍ BALANCED SCORECARD .....	41
3.4.1	Bariéry Balanced Scorecard .....	41
3.4.2	Omezení Balanced Scorecard .....	42
3.5	PŘÍNOSY KONCEPTU BALANCED SCORECARD .....	42
<b>4</b>	<b>SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>44</b>
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>45</b>
<b>5</b>	<b>CHARAKTERISTIKA FIRMY .....</b>	<b>46</b>
5.1	POPIS FIRMY .....	46
5.2	PRODUKTY SPOLEČNOSTI .....	47
5.3	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	48
5.4	DOSAVADNÍ PŘÍSTUP K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI .....	49
<b>6</b>	<b>ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....</b>	<b>50</b>
6.1	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL .....	50
6.2	PEST ANALÝZA .....	51
6.2.1	Politické a legislativní faktory .....	52
6.2.2	Ekonomické faktory .....	52
6.2.3	Sociální a demografické faktory .....	53
6.2.4	Technologické faktory .....	53
6.3	ANALÝZA ODVĚTVÍ .....	54
6.4	TRENDY A VÝVOJ ODVĚTVÍ .....	55
6.5	FINANČNÍ ANALÝZA .....	57
6.5.1	Analýza zisku .....	57
6.5.2	Analýza absolutních ukazatelů .....	58
6.5.3	Analýza rozdílových ukazatelů .....	66
6.5.4	Analýza poměrových ukazatelů .....	67
6.5.5	Spider analýza .....	72
6.5.6	Analýza souhrnných ukazatelů .....	74
6.6	SWOT ANALÝZA .....	75
6.7	SHRnutí ANALÝZY SPOLEČNOSTI.....	77
<b>7</b>	<b>IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD .....</b>	<b>79</b>
7.1	VYTVOŘENÍ STRATEGIE .....	79
7.2	TVORBA BSC .....	79
7.2.1	Vytvoření strategických cílů .....	79
7.2.2	Vytvoření vztahů příčin a následků .....	83
7.2.3	Výběr vhodných měřítek a cílových hodnot .....	85
7.2.4	Určení strategických akcí .....	89
7.3	ROLL-OUT .....	91
7.4	ZAJIŠTĚNÍ STÁLÉHO POUŽÍVÁNÍ.....	92
7.5	ČASOVÝ ANALÝZA IMPLEMENTACE BSC .....	92



7.6	ZHODNOCENÍ PROJEKTU .....	93
7.6.1	Náklady projektu .....	93
7.6.2	Rizika konceptu Balanced Scorecard .....	95
7.6.3	Přínosy projektu .....	96
<b>8</b>	<b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>	<b>97</b>
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>98</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>104</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>108</b>

## ÚVOD

Vybraná společnost neustále usiluje o inovaci nejen technologických postupů výroby výrobků, ale i o inovaci měření a řízení výkonnosti společnosti. V dnešní době se konkurenční prostředí velmi rychle mění, a to požaduje inovativní přístupy k měření řízení výkonnosti společnosti. Hlavním ukazatelem měření výkonnosti společnosti byl doposud pouze tradiční finanční ukazatel, a to pouze ukazatel zisku.

Hlavním cílem této diplomové práce je získané teoretické poznatky, které popisují tematiku měření a řízení výkonnosti společnosti tradičními nebo moderními metodami se zaměřením na koncept Balanced Scorecard a jeho implementaci do strategického řízení odrazit v praktické části. Aby společnost myslela i na budoucnost je zapotřebí vytvořit strategický soubor, který obsahuje vizi společnosti, pravidla, měřítko, hodnotné a srozumitelné informace o činnostech společnosti.

Jednou z eventualit současného vnímání měření a řízení výkonnosti je systém Balanced Scorecard, který spojuje finanční i nefinanční ukazatele společnosti a vytváří tak celistvý systém na podporu řízení a měření výkonnosti společnosti. Systém Balanced Scorecard rozdělí veškeré různorodé položky do čtyř perspektiv a umožní je tak nadále vypracovávat a analyzovat. Po rozdělení položek do jednotlivých perspektiv vznikne systém strategického manažerského řízení. Tento systém se následně implementuje do podniku a tím se z něj stává trvalá a nedílná součást společnosti.

Projekt implementace Balanced Scorecard je navrhnutý tak, aby posoudil strategii společnosti a její organizační předpoklady pro realizaci systému a následně popsal tvorbu Balanced Scorecard, od vytvoření strategických cílů pro dané perspektivy, až po nastavení samotných strategických akcí pro naplnění zvolených cílů.

Společnost hodlá zavést užitečný vnitropodnikový systém, který jí pomůže se zdokonalováním. Právě projekt implementace Balanced Scorecard do společnosti, pro kterou je diplomová práce zpracovávána, by mohla poskytnout nový pohled společnosti na měření a řízení výkonnosti podniku.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je implementace konceptu Balanced Scorecard do vybrané společnosti. Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti pomůže společnosti vyjasnit strategické cíle a díky jednotlivým ukazatelům dbát na jejich plnění. K naplnění hlavního cíle je zapotřebí soustava dílčích cílů, které musí být plněny součinností zaměstnanců společnosti na všech úrovních řízení, k dílčím cílům patří zejména:

- zpracování literární rešerše,
- představení společnosti,
- analýza ekonomické situace společnosti,
- analýza vnitřního a vnějšího prostředí,
- navrhnutí postupu implementace konceptu Balanced Scorecard,
- zhodnocení nákladů, přínosů a rizik projektu.

Struktura diplomové práce bude rozdělena dle obvyklých kritérií, bude tedy zahrnovat teoretickou i praktickou část. V teoretické části bude učiněna literární rešerše autorů tuzemských i zahraničních odborných publikací. Je zapotřebí se zpočátku seznámit se všemi základními atributy, které budou nadále uplatněny v praktické části. Praktická část je rozdělena na další části, a to na analytickou a projektovou část.

V analytické části diplomové práce je mimo finanční analýzu společnosti zrealizována i strategická analýza vnějšího prostředí. V analýze vnějšího prostředí je použita Porterova analýza pěti sil, která analyzuje i stav odběratelů a konkurence. V této části je i SWOT analýza, které se považuje za analytickou metodu managementu. SWOT analýza upozorňuje na silné, slabé stránky společnosti a na příležitosti a hrozby na trhu.

Projektová část diplomové práce zahrnuje aplikaci konceptu Balanced Scorecard. Je zde popsána strategie, ve které jsou vyobrazeny dané strategické cíle perspektiv, jejich měřítko, cílové hodnoty a strategie napomáhající k jednotlivým cílům. Perspektivy ze strategického modelu měření výkonnosti jsou vylíčeny přímo z údajů týkající se vybrané společnosti. V poslední části jsou vyčísleny náklady na projekt implementace Balanced Scorecard. Závěrem diplomové práce jsou vyhodnoceny přínosy a rizika společnosti ze zavedení konceptu Balanced Scorecard.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 VÝKONNOST PODNIKU

Pojem výkonnost má rozsáhlou škálu interpretací a definic. Autoři odborných publikací Kiseľáková a Šoltés (2017, s. 25) uvádí spoustu definic dle různých autorů.

- Dle Rolstadase (1998) je souhrnem více faktorů a v podniku prezentuje širokospektrální pojem zahrnující hospodárnost a efektivitu všech podnikových procesů směřujících k dosažení stanoveného cíle.
- Dle Wágnera (2009) je výkonnost podniku nejen schopnost, jejíž pomocí podnik zhodnocuje vložené zdroje, zvyšuje svou hodnotu nebo produkuje zisk, ale současně jako schopnost, pomocí níž si podnik zajistí budoucí rozvoj.
- Dle Závadského (2011) upozorňuje na to, že výkonnost je abstraktní pojem. Výkonnost sama osobě se nedá řídit, jelikož se jedná o ekonomickou kategorii, která zahrnuje ukazatele, pomocí kterých se dále porovná aktuální stav se stavem žádaným neboli cílovým. Na výkonnost podniku se lze dívat ze dvou úhlů pohledu, a to na výkonnost podniku jako celku, která je přínosem pro celou korporaci a na výkonnost podniku z hlediska přínosů pro vlastníky.

### 1.1 Ekonomická výkonnost

Za účelem předvídání schopnosti podniku je potřebná informace o ekonomické výkonnosti. Pouze dostatečná hladina finančních prostředků podniku není výsledkem jeho kvalitní výkonnosti.

Finanční prostředky představují vlastnictví. Výkonnost vyjadřuje schopnost toto vlastnictví rozšiřovat. V poslední době se klade důraz na zjištění, zda je podnik schopen zvyšovat svou hodnotu, a tak poskytnout odpovídající výnos. U většiny podniků je za jeden ze základních cílů považována maximalizace a zvyšování tržní hodnoty, a to v delším časovém období, přičemž ekonomickou výkonnost podniku je zapotřebí dále analyzovat a hodnotit.

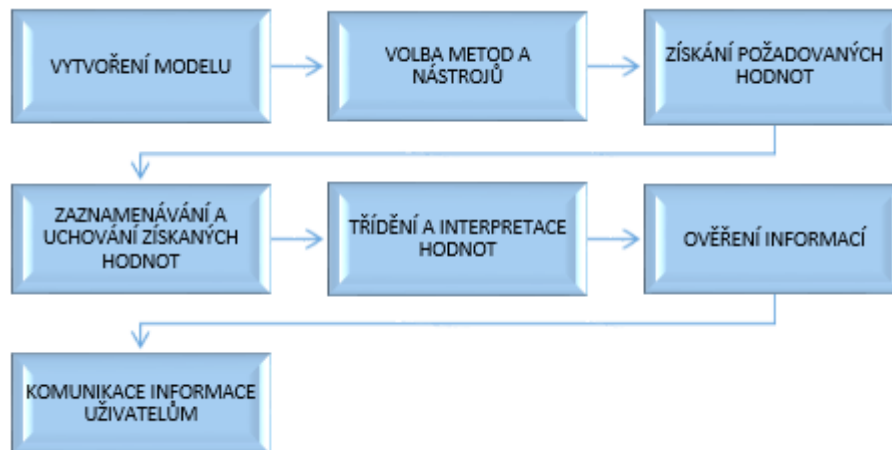
Ekonomickou výkonnost zjišťujeme metodami finanční analýzy. Ukazatele finanční analýzy jsou klasické a moderní.

Klasické ukazatele výkonnosti vycházejí pouze z maximalizace zisku. Mezi klasické ukazatele patří například ukazatel rentabilita aktiv nebo ukazatel výnos na akcii.

Moderní ukazatele měření propojují všechny činnosti v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů. (Kocmanová a Hřebíček, 2013, str. 58)

## 1.2 Měření a řízení výkonnosti podniku

Měření podniku je chápáno jako proces. Cílem tohoto měření je zajistit požadované informace o prověřovaném objektu pro uživatele. Proces měření výkonnosti podniku se skládá z mnoho vzájemně navazujících částí. (Wagner, 2009, str. 36- 37)



Obrázek 1: Proces měření výkonnosti (zdroj: vlastní zpracování, dle Wagner 2009)

Co se týče řízení výkonnosti podniku, tak to vychází z předpokladu, že to co se dá měřit, se dá i řídit. Prvním krokem při řízení výkonnosti podniku je měření. Měření výkonnosti podniku formuje základní pilíř. Hlavním úmyslem řízení výkonnosti podniku je nabývání daných cílů podniku. Tyto cíle se postupně naplňují stálým zlepšováním všech částí podniku, které se podílí na zvyšování výkonnosti podniku na všech úrovních. (Šmída, 2007, s. 31).

### 1.2.1 Ukazatele měření výkonnosti

Dle Pavelkové a Knápkové (2009) je členění ukazatelů výkonnosti její rozdělení na klasické a moderní ukazatele. Mezi klasické patří ukazatele absolutní hodnoty zisku, ukazatele rentability a hotovostních toků. Klasické ukazatele jsou tvořeny z údajů získaných z účetnictví podniku, obzvláště z výsledku hospodaření. Zde nejsou brány v úvahu rizika, inflace a nezkoumají ekonomické zisky, které by bylo možné dosáhnout investováním kapitálu do nejlepší příležitosti.

Naopak proti tomu moderní ukazatele výkonnosti byly založeny pro možnost ocenění výhodnosti investic na základě očekávaných peněžních toků. Mezi nejpoužívanější z moderních ukazatelů výkonnosti patří diskontované cash flow (CF), hodnota přidaná trhem (MVA) či ekonomicky přidaná hodnota (EVA). (Pavelková a Knápková, 2009)

### 1.2.2 Klasické ukazatele měření výkonnosti

Mezi klasické ukazatele měření výkonnosti patří:

- Ukazatele hodnoty zisku
- Ukazatele cash flow
- Ukazatele rentability

Ukazatele hodnoty zisku se dělí na:

- Čistý zisk (EAT) – Tento čistý zisk (Earnings after Taxes) většina vlastníků považuje za nejdůležitější ukazatel výkonnosti a jedná se o zisk po zdanění. Způsob dalšího použití čistého zisku je plně v kompetenci vlastníka.
- Zisk před zdaněním (EBT) – význam zisku před zdaněním (Earnings before Taxes) se dá porovnat s výsledky podniku se sídlem v různých zemích s rozdílnými daňovými sazbami.
- Zisk před zdaněním a úroky (EBIT) – tento ukazatel se používá například při porovnávání výkonnosti divizí podniku. Neukazuje způsob financování. Z názvu EBIT (Earnings before Interest and Taxes) vyplývá, že rovněž nezahrnuje daňové hledisko.
- Zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA) – využívá se jako možnost srovnání výkonnosti podniku nezávisle na politice jejich odepisování. Také díky Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization lze hodnotit výkonnost nezávisle na výši investic a tím spojených odpisů. (Pavelková a Knápková, 2009)

Ukazatele cash flow charakterizují peněžní toky v podniku a dělí se na přímou a nepřímou metodu.

- Přímá metoda může být vyjádřena vztahem stavu počátečních peněžních prostředků a konečným stavem peněžních prostředků
- Nepřímá metoda je výsledkem hospodaření zjištěného v účetnictví.

Ukazatele rentability jsou měřítkem míry zisku a je možné je využít k porovnání v čase i pro mezipodnikové srovnávání výkonnosti. Známé různé typy rentability například rentabilitu tržeb (ROS), rentabilitu aktiv (ROA), návratnost investice (ROI) a rentabilitu vlastního kapitálu (ROE). (Pavelková a Knápková, 2009)

### 1.2.3 Kritika klasických ukazatelů

Nevýhodou klasických ukazatelů měření výkonnosti podniku je, že vycházejí z výkazů finančního účetnictví, které podle české legislativy nepřihlíží k řadě významných skutečností. Za slabinu „účetních“ ukazatelů je považována například skutečnost, že účetní ukazatele nezohledňují časovou hodnotu peněz. Tudíž je zde riziko z pohledu investorů na kapitálových trzích.

Mezi další nevýhody klasických ukazatelů patří různé účetní operace v podobě rozdílných metod oceňování, tvorbě rezerv a opravných položek, metod odepisování apod.

Potíží tradičních ukazatelů výkonnosti, je i to, že se neobejdou bez dodatečných informací, které se týkají například vývoje likvidity, zadluženosti, vztahu majetkové a finanční struktury či využití aktiv podniku. (Mařík a Maříková, 2005)

### 1.2.4 Moderní ukazatele měření výkonnosti

Moderní ukazatele měření výkonnosti jsou založené na hodnotovém řízení společnosti (Pavelková a Knápková, 2009). Moderními ukazateli jsou například:

- Diskontované Cash Flow (DFC), které vychází z klasického měřítka CF (Cash Flow), ale je upraveno náklady na tento kapitál. Použití DFC je možné, když můžeme odhadnout budoucí peněžní toky.
- Mezi další typy patří tržní přidaná hodnota (MVA) – zobrazuje tržní hodnotu podniku sníženou o kapitál investovaný do podniku.
- Excess Return vychází z tržní hodnoty a je možné jej spočítat jako rozdíl skutečné hodnoty přínosů pro vlastníky a očekávané hodnoty investovaného kapitálu na konci období. Jeho výhodou je, že bere v úvahu přínosy, které vlastník z investice má a obsahuje i jeho požadavky na zhodnocení vloženého kapitálu.
- Total Shareholder Return (TSR) měří změny v bohatství akcionářů v daném období a jde o procentuální vyjádření hodnoty vyplacených dividend.
- Ekonomickou přidanou hodnotu (EVA) představuje mimořádný ekonomický zisk, který podniku vznikl po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na kapitál.
- Cash flow rentabilita hrubých aktiv (CROGA) je jedním z prvních ukazatelů, který nepoužívá zisk, ale peněžní toky. Jde o poměrový ukazatel, kde je v čitateli provozní



zdaněný cash flow, a ve jmenovateli jsou stálá provozní aktiva v pořizovacích cenách zvýšená o čistý pracovní kapitál. (Marinič, 2008 s. 44)

- Cash flow návratnosti investovaného kapitálu (CFROI) je jeden z nejpřísnějších ukazatelů založený na principu vnitřního výnosového procenta investice. Ukazatel CFROI je sestavován na principu čisté současné hodnoty. V případě kladného výsledku znamená novou přidanou hodnotu pro akcionáře, pokud je výsledek záporný, tak dochází k znehodnocování vloženého majetku akcionářů. (Marinič, 2008, s. 46)
- Peněžní přidaná hodnota (CVA) je součástí modelu CFROI. Model se využívá při oceňování podniku a vychází místo z výsledku hospodaření z peněžních toků. (Pavelková, Knápková, 2005)
- Celkový výnos akcionářů (TSR) je měřítkem finanční výkonnosti, což udává celkovou částku, kterou investor získá z investice. Abychom dospěli k jeho součtu, obvykle vyjádřenému v procentech, TSR zohledňuje kapitálové zisky a dividendy z akcií. Ukazatel TSR může také zahrnovat speciální distribuce, rozdělení akcií a finančních derivátů. (Investopedia, ©2021)
- Přidaná hodnota akcionářů (SVA) je ukazatel výkonnosti, který vyplývá z odečtení kapitálových nákladů společnosti z čistého provozního zisku po zdanění. Někteří investoři hodnotí ukazatel SVA jako nástroj pro posouzení ziskovosti a efektivity řízení společnosti. (Talkingofmoney, ©2021)

#### ***1.2.4.1 Ekonomicky přidaná hodnota***

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je metoda, kterou podrobně zpracovali dva Američané, a to G. B. Stewart III. a J. M. Stern. Tito dva Američané brali důraz na rozlišení účetního zisku a ekonomického zisku.

Ekonomický zisk dosahuje podnik, když má uhrazené náklady jak běžné, tak i náklady kapitálu a náklady na vlastní kapitál. Jestliže podnik vykazuje zisk v účetnictví, vykazuje i ekonomický zisk, a to v případě, že je účetní zisk vyšší než náklady na vložený kapitál. Moderní ukazatel EVA upřednostňuje ekonomický zisk. Ekonomický zisk je zisk, který je tvořen rozdílem mezi výnosy kapitálu a ekonomickými náklady, tj. náklady, které vyjma účetních nákladů obsahují i oportunitní náklady. Oportunitní náklady, neboli náklady

obětované příležitosti jsou náklady vzniklé nevyužitím určité výhody, která je spojená s volbou nejlepší alternativy.

Rozdíl mezi ziskem v účetnictví a ekonomickým ziskem vyplývá z následujícího porovnání. Pokud máme výnos z kapitálu vyšší jako je jeho cena, tak to nazýváme jako pozitivní hodnocení podnikové výkonnosti  $EVA > 0$ . Jestliže je  $EVA < 0$ , tak v tuto chvíli ničí hodnotu podniku. (Oreský, 2017, 151)

#### **1.2.4.2 Tržní přidaná hodnota (MVA)**

Ukazatel tržní přidaná hodnota (Market Value Added – MVA) se vypočítá jako rozdíl mezi tržní cenou akcie (označována písmenem P) a účetní hodnotu vloženého kapitálu na akcii (Book Value – BV). Platí tedy vztah:  $MVA = \text{tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál}$ .

Do výše tržní hodnoty se přenáší očekávání investorů ve vztahu k budoucnosti podniku. Cílem podniku je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA. Nelze to zaručit pouhým navýšením vloženého kapitálu. Ke zvýšení MVA dojde, když investovaný kapitál vydělá více, než náklady na kapitál. Další z možností je i snížení hodnoty investovaného kapitálu, který je vázán v nepotřebném majetku při zachování tržní hodnoty podniku.

Nevýhodou MVA je například, že ukazatel není vždy evidentní a měřitelný, dále neukazuje, zda je dosažená hodnota dostatečná vzhledem k očekávání investorů. Čím je riziko vyšší, tím vyšší výnosnost investoři očekávají.

Ukazatel MVA lze použít pro hodnocení výkonnosti na úrovni celého podniku.

Mezi ukazatelem EVA a ukazatelem MVA je jednoznačný vztah. MVA uvádí současnou hodnotu budoucích hodnot ukazatele EVA. Hodnoty EVA jsou na současnou hodnotu převedeny pomocí diskontování s využitím nákladů na kapitál. Ukazatel EVA současně vychází z účetních ukazatelů výkonnosti zisku, případně rentability. (Knápková a kol., 2017, str. 176)

#### **1.2.4.3 Peněžní přidaná hodnota (CVA)**

Ukazatel peněžní přidané hodnoty, neboli Cash Value Added (CVA), se snaží ohodnotit společnost hlavně z pohledu hotovosti a hotovostních ekvivalentů. Pojetí vychází z modelu hotovosti z provozní činnosti (Operating Cash Flow – OCF), který je možný v tomto případě formulovat jako součet zisku před úroky a zdaněním (Earnings before Interest and Taxes – EBIT), změny pracovního kapitálu a změny nestrategických investic.

Výsledné OCF je poté porovnáváno s požadavky na provozní cash flow a předpokládá se, že provozní cash flow by mělo být minimálně vy výši nákladů kapitálu. Rozdíl mezi požadavky a OCF na provozní cash flow je peněžní přidaná hodnota nebo také v originálu Cash Value Added (CVA).

Za určité období je CVA dobrým ukazatelem pro srovnání cash flow vytvořeného nad rámec požadavků vlastníka podniku. Výhodou modelu CVA je to, že ho lze na rozdíl od metod založených na tržních informacích spočítat na úrovni strategické jednotky divize.

Metoda CVA lze použít k pozorování výkonnosti podniku v čase. Peněžní přidaná hodnota se více přibližuje ekonomickému pojetí vytvořenému na myšlence, že hospodářská jednotka musí ze svých činností pokrýt jak provozní náklady, tak navíc i náklady kapitálu. (Finance-management, ©2009)

### 1.2.5 Modely a nástroje měření podnikové výkonnosti

V dnešní době je výkonnost podniku ovlivňována celou řadou postupů, koncepcí a modelů pro řízení výkonnosti podniku. Mezi nejpoužívanější modely patří zejména:

- Modely zdůrazňující vlastní hodnocení – např. Model Excellence (EFQM). Model přispívá podniku objevit ty oblasti, ve kterých se může nadále zdokonalovat. Dále se do tohoto modelu zařazuje benchmarking, který umožňuje srovnání s konkurencí.
- Modely, určené pro podporu řízení a zdokonalování podnikových procesů – např. Balanced Scorecard (BSC), výkonnostní pyramida (Lynch a Cross, 1991), metoda ABC a metoda ABC/M. Za hlavní funkci modelů jsou považovány rozvoje nefinančních indikátorů a sjednocení s firemní strategií.

Kritické posouzení modelů podnikové výkonnosti provedli také Vouldis a Kokkinaki (2011), kteří pomocí analýzy již existujících modelů vymezili následující nástroje měření podnikové výkonnosti: BSC, EFQM, ISO 9001:, Performance Prism, Six sigma, Tableau de Board (Kocmanová a Hřebíček, 2013, str. 67)

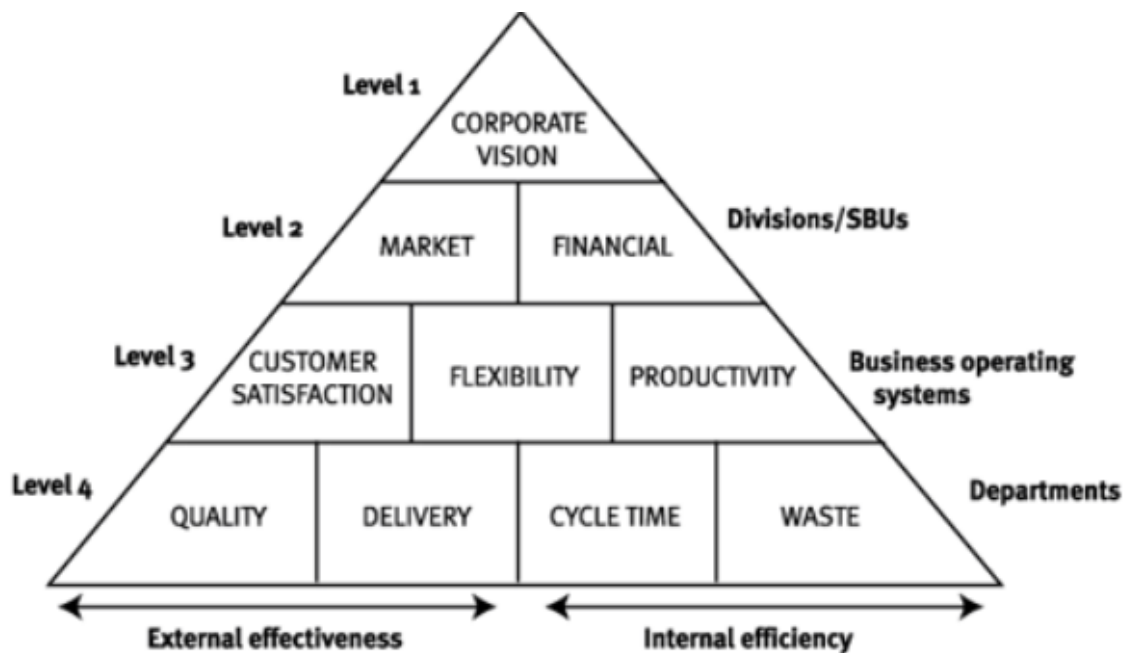
#### 1.2.5.1 Model excellence EFQM

Model excellence EFQM je komplexním konceptem zabývajícím se výkonností podniku a jeho činností. Kritériem výběru tohoto konceptu je jeho zaměření na podnikové procesy. Model excellence EFQM je hodnotící nástroj, pomocí něhož můžeme získat ucelený pohled na výkonnost organizace. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, str. 55)

Logika modelu excelence EFQM vychází z toho, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti vlastních zaměstnanců a spokojenosti externích zákazníků a při respektování okolí. Model excelence EFQM uplatňuje sebehodnocení organizace ve všech oblastech její činnosti. Sebehodnocení tkví v pravidelné a opakované kontrole systému řízení podle přesně stanoveného postupu kritérií. (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, str. 56)

### 1.2.5.2 Pyramida Lynch a Cross

Pyramida výkonu, kterou vyvinuli Lynch a Cross, zahrnuje hierarchii finančních a nefinančních měřítek výkonu. Na níže uvedeném obrázku, jsou vidět akce, které napomáhají k dosažení podnikové vize, lze stupňovitě sestupovat prostřednictvím několika úrovní. Pyramida ukazuje souvislost mezi strategií a každodenními operacemi.



Obrázek 2: Pyramida Lynch a Cross (zdroj: Kaplan Financial Limited, ©2020)

- Úroveň 1: Na vrcholu organizace je firemní vize nebo poslání, jehož prostřednictvím organizace popisuje, jak dosáhne dlouhodobého úspěchu a konkurenční výhody
- Úroveň 2: Zaměřuje se na dosažení kritických faktorů úspěchu organizace v rámci tržních a finanční opatření. Marketingový a finanční úspěch návrhu je počátečním zaměřením na dosažení podnikové vize

- Úroveň 3: Marketingové a finanční strategie určené na úrovni 2 musí být spojeny s dosažením spokojenosti zákazníků, zvýšenou flexibilitou a vysokou produktivitou na další úrovni. Jedná se o vůdčí síly, které řídí strategické cíle organizace
- Úroveň 4: Stav hnacích sil úrovně 3 lze sledovat pomocí indikátorů kvality na úrovni nižší úrovně, dodávky, doby cyklu a odpadu.

Levá strana pyramidy obsahuje opatření, která mají vnější zaměření a jsou převážně nefinanční. Ty napravo se zaměřují na vnitřní efektivitu organizace a jsou převážně finanční.

Jedinou nevýhodou pyramidy výkonu je, že má tendenci soustředit se na dvě skupiny zúčastněných stran, tj. akcionáře a zákazníky. Je nutné zajistit, aby byla zahrnuta opatření, která se týkají i dalších zúčastněných stran (Kaplan Financial Limited, ©2020)

### ***1.2.5.3 Activity Based Costing – ABC***

Activity Based Costing je systém, který poskytuje výstižné informace o nákladech na jednotlivé zákazníky, regiony, služby, produkty, distribuční kanály, apod. Podstatou metody ABC je zaměření na vztah náklady – procesy. Cílem zavedení metody ABC je identifikování nákladové náročnosti uskutečňovaných procesů při tvorbě služby či produktu. Tyto skutečnosti důvodem výběru metody ABC jako posila řízení procesů hodnototvorného řetězce podniku. Díky metodě ABC může podnik získat informace o nákladové náročnosti hodnototvorných procesů a zlepšit tak řízení výkonnosti podniku (Knápková, Pavelková a Chodúr, 2011, str. 57)

U metody ABC se mění režie na přímé náklady. Díky tomuto principu tak nevzniknou žádné nealokované režijní náklady. Metoda je zásadně ve dvou podobách, které se liší přístupem přeměně režii na náklady přímé.

První přístup je rozšíření filozofie techniky procenta. Spojitost režii k danému produktu (projekt, výrobek, aktivita), je zajištěna rozvrhovou základnou v podobě aktivity, tj. například v podobě normominut. Ve skutečnosti jde o variantu techniky procenta režie.

Druhá varianta představuje oproti prvnímu přístupu novou kvalitu. Cost drivers u této varianty skutečně funguje jako absolutní přiřazovací kritérium se způsobilostí definovat v každé situaci míru zžitkování jednotlivých zdrojů režii jednotlivými aktivitami. Je tedy logické, že za těchto skutečností nevzniknou žádné nepřirazené náklady čili režie. (Kalouda, 2019, str. 158)

#### 1.2.5.4 ABC/M

Pavelková a Knápková (2009) uvádějí, že metoda ABC/M opouští tradiční postupy nákladových systémů. Samostatně určuje příčinu velikosti nákladů a to tam, kde přesně vnikají. Základní skutečností (na rozdíl od tradičních nákladových systémů) je, že metoda ABC/M nese do vztahu, který je mezi náklady a produkty, nový prvek a tím je aktivita. V podstatě se jedná o takové příčiny - aktivity, které jsou zodpovědné za spotřebu zdrojů.

Rozdělení nákladů pomocí všeobecných průměrů je chybné, nepřesné a zavádějící. Vypočítané náklady na výstupy budou přesně sešrané celkem pro organizaci, ale ne pro jednotlivé části. Manažeři bohužel nemají jinou možnost, než jít spolu s těmito chybnými náklady. ABC / M řeší tento problém proporcionálním sledováním nákladů na aktivitu k výstupům, produktům nebo službám pomocí faktorů označovaných jako činnosti aktivity, které odrážejí vztahy příčiny a následků. (Gary Cokins, ©2015)

#### 1.2.5.5 *Balanced Scorecard*

Název Balanced Scorecard vychází z ideje pohledu na strategická opatření vedle tradičních finančních opatření pro získání vyváženějšího pohledu na výkon. Koncept vyrovnaného scorecard se vyvinul nad rámec jednoduchého využití perspektiv a v dnešní době je ucelený systém pro správu strategie.

Koncept Balanced Scorecard používají organizace k:

- Sdělení, čeho se snaží dosáhnout
- Sladění každodenní práce se strategií
- Upřednostnění projektů, produktů a služeb
- Sledování a měření pokroku při plnění strategických cílů. (Balancedscorecard, ©2020)

Metodologie vyváženého Balanced Scorecard vyžaduje vytvoření vize, poslání a strategie pro organizaci. Tím je zajištěno, že výkonnostní opatření je vyvinuté v každé perspektivě a podporuje dosažení strategických cílů organizace. Pomáhá také zaměstnancům vizualizovat a porozumět souvislostem mezi měřítky výkonu a úspěšným dosahováním strategických cílů. Hlavním bodem je nejprve určit, kde se má organizace v blízké budoucnosti nacházet, a poté nastavení vize, která doposud nebyla nastavena. (Keyes, 2011 s. 38)

## 2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Dle autorů Synka a Kislingerové (2015, s. 186) strategická analýza obsahuje odlišné analytické techniky, které jsou využívány pro identifikaci vztahu mezi okolím podniku, zahrnujícím odvětví, trh, konkurenty, konkurenční síly, a makrookolí.

Strategická analýza je východiskem pro výběr a formulaci poslání, strategie a cílů směřující k jejich naplnění. Strategická analýza má za cíl identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny možné faktory, které v budoucnu budou ovlivňovat strategii podniku.

U strategie podniku je velmi důležité přihlížet k podnětům a vlivům vnějšího prostředí. Jednou z podmínek efektivního zpracování strategie je dostatek informací o okolí podniku a o jeho očekávaném vývoji. Existují dva základní okruhy orientace strategické analýzy, a to analýza orientované na vnější okolí podniku a analýza orientovaná na vnitřní zdroje a schopnost podniku. Jde o dvě nezávislé roviny a je třeba zdůraznit vzájemnou propojenost a souvislost mezi oběma okruhy.

### 2.1 Charakteristika podnikové strategie

Strategie podniku je jedním z nejdůležitějších dokumentů každého podniku. Tento dokument udává konkrétní cíle podnikání na delší období. Pro definování firemní strategie musí mít vlastníci společnosti definované 3 základní složky, a to:

1. Základní cíle, které jsou často vyjádřeny ve formě tzv. firemní poslání, vize, dílčích cílů,
2. Oblast a obsah podnikání
3. Konkurenční výhody

Primárním cílem je z ekonomického hlediska tvorba hodnoty. Základní cíle lze měřit prostřednictvím dosaženého zisku nebo rentability či novými ukazateli. Mezi nové ukazatele patří například ekonomicky přidaná hodnota – EVA nebo tržní přidaná hodnota – MVA. Cíl podniku bývá také vyjádřen velikostí získaného tržního podílu nebo formou pozice na trhu.

Hlavní cíle podniku jsou vyjadřovány a plněny pomocí dílčích cílů. V podniku lze pak vytvořit celou sestavu dílčích cílů. Tyto dílčí cíle mohou mít mezi sebou vzájemné vztahy a jsou navzájem komplementární, protichůdné a nezávislé. (Tyll, 2014, str. 5)

Mise neboli poslání podniku je vyjádřením opodstatnění existence podniku. V okamžiku, kdy podnik dlouhodobě nebude poskytovat žádoucí zboží nebo produkt, nebude ani

inkasovat tržby, nebude mít ani výhled na budoucí uplatnění na trhu. Je tedy ohrožena dlouhodobější perspektiva tohoto podniku Správně definované poslání podniku by nemělo být delší než 20 slov. Poslání podniku nám odpovídá na otázku: “Co vlastně děláme.”

Vize je dlouhodobým rámcovým vyjádřením budoucí představy o podniku, který by se měl v čase vyvíjet a dosáhnout určitých žádoucích hodnot. V rámci vize firma dává odpověď na otázku: “Čeho chceme dosáhnout.” Základní parametry správně nastavené mise jsou následující:

- Představitelná – vize musí jasně ukazovat na budoucí vývoj firmy a její ekonomickou pozici,
- Žádoucí – obsah vize včetně její realizace by měly splňovat očekávání všech stakeholderů,
- Dosažitelná – vize musí zohledňovat možnosti a zdroje firmy,
- Specifická – zaměřit se na konkrétní faktory úspěchu a budoucí chod firmy,
- Flexibilní – ačkoli vize poskytuje dlouhodobý pohled na budoucí chod firmy, je zapotřebí, aby byla dostatečně flexibilní a umožňovala se přizpůsobit měnící se podmínky na trhu,
- Sdílitelná – vizi společnosti musí být možné a vysvětlit v 10 až 15 minutách. (Tyll, 2014, s. 6)

Oblast a rozsah podnikání se vztahuje ke třem oblastem, a to k zákaznickému segmentu, geografické působnosti a rozsahu vykonávanému interními procesy.

Konkurenční výhoda je jednou z částí firemní strategie a poukazuje na to, jakým způsobem chce firma výše uvedeného dosáhnout. V čem je podnik konkrétně lepší než konkurence. Konkurenční výhodou může být vyšší kvalita, efektivnější výrobní procesy, přístup unikátnímu zdroji nebo například vlastní distribuční síť.

Některé prvky konkurenční strategie jsou určeny výhradně pro interní účely. Jiné prvky je naopak účelné sdělit svým zákazníkům, aby znali postoje a cíle firmy. (Tyll, 2014, s. 9)

Kromě stanovení poslání, představy o budoucnosti nebo strategie je důležitá i analýza vnitřního prostředí. Tato analýzy přezkoumává vlastní výkonnost a způsobilosti organizace.

Velice rozšířeným analytickým nástrojem je analýza hodnotového řetězce, kterou zavedl Michael Porter. Hodnotový řetězec určuje řetězec procesů, které jsou nepostradatelné



k zhotovení a dodání výrobků a služeb firmy zákazníkům. Až na prvotní činnosti, jako jsou výzkum a vývoj, řízení lidských zdrojů a technický rozvoj, které podporují prvotní hodnototvorné procesy. Model hodnotového řetězce přispívá firmě s určením těch činností, které má v úmyslu provádět jinak či lépe než konkurenti, aby dosáhla udržitelné konkurenční výhody. (Kaplan a Norton, 2010, s. 59-61)

## 2.2 Strategické řízení

Strategické řízení zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu. Nižší úrovně strategického řízení je taktické a operativní strategické řízení.

Strategické, taktické a operativní řízení na sebe hierarchicky navazují. Strategická úroveň stanovuje cíle a úkoly taktické úrovně, která je předává do úrovně operativní. V časovém horizontu se strategickém řízení se téměř vždy uvažuje v rocích, v operativní úrovni se zpravidla jedná o dny. (Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl, 2017, str. 4)

## 2.3 Analýza vnějšího prostředí

Analýza vnějšího prostředí vyhodnocuje makroekonomické prostředí ekonomického růstu, vývoj měnových kursů, úrokové sazby, vliv regulačních opatření, ceny vstupních faktorů a obecná očekávání týkající se role firmy ve společnosti. Tato analýza je často označována jako analýza PESTEL, neboť odráží politické, ekonomické, společenské, technologické a environmentální a legální prvky. (Kaplan a Norton, 2010, str. 59)

Součástí analýzy vnějšího prostředí je rovněž přešetření ekonomiky odvětví s užitím takových koncepčních nástrojů, jako je například model „pěti sil“ Michaela Portera: vyjednávací síla kupujících

- vyjednávací síla dodavatelů
- dostupnost substitučních produktů
- hrozba nově vstupujících konkurentů
- úroveň konkurence v odvětví. (Kaplan a Norton, 2010, str. 59)

## 2.4 Analýza vnitřních zdrojů

Mezi nejdůležitější vnitřní faktory, které ovlivňují strategickou pozici firmy, patří: zdroje a schopnosti. Jedná se tedy o aktiva, která má firma k dispozici, a schopnost firmy tato aktiva přetvořit v užitek pro zákazníka.

Do aktiv firmy řadíme: finanční zdroje, lidské zdroje, materiální zdroje, nemateriální zdroje (Tyll, 2014, s. 31)

Do vnitřních zdrojů podniku řadíme analýzu VRIO, analýzu strategických schopností, SWOT analýzu, SPACE analýzu a benchmarking.

#### **2.4.1 Analýza VRIO**

Konkurenční potenciál firmy můžeme hodnotit podle toho, jak se daří firmě tyto zdroje obstarat a zda splňují klíčová kritéria: přináší hodnotu (value), jsou jedinečné (rareness), nenapodobitelné (inimitability), účinkují vzájemně v symbióze a firma je způsobilá jich využít (organization). Z počátečních písmen je tato analytická technika známá pod pojmem VRIO (Tyll, 2014, s. 61)

#### **2.4.2 Analýza strategických schopností**

Samotné vlastnictví jedinečného zdroje nepřináší firmě žádnou konkurenční výhodu. Schopnostmi podniku rozumíme to, jak nastaví své vnitropodnikové procesy, aby zdroje tuto konkurenční výhodu skutečně přinášely. (Tyll, 2014, s. 38)

Do analýzy strategických schopností patří Porterův hodnotový řetězec, který rozčleňuje podnik do jeho strategicky významných činností. Konkurenční výhodu získá podnik tím, že bude dělat činnosti levněji a lépe než konkurence. Je to způsob, jak vytvořit vyšší hodnotu pro zákazníka. Dle tohoto předpokladu je každá firma systémem pro navrhování, výroby, dodávání na trh a podpory výrobku.

Úlohou firmy je prozkoumat své náklady a výkon. Dále hledat způsoby, jak snížit náklady a zvýšit výkony. Tyto způsoby jsou zapotřebí, aby se firma mohla vyvíjet a vylepšovat měla by také diagnostikovat náklady a výkony konkurence, k nalezení těchto nákladů se používá tzv. „měřítko“ (benchmark).

Úspěch firmy však nezávisí jen zvýšení výkonů a na snížení nákladů, ale také na klíčových podnikatelských postupech, mezi něž patří. (Altaxo, ©2019)

#### **2.4.3 SWOT analýza**

SWOT analýza je velmi rozšířená analytická metoda, která je používána především v marketingu. Umožňuje nám souhrnně a názorně popsat oblasti, které pomohou na cestě kupředu. (Filip, 2019, s. 134)

SWOT analýza je velmi prospěšným nástrojem. Hlavní výhody SWOT analýzy je stručnost a přehlednost.

Význam zkratky SWOT je odvozen od anglických názvů. Faktory se pro přehlednost zapisují do matice nebo grafu.

- S – strengths – silné stránky
- W – weaknesses – slabé stránky
- O – opportunities – příležitosti
- T – threats – hrozby

Silné a slabé stránky vymezit jako faktory, které může organizace přeměnit nebo ovlivnit jejich vývoj a vzniká pomocí vnitřního prostředí firmy. Další faktory příležitosti a hrozby (vnější prostředí) se změnit příliš nedají. Faktorům se dá přizpůsobit a myslet na ně při přípravě strategických plánů. (Ecommercebridge, ©2018)

#### 2.4.4 SPACE analýza

Metoda SPACE je metodou, která spojuje výsledky analýzy vnějšího a vnitřního prostředí firmy a ukazuje možnosti dalšího strategického směřování firmy. Existují dvě kritéria pro popis vnějšího prostředí:

- Stabilita tržního prostředí je ovlivňována dílčími faktory. Mezi které patří například cenová elasticita poptávky, míra inflace, proměnlivost poptávky, tlak ze strany substitutů
- Atraktivita odvětví je hodnocena z různých pohledů například ze ziskového a růstového potenciálu odvětví, z produktivity práce, z vyjednávací síly výrobců, kapitálové náročnosti apod.

Vnitřní prostředí je také charakterizováno dvěma kritérii:

- Konkurenční výhoda dané organizace je podmíněna faktory, jakými jsou například faktický podíl na trhu, loajalita zákazníků nebo fáze životního cyklu výrobků.
- Finanční sílu podniku hodnotíme z pohledu standardních finančních ukazatelů jako je rentabilita aktiv, návratnost investice, likvidita, míra zadlužení. (Tyll, 2014, s. 42)

Samotný proces analýzy začíná výběrem kritérií, kterými se přiřazují váhy důležitosti. Kritéria jsou následovně ohodnocena a výsledkem je určení dalšího strategického rozvoje firmy (Tyll, 2014, s. 43)

#### **2.4.5 Benchmarking**

Benchmarking je jeden ze základních technik zjišťování a vyhodnocování informací o konkurenci. Realizace této metody by měla poskytnout řadu důležitých informací o konkurenci.

Na základě podkladů je možno vytvořit celkový obraz o příležitostech či hrozbách vyplývajících z jednotlivých činností konkurence.

Základními kroky benchmarkingu jsou:

- Poznat důkladně vlastní činnosti, zjistit svou pozici, odhalit přednosti a slabiny.
- Poznat, důsledně činnosti konkurence a určit jejich slabiny i přednosti
- Definovat faktory úspěchu. Převzít od konkurentů to lepší.
- Získat převahu, pokud jsou k tomu předpoklady.

Smyslem benchmarkingu je jednak poznání vlastní pozice a posílení této pozice.

Benchmarking je schopen podniku poskytnout měřítko, která srovnávají výkonnost daného procesu mezi více cílovými organizacemi. Je schopen popsat mezeru organizace ve výkonnosti tak, jak byla stanovena srovnáním s identifikovanými úrovněmi výkonnosti. Benchmarking umožňuje stanovit výkonnostní cíle pro procesy a identifikovat tyto oblasti. V oblastech, v nichž je třeba přijmout opatření ke zlepšení. (Lingsuniversity, ©2017)

### **2.5 Finanční analýza**

Finanční analýza funguje jako nástroj pro finanční řízení podniku. Tento nástroj pro finanční řízení podniku kvantifikuje dopady rozhodování managementu na výkonnost podniku, hodnotí finanční trendy a tvoří základ pro řízení budoucího vývoje. Cílem finanční analýzy je identifikovat silné a slabé stránky hospodaření a posoudit finanční zdraví podniku silné.

Finanční analýzu dělíme na interní a externí.

Interní finanční analýza slouží pro potřeby konkrétního podniku. Mezi uživatele interní analýzy patří zejména vlastníci společnosti, finanční manažeři, finanční analytici. Interní analýza je zdrojem informací pro rozhodování o dividendové politice, optimální kapitálové

strukturu, o cenách výrobků a služeb. Majitelům podniků slouží jako kontrolní nástroj, zda manažeři zhodnocují jejich vložené prostředky a navyšují hodnotu podniku.

Externí finanční analýzu uskutečňují banky, investoři, burzovní makléři, obchodní partneři, státní instituce, konkurenční podniky atd. Cílem externí finanční analýzy je zjistit, zda je společnost dostatečně solventní, investiční potenciál společnosti a jaká je rizikovost investice do akcií společnosti apod.

Zdrojem informací pro finanční analýzu jsou obzvláště finanční výkazy - rozvaha, výsledovka, přehled o peněžních tocích a výroční zpráva.

Rozvaha udává informace o stavu a struktuře aktiv společnosti a zdrojích, ze kterých byla aktiva pořízena. Výsledovka neboli Výkaz zisku a ztrát udává informace o tvorbě a užití hospodářského výsledku. Výkaz cash flow poskytuje informace o peněžních tocích do společnosti a ven ze společnosti.

Mezi neveřejně dostupné zdroje informací patří vnitropodnikové přehledy, směrnice a kalkulace. (Finance v praxi, ©2017)

### **2.5.1 Analýza absolutních ukazatelů**

Absolutní ukazatele používáme například k analýze vývojových trendů – horizontální analýze a k vertikální analýze. Horizontální a vertikální analýza jsou počátečním bodem rozboru účetních výkazů, měla by přispět k snadnějšímu náhledu do výkazů, o nichž bychom měli mít již vcelku dobrou představu.

Jak analýza horizontální, tak analýza vertikální umožňuje vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů a představují nám základní východisko vidět původní absolutní údaje z účetních výkazů. Poukazují na problémové oblasti, které je potřeba podrobit podrobnějšímu prověřování.

U horizontální analýzy se monitoruje vývoj zkoumané veličiny v čase, nejčastěji ve vztahu k minulému účetnímu období, u vertikální analýzy se monitoruje struktura finančního výkazu, která se vztahuje k nějaké smysluplné veličině (např. celková bilanční suma). Cílem horizontální a vertikální analýzy je v první řadě rozbor minulého vývoje finanční situace a jeho příčin. Dále s omezenými možnostmi učinit závěry o finančních vyhlídkách podniku. (Businessinfo, ©2009)

### 2.5.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se vypočítají jako rozdíl dané položky aktiv a dané položky pasiv.

Rozdílové ukazatele se používají zejména k analýze a řízení likvidity podniku. Tyto ukazatele se nazývají také jako finanční fondy nebo fondy finančních prostředků. Mezi rozdílové ukazatele patří:

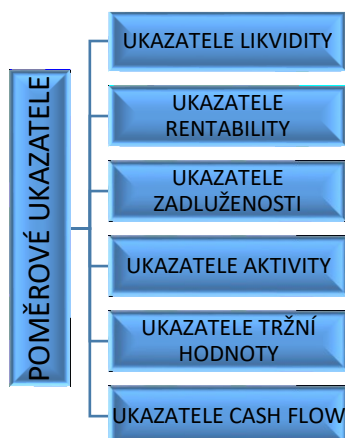
- Čistý pracovní kapitál
- Čisté pohotové prostředky (peněžní finanční fond)
- Čistý peněžní majetek (čistý peněžně-pohledávkový fond)

V praxi se rozdílové ukazatele používají např. k analýze řízení likvidity podniku. (Managementmania, ©2011)

### 2.5.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele jsou nejčastěji užívanou rozborovou cestou k účetním výkazům z hlediska využitelnosti i z hlediska jiných úrovní analýz. Nejpravděpodobnější důvodem je skutečnost, že analýza poměrovými ukazateli vychází zcela z údajů ze základních účetních výkazů.

Ukazatele struktury majetku a kapitálu jsou vytvářeny na základě rozvahy a nejčastěji se vztahují k ukazatelům likvidity, jelikož zkoumají vzájemný vztah rozvahových položek. Tyto položky vypovídají o vázanosti zdrojů financování v různých položkách majetku. Ukazatele zadluženosti hodnotí kapitálovou strukturu firmy. Ukazatele produkce výsledku hospodářství vycházejí v první řadě z výkazu zisku a ztráty a zaobírají se strukturou nákladů a výnosů (mají vliv na velikost účetního zisku) a strukturou výsledku hospodářství podle oblasti, ve které byl tento výsledek vytvořen. Ukazatele na bázi peněžních toků rozebírají faktický pohyb finančních prostředků a bývají velmi často součástí analýzy úvěrové způsobilosti. (Růčková, 2015, s. 60)



Obrázek 3: Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření poměrových ukazatelů  
(zdroj: vlastní zpracování dle Růčková 2015)

V další části diplomové práce jsou uváděny jen ty nejpoužívanější ukazatele. Každá firma si udává pro interní účely zpravidla své vlastní hodnotící ukazatele. Vybrané ukazatele užití v rámci zpracování analýzy musí být podřízeny cíli analýzy a cílovému uživateli. (Růčková, 2015, s. 61)

### 2.5.3.1 Ukazatele likvidity

Nejdůležitější pojem je likvidita. Likvidita se aplikuje ve vztahu k likviditě podniku a také k likviditě určité složky majetku. Likvidita určité složky prezentuje formulaci vlastnosti dané složky rychle a bez velké ztráty hodnoty se přetvoří na peněžní hotovost. Tato vlastnost bývá v některé literatuře stanovována jako likvidnost. Na druhé straně likvidita podniku je vyjádřením schopnosti podniku uhradit včas své platební závazky.

Nedostatek likvidity vede k tomu, že podnik není schopen použít ziskové šance, které se při podnikání objeví nebo není schopen hradit své běžné závazky, které mohou vyústit v platební neschopnosti a vést k bankrotu.

Likvidita je důležitá z hlediska z hlediska finanční rovnováhy firmy, jelikož jen dostatečně likvidní podnik je schopen dostát svým závazkům. Naopak příliš vysoká míra likvidity je nepříznivým úkazem pro vlastníky podniku, jelikož finanční prostředky jsou vázány v aktivech, která nepracují ve prospěch zřetelného zhodnocování finančních prostředků a „berou“ tak z rentability. Je potřeba hledat vyváženou likviditu, jež zaručí dostatečné zhodnocení prostředků i schopnost dostát svým závazkům.

Rozlišujeme tři základní druhy likvidity:

- Okamžitá (hotovostní) likvidita

- Pohotová likvidita
- Běžná likvidita (Růčková, 2015, s. 53-56)

### 2.5.3.2 *Ukazatele rentability*

Ukazatele rentability jsou jednou ze skupin poměrových ukazatelů finanční analýzy podniku.

- Rentabilita aktiv je pojem, který označuje produkční sílu a porovnává zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání. Podstatné je, zda podnik dokáže efektivně využít svůj majetkový základ
- Rentabilita vlastního kapitálu je pojem, který udává, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu investovaného kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatel, který je klíčový především pro akcionáře, společníky a další investory. V podniku ho využívá např. CFO (finanční ředitel) ve finanční analýze při analýze poměrových ukazatelů.
- Rentabilita tržeb je ukazatel, který označuje, kolik korun čistého zisku připadá na jednu korunu tržeb. Ukazatel se používá se dvěma variantami sestavení ukazatelů. V čitateli se uvádí EBIT nebo EAT. Varianta s EBITem v čitateli se používá pro porovnání podniků s proměnlivými podmínkami. Při použití zisku po zdanění v čitateli hovoříme o tzv. ziskové marži. (Managementmania, ©2015)

### 2.5.3.3 *Ukazatele zadluženosti*

Ukazatele zadluženosti patří mezi poměrové ukazatele, někdy také ukazatele dlouhodobé finanční stability. Měří financování podniků z cizích zdrojů a jak je podnik schopný tyto své závazky hradit. (Managementmania, ©2015)

Ukazatele zadluženosti nás informují o úvěrovém zatížení firmy. Vyšší zadluženost je možná jen v případě vyšších hodnot firemní rentability.

Celková zadluženost nám určuje finanční úroveň firmy a ukazuje míru krytí firemního majetku cizími zdroji.

Míra zadluženosti je významným ukazatelem pro banku z hlediska poskytnutí úvěru. Optimální stav je nižší hodnota cizích zdrojů než vlastního jmění. (Finanční analýza, ©2011)



#### 2.5.3.4 Ukazatele aktivity

Ukazateli aktivity sledujeme schopnost podniku využívat majetek (tedy aktiva). Jde o kombinované ukazatele, které porovnávají položky rozvahy (majetek) a výkazu zisků a ztrát (tržby). Zrychlování obratu majetku je pozitivní trend, jelikož znamená vyšší tržby pro podniky.

Ukazateli měříme vázanost kapitálu v jednotlivých formách majetku dvojitým typem vztahu: kolikrát se za dané období majetek obrátí a jak dlouho je majetek vázán v dané formě. (Managementmania, ©2015)

Mezi nejčastější používané ukazatele patří:

- Doba obratu zásob - měří rychlost s jakou společnost průměrně prodá své zásoby. U výrobní společnosti doba obratu obsahuje celý výrobní cyklus, tedy od okamžiku nákupu materiálu, přes výrobu, do okamžiku prodeje výrobku.
- Doba obratu pohledávek – doba obratu pohledávek z obchodního styku měří rychlost, s jakou společnost získá v průměru své pohledávky od odběratelů. Čím je tento ukazatel nižší, tím méně zdrojů k financování pohledávek firma potřebuje a naopak.
- Doba obratu závazků - měří rychlost s jakou společnost průměrně hradí své závazky. Tento ukazatel poskytuje věřiteli informaci o předpokládané platební morálce odběratele vyplývající z finančních výkazů. (FAF, ©2010)
- Ukazatel obratovosti zásob – rychlost obratu zásob, u které je potřeba pamatovat na optimální velikost zásob.
- Dalším ukazatelem je obratovost pohledávek, který vypovídá o tom, jak dlouho je majetek podniku vázán ve formě pohledávek.
- Posledním ukazatelem je obratovost závazků, který vypovídá o tom, jak rychle jsou zaplacené závazky firmy. (Růčková, 2019, str. 70)

#### 2.5.3.5 Ukazatele tržní hodnoty

Ukazatele tržní hodnoty uvádějí, jak trh hodnotí minulou činnost podniku a budoucí výhled podniku. Významné jsou především pro současné a budoucí investory. Ukazatel jim udává, jakou návratnost, například prostřednictvím dividend nebo růstem ceny akcií, mohou předpokládat od vložených prostředků. Do ukazatelů se přenášejí různé stránky hospodaření

podniku, jako je například rentabilita, finanční stabilita, likvidita a aktivita. Počítají se jenom pro podniky s veřejně obchodovatelnými cennými papíry. (Managementmania, ©2015)

#### **2.5.3.6 Ukazatele s využitím cash flow**

Mezi poměrové ukazatele patří ukazatele na bázi cash flow. Úkolem analýzy cash flow je odhalit signály možných platebních potíží a posoudit vnitřní finanční potenciál firmy. (Managementmania, ©2015)

#### **2.5.4 Analýza soustav ukazatelů**

Dle autorky Jindřichovské (2013, s. 220) je možno finančně ekonomickou situaci firmy analyzovat díky velkému počtu ukazatelů. Nevýhodou tohoto pojetí je, že ukazatele mají sami o sobě omezenou vypovídací schopnost, jelikož popisují určitou část činnosti firmy. Ke zhodnocení podniku se proto vytváří finanční analýza nebo soustavy ukazatelů označované také jako analytické systémy. Analýza soustav ukazatelů nám poskytuje celkový náhled, ale zároveň stěžuje měření mezi ukazateli a konečné hodnocení podniku.

Jedním z příkladu analýzy soustav ukazatelů je Pyramidový rozklad. Pyramidový rozklad je hierarchicky uspořádaná soustava ukazatelů. Je rozkladem ukazatelů a identifikuje jejich logické a ekonomické vazby. Dále také identifikuje dopady změn položek v rozvaze a výkazu zisku a ztrát na ziskovost podniku.

#### **2.5.5 Souhrnné ukazatele**

Souhrnné ukazatele vyhodnocují zdraví společnosti prostřednictvím jednoho čísla a snaží se zahrnout všechny podstatné složky finanční analýzy. Souhrnné ukazatele jsou prostředkem pro rychlou informaci o finančním zdraví společnosti. V ČR je aktuální model IN 05, který je podpořen výzkumem velkého vzorku firem z různých odvětví. (Fotr, 2012)

### 3 BALANCED SCORECARD

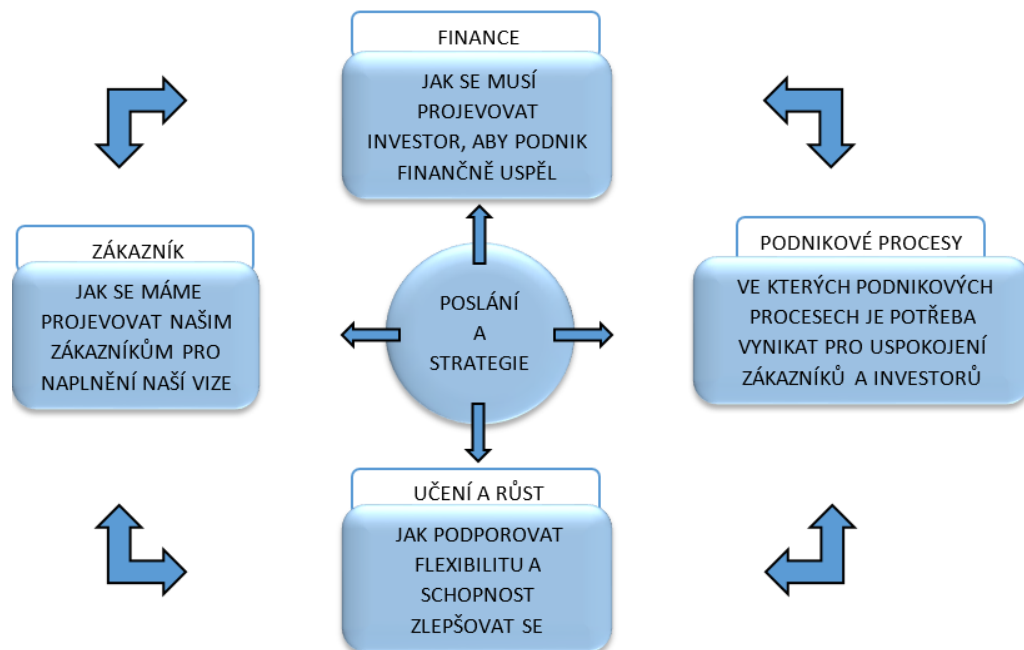
Finanční analýza plní svůj úkol při posouzení finanční situace a finančního zdraví podniku pro budoucí vývoj podniku. Rozdělení ukazatelů výkonnosti podle autorů Kaplan a Norton je na takzvané ukazatele předstihu a ukazatele zpoždění. Ukazatele předstihu předpovídají budoucnost a jsou rozhodující pro úspěšnost firmy. Ukazatele zpoždění formulují dosaženou skutečnost.

Důvěrování pouze finančním ukazatelům může omezit potenciál podniku v budoucnosti, proto bylo základním motivem zavést i nefinanční indikátory do systému měření a řízení podniku. Nefinanční ukazatele nejsou založeny na účetních standardech.

Koncept řízení BSC dle autorů Kaplan a Norton nepředstavuje pouze systém měřítek, ale je možné je využít ve formě strategického manažerského systému. Měřítko BSC mohou přispívat k vyjasnění strategie a vize podniku a jejich přemístění do daných cílů, k plánování a komunikaci k vylepšení zpětné vazby a procesu učení se. (Knápková a kol., 2017, s. 178)

#### 3.1 Vznik Balanced Scorecard

Mezi systémy pro řízení podnikového výkonu je nejvíce vyhledávaný a nejvíce používaný v průmyslových odvětvích všech sektorů vyvážený scorecard (BSC). Dnes je však uznáván jako komplexní systém pro řízení společnosti a je považován za klíčový nástroj k řízení podnikání. Stojí za zmínku, že v roce 1997, byl BSC již považován za jeden z nevlivnějších nástrojů řízení dvacátého století (Sibbet, 1997). V roce 1999 odhadoval výzkum Bain & Company, že BSC využívalo 44% severoamerických společností. Stejný výzkum na mezinárodní úrovni prezentoval, že v roce 2008 tento nástroj přijalo 53% společností (Rigby & Bilodeau, 2009). Apple Computer, Chrysler, Mobil NAM & R, Nike a Pepsi také zavedly BSC. Úspěšný nástroj, který BSC přineslo, bylo zavedení nového přístupu k měření výkonnosti podniku. Kaplan a Norton navrhli BSC jako řešení propojení dlouhodobé strategie s krátké operativní akce. Výsledkem je vícerozměrný soubor indikátorů, které jsou rozděleny do čtyř perspektiv měření. (Sartor, 2019, s. 55)



Obrázek 4: Perspektivy měření (Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová, Dubec a Řehák, 2012)

## 3.2 Perspektivy Balanced Scorecard

BSC navrhuje zkoumat organizaci ze čtyř různých hledisek:

- Finanční (nebo správcovství) - znázorňuje finanční výsledky organizace a využití finančních zdrojů
- Zákazník / zúčastněná strana - pohlíží na výkon organizace z pohledu zákazníka
- Interní proces - znázorňuje kvalitu a efektivitu výkonu organizace související se službami, produktem nebo jinými klíčovými obchodními procesy
- Organizační kapacita (nebo učení a růst) - znázorňuje lidský kapitál, technologie, infrastrukturu, kulturu a další kapacity, které jsou klíčem k průlomovému výkonu (Balancedscorecard, ©2020)

### 3.2.1 Finanční perspektiva

Finanční výhled je zásadní a ukazuje ekonomické výsledky společnosti a ukazují, zda bylo dosaženo požadovaných finančních cílů. Finanční ukazatele, které vyhovují fázi udržení podnikání, jsou podíl na trhu, návratnost použitého kapitálu, provozní příjem, míra snížení přímých a nepřímých nákladů, hrubá marže.

### 3.2.2 Zákaznická perspektiva

Kvalitu a výkonnost podniku hodnotí zákazníci. Proto je třeba brát v úvahu všechny vlastnosti produktu nebo služby, které poskytuje daná společnost zákazníkům hodnotu a spokojenost. Důvěra a loajalita jsou základem vztahů se zákazníky. Orientace na zákazníka má zásadní význam, pokud si společnost přeje udržet vysokou úroveň loajality zákazníků, získat podíly na trhu a růst v tomto odvětví. (Biazzo a Garengo, 2012, s. 5)

### 3.2.3 Perspektiva interních procesů

Podle tradičního měřítka výkonu závisí interní hodnocení procesu na finančních ukazatelích a časových a kvalitativních opatřeních, která se od finančního výhledu trochu liší. Na druhé straně se BSC používá nejen k sledování a zdokonalování systému, ale také k zavádění nových přístupů a postupů ke splnění očekávání zákazníků a finančních očekávání organizace

Perspektiva interních obchodních zahrnuje ukazatele pro ty procesy, které vytvářejí hodnotu pro zákazníka a pro vlastníky. BSC pak nechává otevřenou možnost pro vytváření nových procesů, pokud mohou zlepšit výsledky pro podnik a zákazníka. (Irem Kefe, 2019, s. 45)

### 3.2.4 Perspektiva učení a růstu

Perspektiva učení a růstu identifikuje faktory, které aktivují výkon společnosti ve třech předchozích perspektivách, a dále infrastrukturu potřebnou k zajištění dlouhodobého růstu organizace. V této perspektivě společnosti zvažují a měří prvky umožňující splnit výkonnostní cíle na tři úrovně: finanční, zákaznické a úrovně interních obchodních procesů. (Biazzo a Garengo, 2012, s. 5)

### 3.2.5 Strategická mapa

Strategická mapa je jednoduchá grafika ukazující logické spojení příčin a následků mezi strategickými cíli (na mapě zobrazené jako ovály).

Mapování strategie vylepšuje jakékoli úsilí o strategickou komunikaci. Proces vývoje strategické mapy nutí tým na dohodnutí se na dosažení jednoduchých a srozumitelných termínů. Díky dobře navržené strategické mapě vidí každý zaměstnanec vidět, jak přispívá k dosažení cílů organizace.

Ve strategické mapě se používají šipky k zobrazení vztahu příčin a následků mezi cíli. Sledováním cesty šipek lze vidět cíle v nižších perspektivách pohánějící úspěch těch vyšších.

K vývoji Strategické mapy dochází během čtvrtého kroku z devíti kroků k úspěchu <sup>TM</sup>. V tomto okamžiku by měla organizace dokončit úplné posouzení strategie a vyvinout prvky strategie na vysoké úrovni, jako je mise, vize a témata / cíle. Obchodní model organizace jim pomůže vybrat správné názvy a pořadí perspektiv. Proces mapování začíná, když organizace identifikuje cíle neustálého zlepšování potřebné k dosažení své vize a cílů. Doporučujeme cíle, které jsou jednoduché, snadno srozumitelné a které znamenají neustálé zlepšování. Cíle jsou identifikovány pro všechny čtyři perspektivy a poté jsou nakresleny šipky příčiny a následku, které označují tok tvorby hodnot.

Vytváření strategické mapy začíná, když organizace určí cíle neustálého zlepšování potřebného k dosažení své vize a cílů. (Balanced Scorecard, ©2020)

### 3.3 Implementace Balanced Scorecard

Dobře implementovaný systém BSC pomáhá efektivně realizovat firemní strategii. Předpokladem pro použití této metody je provedení změn v reportingu a controllingu. Formalizovaný model implementace BSC představil Horváth (2002). Jeho dílčí postupové kroky tvoří:

- Vytvoření organizačních předpokladů ve firmě
- Specifikace a objasnění strategie
- Implementace strategie podle metodiky Balanced Scorecard
- Integrace Balanced Scorecard do systému řízení podniku
- Zajištění nepřetržitého používání (Fotr, 2012, s. 114- 155)



Obrázek 5: Pět fází modelu pro implementaci BSC (zdroj: vlastní zpracování)

#### 3.3.1 Organizační předpoklady pro implementaci

Pro vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci je nutné znát dva významy. Prvním významem je nutnost definice koncepčních pravidel, ve kterých má být BSC zavedena, a která bude platit pro všechny jednotky. K tomu první řadě patří stanovení

perspektiv a rozhodnutí, pro jaké úrovně podniku organizační jednotky má být BSC vytvořena.

Druhým předpokladem pro snadný průběh projektu implementace BSC jsou pravidla, která se týkají zajištění řízení vlastního projektu.

Do řízení vlastního projektu patří činnost, jako je například organizace projektu, průběh projektu, komunikace a zajištění potřebných informací, určení kritických faktorů úspěchu a standardizace používaných metod.

Nejdůležitější činností při realizaci organizačních předpokladů je výběr perspektiv. Kaplanem a Nortonem jsou zmiňovány perspektivy finanční, zákazníků, interních procesů a potenciálu.

Perspektivy jsou názorné a poskytují všechny důležité požadavky (Horváth, 2002, str. 57)

### 3.3.2 Vytvoření strategických cílů

Balanced Scorecard je zejména koncepcí pro realizaci existujících strategií a nikoli nástrojem pro realizaci strategií nových. Z praktického hlediska společnosti velmi často narážejí na problémy spojené s určením konkrétních cílů vyplývajících ze strategických myšlenek. Strategie totiž nejsou obvykle zřetelně formulovány, ale skládají se z kvanta jednotlivých názorů, rozsáhlých analýz, izolovaných konceptů, zvučných vizí atd. Proces Balanced Scorecard pobízí k realizaci cílů na základě „základní strategie“ tím., že tuto základní strategii porovnává s otázkami perspektiv Balanced Scorecard. Z toho jsou nadále odvozeny strategické cíle, ale jedná se pouze o strategické cíle, nikoli jejich metriky, které tvoří hlavní část Balanced Scorecard. (Žižlavský, 2014, s. 91)

### 3.3.3 Tvorba

Třetí fází je tvorba BSC pro danou organizační jednotku. Na základě struktury BSC se konají v daných podnikových jednotkách tyto kroky:

- Objasnění strategických cílů,
- Na základě řetězců příčin a následků propojení strategických cílů,
- Výběr měřítek,
- Stanovení cílových hodnot,
- Odsouhlasení strategických akcí.

Vytvoření těchto kroků tvoří jádro implementace BSC. To však neznamená, že síly v určité oblasti se plně zaměřují na vytvoření strategie. Až následnou komunikací BSC do celé organizace a rozdělením cílů na následující úrovně řízení (4 fáze) a realizací odpovídajícího reportingu a systému plánování, adaptování systému řízení lidských zdrojů a jejich motivace se stává BSC koncepcí řízení.

Jádro BSC se skládá ze strategických cílů, nikoli z jejich měřítek. I ta velmi stanovená měřítka nemají další význam, pokud nesprávně popisují již dané strategické cíle, které mají sloužit k trvalé konkurenční výhodě. (Horváth, 2002, str. 61)

### 3.3.4 Roll-out

Čtvrtá fáze znamená aplikaci postupu třetí fáze na více organizačních jednotek podniku. Odsud plyne možnost monitorování více míst a užitek z jednotného porozumění. Roll-out vede v BSC ke zvýšení kvality celopodnikového strategického řízení, jelikož:

- Strategické akce a cíle s organizačně nadřazených jednotek se přesunou do BSC podřízených organizačních jednotek – tento proces nazýváme vertikální integrací cílů.
- Na horizontální úrovni mohou být pomocí BSC příznivěji vzájemně sladěny strategické akce jednotek a cíle. (Horváth, 2002, s. 63)

### 3.3.5 Zajištění stálého používání

Velmi důležitým cíle BSC je realizace organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii. Aby se podnik flexibilně přizpůsoboval je nutné Balanced Scorecard propojit s manažerskými systémy řízení.

Po propojení BSC s již existujícími systémy řízení je zapotřebí:

- Controlling – sledování realizace strategických akcí stanovených v BSC,
- Sjednocení BSC do operativního a strategického plánování za účelem nepřetržitého přizpůsobování nové strategie a precizní převedení operativních cílů a strategických akcí do ročních rozpočtů a plánů,
- Integrace do systému reportingu – sledování dosahování cílů,
- Integrace do systému řízení lidských zdrojů – slouží k zajištění operativních cílů a strategických akcí do sjednaných osobních cílů.



Posledním úkolem při implementaci BSC je vytvoření vhodné IT podpory. Podpora IT má ve velkých organizacích význam klíčového faktoru pro nepřetržité využívání. Po následném ukončení páté fáze se BSC stává koncepcí řízení, nikoli nástrojem k měření. Po skončení této fáze jsou zformovány předpoklady pro realizaci strategicky zaměřené organizace (Horváth, 2002, str. 64)

### 3.4 Bariéry a omezení Balanced Scorecard

#### 3.4.1 Bariéry Balanced Scorecard

Pokud podnik sestavuje BSC, měl by ho co nejdříve přidat do svých manažerských systémů. Dle manažerů je možné pomocí BSC spojit mezeru, která se v podnicích vyskytuje a spočívá v tom, že formulování a vývoj strategie jsou podstatným způsobem odděleny od jejího zavádění.

To je zapříčiněno bariérami v běžných manažerských systémech, které byly uplatňovány k

- určení a komunikování strategie a směrů,,
- alokaci zdrojů,
- definici týmů a jednotlivců, směrů a cílů oddělení,
- poskytování zpětní vazby. (Kaplan a Norton 2007, str. 165)

Dle autorů Kaplan a Norton (2007, str. 165) jsou čtyři hlavní bariéry efektivního vytváření strategie, mezi tyto bariéry patří:

- nerealizovaná vize a strategie – podnik není schopen přenést vizi strategie do jasných a uskutečnitelných akcí. Jestliže není dosaženo konsensu o formě přesunutí vizí do akcí, dochází k rozmělnění úsilí.
- nepropojení strategie s cíli jednotlivců a týmů – bariéra nepropojení strategie se vyskytuje, když nejsou dlouhodobé podnikatelské jednotky na požadavky strategie převedeny do cílů jednotlivců, týmů a oddělení. Oddělení se zaměřují na plnění finančních rozpočtů. Co se týče týmů a jednotlivců, tak ti mají propojené cíle s dosahováním pouze krátkodobých a taktických cílů na úkor vývoje schopností, které umožňují dosahování dlouhodobých strategických cílů.
- nepropojení strategie s krátkodobou a dlouhodobou alokací zdrojů – Pro dlouhodobé strategické plánování a krátkodobé rozpočtování má v dnešní době spousta podniků

oddělené procesy. Ke strategickým prioritám se fondy zanechané k volnému nakládání a alokaci kapitálu již nevztahují.

- jen zpětná vazba, která je taktická, nikoli strategická – problémem je, že současní manažeři poskytují pouze zpětnou vazbu, která je určená ke krátkodobé provozní výkonnosti a týká se většinou jen finančních měřítek. Finanční měřítko srovnávají současné výsledky s měsíčními a čtvrtletními rozpočty. Zkoumání ukazatelů zavádění je poskytována malá nebo žádná pozornost.

### 3.4.2 Omezení Balanced Scorecard

Procesní řízení pro realizaci strategických záměrů v MSP je oproti velkým podnikům odlišné. Konstrukce metody BSC musí být komplexní a musí obsahovat strategické cíle.

Faktor omezující implementaci a používání metody BSC v MSP je nedostatek lidských zdrojů. Avšak jedno z nejvýznamnějších omezení je vytvoření kauzality vzájemných příčinných vazeb mezi strategickými cíli a porozumět účinku příčinné souvislosti v rámci čtyř perspektiv BSC. Management MSP vede různorodou činnost. Jeho odborné znalosti jsou zaměřeny především na technické aspekty a operativní řízení na úkor řízení strategického.

Omezení využívání BSC je ovlivňováno i počtem ukazatelů. Nedostatečná kontrola ukazatelů se může za určité období vyvinout v jejich nárůst o ukazatele, které nemají na strategii vazbu, což vede k náchylnosti podceňování významu metody BSC. Mnoho nebo málo ukazatelů směřuje k omezení nebo i k selhání implementace strategie. (Ústav práva, ©2016)

### 3.5 Přínosy konceptu Balanced Scorecard

Kaplan s Nortonem (2010) vidí přednosti metody BSC v následujících oblastech:

- Organizace se soustřeďuje na úzký počet klíčových ukazatelů nezbytných pro zvýšení výkonnosti.
- Metodika BSC napomáhá sjednocení různých firemních procesů a programů.
- Rozpad strategických opatření na nižší řídicí úrovně napomáhá k osvětlení nároků.

Jednou z podmínek funkčnosti BSC je postupné rozvádění až na nejnižší organizační složky, případně i jednotlivce.

Samotná metoda BSC podléhá vývoji. V roce 2002 Cobbold a Lawrie popsali využití metody BSC tak, aby podporovala rozdílné manažerské aktivity. Dále ještě doplnili metodu BSC o model propojující BSC s konceptem strategických map, a tím povýšili metodu BSC na strategický manažerský nástroj. (Fotr, 2012, s. 117)

## 4 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Zpracování teoretické části diplomové práce probíhalo systematicky podle literární rešerše tuzemských i zahraničních autorů. Teoretická část byla rozdělena do tří hlavních kapitol.

První kapitola se zabývala výkonností, měřením a řízením podniku. Výkonnost podniku můžeme měřit pomocí finančních ukazatelů, kterými jsou například tradiční ukazatele zisku, rentability, likvidity nebo aktivity. Do skupiny finančních ukazatelů se zařazují i moderní ukazatele, kterými se dají zhodnotit i výnosnosti investic. Samotný pojem výkonnost má velmi mnoho pojetí, avšak v každé interpretaci je zmíněno, že se jedná o efektivní systém, který podniku napomáhá při strategickém, taktickém a operativním řízení. V závěru první kapitoly byly vylíčeny nástroje měření výkonnosti, a to například Model excellence EFQM, ABC a Balanced Scorecard, které je věnována celá třetí kapitola.

Prostřední část má název Strategická analýza. Tudíž celá druhá kapitola byla věnována detailnímu rozboru analyzování společnosti zevnitř i zvenčí. V případě řízení výkonnosti společnosti je zapotřebí znát společnost jako celek. Tedy z interního hlediska jeho strategii, misi, vizi, které jsou pro vnímání společnosti, a přímo pro společnost velmi významné. Co se týče externí stránky jedná se o to, co může společnost ovlivňovat z prostředí, ve kterém podniká. Ve druhé části teoretické práce byly charakterizovány podnikové strategie, byly zde popsány analýzy vnitřních zdrojů, mezi které patří například analýza VRIO, analýza strategických schopností, SWOT analýza, SPACE analýza a Benchmarking. V této části diplomové práce byly uvedeny i nejpoužívanější metody pro výpočet absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů včetně jejich soustav.

Třetí kapitola teoretické části diplomové práce se zabývala samotným konceptem Balanced Scorecard. Balanced Scorecard patří v dnešní době k jednomu z nejlepších strategických konceptů. Systém se dle autorů Kaplana a Nortona snaží zaměřit na více ukazatelů. Je systémem vyvážených ukazatelů specializovaný na 4 perspektivy: zákaznickou, finanční, interních procesů a učení a růstu. Systém Balanced Scorecard se implementuje do společnosti ve více krocích, stejně jako i ostatní má i své bariéry a omezení.

Poznatky získané při vypracování teoretické části budou nadále použity ke zpracování praktické části diplomové práce v analyzování interního a externího prostředí společnosti pomocí zmíněných analýz. V praktické části bude popsán i současný stav měření výkonnosti společnosti, který bude nápomocen při implementaci Balanced Scorecard do dané společnosti dle kroků popsanych v teoretické části

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 CHARAKTERISTIKA FIRMY

Společnost působí na trhu již 29 let. Rodinná firma má svoji dlouhodobou historii. V současnosti je známá převážně svou jedinečnou zakázkou výrobou. Patří mezi přední společnost na českém trhu, která dodává díky zakázkové výrobě jedinečné výrobky.

### 5.1 Popis firmy

Společnost byla založena v roce 1992 jako obchodní a výrobní firma zabývající se prodejem papírenského zboží a podélným řezáním papíru do rolí. Během dalších let se činnost firmy rozrostla nejen v rozmanitosti výrobků, ale také nárůstem obchodní činnosti. Požadavky zákazníků motivovaly ke spolupráci se zahraničními výrobci papíru a k zavádění nových výrobních technologií. Vysoká komunikativnost je udržována pomocí informačního systému, telefonních hovorů, ale také osobních návštěv zákazníků.

Na základě dlouholetých zkušeností je společnost schopna zajistit poradenství pro použití papíru v rolích nebo lístcích do různých zařízení a pro různé aplikace. Výrobní program vybrané společnosti spočívá ve zpracování papíru do rolí, lístků, formulářů pro počítačové tiskárny, záznamové a registrační přístroje. Jedná se o papírové kotoučky a lístky do pokladen, faxů, vah, bankomatů, parkovacích automatů, zapisovacích a měřících přístrojů, loterií, jízdenky pro hromadnou dopravu, lístky do kin, divadel a ostatních kulturních zařízení, lístky do vyvolávacích automatů, samolepící etikety atd. včetně potisku, číslování, výseku a perforace.

Při požadavcích na nové speciální výrobky spolupracuje společnost s výrobcem a uživateli přístrojů a zařízení, aby byly brány v úvahu všechny požadavky na rozměry, kvalitu a použití papíru. K výrobě se používají ofsetové papíry v gramáži 40 – 250 g/m<sup>2</sup>, popřípadě s ochrannými vlákny proti paděláním, termopapíry v gramáži 55 – 170 g/m<sup>2</sup> s trvanlivostí záznamu 5 – 12 let, se zvýšenou tepelnou odolností a odolností proti vlivu PVC na trvanlivost záznamu. Rozměry hotových výrobků jsou od 7 mm do 1200 mm šíře, průměru 15 – 350 mm, dutinky 8 – 150 mm, s jednoduchým nebo dvojitým návinem.

Papírové kotoučky jsou vyráběny na podélných řezačkách. Na perforovacím stroji je možno vyrábět lístky, visačky nebo etikety v rolích, arších nebo také skládané. Na flexografickém tiskařském stroji se provádí potisk rolí do šíře role 1 m. Tento potisk je také nabízen jako

služba zákazníkům včetně rozřezání velkých rolí. Na rotační ofsetové tiskárně je možno provádět tisk z role do role, formátů nebo endlos, výsek, násek, číslování, tisk hlavičkových papírů.

V zájmu zlepšování kvality společnost vlastnila certifikát ISO od roku 2005. Po roce 2012 již tento certifikát neobnovovala, protože systém byl již nastaven a samotný certifikát nepřinášel firmě žádnou výhodu. Nyní pokračuje v zavedeném systému řízení jakosti a v roce 2019 znovu obnovila certifikát ISO, jelikož při výběrových řízeních u veřejných zakázek je právě ISO čím dál více žádoucí k účasti na těchto řízeních.

## 5.2 Produkty společnosti

Firma vyrábí široké spektrum výrobků. Specializuje se na zpracování a potisk papíru do rolí, formulářů a lístků pro záznamové a registrační přístroje, pokladny, ruličkovačky mincí, parkovací automaty, ATM bankomaty, kotoučky pro digitální tachografy, vyvolávací systémy a zařízení na výdej jízdenek (MHD, IDS).

Firma se zabývá podélným řezáním papíru do rolí. K tomuto základnímu záměru byla přiřazena velkoobchodní činnost s širokým sortimentem výrobků z papíru. Během existence firmy došlo díky nákupu nových výrobních technologií k rozšíření výrobního programu o flexografický a ofsetový tisk. V současnosti firma nabízí komplexní služby v oblasti polygrafické výroby. Od zpracování grafického návrhu, předtiskové přípravy, vlastního tisku, až po doručení zakázky na místo určení.

- Papír v roli má dnes široké uplatnění v mnoha oborech, jakými jsou například: zdravotnictví, obchod, finanční sektor, doprava, gastronomie a projektové kanceláře.
- Zakázková výroba od návrhů až po realizaci. V sortimentu společnosti je také produkce tiskopisů, jako jsou hlavičkové papíry, formuláře, složenky, průvodní doklady, vstupenky a další tiskoviny



Obrázek 6: Vstupenky skládané (zdroj: interní zdroj společnosti)

- Produkce cenin – tisk s ochrannými prvky. Společnost jako jedna z mála na českém trhu nabízí tisk s implementací ochranných prvků. Ochranné prvky umožňují rozeznání více, či méně zdařilého padělků od pravého tisku a znesnadňují případným padělatelům práci.

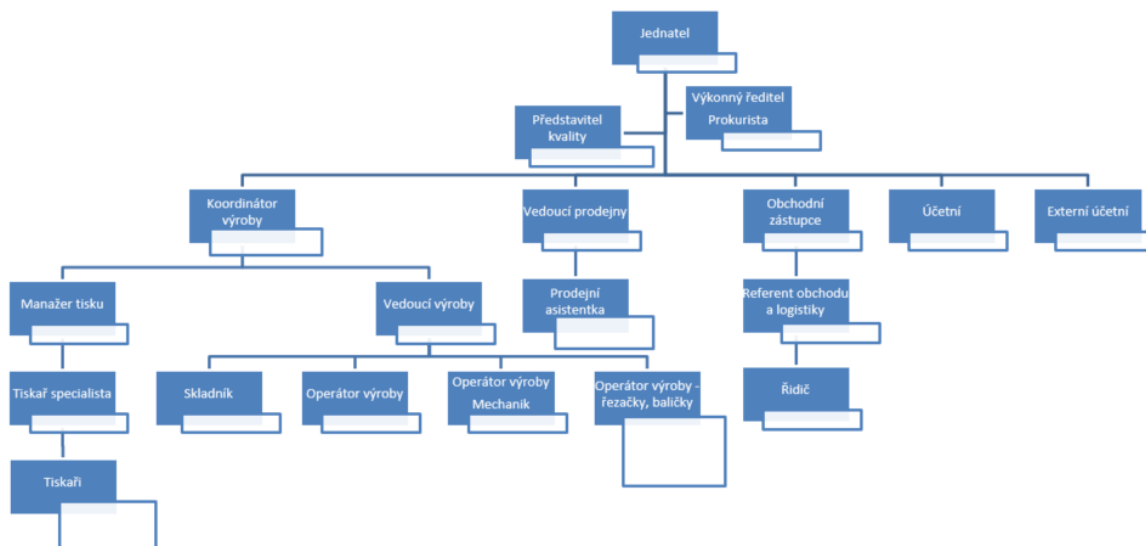


Obrázek 7: Jízdenky v blocích (zdroj: interní zdroje společnosti)

- K výrobnímu programu firmy patří i prodej širokého sortimentu potřeb pro kancelář, obchod, školu, výrobu až po hygienické a úklidové prostředky.

### 5.3 Organizační struktura

Organizační struktura je formálně uzákoněné hierarchické uspořádání vztahů mezi jednotlivými pracovními místy v rámci organizačních útvarů a vztahů mezi útvary.



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti)

Aby byly v organizaci pochopeny vztahy mezi útvary a vztahy nadřízenosti a podřízenosti má společnost stanovenou organizační strukturu viz obrázek č. 8. Na základě této struktury vytváří společnost popisy funkčních míst, aby byly jasné odpovědnosti, povinnosti, dělba práce a způsob provádění činnosti v rámci organizace. Vrcholový management tvoří



jednatel, výkonný ředitel a představitel kvality, ve středním managementu je koordinátor výroby, manažer tisku, vedoucí výroby, vedoucí prodejny, obchodní zástupce a účetní.

#### **5.4 Dosavadní přístup k měření výkonnosti**

Ve společnosti nejsou implementovány žádné moderní ukazatele, nesestavují se žádné finanční plány a provádí se zde pouze minimální finanční analýza v podobě srovnání zisku z přechozích let.

Mimo ukazatele finanční analýzy firma v dosavadním čtvrtletním měření používala porovnání s předchozím obdobím. Ve čtvrtletním měření se zaměřovala na srovnání nákladů, výnosů, aktiv, pasiv, závazků a pohledávek.

Kromě již zmíněných ukazatelů firma používá i vlastní interní klíčové ukazatele výkonnosti, které jsou sledované v ročních intervalech. Interní ukazatele mají na starosti vždy vedoucí daného oddělení. V případě společnosti je to vedoucí prodejny, vedoucí výroby, vedoucí ofsetového tisku a vedoucí obchodního oddělení. V podniku dosavadně neexistuje žádný controllingový útvar, díky kterému by společnost mohla sledovat odchylky od reálných a očekávaných hodnot. Vyhodnocené výsledky všech ukazatelů se spoléhají na správnost uvedených údajů lidského faktoru.

## 6 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Cílem analýzy společnosti je analyzovat jak vnitřní, tak vnější vlivy, které působí na podnik. Nejprve bude zpracována analýza vnějšího prostředí, která bude zahrnovat Porterův model pěti sil, PEST analýzu, analýzu konkurence a trendy a vývoj v odvětví. Dále se zaměříme na vnitřní faktory, které ovlivňují podnik, a k tomu bude zapotřebí použít rozvahu a výkaz zisků a ztrát dané společnosti. Analýza společnosti bude zahrnovat i SWOT analýzu, která zahrnuje důležité body ovlivňující společnost.

### 6.1 Porterův model pěti konkurenčních sil

Porterův model pěti konkurenčních sil je jeden ze základních analytických nástrojů strategické práce. Střetnutí základních pěti konkurenčních sil ukazuje, jaká bude ziskovost určitého odvětví. Jaký poskytuje potenciál a prostor pro růst a naopak. Jaké kroky nejsou pro firmu příhodné a je užitečnější je eliminovat.

Tento model je základem pro plánování. Podstatou jeho použití je rozložení konkurenčních sil, které mají dopad na naši firmu. (Braintools, ©2014)

- Potencionální konkurenti

Co se týká kotoučků bez potisku, které jsou využívány především v terminálech a registračních pokladnách, konkurence je vyšší, ale jelikož kotoučky bez potisku nejsou hlavním směrem společnosti, neklade zde na konkurenceschopnost důraz. Pokud se ale zaměříme na hlavní činnost společnosti, a to tisk, konkurence je zde minimální, až nereálná, jelikož se jedná o velmi vysokou počáteční investici do rozvoje podniku.

- Konkurence mezi existujícími firmami na trhu

Počet konkurenčních podniků v ČR nepředstavuje vážnější problém. Společnost má dva hlavní konkurenty, a to Státní tiskárnu cenin a společnost Integraf. S touto konkurencí je třeba držet krok, což znamená zejména modernizaci stávajících strojů, dostatečný počet kvalifikovaných pracovníků a investice.

- Vyjednávací síla zákazníků

Pokud se jedná o účast ve veřejných zakázkách, kde je obrovský nátlak na cenu a zákazník má předem stanoveny podmínky, tak dochází k podřizování se požadavkům zákazníka. Co se týká ostatních zakázek, velmi důležitým faktorem je

zde specifická výroba, kde si ve většině případů nechá zákazník poradit bez ohledu na cenu.

- Vyjednávací síla dodavatelů

V tomto případě se jedná o velmi slabé místo společnosti. I přesto, že žádná firma nemá monopol na výrobu papíru a barev, většina dodavatelů je z ciziny a je velmi těžké sehnat požadovaný typ papíru. Kvůli vzdálenosti mají dodavatelé stanoven minimální odběr, který je několik tun čtvrtletně. Důležité je správné rozplánování výroby i do budoucna – složitost spočívá hlavně v tom, že se společnost musí řídit dle minulých let. Okruh dodavatelů je velmi úzký a společnost se musí přizpůsobit. Např. papír na parkovací lístky dodává pouze dodavatel z Finska (termo, požadovaná gramáž, reakce na barvu, apod.). Z důvodu plánované stávky ve Finsku musela společnost odebrat větší množství, jinak by papír přivezli pouze s takovou přírůžkou na dopravu, která se rovnala ceně navýšeného množství.

- Substituty

Jelikož se jedná o výrobu vstupenek, parkovacích lístků, lístků do vyvolávacích automatů apod., možnost substitutů je možná v případě elektronizace. V současné situaci je tato možnost zakoupení vstupenek, jízdenek apod. velmi oblíbená. Je to částečně spojeno s nynější situací s Covid-19, kdy je více bezpečné zakoupení lístků online.

## 6.2 PEST analýza

PEST analýza je zkratka pro Political, Economic, Social and Technological analysis čili analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů. Obecně je PEST analýza strategickým auditem působením makrookolí.

Jednou z oblastí, které obsahuje strategické plánování je právě PEST analýza. PEST je důležitá proto, že zde si zde společnost zodpoví na druhy otázek:

- Kde je moje místo na trhu?
- Jaké konkrétní podmínky mám pro svoje podnikání?
- Jak maximálně mohu využít potenciál daného trhu a země pro svoje podnikání?

Důvod pro realizaci analýzy je, že zde společnost popisuje vazby k makrookolí. Každá společnost je okolními jevy ovlivněna a je důležité, aby na tyto podněty dokázala reagovat. Dle PEST analýzy si společnost uvědomuje své podněty, které mají vlivy na okolí a snaží se je co nejefektivněji využít.

### 6.2.1 Politické a legislativní faktory

Do skupiny politických a legislativních faktorů řadíme spoustu zákonů, vládních nařízení a vyhlášek, dle kterých se společnost musí vést. Veškeré změny v těchto faktorech ovlivňují společnost i její činnost.

Předmětem podnikání společnosti je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Přesněji se společnost zabývá polygrafickou výrobou, výrobou cenin a zpracování papíru. Společnost je plátcem DPH 21 % dle zákona č. 335/2004Sb., o dani z přidané hodnoty. Je povinna odevzdávat kontrolní hlášení, které je v České republice zavedeno od 1. ledna 2016 úpravou zákona o DPH č.235/2004 Sb. na měsíční bázi.

Firma je dále povinna odevzdávat statistický výkaz pro systém Intrastat. Dle statistického výkazu se sleduje pohyb zboží mezi členskými státy Evropské unie. Dle novelizace nařízení vlády č.244/2016 Sb. Je nastavený limit pro vykazování Intrastatu 12 miliónů Kč.

Jedná se o společnost s ručením omezeným, tudíž platí zde daň z příjmů právnických osob 19 %, tuto daň reguluje zákon č.586/1992 Sb., o daních z příjmů.

### 6.2.2 Ekonomické faktory

Vývoj ekonomiky byl v roce 2019 pozitivní. Reálný růst HDP za rok 2019 činil 2,4%. V roce 2019 byla průměrná mzda 34 125 Kč. Meziroční srovnání činil přírůstek 2 257 Kč, tedy 7,1%. Spotřebitelské ceny se zvýšily za o 2,8 % a reálně se mzda zvýšila o 4,2 %.

Regionální vývoj HDP ve Zlínském kraji vzrostlo o 3,9%. Průměrná hrubá mzda v roce 2019 vzrostla o 4,1% a to na částku 31 644,-. Stavební výroby zaregistrovala růst o 4,9%.

Na podnik mají negativní vliv zvyšující se ceny papírů. Největší problém pro společnost byl v roce 2020, kdy byla ve Finsku stávka papíren, a tudíž dodávky papíru do společnosti měly velké zpoždění. Tento výpadek dodávky materiálu vedl k prodloužení termínů v zakázkové výrobě.

Kurz eura byl za rok 2019 poměrně stabilní, pohyboval se v rozmezí 25.5800 -25.7380 Kč/ Eur, průměrný kurz roku 2018 byl 25,67 Kč/ Eur

### 6.2.3 Sociální a demografické faktory

Každá změna v sociální prostředí může mít vliv na změnu poptávky po produktech společnosti a dostupnost a ochoty jednotlivců pracovat. Chování není určeno pouze jejich vlastnostmi, ale je také ovlivňováno okolním prostředím. Do vlivů okolního prostředí se řadí:

- demografický vývoj
- věkový profil
- úroveň zdraví
- poskytované zdravotní služby

Počet obyvatel ve Zlínském kraji k 31. prosinci 2019 činil 582 555 obyvatel, což znamená mírný pokles. Podíl nezaměstnaných klesl na 2,43%.

V oblasti vzdělávání v posledních pěti letech nedošlo k vysokým změnám v počtu studentů ve Zlínském kraji. Studentů na středních školách je v průměru od roku 2017/2018 – 2019/2020 celkem 24 122. Mírně snižující počet je studentů na vyšších odborných školách a vysokých školách. Tento počet se za sledované roky snížil o 1175 studentů. V roce 2019 bylo ve Zlínském kraji na vysokých odborných a vysokých školách 15 183 studentů.

Tento menší úbytek studentů s vysokoškolským vzděláním souvisí s poklesem kvalifikovaných sil i technických profesí průmyslu, stavebnictví a strojírenství. (Český statistický úřad, ©2021)

### 6.2.4 Technologické faktory

Mezi nejdůležitější technologické faktory patří internet. Společnost v roce 2019 vytvořila nové přehlednější a modernější webové stránky. Webové stránky se používají k nabídce a propagaci služeb. Pomocí webových stránek si lze jednoduše objednat zboží, které je k dispozici v kamenné prodejně s kancelářskými potřebami. Dále na nich lze vyhledat kontakty na obchodní oddělení a vedoucích výroby, které jsou důležité pro zakázkovou výrobu. Výsledkem je efektivní a rychlá komunikace s potenciálními klienty.

Technologické prostředí se ustavičně vyvíjí, inovuje a posouvá se velmi rychle dopředu. Se vstupem internetu a sociálních sítí vznikl větší důraz i na podniky, aby toto online prostředí využívaly.

Všechny zastaralé výrobní linky by měly být zaměněny novými modernějšími výrobními linkami. Výměnou zastaralých strojů za nové se sníží závislost na kooperaci, zvýší se kapacity linek a zakázky budou časově i finančně výhodnější, a to jak pro zákazníky, tak pro společnost.

Každá společnost by měla sledovat vývoj nových technologií a novinky na trhu v oboru podnikání, v němž společnost účinkuje, aby nezaostala za konkurencí a nepřišla tím o své zákazníky a popřípadě, aby měla možnost oslovit i nové zákazníky.

### 6.3 Analýza odvětví

Papírenský průmysl je perspektivní odvětví, co se týče produkce i profesního uplatnění. Totožně jako dřevozpracující průmysl se i papírenství zatím zaměřuje na méně náročné výrobky, jako jsou obaly, ale podíl technologicky náročnějších grafických papírů roste.

Největším konkurentem společnosti je společnost Integraf, která se stejně jako analyzovaný podnik zabývá polygrafickou výrobou, výrobou cenin a zpracování papíru. Avšak dle členění CZ NACE oddíl zpracovatelského průmyslu 17.2. výroba výrobků z papíru a lepenky do tohoto odvětví patří velká škála podniků z různými činnostmi podnikání. Tudíž hodnocení jak analyzované společnosti, tak konkurentu vůči analýze odvětví je velmi zanedbatelná. Čistý zisk obou společností nedosahuje ani na jedno procento čistého zisku odvětví. Přesněji konkurenční společnost v roce 2019 dosahuje pouze hodnoty 0,099% čistého zisku k odvětví a analyzovaná společnost dosahuje hodnoty 0,33%.

Tudíž byla provedena analýza společnosti ke konkurenčnímu podniku.

*Tabulka 1: Analýza společnosti a konkurenta v tis. Kč (zdroj: vlastní zpracování)*

KONKURENT	2017	2018	2019	SPOLEČNOST	2017	2018	2019
<b>AKTIVA</b>	<b>189 463</b>	<b>178 982</b>	<b>180 105</b>	<b>AKTIVA</b>	<b>81 462</b>	<b>88 058</b>	<b>96 898</b>
DM	96 896	87 956	88 233	DM	28 670	34 219	44 551
OA	91 413	90 104	91 332	OA	52 536	52 987	51 758
<b>PASIVA</b>	<b>189 463</b>	<b>179 892</b>	<b>180 105</b>	<b>PASIVA</b>	<b>81462</b>	<b>88 058</b>	<b>96 898</b>
VK	94 383	90 823	92 364	VK	78 332	85 223	94 314
CZ	94 523	87 129	87 658	CZ	2 979	2 724	2 461

Tabulka 2: Analýza společnosti a konkurenta (zdroj: vlastní zpracování)

KONKURENT	2017	2018	2019	SPOLEČNOST	2017	2018	2019
EAT	16 590	-3 560	3 040	EAT	10 620	8 611	9 952
TRŽBY	351 414	335 358	319 719	TRŽBY	56 496	56 091	58 225
POČET ZAM.	182	180	160	POČET ZAM.	26	30	28
PRŮMĚRNÁ MZDA	29 672	29 883	30 388	PRŮMĚRNÁ MZDA	20 365	20 719	23 569

I přesto, že společnost konkurenta je daleko větší než analyzovaný podnik, tak v hodnocení čistého zisku dosahuje lepší výsledky analyzovaný podnik. Tržby vlastních produktů a služeb a zboží více než 6x převyšují u konkurenta. Co se týče počtu zaměstnanců je zřetelné, že konkurent jakožto větší firma má daleko větší počet zaměstnanců než malá rodinná společnost. Průměrná mzda u konkurenta je ve všech sledovaných letech daleko vyšší než u analyzované společnosti. Analyzovaná společnost poskytuje však mnoho benefitů, které jsou pro zaměstnance velkým přínosem.

#### 6.4 Trendy a vývoj odvětví

Společnost ve své historii nabízela produkty pro tři typy tisku. Jehličkový tisk, termotisk a termotransférový tisk.

Jehličkový tisk byl nejpoužívanější tisk až do druhého tisíciletí. Jednalo se o tisk na klasický ofsetový papír nebo samopropisovací papír. Tisk na samopropisovací papír obstarávaly tiskárny s traktorovým podavačem. Přezdívalo se mu také tabulační či počítačový papír. Sloužil pro tisk faktur a dalších informací z počítače. Byl skládaný stylem cik cak a měl po stranách děrování. Tento papír měl nejčastěji více vrstev, které tvořili kopii tisku a tak tiskárna vytiskla dokument jen jednou a ten se propal do dalších vrstev.

V obchodech se používaly jehličkové tiskárny na tzv. ofsetový papír. To je klasický bílý papír, na který jehličky přenášely barvu přes pásku. Tyto tiskárny byly pomalé a hlučné, protože jehličky přenášely barvu mechanicky. Vzhledem k tomu, že se u těchto tiskáren nepoužíval samopropisovací papír, nebyla možnost vytvořit 2-3 kopie při jednom tisku. Začaly se tedy kopie tisknout za sebou, tak jak se to dělá dnes běžně ve všech inkoustových a laserových tiskárnách.

V 90tých letech se začínal používat také termotisk. Princip termotisku je, že se přenáší teplo na papír a ten v daném místě reaguje tím, že černá. Technologie byla v začátcích, takže byl

termotisk používán ve faxových strojích, byl hodně pomalý a výsledný vytištěný text či obrázek nebyl moc kvalitní.

Tím, jak se technologie vyvíjela, vznikly termo tiskárny pro pokladny, které známe dnes, a jsou nejpoužívanější. Princip technologie je stále stejný, jejich rychlost a kvalita tisku je však mnohonásobně vyšší.

Termotisk se používá jak v obchodech, tak pro parkovací lístky, letenky, vstupenky do kin atd.

Nevýhoda u termopapíru je, že reaguje na teplo, chemikálie, plasty atd., proto jeho uchovávání má určitá pravidla oproti ostatním papírům, aby nedošlo ke ztrátě záznamu. Taky již z výroby má danou různou délku trvanlivosti 5,7,10 let, což u ostatních papírů nenajdeme.

Stejně jako u samopropisovacích papírů (kopiích), tak i u termopapírů byly trendy, že se vyráběl s vrstvou, která pro tisk může mít i jiné barvy než černou. Tato použitelnost však nenašla ekonomické uplatnění a nenabízela tak žádné výhody, které by vedly k masovějšímu využití.

Termotransférový tisk vznikl, aby bylo možno tisknout s výhodami termotisku, ale nemusel se používat termopapír, který je hodně citlivý a má hodně omezení. Používá se pro to termotransférová páska, která se vlivem tepla z tiskové hlavy obtiskne na povrch papíru. S tímto tiskem se nejčastěji setkáme na etiketách. Není tak ekonomicky výhodný jako přímý termotisk, ale dá se použít při tisku nejen na papír, ale i kov a další materiály.

S tím, jak se měnily trendy a vyvíjely se technologie, měnil se i samotný tisk pro koncové použití (časopisy, obaly, letáky atd). Z počátku se využíval flexografický tisk, který byl velmi levný a jednoduchý. Jde o přenos barvy na válec a následně z válce na papír. Jeho nevýhoda byla, že tisk nebyl tak kvalitní, tiskového válce je drahá. Nicméně je stále nejvýhodnější na masovou produkci, kdy náklad na válce rozpustí ve velkém počtu tisku.

Další technologií byl ofsetový tisk. Ten je mnohem složitější než flexografický, ale také mnohem kvalitnější. Výhodou je, že tiskové desky jsou levnější a může se tedy motiv snadno měnit. I tak je stále vhodný na masovější produkci a využívá se spíše na kvalitnější tisky. Jako jsou jízdenky pro MHD, vlaky, metro, kde je zapotřebí kvalitní tisk ochranných prvků. Ale i na vstupenky, kde je požadována lepší kvalita.



V poslední době se začal hodně používat v našem odvětví digitální tisk. Ten má velké výhody v tom, že se může používat na malé objemy a jako jediný ze všech tisků může pokaždé vytisknout jinou informaci, motiv, obrázek atd. Používá se na personifikaci. Příprava digitálního tisku je velmi rychlá. Nevýhoda je, že inkoust a provoz je dražší než barvy a provoz ostatních druhů tisků. U malonákladové výroby však náklady přípravy a tisku jsou mnohonásobně nižší, než příprava a tisk u dalších typů tisku.

V dnešní době se grafika na obalech produktů často mění a stále více se tedy využívá tento digitální tisk, který je nejvýhodnější.

Tento nejnovější trend v oblasti tisku dovoluje i malým firmám nechat si udělat profesionální obaly a produkty za nízké náklady

## **6.5 Finanční analýza**

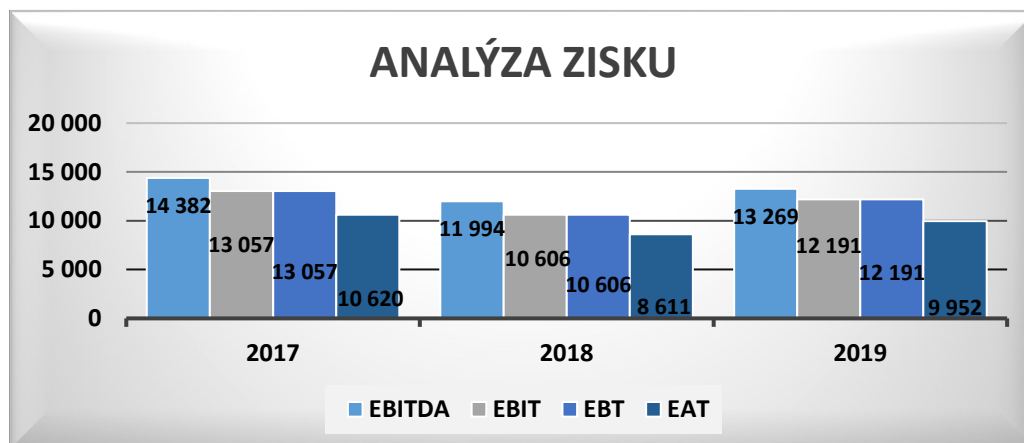
Hlavním úkolem finanční analýzy je poskytování informací o finanční situaci společnosti. Údaje použité v diplomové práci jsou převzaty z výročních zpráv společnosti. Hodnoty jsou vypočítány za období 2017-2019.

Finanční analýza společnosti je provedena na základě poměrových ukazatelů. Zejména ukazatelů rentability, likvidity, aktivity, zadluženosti.

Cílem finanční analýzy je zjistit a vyhodnotit finanční situaci společnosti. Finanční analýza by měla rozpoznat zdravé stránky společnost a objevit slabé stránky, které by do budoucna mohly být pro podnik hrozbou. Finanční analýza přispívá k identifikaci silných stránek společnosti, které by naopak mohl podnik využít v budoucnu jako příležitost.

### **6.5.1 Analýza zisku**

V rámci finanční analýzy je velmi důležité přihlídnout ke všem stupňům zisku až po úroveň čistého zisku. Ve vyšších stupních je vidět, jak ovlivňuje zisk daňové zatížení, výška nákladových úroků či výška odpisů.



*Graf 1: Analýza zisku v tis. Kč (zdroj: vlastní zpracování)*

V grafu č. 1 je jednoznačně vidět vývoj ukazatelů zisku v průběhu jednotlivých let. Nejvyšší hospodářský výsledek před zdaněním byl v roce 2017 a činil 13 057 tis Kč. V roce 2019 klesl kvůli vyšším nákladům, ale přesto byl vyšší než v roce 2018. Vyšší provozní náklady ovlivnily tedy výši zisků v roce 2018.

U vývoje hospodářského výsledku společnosti (EBT) za analyzované období vidíme, že hospodářský výsledek za účetní období má kolísavý charakter, což není moc pozitivní zjištění. Největší vliv měl na tuto skutečnost provozní výsledek hospodaření, který byl na začátku období nejvyšší, tj. 12 670 tis. Kč, avšak v průběhu dalších dvou let klesl. Jedním z důvodů klesajícího výsledku hospodaření za účetní období mohly být zvyšující se náklady (výkonová spotřeba, osobní náklady). Finanční a mimořádný výsledek hospodaření měl na celkový hospodářský výsledek jen minimální vliv.

Ukazatel EBIT nám znázorňuje rozdělení hospodářského výsledku před úroky a zdaněním. Je patrné, že většina hospodářského výsledku zůstává v podniku v podobě čistého zisku. Další část je odvedena státu ve formě daní.

### 6.5.2 Analýza absolutních ukazatelů

Jak již bylo zmíněno v teoretické části, jedná se o analýzu, která se zaměřuje na vývojové trendy (porovnání v čase – horizontální analýza) a k procentnímu rozboru složky (jednotlivé položky výkazů se vyjádří jako procentní podíly těchto složek – vertikální analýza). (Knápková a kol., 2017, s.71)

### 6.5.2.1 Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza je součástí absolutních ukazatelů a je upozorňuje na změny, které se v podniku vyskytují. U horizontální analýzy se porovnávají rozdíly jednotlivých položek rozvahy mezi sledovanými roky.

Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (zdroj: vlastní zpracování)

	2018/2017	2019/2018
<b>AKTIVA</b>	<b>8,10 %</b>	<b>10,04 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>19,35 %</b>	<b>30,19 %</b>
DNM	524,00 %	-35,26 %
DHM	-0,07 %	-1,55 %
DFM	28,63 %	43,23 %
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>0,86 %</b>	<b>-2,32 %</b>
Zásoby	12,72 %	4,30 %
Pohledávky	47,13 %	-24,22 %
Dlouhodobé pohledávky	0,00 %	0,00 %
Krátkodobé pohledávky	44,40 %	-30,95 %
Krátkodobý finanční majetek	0,00 %	0,00 %
Peněžní prostředky	-12,05 %	4,22 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>232,81 %</b>	<b>-30,87 %</b>

Z tabulky č. 3 je vidět rostoucí trend aktiv. Významné nárůsty zaznamenal převážně dlouhodobý majetek. Mezi sledovanými lety 2017 -2018 je vidět meziroční přírůstek dlouhodobého nehmotného majetku ve výši 524% v absolutní hodnotě 112 000 Kč. Tato změna byla způsobena zvýšením nehmotných výsledků vývoje. Z tabulky vyplývá také meziroční rostoucí trend dlouhodobého finančního majetku, konkrétně na účtu ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly.

V roce 2018 měla společnost vyšší množství pohledávek, v následujícím roce došlo k poklesu o 24,22%. Snížení pohledávek v roce 2019 se promítlo prostřednictvím úhrad od odběratelů do položky peněžní prostředky.

Největší položku oběžných aktiv tvoří peněžní prostředky. V roce 2019 se oběžná aktiva snížila oproti předchozímu roku o 2,32 %. U oběžných aktiv je největší rostoucí trend u položky zásob. Položka zásob vzrostla částečně kvůli zvýšení stavu vlastních výrobků na skladě.

### 6.5.2.2 Horizontální analýza pasiv

Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (zdroj: vlastní zpracování)

	2018/2017	2019/2018
<b>PASIVA</b>	<b>8,10 %</b>	<b>10,04 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>8,80 %</b>	<b>10,67 %</b>
Základní kapitál	0,00 %	0,00 %
Výsledek hospodaření minulých let	12,86 %	10,69 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-18,92 %	15,57 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>-8,56 %</b>	<b>-9,65 %</b>
Rezervy	0	0
Závazky	-8,56 %	-9,65 %
Dlouhodobé závazky	0	-44,32 %
Krátkodobé závazky	-14,47 %	-7,26 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

Z tabulky č. 4 odpovídá meziroční přírůstek pasiv přírůstku majetkové struktury. Z hlediska hospodaření je pozitivní rostoucí trend vlastního kapitálu, ve kterém se odráží kladné výsledky hospodaření. Ačkoli je mezi lety 2017 a 2018 výsledek hospodaření běžného období v záporné hodnotě, neznamenal tento fakt pro společnost ztrátu. Nižšího výsledku hospodaření firma dosáhla kvůli zvýšení dlouhodobých závazků.

Cizí zdroje se v průběhu sledovaných let postupně snižovaly, jelikož společnost řádně splácela své krátkodobé závazky, které v průběhu let klesly o 9,65%.

### 6.5.2.3 Horizontální analýza nákladů

Tabulka 5: Horizontální analýza nákladů (zdroj: vlastní zpracování)

	2018/2017	2019/2018
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>0,86 %</b>	<b>8,25 %</b>
- náklady vynaložené na prodané zboží	0,24 %	15,77 %
- spotřeba materiálu a energie	-1,87 %	1,27 %
- služby	10,58 %	15,46 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-128,27 %	-704,83 %
Aktivace (-)	-100,00 %	0
<b>Osobní náklady</b>	<b>17,98 %</b>	<b>5,74 %</b>
- mzdové náklady	17,39 %	6,17 %
- náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ost. Náklady	19,57 %	4,61 %
<b>Úpravy hodnot v provozní činnosti</b>	<b>4,75 %</b>	<b>-22,33 %</b>
- úpravy hodnot DNM a DHM	4,75 %	-22,33 %
- úpravy hodnot zásob	0	0
- úpravy hodnot pohledávek	0	0
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>76,99 %</b>	<b>6,86 %</b>

- zůstatková cena prodaného DM	0	0
- zůstatková cena prodaného materiálu	0	6,48 %
- daně a poplatky	-22,35 %	33,33 %
- rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0	-177,27 %
- jiné provozní náklady	-22,73 %	33,61 %
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0	0
Nákladové úroky a podobné náklady	0	0
Ostatní finanční náklady	-17,12 %	41,31 %
<b>Daň z příjmů</b>	<b>-18,14 %</b>	<b>12,23 %</b>
- splatná	-18,14 %	12,23 %
- odložená	0	0
<b>NÁKLADY</b>	<b>3,53 %</b>	<b>7,01 %</b>

Z tabulky je zřejmé, že nejvýznamnější položkou nákladů společnosti je výkonová spotřeba. Ve sledovaných letech se výkonová spotřeba téměř neměnila. V roce 2019 byl nárůst výkonové spotřeby 8,25%.

Nejvýznamnější položkou osobních nákladů jsou mzdové náklady, u kterých došlo v průběhu sledovaných let 2017 až 2019 k navýšení. Příčinou navýšení mzdových nákladů může být zavedení 13. platu. Dalším zvýšením mzdových nákladů je úprava stávajících platů, inflační navýšení a i příjem nových zaměstnanců.

Součástí výkonové spotřeby jsou i náklady na spotřebu materiálu. V roce 2018 firma nakoupila drobný hmotný majetek, který byl účtován přímo do nákladů.

Další součástí výkonové spotřeby jsou dále náklady na spotřebu energií, kde došlo k nárůstu nákladů v roce 2018 i v roce 2019 v porovnání s rokem 2017. Tento nárůst je dán zvýšenými cenami za energie. Do položky výkonové spotřeby patří i náklady na služby, kde došlo v letech 2018 i 2019 k nárůstu oproti roku 2017.

#### 6.5.2.4 Horizontální analýza výnosů

Souhrnně u výnosů se společnost pohybuje v rostoucích hodnotách, které však nejsou příliš významné.

U horizontální analýzy výnosů je zřejmé, že celkové výnosy ve sledovaných letech 2017 - 2019 měly rostoucí tendenci. V roce 2019 došlo k nárůstu celkových výnosů v porovnání s rokem 2017 o 4 847 tis. Kč, což představuje 5,73%.

V roce 2018 se významně projevila investice do dlouhodobého finančního majetku a to nárůstem o více než 1000%. Ostatní finanční výnosy zaznamenaly v roce 2018 skokový

nárůst o více než 200%. Důvodem navýšení byl výnos z přecenění majetkových cenných papírů z obchodování.

V roce 2019 byl meziroční růst u položky tržby z prodaného materiálu. Tržby z prodaného materiálu se zvýšily o 325% v absolutní hodnotě 911 tis. Kč. Navýšení této položky bylo způsobeno navýšením počtu prodaných rolí přeprodejem od dodavatelů.

Tabulka 6: Horizontální analýza výnosů (zdroj: vlastní zpracování)

	2018/2017	2019/2018
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>1,01 %</b>	<b>-1,17 %</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>-5,52 %</b>	<b>0,00 %</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>-10,02 %</b>	<b>217,25 %</b>
- tržby z prodaného DM	0,00 %	34,34 %
- tržby z prodaného materiálu	0,00 %	325,36 %
- jiné provozní výnosy	-84,48 %	63,29 %
<b>Výnosy z DFM - podíly</b>	<b>1043,01 %</b>	<b>11,01 %</b>
<b>Výnosy z ostatního DFM</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>-66,41 %</b>	<b>395,35 %</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>203,94 %</b>	<b>0,70 %</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>2,59 %</b>	<b>5,73 %</b>

#### 6.5.2.5 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza je založena na procentním rozboru finančních výkazů. Vyčísluje procentuální podíl položek na celku.

Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv (zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
<b>AKTIVA</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Dlouhodobý majetek</b>	<b>35,19 %</b>	<b>38,86 %</b>	<b>45,98 %</b>
DNM	0,03 %	0,18 %	0,10 %
DHM	11,90 %	11,00 %	9,85 %
DFM	23,26 %	27,68 %	36,03 %
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>64,49 %</b>	<b>60,17 %</b>	<b>53,41 %</b>
Zásoby	11,61 %	12,11 %	11,48 %
Pohledávky	7,13 %	9,71 %	6,68 %
<i>Dlouhodobé pohledávky</i>	0,00 %	0,18 %	0,71 %
<i>Krátkodobé pohledávky</i>	7,13 %	9,53 %	5,98 %
Krátkodobý finanční majetek	0,00 %	1,14 %	0,00 %
Peněžní prostředky	45,75 %	37,22 %	35,25 %
<b>Časové rozlišení aktiv</b>	<b>0,31 %</b>	<b>0,97 %</b>	<b>0,61 %</b>

Při vertikální analýze aktiv je vylíčena struktura aktiv v jednotlivých sledovaných letech. Dlouhodobý majetek tvořil ve sledovaných letech vždy jen malou část celkových aktiv.

V roce 2017 tvořil zhruba 35 % z celkových aktiv, v roce 2018 představoval 38,86 % a v roce 2019 45,98 % z celkových aktiv. Z tabulky č. 7 vyplývá, že dlouhodobý hmotný majetek každoročně klesal kvůli odpisům a tomu, že firma v průběhu sledovaných let neinvestovala do dalšího hmotného majetku.

Oběžná aktiva ukazují, že položka zásob se drží stabilní hodnoty okolo 12 %. Kolísání hodnot je zřejmé u krátkodobých pohledávek, což vypovídá výsledkům vyplývajících z horizontální analýzy. Snížení peněžních prostředků vypovídá o investování do dlouhodobého finančního majetku.

Jak je patrné z tabulky č. 7, tak větší část tvoří oběžná aktiva. Oběžná aktiva v roce 2017 činila 64,49 % z celkových aktiv. V roce 2018 tento podíl klesl na hodnotu 60,17 % a v roce 2019 se hodnoty oběžných aktiv snížily na pouhých 53,14 %. Oběžná aktiva tvoří převážnou část celkových aktiv a v průběhu sledovaných let lze však vidět jejich značný úbytek, který odpovídá zvýšení dlouhodobého finančního majetku. Společnost tedy navyšovala svůj dlouhodobý majetek a naopak snižovala svá oběžná aktiva.

#### 6.5.2.6 Vertikální analýza pasiv

Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv (zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
<b>PASIVA</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>96,16 %</b>	<b>96,78 %</b>	<b>97,33 %</b>
Základní kapitál	0,12 %	0,11 %	0,10 %
Výsledek hospodaření minulých let	82,71 %	86,36 %	86,86 %
Výsledek hospodaření běžného účetního období	13,04 %	9,78 %	10,27 %
<b>Cizí zdroje</b>	<b>3,66 %</b>	<b>3,09 %</b>	<b>2,54 %</b>
Rezervy	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Závazky	3,66 %	3,09 %	2,54 %
<i>Dlouhodobé závazky</i>	0,00 %	0,20 %	0,10 %
<i>Krátkodobé závazky</i>	3,66 %	2,89 %	2,44 %
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>	<b>0,00 %</b>

Vertikální analýza pasiv je tvořena z vlastního kapitálu a cizích zdrojů, které jsou součástí celkových pasiv.

Pasiva jsou tvořena zejména prostřednictvím vlastního kapitálu, jehož výše dosahuje až 97 %. Největší část vlastního kapitálu tvoří výsledky hospodaření minulých let a vedle této položky také figuruje výsledek hospodaření běžného období, který má však každoročně klesající tendenci.

Další složkou celkových pasiv jsou cizí zdroje, které se pohybovaly v letech 2017 -2019 v rozmezí 2,54 % - 3,66 %. Podíl cizích zdrojů z celkových pasiv v průběhu sledovaných let rázně klesl. V roce 2019 byly cizí zdroje na pouhých 2,54 %. Veškeré cizí zdroje jsou tvořeny krátkodobými závazky s výjimkou let 2018/2019, kdy společnost evidovala zanedbatelné množství dlouhodobých závazků.

### 6.5.2.7 Vertikální analýza nákladů

Tabulka 9: Vertikální analýza nákladů (zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>73,15 %</b>	<b>71,27 %</b>	<b>72,10 %</b>
- náklady vynaložené na prodané zboží	23,34 %	22,60 %	24,46 %
- spotřeba materiálu a energie	38,73 %	36,71 %	34,75 %
- služby	11,19 %	11,96 %	12,90 %
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-1,08 %	0,30 %	-1,67 %
Aktivace (-)	-0,01 %	0,00 %	-0,84 %
<b>Osobní náklady</b>	<b>18,39 %</b>	<b>20,95 %</b>	<b>20,70 %</b>
- mzdové náklady	13,44 %	15,24 %	15,12 %
- náklady na soc. zabezpečení, zdrav. pojištění a ost. náklady	4,95 %	5,72 %	5,59 %
<b>Úpravy hodnot v provozní činnosti</b>	<b>2,80 %</b>	<b>2,84 %</b>	<b>2,06 %</b>
- úpravy hodnot DNM a DHM	2,80 %	2,84 %	2,06 %
- úpravy hodnot zásob	0,00 %	0,00 %	0,00 %
- úpravy hodnot pohledávek	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>0,51 %</b>	<b>0,86 %</b>	<b>0,86 %</b>
- zůstatková cena prodaného DM	0,00 %	0,00 %	0,00 %
- zůstatková cena prodaného materiálu	0,00 %	0,44 %	0,44 %
- daně a poplatky	0,18 %	0,13 %	0,17 %
- rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0,00 %	0,04 %	-0,03 %
- jiné provozní náklady	0,33 %	0,24 %	0,30 %
Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Nákladové úroky a podobné náklady	0,00 %	0,00 %	0,00 %
Ostatní finanční náklady	0,54 %	0,44 %	0,57 %
<b>Daň z příjmů</b>	<b>5,15 %</b>	<b>4,08 %</b>	<b>4,27 %</b>
- splatná	5,15 %	4,08 %	4,27 %
- odložená	0,00 %	0,00 %	0,00 %
<b>NÁKLADY</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Vertikální analýza dává do poměru jednotlivé položky vzhledem k nadřazené položce. Jedná se o jednotlivé druhy nákladů vzhledem k celkovým nákladům a tento poměr je vyjádřen v procentech.



Největší položkou celkových nákladů je výkonová spotřeba. V tabulce můžeme vidět, že se její hodnota pohybuje kolem 70 % a je tvořena především položkou spotřeba materiálu, energie a nákladů vynaložených na prodané zboží. Vzhledem k tomu, že se jedná o výrobní podnik, je vyšší hodnota spotřeby materiálu a energií předpokládaná a měla by růst v závislosti na růstu tržeb. Náklady na prodané zboží tvoří další velkou část výkonové spotřeby. Tato hodnota se pohybuje okolo 23 % z celkové položky výkonové spotřeby. Náklady na služby se pohybují kolem 11-13 % z každoroční se zvyšující se tendencí.

Další významnou položkou jsou osobní náklady, složené především ze mzdových nákladů a z nákladů na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění, jejichž hodnota kolísá kolem 20 %.

Vedle výkonové spotřeby je nutné zmínit také osobní náklady, jejichž největší položkou jsou právě mzdové náklady, u nichž je vidět zvýšení od roku 2018.

#### 6.5.2.8 Vertikální analýza výnosů

Tabulka 10: Vertikální analýza výnosů (zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
<b>Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb</b>	<b>72,70 %</b>	<b>71,57 %</b>	<b>66,90 %</b>
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>26,09 %</b>	<b>24,03 %</b>	<b>26,96 %</b>
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>0,89 %</b>	<b>0,78 %</b>	<b>2,34 %</b>
- tržby z prodaného DM	0,00 %	0,17 %	0,21 %
- tržby z prodaného materiálu	0,00 %	0,48 %	1,92 %
- jiné provozní výnosy	0,89 %	0,13 %	0,21 %
<b>Výnosy z DFM - podíly</b>	<b>0,33 %</b>	<b>3,62 %</b>	<b>3,80 %</b>
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	<b>0,22 %</b>	<b>0,07 %</b>	<b>0,34 %</b>
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	<b>0,58 %</b>	<b>1,71 %</b>	<b>1,63 %</b>
<b>VÝNOSY</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>	<b>100,00 %</b>

Ve všech sledovaných letech 2017 - 2019 tvořily tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb hlavní část výnosů. V roce 2019 je vidět pokles této položky o cca 5 %. Proti tomuto došlo ke zvýšení podílů tržeb z prodaného materiálu, což odpovídá výsledkům horizontální analýzy výnosů. Jejich podíl na celkových výnosech a v každém sledovaném roce okolo 70 %. Tržby z prodeje zboží se díky zvyšování nabízených produktů zvýšil oproti roku 2017 o 2,93 %. Ostatní provozní výnosy mají pouze nepatrný vliv na celkových výnosech. Vertikální analýza výnosů potvrzuje dříve zjištěné výsledky týkající se výnosů z dlouhodobého finančního majetku.

### 6.5.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele pomáhají k analýze a řízení finanční situace společnosti se zaměřením na jeho likviditu. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří čistý pracovní kapitál (ČPK) čili provozní kapitál, který je vymezen jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Analýza rozdílných ukazatelů má význačný vliv na platební schopnost podniku. Pokud má být podnik likvidní, tak nezbytně musí mít potřebnou výši poměrně volného kapitálu. Například přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými cizími zdroji. Analýza rozdílových ukazatelů je zřízena za účelem rozeznání oběžného a dlouhodobého majetku a na rozeznání dlouhodobě a krátkodobě vázaného kapitálu. ČPK znázorňuje část oběžného majetku, která je financována dlouhodobým kapitálem. (Knápková, Pavelková, s. 85, 2017)

Tabulka 11: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	2017	2018	2019	Odvětví	2017	2018	2019
OA	52 536	52 987	51 758	OA	1 878 181 339	1 920 710 850	1 910 632 147
KZ	2 979	2 548	2 363	KZ	1 204 629 975	1 255 244 347	1 224 675 249
ČPK	49 557	50 439	49 395	ČPK	673 551 364	665 466 503	685 956 898
<b>Podíl ČPK</b>	<b>92,33 %</b>	<b>95,19 %</b>	<b>95,43 %</b>	<b>Podíl ČPK</b>	<b>35,86 %</b>	<b>34,67 %</b>	<b>35,90 %</b>

Vývoj čistého pracovního kapitálu v dané společnosti ve všech zobrazených letech nabývá kladných hodnot. Tudiž jsou krátkodobé závazky nižší než krátkodobý majetek. Krátkodobý majetek je zdrojem pro splacení krátkodobých závazků. Ukazatel ČPK je pokaždé zapotřebí dát do poměru k oběžným aktivům. Díky tomuto poměru jsme schopni posoudit, zda je ukazatel dostatečně vysoký se zřetelem na potřeby společnosti.

Jedná se o ukazatel krátkodobé finanční stability. V Ideálním případě by se měla hodnota pohybovat od 30 do 50 %. Podnik tento ukazatel překračuje. Čistý pracovní kapitál měl rostoucí charakter, což je pozitivní, protože krátkodobé závazky jsou oběžným aktivům nižší. Společnost má dostatek oběžného majetku potřebného pro úhradu závazků nebo případné menší investice. Podíl čistého pracovního kapitálu v odvětví se ve sledovaných letech vždy pohybuje v doporučených hodnotách.

#### 6.5.4 Analýza poměrových ukazatelů

Jedním z nejčastěji využívaných nástrojů finanční analýzy podniku je analýza poměrových ukazatelů. Analýza poměrových ukazatelů vychází z údajů uvedených v základních účetních výkazech. Používá tedy jen veřejně dostupné informace. K tomu, aby byly analyzovány vzájemné souvislosti a vazby mezi ukazateli, je potřeba jednotlivé položky výkazů dát do vzájemných poměrů. Mezi základní poměrové ukazatele patří:

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity

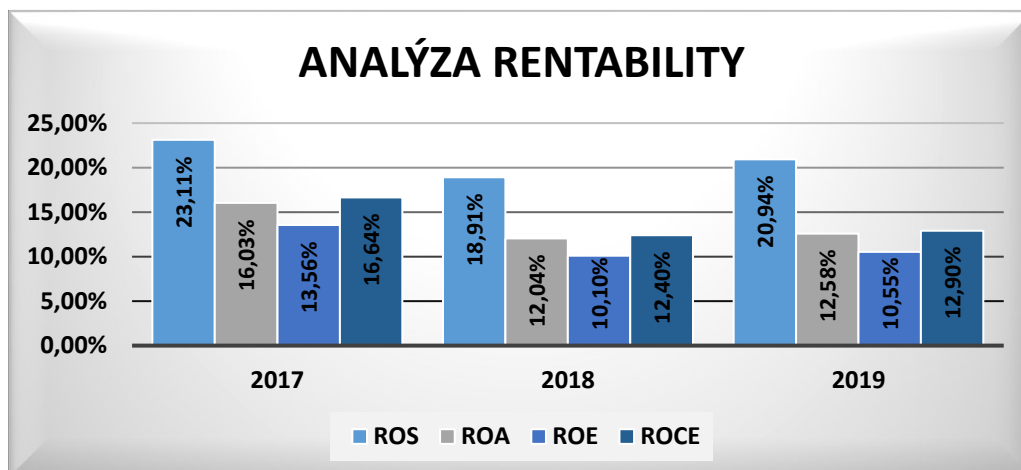
##### 6.5.4.1 Ukazatele rentability

U ukazatele rentability je zachycena výnosnost vloženého kapitálu čili schopnost podniku dosahovat zisk díky investovanému kapitálu.

Tabulka 12: Analýza rentability (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	2017	2018	2019	Odvětví	2017	2018	2019
ROS	23,11 %	18,91 %	20,94 %	ROS	70,05 %	64,23 %	59,84 %
ROA	16,03 %	12,04 %	12,58 %	ROA	95,89 %	86,80 %	83,39 %
ROE	13,56 %	10,10 %	10,55 %	ROE	14,90 %	13,28 %	12,32 %
ROCE	16,64 %	12,40 %	12,90 %	ROCE	11,58 %	10,32 %	9,78 %

Z tabulky č. 12 a grafu č. 2 můžeme vidět, že společnost je trvale zisková, i přesto, že veškeré rentability mají klesající tendenci. Nejvýraznější pokles všech rentabilit byl hlavně v roce 2018 v průměru o 4%. Rentability v odvětví sice také klesaly, ale nejvíce v roce 2019 o cca 5 % u rentability tržeb a aktiv. Nyní rentability buďto ustrnují nebo se pomalu zvyšují. Za klesající tendence u všech rentabilit může hlavně vývoj trhu (menší objem zakázek v zahraničí, nedostatek pracovních sil) a proto má společnost podstatně menší tržby a s tím souvisí i menší zisk. Jelikož se u každé rentability počítá buďto se ziskem nebo tržbami, tak proto menší zisk ovlivní veškeré rentability.



Graf 2: Analýza rentability (zdroj: vlastní zpracování)

Vysoký zisk firmy ve všech sledovaných letech byl ovlivněn nejvíce rentabilitou tržeb (ROS), která se v každém roce pohybovala okolo 20%. Rentabilita aktiv (ROA) nebo také rentabilita celkového kapitálu je ukazatel, který měří výkonnost podniku bez použití vlivu zadlužení a daňového zatížení i u tohoto ukazatele můžeme na grafu č. 6 vidět vysoký podíl, který se sice ve sledovaných letech snížil o 4%, ale i přesto patří mezi hlavní složky zisku.

#### 6.5.4.2 Ukazatele aktivity

S pomocí ukazatelů aktivity je společnost schopna zjistit, zda je velikost individuálních druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským činnostem společnosti přiměřená, čili zda podnik efektivně využívá vložené prostředky.

Ukazatel aktivity lze znázornit pomocí obratu jednotlivých položek aktiv, případně pasiv.

Platí zde, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe. Minimální doporučená hodnota ukazatele aktivity je 1. Avšak tuto hodnotu ovlivňuje i daná příslušnost k odvětví. Naopak nízká hodnota ukazatele aktivity společnosti naznačuje, že má neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivně ji využívá.

Tabulka 13: Ukazatele aktivity (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	2017	2018	2019	Odvětví	2017	2018	2019
Obrat aktiv	0,69	0,64	0,6	Obrat aktiv	1,36	1,35	1,39
Obrat pohledávek	9,72	6,69	10,05	Obrat pohledávek	4,85	5,05	5,35
Obrat závazků	18,96	22,01	24,64	Obrat závazků	3,89	3,87	4,06

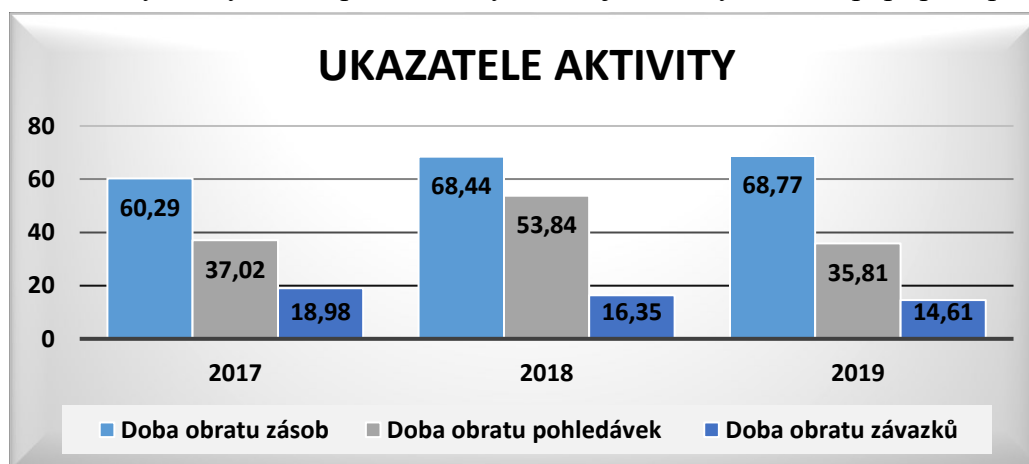
V tabulce č. 13 je znázorněn vývoj vybraných ukazatelů aktivity ve společnosti. Obrat celkových aktiv u dané společnosti se pohybuje ve škále 0,6 – 0,69 z čehož vyplývá, že společnost hospodaří se svým majetkem neefektivně a v porovnání s odvětvím majetek využívá hůře.

Analyzovaná společnost nedosahuje u obratu aktiv ani doporučené hodnoty. Obrat aktiv společnosti je v jednotlivých letech pomalý.

Obrat pohledávek určuje, kolik korun tržeb bylo dosaženo z jedné koruny pohledávky. Zde tedy platí, že čím je hodnota vyšší, tím je to pro společnost lepší. V letech 2017 – 2019 obrat pohledávek neustále klesá, což má na společnost negativní vliv.

Obrat závazků poukazuje na platební morálku společnosti vůči svým dodavatelům. V roce 2019 byla hodnota obratu závazků na nejvyšší úrovni.

Ukazatel aktivity lze využít i v podobě doby obratu jednotlivých aktiv, popřípadě pasiv.



Graf 3: Ukazatele aktivity (zdroj: vlastní zpracování)

U doby obratu zásob platí pravidlo, že čím je doba obratu kratší, tím je to pro podnik lépe. Plyne z toho, že nejsou umrtveny finanční prostředky, které jsou zadržovány v zásobách na skladě. Hodnoty ve sledovaném období 2017 – 2019 se pohybovaly v rozmezí od 61 do 69 dní. Tento výsledek udává, že podniku trvalo nejméně 61 dní, než prodal své zboží, a tím tak uvolnil mrtvé finanční prostředky, které by mohla společnost investovat do podniku. Odvětví mělo dobu obratu zásob lepší cca o 20 dní v každém sledovaném roce.

Doba obratu pohledávek sděluje průměrnou rychlost zaplacení pohledávek od zákazníků společnosti. Zde platí pravidlo, že čím nižší hodnota ukazatele je, tím je na tom podnik lépe. Z grafu můžeme vyčíst, že hodnoty ve sledovaných letech kolísají. Nejlepší platební

schopnost podnik zaznamenal v roce 2019. V tomto roce trvala úhrada pohledávky 36 dní. Naopak nejhorší morálku v platební schopnosti zákazníků byla v roce 2018, kdy podnik byl nucen čekat na platby pohledávek 54 dní. V době obratu pohledávek si společnost vedla daleko lépe než odvětví. V odvětví se hodnoty pohybovaly okolo 70 dní v úhradách pohledávek.

Doba obratu závazků má za pravidlo, že hodnoty by měly být přibližně stejné jako u doby obratu pohledávek. Sledovaná společnost převyšuje dobu obratu pohledávek ve všech analyzovaných letech, to znamená, že nedochází k financování závazků z obchodních vztahů pomocí vlastních zdrojů. Co se týče platební schopnosti, tak firma nemá negativní ohlasy na nespolehlivou platební morálku. Ve srovnání s odvětvím se společnost vykazovala daleko nižší hodnoty. U společnosti i odvětví se v rámci sledovaných let doby obratu závazků snižovaly. V průměru analyzovaná společnost hradí své závazky okolo 17 dní, a co se týče odvětví, tak to dosahuje daleko vyšších hodnot. Hodnoty u odvětví jsou v průměru 92 dní.

Tabulka 14: Ukazatele aktivity (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	2017	2018	2019	Odvětví	2017	2018	2019
<b>Doba obratu zásob</b>	60,29	68,44	68,77	<b>Doba obratu zásob</b>	42,45	45,08	43,07
<b>Doba obratu pohledávek</b>	37,02	53,84	35,81	<b>Doba obratu pohledávek</b>	74,22	71,23	67,35
<b>Doba obratu závazků</b>	18,98	16,35	14,61	<b>Doba obratu závazků</b>	92,49	93,05	88,64

#### 6.5.4.3 Ukazatele zadluženosti

Ukazatel zadluženosti slouží jako indikátor výše rizika, který má firma při svém poměru vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Pro společnost při vyšší zadluženosti vzniká vyšší riziko.

Tabulka 15: Analýza zadluženosti (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	2017	2018	2019	Odvětví	2017	2018	2019
<b>Celková zadluženost</b>	3,66 %	3,09 %	2,54 %	<b>Celková zadluženost</b>	49 %	49 %	47 %
<b>Míra zadluženosti</b>	3,8	3,2	2,61	<b>Míra zadluženosti</b>	0,98	0,96	0,91

Doporučená hodnota zadluženosti podniku by měla být 30 % - 60 %. Firma má minimální hodnoty zadluženosti. To znamená, že je společnost schopná financovat své aktivity

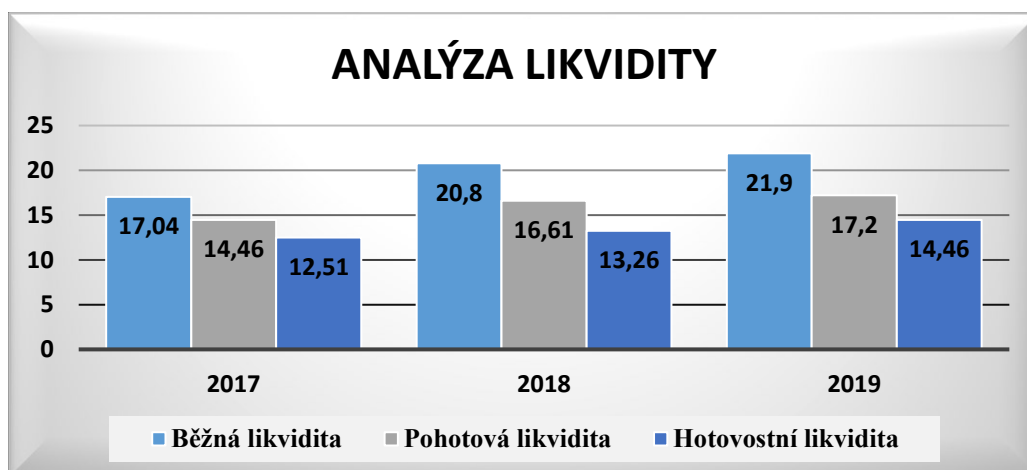
s minimální výškou cizích zdrojů. Tuto skutečnost můžeme vidět i na míře zadluženosti, která se v průběhu let snižuje o více jak 1.

Ukazatel zadluženosti potvrzují předpoklady vertikální analýzy pasiv, která poukázala na nízký podíl cizích zdrojů na pasivech.

Celková zadluženost podniku ve srovnání s odvětvím je vyšší cca o 3 % v každém sledovaném roce. Celková zadluženost v odvětví se pohybuje okolo 50 %. Můžeme tedy říci, že výše zadluženosti analyzované společnosti je o velkou část nižší než celková zadluženost v odvětví.

#### 6.5.4.4 Ukazatele likvidity

Likvidita ukazuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Ukazatele likvidity porovnávají to, čím je možno platit, a to co je nutné zaplatit.



Graf 4: Analýza likvidity (zdroj: vlastní zpracování)

Graf č. 4 znázorňuje tři základní druhy likvidity. Můžeme říci, že ve všech letech jsou hodnoty extrémně vychýleny od doporučených hodnot.

Tabulka 16: Analýza likvidity (zdroj: vlastní zpracování)

Společnost	2017	2018	2019	Odvětví	2017	2018	2019
<b>Běžná likvidita</b>	17,04	20,8	21,9	<b>Běžná likvidita</b>	1,56	1,53	1,56
<b>Pohotová likvidita</b>	14,46	16,61	17,2	<b>Pohotová likvidita</b>	1,10	1,05	1,07
<b>Hotovostní likvidita</b>	12,51	13,26	14,46	<b>Hotovostní likvidita</b>	0,27	0,25	0,25

Běžná likvidita udává, kolikrát pokrývají běžná aktiva krátkodobé závazky podniku, tedy kolikrát je společnost schopna uspokojit své věřitele v daném okamžiku. Doporučená

hodnota se pohybuje v intervalu 1,5 - 2,5. V letech 2017 a 2019 společnost signifikantně přesahuje doporučené hodnoty, což znamená, že společnost neefektivně využívá své finanční prostředky. Odvětví se po celou dobu pohybovalo v doporučeném rámci.

U pohotové likvidity se z oběžného majetku eliminují zásoby, jako nejméně likvidní položka aktiv. Dle doporučení by společnost měla své krátkodobé závazky pokrýt oběžnými aktivy alespoň 1x. Doporučený interval se pohybuje mezi 1- 1,5. Společnost má hodnoty daleko vyšší, což je spíše výhodné pro její věřitele než pro vlastníky, poněvadž vyšší objem pohotových prostředků nepřináší příliš velké zúročení. K výkyvu došlo z důvodu snížení krátkodobých závazků. Odvětví se pohybovalo v rámci doporučených hodnot.

Hotovostní likvidita obsahuje jen platební prostředky, které společnost může použít k okamžité úhradě závazků. Společnost by se měla pohybovat v intervalu 0,2 - 0,5. Bohužel ani v jednom ze sledovaných let nespĺňuje doporučené hodnoty. Společnost ve všech letech překročila hranice hodnot, což znamená, že disponovala dostatečným množstvím nejlikvidnějších prostředků a byla schopna hradit závazky včas. Avšak poukazuje na to, že společnost mohla spíše investovat například do přístrojů. Odvětví se pohybovalo v intervalu bez větších změn.

### 6.5.5 Spider analýza

Výsledky poměrových ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a jejich porovnání s odvětvím lze posoudit pomocí tzv. Spider grafu neboli paprskovitého grafu. Křivka grafu můžeme zhodnotit tak, že čím je křivka společnosti položena dále od středu grafu, tím je na tom společnost lépe. Platí zde však omezení, že příliš vysoké hodnoty likvidity značí neefektivitu umrtvováním peněz v různých formách oběžného majetku a další omezení.

Tabulka 17: Porovnání poměrových ukazatelů (zdroj: vlastní zpracování)

Porovnání poměrových ukazatelů společnosti a odvětví v roce 2019		Společnost	Odvětví
Rentabilita	Rentabilita vlastního kapitálu	10,55 %	12,32 %
	Rentabilita aktiv	12,58 %	83,39 %
	Rentabilita tržeb	20,94 %	59,84 %
Likvidita	Běžná likvidita	21,9	1,56
	Pohotová likvidita	17,2	1,07
	Hotovostní likvidita	14,46	0,25



Zadluženost	Vlastní kapitál/aktiva	0,97	0,52
	Krytí DM vlastním kapitálem	2,12	1,15
	Úrokové krytí	0	17,37
Obratovost	Obratovost aktiv	0,6	1,39
	Obratovost krátkodobých pohledávek	10,05	5,35
	Obratovost krátkodobých závazků	24,64	4,06

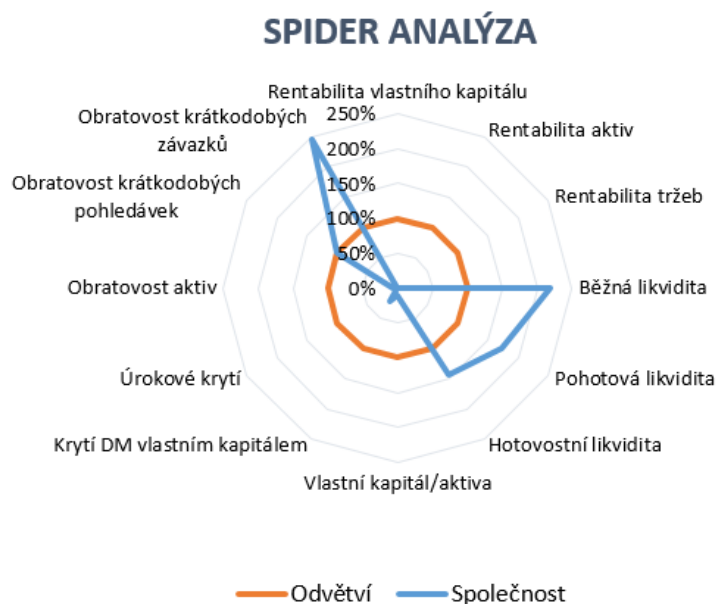
Z tabulky č. 17 a grafu č. 5 je jasně patrné, že odvětví dosahuje lepších výsledků všech hodnocených neboli porovnávaných rentabilit. Největší slabina je tedy u ukazatelů rentabilit, které jsou ve srovnání s odvětvím velmi nízké. Výrazně nižší zadluženosti dosahuje ve sledovaném roce společnost.

V případě likvidy společnost dosahuje vyšších hodnot u všech druhů likvidit, což ale značí neefektivnost čerpání finančních prostředků. Odvětví se na rozdíl od společnosti v zadluženosti pohybuje v doporučených hodnotách U úrokového krytí nemá společnost žádné hodnoty, jelikož nevykazuje položku nákladové úroky.

Z hlediska obratovosti je společnost lepší u obratovosti krátkodobých pohledávek ve sledovaném roce 2019 byla ve společnosti obratovost pohledávek 10,05 a v odvětví hodnoty dosahovaly pouze 5,35. Zde platí pravidlo, čím vyšší hodnoty, tím pro společnost lépe. Obratovosti krátkodobých závazků poukazuje na platební morálku společnosti vůči svým dodavatelům. Společnost ve srovnání s odvětvím vykazuje daleko vyšší hodnoty.

U obratovosti aktiv je na tom analyzovaná společnost hůře než dané odvětví. Analyzovaná společnost nedosahuje u obratu aktiv ani doporučené hodnoty. Obrat aktiv společnosti je v jednotlivých letech pomalý.

Graf 5: Spider analýza (zdroj: vlastní zpracování)



### 6.5.6 Analýza souhrnných ukazatelů

Pro výsledek finanční analýzy je zapotřebí zhodnotit celou finanční situaci společnosti, proto je nutné vzít v úvahu výsledky dílčích analýz jednotlivých oblastí hospodaření v souvislosti na jejich vzájemném propojení a ovlivňování.

Z bankrotních modelů můžeme říci, v jaké finanční situaci se společnost nachází a zda ji v blízké budoucnosti hrozí bankrot. Tyto modely nejčastěji vychází z předpokladu, že společnost má problémy s likviditou, s výší čistého pracovního kapitálu a s rentabilitou vloženého kapitálu. K bankrotním modelům patří například Z-skóre (Altmanův model), indexy IN (indexy důvěryhodnosti).

#### 6.5.6.1 Z- skóre

Z-skóre je bankrotní model, který umožňuje s předstihem identifikovat zhoršující finanční situaci společnosti. Výpočet je založen na několika finančních ukazatelích a přiřazených vah.

Tabulka 18: Z-skóre (zdroj: vlastní zpracování)

	2017	2018	2019
0,717 x ČPK/A	0,436	0,411	0,365
0,847 X nerozdělené zisky/A	8,183	7,958	7,822
3,107 x EBIT/A	0,000	0,304	0,319
0,420 x VK/cizí zdroje	11,044	13,140	16,096
0,998 x T/A	0,692	0,636	0,600
<b>Z-skóre</b>	<b>20,355</b>	<b>22,449</b>	<b>25,202</b>

Z výsledků Z-skóre, které jsou znázorněné v tabulce č. 18 je patrně vidět, že se společnost v minulých letech (2017-2019) nacházela nad šedou zónou. Tento výsledek ukazuje, jak finančně zdravá tato společnost je, a že jí nehrozí bankrot. Nejvýrazněji je hodnota Z-skóre ovlivněna především dobrou obratovostí aktiv a velmi nízkou zadlužeností.



Graf 6: Z-skóre (zdroj: vlastní zpracování)

## 6.6 SWOT analýza

SWOT analýza je univerzální analytická technika zaměřená na zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů ovlivňujících úspěšnost organizace nebo nějakého konkrétního záměru. Nejčastěji je SWOT analýza používána jako situační analýza v rámci strategického řízení.

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	<b>STRENGTHS (silné stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001</li> <li>• Kvalitní výrobky</li> <li>• Dobrá firemní kultura</li> <li>• Podpora managementu při rozvoji IT</li> <li>• Výrobní procesy a postupy poskytující konkurenční výhodu</li> </ul>	<b>WEAKNESSES (slabé stránky)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omezené výrobní kapacity</li> <li>• Plánování výroby</li> <li>• Zastaralý strojní park</li> <li>• Zastaralý software pro výrobu</li> <li>• Malé skladovací prostory</li> </ul>
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	<b>OPPORTUNITIES (příležitosti)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zavádění KPI</li> <li>• Zvýšení efektivity práce</li> <li>• Snížení chybovosti</li> <li>• spolupráce s novými dodavateli</li> </ul>	<b>THREATS (hrozby)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volný příchod konkurence</li> <li>• Neschopnost konkurovat na trzích</li> <li>• Poruchovost výrobních strojů</li> <li>• Závislost na externích dodavatelích</li> </ul>

Obrázek 9: SWOT analýza společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

SWOT analýza společnosti:

- **Silné stránky** - velmi silnou stránku společnosti hodnotíme zavedení systému jakosti ISO 9001. Zavedením managementu jakosti došlo k nastolení pořádku a definování vzájemných vztahů ve všech podnikových činnostech, které mají vliv na kvalitu výsledného produktu. Dále si společnost zakládá na dobrých vztazích se zákazníky, kterým se snaží vyjít vstříc s každým jejich požadavkem. Díky tomuto přístupu a budování stále lepších vztahů má společnost postavení jako jeden z největších dodavatelů u svých zákazníků. Vzhledem k tomu, že se společnost zabývá i obchodní činnostmi, je schopna zajistit svým zákazníkům jejich požadavky pomocí externích dodavatelů, s kterými má díky dlouhodobé spolupráci vybudované dobré vztahy. Mezi silnou stránku společnosti patří i to, že ve společnosti nedochází k vysoké fluktuaci zaměstnanců, jelikož si management zakládá na dobrých vztazích se zaměstnanci a snaží se vytvářet pozitivní pracovní prostředí.
- **Slabé stránky** - nedostačující plánování výroby bylo vyhodnoceno jako nejslabší stránka podniku. Plánování probíhá pouze na základě potvrzených termínů dodání. Společnost postrádá systémové řešení plánování výroby. Další slabou stránkou je neplnění termínů dodání zboží, které je důsledkem absence plánování výroby. Mezi další slabé stránky se řadí nedostatek skladovacích prostor a s tím související nedostatek místa pro rozšíření nových prostor výroby. Kapacita výrobní haly neumožňuje další možnosti rozšíření skladu. Možné řešení tohoto problému by bylo pomocí regálových systémů nebo rozšíření výrobní haly.
- **Příležitosti** - jako největší příležitost vidí společnost ve vstupu na nové trhy. Společnost se v současné době zaměřuje více na tuzemský trh, ale do budoucna plánuje i vstup na zahraniční trhy. Příležitostí pro společnost je rozšířit portfolio zákazníků na domácím trhu a zahraničních trzích. Jako příležitost vidí firma i nové dodavatele, kteří vstoupí na trh, jelikož díky nim může rozšířit svůj sortiment, popřípadě vyjednat lepší podmínky se stávajícími dodavateli.
- **Hrozby** - hrozbou je pro podnik především vstup nových konkurentů na trh. Zejména pokud by noví konkurenti využívali velké množství propagačních prostředků, dále pokud by nabízeli široký okruh zboží, a pokud by zvolili strategii nízkých cen produktů. Mezi další hrozbu společnosti můžeme zařadit poruchovost výrobních strojů, která může snížit výnosy a tím i zisky.

## 6.7 Shrnutí analýzy společnosti

Analyzovaný podnik se pohybuje v odvětví, kde počet konkurenčních podniků není velmi vysoký. Společnost má pouze dva hlavní konkurenty a pro udržení si svého stávajícího postojů na trhu je zapotřebí modernizace stávajících strojů a neustálé zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Zároveň společnost musí čelit tlakům na neustálý růst mezd, vyrovnat se s již existující konkurencí, která má některé produkty levnější. Společnost, jakožto rodinná firma, ale nehodlá vyměnit pracovní sílu za stroje, a tudíž jsou některé produkty cenově nesrovnatelné s konkurencí.

Z analýzy zisku společnosti bylo zjištěno, že nejvyšší hospodářský výsledek společnosti byl v roce 2017. Lehký propad zisku byl pouze v roce 2018, ale v roce 2019 se výše zisku společnosti zvyšovala. Vývoj hospodářské výsledku hospodaření (EAT) společnosti je z největší části ovlivněn provozním výsledkem hospodaření, který v roce 2017 dosahoval 12 670 tis. Kč.

Po provedení analýzy rozvahy bylo zjištěno, že dochází ke snižování cizích zdrojů ve prospěch vlastního kapitálu, a to zejména díky rostoucím tržbám z prodeje vlastních výrobků a služeb. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech je kolem 65 %, jejich oběh je v podniku velmi pomalý. Doba obratu pohledávek se ve sledovaných letech snižovala, jak u analyzované společnosti, tak i u odvětví, i když odvětví vykazovalo daleko vyšší hodnoty. Z toho plyne, že společnost je na tom daleko lépe než odvětví v době obratu pohledávek. Tento fakt značí velmi dobrou platební morálku odběratelů společnosti. Doba obratu závazků by měla být přibližně, stejná jako doba obratu pohledávek. V tomto případě má analyzovaná společnost daleko nižší hodnoty než odvětví. V odvětví se hodnoty pohybovaly v průměru 91 dní. Platí zde obecné pravidlo, že odběratelé by měli platit své závazky vůči podniku co nejdříve a naopak.

Co se týče likvidity, společnost je u všech typů likvidit nadmíru doporučených hodnot, to znamená, že společnost nevyužívá efektivně své finanční prostředky. Doporučené hodnoty běžné likvidity se pohybují od 1,5 - 2,5. Společnost vykazuje běžnou likviditu ve všech sledovaných letech kolem hodnoty 20. Příliš vysoká likvidita je zpravidla doprovázena vysokým vlastním kapitálem a je často spojována s konzervativním přístupem. Co se týče likvidity v odvětví, tak u všech třech zmiňovaných likvidit se odvětví pohybovalo v doporučených hodnotách.

Celková zadluženost podniku ve srovnání s odvětvím je signifikantně nižší v každém sledovaném roce. Zadluženost odvětví se pohybuje okolo 50 %, ale i přesto se odvětví pohybuje v doporučených hodnotách. Výše zadluženosti analyzované společnosti je značně nízká, pohybuje se pouze okolo 3 %.

Zadluženost ovlivňuje rentabilitu, která v případě sledované společnosti dosahuje vysokých hodnot. Nejvyšší hodnoty společnost vykazuje u rentability tržeb. Rentabilita tržeb se pohybuje okolo 20% ve všech sledovaných letech. I když je společnost trvale zisková, tak veškeré rentability mají klesající tendenci. Rentability v odvětví ve sledovaných letech také klesaly. Za klesající tendence u všech rentabilit může hlavně vývoj trhu, například z hlediska menšího objemu zakázek v zahraničí a nedostatek pracovních sil.

Z analýzy souhrnných ukazatelů bylo zjištěno pomocí ukazatele Z-skóre, že analyzovaná společnost se nacházela ve všech sledovaných letech nad šedou zónou. Společnost je tedy finančně zdravá a nehrozí ji bankrot.

Mezi přednosti podniku patří jednoznačně kvalita nabízeného zboží a služby na profesionální úrovni. Výhoda zakázkové výroby je jednoznačně v maximálním vyhovění daného požadavku zákazníka, která v této oblasti nemá konkurenci. Slabou stránkou společnosti je plánování výroby, což vede k neplnění termínů dodání zboží. Mezi další slabé stránky společnosti se řadí nedostatek skladovacích prostor. Největší příležitostí společnosti je vstup na nové trhy, jak tuzemské, tak i zahraniční. Do příležitostí společnosti firma zahrnuje i nové dodavatele, kteří vstoupí na trh. Pomocí nových dodavatelů, může společnost rozšířit svůj sortiment a vyjednat i lepší podmínky se stávajícími dodavateli.

## 7 IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD

Tato kapitola bude zaměřena na implementaci konceptu BSC na základě analýz z předcházejících kapitol. Velmi podstatné bude plánování strategie, nastavení daných měřítek a navržení strategické mapy.

### 7.1 Vytvoření strategie

Jedná se o malou společnost, která doposud neměla žádný propracovaný vnitřní systém zaměřený na finanční výkonnost. Společnost analyzuje současný stav pouze dle finančních sestav vyprodukovaných na základě současného interního systému Pohoda. Co se týče analyzování jiných indikátorů, jako je například počet objednávek, SWOT analýza, politika kvality či nové podnikatelské příležitosti, tak doposud nebyly nijak vyhodnocovány.

Důležitým prvkem k vytvoření strategie je projektový tým podílející se na tvorbě, zavádění a odpovědnosti na vytvoření konceptu Balanced Scorecard. Pro tak malou společnost zatím nebyla možnost zavést tento systém do jejího užívání. Proto při zavedení tohoto konceptu bude důležitý názor a pomoc odborníka.

### 7.2 Tvorba BSC

Mezi další fáze implementace patří tvorba BSC. Do této fáze BSC řadíme vytvoření strategických cílů a jejich přiřazení k daným perspektivám konceptu BSC – finanční, zákaznické, interních procesů a učení a růstu. Dále tvorba BSC zahrnuje zobrazení jednotlivých vztahů příčin a následků, měřítko, stanoví se cílové hodnoty a strategické akce.

#### 7.2.1 Vytvoření strategických cílů

Základním pilířem konceptu BSC je vymezení strategie a dále i strategických cílů. Důležité pro vytvoření konceptu BSC je zejména utvoření strategických cílů pro každou jednotlivou perspektivu BSC. Strategie by neměla vyplývat jen ze strany společníků společnosti, ale především i z daného projektového týmu. Strategické cíle přispívají na celkovou strategii podniku a zároveň jsou zde zaznamenáni zodpovědní pracovníci, kteří budou sledovat plnění těchto cílů.

##### 7.2.1.1 Finanční perspektiva

Díky finanční perspektivě konceptu BSC jsme schopni posoudit, zda je podnikání z dlouhodobého hlediska úspěšné, či nikoliv. Také jsme schopni díky této perspektivě si

definovat nezbytné proměnné pro stanovení a sledování dlouhodobých cílů. Finanční perspektiva by měla být vedena ekonomickým úsekem podniku, ale nelze se soustředit pouze na tento jediný úsek. Finance, náklady, výnosy atd. jsou ovlivňovány činností podniku jako jednoho celku, kde vše souvisí se vším. Ve většině případů se do této perspektivy řadí růst obrátu, zvyšování produktivity, snižování nákladů, zvyšování využívání zdrojů a snižování rizika.

### **Finanční perspektiva**

- Růst výsledku hospodaření – Výsledek hospodaření je jeden z nejvýznamnějších finančních ukazatelů, slouží pro hodnocení ekonomické výkonnosti účetní jednotky a jejího vedení. Cílem každé společnosti je zvyšování výsledku hospodaření. Každé podnikání, jak pro výrobu nebo pro poskytování služeb, má přinášet zisk. Aby společnost zaručila vyšší výsledek hospodaření, plánuje nákup a zavedení nových technologií. Tyto technologie zaručí vyšší konkurenceschopnost a umožní společnosti vstup na další trh, a to trh týkající se etiket. Zároveň se společnost více zapojuje do investic.
- Snižování nákladů - snižování nákladů je běžné i v klasických podmínkách a mělo by být v dané míře bezprostřední součástí zlepšovacích mechanismů každé firmy. Při snižování nákladů se můžeme bavit i například o vyjednání příznivějších finančních podmínek s dodavateli. Společnost v rámci ISO 9001:2015 zavedla procesy, ke kterým si stanovila měřitelné ukazatele, jako například technologický odpad, zmetkovitost, počet reklamací apod. Na základě dlouhodobého sledování těchto ukazatelů je schopna eliminovat náklady spojené s neshodou.
- Zvýšení ziskovosti dodávek – růst ziskovosti dodávek zaručí budoucí pozitivní ekonomický vývoj společnosti. Kvalita poskytovaných výrobků a spokojenost zákazníků je jeden z mnoho dalších faktorů jak dosáhnout zvyšování ziskovosti dodávek. Mezi cíle každé společnosti patří zvyšování zisku. Ke zvýšení ziskovosti je potřebné měřit KPI ukazatele a sledovat, zda je výroba efektivní. Jak jsem již zmínila výše, velkým potenciálem ke zvýšení ziskovosti je nákup nových technologií. Společnost se díky nově zakoupené technologii bude moci účastnit i menších zakázek, které se v současné nevyplácí a zároveň zaručí efektivnější výrobu větších zakázek, čímž se sníží náklady a zvýší ziskovost.



### 7.2.1.2 *Zákaznická perspektiva*

Zákaznické hledisko může být klíčový z pohledu budoucího vývoje firmy. Nežádoucí signály vysílané zákazníkem běžně prognózuji snižující konkurenceschopnost společnosti. Ostatní ukazatele, například ukazatele finanční, prozatím nejsou schopny postihnout zhoršující se výkonnost společnosti. Kvalifikovaně nastavena měřítka spokojenosti zákazníků umožňují stanovit portfolio zákazníků a s nimi souvisejících procesů do skupin, pro které je možno definovat optimální produktový mix. (Businessinfo, ©2013)

#### **Zákaznická perspektiva**

- Oslovení zahraničního trhu - upevněním loajality zákazníků na tuzemském trhu bude mít podnik silné základy na otevření nových trhů. Mezi klíčové ukazatele patří i dobrá reklama, která zákazníka zaujme a ponechá v něm dobrý dojem. Dobrá znalost zahraničního trhu snižuje rizika vstupu na něj a upevňuje celkovou konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí.
- Růst spokojenosti zákazníků – pro posílení loajality zákazníka vůči firmě je důležité posílení vzájemného vztahu, starostlivost a osobní přístup k zákazníkovi. Na míru spokojenosti zákazníka má vliv jak poskytovaný sortiment produktů, tak i jejich cena a kvalita. Spokojenost zákazníka má ve společnosti na starost obchodní zástupce. Společnost zrušila hodnocení spokojenosti zákazníka přes dotazník, jelikož v dnešní době je dotazník spíše obtěžující a odvíjí se dle naladění osoby, která dotazník vyplňuje, z čehož plyne, že hodnocení pomocí dotazníku není objektivní. Spokojenost zákazníka je hodnocena na základě informací, které jsou během spolupráce zapisovány do Microsoft Outlook Business.
- Povědomí o firmě - důležitým bodem v zákaznické perspektivě je jednoznačně povědomí o firmě, jelikož s rostoucím povědomím o firmě může nabývat i na počtu zákazníků. U tohoto bodu hraje hlavní roli reklama na určité produkty, reklama pomocí daných sponzorství, či reklamě na sociálních sítích.

### 7.2.1.3 *Perspektiva interních procesů*

U perspektivy interních procesů je velmi důležité pojmenovat a specifikovat určité podnikatelské procesy, ve kterých musí firma vynikat. Tento předpoklad je důležitý pro získání konkurenční výhody. Stanovení ukazatelů perspektivy interních procesů umožňuje

managementu zhodnotit funkčnost firemních procesů a vyhodnotit, zda jsou produkty organizace v souladu s potřebami zákazníků. (Businessinfo, ©2013)

### **Perspektiva interních procesů**

- Zefektivnění plánování výroby - pro plánování výroby je charakteristické, že se zaměřuje na zdroje, které jsou nutné pro výrobu. Tyto zdroje pojmají jak pracovníky, tak i materiál, nářadí, stroje a samozřejmě i faktor času. Důležité je, aby zaměstnanci prováděli správné a nezbytné věci. V rámci každodenního pokračování ve výrobě je nutné sledovat využívání zdrojů a výsledky, které jsou dosaženy pro obstarání přehledů o spotřebě materiálu, využití strojů a práce, vyřízení zákaznických objednávek a jiných ukazatelů, které jsou zahrnuty do výrobního výkonu.
- Snížení počtu reklamací – konkurenceschopnost firmy plyne i z kvality produktů a služeb společnosti. V celkovém procesu výroby se může stát chyba. U velké zakázkové výroby by chybovost měla být minimální. Pro firmu je tedy důležité tyto chyby eliminovat.
- Nákup nových strojů – nákup nových strojů by měl přispět k rychlejšímu vyřízení objednávek a tím by společnost mohla dosáhnout větší ziskovosti. Starší stroje, které jsou nyní ve společnosti, již nejsou tak přesné a účinné. U starších strojů vzniká čím dál více zmetkovitosti a poruchovosti. Nové stroje by společnosti přispěli k výrobě kvalitních výrobků.

#### **7.2.1.4 Perspektiva učení a růstu**

Perspektiva učení a růstu se zabývá otázkou, na jakou podobu se musí společnost měnit a zlepšovat, aby naplnila svoji vizi. Tato perspektiva klade důraz na kvalitu a zlepšování lidských zdrojů. Dále je zaměřena na přístupech k budování firemní kultury. Trend progresivního sebezdokonalování je hodnocen jak z hlediska celofiremního, tak z hlediska individuálního. V perspektivě učení a růstu je součástí činností i efektivní komunikace mezi pracovníky. (Businessinfo, ©2013)

### **Perspektiva učení a růstu**

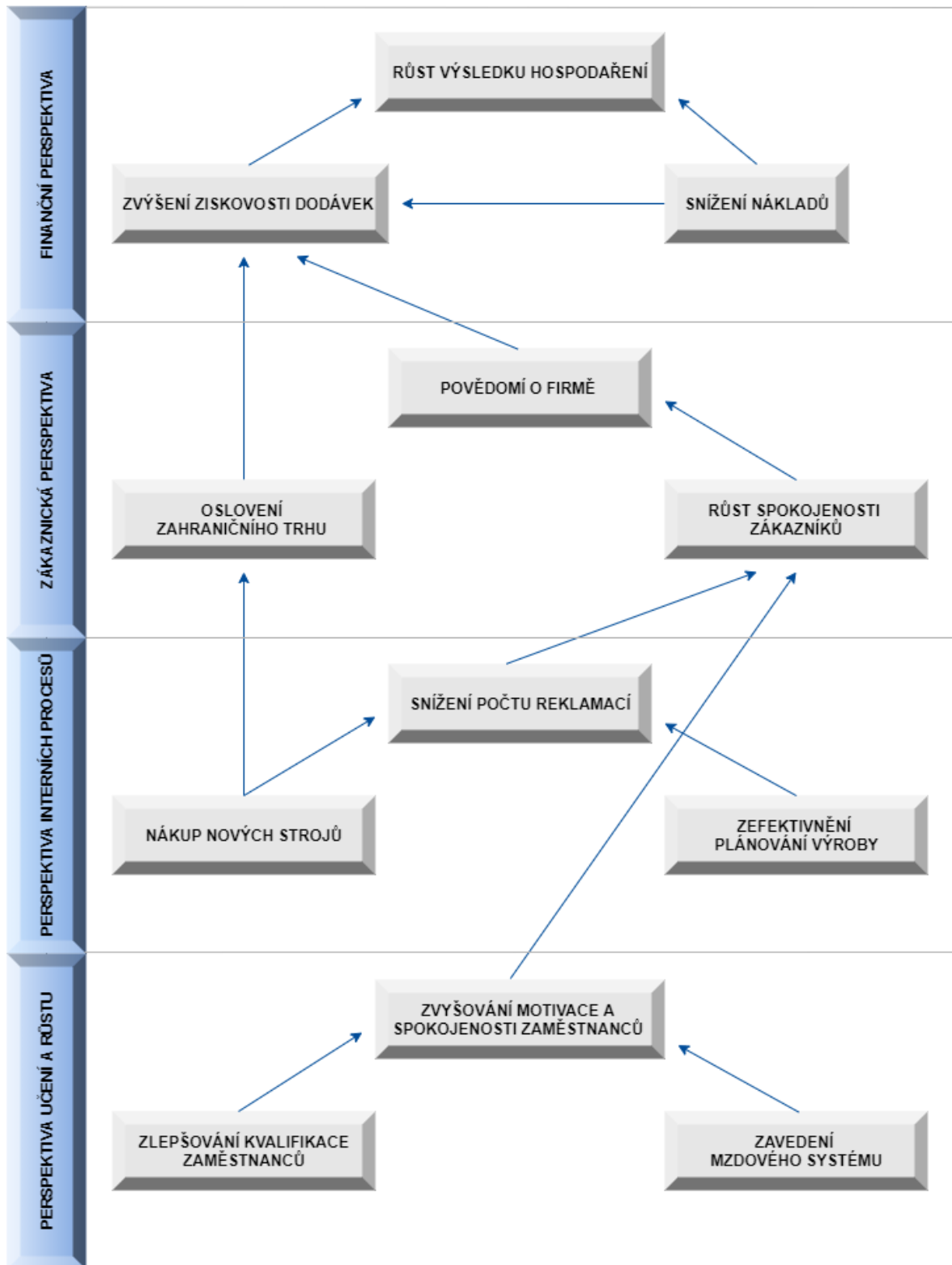
- Zvyšování motivace zaměstnanců – do tohoto bodu je důležité zařadit nastavení odměňovacího systému. Úkolem pro zvyšování motivace zaměstnanců je především zjištění potřeb zaměstnanců, a vytvořit takové podmínky, ve kterých budou zaměstnanci dosahovat nejvyšší možné výkony a tím budou přispívat ke zvýšení

hodnoty podniku. S motivací zaměstnanců souvisí i spokojenosti zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců má pro firmu řadu dopadů. Má vliv na pracovní výkonnost a odráží se i na úrovni kvality, v pracovní absenci a fluktuaci i v celkové oddanosti zaměstnanců.

- Zavedení mzdového systému - mzdový systém zaměřený pouze na výkony nevytváří dostatečnou motivaci k vzájemné spolupráci a dlouhodobé efektivitě práce. Výkonová motivace není vhodná pro pracovníky na pozicích, u kterých převládají rutinní opakované činnosti, které se nedají měřit nebo jednoduše vyhodnocovat a pro pracovníky, kteří mají dostatečnou vnitřní motivaci (tyto pracovníky naopak systémy různých pobídek spíše blokuje). Vnitřní motivace pobízí každého ke splnění cílů pro vlastní uspokojení z dlouhodobého hlediska a umožňuje dosahovat výrazně lepší výsledky než motivace vnější, na jejichž principech je založen výkonový systém odměňování.
- Zlepšování kvalifikace – Pro kvalitnější služby a více spokojených zákazníků je nutný neustálý rozvoj ve znalostech zaměstnanců. Je zapotřebí neustále vzdělávání, a podstoupení různých specializovaných školení pro zajištění vysoké kvality odvedené práce, což samozřejmě vede i ke zvýšení hodnoty společnosti.

### 7.2.2 Vytvoření vztahů příčin a následků

Pro vytvoření vztahů příčin a následků je vytvořena strategická mapa, která vykresluje propojení cílů jednotlivých perspektiv a strategických cílů. Jde o řetězec příčin a následků. Řetězec je vyobrazen od nejnižší perspektivy učení a růstu. Tato perspektiva nám dává důležitý základ pro vytvoření dalších perspektiv. Konečný řetězec nám vyústí ve finanční perspektivě. Finanční perspektiva je pomyslnou střešou celkového řetězce.



Obrázek 10: Strategická mapa (zdroj: vlastní zpracování)

Perspektiva položená nejnižší obsahuje 3 strategické cíle. Základem dobře prosperující a silné firmy jsou kvalifikovaní zaměstnanci, a proto je velmi důležité zlepšování jejich kvalifikace v oboru. Dalším potřebným strategickým cílem perspektivy učení a růstu je

motivace a spokojenost zaměstnanců, aby byl tento strategický cíl zcela naplněný je zapotřebí mít dobře nastavený mzdový systém.

Perspektiva interních procesů navazuje na perspektivu učení a růstu. Zvýšením motivace a spokojenosti zaměstnanců, zároveň s neustálým zlepšováním kvalifikace zaměstnanců, bude vést i k růstu spokojenosti zákazníků, například v podobě většího přehledu a rady v daném výběru produktů.

Zákaznická perspektiva se kromě růstu spokojenosti zákazníků zaměřuje i na oslovení zahraničního trhu, které navazuje na strategický cíl v podobě povědomí o firmě. Spokojenost zákazníka posilňuje pozici společnosti na trhu. Povědomí o firmě a dobré jméno společnosti bude mít vliv na spolupráci s dalšími podniky.

Zvýšením strategického cíle povědomí o firmě a oslovením zahraničního trhu dojde k naplňování strategického cíle finanční perspektivy, a to cíle zvyšování ziskovosti dodávek. Tato skutečnost přinese společnosti potřebný růst výsledku hospodaření. Růst výsledku hospodaření bude naplňován i díky snižováním nákladů.

### 7.2.3 Výběr vhodných měřítek a cílových hodnot

Strategické cíle, které již byly definovány v předchozích kapitolách, jsou uvedeny v následující tabulce. Řazení jednotlivých perspektiv je zde uvedeno ve stejném pořadí jako u strategické mapy, to znamená od vrcholu (finanční perspektivy) směrem dolů (perspektiva učení a růstu). U každého strategického cíle je zde uvedeno měřítko neboli ukazatel, který každý jednotlivý cíl upřesní a pomocí výpočtu mu přidá konkrétní hodnoty, na kterých bude podnik v budoucnu stavět.

Zvýšení ziskovosti je uvedeno jako nejvyšší cíl finanční perspektivy. Tento ukazatel bude měřen ukazatel EBIT.

Tabulka 19: Finanční perspektiva (zdroj: vlastní zpracování)

FINANČNÍ PERSPEKTIVA						
STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	MĚRNÁ JEDNOTKA	FREKVENCE	SOUČASNÁ HODNOTA	PLÁNOVANÁ HODNOTA	ODPOVĚDNOST
Růst výsledku hospodaření	EAT	tis. Kč	meziročně	9 952 tis. Kč.	Meziroční růst o 5%	jednatel

Zvýšení ziskovosti dodávek	Tržby z prodaných výrobků	tis. Kč	měsíčně	12 191 tis. Kč.	Meziroční růst o 10%	Jednatel, obchodní oddělení
Snížení celkových nákladů	Celkové náklady v tis.	tis. Kč	měsíčně	52 386 tis. Kč.	Meziroční pokles o 5%	Jednatel, vedoucí výroby

Finanční perspektiva je jedna z nejdůležitějších perspektiv konceptu Balanced Scorecard, jelikož ostatní cíle a strategické akce ostatních perspektiv se orientují na plnění cílů a hodnot finanční perspektivy. Nejvýznamnějším cílem finanční perspektivy je zvýšit hospodářský výsledek. Mimo tento cíl je důležitým bodem i zvýšení ziskovosti dodávek. Zvýšení ziskovosti dodávek výrobků je možné měřit čistým ziskem.. Výrobky, u kterých má společnost konkurenční výhodu (technologie pro tisk cenin) si může dovolit zvýšit marži, což znamená vyšší zisk pro společnost a nebude konkurenčně ohrožena u standardních výrobků, protože zde ponechá marži nízkou.

Poslední metrikou finanční perspektivy je snížení celkových nákladů vyjádřených v Kč, které vyplývají z účetnictví. Společnost může například snížit náklady v oblasti energií, snížením technologického odpadu, zmetkovitostí, počtem reklamací či pronájmu prostorů. Náklady za pronájem prostorů pro chod kamenné prodejny jsou velmi vysoké, a lokalita sídla prodejny není příliš žádaná. Proto by se měla společnost rozhodnout, zda opravdu v těchto prostorách zůstat i nadále. Všechny náklady společnosti jsou snadno zjištělné z finančního výkazu společnosti, a tím je výkaz zisků a ztrát.

Tabulka 20: Zákaznická perspektiva (zdroj: vlastní zpracování)

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA						
STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	MĚRNÁ JEDNOTKA	FREKVENCE	SOUČASNÁ HODNOTA	PLÁNOVANÁ HODNOTA	ODPOVĚDNOST
Povědomí o firmě	Počet návštěv na webu	Ks	Měsíčně	1 800	3 000	Administrativní pracovníci
	Počet sponzorovaných akcí	Ks	ročně	3	5	Jednatel

	Náklady na propagaci/celkové náklady	%	půlročně	35 000	50 000	Jednatel
Růst spokojenosti zákazníků	Počet spokojených zákazníků/počet respondentů	%	ročně	x	85	Jednatel, obchodní oddělení
Oslovení zahraničního trhu	Tržby z nových trhů	tis. Kč	čtvrtletně	x	Meziroční růst o 5%	Jednatel, obchodní oddělení

Mezi nejdůležitější cíl pro firmu v zákaznické perspektivě je povědomí o firmě, které dle místního šetření je velmi málo rozsáhlé, jelikož se jedná o velmi malou firmu. K naplnění tohoto cíle budou sloužit 3 měřítka. Mezi první patří počet návštěv na webu. Jelikož firma v roce 2019 obnovila své webové stránky na daleko přehlednější, tak již teď se počet zákazníků na webových stránkách velmi zvýšil. Do dalšího měřítka je zahrnut počet sponzorovaných akcí. Firma podporuje zejména sportovní a kulturní akce, které jsou uskutečňovány v oblasti sídla firmy. Cílem je rozšířit sponzorování akcí na větší území.

Strategický cíl povědomí o firmě bude měřen pomocí celkových nákladů ku nákladů na propagaci. Zlepšení propagace společnosti bude hodnocena i na základě počtu akcí, které společnost bude finančně zajišťovat.

Růst spokojenosti zákazníků bude měřeno na základě informací, které jsou během spolupráce se zákazníkem získávány. Tyto informace jsou následně zapsány do Microsoft Outlook Business. Hodnocení již dříve nastavených dotazníků vygenerovaných společností nebylo příliš objektivní. Na základě přímého kontaktu se zákazníkem se bude zjišťovat jeho spokojenost na kvalitu výrobků a pomocí této zpětné vazby bude firma na sobě pracovat a zlepšovat se v nedokonalostech.

U strategického cíle oslovení zahraničního trhu je důležitý průzkum trhu. Firma by měla zajišťovat neustálý průzkum trhu, zákaznických preferencí a díky tomuto průzkumu se zaměřit na přizpůsobení zákaznickým požadavkům. Rozhodnutí o tom, jakým způsobem vstoupí společnost na zahraniční trhy, je velmi důležitým bodem. Podnik si může vybrat řadu způsobů, jakým vstoupí na zahraniční trhy. Finální výběr strategie ovlivňuje spousta

faktorů, jako je například rizikovitost podnikání na cílovém zahraničním trhu, celková konkurenceschopnost firmy v mezinárodním prostředí, a také potenciál cílového trhu.

Tabulka 21: Perspektiva interních procesů (zdroj: vlastní zpracování)

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ						
STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	MĚRNÁ JEDNOTKA	FREKVENCE	SOUČASNÁ HODNOTA	PLÁNOVANÁ HODNOTA	ODPOVĚDNOST
Snížení počtu reklamací	Počet reklamací	Ks	čtvrtletně	4	1	Jednatel, vedoucí výroby
Zefektivnění plánování výroby	Počet výrobků/čas	Ks	půlročně	x	x	Jednatel, vedoucí výroby
Nákup nových strojů	počet	ks	x	x	2	Jednatel, vedoucí výroby

Strategickým cílem interních procesů je snížit počet reklamací. Jedná se zde především o větší objednávky ze zakázkové výroby. Jelikož u zakázkové výroby je ziskovost společnosti nejvyšší, tak si firma nemůže dovolit vytvářet zmetky. Přijít o velké odběratele by mohlo mít pro firmu fatální následky. Společnost má tedy za cíl předcházet těmto nedokonalostem. Cíl snížení počtu reklamací navazuje na strategický cíl zefektivnění plánování výroby. U tohoto cíle platí pravidlo, čím kvalitněji bude naplánovaná výroba, tím společnost může udělat větší množství objednávek a zvýšit tím i ziskovost dodávek výrobků.

Společnost díky nákupu nových strojů dosáhne ke zvýšení spolehlivosti, produktivity, přesnosti a technologické využitelnosti. Tento cíl pomůže v dosažení i strategického cíle snížení počtu reklamací. Starší stroje ve společnosti už nejsou, tak výkonné a zvyšuje se jejich poruchovost. Zakoupení nových strojů by zvýšilo produkci výrobků a přispěly by k rychlejšímu vyřízení objednávek.

Tabulka 22: Perspektiva učení a růstu (zdroj: vlastní zpracování)

PERSPEKTIVA UČENÍ A RŮSTU						
STRATEGICKÝ CÍL	MĚŘÍTKO	MĚRNÁ JEDNOTKA	FREKVENCE	SOUČASNÁ HODNOTA	PLÁNOVANÁ HODNOTA	ODPOVĚDNOST
Zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců	Míra motivace	%	ročně	x	75	Jednatel



Zlepšování kvalifikace zaměstnanců	Počet vzdělávacích akcí	počet	ročně	1	3	Jednatel
	Náklady na vzdělávací akce	Kč	ročně	12 000 tis. Kč	50 000 tis. Kč	Jednatel
Zavedení mzdového systému	Celkové náklady v tis.	Kč	měsíčně	x	5% snížení	Jednatel, účetní

U poslední perspektivy byly v rámci diskuze stanoveny strategické síle týkající se zvyšování kvalifikace zaměstnanců včetně zvyšování motivace a spokojenosti zaměstnanců. Míra motivace a spokojenosti je vyjádřena v procentech. Společnost má za cíl sestavit dotazník, na který odpoví všichni zaměstnanci, jak moc jsou ve firmě spokojeni, motivováni a jakou formu motivace by ve společnosti uvítali. Pro pravdivé a osobní vyplnění dotazníku bude dotazník pouze v anonymní podobě.

Odborná kvalifikace bude měřena prostřednictvím počtu provedených školení, workshopů., modelových ukázek atd., dále také dle vynaložených nákladů na tyto vzdělávací akce.

Zavedení mzdového systému nastolí ve společnosti mzdovou spravedlnost. Jelikož ve společnosti doposud nebyl nastaven žádný mzdový systém, tak i dosažení strategického cíle motivace a spokojenosti zaměstnance nebylo možné. Zásada v zavedení nového systému odměňování spočívá v hodnocení schopností a dovedností pracovníka v závislosti na výkonu kolektivu, produktivity střediska a celé výroby.

#### 7.2.4 Určení strategických akcí

Poslední částí tvorby konceptu Balanced Scorecard zahrnuje stanovení strategických akcí pro již zvolené strategické cíle. U určení strategických akcí dochází k přiřazení strategických cílů jednotlivých perspektiv ke konkrétním strategickým akcím, tak aby byla možná jejich realizace.

#### Finanční perspektiva

- Zvýšení výsledku hospodaření společnosti je hlavním cílem společnosti, který se každý rok vyhodnocuje na základě výroční zprávy. K tomuto cíli se přikládají i ostatní cíle této perspektivy.

- Zvýšení výsledku hospodaření může být dosaženo i pomocí snížení závislosti společnosti na kooperaci. V případě zakoupení nové technologie se sníží závislost na kooperaci, což může přispět ke kratším termínům dodání produktů, či výrobků. Snížení nákladů na výrobu, což vede ke snížení ceny produktů.
- Jednatel a obchodní oddělení by se měli zaměřit také na zvýšení ziskovosti dodávek, kterým jsou nápomocní cíle a akce zákaznické perspektivy.
- Snížení nákladů se týká hlavně snížením nákladů na energie. Využitím 100% chodu jednoho stroje nikoli například 75% chodu více strojů.

### **Zákaznická perspektiva**

- Vypracovat seznam krátkých otázek pro hodnocení spokojenosti, které budou při jednání se zákazníkem zodpovídaný. Do seznamu otázek přidat i možné návrhy na zvýšení povědomí o firmě.
- Analyzovat zahraniční prostředí, jakožto podnět k dalšímu rozvoji společnosti. Průzkum trhu bude uskutečňovaný na zjištění zákaznických preferencí, pomocí dotazníkového šetření, které pomůže společnosti zacílit marketingovou strategii na konkrétní výrobky a pomůže k diverzifikaci výrobků.
- Pravidelně aktualizovat webové stránky a přidávat nový sortiment pro širší okruh odběratelů.

### **Perspektiva interních procesů**

- Předcházení reklamací pomocí opětovné kontroly vyrobených výrobků vedoucím výroby.
- Zavedení průběžné kontroly výrobků i kontroly před odesláním vyrobených výrobků odběrateli.
- Potřeba prověřit všechny nastavené procesy a odstranění nefunkčních procesů dříve zavedených, aby se zvýšila efektivita výroby.
- Na veletrhu Labelexpo Americas v Chicagu, který se konal koncem září 2018 na americkém kontinentu byl jednatel i prokurista společnosti. Na veletrhu bylo představeno mnoho strojů, na které se mohly účastníci v průběhu akce podívat a ptát se, jak dané stroje dopodrobna fungují. Tento veletrh byl pro společnost přínosem a

nyňi společnost vyhledává nejlepší možnou koupi stroje, který se jim nejvíce zamlouval.

- Pro nákup nového stroje firma nepotřebuje jen finanční prostředky, ale také znalosti zaměstnanců, proto je zapotřebí školení zaměstnanců.

### **Perspektiva učení a růstu**

- Nastavit úrovně základní mzdy tak, aby korespondovaly s náročností daných pracovních pozic.
- Nastavit podíl pracovní mzdy a pohyblivých složek takovým způsobem, jakým by byl systém transparentní a motivační.
- Sjednotit odměňování pro srovnatelné pozice. (Shodné % základní a nominální výkonové složky mzdy).
- Nastavit hodnotu u řídicích pracovníků motivačně s ohledem na podíl na řízení společnosti a tím i naplnění strategických úkolů společnosti.
- Nastavit jednotná a transparentní pravidla pro nastavení a výplatu výkonové složky
- Zavést možnost mimořádných/projektových odměn.
- Nastavit transparentní pravidla pro výplatu ročního bonusu.
- Postupně přenést alespoň spoluodpovědnost a část rozhodovacích pravomocí na vedoucí pracovníky. O mzdě podřízených by měl mít možnost rozhodovat jejich přímý nadřízený.

### **7.3 Roll-out**

Do čtvrté implementační fáze je řazen pojem roll-out. Roll-out zahrnuje řízený proces, pomocí kterého se koncept BSC rozšíří do celého podniku. V této fázi dochází k aplikaci již nadefinovaných kroků z přechozí fáze, ve které se určila, jak bude uskutečňována tvorba BSC do daných částí společnosti. V důsledku jde tedy o přetvoření jednotlivých definovaných akcí do praxe. Pro úspěšné rozšíření je zapotřebí implementace konceptu ve dvou směrech. První směr je pomocí horizontální linie, kdy bude zaručeno zavedení konceptu na stejné úrovni a u vertikální linie dochází k propojení všech úrovní řízení.

Jedná se o podnik s nízkým počtem zaměstnanců, a proto je pravděpodobnost nenaplnění této fáze velmi nízká. Bude sestaven projektový tým v celkovém počtu pěti lidí.

V projektovém týmu budou zástupci jednotlivých úseků společnosti. To znamená, že projektový tým bude sestaven z jednatele společnosti, pracovníkem z obchodního oddělení, vedoucího výroby, vedoucího ofsetového tisku, účetní a samozřejmě přizvaným expertem na zavedení konceptu BSC. Vyváženost v projektovém týmu bude adekvátní, a tedy bude zaručena vzájemná slučitelnost při vertikálním i horizontálním rozšíření konceptu. Navíc kooperace zástupců v projektovém týmu může společnosti přinést nové nápady nebo jiný úhel pohledu na daný problém či diskuzi o dalších alternativách postupu řešení nebo vývoje podniku.

#### **7.4 Zajištění stálého používání**

Závěrečnou fází implementace Balanced Scorecard je zajištění nepřetržitého používání. Hlavním úkolem této fáze je zachování strategických akcí v každodenních činnostech podniku.

Pro projektový tým je zajištění stálého používání velmi těžký úkol. Základem pro závěrečnou fází implementace je jeho propojení s již existujícím systémem řízení, který je ve společnosti zaveden. Jedná se o sjednocení konceptu do oblasti jak plánování, tak i řízení lidských zdrojů, dále reportingu a i informačního systému.

#### **7.5 Časový analýza implementace BSC**

Projekt implementace Balanced Scorecard je velmi složitý a zdlouhavý proces. Časový harmonogram projektu je zaznamenaný v tabulce, která znázorňuje celý postup implementace již od jejího začátku až po konec. Projekt implementace by měl trvat přibližně 1 rok.

Tabulka 23: Časová analýza implementace BSC (zdroj: vlastní zpracování)

Fáze implementace BSC	2020						2021					
	červen	červenec	září	říjen	listopad	prosinec	leden	únor	březen	duben	květen	červen
Příprava projektu												
Tvorba BSC												
○ Vytvoření strategických cílů												
○ Vytvoření mapy příčin a následků												
○ Výběr měřítek												
○ Stanovení frekvence cílových hodnot												
○ Určení strategických akcí												
Roll out												
Zavedení do firmy												
Zajištění stálého používání												
Kontrola												

V přípravné části projektu je zapotřebí, aby si společnost vyjasnila strategii a určila, které organizačních útvarů se bude projekt týkat. V další části je již tvorba BSC. Tvorba BSC se skládá z vytvoření jednotlivých strategických cílů, vytvoření mapy příčin a následků, výběrem měřítek, stanovení frekvence a cílových hodnot a určení strategických akcí. Jestliže společnost má předem jasně definované představy, kterých cílů chce dosáhnout a pokud má dostatečné množství kvalifikovaných zaměstnanců, tak tato fáze nemusí mít zdlouhavý průběh. Do následující části patří roll-out, ve které dochází k přeměně jednotlivých definovaných akcí do praxe. Následně se celý projekt zavede do společnosti a musí se zajistit jeho stálé používání. V rámci celého procesu zavádění se mohou vyskytnout chyby, a proto je zapotřebí do fází implementace přidat i kontrolu.

## 7.6 Zhodnocení projektu

V této kapitole se hodnotí projekt dle toho, jaké přínosy poskytuje společnosti zavedení konceptu Balanced Scorecard. Při zavádění BSC se může společnosti stát, že tento projekt přinese i některé rizika. S těmito riziky je dobrá počítat, aby při nastavování ve firmě nenastaly.

### 7.6.1 Náklady projektu

Nový projekt týkající se zavedení něčeho nového do společnosti bohužel není zadarmo. Všechny projekty znamenají pro společnost další náklady. Proto společnost musí zhodnotit

všechny pozitivní i negativní stránky, které nastanou v případě zavedení systému. Přínosy i hrozby, které mohou nastat v případě zavedení systému do společnosti, jsou nadále popsány v této kapitole. Pomocí nákladové analýzy je předběžně stanovena finanční stránka implementace projektu v podniku.

Náklady potřebné k zavedení konceptu Balanced Scorecard do společnosti jsou uvedeny níže v tabulce č. 25. Peněžní prostředky použité na konkrétní položky nákladů byly zjištěny na základě průzkumu trhu reálnými cenami a následně byly posouzeny jednatelem společnosti. Celková hodnota nákladů společnosti na projekt činí 166 750 Kč.

*Tabulka 24: Náklady projektu (zdroj: vlastní zpracování)*

NÁKLADOVÁ POLOŽKA	ČÁSTKA
Školení	34 000,-
Odměny pro projektový tým	96 000,-
Odměna pro externího poradce	36 750,-
<b>CELKEM</b>	<b>166 750,-</b>

Školení projektového týmu bude realizováno společností Controller Institut, která poskytuje školení zaměřené Balanced Scorecard – motivace spojená s procesem. Cena školení je 12 100 Kč (bez DPH). Školení je určeno majitelům a manažerům rostoucích firem. V ceně jednodenního kurzu jsou studijní materiály a občerstvení. Společnost nabízí i firemní školení, které by bylo pro tak malou společnost příliš drahé a nevýznamné. Jednodenního kurzu se zúčastní projektový tým. Při více zájemcích o školení firma nabízí slevu. Tudíž celé školení pro projektový tým bude stát 34 000 Kč (bez DPH)

Implementace konceptu BSC je náročný proces a tudíž se společnost rozhodla dát členům projektového týmu každý měsíc odměnu v podobě 2 000 Kč. Projektový tým se skládá ze 4 zaměstnanců společnosti a délka trvání projektu je plánovaná na 12 měsíců. Celkem tedy budou odměny pro projektový tým činit 96 000,-.

Služby externího poradce budou zapotřebí převážně v začátcích implementace projektu BSC. Společnost odhaduje nutnou výpomoc externího poradce prozatím na 35 hodin. Jednatel společnosti již předběžně oslovil společnost, která nabízí finanční a ekonomické

služby. Cena za jednu hodinu poradenství činí 1 050 Kč (bez DPH). Odhadované náklady na externího poradce tudíž činí 36 750 Kč (bez DPH).

### 7.6.2 Rizika konceptu Balanced Scorecard

U implementace projektu je dobré počítat i s výskytem rizik, které jsou opakem přínosů, když jich firmy nesplní. Jedná se o rizikové faktory v rámci podniku, to znamená, že je možná jejich eliminace.

Ve firmě se můžou vyskytnout například tyto druhy rizik:

- Špatné vyjasnění a pochopení strategie, vize a mise zaměstnanci, kteří se budou zabývat implementací BSC do společnosti. Eliminace tohoto rizika je možná například působením poradce, nebo například cíleným motivováním v podobě vyplácených odměn
- Projektový tým nebude dostatečně zaučený, připravený či ochotný se na zavádění projektu podílet. Toto riziko lze eliminovat působením externího poradce.
- Nedodržení strategických akcí, které vedou k naplnění strategických cílů. Za dodržování strategických akcí má vždy odpovědnost daná osoba. Eliminace rizika může být spojena s kvalitnějším zaučením daného zaměstnance.
- Chybné vyhodnocování ukazatelů. Eliminace rizika v podobě zavedení kontroly ve vyhodnocování ukazatelů.
- Špatná komunikace v projektovém týmu. Odstranění rizika na základě konzultace s externím poradcem.

Mezi další rizika zavedení BSC do společnosti můžeme zařadit:

- Špatné nastavení strategických cílů a jejich podporovaných akcí
- Nesprávné zvolení vhodných ukazatelů popisujících jednotlivé strategické cíle
- Příliš málo nebo naopak příliš mnoho ukazatelů
- Nekonkretizovaný BSC na působení podniku

Projekt může mít mnoho rizik, které se mohou objevit v průběhu celého procesu tvorby nebo jeho zavádění. Proto je zapotřebí velmi dobře poznat koncept Balanced Scorecard a společnost, do které se bude implementovat systém.

### 7.6.3 Přínosy projektu

Všeobecné přínosy, které společnost získá po zavedení implementace konceptu Balanced Scorecard:

- Vyjasnění a porozumění strategii, vizi a misi všemi zaměstnanci – vydefinováním strategie společnosti udává podniku směr, který vede k dosažení stanovených cílů. Společnost díky definici strategie, vize a mise bude mít reálnou představu, čeho chce v budoucnu dosáhnout.
- Propojení strategických a operativních cílů s cíli zaměstnanců – pomocí tohoto propojení dojde postupem k naplňování cíle dlouhodobé udržitelnosti podniku na trhu.
- Kvalifikovaní zaměstnanci – zaměstnanci společnosti budou řádně proškoleni, získají nové znalosti a určitý nadhled. Tyto znalosti budou moci uplatnit při plnění úkolů. Propojením nového systému odměňování budou zaměstnanci více motivováni, a dojde ke zvýšení jejich produktivity.
- Zlepšení finančního řízení – pomocí zlepšení finančního řízení bude společnost rychleji a přesněji reagovat na možná rizika. Finanční analýza bude reagovat nejen na výkonnost podniku, ale i přizpůsobení skladového hospodářství.
- Vylepšení reportingu ve společnosti – s implementací konceptu BSC dojde i k propracování reportingu a vybudování systému plánování. Tyto nástroje společnosti poskytnou sledování aktuálního vývoje a možnost porovnat skutečné hodnoty s plánovanými.

Po implementaci projektu do praxe může společnost počítat s těmito přínosy po dodržení všech předpokladů pro dosažení cílů.



## 8 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Zvyšování hospodářského výsledku, posilování povědomí o firmě na trhu, získávání nových zákazníků a zvyšování jejich spokojenosti je souhrn některých úkolů, které si společnost stanovila. Těchto již představených cílů chce společnost dosáhnout, a z těchto cílů vycházela samotná tvorba konceptu Balanced Scorecard.

V každé jednotlivé perspektivě přístupu BSC byly pro firmu vymezeny tři strategické cíle. Hodnoty jednotlivých zvolených měřítek byly nastaveny tak, aby se společnost dopracovala k realnosti a dosažitelnosti.

Pro stálé využívání nastavených strategických cílů a akcí, by měla společnost zavést nové přístupy do svých manažerských systémů. S těmito systémy se sjednocuje i potřeba kontroly a vyhodnocování zpracovaných plánů. Pomocí kvalitního informačního systému bude kontrola, vyhodnocování plánu snazší.

Společnost by se také měla zaměřit na aktualizaci zvolených cílů a hodnot s ohledem jak na vývoj vnitřního, tak na vývoj vnějšího prostředí. Základním parametrem je tedy průběžné sledování a vyhodnocování důsledků jednotlivých faktorů PEST analýzy.

Základem úspěšné implementace je, aby vedení společnosti seznámilo své zaměstnance s konceptem Balanced Scorecard a vysvětlilo jeho podstatu. Úspěšnost projektu záleží i na jednotlivých zaměstnancích společnosti. Aby zaměstnanci pochopili koncept BSC, a jeho přínosy je nutné, aby byli všichni zaměstnanci řádně proškoleni. Nezbytné pro zavedení projektu je vymezení strategie, s kterou se ztotožní i zaměstnanci společnosti. K tomuto předpokladu je zapotřebí dobrá komunikace uvnitř podniku, aby nevznikla mezera v informovanosti. Pro vznik provázanosti manažerských cílů s cíli pracovníků by společnost měla být schopna uvažovat o zavedení vyplácení zvláštních bonusů.

Významným prvkem v zavádění projektu je externí poradce. Jelikož společnost se zaváděním konceptu nemá žádné zkušenosti, je nezbytné si výběr poradce pořádně promyslet. Poradce při zavádění projektu je nevyhnutelný, z důvodu náročnosti celého procesu, správného pochopení, tak i správného nastavení.

Při zavádění konceptu BSC do společnosti by se měla společnost snažit o dodržování již zmíněného časového harmonogramu. Jelikož všechny kroky implementace by měly na sebe postupně navazovat, tak si společnost nemůže dovolit větší časové zpoždění, jelikož další pokračování by bylo velmi obtížné.

## ZÁVĚR

Diplomová práce byla zaměřená na zavedení systému měření a řízení výkonnosti ve vybrané firmě a to přesněji konceptu Balanced Scorecard. Po teoretické části, ve které byla zanalyzována tvorba konceptu Balanced Scorecard, jeho používání a jeho návaznost na podnikovou výkonnost a strategii se teoretické poznatky využily v praktické části diplomové práce.

Po důkladném zanalyzování finanční stránky společnosti se došlo k poznatku, že firma si ve svém oboru vede dobře. V porovnání v odvětví sice firma nepůsobí zrovna finančně zdravě, ale jelikož se jedná o malou rodinnou firmu, která si více zakládá na vztazích se zaměstnanci, než aby tyto zaměstnance nahradila stroji, tak pro ni není konkurence. I přesto, že některé ukazatele byly velmi vychýleny od doporučených hodnot, jako je například likvidita společnosti, tak to neznamena, že společnost si na trhu vede špatně. Likvidita společnosti nabývala hodnot okolo 20, což znamená signifikantní vychýlení oproti doporučeným hodnotám. Pro společnost z toho vyplývá, že neefektivně využívá své finanční zdroje oproti odvětví, které se ve všech sledovaných letech pohybovalo v doporučených hodnotách.

Na základě analýzy poměrových ukazatelů společnosti a odvětví bylo zjištěno, že odvětví dosahuje lepších výsledků u porovnávaných rentabilit. Co se týče zadluženosti, tak výrazně nižší zadluženosti dosahuje analyzovaná společnost. Odvětví se, ale i přes vyšší hodnoty zadluženosti pohybuje v doporučených hodnotách. Z hlediska obratovosti společnost dosahuje vyšších výsledků než odvětví u obratovosti krátkodobých pohledávek. Zde platí pravidlo, čím vyšší hodnoty, tím pro společnost lépe. Obratovosti krátkodobých závazků poukazuje na platební morálku společnosti vůči svým dodavatelům. Společnost ve srovnání s odvětvím vykazuje daleko vyšší hodnoty. U obratovosti aktiv je na tom analyzovaná společnost hůře než dané odvětví. Analyzovaná společnost nedosahuje u obratu aktiv ani doporučené hodnoty. Obrat aktiv společnosti je v jednotlivých letech pomalý.

Pro implementaci Balanced Scorecard do společnosti bylo potřebné pochopit celý koncept Balanced Scorecard. Hlavní částí tohoto konceptu jsou perspektivy. Mezi tyto perspektivy patří perspektiva finanční, zákaznická, perspektiva interních procesů a učení a růstu. Pro každou jednotlivou perspektivu byly vytvořeny cíle, měřítka, cílové hodnoty a strategické akce na podporu celkové strategie společnosti.

Do hlavního cíle finanční perspektivy byl zahrnut růst výsledku hospodaření. Ostatní cíle zbývajících perspektiv podporovaly naplnění tohoto cíle. Cíle zákaznické perspektivy byly

zaměřené na zvýšení spokojenosti zákazníka a neustálé zvyšování povědomí o firmě. Do cílů interních procesů bylo zahrnuto snížení počtu reklamací, zefektivnění výroby a nákup nových strojů. Strategické cíle učení a růstu podporovaly zejména zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich kvalifikovanost.

Kromě strategických cílů bylo zapotřebí popsat i množství kroků, které jsou potřeba ke splnění implementace konceptu do řízení společnosti, což poté vede ke zlepšení mnohých prvků ve firmě, kterým se věnují jednotlivé perspektivy.

Diplomová práce může být východiskem pro aplikování systému do společnosti, pro který se může firma rozhodnout a použít ho. Společnost však musí zvážit všechny přínosy, rizika a náklady tohoto projektu. Investiční náklady pro implementaci konceptu bude pro firmu největším problémem v dnešní době, kdy ekonomika čelí velké krizi, a po částečném omezení podnikových aktivit, které zasáhlo i tuto firmu. Proto je potřeba zvážit přínosy, ze kterých může firma čerpat další období.

Hlavním cíl diplomové práce bylo zavedení konceptu Balanced Scorecard. Tento cíl byl splněný a opravdu budu velmi ráda, pokud se společnost v konečném důsledku rozhodne pro implementaci do praxe, jelikož sama v této společnosti již po dobu dvou let pracuji a myslím si, že by tato implementace byla pro firmu velkým přínosem. Společnost se poté může i zabývat zavedení systému odměňování, který nemá doposud definovaný a při tvorbě práce bylo jeho popsání nad rámec zadání. Tento systém by měl navazovat na koncept Balanced Scorecard a je hlavním motivačním faktorem pro jeho plnění.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BIAZZO, Stefano a Patrizia GARENGO. *Performance measurement with the balanced scorecard: a practical approach to implementation within SMEs*. Heidelberg: Springer, [2012], 133 s. SpringerBriefs in business. ISBN 9783642247606.

FILIP, Ludvík. *Efektivní řízení kvality*. Praha: Pointa, 2019, 238 s. ISBN 9788090753051.

FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3985-4

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.

HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017, 232 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 9788074006371.

HORVÁTH, Péter, ed. *Balanced scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 8072590189

JINDŘICHOVSKÁ, Irena. *Finanční management*. V Praze: C.H. Beck, 2013, xviii, 295 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074000522.

KALOUDA, František. *Finanční řízení podniku*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2019, 261 s. ISBN 9788073807566.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072611775

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010, 325 s. Knihovna světového managementu. ISBN 9788072612031.

KEYES, Jessica. *Implementing the project management Balanced Scorecard*. Boca Raton: CRC Press/Taylor & Francis, c2011, xxvi, 421 s. ISBN 9781439827185.

KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTÉS. *Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků*. Praha: Grada Publishing, 2017, 185 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027106806.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Miroslav CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 9788072018826.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. Prosperita firmy. ISBN 9788027105632.

KOCMANOVÁ, Alena a Jiří HŘEBÍČEK, et al., 2013. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera. ISBN 9788085763775

MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008, 232 s. Expert. ISBN 9788024724324.

MARÍK, Miloš a Pavla MARÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 80-86119-61-0

ORESKÝ, Milan. *Finanční a ekonomická analýza obchodného podniku*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017, 198 s. Ekonómia. ISBN 9788081687631.

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 9788086131856.

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. Finanční řízení. ISBN 9788024755342

RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 152 s. Finanční řízení. ISBN 9788027120284.

SARTOR, Marco a Guido ORZES, ed. *Quality management: tools, methods, and standards*. Bingley: Emerald Publishing, 2019. ISBN 978-1-78769-804-8.

SIBBET, D., 1997, *75 years of management ideas and practice 1922–1997*, Harvard Business Review, 75 (5), pp. 2–12.

SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. 6., přepřac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 9788074002748.

ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, 2007, 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 9788024716794.

TYLL, Ladislav. *Podniková strategie*. Praha: C.H. Beck, 2014, xviii, 275 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005077.

WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 9788024729244.

ŽIŽLAVSKÝ, Ondřej. *Controlling: studijní text*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 111 s. Učební texty vysokých škol. ISBN 9788021448575.

INTERNETOVÉ ZDROJE

A Simple Way to Understand ABC/M for the Public Sector: Part II. *INTERNATIONAL FEDERATION OF ACCOUNTANTS* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.ifac.org/knowledge-gateway/preparing-future-ready-professionals/discussion/simple-way-understand-abc/m-public-sector-part-ii>

Balanced Scorecard Basics, ©2020. *Balanced Scorecard Institute* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics-overview/>

Balanced Scorecard (BSC), metoda pro řízení strategie a výkonnosti malých a středních podniků (MSP), © 2021. *Ústav práva a právní vědy* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.ustavprava.cz/blog/2016/08/balanced-scorecard-bsc-metoda-pro-rizeni-strategie-a-vykonnosti-malych-a-strednich-podniku-msp/>

Finanční analýza podniku, 2017. *Finance v praxi* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.financevpraxi.cz/podnikove-finance-financni-analyza>

JADVIŠČÁK, Daniel, © 2011. Ukazatelé zadluženosti. *Finanční analýza* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://financni-analyza.webnode.cz/ukazatele-zadluzenosti/>

KEFE, Irem, 2019. The Determinations of Performace Measures by Using a Balanced Scorecard Framework. *Foundations of Management* [online]. vol. 11(1), 43 - 56 [cit. 2021-03-07]. ISSN: 1792-7552. Dostupné z: [\(PDF\) The Determination of Performance Measures by Using a Balanced Scorecard Framework \(researchgate.net\)](#)

LENCOVÁ, Veronika. Co vlastně znamená Benchmarking...model efektivního učení se a zlepšování? *LIGS University* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.ligsuniversity.cz/cs/blogpost/co-vlastne-znamená-benchmarking-model-efektivniho-uceni-se-a-zlepsovani>

Marketing, © 2019. *ALTAXO: Komplexní služby pro podnikatele* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.altaxo.cz/provoz-firmy/marketing/hodnotovy-reteze>

Peněžní přidaná hodnota, © 2012. *Středoevropské centrum pro finance a management* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?X=Penezni+pridana+hodnota&IdPojPass=28>

Porterův model, © 2021. *Brain Tools* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.braintools.cz/toolbox/strategie/porteruv-model.htm>

Rentabilita tržeb, © 2016. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rentabilita-trzeb>

RIGBY, Darrell; BILODEAU, Barbara Management tools and trends 2009. *Management tools and trends 2009* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z [WWW: <http://www.bain.com/management\\_tools/home.asp](http://www.bain.com/management_tools/home.asp)

Rozdílové ukazatele, © 2016. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rozdilove-ukazatele>

SWOT analýza, © 2016. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/swot-analyza>

SWOT analýza a její využití, 2019. *Bridge: Ecommerce Magazine* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.ecommercebridge.cz/swot-analyza-a-jeji-vyuziti/>

Techniky a metody finanční analýzy, 2009. *Bussines info* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/#absu>

The Performance Pyramid, © 2020. *Kaplan Financial Knowledge Bank* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://kfknowledgebank.kaplan.co.uk/the-performance-pyramid->

Total Shareholder Return (TSR), 2021. *Investopedia* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.investopedia.com/terms/t/tsr.asp>

Total Quality Management (TQM), © 2016. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

Tvorba strategického plánu – úrovně plánování a funkční strategie, 2013. *Business Info*: <https://www.businessinfo.cz> [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/tvorba-strategickeho-planu-urovne-planovani-a-funkcni-strategie/7/>

Ukazatele aktivity (Activity Ratios), © 2016. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-aktivity>

Ukazatele na bázi cash flow (Indicators Based on Cash Flow), © 2016. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-na-bazi-cash-flow>

Ukazatele tržní hodnoty - kapitálového trhu (Market Value Ratios), © 2016. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-trzni-hodnoty>

Ukazatele zadluženosti (Debt Ratios), © 2016. *Management Mania* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/ukazatele-zadluzenosti>

What is a Strategy Map?, ©2020. *Balanced Scorecard Institute* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://balancedscorecard.org/bsc-basics/what-is-a-strategy-map/>

What is Shareholder Value Added and How is it Used in Value Investing, © 2020. *Talking of Money: Financial Magazine* [online]. [cit. 2021-6-1]. Dostupné z: <https://talkingofmoney.com/what-is-shareholder-value-added-and-how-is-it-used-in-value-investing>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ABC	Activity Based Costing
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash flow
CFROI	Výnosnost investovaného kapitálu
CROGA	Cash flow výnosnost hrubých aktiv
CVA	Peněžní přidaná hodnota
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Časové rozlišení
DCF	Diskontované cash flow
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EVA	Ekonomicky přidaná hodnota
MVA	Tržní přidaná hodnota
SVA	Přidaná hodnota pro akcionáře
TSR	Celkový výnos akcionářů



**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obrázek 1: Proces měření výkonnosti (zdroj: vlastní zpracování, dle Wagner 2009) .....</i>	<i>14</i>
<i>Obrázek 2: Pyramida Lynch a Cross (zdroj: Kaplan Financial Limited, ©2020) .....</i>	<i>20</i>
<i>Obrázek 3: Členění poměrových ukazatelů z hlediska zaměření poměrových ukazatelů (zdroj: vlastní zpracování dle Růčková 2015) .....</i>	<i>31</i>
<i>Obrázek 4: Perspektivy měření (Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová, Dubec a Řehák, 2012) .....</i>	<i>36</i>
<i>Obrázek 5: Pět fází modelu pro implementaci BSC (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>38</i>
<i>Obrázek 6: Vstupenky skládané (zdroj: interní zdroj společnosti) .....</i>	<i>47</i>
<i>Obrázek 7: Jízdenky v blocích (zdroj: interní zdroje společnosti) .....</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 8: Organizační struktura společnosti (zdroj: vlastní zpracování dle interních zdrojů společnosti) .....</i>	<i>48</i>
<i>Obrázek 9: SWOT analýza společnosti (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>75</i>
<i>Obrázek 10: Strategická mapa (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>84</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tabulka 1: Analýza společnosti a konkurenta v tis. Kč (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>54</i>
<i>Tabulka 2: Analýza společnosti a konkurenta (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>55</i>
<i>Tabulka 3: Horizontální analýza aktiv (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>59</i>
<i>Tabulka 4: Horizontální analýza pasiv (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 5: Horizontální analýza nákladů (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>60</i>
<i>Tabulka 6: Horizontální analýza výnosů (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>62</i>
<i>Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>63</i>
<i>Tabulka 9: Vertikální analýza nákladů (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>64</i>
<i>Tabulka 10: Vertikální analýza výnosů (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>65</i>
<i>Tabulka 11: Čistý pracovní kapitál v tis. Kč (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>66</i>
<i>Tabulka 12: Analýza rentability (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>67</i>
<i>Tabulka 13: Ukazatele aktivity (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>68</i>
<i>Tabulka 14: Ukazatele aktivity (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 15: Analýza zadluženosti (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>70</i>
<i>Tabulka 16: Analýza likvidity (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Tabulka 17: Porovnání poměrových ukazatelů (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>72</i>
<i>Tabulka 18: Z-skóre (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>74</i>
<i>Tabulka 20: Finanční perspektiva (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>85</i>
<i>Tabulka 21: Zákaznická perspektiva (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>86</i>
<i>Tabulka 22: Perspektiva interních procesů (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 23: Perspektiva učení a růstu (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>88</i>
<i>Tabulka 24: Časová analýza implementace BSC (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>93</i>
<i>Tabulka 25: Náklady projektu (zdroj: vlastní zpracování).....</i>	<i>94</i>

**SEZNAM GRAFŮ**

<i>Graf 1: Analýza zisku v tis. Kč (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	58
<i>Graf 2: Analýza rentability (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	68
<i>Graf 3: Ukazatele aktivity (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	69
<i>Graf 4: Analýza likvidity (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	71
<i>Graf 5: Spider analýza (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	74
<i>Graf 6: Z-skóre (zdroj: vlastní zpracování) .....</i>	75

**SEZNAM PŘÍLOH**

<i>PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI 2017 – 2019 .....</i>	<i>110</i>
<i>PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI 2017 – 2019 .....</i>	<i>116</i>
<i>PŘÍLOHA P III: ROZVAHA A VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ODVĚTVÍ 2017 - 2019.....</i>	<i>118</i>
<i>PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA KONKURENČNÍ FIRMY 2017 -2019 .....</i>	<i>120</i>

## PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KONKURENTA 2017 - 2019

<p>Minimální závazný výčet informací uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb.</p> <p>Účetní jednotka doručí účetní závěrku současně a doručením daňového přiznání za daň z příjmů</p> <p>1 x příslušnému finančnímu úřadu</p>	<p><b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b> v plném rozsahu ke dni <b>30. 09. 2017</b> (v celých tisících Kč)</p> <p>Za hospodářský rok <b>10/2016 - 09/2017</b></p>	<p>Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky <b>Integraf, s.r.o.</b></p> <p>Sídlo nebo bydliště účetní jednotky a místo podnikání (kdy-li se od bydliště) <b>Myslbekova 273 547 01 Náchod</b></p> <p>IČ <b>47451980</b></p>
--	---	--

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1	351 414	389 279
II.	Tržby za prodej zboží	2	0	0
A.	Výkonová spotřeba	3	266 299	294 651
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	0
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	5	141 515	158 102
A. 3	Služby	6	124 784	136 749
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-846	-3 919
C.	Aktivace (-)	8	-8 148	-10 726
D.	Osobní náklady	9	87 343	91 655
D. 1	Mzdové náklady	10	64 803	70 362
D. 2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdr. pojistění a ost. náklady	11	22 540	21 293
D. 2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojistění	12	20 371	21 198
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	2 169	95
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	9 834	14 214
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	11 972	14 311
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - trvalé	16	12 409	13 547
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - dočasné	17	-437	764
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-2 138	-97
III.	Ostatní provozní výnosy	20	9 651	7 260
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	5 703	123
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	1 339	2 707
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	2 609	4 430
F.	Ostatní provozní náklady	24	6 257	3 560
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	704	167
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	438	1 895
F. 3.	Daňe a poplatky z provozní oblasti	27	276	261
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-1	-627
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	4 840	1 864
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	326	6 904

PŘÍLOHA P I: ROZVAHA SPOLEČNOSTI 2017 – 2019

<b>ROZVAHA</b>					
<b>v plném rozsahu</b>					
(v celých tisících Kč)					
Označení	AKTIVA				
a	b		2017	2018	2019
	AKTIVA CELKEM	Součet A. až D.	81 462	88 058	96898
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál				
B.	Stálá aktiva	Součet B.I. až B.III.	28 670	34 219	44551
B.I.	Dlouhodobý nehmotný	Součet I.1. až I.5.	25	156	101
B.I.1.	Nehmotné výsledky vývoje			137	89
B.I.2.	Ocenitelná práva		25	19	12
B.I.2.1.	Software		25	19	12
B.I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva				
B.I.3.	Goodwill				
B.I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.	Poskytnuté zálohy na dl. nehmotný majetek a nedokončený dl. nehmotný majetek				
B.I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B.I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
B.II.	Dlouhodobý hmotný ma	Součet II.1. až II.5.	9 697	9 690	9540
B.II.1.	Pozemky a stavby		5 767	5 517	5404
B.II.1.1.	Pozemky		15	15	15
B.II.1.2.	Stavby		5 752	5 502	5389
B.II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory		3 916	4 159	4122
B.II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B.II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.4.1.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
B.II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny				
B.II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek				

B.II.5.	Poskytnuté zálohy na dl. hmotný majetek a nedokončený dl. hmotný majetek		14	14	14
B.II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				
B.II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek		14	14	14
B.III.	Dlouhodobý finanční m	Součet III.1. až III.7.	18 948	24 373	34910
B.III.1.	Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.2.	Zápůjčky a úvěry – ovládaná nebo ovládající osoba				
B.III.3.	Podíly – podstatný vliv				
B.III.4.	Zápůjčky a úvěry – podstatný vliv				
B.III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly		18 820	24 373	34910
B.III.6.	Zápůjčky a úvěry – ostatní		128		
B.III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
B.III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				
C.	Oběžná aktiva	Součet C.I. až C.IV.	52 536	52 987	51758
C.I.	Zásoby	Součet I.1. až I.5.	9 461	10 664	11123
C.I.1.	Materiál		5 052	6 560	6085
C.I.2.	Nedokončená výroba a polotovary		1 080	1 299	1785
C.I.3.	Výrobky a zboží		3 329	2 805	3253
C.I.3.1.	Výrobky		1 727	1 315	1729
C.I.3.2.	Zboží		1 602	1 490	1524
C.I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny				
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C.II.	Pohledávky	Součet II.1. až II.3.	5 809	8 547	6477
C.II.1.	Dlouhodobé pohledávky			159	685
C.II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů				

C.II.1.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba			
C.II.1.3.	Pohledávky – podstatný vliv			
C.II.1.4.	Odložená daňová pohledávka			
C.II.1.5.	Pohledávky – ostatní		159	685
C.II.1.5.1.	Pohledávky za společníky			
C.II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy			
C.II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní			
C.II.1.5.4.	Jiné pohledávky		159	685
C.II.2.	Krátkodobé pohledávky	5 809	8 388	5792
C.II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	5 467	6 920	5415
C.II.2.2.	Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba			
C.II.2.3.	Pohledávky – podstatný vliv			
C.II.2.4.	Pohledávky – ostatní	342	1 468	377
C.II.2.4.1.	Pohledávky za společníky			
C.II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění			
C.II.2.4.3.	Stát – daňové pohledávky	7	265	7
C.II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	335	1 203	370
C.II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní			
C.II.2.4.6.	Jiné pohledávky			
C.II.3.	Časové rozlišení aktiv			



	PASIVA CELKEM	Součet A. až D.	81 462	88 058	96 898
A.	Vlastní kapitál	Součet A.I. až A.VI.	78 332	85 223	94 314
A.I.	Základní kapitál	Součet I.1. až I.3.	100	100	100
A.I.1.	Základní kapitál		100	100	100
A.I.2.	Vlastní podíly (-)				
A.I.3.	Změny základního kapitálu				
A.II.	Ážio a kapitálové fondy	Součet II.1. až II.2.			
A.II.1.	Ážio				
A.II.2.	Kapitálové fondy				
A.II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy				
A.II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)				
A.II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)				
A.II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)				
A.II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)				
A.III.	Fondy ze zisku	Součet III.1. až III.2.	231	468	92
A.III.1.	Ostatní rezervní fondy				
A.III.2.	Statutární a ostatní fondy		231	468	92
A.IV.	Výsledek hospodaření min	Součet IV.1. až IV.2.	67 381	76 044	84 170
A.IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let (+/-)		67 381	76 044	84 170
A.IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)				
A.V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)		10 620	8 611	9 952
A.VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku (-)				
B. + C.	Cizí zdroje	Součet B. + C.	2 979	2 724	2461
B.	Rezervy	Součet B.1. až B.4.			
B.1.	Rezerva na důchody a podobné závazky				
B.2.	Rezerva na daň z příjmů				

B.3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů				
B.4.	Ostatní rezervy				
C.	Závazky	Součet C.I. až C.III.	2 979	2 724	2 461
C.I.	Dlouhodobé závazky	Součet I.1. až I.9.		176	98
C.I.1.	Vydané dluhopisy				
C.I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy				
C.I.1.2.	Ostatní dluhopisy				
C.I.2.	Závazky k úvěrovým institucím			176	98
C.I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy				
C.I.4.	Závazky z obchodních vztahů				
C.I.5.	Dlouhodobé směnky k úhradě				
C.I.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba				
C.I.7.	Závazky – podstatný vliv				
C.I.8.	Odložený daňový závazek				
C.I.9.	Závazky – ostatní				
C.I.9.1.	Závazky ke společníkům				
C.I.9.2.	Dohadné účty pasivní				
C.I.9.3.	Jiné závazky				
C.II.	Krátkodobé závazky	Součet II.1. až II.8.	2 979	2 548	2 363
C.II.1.	Vydané dluhopisy				
C.II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy				
C.II.1.2.	Ostatní dluhopisy				
C.II.2.	Závazky k úvěrovým institucím				
C.II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy			2	
C.II.4.	Závazky z obchodních vztahů		1 357	905	855
C.II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě				

C.II.6.	Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba			
C.II.7.	Závazky – podstatný vliv			
C.II.8.	Závazky ostatní	1 622	1 641	1 508
C.II.8.1.	Závazky ke společníkům			
C.II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci			
C.II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	4	468	473
C.II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	215	269	273
C.II.8.5.	Stát – daňové závazky a dotace	1 401	902	741
C.II.8.6.	Dohadné účty pasivní	2	2	21
C.II.8.7.	Jiné závazky			
C.III.	Časové rozlišení pasiv	Součet III.1. až III.2.		
C.III.1.	Výdaje příštích období			
C.III.2.	Výnosy příštích období			
D.	Časové rozlišení pasiv	Součet D.1. až D.2.		
D.1.	Výdaje příštích období	150	111	121
D.2.	Výnosy příštích období	1		2

PŘÍLOHA P II: VÝKAZ ZISKŮ A ZTRÁT SPOLEČNOSTI 2017 – 2019

<b>VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY</b>				
<b>v plném rozsahu</b>				
(v celých tisících Kč)				
Označení	TEXT	2017	2018	2019
a	b			
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	41 575	41 993	41 501
II.	Tržby za prodej zboží	14 921	14 098	16 724
A.	Výkonová spotřeba <span style="float: right;">Součet A.1. až A.3.</span>	34 593	34 892	37 771
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	11 039	11 066	12 811
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	18 315	17 973	18 202
A. 3.	Služby	5 239	5 853	6 758
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	-513	145	-877
C.	Aktivace (-)	-3		-442
D.	Osobní náklady <span style="float: right;">Součet D.1. až D.2.</span>	8 694	10 257	10 846
D. 1.	Mzdové náklady	6 354	7 459	7 919
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	2 340	2 798	2 927
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	2 039	2 499	2 607
D. 2.2.	Ostatní náklady	301	299	320
E.	Úpravy hodnot v provozní <span style="float: right;">Součet E.1. až E.3.</span>	1 325	1 388	1 078
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 325	1 388	1 078
E. 1.1.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	1 325	1 388	1 078
E. 1.2.	- Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – dočasné			
E. 2.	Úpravy hodnot zásob			
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek			
III.	Ostatní provozní výnosy <span style="float: right;">Součet III.1. až III.3.</span>	509	458	1453
III.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku		99	133
III.	Tržby z prodaného materiálu		280	1191
III.	Jiné provozní výnosy	509	79	129
F.	Ostatní provozní náklady <span style="float: right;">Součet F.1. až F.5.</span>	239	423	452
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku			
F. 2.	Prodaný materiál		216	230
F. 3.	Daně a poplatky	85	66	80

F.	4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období		22	-17
F.	5.	Jiné provozní náklady	154	119	159
*		Provozní výsledek hospodař. I. + II. - A. - B. - C. - D. - E. + III. - F.	12 670	9 444	10 850
IV.		Výnosy z dlouhodobého fin. Součet IV.1. až IV.2.	186	2 126	2 360
IV.		Výnosy z podílů – ovládaná nebo ovládající osoba	186	2 126	2 360
IV.		Ostatní výnosy z podílů			
G.		Náklady vynaložené na prodané podíly			
V.		Výnosy z ostatního dlouhoc. Součet V.1. až V.2.			
V.		Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku – ovládaná nebo ovládající osoba			
V.		Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku			
H.		Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem		1 797	1 941
VI.		Výnosové úroky a podobné. Součet VI.1. až VI.2.	128	43	213
VI.		Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	128	43	213
VI.		Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy			
I.		Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti			
J.		Nákladové úroky a podobné. Součet J.1. až J.2.			
J.	1.	Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba			
J.	2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady			
VII.		Ostatní finanční výnosy	330	1 003	1 010
K.		Ostatní finanční náklady	257	213	301
*		Finanční výsledek hospodař. IV. - G. + V. - H. + VI. - I. - J. + VII. - K.	387	1 162	1 341
**		Výsledek hospodaření před *	13 057	10 606	12 191
L.		Daň z příjmů. Součet L.1. až L.2.	2 437	1 995	2 239
L.	1.	Daň z příjmů splatná	2 437	1 995	2 239
L.	2.	Daň z příjmů odložená (+/-)			
**		Výsledek hospodaření po z. ** (ř. 49) - L.	10 620	8 611	9 952
M.		Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)			
***		Výsledek hospodaření za úč. ** (ř. 53) - M.	10 620	8 611	9 952
*		Čistý obrát za účetní období I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	57 649	59 721	63 261

*PŘÍLOHA P III: ROZVAHA A VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT ODVĚTVÍ 2017 - 2019*

UKAZATELE	2017	2018	2019 <sup>a)</sup>
Aktiva celkem (A.+B.+C.+D.) [v tis. Kč]	3 425 193 386	3 593 378 267	3 569 114 805
B. Dlouhodobý majetek [v tis. Kč]	1 509 568 774	1 629 259 836	1 617 307 606
B.I. Dlouhodobý nehmotný majetek [v tis. Kč]	60 150 219	69 875 777	62 920 895
B.II. Dlouhodobý hmotný majetek [v tis. Kč]	1 279 663 453	1 354 665 639	1 350 292 189
B.III. Dlouhodobý finanční majetek [v tis. Kč]	169 755 102	204 718 420	204 094 522
C. Oběžná aktiva [v tis. Kč]	1 878 181 339	1 920 710 850	1 910 632 147
C.I. Zásoby [v tis. Kč]	552 811 619	608 080 990	595 001 787
C.II. Pohledávky [v tis. Kč]	1 004 894 372	998 716 873	1 003 644 010
C.II.1. Dlouhodobé pohledávky [v tis. Kč]	38 174 885	37 844 787	73 143 199
C.II.2. Krátkodobé pohledávky [v tis. Kč]	966 719 487	960 872 086	930 500 810
C.III.+C.IV. Krátkodobý finanční majetek + Peněžní prostředky [v tis. Kč]	320 475 348	313 912 987	311 986 350
A.+D. + Pohl.VK+ Časové rozlišení aktiv [v tis. Kč]	37 443 273	43 407 582	41 175 051
Pasiva celkem [v tis. Kč]	3 425 193 386	3 593 378 267	3 569 114 805
A. Vlastní kapitál [v tis. Kč]	1 724 926 801	1 817 514 660	1 862 120 028
A.I. Základní kapitál [v tis. Kč]	531 921 442	513 330 489	506 813 101
A.II. + A.III. + A.IV. + A.VI. Nerozdělený zisk a fondy ze zisku [v tis. Kč]	935 923 000	1 062 776 806	1 125 966 481
A.V. VH za účetní období [v tis. Kč]	257 082 359	241 407 366	229 340 447
B.+C. Cizí zdroje [v tis. Kč]	1 681 816 837	1 753 077 410	1 685 761 825
B. Rezervy [v tis. Kč]	110 769 118	110 382 881	106 642 466
C. Závazky [v tis. Kč]	1 571 047 719	1 642 694 530	1 579 119 359
C.I. Dlouhodobé závazky [v tis. Kč]	366 417 744	387 450 183	354 444 110
C.I.1.+C.I.5. Vydané dluhopisy a dlouhodobé směnky k úhradě [v tis. Kč]	12 133 242	11 246 707	11 216 707
C.I.2. Závazky k úvěrovým institucím dlouhodobé [v tis. Kč]	130 645 493	148 649 777	138 511 233
C.I.3.+C.I.4.+C.I.6.+C.I.7+C.I.8.+C.I.9. Ostatní dlouhodobé závazky [v tis. Kč]	223 639 009	227 553 699	204 716 170
C.II. Krátkodobé závazky [v tis. Kč]	1 204 629 975	1 255 244 347	1 224 675 249
C.II.1.+C.II.5. Vydané dluhopisy a směnky krátkodobé k úhradě [v tis. Kč]	95 968	1 450 636	1 444 297
C.II.2. Závazky k úvěrovým institucím [v tis. Kč]	129 930 633	144 163 066	135 761 475
C.II.3.+C.II.4.+C.II.6.+C.II.7+C.II.8. Ostatní krátkodobé závazky [v tis. Kč]	1 074 603 374	1 109 630 645	1 087 469 477
D. Časové rozlišení pasív [v tis. Kč]	30 582 992	34 032 874	32 396 779

I. Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb [v tis. Kč]	4 257 015 636	4 419 192 021	4 505 959 284
II. Tržby za prodej zboží [v tis. Kč]	431 799 170	437 083 626	467 748 844
A. Výkonová spotřeba [v tis. Kč]	3 691 126 754	3 842 436 974	3 908 689 288
A.1. Náklady vynaložené na prodané zboží [v tis. Kč]	349 075 057	350 277 215	372 415 084
A.2.+A.3. Spotřeba materiálu a energie a služby [v tis. Kč]	3 342 051 697	3 492 159 759	3 536 274 204
B.+C. Změna stavu zásob vlastní činnosti + Aktivace [v tis. Kč]	-47 050 659	-64 720 132	-37 204 041
D. Osobní náklady [v tis. Kč]	571 557 329	620 689 192	654 778 908
D.1 Mzdové náklady [v tis. Kč]	407 734 253	443 078 891	465 680 658
D.2. Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění a ostatní náklady [v tis. Kč]	163 823 076	177 610 302	189 098 251
D.2.1 Náklady na soc. zabezp. a zdrav. pojištění [v tis. Kč]	154 291 218	167 321 402	180 653 288
D.2.2 Ostatní náklady [v tis. Kč]	9 531 857	10 288 899	8 444 963
E.1 Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného maj. [v tis. Kč]	161 335 812	170 719 785	168 991 316
J. Nákladové úroky a podobné náklady [v tis. Kč]	15 178 632	18 289 782	17 127 403
** VH před zdaněním [v tis. Kč]	313 251 355	293 598 327	280 495 747
L. Daň z příjmů [v tis. Kč]	56 168 995	52 190 962	51 155 300
*** VH za účetní období [v tis. Kč]	257 082 359	241 407 366	229 340 447
Přidaná hodnota [v tis. Kč]	1 044 738 711	1 078 558 804	1 112 824 061
Hrubý operační přebytek [v tis. Kč]	473 181 382	457 869 612	458 045 152
EBIT [v tis. Kč]	328 429 987	311 888 110	297 623 150
* Čistý obrát za účetní období [v tis. Kč]	5 008 975 559	5 177 685 864	5 333 235 616
Tržby [v tis. Kč]	4 688 814 806	4 856 275 646	4 984 309 308
Průměrný evidenční počet zaměstnanců	1 149 645	1 156 208	1 146 521
Pracující majitelé	137 709	140 973	140 227
Počet jednotek	175 894	180 193	180 974
Investice [v tis. Kč]	242 651 396	281 135 918	274 269 453
Náklady celkem [v tis. Kč]	4 695 724 204	4 884 087 537	5 052 739 869

# PŘÍLOHA P IV: ROZVAHA KONKURENČNÍ FIRMY 2017 -2019

Mínimální zkrácený výčet informací  
uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb.

## ROZVAHA v plném rozsahu ke dni 30. 09. 2017 (v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

Integraf, s.r.o.

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
a doručením daňového přiznání  
za daně z příjmů

za hospodářský rok  
10/2016 - 09/2017

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (býlí-li se od bydliště)

Myslibekova 273  
547 01 Náchod

1 x příslušnému finančnímu útadu

IČ 47451980

Označ.	AKTIVA	Č.ř.	Běžné účetní období			Mínulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1	<b>275 844</b>	<b>-86 381</b>	<b>189 463</b>	<b>199 141</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	181 222	-84 326	96 896	104 867
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	8 685	-8 532	153	534
B. I.1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	0	0	0	0
B. I.2.	Ocenitelná práva	6	8 685	-8 532	153	534
B. I.2.1.	Software	7	8 685	-8 532	153	534
B. I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0	0
B. I.3.	Goodwill	9	0	0	0	0
B. I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
B. I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
B. I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	12	0	0	0	0
B. I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	172 535	-75 794	96 741	97 193
B. II.1.	Pozemky a stavby	15	101 909	-38 783	63 126	63 195
B. II.1.1.	Pozemky	16	2 554	0	2 554	2 554
B. II.1.2.	Stavby	17	99 355	-38 783	60 572	60 641
B. II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	64 868	-37 011	27 857	30 501
B. II.3.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	19	0	0	0	0
B. II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
B. II.4.1	Pěstelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
B. II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
B. II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
B. II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	5 758	0	5 758	3 497
B. II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. majetek	25	0	0	0	484
B. II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	5 758	0	5 758	3 013
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	2	0	2	7 140
B. III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
B. III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
B. III.3.	Podíly - podstatný vliv	30	2	0	2	7 140
B. III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0
B. III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
B. III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
B. III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
B. III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
B. III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0



Označ	AKTIVA	č.ř.	Běžné účetní období			Mínulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	37	<b>93 468</b>	<b>-2 055</b>	<b>91 413</b>	<b>93 574</b>
C. I.	Zásoby	38	<b>44 240</b>	<b>0</b>	<b>44 240</b>	<b>42 386</b>
C. I.1	Materiál	39	26 833	0	26 833	25 825
C. I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	8 533	0	8 533	2 993
C. I.3.	Výrobky a zboží	41	8 874	0	8 874	13 568
C. I.3.1.	Výrobky	42	8 874	0	8 874	13 568
C. I.3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
C. I.4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
C. I.5	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C. II	Pohledávky	46	<b>45 868</b>	<b>-2 055</b>	<b>43 813</b>	<b>49 148</b>
C. II.1	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
C. II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
C. II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
C. II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0
C. II.1.4.	Odložená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
C. II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
C. II.1.5.1	Pohledávky za společnosti	53	0	0	0	0
C. II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
C. II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
C. II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0
C. II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	<b>45 868</b>	<b>-2 055</b>	<b>43 813</b>	<b>49 148</b>
C. II.2.1	Pohledávky z obchodních vztahů	58	37 645	-2 055	35 590	43 900
C. II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
C. II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0
C. II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	8 223	0	8 223	5 248
C. II.2.4.1.	Pohledávky za společnosti	62	0	0	0	0
C. II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
C. II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	6 132	0	6 132	1 338
C. II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	1 021	0	1 021	1 211
C. II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	1 035	0	1 035	1 334
C. II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	35	0	35	1 365
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	68	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
C. III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
C. III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
C. IV	Peněžní prostředky	71	<b>3 360</b>	<b>0</b>	<b>3 360</b>	<b>2 040</b>
C. IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	360	0	360	84
C. IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	3 000	0	3 000	1 956
D.	Časové rozlišení aktiv	74	<b>1 154</b>	<b>0</b>	<b>1 154</b>	<b>700</b>
D. 1	Náklady příštích období	75	1 147	0	1 147	617
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0
D. 3.	Příjmy příštích období	77	7	0	7	83

Označ.	PASIVA	Č.ř.	Stav v běžném období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	6	7
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>189 463</b>	<b>199 141</b>
A.	Vlastní kapitál	2	94 383	84 933
A. I.	Základní kapitál	3	10 000	10 000
A. I.1	Základní kapitál	4	10 000	10 000
A. I.2.	Vlastní podíly (-)	5	0	0
A. I.3.	Změny základního kapitálu	6	0	0
A. II	Ážio a kapitálové fondy	7	0	7 140
A. II.1.	Ážio	8	0	0
A. II.2.	Kapitálové fondy	9	0	7 140
A. II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
A. II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	7 140
A. II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
A. II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
A. II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	15	1 030	1 030
A. III.1.	Ostatní rezervní fond	16	1 000	1 000
A. III.2.	Statutární a ostatní fondy	17	30	30
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18	66 763	61 131
A. IV.1.	Nerozdělený zisk minulých let	19	66 763	61 611
A. IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	20	0	0
A. IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21	0	-480
A. V	Výsledek hospodaření běžného účetního období	22	16 590	5 632
A. VI.	Rozhodnutí o zátahové výplatě podílu na zisku	23	0	0
B + C.	Cizí zdroje	24	94 523	113 499
B.	Rezervy	25	645	646
B. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	27	0	0
B. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0
B. 4.	Ostatní rezervy	29	645	646
C	Závazky	30	93 878	112 853
C. I.	Dlouhodobé závazky	31	19 996	26 639
C. I.1.	Vydané dluhopisy	32	0	0
C. I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	33	0	0
C. I.1.2.	Ostatní dluhopisy	34	0	0
C. I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	35	17 971	24 143
C. I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	36	0	0
C. I.4.	Závazky z obchodních vztahů	37	0	0
C. I.5.	Dlouhodobé směrnky k úhradě	38	0	0
C. I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	39	0	0
C. I.7.	Závazky - podstatný vliv	40	0	0
C. I.8.	Odložený daňový závazek	41	2 025	2 496
C. I.9.	Závazky - ostatní	42	0	0
C. I.9.1	Závazky ke společníkům	43	0	0
C. I.9.2.	Dohadné účty pasivní	44	0	0
C. I.9.3.	Jiné závazky	45	0	0

Oslovení a	PASIVA b	Č.ř. c	Stav v běžném období e	Stav v minulém účetním období f
C. II.	Krátkodobé závazky	46	<b>73 882</b>	<b>86 214</b>
C. II.1	Vydané dluhopisy	47	0	0
C. II.1.1	Vyměnitelné dluhopisy	48	0	0
C. II.1.2	Ostatní dluhopisy	49	0	0
C. II.2	Závazky k úvěrovým institucím	50	30 874	18 768
C. II.3	Krátkodobé přijaté zálohy	51	0	153
C. II.4	Závazky z obchodních vztahů	52	34 653	56 358
C. II.5	Krátkodobé směnky k úhradě	53	0	0
C. II.6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54	0	0
C. II.7	Závazky - podstatný vliv	55	0	0
C. II.8	Závazky - ostatní	56	8 355	10 935
C. II.8.1	Závazky ke společníkům	57	465	897
C. II.8.2	Krátkodobé finanční výpomoci	58	0	0
C. II.8.3	Závazky k zaměstnancům	59	3 819	3 898
C. II.8.4	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdrav. pojištění	60	2 289	2 343
C. II.8.5	Státní - daňové závazky a dotace	61	701	1 465
C. II.8.6	Dohadné účty pasivní	62	930	2 063
C. II.8.7	Jiné závazky	63	151	269
D.	Časové rozlišení	64	<b>557</b>	<b>709</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	65	557	709
D. 2.	Výnosy příštích období	66	0	0

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb.

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
ke dni **30.09.2018**  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Integraf, s.r.o.**

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
a doručením daňového přiznání  
za daně z příjmu

za hospodářský rok  
**10/2017 - 09/2018**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (li-li se od bydliště)

**Myslbekova 273  
547 01 Náchod**

1 x příslušnému finančnímu úřadu

IČ **47451980**

Označ.	AKTIVA	č. l.	Běžné účetní období			Mínulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
A	B	C	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	1	<b>276 537</b>	<b>-97 555</b>	<b>178 982</b>	<b>189 463</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	<b>183 408</b>	<b>-95 450</b>	<b>87 958</b>	<b>96 896</b>
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	<b>8 685</b>	<b>-8 685</b>	0	<b>153</b>
B. I.1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	5	0	0	0	0
B. I.2.	Ocenitelná práva	6	8 685	-8 685	0	153
B. I.2.1.	Software	7	8 685	-8 685	0	153
B. I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0	0
B. I.3.	Goodwill	9	0	0	0	0
B. I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
B. I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
B. I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	12	0	0	0	0
B. I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	<b>174 721</b>	<b>-86 765</b>	<b>87 956</b>	<b>96 741</b>
B. II.1.	Pozemky a stavby	15	103 646	-42 953	60 693	63 126
B. II.1.1.	Pozemky	16	3 524	0	3 524	2 554
B. II.1.2.	Stavby	17	100 122	-42 953	57 169	60 572
B. II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	66 473	-43 812	22 661	27 857
B. II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
B. II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
B. II.4.1.	Pěstebnícké celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
B. II.4.2.	Dospělé zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
B. II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
B. II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	4 602	0	4 602	5 756
B. II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. majetek	25	928	0	928	0
B. II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	3 674	0	3 674	5 756
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	2	0	2	2
B. III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
B. III.2.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
B. III.3.	Podíly - podstatný vliv	30	2	0	2	2
B. III.4.	Zápůjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0
B. III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
B. III.6.	Zápůjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
B. III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
B. III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
B. III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0

Seznamováno podle účinného FÚČU

Označ.	AKTIVA	č.ř.	Běžné účetní období			Mínulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	37	<b>92 209</b>	<b>-2 105</b>	<b>90 104</b>	<b>91 413</b>
C. I.	Zásoby	38	<b>37 615</b>	<b>0</b>	<b>37 615</b>	<b>44 240</b>
C. I.1.	Materiál	39	24 750	0	24 750	26 833
C. I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	4 625	0	4 625	8 533
C. I.3.	Výrobky a zboží	41	8 240	0	8 240	8 874
C. I.3.1.	Výrobky	42	8 240	0	8 240	8 874
C. I.3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
C. I.4.	Matka a ostatní zvířata a jejich skupiny	44	0	0	0	0
C. I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky	46	<b>54 053</b>	<b>-2 105</b>	<b>51 948</b>	<b>43 813</b>
C. II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
C. II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
C. II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
C. II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0
C. II.1.4.	Odloužená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
C. II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
C. II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
C. II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
C. II.1.5.3.	Dohadné účty aktivní	55	0	0	0	0
C. II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0
C. II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	54 053	-2 105	51 948	43 813
C. II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	51 179	-2 105	49 074	35 590
C. II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
C. II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0
C. II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	2 874	0	2 874	8 223
C. II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
C. II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
C. II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	954	0	954	6 132
C. II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	763	0	763	1 021
C. II.2.4.5.	Dohadné účty aktivní	66	1 126	0	1 126	1 035
C. II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	31	0	31	35
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	68	0	0	0	0
C. III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
C. III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	71	<b>541</b>	<b>0</b>	<b>541</b>	<b>3 360</b>
C. IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	236	0	236	360
C. IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	305	0	305	3 000
D.	Časové rozlišení aktiv	74	<b>920</b>	<b>0</b>	<b>920</b>	<b>1 154</b>
D. 1.	Náklady příštích období	75	777	0	777	1 147
D. 2.	Komplexní náklady příštích období	76	0	0	0	0
D. 3.	Příjmy příštích období	77	143	0	143	7

Označ. a	PASIVA b	Č.ř. c	Stav v běžném období 6	Stav v minulém účetním období 7
	<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>178 982</b>	<b>189 463</b>
A.	Vlastní kapitál	2	90 823	94 383
A. I.	Základní kapitál	3	10 000	10 000
A. I.1.	Základní kapitál	4	10 000	10 000
A. I.2.	Vlastní podíly (-)	5	0	0
A. I.3.	Změry základního kapitálu	6	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	7	0	0
A. II.1.	Ážio	8	0	0
A. II.2.	Kapitálové fondy	9	0	0
A. II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
A. II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	11	0	0
A. II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
A. II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
A. II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	15	1 030	1 030
A. III.1.	Ostatní rezervní fond	16	1 000	1 000
A. III.2.	Statutární a ostatní fondy	17	30	30
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18	83 353	66 763
A. IV.1.	Nerozdělaný zisk minulých let	19	83 353	66 763
A. IV.2.	Neuhrazená ztráta minulých let (-)	20	0	0
A. IV.3.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	22	-3 560	16 590
A. VI.	Ročnědnato o zálohové výplatě podílu na zisku	23	0	0
B. + C.	Cizí zdroje	24	87 658	94 523
B.	Rezervy	25	578	645
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	27	0	0
B. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0
B. 4.	Ostatní rezervy	29	578	645
C	Závazky	30	87 080	93 878
C. I.	Dlouhodobé závazky	31	14 102	19 996
C. I.1.	Vydané dluhopisy	32	0	0
C. I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	33	0	0
C. I.1.2.	Ostatní dluhopisy	34	0	0
C. I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	35	12 866	17 971
C. I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	36	0	0
C. I.4.	Závazky z obchodních vztahů	37	0	0
C. I.5.	Dlouhodobé směrnky k úhradě	38	0	0
C. I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	39	0	0
C. I.7.	Závazky - podstatný vliv	40	0	0
C. I.8.	Odložený daňový závazek	41	1 236	2 025
C. I.9.	Závazky - ostatní	42	0	0
C. I.9.1.	Závazky ke společníkům	43	0	0
C. I.9.2.	Dohodné účty pasivní	44	0	0
C. I.9.3.	Jiné závazky	45	0	0

označ.	PASIVA	č.ř.	Stav v běžném období	Stav v minulém účetním období
a	b	c	6	7
C. II.	Krátkodobé závazky	46	<b>72 978</b>	<b>73 882</b>
C. II.1.	Vydané dluhopisy	47	0	0
C. II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	48	0	0
C. II.1.2.	Ostatní dluhopisy	49	0	0
C. II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	50	31 502	30 874
C. II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	51	0	0
C. II.4.	Závazky z obchodních vztahů	52	33 419	34 653
C. II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	53	0	0
C. II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54	0	0
C. II.7.	Závazky - podstatný vliv	55	0	0
C. II.8.	Závazky - ostatní	56	8 057	8 355
C. II.8.1.	Závazky ke společníkům	57	452	465
C. II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	58	0	0
C. II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	59	3 090	3 819
C. II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zérov. pojštění	60	1 934	2 289
C. II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	61	2 025	701
C. II.8.6.	Dohadné účty pasivní	62	455	930
C. II.8.7.	Jiné závazky	63	101	151
D.	Časové rozlišení	64	<b>501</b>	<b>557</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	65	501	557
D. 2.	Výnosy příštích období	66	0	0

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve Vyhlášce č. 590/2002 Sb.

**ROZVAHA**  
v plném rozsahu  
ke dni **30. 09. 2019**  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Intograf, s.r.o.**

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
a doručení sahového přiznání  
za daň z příjmů

za hospodářský rok  
**10/2018 - 09/2019**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání IČ-1 se od bydliště

**Mysibekova 273**  
**547 01 Náchod**

1 x přiznáním finančnímu úřadu

IČ **47451980**

Cznoč	AKTIVA	č.č.	Běžné účetní období			Minulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
	<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>1</b>	<b>288 531</b>	<b>-108 426</b>	<b>180 105</b>	<b>178 982</b>
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0
B.	Stálá aktiva	3	194 746	-106 435	88 311	87 958
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	8 394	-8 318	76	0
B. I.1.	Nehmotné výsledky vývoje	5	0	0	0	0
B. I.2.	Ocenitelná práva	6	8 394	-8 318	76	0
B. I.2.1.	Software	7	8 394	-8 318	76	0
B. I.2.2.	Ostatní ocenitelná práva	8	0	0	0	0
B. I.3.	Goodwill	9	0	0	0	0
B. I.4.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0
B. I.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0
B. I.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehm. majetek	12	0	0	0	0
B. I.5.2.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	13	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	14	186 350	-98 117	88 233	87 956
B. II.1.	Pozemky a stavby	15	104 074	-47 144	56 930	60 693
B. II.1.1.	Pozemky	16	3 576	0	3 576	3 524
B. II.1.2.	Stavby	17	100 498	-47 144	53 354	57 169
B. II.2.	Hmotné movité věci a jejich soubory	18	78 403	-50 973	27 430	22 661
B. II.3.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	19	0	0	0	0
B. II.4.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	20	0	0	0	0
B. II.4.1.	Pěstelské celky trvalých porostů	21	0	0	0	0
B. II.4.2.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	22	0	0	0	0
B. II.4.3.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	23	0	0	0	0
B. II.5.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	24	3 873	0	3 873	4 602
B. II.5.1.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hm. majetek	25	25	0	25	928
B. II.5.2.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	26	3 848	0	3 848	3 674
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	27	2	0	2	2
B. III.1.	Podíly - ovládané nebo ovládající osoba	28	0	0	0	0
B. III.2.	Zá půjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	29	0	0	0	0
B. III.3.	Podíly - podstatný vliv	30	2	0	2	2
B. III.4.	Zá půjčky a úvěry - podstatný vliv	31	0	0	0	0
B. III.5.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	32	0	0	0	0
B. III.6.	Zá půjčky a úvěry - ostatní	33	0	0	0	0
B. III.7.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	34	0	0	0	0
B. III.7.1.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	35	0	0	0	0
B. III.7.2.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	36	0	0	0	0



Označ.	AKTIVA	Č.j.	Dělné účetní období			Mínulé období
			Brutto	Korekce	Netto	Netto
a	b	c	1	2	3	4
C.	Oběžná aktiva	37	93 323	-1 991	91 332	90 104
C. I	Zásoby	38	34 267	0	34 267	37 615
C. I.1.	Materiál	39	22 748	0	22 748	24 750
C. I.2.	Nedokončená výroba a polotovary	40	3 111	0	3 111	4 625
C. I.3.	Výrobky a zboží	41	8 408	0	8 408	8 240
C. I.3.1.	Výrobky	42	8 408	0	8 408	8 240
C. I.3.2.	Zboží	43	0	0	0	0
C. I.4.	MLADÉ A OSTATNÍ ZVÍŘATA A JEJICH SKUPINY	44	0	0	0	0
C. I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	45	0	0	0	0
C. II.	Pohledávky	46	58 124	-1 991	56 133	51 948
C. II.1.	Dlouhodobé pohledávky	47	0	0	0	0
C. II.1.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	48	0	0	0	0
C. II.1.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	49	0	0	0	0
C. II.1.3.	Pohledávky - podstatný vliv	50	0	0	0	0
C. II.1.4.	Odloučená daňová pohledávka	51	0	0	0	0
C. II.1.5.	Pohledávky - ostatní	52	0	0	0	0
C. II.1.5.1.	Pohledávky za společníky	53	0	0	0	0
C. II.1.5.2.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	54	0	0	0	0
C. II.1.5.3.	Dohazné účty aktivní	55	0	0	0	0
C. II.1.5.4.	Jiné pohledávky	56	0	0	0	0
C. II.2.	Krátkodobé pohledávky	57	58 124	-1 991	56 133	51 948
C. II.2.1.	Pohledávky z obchodních vztahů	58	55 072	-1 991	53 081	49 074
C. II.2.2.	Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	59	0	0	0	0
C. II.2.3.	Pohledávky - podstatný vliv	60	0	0	0	0
C. II.2.4.	Pohledávky - ostatní	61	3 052	0	3 052	2 874
C. II.2.4.1.	Pohledávky za společníky	62	0	0	0	0
C. II.2.4.2.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	63	0	0	0	0
C. II.2.4.3.	Stát - daňové pohledávky	64	596	0	596	954
C. II.2.4.4.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	65	1 123	0	1 123	763
C. II.2.4.5.	Dohazné účty aktivní	66	1 231	0	1 231	1 126
C. II.2.4.6.	Jiné pohledávky	67	102	0	102	31
C. II.3.	Časové rozlišení aktiv	78	0	0	0	0
C. II.3.1.	Náklady příštích období	79	0	0	0	0
C. II.3.2.	Komplexní základy příštích období	80	0	0	0	0
C. II.3.3.	Příjmy příštích období	81	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobý finanční majetek	68	0	0	0	0
C. III.1.	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	69	0	0	0	0
C. III.2.	Ostatní krátkodobý finanční majetek	70	0	0	0	0
C. IV.	Peněžní prostředky	71	932	0	932	541
C. IV.1.	Peněžní prostředky v pokladně	72	269	0	269	236
C. IV.2.	Peněžní prostředky na účtech	73	663	0	663	305
D. 1.	Náklady příštích období	75	432	0	432	777
D. 2.	Komplexní základy příštích období	76	0	0	0	0
D. 3.	Příjmy příštích období	77	30	0	30	143

Označ. a	PASIVA b	č.ř. c	Stav v účetním období 6	Stav v minulém 7
	<b>PASIVA CELKEM</b>	1	<b>180 105</b>	<b>178 982</b>
A.	Vlastní kapitál	2	<b>92 364</b>	<b>90 823</b>
A. I.	Základní kapitál	3	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
A. I.1.	Základní kapitál	4	10 000	10 000
A. I.2.	Vlastní podíly (-)	5	0	0
A. I.3.	Změny základního kapitálu	6	0	0
A. II.	Ážio a kapitálové fondy	7	<b>0</b>	<b>0</b>
A. II.1.	Ážio	8	0	0
A. II.2.	Kapitálové fondy	9	0	0
A. II.2.1.	Ostatní kapitálové fondy	10	0	0
A. II.2.2.	Oceňovací rozdíly z přeocení majetku a závazků (+/-)	11	0	0
A. II.2.3.	Oceňovací rozdíly z přeocení při přeměnách obchodních korporací (+/-)	12	0	0
A. II.2.4.	Rozdíly z přeměn obchodních korporací (+/-)	13	0	0
A. II.2.5.	Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací (+/-)	14	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	15	<b>1 030</b>	<b>1 030</b>
A. III.1.	Ostatní rezervní fond	16	1 000	1 000
A. III.2.	Statutární a ostatní fondy	17	30	30
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	18	<b>78 294</b>	<b>83 353</b>
A. IV.1.	Nerozdělený zisk nebo neuhracená ztráta minulých let (+/-)	19	78 294	83 353
A. IV.2.	Jiný výsledek hospodaření minulých let (+/-)	21	0	0
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	22	<b>3 040</b>	<b>-3 560</b>
A. VI.	Rozhodnutí o zákonné vyvolání podílu na zisku	23	0	0
B.+ C.	Cizí zdroje	24	<b>87 129</b>	<b>87 658</b>
B.	Rezervy	25	<b>618</b>	<b>578</b>
B. 1.	Rezerva na důchody a podobné závazky	26	0	0
B. 2.	Rezerva na daň z příjmů	27	0	0
B. 3.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	28	0	0
B. 4.	Ostatní rezervy	29	618	578
C	Závazky	30	<b>86 511</b>	<b>87 080</b>
C. I.	Dlouhodobé závazky	31	<b>21 301</b>	<b>14 102</b>
C. I.1.	Vydané dluhopisy	32	0	0
C. I.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	33	0	0
C. I.1.2.	Ostatní dluhopisy	34	0	0
C. I.2.	Závazky k úvěrovým institucím	35	19 594	12 866
C. I.3.	Dlouhodobé přijaté zálohy	36	0	0
C. I.4.	Závazky z obchodních vztahů	37	0	0
C. I.5.	Dlouhodobé aměnký k úhradě	38	0	0
C. I.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládaná osoba	39	0	0
C. I.7.	Závazky - podstatný vliv	40	0	0
C. I.8.	Odkládaný daňový závazek	41	1 707	1 236
C. I.9.	Závazky - ostatní	42	0	0
C. I.9.1.	Závazky ke společníkům	43	0	0
C. I.9.2.	Donace účty pasivní	44	0	0
C. I.9.3.	Jiné závazky	45	0	0

označ.	PASIVA	č.j.	stav v bezřetězi nhráčí	stav v minimálním
a	b	c	6	7
C. II.	Krátkodobé závazky	46	<b>65 210</b>	<b>72 978</b>
C. II.1.	Vydané dluhopisy	47	0	0
C. II.1.1.	Vyměnitelné dluhopisy	48	0	0
C. II.1.2.	Ostatní dluhopisy	49	0	0
C. II.2.	Závazky k úvěrovým institucím	50	26 115	31 502
C. II.3.	Krátkodobé přijaté zálohy	51	0	0
C. II.4.	Závazky z obchodních vztahů	52	29 583	33 419
C. II.5.	Krátkodobé směnky k úhradě	53	0	0
C. II.6.	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	54	0	0
C. II.7.	Závazky - podstatný vliv	55	0	0
C. II.8.	Závazky - ostatní	56	9 512	8 057
C. II.8.1.	Závazky ke společníkům	57	214	452
C. II.8.2.	Krátkodobé finanční výpomoci	58	0	0
C. II.8.3.	Závazky k zaměstnancům	59	3 180	3 090
C. II.8.4.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravot. pojistění	60	1 958	1 934
C. II.8.5.	Stát - daňové závazky a dotace	61	3 085	2 025
C. II.8.6.	Dohadné účty pasivní	62	523	455
C. II.8.7.	Jiné závazky	63	552	101
p C. II. 1.	Výdaje příštích období	68	0	0
p C. II. 2.	Výnosy příštích období	69	0	0
D.	Časové rozlišení	64	<b>612</b>	<b>501</b>
D. 1.	Výdaje příštích období	65	612	501
D. 2.	Výnosy příštích období	66	0	0

PŘÍLOHA P V: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY KONKURENTA 2017 - 2019

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v plném rozsahu  
ke dni **30. 09. 2017**  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Integraf, s.r.o.**

Za hospodářský rok  
**10/2016 - 09/2017**

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (kde-li se od bydliště)

**Myslbekova 273**  
**547 01 Náchod**

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

IC **47451980**

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1	351 414	389 279
II.	Tržby za prodej zboží	2	0	0
A.	Výkonová spotřeba	3	266 299	294 651
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	0
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	5	141 515	158 102
A. 3	Služby	6	124 784	136 749
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	-846	-3 919
C.	Aktivace (-)	8	-8 148	-10 726
D.	Osobní náklady	9	87 343	91 655
D. 1	Mzdové náklady	10	64 803	70 362
D. 2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdr. pojistění a ost. náklady	11	22 540	21 293
D. 2.1	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojistění	12	20 371	21 198
D. 2.2	Ostatní náklady	13	2 169	95
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	9 834	14 214
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	11 972	14 311
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - trvalé	16	12 409	13 547
E. 1.2	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - dočasné	17	-437	764
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-2 138	-97
III.	Ostatní provozní výnosy	20	9 651	7 260
III. 1	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	5 703	123
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	1 339	2 707
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	2 609	4 430
F.	Ostatní provozní náklady	24	6 257	3 560
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	704	167
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	438	1 895
F. 3.	Daně a poplatky z provozní oblasti	27	276	261
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-1	-627
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	4 840	1 864
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	326	6 904

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	17 420	1 740
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	17 420	1 740
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	4	7
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	4	7
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	708	1 015
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	708	1 015
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	781	1 030
K.	Ostatní finanční náklady	47	1 704	1 447
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	48	<b>15 793</b>	<b>315</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	49	<b>16 119</b>	<b>7 219</b>
L.	Daň z příjmů	50	-471	1 587
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	0	1 025
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-471	562
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	53	<b>16 590</b>	<b>5 632</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	55	<b>16 590</b>	<b>5 632</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	56	<b>379 270</b>	<b>399 316</b>

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve Vyhlášce č. 500/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v plném rozsahu  
ke dni 30.09.2018  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Integrať, s.r.o.**

za hospodářský rok  
10/2017 - 09/2018

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (šší-li se od bydliště)

**Myslibekova 273**  
**547 01 Náchod**

Účetní jednotka doručí  
účetní závěrku současně  
a doručením celého přehledu  
za daň z příjmů

IČ 47451980

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1	335 358	351 414
II.	Tržby za prodej zboží	2	0	0
A.	Výkonová spotřeba	3	242 333	266 209
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	0
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	125 640	141 515
A. 3.	Služby	6	116 693	124 784
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	4 543	-846
C.	Aktivace (-)	8	-7 035	-8 148
D.	Osobní náklady	9	87 015	87 343
D. 1.	Mzdové náklady	10	64 547	64 803
D. 2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdr. pojištění a ost. náklady	11	22 468	22 540
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	20 484	20 371
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	1 984	2 169
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	12 889	9 834
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	12 510	11 972
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - trvalé	16	12 840	12 409
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - dočasné	17	-330	-437
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	379	-2 138
III.	Ostatní provozní výnosy	20	3 786	9 651
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	205	5 703
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	1 115	1 339
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	2 466	2 609
F.	Ostatní provozní náklady	24	3 107	6 257
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	404	704
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	202	438
F. 3.	Daně a poplatky z provozní oblasti	27	196	276
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	-87	-1
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	2 372	4 840
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	-3 708	326

Označení a	TEXT b	č.ř. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	17 420
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	17 420
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	2	4
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	2	4
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	865	708
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	865	708
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 140	781
K.	Ostatní finanční náklady	47	917	1 704
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	48	<b>-640</b>	<b>15 793</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	49	<b>-4 348</b>	<b>16 119</b>
L.	Daň z příjmů	50	-788	-471
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	0	0
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	-788	-471
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	53	<b>-3 560</b>	<b>16 590</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	55	<b>-3 560</b>	<b>16 590</b>
*	<b>Čistý obrát za účetní období</b>	56	<b>340 286</b>	<b>379 270</b>

Minimální závazný výčet informací  
uvedený ve Vyhlášce č. 503/2002 Sb.

**VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY**  
v plném rozsahu  
ke dni 30. 09. 2019  
(v celých tisících Kč)

Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky

**Integraf, s.r.o.**

za hospodářský rok  
10/2018 - 09/2019

Sídlo nebo bydliště účetní jednotky  
a místo podnikání (IČ/úje od bydliště)

**Myslibekova 273  
547 01 Náchod**

Účetní jednotka doučel  
Účetní závěrku současně  
a doručení daňového přiznání  
ze daně z příjmů

IČ 47451980

1 x příslušnému finančnímu úřadu

Označení a	TEXT b	č.f. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej výrobků a služeb	1	319 719	335 358
II.	Tržby za prodej zboží	2	0	0
A.	Výkonová spotřeba	3	231 696	242 333
A. 1.	Náklady vynaložené na prodané zboží	4	0	0
A. 2.	Spotřeba materiálu a energie	5	120 809	125 640
A. 3.	Služby	6	110 887	116 693
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti (+/-)	7	1 346	4 543
C.	Aktivace (-)	8	-8 689	-7 035
D.	Osobní náklady	9	78 708	87 015
D. 1.	Mzdové náklady	10	58 249	64 547
D. 2.	Náklady na soc. zabezpečení, zdr. pojištění a ost. náklady	11	20 459	22 468
D. 2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	18 575	20 484
D. 2.2.	Ostatní náklady	13	1 884	1 984
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti	14	13 737	12 669
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	13 851	12 840
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - trvalé	16	13 851	12 840
E.1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku - dočasné	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-114	49
III.	Ostatní provozní výnosy	20	4 452	3 786
III. 1.	Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	21	401	205
III. 2.	Tržby z prodaného materiálu	22	756	1 115
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	3 295	2 466
F.	Ostatní provozní náklady	24	2 782	3 107
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	372	404
F. 2.	Prodáný materiál	26	93	202
F. 3.	Daně a poplatky	27	205	196
F. 4.	Razery v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	40	-67
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	2 072	2 372
*	Provozní výsledek hospodaření (+/-)	30	4 591	-3 708



Označení a	TEXT b	š.r. c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32	0	0
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33	0	0
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34	0	0
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	36	0	0
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37	0	0
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38	0	0
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy	39	0	2
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40	0	0
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	2
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady	43	1 002	865
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	1 002	865
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 091	1 140
K.	Ostatní finanční náklady	47	922	917
*	<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	48	<b>-833</b>	<b>-640</b>
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	49	<b>3 758</b>	<b>-4 348</b>
L.	Daň z příjmů	50	718	-788
L. 1.	Daň z příjmů splatná	51	247	0
L. 2.	Daň z příjmů odložená (+/-)	52	471	-788
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	53	<b>3 040</b>	<b>-3 560</b>
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	54	0	0
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)</b>	55	<b>3 040</b>	<b>-3 560</b>
*	Čistý obrát za účetní období	56	325 262	340 286