

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

Bc. Šárka Lysáková

Diplomová práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Šárka Lysáková**
Osobní číslo: **M180051**
Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do systému řízení vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku hodnocení, měření a řízení výkonnosti podniku s důrazem na koncept Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a analyzujte její výkonnost pomocí vybraných tradičních a moderních ukazatelů.
- Vypracujte projekt implementace konceptu Balanced Scorecard do řízení podniku.
- Vyhodnoťte přínosy, náklady a rizika spojené se zavedením Balanced Scorecard do podniku.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, c2006, 302 s. ISBN 1591396905.
- KOCMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ. *Měření podnikové výkonnosti*. Brno: Littera, 2013, 252 s. ISBN 9788085763775.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem*. Praha: C.H. Beck, 2015, 342 s. ISBN 9788074005381.
- PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 9788072018727.
- STEWART, G. Bennett. *Best-practice EVA: the definitive guide to measuring and maximizing shareholder value*. Hoboken: Wiley, c2013, 324 s. ISBN 9781118639382.

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

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen pokud-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhajení 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 19. 7. 2020

Jméno a příjmení: ŠARKA LYSÁKOVÁ

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cíl této diplomové práce je vypracování návrhu projektu implementace konceptu Balanced Scorecard do vybrané společnosti. V teoretické části byla provedena literární rešerše na problematiku výkonnosti, jejího měření pomocí tradičních i moderních měřítek a konceptu Balanced Scorecard. V praktické části byla nejdříve představena společnost a provedena analýza vnějšího prostředí a také finanční analýza. Dále byla vypočítána ekonomická přidaná hodnota jakožto moderní ukazatel výkonnosti firmy. Poslední část byla věnována návrhu implementace Balanced Scorecard, který byl vypracován na základě předchozích analýz. V závěru práce byly vymezeny přínosy a rizika implementace Balanced Scorecard.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, implementace, Ekonomická přidaná hodnota, finanční analýza, výkonnost, strategie

ABSTRACT

The aim of this Master's thesis is to develop a project proposal related to the implementation of the Balanced Scorecard concept in a selected company. In the theoretical part, a review of relevant literature resources focused on performance and its measurement by using traditional and modern approaches aimed at the Balanced Scorecard concept was performed. In the practical part, the selected company was introduced and an analysis of external environment as well as a financial analysis were performed. Furthermore, the Economic Value Added was calculated as a modern indicator of the company's performance. The last part was devoted to the proposal of the Balanced Scorecard implementation which was developed on the basis of previous analyses. At the end of the thesis, the benefits and risks related to the Balanced Scorecard implementation were defined.

Keywords: Balanced Scorecard, Implementation, Economic Value Added, Financial Analysis, Performance, Strategy

Tímto bych ráda poděkovala paní Ing. Michaele Blahové, PhD. za vedení mé diplomové práce, odborné rady, cenné připomínky, vstřícnost, čas a trpělivost. Také děkuji vedení vybrané společnosti za poskytnuté informace a čas strávený při konzultacích. 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

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 VÝKONNOST PODNIKU	13
1.1 HODNOCENÍ, MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	13
1.2 PŘÍSTUPY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI PODNIKU	14
1.2.1 Tradiční ukazatele	14
1.2.2 Moderní ukazatele	16
1.2.3 Zhodnocení přístupů.....	17
2 BALANCED SCORECARD	19
2.1 CHARAKTERISTIKA BALANCED SCORECARD.....	19
2.2 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	19
2.2.1 Finanční perspektiva	20
2.2.2 Zákaznická perspektiva	20
2.2.3 Perspektiva interních procesů	21
2.2.4 Perspektiva učení se a růstu	21
2.3 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	22
2.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci	22
2.3.2 Objasnění strategie	23
2.3.3 Tvorba Balanced Scorecard	23
2.3.4 Postup při procesu rozšíření	24
2.3.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard	24
2.3.6 Časový rámec implementace Balanced Scorecard.....	24
2.4 VÝHODY A OMEZENÍ KONCEPTU BALANCED SCORECARD	25
3 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA	26
3.1 EVA JAKO SYSTÉM ŘÍZENÍ PODNIKU	26
3.2 EVA JAKO MĚŘÍTKO VÝKONNOSTI PODNIKU	27
3.3 VYUŽITÍ EVA PRO ODMĚŇOVÁNÍ.....	27
3.4 ZHODNOCENÍ KONCEPTU EVA.....	27
4 PROPOJENÍ KONCEPTŮ BSC A EVA	29
5 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	33
6.1 ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	33
6.2 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	33
6.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	34
6.4 ANALÝZA VNĚJŠÍHO PROSTŘEDÍ	34
6.4.1 Odvětví.....	34

6.4.2	Trh	35
6.4.3	PEST analýza	35
6.4.4	Porterova analýza	39
6.4.5	SWOT analýza	40
7	FINANČNÍ ANALÝZA	42
7.1	ABSOLUTNÍ UKAZATELE	42
7.1.1	Aktiva	42
7.1.2	Pasiva	43
7.1.3	Výkaz zisku a ztráty	44
7.2	ANALÝZA POJETÍ VÝSLEDKU HOSPODAŘENÍ	45
7.3	ROZDÍLOVÉ UKAZATELE	46
7.4	POMĚROVÉ UKAZATELE	47
7.4.1	Ukazatele rentability	47
7.4.2	Ukazatele likvidity	47
7.4.3	Ukazatele zadluženosti	48
7.4.4	Ukazatele aktivity	49
7.5	SOUHRNNÉ UKAZATELE	49
7.6	SPIDER ANALÝZA	50
7.7	ZÁVĚREČNÉ SHRNU TÍ	51
8	VÝPOČET UKAZATELE EVA	54
8.1	VYMEZENÍ NOA	54
8.1.1	Aktivace chybějících položek	54
8.1.2	Vyčlenění neoperativních aktiv	55
8.1.3	Neúročený cizí kapitál	55
8.1.4	Dopady úprav do rozvahy	56
8.2	VYMEZENÍ NOPAT	57
8.3	VÝPOČET WACC	58
8.3.1	Náklady na cizí kapitál	58
8.3.2	Náklady na vlastní kapitál	60
8.3.3	Vážené průměrné náklady na kapitál	62
8.4	VÝPOČET EVA	62
8.4.1	Ekonomický model	63
8.4.2	Účetní model	63
8.5	PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA	64
9	IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	65
9.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ	65
9.2	VYJASNĚNÍ STRATEGIE	65
9.3	TVORBA BALANCED SCORECARD	66
9.3.1	Odvození strategických cílů	66
9.3.2	Vztah příčin a následků	68
9.3.3	Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot	69
9.3.4	Určení strategických akcí	72

9.4	ROZŠÍŘENÍ ROLL-OUT	73
9.5	ZAJIŠTĚNÍ KONTINUÁLNÍHO NASAZENÍ BSC.....	73
9.6	ČASOVÁ ANALÝZA	74
9.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	75
10	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ.....	76
10.1	PŘÍNOSY IMPLEMENTACE	76
10.2	RIZIKA IMPLEMENTACE	76
10.3	ZÁVĚREČNÉ DOPORUČENÍ	77
	ZÁVĚR	78
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	79
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	83
	SEZNAM OBRÁZKŮ	86
	SEZNAM TABULEK.....	87
	SEZNAM PŘÍLOH.....	90

ÚVOD

V současné době je obtížné být prosperující firmou s dobrou pozicí na trhu, protože konkurence je vysoká a požadavky zákazníků stále stoupají, ať už co se týká kvality nebo ceny. Z těchto důvodů je potřeba sledovat a měřit výkonnost firmy a dělat dobrá rozhodnutí. S postupem času se ukázalo, že pro měření nestačí pouze tradiční ukazatele, protože ty se zaměřují na maximalizaci zisku, od které se už upouští. Nyní jsou preference zaměřené spíše na tvorbu hodnoty pro vlastníky. Tento cíl pomáhají měřit právě moderní ukazatele. Na základě minulých krizí se ukázalo, že měření na základě jen finančních měřítek je nedostačující a je potřeba sledovat také ty nefinanční. Spojení finančních a nefinančních měřítek umožňuje koncept Balanced Scorecard, který umožní sledování komplexní výkonnosti v různých oblastech.

Cílem diplomové práce je návrh projektu implementace Balanced Scorecard do řízení vybrané společnosti, která dosud využívala k řízení pouze finanční analýzy.

Práce je rozdělena na dvě části a to teoretickou a praktickou část. V teoretické části je zpracována literární rešerše na výkonnost a její měření pomocí tradičních i moderních ukazatelů. Dále Balanced Scorecard, kde je popsáno co to vlastně je, k čemu to slouží, vyjmenovány perspektivy konceptu, postup implementace a výhody a omezení konceptu. Další kapitolou je ekonomická přidaná hodnota, která je využita jako vrcholové měřítko Balanced Scorecard, proto je i navazující kapitolou propojení právě obou konceptů.

V úvodu praktické části je společnost představena a jsou provedeny analýzy vnitřního a vnějšího prostředí. Další analýzou je finanční, která využívá tradičních měřítek. Poté následuje kapitola s vyčíslením ekonomické přidané hodnoty. Závěrečnou částí je tvorba a implementace Balanced Scorecard, kde jsou vymezeny strategické cíle, vybrány měřítko a cílové hodnoty, kterých by měla společnost dosáhnout a také určeny strategické akce, které by měla firma udělat pro dosažení požadovaných cílů. K projektu je také provedena časová a nákladová analýza. Konec této části je věnován zhodnocení celého projektu, tedy přínosy, rizika a také doporučení k využívání celého konceptu.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vypracování návrhu implementace konceptu Balanced Scorecard do společnosti jakožto strategického systému, který pomůže ve vyjasnění strategie a převedení do akce.

Na začátku je potřeba provést literární rešerši na problematiku výkonnosti, ekonomickou přidanou hodnotu a Balanced Scorecard.

V praktické části je provedena analýza vnitřního a vnějšího prostředí a finanční analýza za období 2015-2018 a také pomocí metody benchmarkingu srovnána s odvětvím. Finanční analýza vychází z finančních výkazů, interních informací, výročních zpráv a příloh. Dalším dílčím cíle je výpočet ekonomické přidané hodnoty. Poté už je možné plnit hlavní cíl práce. Pro Balanced Scorecard musí být vyjasněna strategie a strategické cíle, vybrána měřítko, stanoveny budoucí hodnoty a zvoleny strategické akce.

V práci byly použity metody analýzy, dedukce, komparace a syntéza.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST PODNIKU

Podle terminologie Kocmanové (2013, s. 1-13) může být výkonnost charakterizována systémem měření souborů ukazatelů používaných pro kvantifikaci efektivity a efektivnosti různých činností. Lze ji měřit různými metodami, jednoduššími i složitějšími, které vyjadřují různé typy modelů. Výkonnost rozděluje na 3 pilíře: environmentální, ekonomickou a sociální. Tyto 3 pilíře se navzájem ovlivňují a jsou základem udržitelnosti podniku, jejíž podstatou je účinná ochrana životního prostředí a šetrné využívání přírodních zdrojů, udržení vysoké a stabilní úrovně ekonomického růstu a zaměstnanosti s dobrými pracovními podmínkami, a to v souladu se sociálním rozvojem, který respektuje potřeby všech.

Pavelková a Knápková (2017, s. 17) uvádí ve své publikaci, že výkonnost může být posuzována z různých pohledů. Vlastník ji hodnotí podle splnění očekávané návratnosti svých prostředků vložených do firmy, zákazník dle uspokojení svých požadavků na výrobek nebo službu, jejich cenu, rychlost dodání, podmínek placení apod., dodavatelé a banky podle schopnosti firmy splácet své závazky, zaměstnanci podle výše mezd a pracovních podmínek a stát zase podle schopnosti platit daně.

1.1 Hodnocení, měření výkonnosti podniku

Na základě finančních údajů je sice možné popsat dosavadní vývoj firmy, stanovit její aktuální výkonnost a v případě srovnání těchto údajů s finančními údaji podobných firem působících v rámci sledovaných tržních odvětví lze stanovit i aktuální konkurenceschopnost společnosti, velkým nedostatkem pro univerzální použití soustavy ukazatelů při stanovení výkonnosti podnikatelských subjektů je ale možnost ovlivňovat výši vykázaného zisku pomocí legálních účetních postupů. Pro budoucí úspěšnost firmy nestačí měřit výkonnost pouze pomocí tradičních metod finanční analýzy. V podnikání je často měřeno to, co již proběhlo, ale často se chce měřit to co se děje, proto se hledají měřítka, která nejsou odvozena jen z účetních výkazů. (Šulák, Vacík, 2003, s. 5)

Nelly et al.(2000, s. 1119-1142) popisuje ve svém článku o návrhu systému měření svoje 3 výzkumné projekty. V těchto výzkumech zdokonaloval a vylepšoval svůj návrh rámce, kde byly poskytnuty pokyny, které byly použity k informování vývoje procesně orientovaného přístupu k návrhu systému měření výkonu. Tyto výzkumy byly unikátní v tom, že jdou do hloubky, protože skutečné systémy měření jsou složité a také použitou metodologií. Pře začátkem výzkumu byly vytvořeny pokyny týkající se toho, kdo by měl být zapojen a jaký

postup by měl být přijat v každé fázi procesu a také byly vytvořeny specifické kontrolní listy umožňující získávání nezbytných údajů. Toto se aplikovalo do výroby kotoučových brzdových destiček, výroby těsnění a také do servisní funkce v letecké společnosti. Po těchto výzkumech, kdy se zjišťovalo, jaké to má vady, byl vyvinut stabilní proces pro návrh systému měření výkonu a byl vytvořen návrh sešitu. Ten se poté vyzkoušel v podnicích bez účasti autorů, aby bylo možné zjistit, zda proces popsáný v sešitu může použít i někdo jiný. Bariéry se našly, a proto se sešit revidoval tak, že se snažili popsat pouze nástroje a techniky použití v každé fázi. Nový sešit byl opět odzkoušen, a protože fungoval, byl tento sešit vydán.

1.2 Přístupy měření výkonnosti podniku

Ve světě je vedena ostrá debata o volbě nejsprávnějšího konceptu řízení a měření výkonnosti podniku. U odborníků můžeme zaslechnout termín válka ukazatelů. V té vystupují proti sobě tradiční (klasické) a moderní ukazatele. Hlavním rozdílem mezi oběma přístupy je v tom, že tradiční ukazatele se zaměřují zejména na maximalizaci zisku, kdežto modernější přístupy na zvyšování hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 17)

1.2.1 Tradiční ukazatele

Mezi tyto ukazatele se řadí především ukazatele absolutní hodnoty zisku, hotovostních toků a ukazatele rentability.

1. Ukazatele zisku

- Čistý zisk (EAT) – jde o zisk po zdanění určený k rozdělení, které je důležité pro vývoj hodnoty podniku v budoucnu a na míru uspokojení vlastníků
- Zisk před zdaněním (EBT) – jedná se o zisk s daní z příjmů za běžnou a mimořádnou činnost, která se používá pro porovnání výkonnosti mezi obdobími i podniky po celém světě, protože umožňuje pominout míru zdanění
- Zisk před zdaněním a úroky (EBIT) – ukazatel soustřeďující pozornost na růst tržeb a řízení nákladů měřící jen provozní výkonnost, není ovlivněn způsobem financování a daněmi
- Zisk před úroky, zdaněním a odpisy (EBITDA) – na jeho základě lze srovnávat podniky nezávisle na politice odpisování a hodnotit výkonnost nezá-

visle na výši investic, což je příznivé při navázání systému odměňování na tento ukazatel

2. Ukazatele cash flow

- Celkové cash flow – jedná se o součet peněžních toků z provozní, investiční a finanční činnosti
- Provozní cash flow – ukazuje peníze produkované a spotřebované provozní činností podniku
- Volné cash flow – představuje volnou hotovost, která je k dispozici vlastníkům i věřitelům, což může být zavádějící díky vysokým investicím a zakládajícímu růstu v budoucnu

3. Ukazatele rentability

- Rentabilita tržeb (ROS) - jedná se o ziskovou marži podniku

$$ROS = \frac{\text{Výsledek hospodaření}}{\text{Tržby}} \quad (1)$$

- Rentabilita aktiv (ROA) - důležitý ukazatel měřící produkční sílu podniku

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}} \quad (2)$$

- Rentabilita investovaného kapitálu (ROI) – používá se pro měření výnosnosti dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku podniku
- Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) - ukazatel vyjadřuje ziskovost z účetní hodnoty vlastního kapitálu, jeho výsledek by měl být na úrovni alternativního nákladu na kapitál

$$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (3)$$

- Zisk na akcii (EPS) - investoři ho používají především na kapitálových trzích, ale pokud se manažeři soustředí pouze na tento ukazatel, může to být pro ně likvidační (Pavelková, Knápková, 2012, s. 20-24)

$$EPS = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Počet vydaných akcií}} \quad (4)$$

1.2.2 Moderní ukazatele

Protože tradiční ukazatele mají nedostatky, vyvinuly se moderní ukazatele, které by měly podle Maříka a Maříkové (2005, s. 12) splňovat:

- mít co nejbližší vazbu na hodnotu akcie (shareholdervalue)
- umožňovat aplikaci co nejvíce informací a údajů z účetnictví a ukazatelů, které jsou na účetních údajích založeny
- předčit dosavadní výhrady proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost
- dát možnost hodnotit výkonnost i ocenit podnik

Mezi moderní ukazatele se řadí:

1. Diskontované cash flow (DCF) – bere v úvahu čas a riziko, používají ho zejména investoři při hodnocení výhodnosti jejich investice pomocí čisté současné hodnoty (NPV) nebo vnitřního výnosového procenta (IRR) (Pavelková, Knápková, 2012, s. 44)

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - K \quad (5)$$

$$IRR = iN + \frac{NPV_N}{NPV_N + NPV_V} * (iV - iN) \quad (6)$$

2. Tržní přidaná hodnota (MVA) – měří vnější výkonnosti podniku a to jak byl podnik oceněn trhem, snahou je ab tento ukazatel měl co nejvyšší hodnotu (Šulák, Vacík, 2003, s. 75-76)

$$MVA = \text{tržní cena vl. kapitálu} - \text{účetní hodnota vl. kapitálu} \quad (7)$$

3. Excess Return = skutečná hodnota bohatství v období n – očekávaná hodnota bohatství v období n
-vychází z tržní hodnoty

$$\text{Excess Return} = \text{skutečná hodnota bohatství v období } n - \text{očekávaná hodnota bohatství v období } n \quad (8)$$

4. TotalShareholder Return (TSR) – měří změny v bohatství akcionářů v určitém období, obdobný ukazatel je Excess Return, který je v hodnotovém vyjádření kdežto TSR je procentuální (Pavelková, Knápková, 2012, s. 48-51,93)

5. Ukazatel rentability investic stanovené na podkladě peněžních toků (CFROI)

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1 + CFROI)^t} + \frac{NA}{(1 + CFROI)^n} \quad (9)$$

-představuje vnitřní míru výnosu a snaží se odstranit účetní zkreslení při určování příchozích a odcházejících hotovostních toků (Kubíčková, 2015, s. 316)

6. Ekonomická přidaná hodnota (EVA) - měří, jak firma přispěla svými aktivitami v určitém období ke zvýšení nebo snížení hodnoty pro své vlastníky (Pavelková, Knápková, 2012, s. 52)

$$EVA = NOPAT - WACC * C \quad (10)$$

1.2.3 Zhodnocení přístupů

Tradiční ukazatele jsou kritizovány především proto, že neberou v úvahu rizika, vliv inflace, nezabývají se časovou hodnotou peněz a nesrovnávají výsledek hospodaření s náklady obětované příležitosti. V případě výsledku hospodaření záleží jakou účetní politiku má podnik zvolenou a zda jsou výnosy a náklady produkovány hlavní činností. U kapitálu podniku jsou problémy, že některá aktiva jsou účetně brána jako cizí, ale podnik s nimi nakládá, v ukazatelích jsou i aktiva sloužící k doplňkové činnosti a zůstatkové ceny aktiv závisí na zvolené metodice odepisování. Ukazatele rentability nejsou měřítkem úspěšnosti podniku, protože je nutné je srovnávat s náklady obětované příležitosti. Tyto hodnoty neberou v úvahu riziko podnikání ani rizika plynoucí z použití cizího kapitálu. Dalším problémem je i to, že se neobejdou bez doplňujících informací o vývoji likvidity, zadluženosti, vztahu majetkové a finanční struktury nebo využití aktiv podniku.

Moderní ukazatele mají také svoje problémy. Diskontované cash flow neumožňuje propojení měření a řízení výkonnosti podniku s motivačním systémem. Tržní přidaná hodnota neukazuje co je výsledkem práce manažerů a co okolností, které se nedají ovlivnit a také to jestli je daná hodnota ukazatele v souladu s očekáváním investorů. Mimo to tento ukazatel lze použít jen u veřejně obchodovatelných podniků. Stejně nedostatky vykazuje i Excess Return. TSR lze použít jak u předešlých dvou pouze u obchodovaných podniků. CFROI je nevýhodné zejména kvůli náročnosti úprav a pro nefinanční manažery může být nesrozumitelné. V případě ukazatele EVA je, že čerpá z účetních informací a úpravy, které jsou

nutné pro výpočet, jsou náročné a složité. Podrobněji bude koncept EVA popsán v kapitole, věnované přímo dané problematice.(Pavelková, Knápková, 2012, s. 25,46-52, 100)

2 BALANCED SCORECARD

Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a nehybným modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě – Balanced Scorecard (BSC). Tento model zachovává tradiční finanční měřítka, která ovšem vypovídají o minulosti podniku, což stačilo podnikům v průmyslové éře, pro které nebyly investice do dlouhodobých činností a vztahů se zákazníky kritickými faktory úspěchu. Tato finanční měřítka jsou ale pro zvolení investiční strategie do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací nevhodná pro tvorbu hodnoty. (Kaplan, Norton, 2007, s. 19)

2.1 Charakteristika Balanced Scorecard

Podle webu ManagementMania jde o systém řízení a měření výkonnosti podniku vyvinutý americkými konzultanty Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonek v 90. letech 20. století, jehož základem je sestavení vyváženého systému vzájemně propojených ukazatelů podniku.

Tento koncept doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Mimo finančních měřítek obsahuje i nefinanční. Ty se zavedly, protože spoléhání pouze na finanční ukazatele znamenají omezení potenciálu podniku v budoucnosti. Koncept nepředstavuje pouze systém měřítek, ale je možné jej použít jako strategický manažerský systém. Pomocí měřítek můžou být vyjasněny vize a strategie podniku a lze je převést to do konkrétních cílů, k plánování a komunikaci a ke zdokonalení zpětné vazby a procesu učení se. Cíle a měřítka vycházejí z vize a strategie podniku a monitorují výkonnost podniku ze 4 perspektiv. Finanční a nefinanční měřítka jsou potom v rámci informačního systému dostupné pro manažery na všech podnikových úrovních. (Knápková et al., 2017, s. 177-178)

2.2 Perspektivy Balanced Scorecard

Perspektivy BSC podle Kaplana a Nortona (2005, s. 33,40) umožňují určit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů. I když se může zdát, že velké množství měřítek je matoucí, obsahuje správně sestavený BSC významné údaje, protože měřítka jsou nasměrovaná k dosažení sjednocené strategie. I když většina podniků a odvětví používá čtyři perspektivy, neznamená to, že víc jich nemůže být. Nejčastější perspektivy: finanční, interních procesů, učení se a růstu, zá-

kaznická. Tyto se berou jako určitá šablona a není dokázáno, že právě tyhle čtyři jsou nezbytné a dostačující. Záleží jen na firmě, které budou pro ni vhodné.

Každá z vyjmenovaných čtyř perspektiv je zapojena do řetězce příčinných vztahů. Například výcvikový program, který má za úkol zlepšovat dovednosti zaměstnanců (perspektiva učení se a růstu) zkvalitňuje služby zákazníkům (perspektiva vnitřních procesů) vedoucí také k vyšší spokojenosti zákazníků a k jejich větší loajalitě (perspektiva zákazníků) a může rovněž získat vyšší tržby a zisk (finanční perspektiva). (Kaplan, Norton, 2006, s. 6-7)



Obrázek 1 Perspektivy konceptu BSC a jejich propojení (zdroj: vlastnicesta.cz)

2.2.1 Finanční perspektiva

V této perspektivě jsou obsažena finanční měřítka, která jsou důležitá pro zjištění měřitelných ekonomických důsledků již realizovaných akcí. Tyto měřítka výkonnosti signalizují, kdy zavedení a další realizace strategie podniku vedou k významnému zlepšení. Vytyčené cíle zde se týkají většinou ziskovosti, měřené pomocí provozního zisku, ROCE nebo ekonomické přidané hodnoty. (Kaplan, Norton, 2005, s. 33)

2.2.2 Zákaznická perspektiva

Tato perspektiva jak už název napovídá, se bude zaměřovat na zákazníka. Důležitá je zde práce s trhem. Rozhodujícími měřítka mohou být spokojenost a loajalita zákazníků, ziskovost zákazníků, podíl na trzích, získávání nových zákazníků, udržení zákazníků a další. Tato měřítka se navzájem ovlivňují a jsou propojena. Spokojenost zákazníka vede k tomu, že bude loajální a bude se vracet, tím přiláká další zákazníky a firmě vzroste podíl na trhu a příslib zisku. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 196)

2.2.3 Perspektiva interních procesů

Podnikové procesy je podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 196-197) nutné řídit a organizovat proto, aby výstup podniku měl kritéria požadované zákazníky a zároveň byl proveden co nejehospodárněji. To znamená soustředit se na interní hodnotový řetězec skládající se z:

- inovačního procesu, v rámci něj jsou hledány možnosti zlepšování užitečnosti výrobků z pohledu potřeb zákazníků. Informace o nových příležitostech a požadavcích jsou hlídány a vyhodnocovány a na jejich základě se navrhne, vyvine nebo zlepší produkty.
- provozního procesu, ten začíná objednávkou a končí dodávkou zákazníkovi. Zde se sleduje délka trvání a spolehlivost provozního procesu, kvalita procesu a rovněž náklady na proces.
- poprodejního procesu, do toho se řadí vypořádání inkasa za prodané výrobky a zabezpečení rychlého, spolehlivého a dostupného servisu.

V této perspektivě je mezera pro konkurenční výhody přinášející ekonomický zisk. V rámci interních procesů se utváří předpoklady pro úspěchy měřené zákaznickou perspektivou a šance vytváření hodnoty pro majitele. Měření výkonnosti procesů se ukázalo výhodnější, když se postupuje více odděleními, tím dojde k zaměření pozornosti na dílčí procesy a efektivnost provádění. U měření interních procesů jsou důležité 3 kritéria a to měření nákladů, řízení kvality procesů a doba cyklu. Pro měření nákladů se používá metoda Activity-Based Cost Management (ABC/M), která přiřazuje náklady správným nákladovým objektům. Řízení kvality působí na spokojenost zákazníka, může uspořit suroviny, sníží počet zmetků atd. Dobou cyklu se rozumí doba od přijetí objednávky po přijetí dodávky zákazníkem. Má vliv na spokojenost zákazníka a výši pracovního kapitálu.

2.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Tato perspektiva slouží k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. Perspektiva vychází ze tří základních zdrojů, kterými jsou: lidé, systémy a podnikové procedury. Finanční a zákaznická perspektiva i perspektiva interních procesů většinou najde velké rozdíly mezi současnými schopnostmi lidí, systémů a procedur a tím, co je potřeba vyžadovat, aby se zvýšila výkonnost. K tomu aby odstranil tyto problémy, jsou vymezeny cíle právě v této perspektivě. Měřítka založená na schopnostech zaměstnanců vychází podobně jako

v zákaznické perspektivě ze spokojenosti, loajalítě, výcviku a dovednosti zaměstnanců. Schopnosti informačních systémů lze měřit brzkou dostupností správné informace o zákazníkovi nebo interních procesech zaměstnancům i na nižších stupních řízení. Podnikové procedury mohou zjišťovat spojení motivačních faktorů zaměstnanců s faktory úspěchu celé firmy, míry zlepšení v nejdůležitějších interních procesech a procesech vztahujících se k zákazníkovi. (Kaplan, Norton, 2007, s. 35)

2.3 Implementace Balanced Scorecard

Pro zdárnou implementaci konceptu do systému řízení podniku je dobré použít strategické mapy pomocí níž je v jednotlivých perspektivách vybrána měřítka, jejich plánované hodnoty a faktory, které hodnoty takto nastavených měřítek ovlivňují. Zavedení BSC tedy převádí vytyčenou podnikovou strategii do ukazatelů, které jsou pro její realizaci důležité a které umožní sdílení podnikové strategie vertikálním i horizontálním směrem v uspořádání společnosti. Dále určuje pravidla, kanály a způsoby interní komunikace ve firmě a obousměrného toku informací. V rámci zavádění je nutné, aby se definoval záměr zavedení, co by integrace měla přinést a co to bude pro firmu znamenat.

Při implementaci jsou využívány i podpůrné nástroje, které hlavně pomáhají strategii k úspěchu a dále vedou k celkovému zlepšení informací pro podporu rozhodování na všech úrovních řízení i plánování. Pokud se očekává, že dojde postupem času ke změnám strategie, musí být koncept sestaven flexibilně, aby bylo možné provádět radikální zásahy. Do budování celého systému by měli být zapojeni relevantní pracovníci, protože jen tak může proběhnout úspěšně proniknutí strategie do dalších úrovní řízení. (Myšková, 2007, s. 4-5)

2.3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Vedení firmy by mělo podle Bartoše (2006, s. 27) vybrat vedoucího projektového týmu, a protože vedení by mělo být do zavádění plně zapojeno, je vhodné, aby byl vedoucím právě někdo z vedení. Tento vedoucí by měl mít zejména komplexní přehled o podniku, kladný vztah ke změnám a neformální autoritu. Do týmu jsou zařazeni členové vrcholového vedení a podle potřeb interní a externí konzultanti.

2.3.2 Objasnění strategie

Formulování strategie jsou myšleny instrukce shora pro vedení provozních divizí. V průběhu tohoto procesu se může vrcholový management rozhodnout, zda zahájí vývoj BSC propojeného s novým dlouhodobým plánem nebo může meziročně strategii aktualizovat (Kaplan, Norton, 2007, s. 239). Podle Vysušila (2004, s. 84) je nutné provést podrobnou analýzu odbytu výrobků, konkurence, trhu, dodavatelů a zákazníků. Kromě těchto základních a důležitých nejjednodušších analýz může každá firma potřebovat ještě další vyjasnění např. v oblasti designu nebo zainteresovanosti zaměstnanců.

Jak píše Zelený (2008, s. 68-74) ve svém článku, strategie není o prohlášeních, ale o činech. Všechna prohlášení jsou pouze informativní a musí být převedeny do akcí. Firemní strategie je tedy způsob řízení celé společnosti s účelem vytvoření souvislého vzorce jednání. Všechny firmy něco dělají, a tedy již mají strategii vytvořenou, ne vždy je ale strategie účinná. Správný strategický proces by měl vypadat následovně:

1. Vytvoření podrobné mapy klíčových podnikových aktivit – účelem je zjistit co společnost dělá a odhalení její skutečné strategie zakotvené v akci
2. Analýza činnosti a zhodnocení jejich výkonnosti s konkurencí, průmyslovými standardy nebo ambicemi – zde je vhodné provést benchmarking, aby firma věděla, jak jsou na tom konkurenti a jak se tedy od nich odlišit
3. Vytvoření mapy hodnotových křivek – odlišují činnost firmy od činnosti konkurence, rozlišení je klíčem k účinné konkurenceschopnosti a strategii
4. Identifikace činností, které mají být změněny, vypuštěny nebo přidány – příležitosti nám odhalili hodnotové křivky a zde je možná diferenciacce, není potřeba změnit vše, to není ani žádoucí, protože dojde k selhání
5. Formování strategie – až bude změněný akční prostor spolu s mapou aktivit, bude spolehlivě funkční a lze pro účely komunikace vypracovat poslání a vizi

2.3.3 Tvorba Balanced Scorecard

První podnikový BSC může být vyvinut pomocí systematického procesu, který vytváří konsensus a vysvětluje způsob, jak převést poslání a strategii strategických podnikatelských jednotek (SBU - Strategy Business Unit) do provozních cílů a měřítek. Projekt vyžaduje vedoucího, který tento proces vytyčí a získá informace pro sestavení BSC, který by měl představovat kolektivní „moudrost“ a úsilí týmu vrcholových manažerů SBU. Do pro-

jektu musí být zapojen celý tým, aby měl šanci na úspěch, a musí ho aktivně podporovat a spolupracovat na něm vrcholový manažeři, jinak nemůže být zahájen. Bez podpory od vedení nemůže uspět. (Kaplan, Norton, 2007, s. 248)

2.3.4 Postup při procesu rozšíření

Rozšíření může proběhnout shora dolů nebo naopak zdola nahoru. Rozšíření probíhá pomocí pracovních seminářů. Workshopy mají být alespoň čtyři. Zavádění je nutné zajistit i organizačně – zřídit řídicí výbor a týmy pro výzkum a vývoj, pro výrobu, odbyt, marketing a personalistiku. Poté následuje soustava školení pro různé stupně zaměstnanců:

- školení expertů – řídí projekt zavádění BSC
- školení středních manažerů – vystupují v roli účastníků projektu
- školení ostatních zaměstnanců – jsou aktivními realizátory

Jakmile se projekt zavádění (roll-out) spustí, musí se rozšiřovat horizontálně i vertikálně a musí být dobře a detailně rozpracován. (Vysušil, 2004, s. 93-94)

2.3.5 Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard a propojení s manažerským řízením umožňuje organizaci pružně se přizpůsobovat strategii. Pro funkční propojení je důležité zajistit:

- controlling sledující plnění strategických činností navržených v BSC
- zapojit BSC do strategického a operativního plánování za účelem rozpracování strategických akcí do krátkodobých plánů a rozpočtů
- spojení s reportingem s plánem hodnotit plnění cílů
- propojení se systémem řízení lidských zdrojů

Po skončení této fáze je BSC konceptem řízení a není jenom obyčejným nástrojem měření výkonnosti. Při dlouhodobém používání konceptu by mělo dojít k celkové pozitivní změně řízení. (Horváth& Partner, 2002, s. 57-67)

2.3.6 Časový rámec implementace Balanced Scorecard

Obvykle trvá projekt BSC 16 týdnů. Výhodou rozvržení na tuto dobu je ten, že manažeři mají dostatek času mezi setkáními přemýšlet o struktuře BSC, strategii a informačním systému, o manažerských procesech, které jsou nejdůležitější, protože mu dají význam. Na

počátku projektu je nejvíce zaměstnán architekt, ve druhé polovině rozvrhu vývoj přebírá klient, vrcholový management a architekt je pouze v pozici pomocníka. Čím větší odpovědnost mají vrcholoví manažeři, tím větší je pravděpodobnost, že projekt bude mít úspěch v řízení. V této době není zahrnuta a předpokládá se, že strategické obchodní jednotky již mají vymezenou strategii a prozkoumaný trh a zákazníky, podle které je určena segmentace trhu a hodnotové výhody. Pokud to tak není, tato doba se musí k rozvrhu připočítat.

Při vytvoření rozvrhu projektu by již měl být jasný způsob převedení strategie do určitých cílů a měřítek ve čtyřech perspektivách. Vrcholový manažeři i manažeři střední úrovně by měli souhlasit s plánem implementace a měli by pochopit procesy, které je potřeba měnit podle výsledků měření BSC. (Kaplan, Norton, 2007. s. 260)

2.4 Výhody a omezení konceptu **Balanced Scorecard**

Výhod tohoto konceptu je hned několik. Tento koncept uplatňuje úplný a sjednocený přístup, který pomáhá při zavádění a realizaci strategie především u organizací, které jsou ve zpracování strategie méně zkušené nebo na to nemají čas. BSC pomáhá hledat správné strategické cíle určováním příčin a následků. Také dává komplexní pohled, protože měří i nefinanční oblasti a díky provázanosti systému měřítek pomáhá propojit operativní a strategický informační systém, čímž pomáhá překonat obvyklou mezeru mezi operativou a strategií. Poslední výhodou je, že podporuje řízení na základě faktů. (Kostelka, 2009)

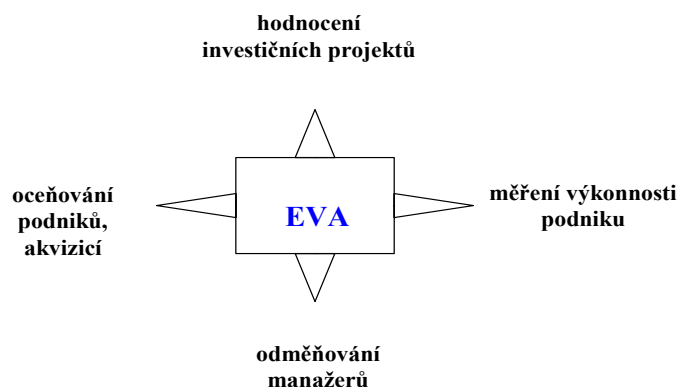
Podle Vysušila (2004, s. 70-71) jsou omezení špatně definována přesná měřítka výkonnosti, nevyváženost a chybějící měřítka a také špatné propojení diagnostických a strategických měřítek. V BSC nejsou měřítka jednotně definována, ale musí se najít, ikdyž je to v některých perspektivách obtížné, proto se používá např. jedna až dvoustránková zpráva vypracovaná klíčovými manažery. Měřítka musí být správně vyvážená, aby se nepoužívala jen spousta např. finančních, ale aby byla zastoupena i nefinanční. Chybějícími měřítky se zde myslí konkrétní měřítka kvalifikace zaměstnanců, dostupnost strategických pravomocí a zodpovědnosti nebo kvality informací či účinnosti motivačního systému. Klíčová skupina měřítek prozatím značně zaostává za ostatními součástmi BSC. Dále je nutné rozklíčovat měřítka diagnostická a strategická. Zatímco strategická definují strategii pro dosažení konkurenční výjimečnosti, diagnostická monitorují, zda je podnik pod kontrolou a mají značit výskyt neobvyklých událostí vyžadujících okamžitou pozornost.

3 EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA

Spousta lidí se myslí, že je to pouze měřítko výkonu, ale je to mnohem víc. Používá se pro všechny pohledy řízení podnikové výkonnosti a jako technika pro zlepšení procesu plánování a rámec pro cenová rozhodnutí, měření investic a vytváření strategií. Je základem bonusových plánů, díky nimž se manažeři a zaměstnanci mění na nabité, informované a poučené majitele či operátory. Je to skvělá cesta pro vedoucí tým k důvěryhodné komunikaci věrného vytváření hodnoty pro své investory. Začíná se s ní s jako měřítkem výkonnosti, protože je to lepší způsob jak odhadnout skutečný ekonomický zisk vydělaný podnikem. (Stewart, 2013, s. 1)

3.1 EVA jako systém řízení podniku

Největší výhodou konceptu EVA (Economic Value Added) je, že manažeři se můžou chovat a jednat jako vlastníci a podporuje provozní, finanční i investiční rozhodování. Podniky používají k vyjádření svých cílů velké množství ukazatelů, což je dost často problém. Strategické plány se zaměřují na maximalizaci obrátu a tržního podílu. Investiční rozhodování je založeno na čisté současné hodnotě nebo vnitřním výnosovém procentu a ohodnocení manažerů se odvíjí od dosaženého zisku či tržeb. Výrobky a výrobkové řady jsou posuzovány na základě jejich rentability nebo příspěvku k růstu celkového zisku. Tyto někdy i rozporuplné cíle a ukazatele zapříčiní často nesprávné plánování a rozhodování. Proto je zde ekonomická přidaná hodnota jako jediný ukazatel, který se snaží vylepšit ve veškerých činnostech – plánování, rozhodování atd. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 53)



Obrázek 2 EVA jako systém řízení podniku (zdroj: Pavelková, Knápková, 2005, s. 53)

3.2 EVA jako měřítko výkonnosti podniku

Nepostradatelnost tohoto měřítka je v jeho schopnosti srozumitelně a jednoznačně ohodnotit ekonomickou výkonnost podniku. Od tradičních metod se tento ukazatel odlišuje ekonomických ziskem, který počítá se všemi náklady na vynaložený kapitál a náklady na vlastní i cizí. (analyzjaproved.cz) Podle Pavelkové a Knápkové (2012, s. 56) se liší od jiných měřítek tím, že zahrnuje i alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu, zahrnuje pouze výnosy a náklady souvisejícími s hlavní, běžnou a podnikatelskou činností, při výpočtu používá pouze kapitál vázaný v aktivech využívaných v podnikatelské činnosti a nepotřebuje srovnávací standard k vyhodnocení výsledku.

3.3 Využití EVA pro odměňování

Cílem zaměstnance je maximalizovat hodnotu pro sebe samého a pro zaměstnavatele, tedy vlastníka je cílem maximalizace tržní hodnoty podniku. Je důležité sladit jejich cíle a cestou může být právě, když manažer má prospěch ze zvyšování hodnoty pro vlastníky. Proto se využívají bonusové systémy, kdy se vychází z toho, že manažerům jsou vypláceny bonusy, pokud dojde ke zvýšení EVA. Bonusový systém se může odvíjet od absolutní hodnoty, změny hodnoty a očekávané změny EVA. Bonus se může vyplácet fixně, procentně nebo kombinací. Konkrétní bonusový systém by měl být nastaven přesně na daný podnik v určité situaci, protože špatně nastavený systém může odporovat strategickým cílům. Při používání konceptu EVA není nezbytné, aby byla EVA jediným měřítkem pro tvorbu bonusového systému, ale aby systém fungoval, měl by být prioritním měřítkem. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 76-83)

3.4 Zhodnocení konceptu EVA

Koncept EVA je moderním měřítkem výkonnosti podniku, ale nejen tím, proto je tak oblíbený. Je to nástroj k měření a řízení výkonnosti podniku, odměňování zaměstnanců, ocenění podniku nebo hodnocení investic. Ekonomická přidaná hodnota je podobná čisté současné hodnotě, kdy manažeri přijímají jen ty investice, kde je čistá současná hodnota kladná, což se ztotožňuje s konceptem. Mezi další výhody se řadí propojitelnost strategického a operativního řízení. Výsledek měřítka je snadno interpretovatelný a nemusí se srovnávat s jinými hodnotami. Ač se zdá, že tento koncept je dokonalý, přece jen jisté nevýhody má.

Hlavní nevýhodou je, že ukazatel je příliš složitý na úpravy a výpočet. Kritizováno je i to, že ukazatel není očištěn o inflaci. (Pavelková, Knápková, 2012, s. 78-79)

4 PROPOJENÍ KONCEPTŮ BSC A EVA

I přesto, že se oba koncepty zaměřují na zvyšování výkonnosti firem, jsou zde problémy s integrací. EVA je ukazatel měření finanční výkonnosti vycházející ze silné závislosti s tržní výkonností. BSC spočívá ve vhodném výběru finančních i nefinančních ukazatelů. BSC vypovídá o firemní strategii a stejně jako ukazatel EVA je účel metody vysvětlit model příčina/důsledek, který naprosto zaměřuje kritéria na přínos hodnoty pro vlastníky. Samotný ukazatel EVA zaměstnanci špatně chápou a jen složitě lze názorně vyjádřit, jak je EVA spojena s jejich každodenní prací. Ukazatel je pro zaměstnance obtížný, proto je považován zejména za nástroj řízení sloužící k zabezpečení zájmů vlastníků. Metodika BSC je rozdílná jasnou spojitostí s výrobními procesy a její strukturovatelností umožňuje přímo oslovit jakoukoliv zaměstnaneckou úroveň. Tady se nachází možnost uplatnění ukazatele EVA jako klíčového ukazatele finanční perspektivy systému BSC, poskytující finanční podporu pro ukazatele ve zbylých perspektivách systému. Až se EVA vloží do metodiky BSC, začnou ji chápat i zaměstnanci ve vztahu k nefinančním ukazatelům a bude jim srozumitelná. (Fotr, et al., 2017, s. 200) Kombinování metody BSC a ukazatele EVA je docela přímočaré. V případě nákladů může být viděna jasná konvergence mezi přístupy BSC a EVA. U výnosů jsou všechny podněty vkládány přes BSC analýzu a to i přes jasnou spojitost výnosů a nákladů při tvorbě hospodářského výsledku. EVA svou matematickou precizností jednoznačně určuje dlouhodobé strategické cíle, ale BSC se používá při rozpracování strategie. Obě metody se můžou dobře doplňovat. (Šulák, Vacík, 2003, s. 118)

5 ZÁVĚREČNÉ SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Výkonnost podniku může být posuzována z různých pohledů, podle toho, který uživatel ji posuzuje. Aby firma byla úspěšná, je nutné kromě finanční analýzy využívat i další měřítka, které nevychází z účetních údajů. Přístupy k měření jsou rozděleny do dvou skupin ukazatelů, a to tradiční a moderní. Tradiční se zaměřují především na maximalizaci zisku a odborníky jsou kritizovány především z důvodu, že neberou v potaz inflaci, riziko, náklady obětované příležitosti nebo časovou hodnotu peněz. Moderní měřítka byla vyvinuta, aby se odstranily nedostatky tradičních ukazatelů, ale i ty mají bohužel nedostatky, ať už složitost výpočtu, nemožnost provázanosti se systémem odměňování nebo např. nerozlišování přínosů manažery.

Aby se výkonnost dala řídit a měřit vyvinuli američtí konzultanti Robert S. Kaplan a David P. Norton systém Balanced Scorecard, které je věnována druhá kapitola. V tomto konceptu jsou finanční a nefinanční měřítka poskládána tak, aby byly vyvážené a vznikla ucelená soustava měřítek propojena se strategií a cíly. Strategie a cíle jsou rozloženy do čtyř perspektiv, které si podnik může vybrat sám, ale mezi nejpoužívanější patří: finanční, zákaznická, interních procesů a perspektiva učení se a růstu. Pro implementaci BSC je dobré použít strategické mapy. Implementace zahrnuje 5 kroků: vytvoří se organizační předpoklady, vyjasní se strategie a poté může dojít k samotné tvorbě konceptu, vymezí se postup při procesu rozšiřování a posledním krokem je zajištění kontinuálního nasazení. Obvykle projekt vyžaduje 16 týdnů. Tento koncept poskytuje sjednocený a komplexní pohled a díky provázanosti měřítek propojuje operativní cíle se strategickými. Ač se zdá být koncept výhodným má i jistá úskalí. To představuje špatná volba či nevyváženost měřítek. Měřítka nejsou přesně definována a firma si je volí sama.

Ekonomická přidaná hodnota je nejenom měřítko výkonnosti, ale také je používáno pro řízení výkonnosti a zlepšení plánování, cenová rozhodnutí, měření investic a vytváření strategií. Ostatní měřítka mají jistá omezení v tom, čeho chce podnik dosahovat. EVA může stát na vrcholu a všichni se zaměřují na to, aby bylo dosaženo co nejlepšího výsledku. Výsledek měřítka je srozumitelný, lehce interpretovatelný a nemusí se srovnávat s žádnou doporučenou hodnotou. Vhodné je provázat tento koncept i s odměňováním zaměstnanců, kde se spojí s bonusovým systémem při určitém zvýšení hodnoty EVA.

EVA lze vložit do Balanced Scorecard, tak, že se nastaví jako vrcholový ukazatel ve finanční perspektivě. Metody se vzájemně doplňují. EVA se používá pro plánování dlouhodobých strategických cílů a BSC strategie rozpracovává.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V této části diplomové práce bude představena společnost, do které se bude implementovat koncept Balanced Scorecard. V práci bude používána vybraná společnost, protože jméno si firma nepřála zveřejnit. Jedná se o společnost s ručením omezeným se sídlem ve Veselí nad Moravou, ale působí po celé Moravě. V současné době má 11 poboček. Její historie sahá až do roku 1995, kdy vznikla ze zanikající společnosti a v současné době má dva společníky. Hlavním předmětem podnikání je provozování pneuservisu a nákup zboží za účelem dalšího prodeje a prodej.

6.1 Základní informace o společnosti

Právní forma:	společnost s ručením omezeným
Datum vzniku:	1. 8. 1995
Základní kapitál:	250 000 Kč
Předmět činnosti:	<ul style="list-style-type: none">- podniky, zajišťující ostrahu majetku a osob- zpracování gumárenských směsí-opravy motorových vozidel-opravy karoserií-služby v oblasti skladování a manipulace se zbožím-silniční motorová doprava-koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej-provozování pneuservisu-zprostředkovatelská a obstaratelská činnost - vyjma činností vymezených zvláštními předpisy
Počet společníků:	2
Počet zaměstnanců:	75-80

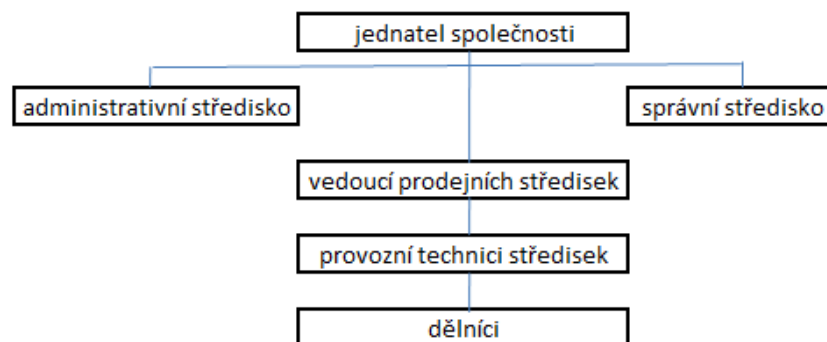
6.2 Předmět podnikání

Firma se zabývá velkoobchodem a maloobchodem pneumatik, pneuservisní a autoservisní činností, poskytováním logistických služeb a skladováním a dopravou zboží. Patří mezi

tradiční prodejce pneumatik značek Continental, Michelin, Goodyear, Dunlop, Nokian, Hankook a dalších. Servis nabízí pro osobní, off-road, dodávkové, nákladní a zemědělské vozy. Díky široké nabídce služeb má široké uplatnění pro zákazníky, které staví do popředí a snaží se stále rozšiřovat portfolio zákazníků. Toto vede ke zdokonalování obchodních dovedností a zkvalitňování úrovně komunikace se zákazníky.

6.3 Organizační struktura

V čele organizační struktury stojí jednatel společnosti, který je zároveň jedním z vlastníků. Společnost zaměstnává kvalifikované zaměstnance a klade důraz na jejich další vzdělávání a trendy v dané oblasti, ale vlivem nepřízně trhu jim stále chybí lidi zejména na nižších úrovních. V poskytování služeb jim jde především o spokojeného zákazníka, který se bude rád vracet.



Obrázek 3 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování)

6.4 Analýza vnějšího prostředí

6.4.1 Odvětví

Podle klasifikace CZ – NACE je podnik pro svou převažující činnost zařazen do sekce G – Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel a to konkrétně do skupiny 4520 – opravy a údržba motorových vozidel, kromě motocyklů.

Odvětví velkoobchodu, maloobchodu a oprav motorových vozidel tvoří 3 skupiny odpovídající mezinárodní klasifikaci na druhé úrovni členění. Největší je skupina NACE 47 - maloobchod, kromě motorových vozidel, kde je cca 63 % zaměstnaných ve skupině, druhou je skupina NACE 46 – velkoobchod, kromě motorových vozidel a poslední je NACE 45 – velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel. V podrobnějším členění spadá do

tohoto odvětví 107 různých pododvětví. Z pohledu celkové přidané hodnoty ekonomiky je druhým největším odvětvím s 11,3 %. (Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel, 2020)

6.4.2 Trh

Český trh v oblasti prodeje a servisu pneumatik je vysoce konkurenční. V roce 2018 zaznamenal příznivý vývoj s růstem všech ukazatelů. Asi 2/3 tvoří na zaměstnanosti i na tržbách podniky pod zahraniční kontrolou. Podniky pod domácí kontrolou měly rychlejší růst tržeb, aktiv a také zaměstnanosti. Podniky pod zahraniční kontrolou dosáhly lepších výsledků v růstu produktivity práce a celkově byl meziroční růst produktivity práce v obchodě ve službách druhý nejvyšší. Ekonomický zisk v roce 2018 měl ve srovnání s rokem 2017 dost příznivý vývoj, ale hodnota EVA nepřekročila nulu. (MPO, 2018)

6.4.3 PEST analýza

Název této analýzy je odvozen od prvních písmen faktorů, které řeší, tedy politických, ekonomických, sociálních a technologických. Zkoumá se zde makrookolí podniku a její vazby. Používá se nejčastěji ve strategických rozhodnutích, nebo když se plánuje velký projekt. Dalšími důvody mohou být akvizice, investice do podniku či uzavření strategické aliance. Tato analýza se nedělá příliš často jako např. SWOT analýza. (BusinessVize.cz, 2010)

Politické faktory

Společnost provozuje svou činnost především na území ČR. V ČR je prezidentem od roku 2018 Miloš Zeman a vládní koalici tvoří strana ANO 2011 a ČSSD od června 2018. Nejbližší volby jsou na podzim roku 2020, kdy se volí do senátu a také proběhnou volby do krajských zastupitelstev. Další rok proběhnou volby do poslanecké sněmovny.

Od roku 2020 byly zavedeny e-neschopenky, takže všechny náležitosti si zaměstnavatel může stahovat ze systému a zaměstnanec již nemusí neschopenku nosit v papírové podobě. Další změnou je zvednutí minimální mzdy na 14 600 Kč, takže nově je nejnižší hodinová mzda 87,30 Kč. V roce 2020 měly proběhnout poslední 2 vlny elektronické evidence tržeb (EET), ale kvůli pandemii koronaviru byl tento proces zastaven. (Aktuálně.cz, 2020)

Protože Česká republika patří do Evropské unie, je nutné sledovat dění i tam, protože mezinárodní prostředí ovlivňuje i nás. Jednou z důležitých událostí se stal brexit, tedy odchod

Velké Británie z EU, který se řešil od roku 2016 a nastal až 31. ledna 2020. Jak velký dopad to bude mít na ekonomiku v Evropě a potažmo také v Česku není úplně jasné a teprve se to projeví. Nyní běží 11-měsíční přechodové období. Dle analýzy Deloitte nejsou ztráty určitě zanedbatelné. Nejvíce by měl změnu pocítit zpracovatelský a automobilový průmysl. (Brexit, 2019) Mezi další problémy se řadí migrační krize, která vypukla v roce 2015 a 2016 a pokračuje v menších vlnách. U hranice mezi Tureckem a Řeckem se hromadí desetitisíce lidí s cílem vstoupit do EU. (Euractiv.cz, 2020)

Ekonomické faktory

V roce 2020 došlo ke změnám v oblasti daní. Bude možné vyřizovat daně on-line pomocí služby Moje daně. Rozšířením funkcí daňové informační schránky bude možné podávat již předvyplněná daňová přiznání, zjistit stav osobních daňových účtů a další vybrané informace shromažďované ve spisu. Dále by měla v roce 2020 nabýt účinnosti novela č. 90/2012 Sb. o obchodních společnostech a družstvech, v které se zpřesňují nejasnosti, zjednodušuje se správa společností a potlačí zbytečnou administrativu. Podstatnou změnou je nový způsob rozdělení zisku či jiného vlastního zdroje společnosti kdykoliv v průběhu účetního roku a to i opakovaně. Toto rozdělení však musí proběhnout do konce účetního období následujícího po období, za který byla účetní závěrka vypracována a projednána a na jehož základě se rozděluje. (Roklen24.cz, 2020)

Ekonomika je od roku 2014 na vzestupu. Hrubý domácí produkt v ČR vzrostl v roce 2018 o 3%. Výrazný růst hrubé přidané hodnoty zaznamenalo odvětví průmyslu a skupina obchodu, dopravy, skladování, ubytování a stravování. Nezaměstnanost činila 2,2 % a průměrná míra inflace dosáhla 2,1 %, což je o 0,4 procentního bodu méně než v roce 2017. (European Commission, 2019)

Podle nejnovějších dat Českého statistického úřadu vzrostl v Jihomoravském kraji regionální HDP za rok 2018 o 8,3 %. Průměrná hrubá mzda v roce 2019 byla 32 111 Kč. Míra nezaměstnanosti dosáhla 1,9 %. (ČSÚ, 2018)

Na obrázku č. 4 jsou hlavní makroekonomické indikátory od roku 2016 s predikcí do roku 2021, které vypočítalo Ministerstvo financí. V dubnu roku 2020 museli predikce upravit, kvůli pandemii COVID-19. Na obrázku lze vidět, jak vypadala predikce hodnot před vypuknutím pandemie a po vypuknutí. Za propad může uzavření provozů téměř ve všech odvětvích. HDP zaznamenal největší propad v historii samostatné České republiky. Ten byl způsoben zejména velkým poklesem zahraniční poptávky, nižší spotřebou domácností

a nižšími investicemi. Ekonomové se shodli na tom, že ve 2. čtvrtletí se zřejmě jedná o největší propad české ekonomiky. Například automobilový průmysl (jeden z tahounů české ekonomiky) vyrobil mezitím o polovinu aut méně. Některé služby (zejména v oblasti cestovního ruchu, pohostinství nebo ubytování) se na dva měsíce propadly na nulu. (Česká ekonomika se propadla nejvíc v historii. Mohlo být ještě mnohem hůř, říkají analytici, © 1996-2020)

		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2019	2020	2021
		Aktuální predikce					Minulá predikce			
Nominální hrubý domácí produkt	<i>mld. Kč, b.c.</i>	4 768	5 047	5 324	5 653	5 530	5 781	5 652	5 913	6 168
	<i>růst v %, b.c.</i>	3,7	5,9	5,5	6,2	-2,2	4,5	6,2	4,6	4,3
Reálný hrubý domácí produkt	<i>růst v %, s.c.</i>	2,5	4,4	2,8	2,6	-5,6	3,1	2,5	2,0	2,2
Spotřeba domácností	<i>růst v %, s.c.</i>	3,6	4,3	3,2	3,0	-1,5	0,8	2,9	2,4	2,2
Spotřeba vládních institucí	<i>růst v %, s.c.</i>	2,7	1,3	3,4	2,6	2,6	2,0	3,0	1,9	1,9
Tvorba hrubého fixního kapitálu	<i>růst v %, s.c.</i>	-3,1	3,7	7,6	2,8	-13,6	3,2	1,0	0,9	2,0
Příspěvek čistých vývozu k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	1,4	1,1	-0,8	-0,3	-1,2	0,7	0,1	0,2	0,3
Příspěvek změny zásob k růstu HDP	<i>p.b., s.c.</i>	-0,4	0,1	-0,4	0,2	-0,8	0,8	0,1	0,0	0,0
Deflátor HDP	<i>růst v %</i>	1,3	1,4	2,6	3,5	3,7	1,4	3,6	2,6	2,1
Míra inflace spotřebitelských cen	<i>průměr v %</i>	0,7	2,5	2,1	2,8	3,2	1,6	2,8	2,8	2,2
Zaměstnanost (VŠPS)	<i>růst v %</i>	1,9	1,6	1,4	0,2	-1,2	0,2	0,2	-0,1	0,0
Míra nezaměstnanosti (VŠPS)	<i>průměr v %</i>	4,0	2,9	2,2	2,0	3,3	3,5	2,0	2,2	2,4
Objem mezd a platů (dom. koncept)	<i>růst v %, b.c.</i>	5,7	8,3	9,5	7,1	2,6	0,8	7,2	6,1	5,2
Saldo běžného účtu	<i>% HDP</i>	1,6	1,7	0,4	-0,4	0,2	0,3	0,3	0,6	0,7
Saldo sektoru vládních institucí	<i>% HDP</i>	0,7	1,5	0,9	0,3	-4,1		0,3	0,0	
Předpoklady:										
Měnový kurz CZK/EUR		27,0	26,3	25,6	25,7	26,5	26,2	25,7	25,4	25,1
Dlouhodobé úrokové sazby	<i>% p.a.</i>	0,4	1,0	2,0	1,5	1,5	1,5	1,5	1,4	1,4
Ropa Brent	<i>USD/barel</i>	44	54	71	64	38	40	64	64	59
HDP eurozóny	<i>růst v %, s.c.</i>	1,9	2,7	1,9	1,2	-5,7	2,9	1,2	1,0	1,4

Obrázek 4 Hlavní makroekonomické indikátory (zdroj:mfcr.cz)

Podle posledního rozhodnutí Bankovní rady České národní banky z 6. 8. 2020 ponechala dvoutýdenní repo sazbu na 0,25 %. Lombardní sazba zůstala na 1 % a diskontní sazba na 0,05 %. Tyto sazby měnila naposledy 7. 5. 2020, kdy je snižovala. Cílem snižování je podpora ekonomiky, vzdálení se od nulové hranice úrokových sazeb a hlavně bezprostřední negativní dopady pandemie COVID-19 do ekonomiky. Míra inflace v červenci 2020 byla 3,4 %, tedy nad horní hranici tolerančního pásma cíle ČNB. Svižný růst cen přičítají snaze firem kompenzovat si výpadek příjmů, kdy byla administrativně uzavřená ekonomika a s tím spojený růst nákladů. Také se domnívají, že do jisté míry hodnota inflace stále odráží přehřátí ekonomiky ještě před koronavirovou pandemií. (ČNB, 2020)

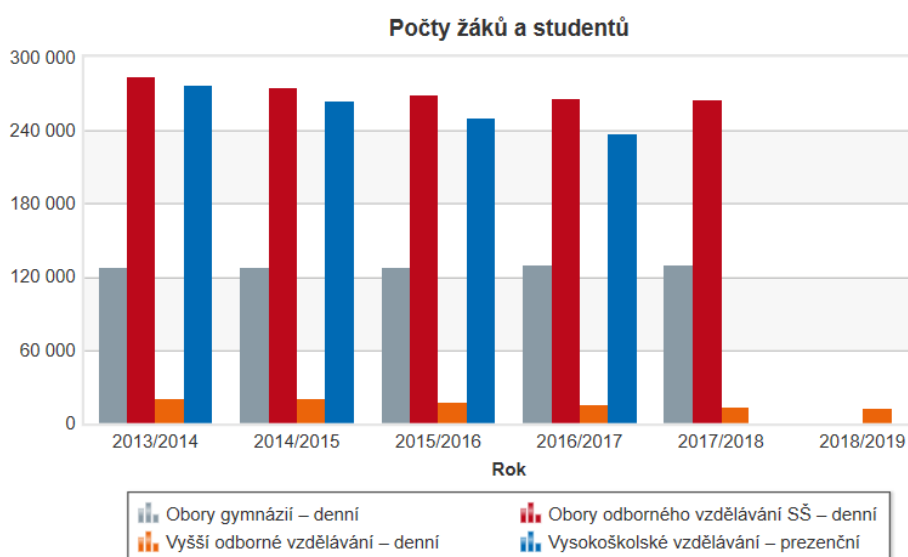
Sociální faktory

Česká republika měla k 31. 3. 2020 podle českého statistického úřadu 10 694 364 obyvatel, počet obyvatel se každoročně od roku 2013 zvedá. I přesto, že Českou republiku sužuje pandemie koronaviru COVID-19 ztráty na životech jsou zanedbatelné. Světem vládne pa-

nika, kdy lidé vykupují potraviny v obchodech. Uzavírají se školy, školky, hranice a zakažují se akce, kde je více jak 30 lidí. Dopady prozatím nelze vyčíslit, ale určitě budou negativní. Odhaduje se pokles HDP v desetinách procent, přičemž záleží, jak dlouho bude pandemie trvat. Míra nezaměstnanosti v květnu 2020 byla 3,6 % a předpokládá se, že se bude zvyšovat. Průměrný věk obyvatelstva k 31. 12. 2019 byl 42,5 let.

Co se týče Jihomoravského kraje, ten má k 31. 12. 2019 1 191 989 obyvatel. Oproti roku 2018 to byl nárůst o 0,4 % (Obyvatelstvo, 2020). Míra nezaměstnanosti v tomto kraji je v červenci 2020 4,2 %. (Nejnovější údaje: Jihomoravský kraj, 2020)

Vzdělání v ČR je téměř neměnné jak můžeme vidět na obrázku. Pozvolna ubývá vysokoškolsky vzdělaných lidí v prezenčním studiu, důvodem snižování je zejména klesající demografická křivka. Nejmenší zájem je o vyšší odborná vzdělání, naopak nejvyšší o obory odborného vzdělání středních škol.



Obrázek 5 Přehled vzdělání (zdroj:cszo.cz)

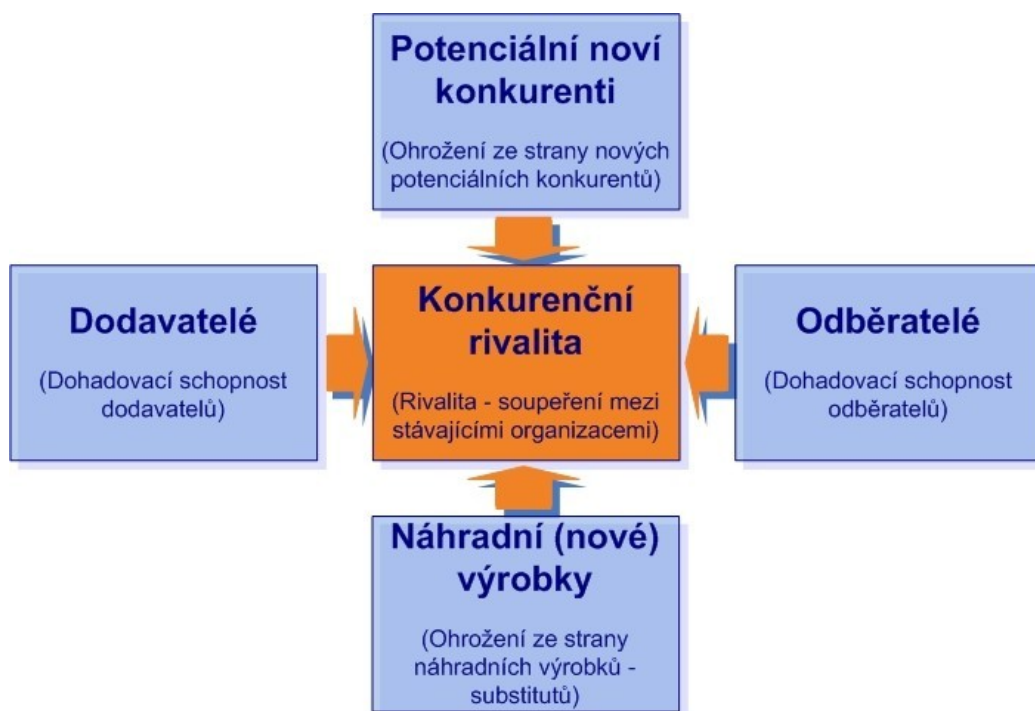
Technologické faktory

Z důvodu špatného spárování současného účetního programu s EET systémem bude firma přecházet na nový, a to nejspíš program Pohoda. Společnost musí dbát na stále aktuální automobilové diagnostické programy, protože automobilový svět se stále posouvá dopředu. Trendem v automobilovém průmyslu v oblasti technologií je konektivita a systémy s autonomním řízením což znamená propojení a ovládání automobilu pomocí smartphonu (Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti, 2020). V případě jejich vozového parku

probíhá výměna postupně dle potřeby a také finančních možností. Spoustu automobilů a strojů pořizují na leasing.

6.4.4 Porterova analýza

Tento model popsal Michael E. Porter a určuje konkurenční tlaky, rivalitu na trhu, která závisí na působení a interakci základních sil (konkurence, dodavatelé, zákazníci a substituty). Výsledek jejich společného vlivu je ziskový potenciál odvětví. Porterův model lze využít pro zanalyzování situace v podnikatelském prostředí. Také je vhodné jej používat pro objevování nových produktů, protože směr a síla zákazníků a dodavatelů by společnost měl rozhýbat k novým strategickým směrům. (vlastnicesta.cz, 2012)



Obrázek 6 Porterův model konkurenčních sil (zdroj:vlastnicesta.cz)

Riziko vstupu nových konkurentů

Konkurentů je v tomto odvětví víc než dost. Důvodem je, že nejsou příliš velké bariéry pro vstup na trh. V živnostenském zákoně spadá pod ohlašovací živnost řemeslnou. Tedy stačí splnění všeobecných podmínek a odborné způsobilosti. Bariérou by mohl být nedostatek kapitálu do začátku na vybavení. A jak už bylo zmíněno, konkurence je dost, proto je i problém přijít na trh s něčím jiným, co by se lišilo od konkurence.

Vyjednávací síla odběratelů-zákazníků

Vyjednávací síla zákazníků zde není moc velká. Ceny jsou pro drobné odběratele pevně nastaveny v ceníku. Pro větší zákazníky, tedy různé firmy, kterým vybraná společnost poskytuje služby, se nabízí skonta od určité částky. Při větších opravách dostávají zákazníci předběžné kalkulace, aby se mohli rozhodnout, zda zůstanou nebo půjdou ke konkurenci. Tady je tedy mezera pro určité vyjednávání, protože konkurenční tlaky jsou velké.

Hrozba substitutů

Substitutů je v tomto odvětví mnoho, ovšem ne každý produkt, který je cenově přijatelnější, je kvalitní. Ovšem kvalita je tady důležitá, protože v určitých případech se může při špatné součástce jednat o život. V tomhle případě musí být firma opravdu odborník ve svém oboru.

Vyjednávací síla dodavatelů

Prostor pro vyjednávání není příliš velký. Možnost vyjednávání společnosti dává odběr většího množství zboží. Při velkých odběrech dostávají množstevní slevy a také můžou o cenách s dodavatelem smlouvat a případně si vybrat jiného. Při menších odběrech musí podnik cenu akceptovat. Dodavatelů je zde víc, ale ceny se až tolik nemění.

Konkurenční rivalita

Jak už bylo zmíněno, konkurentů je v tomto odvětví víc než dost. Firma má několik poboček po celé Moravě a konkurentů je tedy mnoho. Proto je důležité, aby se něčím odlišovali. To může být například sortiment nabízených služeb, kvalita služeb, čekací lhůty, cena atd. Na tento obor má vliv také sezónnost. Ta je na jaro a na podzim, kdy se přezouvá z letních kol na zimní, a v těchto obdobích jsou tržby nejvyšší.

6.4.5 SWOT analýza

Cílem této analýzy je zjistit, do jaké míry jsou současná strategie firmy a její specifická silná a slabá místa důležitá a schopná se vyrovnat se změnami, které nastávají v prostředí. SWOT analýza neřeší jen silné a slabé stránky, ale také příležitosti a hrozby z vnějšího prostředí firmy, a to jak makroprostředí, tak i mikroprostředí. Nevýhodou je, že je příliš statická a také velmi subjektivní. Tato analýza je oblíbená, ale její přínos není nijak podstatný. (Jakubíková, 2008, s. 103-104)

Tabulka 1 SWOT analýza vybrané společnosti (zdroj: vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• dlouhá tradice na trhu• pestrý sortiment služeb• kvalita služeb• stálost zákazníků• dobré dodavatelsko-odběratelské vztahy	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none">• vysoká hodnota výkonové spotřeby• špatný marketing• špatné využití zdrojů
PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none">• rozšíření poskytovaných služeb• získání nových zákazníků• moderní technologie• možnost expanze	HROZBY <ul style="list-style-type: none">• konkurence• odchod zaměstnanců ke konkurenci• odchod významných zákazníků

7 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýza byla provedena za roky 2015-2018, protože novější výkazy prozatím nebyly k dispozici. Byl použit přepočítací koeficient pro vyšší ochranu podniku. Vypočítané výsledky budou také srovnány s odvětvím, do kterého spadá pro lepší interpretovatelnost a přehled. Data pro toto odvětví jsou volně k dispozici na webu ministerstva průmyslu a obchodu (MPO, 2018).

7.1 Absolutní ukazatele

Horizontální a vertikální analýza rozvahy společnosti i odvětví je pro svou velikost dána do přílohy P I. Horizontální a vertikální analýza výkazu zisku a ztráty se nachází v příloze P II.

7.1.1 Aktiva

Celková aktiva v čase měla kromě roku 2018 rostoucí charakter. V roce 2018 klesnul jak dlouhodobý majetek, tak i oběžná aktiva a celkově se firmě moc nedařilo, protože klesly tržby za zboží, které jsou klíčové pro výsledek hospodaření, a také jeden z nájemníků vypověděl nájem, takže se firma dostala do ztráty. Společnost za sledované roky investuje do dlouhodobého majetku, ale ne tolik, protože má klesající charakter. Nehmotný majetek je zastaralý a hmotný je z ½ odepsaný. V roce 2016 vytvářely nový software na objednávání, proto se jim zvýšil nedokončený majetek. Účetní odpisy počítají podle pořizovací ceny a předpokládané doby životnosti majetku. Vzniká jim tedy i odložená daň, protože účetní a daňové odpisy se liší. Oběžná aktiva měla stejný charakter jako celková aktiva. Zásoby jsou za sledované období bez větších výkyvů. U zboží je používána metoda účtování B. Největší výkyv zaznamenaly pohledávky. To byly především pohledávky z obchodních vztahů. Ty měly, ale ve srovnání s odvětvím kromě roku 2016 opačný trend. V roce 2018 došlo k poklesu pohledávek o víc jak 30 %. Část byla uhrazena, takže se zvýšily i peněžní prostředky. K části pohledávek firem, které jsou v insolventi, tvoří opravnou položku ve výši 100 %. Příjmy příštích období se od roku 2017 snižovaly, protože byl vypovězen pronájem prostor.

Co se týče složení aktiv, dominantnější částí je dlouhodobý majetek, který tvoří víc jak 60 % celkových aktiv, to je oproti odvětví velký rozdíl, protože ta váže větší část v oběžném majetku. V dlouhodobém majetku vykazuje firma svoje provozovny a sklady a

také pozemky. Dlouhodobý finanční majetek vůbec nevidují. Zbylou část zabírá zboží, cca 20 %, a pohledávky, hlavně z obchodních vztahů, které se pohybují mezi 7 a 13 %.

V odvětví se nejvíce změn odehrálo v porovnání roku 2016/2015, průmyslu se v roce 2016 nejvíce dařilo, protože se zvýšily i příjmy spotřebitelů, které na to mají významný vliv. Došlo k investicím do dlouhodobého majetku jako v jediném ze sledovaných období. Bilanční suma vzrostla o 18 %. Společnosti se také dařilo, ale ne tak dobře jako odvětví.

7.1.2 Pasiva

Vlastní kapitál zaznamenal rostoucí charakter kromě roku 2018, kdy klesl, podobně tomu bylo i u odvětví. To vyvolal zejména záporný výsledek hospodaření, který podnik v tomto roce dosáhl. Základní kapitál je ve všech letech neměnný. Kapitálové fondy byly vytvořeny dobrovolnými příplatky jednatele, který tyto fondy čerpal v roce 2017 a 2018.

Co se týká dlouhodobých závazků, ty se daří splácet a každoročně klesají. U odvětví kromě roku 2016 také. Závazky mají k úvěrovým institucím, které splácí. Tento úvěr je investiční a mají ho na pořízený dlouhodobý majetek, konkrétně sklady. Odvětví spíše úvěry navyšuje, snižovat se jim vedlo pouze v roce 2018. V rámci ostatních závazků vybraný podnik účtuje závazek ke společníkovi, který zůstává neměnný a jiné závazky, které stouply zejména v roce 2017. Odvětví v rámci závazků vykazuje v roce 2015 a 2018 dluhopisy. Krátkodobé závazky v porovnání podniku s odvětvím se vyvíjeli odlišně, pouze rok 2016 u obou vzrůstaly. V rámci krátkodobých závazků má firma sjednaný revolvingový úvěr, který v roce 2016 splácela, ale v dalších dvou sledovaných letech zůstával stejný. U úvěrů mělo odvětví stejný vývoj, pouze v posledním sledovaném roce částka mírně vzrostla. Závazky z obchodních vztahů vzrostly nejvíce v roce 2016, kdy byl i největší nárůst tržeb. Státní daňové závazky vzrůstají, nejvíce to bylo ve srovnání let 2016/2015 zejména díky nepřímým daním. Výdaje příštích období klesly v roce pouze v roce 2017. Zde společnost vykazuje nájemné reklamního billboardu placené pozadu.

Složení pasiv společnosti a odvětví je opět odlišné. Společnost disponuje více vlastními než cizími zdroji. Ten obsahuje zejména výsledek hospodaření minulých období, protože většinou vytvořený zisk běžného období převádí celý tady. Menší část peněz je vázaných v kapitálových fondech. V rámci vlastních zdrojů má odvětví toto složení podobné, ale navíc ještě soustřeďuje prostředky v základním kapitálu. U cizích zdrojů zaujímají drtivou většinu závazky a to převážně krátkodobé. V krátkodobých i dlouhodobých závazcích po-

krývá největší část úvěr. U odvětví jsou to ostatní závazky a krátkodobé i dlouhodobé jsou okolo 3 % celkových pasiv.

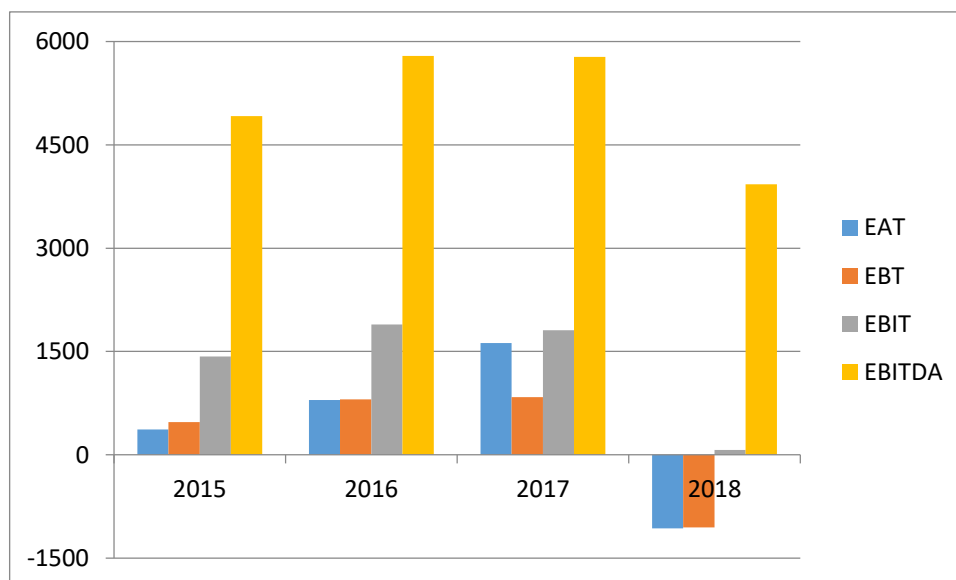
7.1.3 Výkaz zisku a ztráty

Podniku se daří zvyšovat tržby za výrobky i služby, což je určitě pozitivní. Za toto zvyšování může zejména růst cen a zvýšená poptávka po těchto službách. V roce 2017 byl tento růst ale pomalejší než v jiných letech. Tržby z prodeje zboží, ale naopak každoročně klesají od roku 2016. To lze připisovat vysoké konkurenci a přechod právě k nim. Výkonová spotřeba má stejný trend jako tržby z prodeje zboží. V případě nákladů na prodané zboží tohoto snížení dosáhli pomocí nalezení levnějšího dodavatele. Spotřeba materiálu a energie byla v roce 2017 vyšší, protože byl vyšší nárůst cen energie. Také služby zaznamenaly v roce 2018 nárůst o 20 %, kde firma pořídila nové automobily a stroje na leasing a prováděla generální opravy u stojů. Osobní náklady rostly ve všech sledovaných obdobích i přes kolísavý počet zaměstnanců, znamená to tedy, že se zvyšovaly mzdy. Růst mzdových nákladů automaticky vyvolal i zvýšení nákladů na SP a ZP. Odpisy v roce 2016 měly větší nárůst díky mimořádnému odpisu. Dále má firma několik pohledávek po době splatnosti, ke kterým tvoří opravné položky v souladu se zákonem o rezervách. Mezi ostatními finančními výnosy vykazují tržby za materiál a dlouhodobý majetek, který nespotřebovali a nevyužívají, aby neležel „ladem“. Provozní výsledek hospodaření klesl o více jak 75 %, za tento propad může zejména vypovězení nájmu z jedné z jejich budov a zvýšení mzdových nákladů a služeb. Nákladové úroky se v jednotlivých letech měnily i přesto, že úvěry nepřijímali, protože společnost nemá fixní úrokovou míru, ale každoročně se mění. Ostatní finanční výnosy na tom byly podobně, zde jdou převážně kurzové zisky, protože firma prodává zboží do zahraničí. Finanční výsledek každoročně dosahuje záporných výsledků, v roce 2018 je ztráta nejvyšší stejně jako úroky. Odvětví dosáhlo ztráty v této oblasti pouze v roce 2016. Daň z příjmů má vysoké výkyvy. Jedná se o daň odloženou a v roce 2017 je záporná, protože měla společnost daňovou pohledávku. Příznivý vývoj výsledku hospodaření překazil rok 2018, kdy bylo dosaženo ztráty. Odvětví má spíše klesající trend, růst byl dosažen pouze v roce 2016.

Ve vertikální analýze můžeme zjistit, v jakém poměru jsou jednotlivé položky stažené k celkovému obratu. Největší podíl mají tržby z prodeje zboží, které tvoří více jak 70 %. Tržby za výrobky a služby zabírají přes 20 % a tento podíl každoročně dokonce stoupá. Odvětví je na tom obdobně, ovšem tržby za výrobky a služby jsou jen přes 4 %. V nákla-

dech je dominantní podíl ve výkonové spotřebě a osobních nákladech. I tohle je u odvětví stejné, i když podíl osobních nákladů tvoří pouze kolem 3 %. Zbýlý podíl u společnosti patří odpisům a jiným provozním nákladům.

7.2 Analýza pojetí výsledku hospodaření



Graf 1 Pojetí výsledku hospodaření v letech 2015-2018 (vlastní zpracování)

V grafu můžeme vidět značné rozdíly mezi různými ziskovými pojetími. Největší rozdíl je mezi EBIT a EBITDA. Firma má i přes svou povahu podnikání velké množství dlouhodobého majetku, který odepisuje a právě těmito odpisy je zapříčiněn velikost EBITDA. V roce 2018 se společnost dostala do ztráty, hlavními příčinami jak již bylo zmíněno vypovězení nájmu jednoho z nájemníků a růst nákladů v oblasti služeb a mzdových nákladů.

Tabulka 2 Vývoj výsledků hospodaření v letech 2015-2018 (vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Provozní VH	1895	2284	2192	543
Finanční VH	-1418	-1478	-1352	-1595
EBT	477	806	840	-1052
Daň	107	8	-785	14
EAT	371	798	1625	-1066
Nákladové úroky	952	1084	969	1123
EBIT	1429	1890	1809	71
Odpisy	3485	3899	3966	3855
EBITDA	4914	5789	5775	3926

Jak lze vidět v tabulce v roce 2018 výrazně klesl výsledek hospodaření. Finanční výsledek hospodaření ovlivňují zejména nákladové úroky, které se snižovaly a zvyšovaly, to vyvolala pohyblivá úroková míra nastavená u úvěrů. Odpisy do roku 2017 měly stoupající trend, v roce 2018 mírně klesl. Větší nárůst v roce 2016 vyvolal pořízení softwaru, technické zhodnocení budovy a nákup nového automobilu. Stejný vývoj provozního zisku mělo i odvětví.

Tabulka 3 Vývoj výsledků hospodaření odvětví v letech 2015-2018 (vlastní zpracování)

Výsledek hospodaření v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Provozní VH	5 381 829	5 949 020	4 455 143	3 908 372
Finanční VH	145 053	-115 231	422 653	47 972
EBT	5 527 963	5 833 789	4 877 796	3 956 344
Daň	1 089 984	1 172 598	983 306	825 144
EAT	4 437 979	4 661 192	3 894 490	3 131 200
Nákladové úroky	331 767	588 441	299 667	490 150
EBIT	5 859 730	6 422 230	5 177 463	4 446 494

V následující tabulce je uveden výpočet přidané hodnoty, kdy můžeme vidět, že přidaná hodnota stoupá. V případě odvětví hodnota první dva roky stoupá a pak klesá. Přidaná hodnota je závislá zejména na vývoji tržeb za prodej zboží.

Tabulka 4 Výpočet přidané hodnoty v letech 2015-2018 (vlastní zpracování)

v tis. Kč	vybraná společnost				odvětví			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	30384	34809	36678	42758	8 656 925	10 367 511	10 684 628	10 724 669
Tržby za prodej zboží	114338	116945	113747	109503	196 255 449	222 745 599	213 316 359	192 456 095
Výkonová spotřeba	107351	109686	105916	105678	193 302 714	219 919 099	211 215 101	191 187 781
Změna stavu zásob vl. činností	0	0	0	0	-66 989	50 169	-2 421	-23 621
Aktivace	0	0	0	0	-21 969	-120 517	136 005	160 108
Přidaná hodnota	37370	42068	44509	46583	11 698 618	13 264 359	12 652 302	11 856 496

7.3 Rozdílové ukazatele

Tabulka 5 Výpočet čistého pracovního kapitálu v letech 2015-2018 (vl. zprac.)

	vybraná společnost	odvětví
--	--------------------	---------

	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
ČPK	114	2 050	1 945	2 127	16 852 222	21 711 317	24 209 805	23 640 549

Velikost čistého pracovního kapitálu měl kolísavý trend. V roce 2016 se značně zvýšil, tak tomu bylo i u odvětví. Rozdílné to bylo pouze v roce 2017, kdy ČPK u společnosti klesal, kdežto u odvětví stoupal.

7.4 Poměrové ukazatele

7.4.1 Ukazatele rentability

Tabulka 6 Ukazatele rentability v letech 2015-2018 (vl. zprac.)

	vybraná společnost				odvětví			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
ROS= EBIT/tržby	1,0%	1,2%	1,2%	0,0%	2,9%	2,6%	2,3%	2,2%
ROA=EBIT/A	1,3%	1,7%	1,6%	0,1%	8,2%	7,2%	6,3%	5,3%
ROCE=EBIT/kap. nes. N	1,5%	2,0%	1,9%	0,1%	25,3%	21,9%	16,0%	14,2%
ROE=ČZ/VK	0,6%	1,3%	2,6%	-1,7%	23,0%	19,4%	14,4%	11,6%

Vybraná společnost má všechny rentability nižší než odvětví. Nejnižších rentabilit dosáhla firma v roce 2018 díky zápornému výsledku hospodaření. Rentability v odvětví ve sledovaných letech klesají. Kromě rentability vlastního kapitálu má nejvyšší hodnoty v roce 2016, který byl pro firmu v tomhle směru neúspěšnější, a dařilo se jim nejlépe. Rentabilita vlastního kapitálu od roku 2015 rostla, až do roku 2017.

7.4.2 Ukazatele likvidity

Tabulka 7 Ukazatele likvidity v letech 2015-2018 (vl. zprac.)

	vybraná společnost				odvětví			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
okamžitá	0,04	0,04	0,04	0,07	0,17	0,14	0,19	0,14
pohotová	0,31	0,40	0,46	0,39	0,97	0,97	1,05	0,99
běžná	1,00	1,06	1,05	1,07	1,43	1,52	1,65	1,57
ČPK/OA	0,5%	7,7%	6,5%	8,0%	30,0%	34,4%	39,3%	36,1%
ČPK/A	0,1%	2,4%	2,2%	2,6%	23,5%	25,6%	29,4%	28,0%

Okamžitá likvidita má doporučené hodnoty 0,2-0,5. To nesplňuje ani odvětví ani vybraná společnost. Zatímco odvětví se pod spodní hranicí pohybuje, společnost ji má daleko nižší. Do roku 2017 ji udržovala stabilně na 0,04 a v roce následujícím lehce vzrostla.

V případě pohotové likvidity odvětví doporučenou hranici (1-1,5) splňuje pouze v roce 2017. Opět se vybraná společnost pohybuje o hodně níž, než je tomu v odvětví.

U běžné likvidity je doporučenou hranicí 1,5-2,5. Odvětví se pohybuje pod spodní hranicí. Společnost pod touto hranicí. Tato likvidita je riziková a v případě finančních potíží by nemusel oběžný majetek pokrýt závazky.

Podíl čistého pracovního kapitálu na oběžném majetku i aktivech je oproti odvětví hodně nízký. Může za to zejména nízká hodnota ČPK. U společnosti ve sledovaných obdobích tyto podíly kolísají. U odvětví do roku 2017 stoupá, v roce 2018 měl mírný propad.

7.4.3 Ukazatele zadluženosti

Tabulka 8 Ukazatele zadluženosti v letech 2015-2018 (vl. zprac.)

	vybraná společnost				odvětví			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
celková zadluženost	43,6%	43,3%	43,3%	40,4%	71,5%	69,4%	65,3%	65,8%
míra zadluženosti	0,78	0,77	0,77	0,68	2,66	2,45	1,99	2,07
úrokové krytí=EBIT/nákl. úroky	1,50	1,74	1,87	0,06	17,66	20,19	17,28	9,07
krytí DM VK	0,78	0,82	0,87	0,89	1,3	1,15	1,35	1,46
krytí DM dl. zdroji	1,00	1,03	1,03	1,03	1,97	1,87	2,02	2,09

Celková zadluženost společnosti je nižší než odvětví a od roku 2015 nestoupá. U odvětví klesla, ale v roce 2018 měla malý nárůst. Ukazatel míry zadluženosti, který je důležitý zejména pro banku byl ve všech sledovaných letech nižší než u odvětví a měl stejný vývoj jako celková zadluženost. Horších výsledků dosáhl podnik u ukazatele úrokového krytí, který byl lehce přes 1,5 a v roce 2018 díky špatnému výsledku hospodaření pouze 0,06. Tady by se měla hodnota pohybovat od hodnoty 5 a výš, pokud dosahuje pouze 1, znamená to, že vytvořený zisk stačil pouze na zaplacení úroků, ale na daně a pro vlastníka již nic nezbylo. U odvětví došlo k propadu v roce 2018, kdy poklesl výsledek hospodaření, a přibylo nákladových úroků. Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem se pohybuje od 78 % do 89 %, což značí, že je majetek z větší části financován vlastním kapitálem. U odvětví převahuje finanční stabilita, která je stavěna před výnos. Společnost používá neutrál-

ní strategii financování. Podnik má vytvořený „polštář“ pro operativní řízení oběžného majetku a krátkodobých závazků. U odvětví se spíše používá konzervativní strategie financování, která je pro svou bezpečnost ale dražší.

7.4.4 Ukazatele aktivity

Tabulka 9 Ukazatele aktivity v letech 2015-2018 (vl. zprac.)

	vybraná společnost				odvětví			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
obrat aktiv	1,31	1,36	1,34	1,46	2,86	2,75	2,72	2,41
doba obratu zásob	52,76	50,68	52,54	51,28	31,65	35,24	35,71	42,62
doba obratu pohledávek	20,40	28,00	37,34	24,84	55,22	53,07	51,75	63,12
doba obratu závazků	76,33	77,01	88,78	76,21	69,23	63,98	60,20	74,09

Hodnota obratu aktiv je nižší než u odvětví a má kolísavý trend, pozitivní je že v roce 2018 je tato hodnota nejvyšší. U odvětví hodnota klesá a v posledním roce je nejnižší. Doba obratu zásob trvá ve firmě přes 50 dnů, u odvětví se doba obratu zvyšovala a v roce 2018 trvala 43 dnů. Lepších hodnot dosáhla společnost u doby obratu pohledávek, kdy jim odběratelé platí za průměrně 28 dnů, tak nízká doba je zejména protože dost zákazníků platí okamžitě. U odvětví je průměrná doba 56 dnů. Doba obratu závazků je delší než doba obratu pohledávek, což je určitě pozitivní. U odvětví je to stejné, dokonce je doba obratu závazků kratší.

7.5 Souhrnné ukazatele

Tabulka 10 Souhrnné ukazatele v letech 2015-2018 (vl. zprac.)

	vybraná společnost				odvětví			
	2015	2016	2017	2018	2015	2016	2017	2018
z-scóre	2,7	2,8	2,8	3,1	3,8	3,8	3,9	3,5
IN 05	0,8	0,8	0,8	0,7	1,9	2,0	1,9	1,4
IN 99	0,673	0,715	0,699	0,681	1,748	1,651	1,595	1,396
IN 01	0,78	0,82	0,82	0,73	1,3	1,4	1,3	0,9

Ukazatel Z-scóre naznačuje, že podnik má v letech 2015-2017 nevyhraněnou finanční situaci v roce posledním má uspokojivou situaci. Odvětví má ve všech letech uspokojivou finanční situaci. Index IN 05 varuje ve všech letech na ohrožení finančním bankrotem. Od-

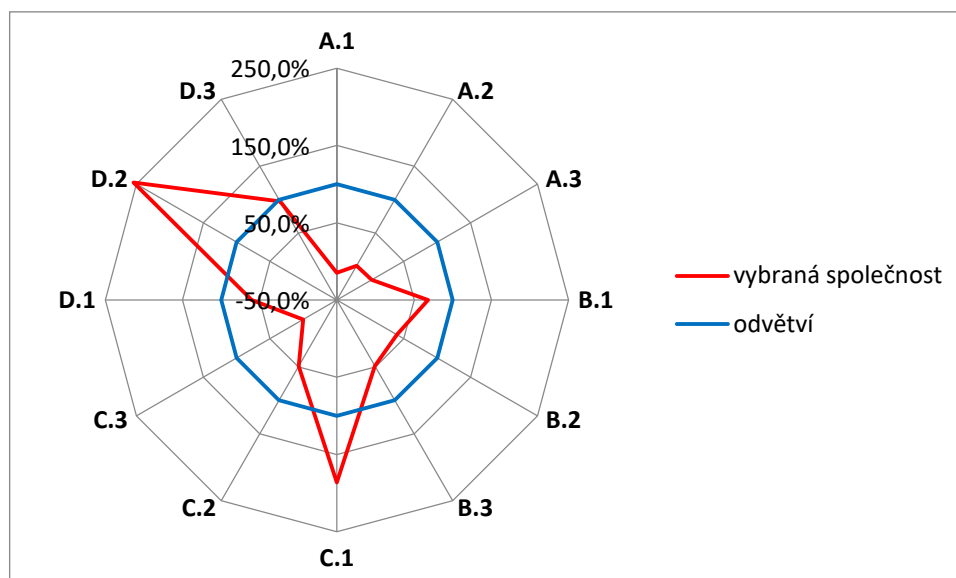
větví se pohybuje v dobré finanční situaci, pouze v roce 2018 sklouzlo do šedé zóny s neurčitým výsledkem. Podle index IN 99 je v roce 2015 a 2018 firma ohrožená finančním bankrotem a ve zbylých dvou letech v šedé zóně s neurčitými výsledky stejně jako odvětví. Šedá zóna signalizuje určitě finanční problémy. Poslední index IN 01 ukazuje na bonitní podnik netvořící hodnotu, stejně jako odvětví, kromě roku 2018, kdy šel k bankrotu.

7.6 Spider analýza

Tabulka 11 Data pro Spider graf (vl. zprac.)

		vybraná společnost	odvětví
A.1	A.1 Rentabilita vlastního kapitálu	-1,7%	11,6%
A.2	A.2 Rentabilita aktiv	0,1%	5,3%
A.3	A.3 Rentabilita tržeb	0,0%	2,2%
B.1	B.1 Běžná likvidita	1,07	1,57
B.2	B.2 Pohotová likvidita	0,39	0,99
B.3	B.3 Hotovostní likvidita	0,07	0,14
C.1	C.1 Vlastní kapitál/aktiva	59,24%	31,84%
C.2	C.2 Krytí DM dlouhodobým kapitálem	102,7%	208,6%
C.3	C.3 Úrokové krytí	0,06	9,07
D.1	D.1 Obratovost aktiv	1,46	2,41
D.2	D.2 Obratovost krátkodobých pohledávek	14,49	5,70
D.3	D.3 Obratovost krátkodobých závazků	4,72	4,86

Spider analýza srovnává společnost s odvětvím v oblastech rentability, likvidity, zadluženosti a obratovosti v roce 2018. V grafu níže je vidět, jak se hodnoty zásadně odlišují od vybrané společnosti. V oblasti rentabilit a likvidit je společnost na tom hůř, financují aktiva z větší části vlastním kapitálem, kdežto odvětví pouze z 30 %. Odvětví je překapitalizováno. Obratovost aktiv je u společnosti horší, lepší je v obratovosti krátkodobých pohledávek. Obratovost krátkodobých závazků je srovnatelná.



Graf 2 Graf Spider analýzy (vl. zprac.)

7.7 Závěrečné shrnutí

Cílem této kapitoly bylo zanalyzovat, jak se podniku daří pomocí tradičních ukazatelů. Dosažené výsledky byly taky srovnány s odvětvím. Z analýzy vyplývá, že nejhorším rokem byl pro společnost rok 2018. Jako v jediném ze sledovaných období měl podnik záporný výsledek hospodaření a bilanční suma taktéž poklesla. V rámci aktiv poklesnul jak dlouhodobý majetek, tak i oběžný majetek. Dlouhodobý majetek tvoří kolem 60 % aktiv, čímž se odlišuje zásadně od odvětví. Tam je převažující zejména oběžný majetek. Dlouhodobý majetek je z poloviny odepsaný. U oběžného majetku ve společnosti poklesly zejména pohledávky z obchodních vztahů, to mohlo být tím, že zákazníci více platili v hotovosti hned při poskytnutí služby či zakoupení zboží, protože se zkrátila i doba obratu pohledávek. Co se týče pasiv, zde je podstatnou změnou oproti jiným rokům záporný výsledek hospodaření. Dlouhodobé závazky splácejí ve všech letech. U odvětví v roce 2016 dochází o zvýšení úvěrů o 80 %. Největší nárůst závazků z obchodních vztahů byl v roce 2016, kdy se podniku dařilo dobře a zvýšily se i tržby. Složení pasiv je u odvětví a společnosti jiné. Zatímco odvětví používá více cizího kapitálu (70 %) společnost používá spíše vlastní (56-60 %). V obou kapitálech už je složení podobné. Ve vlastním kapitálu shromažďují finance ve výsledku hospodaření minulých let. Cizí kapitál je tvořen zejména krátkodobými závazky. Tržby za výrobky a služby mají rostoucí charakter ve všech sledovaných letech, ale tržby za zboží pouze v roce 2016, od té doby klesají. Pokles se připisuje vyšší konkurenci a odchod právě k nim. Další větší výkyv je v oblasti služeb v roce 2018,

kdy firma prováděla generální opravy strojů a pořizovala automobily a stroje na leasing. Zásadní výkyv měla firma v roce 2018 v ostatních provozních výnosech, kde byl vypovězen nájem. To byl jeden z hlavních důvodů záporného výsledku hospodaření, kromě nárůstu osobních nákladů, služeb a nákladových úroků. Odvětví zaznamenalo pokles výsledku hospodaření od roku 2016. Složení ve výkazu zisku a ztráty bylo vztaženo k čistému obratu za účetní období. Drtivou většinu tvoří tržby za zboží a výkonová spotřeba. Menší částí zabírají tržby za výrobky a služby a osobní náklady. Z analýzy pojetí zisku je vidět značný rozdíl mezi jednotlivými pojetími, největší je mezi EBIT a EBITDA, protože společnost má větší množství dlouhodobého majetku. Při výpočtu přidané hodnoty bylo zjištěno, že tato hodnota ve sledovaných letech stoupá. U odvětví stoupala pouze první dva roky.

Čistý pracovní kapitál jakožto rozdílový ukazatel vyšel ve všech sledovaných letech kladně, ale měl kolísavý charakter. Podíl tohoto kapitálu na aktivech i oběžných aktivech je menší než u odvětví. To způsobila nízká hodnota ČPK. V řadě poměrových ukazatelů je na tom společnost hůř než odvětví. Ukazatele rentabilit má společnost všechny horší. Srovnatelná je pouze rentabilita tržeb a ta značí, že se nejedná o příliš sofistikované produkty. Rentabilita vlastního kapitálu je tak nízká, že pokud by vlastníci uložili peníze do banky tak by výnosnost byla větší. Pozitivní na tom pouze bylo, že se tato hodnota zvyšovala, ale pouze do roku 2017. Cestou ke zvýšení rentabilit je zvýšení výsledku hospodaření, což není úplně snadné. V případě tržeb, by se měla firma zaměřit na přilákání nových zákazníků např. pomocí reklamy, rozšířením poskytování služeb či zboží. Na druhé straně u nákladů by měla firma prověřit, zda nejsou na trhu levnější dodavatelé nebo zda by nešly vyjednat výhodnější podmínky u těch stávajících např. u odběru většího množství zboží větší slevy. Likvidity má podnik nižší než jsou doporučené hodnoty a než má odvětví. Odvětví má tyto hodnoty také nižší. To ovšem nemusí hned znamenat, že má podnik problémy s likviditou, protože společnost má téměř 3x delší dobu obratu závazků než dobu obratu pohledávek. Společnost je zadlužena asi ze 40 %, u odvětví se pohybuje zadluženost kolem 70 %. Podnik toto zadlužení ale nevyužívá dobře, protože to má negativní vliv finanční páky. Pokud by bylo využíváno efektivně, firma by se mohla více zadlužit a došlo by i k růstu rentability. Ukazatel úrokového krytí značí, že generovaný zisk stačí pouze na zaplacení úroků, ale na nic jiného už nezbyvá. Majetek je z větší části financován vlastním kapitálem. Firma používá neutrální strategii financování, u odvětví je to konzervativní strategie, která je dražší. Obrat aktiv je opět nižší než u odvětví. Pozitivní je že je vyšší než

doporučená hodnota 1 a v posledním sledovaném roce dosáhla hodnoty nejvyšší. Firma by měla prověřit skutečné využití majetku a popřípadě nevyužití, tento majetek prodat, pronajmout či začít sama využívat. U odvětví trvale hodnota klesala. Obrat zásob trvá cca 51 dní, u odvětví je doba pouze 36 dnů. Tento obrat, by měla firma zkrátit např. zlepšením plánování zásob, tím by se zvýšily i tržby. Pohledávky odběratelé hradí průměrně za 28 dnů, u odvětví je tato doba delší-55dnů. Závazky musí společnost hradit v průměru za 79 dnů, což v porovnání s dobou obratu pohledávek je určitě pozitivní. Důvodem je, že spousta zákazníků platí ihned při poskytnutí služby či převzetí zboží. Odvětví má tuto dobu kratší v průměru 67 dnů. U souhrnných ukazatelů byl vybrán ukazatel Z-score, IN 05, IN 99 a IN 01. Podnik dosáhl pouze u Z-score v roce 2018 uspokojivé finanční situace. Jinak většinou spadl do šedé zóny nebo nevyhraněné finanční situace. IN 05 varoval ve všech letech před finančním bankrotem, u IN 05 a IN 99 to bylo většinou v roce 2018, díky zápornému výsledku hospodaření. Z těchto ukazatelů je tedy zřejmé, že firma má určité finanční potíže. Odvětví je v šedých zónách u IN 05 v roce 2018 a u IN 99 a IN05 ve všech letech. Tedy panují zde taky určité finanční potíže.

8 VÝPOČET UKAZATELE EVA

Ekonomická přidaná hodnota se řadí mezi moderní ukazatele měření výkonnosti firmy a vypovídá o tom, jak společnost přispěla svou podnikovou činností ke zvýšení či snížení hodnoty pro vlastníky. Tento výsledek obvykle bývá odlišný od výsledku zachyceného v účetnictví. Výpočet bude proveden podle ekonomického i účetního modelu, ale k ekonomickému je potřeba udělat určité úpravy. Nejprve budou provedeny úpravy v oblasti operativních aktiv, poté vyčíslen čistý operativní zisk po zdanění a vážené průměrné náklady na kapitál. Nakonec je proveden samotný výpočet ekonomické přidané hodnoty podle vzorečku.

8.1 Vymezení NOA

Úpravy budou provedeny o položky, které jsou používány pro podnikatelskou činnost, ale nejsou zachyceny v účetnictví. Ty budou aktivovány, naopak položky, které nejsou využívány pro podnikatelskou činnost a nepřinášejí žádný užitek, budou vyloučeny.

8.1.1 Aktivace chybějících položek

- leasing – společnost využívá k operativní činnosti majetku pořízeného formou finančního leasingu. Jsou to zejména automobily a stroje. Leasingových smluv má společnost sjednaných kolem 20 a každoročně si sjednává nové. Délka smluv je většinou 54 – 75 měsíců. Aktivace je provedena na základě současné hodnoty leasingových splátek. Tato hodnota bude promítnuta jak na straně dlouhodobého majetku, tak na straně závazků.

Tabulka 12 Současná hodnota leasingových splátek (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Do 1 roku	1088	1512	1761	1799
Nad 1 rok	1849	2727	2555	2687
celkem	2937	4239	4316	4486

- oceňovací rozdíly dlouhodobého majetku – firma oceňuje dlouhodobý majetek v pořizovacích cenách, ty by měly být upraveny na reprodukční. Aktivace zde nebyla provedena, protože žádné oceňovací rozdíly nebyly zjištěny.

- aktivace nákladů na výzkum a vývoj – společnost žádný výzkum ani vývoj neprovádí, proto aktivace provedena nebyla
- goodwill a tiché rezervy – v rozvaze ani jednu z položek nenajdeme, proto aktivace nebude provedena

8.1.2 Vyčlenění neoperativních aktiv

- krátkodobý finanční majetek – tento majetek se vyčleňuje na základě ukazatele hotovostní likvidity. Ten byl trvale nízký, proto není nutné tento majetek vyčleňovat
- dlouhodobý finanční majetek – podnik takovým majetkem nedisponuje
- nedokončené investice – tyto investice se nepodílejí na výsledku hospodaření ve sledovaném roce, proto je nutné je vyčlenit

Tabulka 13 Vyčlenění nedokončených investic (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Nedokončený DNM	0	108	0	0
Nedokončený DHM	601	381	381	381
celkem	601	489	381	381

- neprovozní dlouhodobý majetek – společnost pronajímá haly, které má ve vlastnictví a nevyužívá je, protože neslouží k hlavní činnosti, budou vyloučeny

Tabulka 14 Vyčlenění neprovozního dlouhodobého majetku (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Neprovozní DM	8813	8813	8813	8813

8.1.3 Neúročený cizí kapitál

V tomto kroku je třeba vyčíslit pasiva, které nenesou náklad. Tedy nejsou nijak úročena. V následující tabulce jsou uvedeny položky, které budou vyloučeny z NOA.

Tabulka 15 Neúročený cizí kapitál (vl. zprac.)

	2015	2016	2017	2018
Krátkodobé přijaté zálohy	46	0	0	0
Závazky z obchodních vztahů	6445	11622	14092	9082
Závazky ostatní	3662	4058	4614	4696
Časové rozlišení	343	434	231	416
Odložený daňový závazek	1608	1616	832	845
celkem	12105	17730	19769	14919

8.1.4 Dopady úprav do rozvahy

V následující tabulce je zobrazena rozvaha po úpravách. Do dlouhodobého majetku byl aktivován leasing a naopak z něj byl vyloučen nedokončený dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek a také neprovozní dlouhodobý majetek.

Tabulka 16 Upravená majetková část rozvahy (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobý majetek	72523	71122	68383	65277
DHM	72523	70842	68047	65084
DNM	0	279	335	192
DFM	0	0	0	0
Oběžná aktiva	30798	34514	39042	34362
Zásoby	21210	21363	21956	21688
Pohledávky	8245	11809	15612	10517
KFM	1344	1342	1474	2157
Časové rozlišení aktiv	555	629	363	195
Neúročený cizí kapitál (-)	12109	17730	19769	15039
ČPK	19245	17413	19635	19518
NOA	91768	88535	88018	84795

Po úpravách v majetkové části bylo potřeba upravit také finanční část rozvahy. Přibyla zde položka ekvivalenty vlastního kapitálu, která slouží hlavně k vyrovnávání. Z cizích zdrojů byly vyloučeny bezúročné položky a přibyl leasing.

Tabulka 17 Upravená finanční část rozvahy (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Vlastní kapitál	52463	53374	54457	52741
Základní kapitál	325	325	325	325
Kapitálové fondy	13000	13000	12350	11700
Fondy ze zisku	72	72	0	0
VH min. let	48109	48481	49351	50976
VH b. o.	371	798	1625	-1066
Ekvivalenty VK	-9414	-9302	-9194	-9194
Cizí zdroje	39306	35161	33561	32054
bankovní úvěry	36369	30922	29245	27568
leasing	2937	4239	4316	4486
C (kapitál celkem)	91768	88535	88018	84795

8.2 Vymezení NOPAT

Při výpočtu NOPAT se vychází z výsledku hospodaření před zdaněním a opět se musí provést určité úpravy, aby se dodržela symetrie mezi NOA a NOPAT.

- vyloučení nákladových úroků - zde bylo využito hodnoty z výkazu zisku a ztráty

Tabulka 18 Nákladové úroky (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Nákladové úroky	952	1084	969	1123

- vyloučení VH z prodeje DM – jde o mimořádnou událost, která musí být vyloučena

Tabulka 19 VH z prodeje dlouhodobého majetku (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje DM	237	26	26	0
Zůstatková cena DM	0	0	0	0
VH prodeje DM	237	26	26	0

- vyloučení nákladů, jejich aktivace a dodatečně vzniklý odpis – nákladové úroky jsou vypočítány na základě % úrokové sazby u dlouhodobého bankovního úvěru.

Tabulka 20 Vyloučení a aktivace položek spojených s leasingem (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Vyloučení				
leasingová platba	2937	4239	4316	4486
Aktivace				
dodatečné odpisy	2877	4158	4248	4386
nákladové úroky	60	81	68	100

- vyloučení VH z neprovozního DM – ve výpočtu NOA byla vyřazena hala, kterou společnost pronajímá, z toho důvodu musí být VH vyřazen i v NOPAT

Tabulka 21 VH z neprovozního dlouhodobého majetku (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
Tržby z neprovozního DM	765	889	889	544
Náklady z neprovozního DM	283	283	283	283
VH z neprovozního DM	482	606	606	261

V následující tabulce je vyčíslení výsledku hospodaření před zdaněním po všech provedených úpravách.

Tabulka 22 Upravený VH před zdaněním (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
VH PŘED ZDANĚNÍM	477	806	840	-1052
nákladové úroky (+)	952	1084	969	1123
VH z prodeje DM (-)	237	26	26	0
aktivace leasingových plateb (+)	2937	4239	4316	4486
dodatečné odpisy leasingu (-)	2877	4158	4248	4386
VH z neprovozního DM (-)	482	606	606	261
VH po úpravách	770	1339	1245	-90

V tabulce níže je samotný výpočet NOPAT. Daň musí být upravená o skutečnou daňovou sazbu, která v jednotlivých letech značně skákala.

Tabulka 23 NOPAT v jednotlivých letech (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
VH před zdaněním - původní	477	806	840	-1 052
Původně placená daň	107	8	-785	14
Původní skutečná daňová sazba	22,34%	0,97%	-93,50%	-1,36%
VH před zdaněním - upravená	770	1 339	1 245	-90
Upravená daň	172	13	-1 164	1
NOPAT	598	1 326	2 409	-91

8.3 Výpočet WACC

K zjištění průměrných vážených nákladů na kapitál je nutné zvlášť zjistit náklady na cizí kapitál a zvlášť náklady na vlastní kapitál. Platí, že náklady vlastního kapitálu jsou dražší než náklady na cizí kapitál.

8.3.1 Náklady na cizí kapitál

Společnost využívá krátkodobé a dlouhodobé úvěry a leasing ke svému financování.

- bankovní úvěr – společnost využívá jak krátkodobý tak dlouhodobý úvěr, v případě krátkodobého se jedná o revolvingový úvěr. U obou je známa výše úrokové sazby, která je upravena o působení daňového štítu.

Tabulka 24 Náklady na bankovní úvěry (vl. zprac.)

v %	2015	2016	2017	2018
Dlouhodobý úvěr	2,86	2,63	3,35	4,47
Daň z příjmu	19	19	19	19
Náklady na bank. úvěr	2,32	2,13	2,71	3,62
Krátkodobý úvěr	2,96	2,73	3,45	4,57
Daň z příjmu	19	19	19	19
Náklady na bank. úvěr	2,40	2,21	2,79	3,70

- leasing – v případě leasingu nebyla úroková míra známa, proto byla zvolena jako u dlouhodobého úvěru v roce 2015 a upravena o daňový štít. Bylo to z důvodu, že se počítá s podobným rizikem, jako je právě u dlouhodobého úvěru. Tento postup zvolila i Knápková et al. ve své publikaci Finanční analýza z roku 2017.

Tabulka 25 Náklady na leasing (vl. zprac.)

v %	2015	2016	2017	2018
Leasing	2,86	2,86	2,86	2,86
Daň z příjmu	19	19	19	19
N leasingu	2,32	2,32	2,32	2,32

V další tabulce jsou vypočítány náklady na cizí kapitál. Nejvyšší úroková míra je v roce 2018, kdy se podniku nedařilo dobře a byla bankami vnímána jako více riziková. Naopak nejnižší vyšla v roce 2016, kdy na tom byl podnik nejlíp za sledované období.

Tabulka 26 Průměrné náklady na dluh (vl. zprac.)

	2015	2016	2017	2018
Kr. bank. úvěru na počátku roku (v tis. Kč)	18070	16900	16900	16900
Dl. bank. úvěr na počátku roku (v tis. Kč)	17706	15699	14022	8991
Leasing na počátku roku (v tis. Kč)	2711	3086	4494	4566
Náklady na kr. b. úvěr	2,32%	2,13%	2,71%	3,62%
N na dl. bank. úvěr	2,40%	2,21%	2,79%	3,70%
N na leasingu	2,32%	2,32%	2,32%	2,32%
Průměrné náklady na dluh N_{ck}	2,35%	2,18%	2,70%	3,45%

8.3.2 Náklady na vlastní kapitál

Náklady na vlastní kapitál budou počítány různými metodami a následně pomocí váženého průměru vypočítán jeden, který bude použit. Protože se jedná o podnik, který není obchodován na veřejných trzích výběr metod jak takové náklady stanovit je užší.

- **stavebnicový model** – tento model využívá Ministerstvo průmyslu a obchodu a přírážky jsou počítány podle velikosti podniku, podnikatelského rizika, finanční stability a finanční struktury. Jak můžeme vidět v následující tabulce, náklady na vlastní kapitál rostou a v roce 2018 jsou téměř dvojnásobné oproti roku 2015. Může za to zejména přírážka za podnikatelské riziko, která je vysoká.

Tabulka 27 Náklady na kapitál dle stavebnicového modelu (vl. zprac.)

	2015	2016	2017	2018
rf	0,58%	0,43%	0,98%	1,98%
rLA	5%	5%	5%	5%
r _{podnik}	0,06%	3,79%	3,39%	9,61%
rFinStab	0%	0%	0%	0%
rFinStr	7,71%	10%	10%	5,92%
r_e = N_{VK}	13,35%	19,22%	19,37%	22,51%

- **model CAPM s náhradními odhady β** – tento model se odvíjí od výpočtu zadlužené bety, kterou vypočteme na základě nezadlužené bety, kterou zjistíme ze stránek pana profesora Aswatha Damodarana, stejně tak i zjistíme rizikovou prémii pro Českou republiku. Bezriziková přírážka je použita stejná jako ve stavebnicovém modelu.

Tabulka 28 Náklady na vlastní kapitál dle modelu CAPM s náhradními odhady β
(vl. zprac.)

	2015	2016	2017	2018
rf	0,58%	0,43%	0,98%	1,98%
β_N	0,64	0,68	0,57	0,67
β_Z	1,04	1,11	0,92	1,04
riziková prémie	6,8%	7,36%	6,69%	5,89%
r_e = N_{VK}	7,66%	8,6%	7,13%	8,13%

- **odvození od průměrné rentability odvětví** – tyto hodnoty jsou snadno dostupné z webu Ministerstva průmyslu a obchodu a náklady na vlastní kapitál jsou odvozené od průměrné rentability v odvětví, do které podnik spadá

Tabulka 29 Náklady na vlastní kapitál dle průměrné rentability odvětví (vl. zprac.)

	2015	2016	2017	2018
ROE odvětví	23,04%	18,56%	14,42%	11,65%

- **odvození nákladů na vlastní kapitál z nákladů na cizí kapitál** – tyto náklady se odvozují podle nákladů na cizí kapitál a připočte se přírážka 2 -3 %.

Tabulka 30 Náklady na kapitál odvozené z nákladů na cizí kapitál (vl. zprac.)

	2015	2016	2017	2018
Nck	2,35%	2,18%	2,70%	3,45%
přirážka	2,50%	2,50%	2,50%	2,50%
Nvk	4,85%	4,68%	5,20%	5,95%

V následující tabulce jsou všechny hodnoty shrnuté a je podle váženého průměru vypočítán jeden konečný náklad na vlastní kapitál. Nejvyšší váha (4) byla přidělena stavebnicové metodě, protože nejlépe odráží situaci podniku. U modelu CAPM s náhradními odhady β je přiřazena nižší hodnota (3), protože jsou zde zahrnuty všechny společnosti v Evropě a tak to do jisté míry zkresluje. Nejnižší váhy (1) jsou přiděleny metodám, které se odvozují z rentability kapitálu odvětví a od nákladů na cizí kapitál.

Tabulka 31 Náklady na vlastní kapitál podle různých metod (vl. zprac.)

	2015	2016	2017	2018
Stavebnicová metoda	13,35%	19,22%	19,37%	22,51%
CAPM s odhady β	7,66%	8,60%	7,13%	8,13%
Odvození z ROE odvětví	23,04%	18,56%	14,42%	11,65%
Odvození z nákladů na cizí kapitál	4,85%	4,68%	5,20%	5,95%
Nvk	11,59%	13,99%	13,17%	14,67%

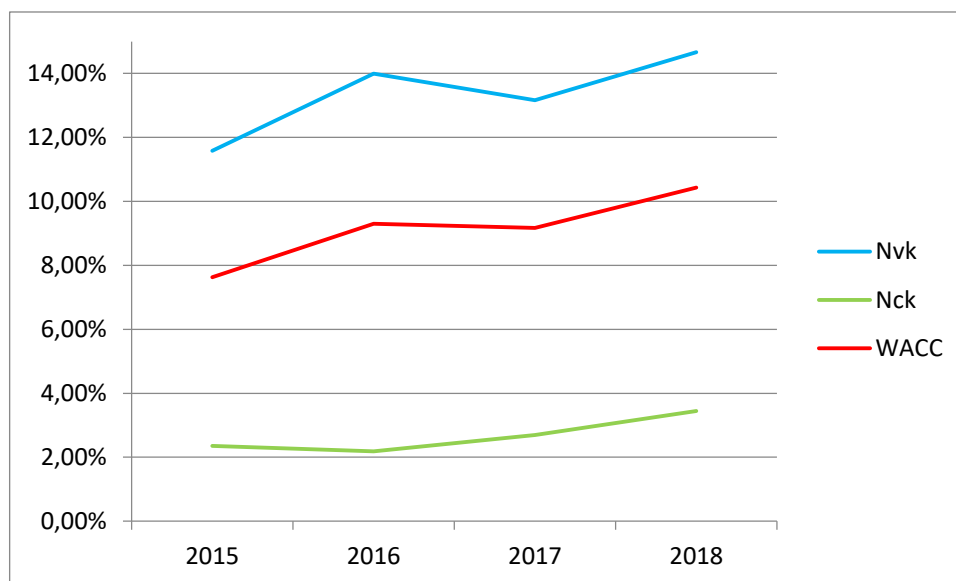
8.3.3 Vážené průměrné náklady na kapitál

K výpočtu vážených průměrných nákladů na kapitál bylo potřeba vypočítat zvlášť náklady na vlastní a cizí kapitál. Vlastní a cizí kapitál byl již upraven a v této fázi je právě použit již upravený.

Tabulka 32 Výpočet WACC (vl. zprac.)

	2015	2016	2017	2018
Nvk	11,59%	13,99%	13,17%	14,67%
Nck	2,35%	2,18%	2,70%	3,45%
C	91768	88535	88018	84795
VK	52463	53374	54457	52741
CK	39306	35161	33561	32054
CK/C	0,428317	0,397139	0,381296	0,378017
VK/C	0,571691	0,602861	0,618704	0,621983
WACC	7,63%	9,30%	9,17%	10,43%

Na základě výpočtu byl vypracován i graf průběhu nákladů, kde lze vidět kolísavý trend a v posledním období růst nákladů na vlastní i cizí kapitál.



Graf 3 Vývoj nákladů na kapitál (vl. zprac.)

8.4 Výpočet EVA

Výpočet bude proveden jak pomocí ekonomického modelu, ke kterému bylo potřeba provést úpravy v předchozích kapitolách a také pomocí účetního modelu.

8.4.1 Ekonomický model

Tabulka 33 Výpočet EVA ekonomickým modelem (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
C	91768	88535	88018	84795
NOPAT	598	1 326	2 409	-91
WACC	7,63%	9,30%	9,17%	10,43%
EVA	-6406	-6909	-5666	-8934

Ekonomická přidaná hodnota podle ekonomického modelu vyšla ve všech letech záporná. I když hodnota NOPAT do roku 2017 rostla, nestačilo to na pokrytí nákladů na kapitál, ale pozitivní bylo, že hodnotu EVA zvyšovala. Rok 2018 znamenal pro podnik zhoršení. Hodnota NOPAT byla záporná a vážené průměrné náklady na kapitál vzrostly. Největším problémem společnosti je nízký dosažený zisk.

8.4.2 Účetní model

Tabulka 34 Výpočet EVA účetním modelem (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
ROE	0,6%	1,3%	2,6%	-1,7%
re	14,46%	12,35%	11,94%	12,59%
VK (v tis. Kč)	61876	62676	63651	61935
EVA	-8579	-6945	-5972	-8863

Pro srovnání je uveden i účetní model, který vychází z neupravených účetních dat. Tento model má podobné výsledky jako ekonomický model. Alternativní náklad na kapitál (re) byl zjištěn ze stránek Ministerstva průmyslu a obchodu.

Tabulka 35 Hodnoty EVA za odvětví (vl. zprac.)

v tis. Kč	2015	2016	2017	2018
EVA	1 652 028	1 502 791	671 966	-253 488

Hodnoty EVA byly převzaty ze stránek MPO, kde jsou zveřejněny. Jak lze vidět, hodnota ve sledovaných obdobích klesá a v roce 2018 je dokonce záporná.

8.5 Pyramidový rozklad EVA

Pyramidový rozklad ekonomické přidané hodnoty je pro svou velikost umístěn v příloze PIII. Rozklad je udělán za rok 2017 a 2018. Hodnoty EVA jsou záporné a dokonce ještě výsledek v roce 2018 ještě více poklesl. Zapříčinil to zejména záporný NOPAT, ale také vyšší průměrné náklady na kapitál. Investovaný kapitál klesl, díky nižší hodnotě dlouhodobého hmotného majetku. Výsledek RONA je menší než vážené průměrné náklady na kapitál, což taktéž negativně ovlivňuje hodnotu EVA. Za to může zejména pokles ziskové marže.

9 IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Poslední důležitou částí této diplomové práce je vypracování projektu implementace Balanced Scorecard. Teoretické poznatky, které byly získány v úvodu práce, nyní budou převedeny do praxe. K tomu, aby bylo vše dobře nastaveno, byly důležité také provedené analýzy v praktické části. Před samotnou tvorbou BSC je důležité vytvořit organizační předpoklady a vyjasnit strategii. Po vytvoření BSC je nutné se zabývat rozšířením roll-out a zajištěním kontinuálního nasazení. Nakonec je vhodné provést časovou a nákladovou analýzu celého projektu.

9.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Jako každý projekt i tento potřebuje tým, který se bude podílet na tvorbě, zavádění a odpovědnosti za Balanced Scorecard. V podniku žádný takový koncept nikdy nebyl a proto, aby byl úspěšný, je nutná pomoc odborníka, který má s takovými projekty zkušenosti. Společnost je malá a má jednoduchou organizační strukturu jak jsme mohli vidět v úvodu praktické práce. Tým se bude skládat z jednatele, který je současně i vlastníkem, dále vedoucí administrativního střediska, obchodní manager, manager nákupu zásob a vedoucího logistiky. U těchto členů je předpoklad, že firmu dobře znají a ví, jak to tam chodí. Tato znalost je pro vytvoření takového konceptu určitě zapotřebí.

Důležitou součástí týmu bude i externí poradce. Ten pomůže sestavit projekční tým, proškolí zaměstnance, kterých se BSC týká, bude pořádat meetingy, na kterých budou hodnotit a diskutovat provedené postupy a další kroky. Poradce bude dohlížet na celou implementaci a v případě potřeby radit.

9.2 Vyjasnění strategie

Základem pro vytvoření Balanced Scorecard je vyjasnění si strategie. Ta by neměla plynout pouze od vlastníků společnosti, ale měl by se nad ní zamyslet celý projektový tým.

Vize firmy jako každé jiné je být prosperující stabilní společností. Dále chtějí rozšířit portfolio zákazníků a zaměřit se na prodej pneumatik přes internet.

Strategie je zakládána na těchto dílčích cílech:

- získat nové zákazníky
- poskytovat kvalitní služby

- zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců
- zkvalitnit úroveň komunikace se zákazníky pro vyšší spokojenost zákazníků
- zdokonalit obchodní dovednosti
- zvýšit výnosnost kapitálu
- zvýšit ziskovost firmy
- snížit náklady spojené s provozem společnosti
- zvýšit prodejnost e-shopu

9.3 Tvorba Balanced Scorecard

Tato podkapitola se již zabývá samotným vytvořením Balanced Scorecard. Protože se jedná o malou společnost, bude BSC vyvstávat ze 4 základních perspektiv, které jim prozatím budou stačit. Strategie byla vyjasněna a nyní dochází k přiřazení cílů k jednotlivým perspektivám:

- finanční
- zákaznická
- interních procesů
- učení se a růstu

9.3.1 Odvození strategických cílů

Odvodit strategické cíle pro jednotlivé perspektivy, tak aby byly vzájemně propojeny, nebývá vůbec jednoduché. Cílů nemůže být mnoho a musí být vybrány jen ty nejdůležitější. Ty by měl prodiskutovat tým a spolu je vybrat. V této práci byly vybrány cíle podle předchozích analýz, stanovené strategie a samozřejmě po konzultaci s firmou.

Finanční perspektiva

- **růst hodnoty firmy**- to je nejvyšším cílem finanční perspektivy a potažmo celé strategické mapy. V dnešní době nestačí pouze usilovat o maximalizaci zisku, ale je důležité zvyšovat hodnotu firmy do budoucna. Jak bylo zjištěno z analýz podnik má hodnotu EVA ve všech letech zápornou a právě tohle by chtěl podnik změnit a dostat se do kladných hodnot.
- **růst výsledku hospodaření** – právě od dosaženého výsledku hospodaření se odvíjí spousta dalších ukazatelů stejně jako hodnota firmy. Z analýz vyplynulo, že v po-

sledním roce byl podnik ztrátový, proto by se chtěli opět vrátit do zisku a ten zvyšovat.

- **růst výnosnosti celkového kapitálu** – z analýzy vyplývá, že rentabilita kapitálu je nízká. Zlepšit výnosnost chce podnik docílit zvýšením tržeb a snížením nákladů v oblasti provozu.

Zákaznická perspektiva

- **získání nových zákazníků** – přilákat nové zákazníky by chtěla společnost zejména na e-shop, kde prodává zboží. Ten by chtěla dát do povědomí zákazníků hlavně pomocí reklamy v radiu a na billboardech u cest.
- **růst spokojenosti zákazníků** – spokojený zákazník je v této oblasti velmi důležitý. Takový se nejen rád vrací, ale také šíří dobré povědomí o firmě a může nalákat nové zákazníky. Pro spokojenost zákazníka není důležitá pouze nízká cena, ale také kvalita zboží a služeb, vstřícnost a individuální přístup.
- **zvýšit povědomí o firmě** – s rostoucím povědomím o firmě může růst i počet zákazníků. Reklama je v této oblasti klíčovou. Ale nejen pouze reklama jako taková, ale i sponzorství dělá dobrou reklamu. Zapomínat by se nemělo ani na informovanost zákazníků pomocí sociálních sítí.

Perspektiva interních procesů

- **zvýšit využití majetku** – společnost má nízkou obrátkovost aktiv, to může být způsobené vysokou hodnotou dlouhodobého majetku. Firma by měla propočítat skutečnou využitelnost majetku a případně volné kapacity využít.
- **zlepšení vnitřní komunikace** – protože společnost je rozmístěná po celé Moravě, komunikace je zde důležitá. Podnikové cíle a strategie by měli znát a pochopit zaměstnanci na všech pozicích, aby společně usilovali o jedno a totéž.

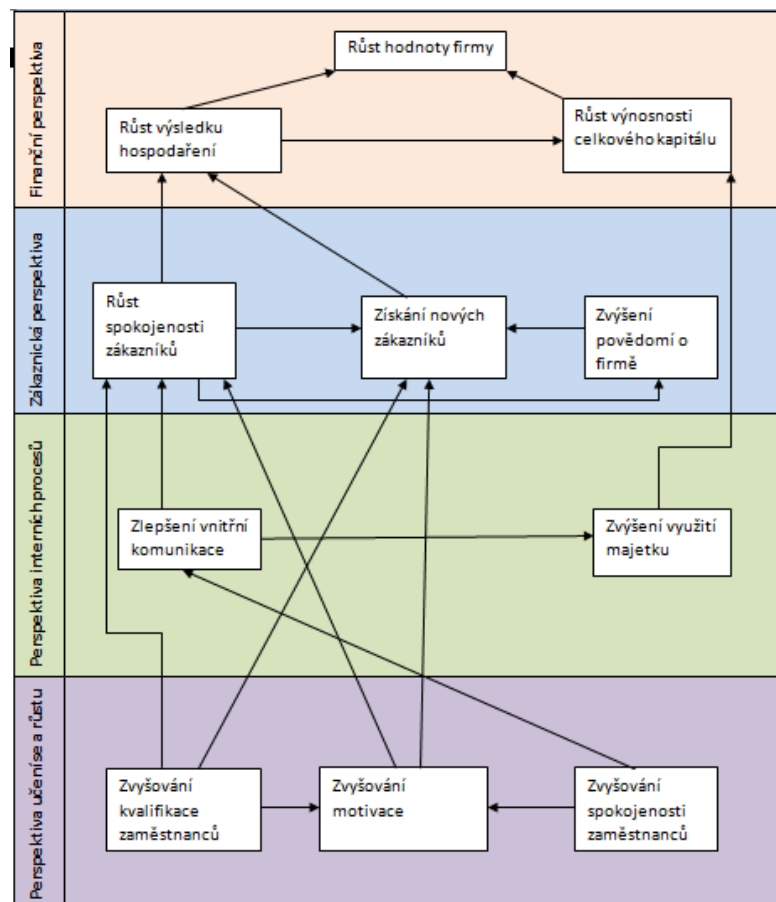
Perspektiva učení se a růstu

- **zvyšování kvalifikace zaměstnanců** – neustálý rozvoj je nutný nejenom v oblasti oprav, ale také v oblasti komunikace se zákazníky, obchodních dovedností a jiných oblastí. To vše je důležité pro kvalitní služby a tím i spokojeného zákazníka.
- **zvyšování motivace** – motivace je důležitá pro lepší výkonnost všech pracovníků. Motivace by neměla být pouze finanční, i když ta je samozřejmě důležitá, ale i nefinanční.

- **zvýšení spokojenosti zaměstnanců** – spokojený pracovník lépe pracuje a je více loajální. To samozřejmě zvyšuje i jeho motivaci.

9.3.2 Vztah příčin a následků

Na následujícím obrázku je vypracována strategická mapa příčin a důsledků mezi strategickými cíli. Je postupováno od spodu – perspektivy učení se a růstu a na samotném vrcholku stojí růst hodnoty firmy ve finanční perspektivě. Strategická mapa ukazuje vzájemnou propojenost jednotlivých cílů.



Obrázek 7 Strategická mapa firmy (vl. zprac.)

Jako nejvyšší cíl je stanoven růst hodnoty firmy. Na to mají vliv všechny ostatní cíle. V úplných základech celé mapy jsou zaměstnanci – jejich zvyšování kvalifikace, motivace a spokojenost. Zvyšování kvalifikace a spokojenost zvyšuje jejich motivaci. Tyhle cíle musí být propojeny s další perspektivou – interních procesů. Na lepší komunikaci uvnitř podniku mají vliv spokojení zaměstnanci. Pokud budou vládnout na pracovišti dobré vztahy a nebudou komunikační bariéry, bude to mít vliv i na větší spokojenost zákazníků stejně tak se může i zvýšit využití majetku, protože zaměstnanci na nižších úrovních mohou upozor-

nit na málo využívaný majetek a společně prodiskutovat na poradách jak využít majetek lépe. Právě zvýšení využitelnosti majetku má přímý vliv na výnosnost celkového kapitálu. Větší spokojenost zákazníků pozitivně působí na výsledek hospodaření. Spokojený zákazník se rád vrací a dává pozitivní recenze, čímž se zvyšuje i povědomí o firmě a přiláká nové zákazníky. Nový zákazník přináší růst výsledku hospodaření, který vyvolává zvýšení hodnoty podniku a také zvýšení výnosnosti celkového kapitálu.

9.3.3 Výběr měřítek a stanovení cílových hodnot

V této chvíli je nutné přiřadit strategickým cílům měřítka, aby bylo možné sledovat jejich plnění. Je zde uvedena současná hodnota (rok 2018) a rovněž je stanovena i budoucí hodnota a odpovědnost pracovníka za jeho plnění. Budoucí hodnota je stanovena od roku 2021, protože předpokládaný začátek implementace je předpokládán na konci roku 2020.

Finanční perspektiva

Tabulka 36 Měřítka a cílové hodnoty-finanční perspektiva (vl. zprac.)

Strategický cíl	Měřítka	Jednotka	Frekvence měření	Současná hodnota	Budoucí hodnota			Odpovědnost
					2021	2022	2023	
Růst hodnoty firmy	EVA	tis. Kč	ročně	-8934	-5000	-2000	2000	jednatel
Růst výsledku hospodaření	EBT	tis. Kč	měsíčně	-1052	500	900	1500	jednatel
Růst výnosnosti celkového kapitálu	ROA	%	ročně	0,1	1,3	2,1	3	jednatel
	RONA	%	ročně	-0,11	2,5	6,3	11,8	jednatel

Vrcholovým cílem je růst hodnoty firmy. Jako měřítka byla zvolena ekonomická přidaná hodnota, která dosahuje záporné hodnoty. Pro budoucí vývoj je predikováno, že se tato hodnota bude pomalu přibližovat k nule a v roce 2023 už je predikována na kladnou hodnotu. To by chtěl podnik dosáhnout zejména zvýšením výsledku hospodaření a rostoucí výnosností celkového kapitálu.

Pro růst výsledku hospodaření bylo použito měřítka EBT, protože právě od tohoto pojetí zisku se odvíjí úpravy k NOPAT. V posledním sledovaném roce dosáhl záporné hodnoty. V cílových hodnotách se uvažuje s pozitivním vývojem ekonomiky a další hodnoty jsou kladné a ročně se zvyšují.

Posledním strategickým cílem finanční perspektivy je růst výnosnosti celkového kapitálu. Zde byla stanovena dvě měřítka. Z analýzy vyplynulo, že podnik má problémy s rentabilitou aktiv, proto jako jedno z měřítek je ROA, která se má podle predikovaných hodnot zvyšovat, aby dosáhlo alespoň odvětvového průměru. Druhým měřítkem je RONA, která by měla být vyšší než WACC. To se ale podle dosažených výsledků z analýz nedělo, proto i EVA byla záporná. Do budoucna je počítáno, že se hodnota RONA bude zvyšovat a v posledním předpovídaném roce by měla být hodnota vyšší, než jsou WACC.

Zákaznická perspektiva

Tabulka 37 Měřítka a cílové hodnoty-zákaznická perspektiva (vl. zprac.)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Frekvence měření	Současná hodnota	Budoucí hodnota			Odpovědnost
					2021	2022	2023	
Růst spokojenosti zákazníků	počet spokojených zákazníků/počet respondentů	%	ročně	-	85	88	92	jednatel, obchod. man.
Získání nových zákazníků	tržby	tis. Kč	měsíčně	-	3000	5000	6000	obchod. man.
Zvýšení povědomí o firmě	počet návštěv na webu	ks	měsíčně	3180	3630	4560	4958	ved. administr. stf.
	počet sponzorovaných akcí	ks	ročně	15	17	18	20	jednatel
	náklady na propagaci/celkové náklady	%	měsíčně	0,22	0,3	0,35	0,37	jednatel

Růst spokojenosti zákazníků bude měřeno pomocí anonymních dotazníků, které dá podniku zpětnou vazbu a kvalitu služeb. Pomocí této vazby, můžou na sobě pracovat a zlepšovat se v místech, kde mají mezery. Cílem je dosahovat maximální spokojenosti klientů. Dosud v podniku takové měření nebylo, proto je v současné hodnotě pomlčka.

Strategický cíl získání nových zákazníků má měřítko tržby, protože všechny nové zákazníky by početně šlo stěží zachytit, pokud by se nejednalo o velké odběratele.

Posledním cílem v této perspektivě je zvýšení povědomí o firmě. K tomuto plnění cíle poslouží 3 měřítka. Prvním je počet návštěv na webu. Tedy kolik zákazníků si prohlíželo jejich internetové stránky. Zde mají široký sortiment zboží i poskytované služby. Také zavedli rezervační systém pro objednání na přezouvání, což zvyšuje komfort pro zákazníky. Dalším měřítkem je počet sponzorovaných akcí. Firma podporuje různé kulturní, sportovní a společenské akce. To patří k jednomu z významných prostředků jak šířit povědomí o

firmě. Posledním měřítkem byl stanoven podíl nákladů na propagaci na celkových nákladech. Společnost by chtěla zacílit propagaci pomocí reklamy v radiu. Propagace je zde důležitá kvůli vysoké konkurenci.

Perspektiva interních procesů

Tabulka 38 Měřítko a cílového hodnoty-perspektiva interních procesů (vl. zprac.)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Frekvence měření	Současná hodnota	Budoucí hodnota			Odpovědnost
					2021	2022	2023	
Zlepšení vnitřní komunikace	počet porad	ks	ročně	6	8	10	12	jednatel
Zlepšení využití majetku	doba obratu zásob	dny	ročně	51	49	46	43	man. nákupu zás., ved. log.
	obrat aktiv	počet obrátek	ročně	1,46	1,53	1,65	1,81	jednatel

Jeden ze strategických cílů je zlepšení vnitřní komunikace. Zde je měřítkem počet porad, kterých se účastní i vedoucí jednotlivých poboček. Nyní se schází 6x ročně, což je přibližně každý druhý měsíc. Cílem je, aby se scházeli alespoň jednou za měsíc. Odpovědným je za tento cíl jednatel, který tyto porady svolává.

V druhém cíli-zlepšení využití majetku jsou zvolena dvě měřítko. Doba obratu zásob je v současné době 51 dnů. Znamená to, že zásoby leží po tuto dobu ve skladě a nepřinášejí žádný zisk. Tuto dobu chce podnik zkrátit, aby byla alespoň srovnatelná s odvětvím. Odpovědnost za tento cíl by měl mít manažer nákupu zásob společně s vedoucím logistiky. Druhým měřítkem je obrat aktiv. Ten chce podnik zvyšovat, protože čím vyšší ukazatel tím je to pro podnik lepší. Tento ukazatel patří v tomto podniku k problematictějšími, protože je nízký.

Perspektiva učení se a růstu

Tabulka 39 Měřítko a cílové hodnoty-perspektiva učení se a růstu (vl. zprac.)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Frekvence měření	Současná hodnota	Budoucí hodnota			Odpovědnost
					2021	2022	2023	
Zvýšení kvalifikace zaměstnanců	počet školení/seminářů	ks	ročně	6	7	8	9	jednatel
	výdaje na školení	tis. Kč	ročně	30	45	55	65	jednatel
Zvýšení motivace	míra motivace	%	ročně	-	75	80	85	jednatel
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	index spokojenosti zaměstnanců	%	ročně	-	80	85	87	jednatel

Perspektiva učení se a růstu má 3 strategické cíle. Prvním je zvýšení kvalifikace zaměstnanců, který se měří pomocí počtu školení a výdajů na školení. V současné době absolvují zaměstnanci 6 školení ročně. Jedná se o celkový počet školení v celém podniku. Výdaje na školení jsou nízké, protože téměř všechny školení, kterými projdou technici, jsou hrazené od obchodních partnerů.

Druhým cílem je zvýšení motivace. Tomuto cíli náleží měřítko míra motivace, vyjádřená v procentech. Firma chce sestavit dotazník, který odpoví na otázky, jak moc jsou motivováni, jakou motivaci by preferovali, v jakých oblastech a další. Motivace je důležitá v každé firmě, aby zaměstnanec dobře pracoval a plnil požadované cíle.

Třetí cíl patří zvyšování spokojenosti zaměstnanců, měřený indexem spokojenosti zaměstnanců. Opět se jedná o dotazník spojený s motivací. Tento dotazník chtějí udělat anonymní, aby zaměstnanci neměli strach vyjádřit svůj názor a odpovídat pravdivě. Počáteční cílová hodnota je stanovena na 80 %. Postupně by se měla spokojenost zvyšovat.

9.3.4 Určení strategických akcí

Jako poslední krok tvorby BSC je určit strategickým cílům strategické akce, aby bylo zajištěno provedení stanovených cílů.

Finanční perspektiva

- zavést měření výkonnosti pomocí ekonomické přidané hodnoty
- seznámit všechny zaměstnance s ekonomickou přidanou hodnotou jako vrcholovým měřítkem
- zvýšit růst EBT – průběžně sledovat velikost a vývoj tržeb současně s náklady

Zákaznická perspektiva

- vypracovat jednoduchý dotazník pro hodnocení spokojenosti zákazníků, který by bylo možné vyplnit jak na internetu, tak i v papírové formě přímo na pobočkách při poskytnutí služeb
- analyzovat konkurenční prostředí, což poslouží jako podnět k dalšímu zlepšování
- oslovit potenciální větší zákazníky v okolí jednotlivých poboček s nabídkou servisování jejich vozidel či přezouvání kol
- pravidelně aktualizovat webové stránky, informovat o dění ve společnosti-školení, nové stroje apod.

- rozšířit propagaci do časopisů vydávaných v okolí jednotlivých poboček a také dát reklamu do lokálních rádií

Perspektiva interních procesů

- zvýšit počet porad, alespoň na jednu poradu měsíčně – více porad by bylo z hlediska času a nákladovosti málo reálné, protože porady probíhají i s vedoucími jednotlivých poboček, které to mají do sídla i 150 km
- provést analýzu využití majetku, na jejímž základě se vyhodnotí málo používaná/nepoužívaná aktiva, které se buď vyradí, nebo pronajmou, aby přinášeli další užitek
- zlepšit plánování zásob – zkvalitnit skladovací evidenci, kde bude mimo jiné vidět, jak dlouho leží zboží na skladě nebo například jaké náklady přináší

Perspektiva učení se a růstu

- zajišťovat školení nejen technického charakteru, ale také v oblasti obchodních dovedností a rozvoje zaměstnanců
- sestavit dotazník na spokojenost a motivaci zaměstnanců jako zpětnou vazbu pro podnik
- vypracovat lepší systém pro odměňování zaměstnanců, aby byli zaměstnanci lépe motivováni

9.4 Rozšíření roll-out

Rozšíření je další důležitou součástí implementace, aby se plnily strategické cíle. Rozšíření by mělo proběhnout do všech útvarů podniku. Pro podniky, které se s něčím takovým neselekaly, se doporučuje zavést pilotní verzi a na základě ní se potom rozhodne, zda se rozšíří do dalších útvarů či nikoliv. V tomto případě se jedná o malou společnost s jednoduchou organizační strukturou, proto bude zaveden koncept do celého podniku. Zavedení proběhne vertikálně, tedy od shora dolů, což je od jednatele až po techniky.

9.5 Zajištění kontinuálního nasazení BSC

Toto je poslední fázi celé implementace Balanced Scorecard. Podle časové analýzy se jedná o 15-19. týden. Zde musí být propojen BSC s manažerskými řídicími systémy. Musí být včleněn do systému plánování, reportingu, řízení lidských zdrojů a informačního systému

podniku. Podnik se soustřeďuje spíše na operativní plánování, strategické plány tvoří pouze na 3 roky dopředu a musí tedy včlenit některá měřítka do těchto plánů. V oblasti reportingu se zaměřují spíše na klasické ukazatele. Se zavedením BSC dojde k rozšíření i o nefinanční měřítka a jejich zhodnocení. Řízení lidských zdrojů lze propojit s BSC přes odměňování, aby byli zaměstnanci motivováni k plnění cílů. Odměny v současné době řeší firma jen v případě lepšího výsledku hospodaření. Právě přes systém odměňování by zaměstnanec pocítil vlastní zodpovědnost za plnění cílů. Dosavadní informační systém podniku by měl být provázán se samostatným softwarem BSC. Je to z důvodu, že firma si v současné době vybírá nový systém a proto by byla zbytečná investice je včlenit do stávajícího.

9.6 Časová analýza

Celková doba trvání projektu je naplánována na 19 týdnů. Tato doba se samozřejmě může lišit podle vývoje situace. Časový harmonogram níže je rozdělen na dílčí kroky s různými délkami trvání. Mezi jednotlivými fázemi jsou naplánované workshopy týmu, na kterých by měli zhodnotit předchozí fázi a naplánovat další fázi.

Fáze	Týden																		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. Vytvoření organizačních předpokladů																			
sestavení projektového týmu																			
školení k BSC																			
1. workshop																			
2. Vyjasnění strategie																			
2. workshop																			
3. Tvorba Balanced Scorecard																			
určení strategických cílů																			
vytvoření strategické mapy																			
zvolení měřítek																			
stanovení cílových hodnot																			
zvolení strategických akcí																			
3. workshop																			
4. Proces rozšíření roll-out																			
5. Zajištění plynulého nasazení																			

Obrázek 8 Časový harmonogram projektu (vl. zprac.)

9.7 Nákladová analýza

Pro každý projekt je mimo časové analýzy také důležitá ta nákladová, kterou nejvíce zajímá vedení. Toto vyčíslení nákladů je pouze orientační, protože náklady na jednotlivé položky se můžou měnit i s ohledem na výběr poradce, školení nebo software.

Tabulka 40 Náklady projektu (vl. zprac.)

Položka	Náklady v Kč
Externí poradce	95000
Školení týmu	41000
Odměny týmu	105000
Software	104260
Celkem	345260

Celkové náklady byly vyčísleny na 345 260 Kč. Odměna externímu poradci se může lišit v závislosti od potřebných hodin strávených ve firmě. V tomto rozpočtu je počítáno s 38 hodinami, tedy 3 workshopy po 10 hodinách a úvodní seznámení s firmou v délce 8 hodin. Náklady na školení týmu vychází na 41 000 Kč. Jedná se o dvoudenní školení a cena za jednoho účastníka je 8 200 Kč bez DPH. Odměny týmu budou vyplaceny jednorázově po zavedení Balanced Scorecard do společnosti. V případě softwaru je počítáno se samostatným softwarem. Důvodem je, že společnost plánuje pořízení nového účetního softwaru a prozatím zvažuje možnosti.

10 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

Pro zhodnocení projektu je třeba uvést jaké má projekt přínosy a rizika. Tato kapitola se věnuje právě tomu co implementace konceptu Balanced Scorecard společnosti přinese a naopak jaké rizika implementace sebou nese.

10.1 Přínosy implementace

Jedním z hlavních přínosů implementace je vyjasnění strategie, pomocí které si firma odpoví na otázky, kam směřuje, co chce dělat a čeho chce vlastně dosáhnout. V rámci strategie jsou také určeny přímo strategické cíle, kterých chce podnik dosáhnout a pomocí měřítek také zjišťovat zda se jim daří cíle plnit. Podnik se dosud orientoval pouze na finanční měřítko, nyní se bude výkonnost posuzovat a řídit i podle nefinančních a společně tak přispějí k zvyšování hodnoty podniku. Také v oblasti plánování dojde ke zlepšení, protože kromě finančních měřítek bude obsahovat i nefinanční. Plnění jednotlivých strategických cílů a jejich odchylky se budou sledovat a povedou i k lepšímu reportingu.

Dalším přínosem je posílení spolupráce a lepší komunikace uvnitř společnosti, protože aby koncept fungoval, musí se na něm podílet všichni zaměstnanci. Ti samozřejmě musí první pochopit celou podstatu konceptu, a jaký vliv na něj mají. To vyžaduje vzájemnou komunikaci, která se tak posílí. Společně prodiskutují prováděné strategické akce a plnění strategických cílů.

Protože zaměstnanci jsou důležitým prvkem celého projektu, měli by za to být patřičně odměňováni, což je taktéž přínosem. Jednotlivé cíle mají své odpovědné osoby, které budou za plnění cílů odměňováni. Tedy se změní i systém odměňování.

Společnost dostane zpětnou vazbu jak od zákazníků tak i zaměstnanců, které povede ke zvýšení spokojenosti a k dalšímu zlepšování péče.

10.2 Rizika implementace

Kromě přínosů nese celý projekt i rizika spojená s implementací. Největším rizikem je nepochopení konceptu Balanced Scorecard, které může vyústit v jeho neúspěch. Špatné pochopení nebo nepochopení u projektového týmu by také mohlo vyvolat špatně vytvořený Balanced Scorecard (špatně vymezené strategické cíle, zvolená měřítko, nastavené hodnoty, vytvořená mapa). Nepochopení ze strany ostatních zaměstnanců by znamenalo, že

budou pracovat stále stejně a nebudou usilovat o zvyšování hodnoty firmy. Právě proto, aby došlo ke správnému pochopení je najat externí poradce, který vysvětlí a odpoví na případné otázky.

Celý projekt je i finančně náročný. Počáteční odhad nákladů může být nižší, než budou skutečně vyčíslené náklady po zavedení konceptu. Úskalí tkví také v časovém harmonogramu, který nemusí být splněn, protože nastanou okolnosti, které bude muset řešit společnost přednostně.

Hrozbou je také špatná komunikace uvnitř podniku, která je ovšem důležitá. Pomocí ní dochází k lepší informovanosti a pochopení konceptu všemi zaměstnanci.

10.3 Závěrečné doporučení

Aby projekt měl šanci na úspěch, je důležité, aby nejenom vedení, ale také zaměstnanci pochopili koncept Balanced Scorecard a jeho přínosy, proto je nutné, aby byli zaměstnanci proškoleni. Nezbytné je také, aby si společnost vymezila svou strategii, s kterou se ztotožní i zaměstnanci. K tomu je potřeba dobrá komunikace uvnitř podniku, aby vše mohlo být prodiskutováno a nevznikla mezera v informovanosti. Jedná se totiž o týmovou práci a snahu celého podniku naplnit hodnotu vrcholového cíle. Důležitým článkem je externí poradce, proto je dobré výběr poradce promyslet. Poradce je v tomto případě nutný proto, že firma zkušenosti s ničím podobným nemá a celý proces je náročný jak na pochopení, tak na správné nastavení, s kterým jim pomůže a můžou se ho kdykoliv zeptat.

Pozornost by měla být věnována i vhodnému výběru projektového týmu. Vychází se z předpokladu, že jednotliví členové podnik dostatečně znají a mají určité zkušenosti a znalosti.

Je potřeba také aktualizovat cílové hodnoty a strategické akce podle vývoje ekonomické situace trhu a firmy. Aby sledování naplňování cílů a aktualizace byli jednodušší, je vhodné koupit software pro Balanced Scorecard, v kterém je vše přehledně zobrazeno. Nutné je dbát také na vytvořený časový harmonogram a postupovat po jednotlivých fázích. Případné odchýlení může vyvolat další náklady.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo navrhnout projekt implantace Balanced Scorecard do vybrané společnosti.

V teoretické části byla provedena literární rešerše na problematiku výkonnosti, ekonomickou přidanou hodnotu, Balanced Scorecard a propojení konceptu Balanced Scorecard a ekonomické přidané hodnoty. Výkonnost byla charakterizována a byly popsány možnosti jejího hodnocení, měření a přístupy k měření. Druhá kapitola se věnuje konceptu Balanced Scorecard, kde byla rovněž uvedena charakteristika, perspektivy a vysvětlen postup implementace a v poslední řadě výhody a omezení tohoto konceptu. Třetí kapitola se zabývala ekonomickou přidanou hodnotou, ale ne jenom jako měřítko výkonnosti, ale také jako systém řízení a odměňování. Další kapitola pojednávala o propojení konceptu ekonomické přidané hodnoty a Balanced Scorecard. Závěr teoretické části shrnul veškeré dosažené poznatky ze všech kapitol.

Úvod praktické části představil vybraný podnik, jeho zařazení dle CZ-NACE, organizační strukturu a analýzu vnějšího a vnitřního prostředí. K této analýze bylo využito PEST analýzy, Porterovi analýzy a SWOT analýzy. Důležitou část tvořila finanční analýza, kde pomocí tradičních ukazatelů bylo zkoumáno finanční zdraví podniku. Součástí bylo také zanalyzování odvětví, protože to je důležité pro srovnání s podnikem. Doporučené hodnoty v ukazatelích nestačí, protože každé odvětví je jiné a může vykazovat jiné hodnoty, než jsou pouze doporučené. Poté byla vypočítaná ekonomická přidaná hodnota a zde bylo vidět, že ne každá zisková firma tvoří hodnotu pro své vlastníky. V další kapitole již byla projektová část, tedy cíl této diplomové práce. První bylo důležité vytvořit organizační předpoklady a vymezit strategii podniku. Dále byly strategické cíle přiřazeny k jednotlivým perspektivám, aby bylo možné vytvořit mapu příčin a následků. Naplnění jednotlivých cílů je nutné sledovat a k tomu musely být vybrány měřítko a stanoveny cílové hodnoty. Strategickým cílům byly zvoleny strategické akce, které by společnost měla udělat pro dosažení požadovaných cílů. Posledními dvěma kroky implementace byly rozšíření roll-out a zajištění kontinuálního nasazení. Jako u každého projektu, i zde bylo nutné vyčíslit náklady a udělat časový harmonogram. Závěr praktické části vymezil přínosy, rizika a doporučení firmě k využívání celého konceptu Balanced Scorecard.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Analyzuj a Proved' - Ekonomická přidaná hodnota (EVA). Analyzuj a Proved' - Přihlášení [online]. Copyright © 2010 EdoloConsult s. r. o., AllRightsReserved [cit. 24.02.2020].

Dostupné

z:

[http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPor-](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_528&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=246134fcb19a85759e0751bc0525faad)
[tal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_528&p2=RoundPanel_BOOL_Tr](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_528&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=246134fcb19a85759e0751bc0525faad)
[ue&acode=246134fcb19a85759e0751bc0525faad](http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_528&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=246134fcb19a85759e0751bc0525faad)

Automobilový průmysl: Trendy budoucnosti - eDOTACE. eDOTACE - dotace, dotační programy - váš průvodce světem dotací [online]. Copyright © 2020, Všechna práva vyhrazena [cit. 2020-08-12]. Dostupné z: <http://www.edotace.cz/clanky/automobilovy-prumysl-trendy-budoucnosti>

Balanced Scorecard - Vlastní cesta. Síť poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta [online]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/balanced-scorecard/>

BalancedScorecard (BSC) - ManagementMania.com. [online]. Copyright © 2011 [cit. 24.02.2020]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/balanced-scorecard>

BARTOŠ, Vojtěch, 2006. Principiální postup implementace systému měření výkonnosti v českých podnicích. 3. mezinárodní konference Řízení a modelování finančních rizik [online]. 24-33 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: [https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-](https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2006/prispevky/Vojtech.Bartos.pdf)
[dokumentu/2006/prispevky/Vojtech.Bartos.pdf](https://www.ekf.vsb.cz/export/sites/ekf/rmfr/.content/galerie-dokumentu/2006/prispevky/Vojtech.Bartos.pdf)

BREXIT: Analýza dopadů odchodu Velké Británie z EU, 2019. Economics & Statistics [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/Deloitte_BREXIT_unor_2019.pdf)
[analytics/Deloitte_BREXIT_unor_2019.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cz/Documents/deloitte-analytics/Deloitte_BREXIT_unor_2019.pdf)

Česká ekonomika se propadla nejvíc v historii. Mohlo být ještě mnohem hůř, říkají analytici, © 1996-2020. Hospodářské noviny [online]. *Economia* [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: [https://domaci.ihned.cz/c1-66797680-ceska-ekonomika-hlasi-historicky-nejhors-i-vysledky-](https://domaci.ihned.cz/c1-66797680-ceska-ekonomika-hlasi-historicky-nejhors-i-vysledky-hdp-klesl-mezirocne-o-10-7-procenta)
[hdp-klesl-mezirocne-o-10-7-procenta](https://domaci.ihned.cz/c1-66797680-ceska-ekonomika-hlasi-historicky-nejhors-i-vysledky-hdp-klesl-mezirocne-o-10-7-procenta)

Česká-republika: Politická a ekonomická situace, 2019. European Commission [online]. [cit. 2020-03-15]. Dostupné z: https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-and-economic-situation-21_cs

Damodaran online [online]. [cit. 2020-07-05]. Dostupné z: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Daňové a právní novinky v roce 2020 - Roklen24.cz. Roklen24.cz - Ekonomika, trhy, finance [online]. Copyright © [cit. 15.03.2020]. Dostupné z: <https://roklen24.cz/a/Sq3vp/danove-a-pravni-novinky-v-roce-2020>

Evropa čelí další migrační krizi a v mnohém se podobá té z roku 2015 včetně nepřipravenosti EU, tvrdí AP – EURACTIV.cz. EURACTIV.cz – Evropská unie v českých souvislostech [online]. Copyright © Shutterstock [cit. 15.03.2020]. Dostupné z: <https://euractiv.cz/section/aktualne-v-eu/news/evropa-celi-dalsi-migracni-krizi-a-v-mnohem-se-podoba-te-z-roku-2015-vcetne-nepripravenosti-eu-tvrdi-ap/>

Finanční analýza podnikové sféry za rok 2018 | MPO. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Copyright © Copyright 2005 [cit. 15.03.2020]. Dostupné z: <https://mpo.cz/cz/rozcestnik/analyticke-materialy-a-statistiky/analyticke-materialy/financi-analyza-podnikove-sfery-za-rok-2018--248883/>

FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Miroslav ŠPAČEK a Ivan SOUČEK. Úspěšná realizace strategie a strategického plánu. Praha: GradaPublishing, 2017, 318 s. Expert. ISBN 9788027104345.

HORVÁTH, Péter, ed. Balancedscorecard v praxi. Praha: ProfessConsulting, 2002, 386 s. ISBN 8072590189.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. Praha: Grada, 2008, 269 s. Expert. ISBN 9788024726908.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Alignment: usingthebalancedscorecard to createcorporatesynergies. Boston, Mass.: Harvard Business SchoolPress, 2006, 302 s. ISBN 1591396905.

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

Kde se vzala a k čemu je PEST analýza - BusinessVize.cz. Informace pro vaše podnikání - BusinessVize.cz [online]. Copyright © 2010 [cit. 15.03.2020]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/planovani/kde-se-vzala-a-k-cemu-je-pest-analyza>

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

KOCMANOVÁ, Alena, PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ, Marie a Jiří HŘEBÍČEK, ed. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013, viii, 252 s. ISBN 9788085763775.

KOSTELKA, Aleš, 2009. Přednosti, nevýhody a problémy metody BSC - shrnutí. Qmprofi.cz [online]. Praha [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: <https://www.qmprofi.cz/33/prednosti-nevyhody-a-problemy-metody-bsc-shrnuti-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EuiqB7MU5EZkHjrfpeaC29D0XSBvbBK3dQ/>

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem. V Praze: C.H. Beck, 2015, 342 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005381.

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

MYŠKOVÁ, Renáta, 2007. METODA BALANCEED SCORECARD – MANAŽERSKÁ METODA PRO ŘÍZENÍ STRATEGIÍ. Humanresources management & ergonomics [online]. [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: http://frcatel.fri.uniza.sk/hrme/files/2007/2007_1_03.pdf

Nejdůležitější změny v roce 2020 - Aktuálně.cz. Zprávy - Aktuálně.cz [online]. Copyright © [cit. 15.08.2020]. Dostupné z: [https://zpravy.aktualne.cz/domaci/nejdulezitejsi-zmeny-v-roce-](https://zpravy.aktualne.cz/domaci/nejdulezitejsi-zmeny-v-roce-2020/r~5cd08c221cda11ea926e0cc47ab5f122/v~sl:74bad440d12f3f196426ee03c03b5636/)

[2020/r~5cd08c221cda11ea926e0cc47ab5f122/v~sl:74bad440d12f3f196426ee03c03b5636/](https://zpravy.aktualne.cz/domaci/nejdulezitejsi-zmeny-v-roce-2020/r~5cd08c221cda11ea926e0cc47ab5f122/v~sl:74bad440d12f3f196426ee03c03b5636/)

Nejnovější údaje: Jihomoravský kraj, 2020. ČSÚ [online]. [cit. 2020-08-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/1-xb>

Obyvatelstvo. ČSÚ [online]. [cit. 2020-08-13]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/obyvatelstvo-xb>

PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 9788072018727.

Porterův model konkurenčních sil - Vlastní cesta. Síť poradců - praktických odborníků - Vlastní cesta [online]. Dostupné z: <https://www.vlastnicesta.cz/metody/porteruv-model-konkurencnich-sil-1/>

Rozhodnutí bankovní rady ČNB - Česká národní banka. [online]. Copyright © ČNB 2020 [cit. 13.08.2020]. Dostupné z: <https://www.cnb.cz/cs/menova-politika/br-zapisy-z-jednani/>

STEWART, G. Bennett. Best-practice EVA: the definitive guide to measuring and maximizing shareholder value. Hoboken: Wiley, c2013, 324 s. ISBN 9781118639382.

ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. Měření výkonnosti firem. Plzeň: Západočeská univerzita, 2004, 138 s. ISBN 8070432586.

Velkoobchod, maloobchod a opravy motorových vozidel. Infoabsolvent.cz [online]. Praha [cit. 2020-05-13]. Dostupné z: <https://www.infoabsolvent.cz/Temata/ClanekAbsolventi/8-8-75>

VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: ProfessConsulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 8072590057.

Zeleny, M. (2008) 'Strategy and strategic action in the global era: overcoming the knowing-doing gap', Int. J. Technology Management, Vol. 43, Nos. 1-3, pp.64–75.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
ANO 2011	Politická strana
BSC	Balanced Scorecard
C	Kapitál
CAPM	Model oceňování kapitálových aktiv
CF	Cash flow
CFROI	Výnosnost investovaného kapitálu
CK	Cizí kapitál
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Časové rozlišení
ČSSD	Česká strana sociálně demokratická
ČSÚ	Český statistický úřad
ČZ	Čistý zisk
DCF	Diskontované cash flow
DFM	Dlouhodobý finanční majetek
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
DM	Dlouhodobý majetek
DNM	Dlouhodobý nehmotný majetek
EAT	Čistý zisk
EBIT	Zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	Zisk před úroky, zdaněním a odpisy
EBT	Zisk před zdaněním
EET	Elektronická evidence tržeb

EU	Evropská unie
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
HDP	Hrubý domácí produkt
i	Úroková míra
IRR	Vnitřní výnosové procento
KFM	Krátkodobý finanční majetek
MFČR	Ministerstvo financí České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MVA	Tržní přidaná hodnota
N	Náklady
N_{CK}	Náklady na cizí kapitál
NOA	Čistá operativní aktiva
NOPAT	Čistý operativní zisk
NPV	Současná hodnota
N_{VK}	Náklady na vlastní kapitál
OA	Oběžná aktiva
PEST	Metody analýzy vnějšího prostředí
PH	Přidaná hodnota
r_e	Náklady na vlastní kapitál
r_f	Bezriziková úroková míra
$r_{FinStab}$	Riziko za finanční stabilitu
r_{FinStr}	Riziko za finanční strukturu
r_{LA}	Riziko za velikost podniku
ROA	Rentabilita aktiv
ROCE	Rentabilita úplatného kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu

ROI	Rentabilita investovaného kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
r_{podnik}	Podnikatelské riziko
SBU	Strategy Business Unit
SWOT	Metoda analýzy vnějšího a vnitřního prostředí
T	Tržby
TSR	Total Shareholder Return
V	Výnosy
VH	Výsledek hospodaření
VK	Vlastní kapitál
VZZ	Výkaz zisku a ztráty
WACC	Průměrné vážené náklady na kapitál
β	Beta
β_N	Beta nezadlužená
β_Z	Beta zadlužená

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Perspektivy konceptu BSC a jejich propojení (zdroj: vlastnicesta.cz).....	20
Obrázek 2 EVA jako systém řízení podniku (zdroj: Pavelková, Knápková, 2005, s. 53).....	26
Obrázek 3 Organizační struktura vybrané společnosti (vlastní zpracování)	34
Obrázek 4 Hlavní makroekonomické indikátory (zdroj:mfer.cz).....	37
Obrázek 5 Přehled vzdělání (zdroj:cszo.cz)	38
Obrázek 6 Porterův model konkurenčních sil (zdroj:vlastnicesta.cz)	39
Obrázek 7 Strategická mapa firmy (vl. zprac.).....	68
Obrázek 8 Časový harmonogram projektu (vl. zprac.).....	74

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 SWOT analýza vybrané společnosti (zdroj: vlastní zpracování).....	41
Tabulka 2 Vývoj výsledků hospodaření v letech 2015-2018 (vlastní zpracování).....	45
Tabulka 3 Vývoj výsledků hospodaření odvětví v letech 2015-2018 (vlastní zpracování)	46
Tabulka 4 Výpočet přidané hodnoty v letech 2015-2018 (vlastní zpracování).....	46
Tabulka 5 Výpočet čistého pracovního kapitálu v letech 2015-2018 (vl. zprac.)	46
Tabulka 6 Ukazatele rentability v letech 2015-2018 (vl. zprac.).....	47
Tabulka 7 Ukazatele likvidity v letech 2015-2018 (vl. zprac.)	47
Tabulka 8 Ukazatele zadluženosti v letech 2015-2018 (vl. zprac.).....	48
Tabulka 9 Ukazatele aktivity v letech 2015-2018 (vl. zprac.).....	49
Tabulka 10 Souhrnné ukazatele v letech 2015-2018 (vl. zprac.).....	49
Tabulka 11 Data pro Spider graf (vl. zprac.)	50
Tabulka 12 Současná hodnota leasingových splátek (vl. zprac.)	54
Tabulka 13 Vyčlenění nedokončených investic (vl. zprac.).....	55
Tabulka 14 Vyčlenění neprovozního dlouhodobého majetku (vl. zprac.).....	55
Tabulka 15 Neúročený cizí kapitál (vl. zprac.).....	55
Tabulka 16 Upravená majetková část rozvahy (vl. zprac.).....	56
Tabulka 17 Upravená finanční část rozvahy (vl. zprac.)	56
Tabulka 18 Nákladové úroky (vl. zprac.)	57
Tabulka 19 VH z prodeje dlouhodobého majetku (vl. zprac.).....	57
Tabulka 20 Vyloučení a aktivace položek spojených s leasingem (vl. zprac.)	57
Tabulka 21 VH z neprovozního dlouhodobého majetku (vl. zprac.).....	57
Tabulka 22 Upravený VH před zdaněním (vl. zprac.).....	58
Tabulka 23 NOPAT v jednotlivých letech (vl. zprac.).....	58
Tabulka 24 Náklady na bankovní úvěry (vl. zprac.).....	59
Tabulka 25 Náklady na leasing (vl. zprac.)	59
Tabulka 26 Průměrné náklady na dluh (vl. zprac.).....	59
Tabulka 27 Náklady na kapitál dle stovebnicového modelu (vl. zprac.).....	60
Tabulka 28 Náklady na vlastní kapitál dle modelu CAPM s náhradními odhady β (vl. zprac.).....	60
Tabulka 29 Náklady na vlastní kapitál dle průměrné rentability odvětví (vl. zprac.)	61
Tabulka 30 Náklady na kapitál odvozené z nákladů na cizí kapitál (vl. zprac.)	61

Tabulka 31 Náklady na vlastní kapitál podle různých metod (vl. zprac.)	61
Tabulka 32 Výpočet WACC (vl. zprac.)	62
Tabulka 33 Výpočet EVA ekonomickým modelem (vl. zprac.)	63
Tabulka 34 Výpočet EVA účetním modelem (vl. zprac.)	63
Tabulka 35 Hodnoty EVA za odvětví (vl. zprac.)	63
Tabulka 36 Měřítko a cílové hodnoty-finanční perspektiva (vl. zprac.).....	69
Tabulka 37 Měřítko a cílové hodnoty-zákaznická perspektiva (vl. zprac.)	70
Tabulka 38 Měřítko a cílové hodnoty-perspektiva interních procesů (vl. zprac.)	71
Tabulka 39 Měřítko a cílové hodnoty-perspektiva učení se a růstu (vl. zprac.).....	71
Tabulka 40 Náklady projektu (vl. zprac.)	75

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pojetí výsledku hospodaření v letech 2015-2018 (vlastní zpracování).....	45
Graf 2 Graf Spider analýzy (vl. zprac.)	51
Graf 3 Vývoj nákladů na kapitál (vl. zprac.)	62

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Horizontální a vertikální analýza rozvahy společnosti a odvětví 2015-2018
- P II Horizontální a vertikální analýza VZZ společnosti a odvětví 2015-2018
- P III Pyramidový rozklad EVA

PŘÍLOHA P I: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA ROZVAHY SPOLEČNOSTI A ODVĚTVÍ 2015-2018

Rozvaha společnosti v tis. Kč	2015	2016/2015	2016	2017/2016	2017	2018/2017	2018
Aktiva	110353	0,9%	111327	1,2%	112665	-7,2%	104541
DM	79000	-3,6%	76184	-3,8%	73260	-4,5%	69984
DNM	0	0,0%	387	-13,4%	335	-42,6%	192
Software	0	0,0%	280	20,0%	335	-42,6%	192
Nedokončený DNM	0	0,0%	108	-100,0%	0	0,0%	0
DHM	79000	-4,1%	75797	-3,8%	72925	-4,3%	69792
Pozemky	13150	0,0%	13150	0,0%	13150	0,0%	13150
Stavby	62462	-4,4%	59743	-4,2%	57236	-5,3%	54214
Hmotné movité věci	2787	-9,5%	2523	-14,5%	2158	-5,1%	2048
Nedokončený DHM	601	-36,6%	381	0,0%	381	0,0%	381
OA	30798	12,1%	34514	13,1%	39042	-12,0%	34362
Zásoby	21210	0,7%	21363	2,8%	21956	-1,2%	21688
Materiál	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	20
Zboží	21210	0,7%	21363	2,8%	21956	-1,3%	21668
Pohledávky	8245	43,2%	11809	32,2%	15612	-32,6%	10517
Dlouhodob. pohl.	46	-82,9%	8	33,3%	10	0,0%	10
Dlouhodobé poskyt. zálohy	7	20,0%	8	33,3%	10	0,0%	10
Dohadné účty aktivní	4	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Jiné pohledávky	35	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
Krátkodobé pohl.	8199	43,9%	11801	32,2%	15601	-32,7%	10507
Pohl. Z obchodních vztahů	7829	45,1%	11361	34,3%	15257	-34,4%	10010
Stát-daňové pohledávky	0	0,0%	47	-16,7%	39	-100,0%	0
Krátkodobé poskyt. Zálohy	371	-2,5%	361	-21,2%	285	73,1%	493
Dohadné účty aktivní	0	0,0%	8	-50,0%	4	-33,3%	3
Jiné pohledávky	0	0,0%	25	-31,6%	17	-92,3%	1
Peněžní prostředky	1344	-0,2%	1342	9,9%	1474	46,3%	2157
Pokladna	603	-20,3%	481	-4,6%	459	-6,5%	429
Bank. Účet	741	16,1%	861	18,0%	1015	70,2%	1728
ČR	555	13,3%	629	-42,4%	363	-46,2%	195
N př. období	523	4,5%	546	-39,0%	333	-48,4%	172
Příjmy př. období	33	156,0%	83	-64,1%	30	-21,7%	23

Rozvaha společnosti v tis. Kč	2015	2016/2015	2016	2017/2016	2017	2018/2017	2018
Pasiva	110349	0,9%	111327	1,2%	112665	-7,2%	104541
Vlastní kapitál	61876	1,3%	62676	1,6%	63651	-2,7%	61935
Základní kapitál	325	0,0%	325	0,0%	325	0,0%	325
Kapitálové fondy	13000	0,0%	13000	-5,0%	12350	-5,3%	11700
Fondy ze zisku	72	0,0%	72	-100,0%	0	0,0%	0
VH min. let	48109	0,8%	48481	1,8%	49351	3,3%	50976
VH b. o.	371	115,4%	798	103,6%	1625	-165,6%	-1066

Cizí zdroje	48130	0,2%	48217	1,2%	48783	-13,5%	42190
Závazky	48130	0,2%	48217	1,2%	48783	-13,5%	42190
Dlouhodobé závazky	17446	-9,7%	15753	-25,8%	11686	-14,8%	9955
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	15699	-10,7%	14022	-23,9%	10668	-15,7%	8991
<i>Odložený daňový závazek</i>	1608	0,5%	1616	-48,5%	832	1,6%	845
<i>Závazky - ostatní</i>	139	-16,8%	116	60,7%	186	-35,7%	120
Krátkodobé závazky	30684	5,8%	32464	14,3%	37097	-13,1%	32235
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	46	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	0
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	20670	-18,2%	16900	9,9%	18577	0,0%	18577
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	6445	80,3%	11622	21,3%	14092	-35,6%	9082
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	1508	-8,2%	1385	13,3%	1569	3,7%	1628
<i>Závazky z SP a ZP</i>	858	-7,6%	793	14,1%	905	3,4%	936
<i>Stát-daňové závazky a dotace</i>	1157	49,3%	1728	5,8%	1828	4,3%	1906
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0	0,0%	35	-14,8%	30	-8,7%	27
<i>Jiné závazky</i>	0	0,0%	1	7300,0%	96	-17,6%	79
ČR	347	25,1%	434	-46,7%	231	79,8%	416
Výdaje př. Období	347	25,1%	434	-46,7%	231	79,8%	416

Rozvaha odvětví

v tis. Kč	2015	2016/2015	2016	2017/2016	2017	2018/2017	2018
Aktiva	71 611 245	18,4%	84 820 478	-2,9%	82 338 848	2,5%	84 432 534
DM	14 823 371	40,7%	20 863 542	-3,8%	20 073 863	-8,1%	18 456 116
DNM a DHM	13 740 907	38,6%	19 041 440	-6,4%	17 826 720	-5,6%	16 835 600
DFM	1 082 464	68,3%	1 822 102	23,3%	2 247 142	-27,9%	1 620 516
OA	56 255 920	12,2%	63 142 749	-2,3%	61 666 512	6,1%	65 455 615
Zásoby	18 012 684	26,7%	22 819 329	-2,6%	22 221 148	8,2%	24 054 312
Materiál	192 896	-2,0%	189 062	15,1%	217 602	-1,4%	214 533
Nedokončené výrobky + zvířata + polotovary	10 455	1620,1%	179 833	5,5%	189 748	-20,4%	151 074
Výrobky	2 615	31,4%	3 435	170,0%	9 275	-79,7%	1 884
Zboží	17 806 718	26,1%	22 446 999	-2,9%	21 804 523	8,6%	23 686 821
Pohledávky	31 429 219	9,3%	34 365 803	-6,3%	32 202 814	10,6%	35 621 741
KFM	1 705 182	0,7%	1 716 432	-4,5%	1 639 297	-15,2%	1 389 852
Peněžní prostředky	5 108 835	-17,0%	4 241 185	32,1%	5 603 253	-21,7%	4 389 711
ČR	531 954	53,1%	814 187	-26,5%	598 473	-13,0%	520 803

Rozvaha odvětví

v tis. Kč	2015	2016/2015	2016	2017/2016	2017	2018/2017	2018
Pasiva	71 611 245	18,4%	84 820 478	-2,9%	82 338 848	2,5%	84 432 534
Vlastní kapitál	19 261 907	24,9%	24 049 555	12,3%	26 999 997	-0,4%	26 884 227

Základní kapitál	5 900 050	-2,0%	5 784 319	-3,7%	5 569 730	-16,7%	4 638 382
Nerozdělený zisk+fondy+ážio	8 923 878	52,4%	13 604 044	28,9%	17 535 776	9,0%	19 114 645
VH b. o.	4 437 979	5,0%	4 661 192	-16,4%	3 894 490	-19,6%	3 131 200
Cizí zdroje	51 201 927	15,0%	58 895 227	-8,8%	53 727 269	3,3%	55 526 460
Rezervy	1 831 475	37,4%	2 516 250	9,1%	2 745 177	-23,7%	2 094 164
Závazky	49 370 452	14,2%	56 378 977	-9,6%	50 982 091	4,8%	53 432 296
Dlouhodobé závazky	9 966 754	50,0%	14 947 546	-9,5%	13 525 385	-14,1%	11 617 230
Závazky k úvěr. institucím	1 483 414	82,7%	2 710 287	9,2%	2 960 932	-34,3%	1 943 882
Vydané dluhopisy	22 144	-100,0%	0	0,0%	0	0,0%	31 381
Závazky - ostatní	8 461 195	44,6%	12 237 259	-13,7%	10 564 452	-8,7%	9 641 967
Krátkodobé závazky	39 403 698	5,1%	41 431 432	-9,6%	37 456 707	11,6%	41 815 066
Závazky k úvěr. institucím	2 410 352	-50,0%	1 204 199	99,4%	2 401 479	0,8%	2 420 677
Vydané dluhopisy	0	0,0%	20 000	-100,0%	0	0,0%	0
Ostatní závazky	36 993 346	8,7%	40 207 233	-12,8%	35 055 228	12,4%	39 394 389
Ostatní pasiva	1 147 411	63,5%	1 875 697	-14,1%	1 611 582	25,5%	2 021 847

Vertikální analýza společnosti	2015	2016	2017	2018
Aktiva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
DM	71,6%	68,4%	65,0%	66,9%
DNM	0,0%	0,3%	0,3%	0,2%
Software	0,0%	0,3%	0,3%	0,2%
Nedokončený DNM	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%
DHM	71,6%	68,1%	64,7%	66,8%
Pozemky	11,9%	11,8%	11,7%	12,6%
Stavby	56,6%	53,7%	50,8%	51,9%
Hmotné movité věci	2,5%	2,3%	1,9%	2,0%
Nedokončený DHM	0,5%	0,3%	0,3%	0,4%
OA	27,9%	31,0%	34,7%	32,9%
Zásoby	19,2%	19,2%	19,5%	20,7%
Materiál	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Zboží	19,2%	19,2%	19,5%	20,7%
Pohledávky	7,5%	10,6%	13,9%	10,1%
Dlouhodob. pohl.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Dohadné účty aktivní	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Jiné pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé pohl.	7,4%	10,6%	13,8%	10,1%
Pohl. Z obchodních vztahů	7,1%	10,2%	13,5%	9,6%
Stát-daňové pohledávky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Krátkodobé poskyt. Zálohy	0,3%	0,3%	0,3%	0,5%

<i>Dohadné účty aktivní</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Jiné pohledávky</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Peněžní prostředky	1,2%	1,2%	1,3%	2,1%
Pokladna	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%
Bank. Účet	0,7%	0,8%	0,9%	1,7%
ČR	0,5%	0,6%	0,3%	0,2%
N př. Období	0,5%	0,5%	0,3%	0,2%
Příjmy př. Období	0,0%	0,1%	0,0%	0,0%

Vertikální analýza společnosti	2015	2016	2017	2018
Pasiva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Vlastní kapitál	56,1%	56,3%	56,5%	59,2%
Základní kapitál	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Kapitálové fondy	11,8%	11,7%	11,0%	11,2%
Fondy ze zisku	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%
VH min. let	43,6%	43,5%	43,8%	48,8%
VH b. o.	0,3%	0,7%	1,4%	-1,0%
Cizí zdroje	43,6%	43,3%	43,3%	40,4%
Závazky	43,6%	43,3%	43,3%	40,4%
Dlouhodobé závazky	15,8%	14,2%	10,4%	9,5%
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	14,2%	12,6%	9,5%	8,6%
<i>Odložený daňový závazek</i>	1,5%	1,5%	0,7%	0,8%
<i>Závazky - ostatní</i>	0,1%	0,1%	0,2%	0,1%
Krátkodobé závazky	27,8%	29,2%	32,9%	30,8%
<i>Krátkodobé přijaté zálohy</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	18,7%	15,2%	16,5%	17,8%
<i>Závazky z obchodních vztahů</i>	5,8%	10,4%	12,5%	8,7%
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	1,4%	1,2%	1,4%	1,6%
<i>Závazky z SP a ZP</i>	0,8%	0,7%	0,8%	0,9%
<i>Stát-daňové závazky a dotace</i>	1,0%	1,6%	1,6%	1,8%
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Jiné závazky</i>	0,0%	0,0%	0,1%	0,1%
ČR	0,3%	0,4%	0,2%	0,4%
Výdaje př. Období	0,3%	0,4%	0,2%	0,4%

Vertikální analýza odvětví	2015	2016	2017	2018
Aktiva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
DM	20,7%	24,6%	24,4%	21,9%
DNM a DHM	19,2%	22,4%	21,7%	19,9%
DFM	1,5%	2,1%	2,7%	1,9%
OA	78,6%	74,4%	74,9%	77,5%
Zásoby	25,2%	26,9%	27,0%	28,5%

<i>Materiál</i>	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%
<i>Nedokončené výrobky, zvířata, polotovary</i>	0,0%	0,2%	0,2%	0,2%
<i>Výrobky</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Zboží</i>	24,9%	26,5%	26,5%	28,1%
Pohledávky	43,9%	40,5%	39,1%	42,2%
KFM	2,4%	2,0%	2,0%	1,6%
Peněžní prostředky	7,1%	5,0%	6,8%	5,2%
ČR	0,7%	1,0%	0,7%	0,6%

Vertikální analýza odvětví	2015	2016	2017	2018
Pasiva	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
Vlastní kapitál	26,9%	28,4%	32,8%	31,8%
Základní kapitál	8,2%	6,8%	6,8%	5,5%
Nerozdělený zisk+fondy+ážio	12,5%	16,0%	21,3%	22,6%
VH b. o.	6,2%	5,5%	4,7%	3,7%
Cizí zdroje	71,5%	69,4%	65,3%	65,8%
Rezervy	2,6%	3,0%	3,3%	2,5%
Závazky	68,9%	66,5%	61,9%	63,3%
Dlouhodobé závazky	13,9%	17,6%	16,4%	13,8%
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	2,1%	3,2%	3,6%	2,3%
<i>Vydané dluhopisy</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Závazky - ostatní</i>	11,8%	14,4%	12,8%	11,4%
Krátkodobé závazky	55,0%	48,8%	45,5%	49,5%
<i>Závazky k úvěrovým institucím</i>	3,4%	1,4%	2,9%	2,9%
<i>Vydané dluhopisy</i>	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Ostatní závazky</i>	51,7%	47,4%	42,6%	46,7%
Ostatní pasiva	1,6%	2,2%	2,0%	2,4%

PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ A VERTIKÁLNÍ ANALÝZA VZZ SPOLEČNOSTI A ODVĚTVÍ 2015-2018

VZZ společnosti v tis. Kč	2015	2016/2015	2016	2017/2016	2017	2018/2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	30384	14,6%	34809	5,4%	36678	16,6%	42758
Tržby za prodej zboží	114338	2,3%	116945	-2,7%	113747	-3,7%	109503
Výkonová spotřeba	107351	2,2%	109686	-3,4%	105916	-0,2%	105678
<i>N vynaložené na prodané zboží</i>	<i>95693</i>	<i>2,5%</i>	<i>98121</i>	<i>-4,4%</i>	<i>93835</i>	<i>-1,7%</i>	<i>92275</i>
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>4544</i>	<i>-4,3%</i>	<i>4346</i>	<i>7,1%</i>	<i>4653</i>	<i>-3,9%</i>	<i>4469</i>
<i>služby</i>	<i>7115</i>	<i>1,5%</i>	<i>7219</i>	<i>2,9%</i>	<i>7428</i>	<i>20,3%</i>	<i>8934</i>
Osobní N	31951	10,2%	35224	7,9%	38022	8,5%	41269
<i>Mzdové N</i>	<i>22836</i>	<i>10,6%</i>	<i>25247</i>	<i>7,8%</i>	<i>27221</i>	<i>10,3%</i>	<i>30022</i>
<i>N na soc. zabezpečení, ZP</i>	<i>9116</i>	<i>9,4%</i>	<i>9976</i>	<i>8,3%</i>	<i>10802</i>	<i>4,1%</i>	<i>11246</i>
Úpravy hodnot DNM a DHM	3485	11,9%	3899	1,7%	3966	-2,8%	3855
Úpravy hodnot zásob	0	0,0%	0	0,0%	163	-70,4%	48
Úpravy hodnot pohledávek	-495	-138,3%	190	-182,2%	-156	-78,3%	-34
Ostatní provozní V	1528	-18,7%	1242	15,1%	1429	-54,9%	645
Ostatní provozní N	2061	-16,8%	1713	2,2%	1751	-11,7%	1547
PROVOZNÍ VH	1895	20,5%	2284	-4,0%	2192	-75,2%	543
Výnosové úroky	0	0,0%	1	0,0%	1	0,0%	1
Nákladové úroky	952	13,9%	1084	-10,7%	969	16,0%	1123
Ostatní finanční V	44	-76,5%	10	662,5%	79	-39,3%	48
Ostatní finanční N	511	-20,6%	406	14,4%	464	12,3%	521
FINANČNÍ VH	-1418	4,2%	-1478	-8,5%	-1352	18,0%	-1595
VH PŘED ZDANĚNÍM	477	68,9%	806	4,2%	840	-225,2%	-1052
Daň z příjmu	107	-92,7%	8	-10166,7%	-785	-101,8%	14
VH PO ZDANĚNÍ	371	115,4%	798	103,6%	1625	-165,6%	-1066
ČISTÝ OBRAT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	146293	4,6%	153007	-0,7%	151935	0,7%	152955

VZZ odvětví v tis. Kč	2015	2016/2015	2016	2017/2016	2017	2018/2017	2018
Tržby z prod. výr. a služeb	8 656 925	19,8%	10 367 511	3,1%	10 684 628	0,4%	10 724 669
Tržby za prodej zboží	196 255 449	13,5%	222 745 599	-4,2%	213 316 359	-9,8%	192 456 095
Výkonová spotřeba	193 302 714	13,8%	219 919 099	-4,0%	211 215 101	-9,5%	191 187 781
<i>N vynaložené na prod. zboží</i>	<i>181 716 708</i>	<i>14,0%</i>	<i>207 247 381</i>	<i>-4,2%</i>	<i>198 469 915</i>	<i>-10,4%</i>	<i>177 879 898</i>
<i>Spotřeba mat. a energie</i>	<i>11 586 005</i>	<i>9,4%</i>	<i>12 671 718</i>	<i>0,6%</i>	<i>12 745 185</i>	<i>4,4%</i>	<i>13 307 883</i>
Změna stavu zásob vl. čin.	-66 989	-174,9%	50 169	-104,8%	-2 421	875,7%	-23 621
Aktivace	-21 969	448,6%	-120 517	-212,9%	136 005	17,7%	160 108
Osobní N	5 476 919	16,7%	6 391 080	2,7%	6 561 199	7,1%	7 024 571
<i>Mzdové N</i>	<i>3 942 482</i>	<i>16,2%</i>	<i>4 581 135</i>	<i>3,7%</i>	<i>4 752 263</i>	<i>5,4%</i>	<i>5 007 888</i>
<i>N na soc. zabezpečení, ZP</i>	<i>1 534 437</i>	<i>18,0%</i>	<i>1 809 945</i>	<i>-0,1%</i>	<i>1 808 935</i>	<i>11,5%</i>	<i>2 016 683</i>
Ostatní provozní N	66 431	29,0%	85 710	16,8%	100 122	27,9%	128 095
PROVOZNÍ VH	5 381 829	10,5%	5 949 020	-25,1%	4 455 143	-12,3%	3 908 372
FINANČNÍ VH	145 053	-179,4%	-115 231	-466,8%	422 653	-88,6%	47 972
VH PŘED ZDANĚNÍM	5 527 963	5,5%	5 833 789	-16,4%	4 877 796	-18,9%	3 956 344

Daň	1 089 984	7,6%	1 172 598	-16,1%	983 306	-16,1%	825 144
VH PO ZDANĚNÍ	4 437 979	5,0%	4 661 192	-16,4%	3 894 490	-19,6%	3 131 200
ČISTÝ OBRAT ZA ÚČ. OBDOBÍ	205 001 332	13,7%	233 183 458	-4,0%	223 867 403	-9,3%	203 044 277

VZZ společnosti	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	20,8%	22,7%	24,1%	28,0%
Tržby za prodej zboží	78,2%	76,4%	74,9%	71,6%
Výkonová spotřeba	73,4%	71,7%	69,7%	69,1%
<i>N vynaložené na prodané zboží</i>	<i>65,4%</i>	<i>64,1%</i>	<i>61,8%</i>	<i>60,3%</i>
<i>Spotřeba materiálu a energie služby</i>	<i>3,1%</i>	<i>2,8%</i>	<i>3,1%</i>	<i>2,9%</i>
Osobní N	21,8%	23,0%	25,0%	27,0%
<i>Mzdové N</i>	<i>15,6%</i>	<i>16,5%</i>	<i>17,9%</i>	<i>19,6%</i>
<i>N na soc. zabezpečení, ZP</i>	<i>6,2%</i>	<i>6,5%</i>	<i>7,1%</i>	<i>7,4%</i>
Úpravy hodnot DNM a DHM	2,4%	2,5%	2,6%	2,5%
Úpravy hodnot zásob	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Úpravy hodnot pohledávek	-0,3%	0,1%	-0,1%	0,0%
Ostatní provozní V	1,0%	0,8%	0,9%	0,4%
Ostatní provozní N	1,4%	1,1%	1,2%	1,0%
PROVOZNÍ VH	1,3%	1,5%	1,4%	0,4%
Výnosové úroky	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Nákladové úroky	0,7%	0,7%	0,6%	0,7%
Ostatní finanční V	0,0%	0,0%	0,1%	0,0%
Ostatní finanční N	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
FINANČNÍ VH	-1,0%	-1,0%	-0,9%	-1,0%
VH PŘED ZDANĚNÍM	0,3%	0,5%	0,6%	-0,7%
Daň z příjmu	0,1%	0,0%	-0,5%	0,0%
VH PO ZDANĚNÍ	0,3%	0,5%	1,1%	-0,7%
ČISTÝ OBRAT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

VZZ odvětví	2015	2016	2017	2018
Tržby z prodeje výrobků a služeb	4,2%	4,4%	4,8%	5,3%
Tržby za prodej zboží	95,7%	95,5%	95,3%	94,8%
Výkonová spotřeba	94,3%	94,3%	94,3%	94,2%
<i>N vynaložené na prodané zboží</i>	<i>88,6%</i>	<i>88,9%</i>	<i>88,7%</i>	<i>87,6%</i>
<i>Spotřeba materiálu a energie</i>	<i>5,7%</i>	<i>5,4%</i>	<i>5,7%</i>	<i>6,6%</i>
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Aktivace	0,0%	-0,1%	0,1%	0,1%
Osobní N	2,7%	2,7%	2,9%	3,5%
<i>Mzdové N</i>	<i>1,9%</i>	<i>2,0%</i>	<i>2,1%</i>	<i>2,5%</i>
<i>N na soc. zabezpečení, ZP</i>	<i>0,7%</i>	<i>0,8%</i>	<i>0,8%</i>	<i>1,0%</i>
Ostatní provozní N	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
PROVOZNÍ VH	2,6%	2,6%	2,0%	1,9%

FINANČNÍ VH	0,1%	0,0%	0,2%	0,0%
VH PŘED ZDANĚNÍM	2,7%	2,5%	2,2%	1,9%
Daň	0,5%	0,5%	0,4%	0,4%
VH PO ZDANĚNÍ	2,2%	2,0%	1,7%	1,5%
ČISTÝ OBRAT ZA ÚČETNÍ OBDOBÍ	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

PŘÍLOHA P III: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EVA

