

Projekt implementace metody Balanced Scorecard ve vybrané společnosti

Bc. Jitka Hoferková

Diplomová práce
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jitka Hoferková**

Osobní číslo: **M17571**

Studijní program: **N6202 Hospodářská politika a správa**

Studijní obor: **Finance**

Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt implementace metody Balanced Scorecard ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte rešerši literárních zdrojů a zpracujte teoretická východiska konceptu Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte vybranou společnost a provedte analýzu vnitřního a vnějšího prostředí.
- Vypracujte projekt implementace Balanced Scorecard ve vybrané společnosti.
- Vyhodnoťte zavedení Balanced Scorecard z hlediska přínosů a rizik.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

- BIAZZO, Stefano a Patrizia GARENGO.** Performance measurement with the balanced scorecard: a practical approach to implementation within SMEs. Heidelberg: Springer, 2012, 133 s. ISBN 978-3-642-24760-6.
- NIVEN, Paul R.** Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2006, 318 s. ISBN 0471780499. ISSN 0471780499.
- RŮČKOVÁ, Petra.** Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. ISBN 978-80-247-5534-2.
- VODÁKOVÁ, Jana.** Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 197 s. ISBN 978-80-7552-013-5.
- WAGNER, Jaroslav.** Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

Vedoucí diplomové práce: Ing. David Homola
Ústav financí a účetnictví
Datum zadání diplomové práce: 14. prosince 2018
Termín odevzdání diplomové práce: 16. dubna 2019

Ve Zlíně dne 18. července 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 15. dubna 2019

Jméno a příjmení: JIřKA HOFERKOVÁ

ABSTRAKT

Diplomová práce si klade za cíl navrhnout vhodnou strukturu projektu implementace konceptu Balanced Scorecard v podniku VELTEX JG s.r.o. Teoretická část zahrnuje literární rešerši, která je východiskem pro zpracování praktické části. Pojednává o výkonnosti podniku, o metodách finanční analýzy a charakteristice konceptu Balanced Scorecard. Praktická část se zabývá vlivy okolí na podnik a analyzováním jeho finanční situace, na jejímž základě budou navržena adekvátní východiska pro implementaci konceptu Balanced Scorecard. Návrh postupu implementace zahrnuje časový harmonogram, nákladovou analýzu, vymezení možných rizik a přínosy plynoucí z úspěšné realizace projektu.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, implementace, výkonnost, měřítko výkonnosti, finanční analýza, strategická analýza.

ABSTRACT

The aim of this master thesis is to propose a convenient structure to the project of the Balanced Scorecard concept implementation in the company VELTEX JG s.r.o. The theoretical part includes the literature research which provides the basis for the practical part. It deals with company's performance, with methods of financial analysis and with characteristics of the Balanced Scorecard concept. The practical part deals with the influence of the surroundings on the company and with analyzing of its financial situation, on the basis of which the adequate solutions for the implementation of the Balanced Scorecard concept will be proposed. The implementation procedure proposal includes a timetable, cost analysis, definition of potential risks and the benefits of successful project realization.

Keywords: Balanced Scorecard, implementation, performance, performance measures, financial analysis, strategic analysis

Tímto bych ráda poděkovala jednateři společnosti VELTEX JG s.r.o., panu Gavendovi, za umožnění zpracování diplomové práce pod záštitou společnosti, za poskytnuté informace a čas věnovaný konzultacím. Poděkování náleží i vedoucímu mé diplomové práce panu Ing. Davidovi Homolovi za cenné rady, náměty, připomínky a čas, který mi věnoval. Velké dík patří i mé rodině za neutuchající trpělivost a podporu během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze 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	13
1.1 EKONOMICKÁ VÝKONNOST	13
1.2 DŮVODY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	13
1.3 KLASICKÉ UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	14
1.3.1 Základní klasické ukazatele	14
1.3.2 Kritika klasických ukazatelů	15
1.4 MODERNÍ UKAZATELE MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	15
1.4.1 Moderní ukazatele	16
1.4.2 Kritika moderních ukazatelů	16
1.5 NÁSTROJE MĚŘENÍ PODNIKOVÉ VÝKONNOSTI.....	17
1.5.1 Model Excellence	17
1.5.2 Balanced Scorecard	17
2 STRATEGICKÁ ANALÝZA	19
2.1 ANALÝZA OKOLÍ	19
2.1.1 Analýza vlivů makrookolí.....	19
2.1.1.1 PEST analýza.....	20
2.1.2 Analýza vlivů mikrookolí	21
2.1.2.1 Porterův model pěti sil.....	21
2.2 ANALÝZA VNITŘNÍCH ZDROJŮ A SCHOPNOSTÍ	23
2.3 SWOT ANALÝZA	23
2.4 FINANČNÍ ANALÝZA	24
2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů.....	24
2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů	25
2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů	25
2.4.4 Analýza soustav ukazatelů	27
2.4.5 Souhrnné ukazatele	27
3 BALANCED SCORECARD	28
3.1 CHARAKTERISTIKA A CÍLE KONCEPTU BSC.....	28
3.2 PERSPEKTIVY BSC	29
3.2.1 Finanční perspektiva	30
3.2.2 Zákaznická perspektiva	30
3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	31
3.2.4 Perspektiva učení se a růstu	32

3.3	PROPOJENÍ MĚŘÍTEK BSC SE STRATEGIÍ PODNIKU.....	33
3.4	PODMÍNKY IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC.....	34
3.5	IMPLEMENTACE KONCEPTU BSC.....	35
3.5.1	Fáze 1: vytvoření organizačních předpokladů	35
3.5.2	Fáze 2: vyjasnění strategie	36
3.5.3	Fáze 3: Tvorba BSC	36
3.5.4	Fáze 4: řízení procesu rozšíření.....	36
3.5.5	Fáze 5: zajištění nepřetržitého používání	37
3.6	OMEZENÍ A BARIÉRY KONCEPTU BSC	37
3.6.1	Omezení BSC.....	37
3.6.2	Bariéry BSC	38
3.7	PŘÍNOSY KONCEPTU BSC.....	38
	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	39
	II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
4.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	42
4.2	ANALÝZA ODVĚTVÍ	42
4.3	PRODUKTY SPOLEČNOSTI	43
4.4	PRODEJNÍ MÍSTA.....	44
4.4.1	Maloobchodní prodejny	44
4.4.2	E-shop	44
4.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
4.6	DOSAVADNÍ PŘÍSTUP K MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	45
5	ANALÝZA SPOLEČNOSTI.....	46
5.1	PEST ANALÝZA	46
5.2	PORTERŮV MODEL PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	47
5.2.1	Shrnutí analýzy Porterova modelu	50
5.3	FINANČNÍ ANALÝZA	50
5.3.1	Vývoj zisku	51
5.3.2	Analýza absolutních ukazatelů.....	52
5.3.2.1	Horizontální analýza	52
5.3.2.2	Vertikální analýza	56
5.3.3	Analýza rozdílových ukazatelů	59
5.3.4	Analýza poměrových ukazatelů	59
5.3.5	Analýza soustavy poměrových ukazatelů	65
5.3.6	Analýza souhrnných ukazatelů	66
5.4	SWOT ANALÝZA	67
5.5	SHRnutí ANALÝZY SPOLEČNOSTI.....	69
6	IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD.....	71
6.1	VYTVOŘENÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ.....	71
6.1.1	Kritické faktory implementace.....	72

6.1.2	Časový harmonogram implementace konceptu BSC.....	72
6.2	VYJASNĚNÍ STRATEGIE.....	73
6.3	TVORBA BSC.....	74
6.3.1	Odvození strategických cílů.....	74
6.3.2	Vybudování vztahů příčin a následků.....	77
6.3.3	Výběr měřítek.....	79
6.3.4	Stanovení cílové hodnoty.....	81
6.3.5	Určení strategických akcí.....	85
6.4	ŘÍZENÍ PROCESU ROZŠÍŘENÍ ROLL - OUT.....	88
6.5	ZAJIŠTĚNÍ NEPŘETRŽITÉHO POUŽÍVÁNÍ.....	88
6.5.1	Integrace do systému plánování a finančního řízení.....	88
6.5.2	Integrace do řízení lidských zdrojů.....	89
6.5.3	Integrace do systému reportingu.....	89
6.5.4	Integrace do informačního systému.....	89
7	ZHODNOCENÍ A VYČÍSLENÍ PROJEKTU IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD.....	90
7.1	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	90
7.2	RIZIKA KONCEPTU BSC.....	91
7.3	PŘÍNOSY KONCEPTU BSC.....	92
	ZÁVĚR.....	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	100
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	103
	SEZNAM TABULEK.....	104
	SEZNAM PŘÍLOH.....	105

ÚVOD

Dnešní rychle se měnící konkurenční prostředí vyžaduje inovativní přístup měření výkonnosti podniku. Diagnostika výkonnosti a bonity podniku jako uceleného komplexu pomocí finančních ukazatelů přestává být dostačující, neboť jsou zde opomíjeny zcela zásadní vlivy na výkonnostní potenciál podniku.

Tradiční finanční analýza pracuje s výkazy, které jsou plné čísel, tudíž je nutné se na ně dívat v souvislostech. Je to spolehlivý zdroj informací o životním příběhu společnosti. A aby byla zajištěna vitalita a nepřetržitá existence, musí se společnost dívat do budoucnosti a zároveň se poučit z minulosti. K tomu je zapotřebí vytvoření strategického souboru, který v sobě bude zahrnovat podnikovou vizi, pravidla, vyvážená měřítká, kvalitní a jasné informace o činnostech podniku, scénáře možného vývoje, preventivní opatření, strategické plány, jak postupovat v různých situacích, které mohou nastat atd. Z tohoto důvodu vstupuje do hry o zachování existence a zvýšení prosperity podniku strategická metoda měření výkonnosti zvaná Balanced Scorecard.

Do konceptu Balanced Scorecard vstupují kromě finančních ukazatelů, také ty nefinanční. Zahrnují v sobě složku ocenění nehmotných indikátorů, což je dalším stěžejním prvkem pro vyvážené měření výkonnosti, neboť podnik tvoří majetek, technologie, licence, zboží, služby, pověst, značka, lidé (rozumějme loajální zaměstnanci, ale i věrní zákazníci). Metoda Balanced Scorecard setřídí veškeré tyto různorodé položky do čtyř perspektiv (kategorií) a umožní je dále zpracovávat a analyzovat. Následně vznikne systém strategického manažerského řízení, který se postupně implementuje do podniku a stává se tak jeho trvalou a nedílnou součástí.

Velmi výstižná jsou zde slova rakouského ekonoma Petera Druckera, který řekl: „*Když něco nemůžete změřit, nemůžete to ani řídit.*“ Což si uvědomují i čeští manažeři a vlastníci podniků. Chtějí bořit zastaralé principy a dogmata. Chtějí zavádět užitečné vnitropodnikové systémy, které podnik mohou vynést až na vrchol, pakliže se k nim přidá i poctivá práce a píle.

Jednou takovou firmou, která chce zdokonalovat a inovovat její stávající systémy je tuzemská oděvní společnost, pro kterou je tato diplomová práce zpracovávána. Právě metoda Balanced Scorecard by mohla přinést do podniku nový svěží vítr, který by ji vyzdvihl až za hranice vlasti a ukázal jí směr. Slovy odborníka (Henry Ford): „*Být připraven je nejdůležitější předpoklad úspěchu.*“

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je návrh implementace konceptu Balanced Scorecard do vybrané společnosti. Tento systém vyvážených ukazatelů výkonnosti napomůže společnosti vyjasnit si její vizi, cíle a strategii, jak těchto cílů dosáhnout.

Nelze mít pouze jeden hlavní cíl a myslet si, že dojde k jeho bezproblémovému splnění. Je nutná soustava dílčích cílů směřujících k naplnění cíle hlavního. V této diplomové práci jsou dílčí cíle chápány jako podpůrné body. Prvním z nich je provedení literární rešerše, která bude stěžejní pro pochopení souvislostí a smyslu strategické metody Balanced Scorecard. Druhý dílčí cíl je komplexní finanční analýza podniku, na základě které budou navrženy atributy směřující ke zlepšení bonity a finančního zdraví podniku. Třetím dílčím cílem je vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci Balanced Scorecard spočívající ve stanovení celopodnikové vize a strategie, v definování jednotlivých perspektiv, vybudování vztahů příčin a následků, ve výběru vhodných měřítek, které budou podniku sedět na míru a stanovení optimálních cílových hodnot.

K naplnění hlavního cíle dojde prostřednictvím dílčích cílů, které musí být bez výjimky splněny za nepolevující součinnosti zaměstnanců na všech úrovních řízení podniku.

Strukturální rozčlenění diplomové práce bude standardní, bude tedy obsahovat teoretickou a praktickou část. V teoretické části bude provedena literární rešerše autorů tuzemských i zahraničních odborných publikací. Je potřeba se nejprve seznámit se všemi stěžejními atributy, které budou aplikovány v praktické části. Ta je ještě pomyslně rozdělena na dílčí části, a to na analytickou a projektovou.

V analytické části budou formou finanční analýzy zpracovány a vyhodnoceny informace finanční povahy, jejímiž zdroji se stanou účetní výkazy. Za pomoci PEST a SWOT analýzy bude zdokumentováno vnitřní a vnější okolí podniku. V projektové části bude věnován prostor samotné implementaci metody Balanced Scorecard. Perspektivy tohoto strategického modelu měření výkonnosti budou vyobrazeny přímo z údajů týkající se vybrané společnosti. Zavádění konceptu do každodenního života podniku bude rozfázováno do pěti vln, aby se zvýšila pravděpodobnost jejího úspěchu.

Dále budou vyčísleny náklady na implementaci Balanced Scorecard, včetně zobrazení její časové náročnosti. Závěrem diplomové práce bude vyhodnocení přínosů a rizik ze zavedení konceptu Balanced Scorecard do vybrané společnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 VÝKONNOST

Pojem výkonnost má široké spektrum interpretací a definic. Autoři odborných publikací Kiseľáková a Šoltés (2017, s. 24) uvádí hned několik definic dle různých autorů.

- Výkonnost podle Rolstadase (1998) je souhrnem více faktorů a v podniku představuje širokospektrální pojem, který zahrnuje hospodárnost a efektivitu všech podnikových procesů vedoucích k dosažení stanoveného cíle.
- Závadský (2011) poukazuje na to, že výkonnost je abstraktní pojem a sama osobě se nedá řídit, neboť se jedná o ekonomickou kategorii, v níž se pomocí ukazatelů (daných metodou a konkrétním přístupem k měření a hodnocení) porovná aktuální stav se stavem požadovaným (cílovým).

Na výkonnost lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu, a to – výkonnost podniku jako celku (přínos pro celou korporaci) a výkonnost podniku z hlediska přínosů pro vlastníky.

1.1 Ekonomická výkonnost

Dle Kocmanové a Hřebíčka (2013, s. 58) je informace o ekonomické výkonnosti potřebná pro předvídání schopnosti podniku generování peněžních toků současnými prostředky a formulování úvahy o tom, jak efektivně by podnik mohl zapojit a využít případně zdroje nové. Dále autoři zdůrazňují, že je nedostatečné znát pouze hladinu jednotlivých finančních ukazatelů, nýbrž je potřeba je dávat do souvislostí s nefinančními ukazateli a dále je analyzovat a hodnotit.

Ekonomická výkonnost je měřena metodami finanční analýzy. Ukazatele finanční analýzy můžeme rozdělit na klasické a moderní.

1.2 Důvody měření výkonnosti

Každá společnost v dnešním turbulentně měnícím se prostředí potřebuje mít vyváženou strukturu ukazatelů výkonnosti. Ukazatele jsou nedocenitelné zejména pro analyzování životaschopnosti zavedené podnikové strategie a pro tvorbu samotného systému strategického řízení společnosti jako celku. Což podtrhuje tvrzení světových ekonomů, že to, co nemůžeme měřit, nemůžeme ani řídit.

Wágnerová (2008, s. 47) formulovala obecné důvody použití ukazatelů výkonnosti:

- vyjasnění a obnovení strategie společnosti,

- sdílení strategie v rámci celého podniku,
- sjednocení cílů podnikových jednotek a jednotlivců s vytyčenou strategií,
- spojení strategických plánů s dlouhodobými cíli a každoročním rozpočtem,
- určení a sjednocení strategické iniciativy,
- pravidelné provádění kontroly výkonnosti tak, aby došlo k poučení se a zlepšení strategie.

1.3 Klasické ukazatele měření výkonnosti

Měření výkonnosti představuje velmi náročnou činnost, a to jak z hlediska času, tak i z hlediska vyvinutého úsilí a požadovaných odborných znalostí při správné interpretaci výsledných hodnot. Samotný pojem měření je v obecné rovině Wágnerem (2009, s. 35) definován jako proces, při kterém se prostřednictvím podnikových činností přiřazuje hodnota k určité charakteristice analyzovaného objektu.

Měření výkonnosti pomocí klasických, někdy zvaných i tradičních ukazatelů výkonnosti patří mezi ustálené a hojně využívané nástroje měření. Avšak v posledních letech dochází ke změně poměru vah mezi tradičními a moderními ukazateli, které se dostávají do popředí zájmů firem. Tradiční ukazatele se soustředí na výsledek hospodaření, přičemž ukazatele zisku patří mezi nejvytěžovanější měřítka, lze ho totiž vyjádřit nejrůznějšími způsoby.

1.3.1 Základní klasické ukazatele

Autorky Pavelková a Knápková (2009, s. 20) rozdělili používané tradiční ukazatele do následujících kategorií:

- 1) ukazatele zisku – sem spadá EAT, EBT, EBIT, EBITDA,
- 2) ukazatele cash flow – do této kategorie patří sestavení peněžního toku jak metodou přímou, tak zejména metodou nepřímou, kdy sledujeme stav provozního, investičního, finančního a celkového CF, a taktéž výpočet volného CF,
- 3) ukazatele rentability – tato kategorie zahrnuje následující měřítka míry zisku: ROS, ROA, ROI, ROE, EPS.

1.3.2 Kritika klasických ukazatelů

Jak uvádí Pavelková a Knápková (2009, s. 25) tak tradiční pojení měření výkonnosti je založeno na čerpání údajů výhradně z účetních výkazů, tudíž se zde nebere zřetel na vliv inflace, možná finanční a podnikatelská rizika, změny hodnoty peněz vlivem času, použití historických cen. Problematické je též vymezení kapitálové struktury podniku. Dále uvádí, že ukazatele rentability jsou zaměřeny na hodnocení výsledků minulého období, a není zde zohledněn odhad budoucích přínosů podnikatelských aktivit ani komparace s náklady obětované příležitosti.

Terčem kritiky je i výsledek hospodaření, neboť ten je ovlivněn účetní politikou podniku. Hraje zde významnou roli technika oceňování majetku, tvorba rezerv a opravných položek, způsob odepisování, časové rozlišení nákladů a výnosů a alokace volného kapitálu. Je zde jakási bariéra mezi tržním oceněním podniku a výkonností měřenou na základě účetních dat, neboť účetní metody ne vždy odpovídají ekonomickému chápání výkonnosti (Pavelková a Knápková, 2009, s. 43).

Tato tvrzení ještě umocňují a rozvádějí autoři Kaplan a Norton (2007, s. 19), kteří tvrdí, že v dnešním informačním věku by tradiční účetní model mohl být obohacen o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva, což jsou například vysoce kvalitní výrobky, perfektní služby, zkušenosti zaměstnanci, loajální zákazníci. A mezi nehmotnými aktivy by mělo dojít k ocenění například nového distribučního kanálu, podnikové databáze, pracovních postupů.

1.4 Moderní ukazatele měření výkonnosti

Díky kritice klasických ukazatelů měření výkonnosti došlo ke zrodu nové generace ukazatelů známých jako moderní ukazatele měření výkonnosti podniku.

Mařík a Maříková (2005, s. 12) vytyčily následující požadavky na moderní ukazatele:

- snaha o vykázáání, co nejužší vazby na hodnotu akcií,
- využívání veškerých informací poskytovaných účetnictvím,
- zahrnutí kalkulace rizika a rozsah vázaného kapitálu,
- překonání námitek proti účetním ukazatelům finanční efektivity,
- zhodnotit výkonnost podniku a ocenit jej.

Autorky Pavelková a Knápková (2009, s. 43) doplňují výše uvedené o další stěžejní aspekty, které by měly být charakteristické pro moderní ukazatele:

- umožnění jasné a přehledné vazby ukazatele na všechny úrovně řízení,
- ukazatel by měl podpořit řízení hodnoty.

1.4.1 Moderní ukazatele

Kumulativní splnění všech výše uvedených kritérií jedním ukazatelem je téměř nemožné. Existuje proto mnoho konceptů, které podniky využívají pro měření jejich výkonnosti. Patří sem následující výčet ukazatelů (Pavelková a Knápková, 2009, s. 44 - 101):

- diskontované cash flow (DCF) -> čistá současná hodnota (NPV) a vnitřní výnosové procento (IRR),
- tržní přidaná hodnota (MVA),
- Excess Return – vychází z tržní hodnoty,
- Total Shareholder Return (TSR) – vyčíslí změny v bohatství akcionářů v daném období,
- ekonomická přidaná hodnota (EVA) -> vymezení čistých operativních aktiv (NOA) a čistého operativního zisku (NOPAT), vážené průměrné náklady na kapitál (WACC),
- přidaná hodnota pro vlastníky (SVA),
- Cash Flow Return on Investment (CFROI) – podobnost s ukazatelem DCF, avšak pracuje pouze s hodnotami očištěnými o inflaci,
- Cash Return on Gross Assets (CROGA).

1.4.2 Kritika moderních ukazatelů

Autorky Kubíčková a Jindřichovská (2015, s. 305) upozorňují na ukazatele, které jsou založené na trhu jako je například MVA, neboť tato skupina ukazatelů může být vypočtena jen pro společnosti obchodované na kapitálovém trhu. Další kritizovanou skupinou jsou ukazatele založené na bázi cash flow, jsou to například operativní CF nebo CFROI, tyto neberou v úvahu náklady na akcie a náklady na dluh.

1.5 Nástroje měření podnikové výkonnosti

Trend globalizace s sebou přináší tendence pohlížet na měření výkonnosti firem z pohledu celosvětového (globálního, chcete-li). Dle Wagnera (2009, s. 140) je snahou využívat takové systémy měření výkonnosti, které v sobě spojí to nejlepší z přístupů uplatňovaných v různých oblastech světa a které současně budou akceptovány uživateli po celém světě.

Existuje celá řada koncepcí, postupů a modelů měření výkonnosti. Katic a kol. (2011) definuje dvě skupiny nejvyužívanějších modelů, jsou to:

- modely zdůrazňující vlastní hodnocení – například Model Excellence (EFQM),
- modely určené pro podporu řízení a zlepšování podnikových procesů – například výkonnostní pyramida nebo Balanced Scorecard (BSC). Uvedeno v publikaci autorů Kocmanová a Hřebíček (2013, s. 67).

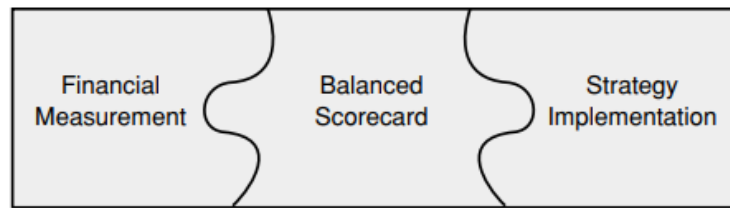
1.5.1 Model Excellence

Tento model je považován autory Kocmanovou a Hřebíčkem (2013, s. 69) za jeden z nejpracovanějších a nejkomplexnějších nástrojů pro trvalé a systematické zlepšování výkonnosti podniku. Model je strukturován do devíti hlavních kritérií. Tato kritéria jsou rozdělena na nástroje, které by měl podnik zavést za účelem maximalizace výsledků v jednotlivých oblastech (celkem pět) a další (čtyři) výsledky určují to, čeho již podnik dosáhl. Hlavní podstatou je dosahování výborných výsledků sledovaných z různých úhlů pohledů - přijatelnost pro podnikový management, podpora strategie atd.

1.5.2 Balanced Scorecard

Tato metoda byla prvně publikována na počátku 90. let minulého století americkými autory profesorem Robertem S. Kaplanem a Davidem P. Nortonem. Jedná se o nástroj strategického řízení výkonnosti podniku, který je pro svou strukturovanost a přehlednost hojně rozšířen.

Dle Nivena (2006, s. 3) napomáhá tato metoda podnikům překonat dvě klíčová úskalí – jedná se o efektivní měření podnikové výkonnosti a implementaci strategie.



Obr. 1 Balanced Scorecard (zdroj: Niven, 2006, s. 5)

Za to Učeň (2008, s. 31) popisuje BSC jako poměrně jednoduchý nástroj k vyjádření kauzálních vztahů „příčina – důsledek“, umožňující vyváženým způsobem strukturovat cíle a jejich metriky. Cíle a metriky jsou sdružovány do čtyř základních skupin zvaných perspektivy, a to:

- finanční,
- zákaznická,
- procesní,
- učení se a růstu.

V dnešní době je tato metoda vnímána jako osvědčený nástroj pro konzistentní formulaci sítě firemních cílů a jejich zpětné vazby (Učeň, 2008, s. 33).

Metoda BSC je v této části práce popsána pouze stručně, dále jí bude věnována samostatná kapitola s bližším popisem a hlubší analýzou.

2 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Dle autorů Synka, Kislíngerové a kol. (2015, s. 186) je cílem strategické analýzy identifikovat, analyzovat a ohodnotit všechny relevantní faktory, o nichž lze předpokládat, že budou v budoucnu ovlivňovat strategii podniku. Dále apelují na důležitost vhodné formulace podnikových cílů a poslání, a to jak ze stránky kvalitativní, tak i kvantitativní. Strategie navazující na cíle podniku musí být „šita na míru“. Strategická analýza je východiskem pro adekvátní formulaci cílů a cesty k nim. Mezi základní okruhy strategické analýzy patří:

- analýza okolí (mikrookolí a makrookolí),
- analýza vnitřních zdrojů a schopností.

Toto rozdělení je však potřeba chápat v souvislostech, jedná se o dva vzájemně propojené okruhy.

2.1 Analýza okolí

Management podniku by neměl zapomínat na analyzování okolního prostředí, neboť dobrá znalost podnikového okolí je stěžejní pro pochopení faktorů a vlivů působících na podnik. Potom se může i plynuleji a snadněji zaměřit na činnosti, které jsou smysluplné a perspektivní. Podnik, který vnímá a zná své okolí, lépe reaguje na vnější podněty a může efektivněji formulovat strategii, která bude odpovídat vnějšimu okolí.

Tato analýza je složena ze dvou zdánlivě nesouvisejících prostředí, avšak jedno bez druhého by nemohlo fungovat, jedná se o – mikrookolí a makrookolí podniku.

2.1.1 Analýza vlivů makrookolí

Podnik by nemohl fungovat, kdyby byl v izolaci, je obklopen vnějším světem, který na něj neustále působí. Tento vliv je zpravidla velmi silný a podnik má jen omezené možnosti, jak jej zmírnit. Management podniku by měl při rozhodování zohlednit i to, že mezi vnějšími vlivy působící na podnik existují vzájemné souvislosti. Prostřednictvím analytické úvahy lze jednotlivé prvky dokonce vymezit například na geografické, sociální, politické a právní, etické, ekologické apod. (Synek, Kislíngerová a kol., 2015, s. 15)

Jednou z nejpoužívanějších metod zabývajících se zkoumáním vlivů makrookolí na podnik je PEST analýza, jež bývá v některých odborných publikacích označována i jako STEP, SLEPTE či PESTLE.

2.1.1.1 PEST analýza

PEST analýza je zkratkou pro analyzování faktorů politicko-právních (Political), ekonomicko-hospodářských (Economical), sociálně-kulturních (Social) a vědeckotechnologických (Technological). Je doplňujícím prvkem strategického managementu. Využívá se při velkých podnikových projektech jako je vstup na konkrétní trh a uvedení nového produktu, investice do podniku atd.

- **Politické prostředí**

Analýza politických faktorů je zaměřena spíše na stabilitu politické scény, nežli na samotné politické strany a hnutí. Jsou zde podstatné otázky typu – jak často se mění vláda, jaká je politická nálada, názory vlády na zahraniční obchod, kulturu či náboženství, jaké jsou její výdaje, jak se staví k regulacím či jiným omezením v podnikání, podmínky zaměstnání občanů apod. (Mallya, 2007, s. 47) Jinými slovy je tedy nutné sledovat legislativní rámec země po obsahové stránce, a to nejen současný, ale i ten budoucí. Autorka Papulová (2012, s. 81) ještě upozorňuje na vlivy pramenící z mezinárodních vztahů.

- **Ekonomické prostředí**

Dle autorů Keřkovského a Vykypěla (2006, s. 37) je situace podniků nejvíce ovlivňována stavem ekonomiky, a to nejen současným, ale i budoucím. Na trhu je přímo promítáno konkrétní daňové zatížení podniků, cla a poplatky, stabilita měny, ochrana investic, vývoj úrokových sazeb, inflace apod. Vliv působení těchto faktorů na jednotlivé podniky je různý, pro některé představují hrozbu a pro jiné příležitost.

- **Sociální prostředí**

Tento faktor poskytuje odpovědi na otázky související s demografickým vývojem, například jaký je věkový a vzdělanostní profil obyvatel, úroveň zdraví, migrace, etnické uspořádání atd. Dále jaký je stav na trhu práce, jaká je míra nezaměstnanosti, dostupnost pracovní síly, rovnoprávnost pohlaví, životní styl obyvatel a jejich tradice. (Papulová, 2012, s. 83). Většina těchto faktorů je lehce dostupná díky činnosti národního statistického úřadu.

- **Technologické prostředí**

Dle autora Mallya (2007, s. 48) se zde analyzují údaje o rozvoji a zaměření průmyslu, vědy a výzkumu, infrastruktury, významné inovace v pracovních postupech či využívaných technologiích, náklady na přírodní zdroje. Ale spadají sem i práva souhrnně

nazývána jako duševní vlastnictví – zejména průmyslová ochrana (patenty, užité a průmyslové vzory).

2.1.2 Analýza vlivů mikrookolí

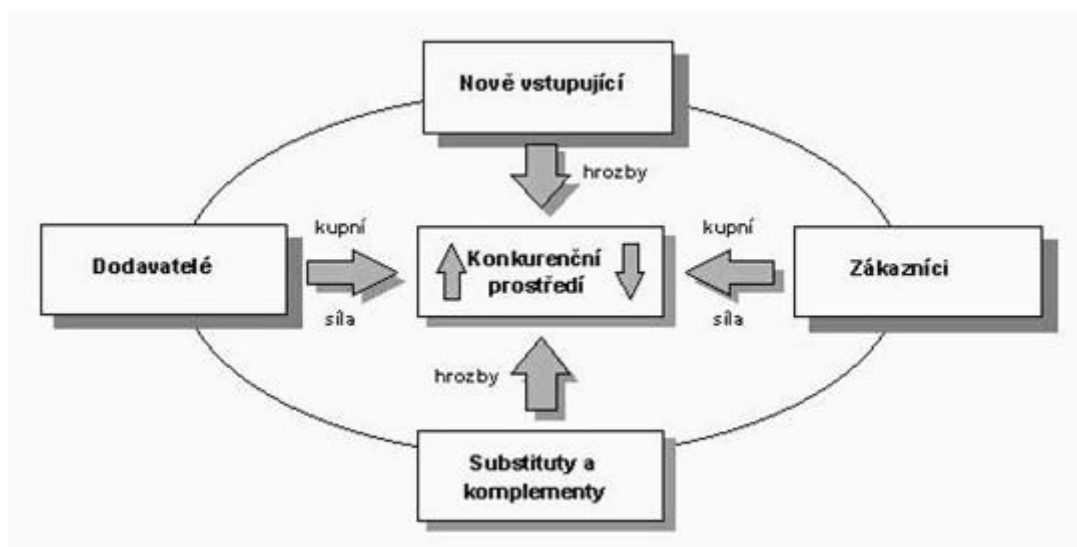
Dle Synka, Kislingerové a kol. (2015, s. 187) zahrnuje analýza mikrookolí nejen samotné odvětví, ale i konkurenci v něm. To potvrzuje a dále rozvíjí i autorka Papulová (2012, s. 97), kdy k významným vlivům konkurence a zákazníků byly Porterem přiřazeny další faktory působící na podnik. Jedná se například o pohled na odvětví, jaké jsou jeho charakteristiky, hybné síly působící na jeho změny a další klíčové faktory úspěchu podniku v daném odvětví.

2.1.2.1 Porterův model pěti sil

Autorem tohoto modelu je americký ekonom a profesor Michael E. Porter. Model zobrazuje způsob analýzy odvětví a odvětvových rizik a vzhledem k tomu, že pracuje s pěti prvky, tak je někdy označován jen jako „5 F“.

Dle autorů Synka, Kislingerové a kol. (2015, s. 187) Porterův model umožňuje identifikovat vlivy, které významným způsobem ovlivňují přitažlivost odvětví. Jsou jimi:

- konkurence a rivalita mezi stávajícími podniky v odvětví,
- vyjednávací síla dodavatelů vstupů,
- vyjednávací síla kupujících,
- hrozba vstupu nových konkurentů,
- hrozba substitutů.



Obr. 2 Porterův model (zdroj: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)

- **Konkurenční rivalita v odvětví**

Autoři Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 198) tvrdí, že je zde velmi důležité vytvoření pouta mezi zákazníkem a výrobcem, stát se tzv. „dvorním dodavatelem nástrojů“. Mallya (2007, s. 50) naproti tomu uvádí, že rozsah rivality podniků je dán odrazem úsilí, které tyto podniky vkládají do snahy získat konkurenční výhodu a větší podíl zastoupení na trhu.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Jedná se o poměrně nový pohled na situaci v odvětví, který byl v minulosti podceňován. Dodavatelé mohou výrazně ovlivnit úspěšnost podniku na trhu. Jejich síla se zvyšuje, když na daném trhu existuje jen malá skupinka dodavatelů určitého produktu, nebo když k dodávanému produktu neexistuje substitut. Naopak v případě, že by velké množství podniků v odvětví nabízelo stejný (podobný) produkt a hrozila by integrace dalších dodavatelů, tak by dodavatelská síla vlivem těchto hrozeb klesala (Papulová, 2012, s. 106).

- **Vyjednávací síla kupujících (zákazníků)**

Autoři Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 197) se shodují na tom, že síla zákazníků může být velmi značná a je zde důležitý sofistikovaný a individuální přístup. Každý zákazník je citlivý na změnu zejména, co se týče ceny, ale i termínů dodání, nabízených výhod (odložená platba) apod. V dnešní době je složité si zákazníka nejen získat, ale především udržet.

- **Noví konkurenti**

Tato síla je dle autorky Papulové (2012, s. 111) důležitá zejména v nových progresivně se rozvíjejících oborech, kde objem trhu roste rychlým způsobem. Doporučuje sledovat bariéry vstupu do odvětví, protože čím jsou bariéry nižší, tím víc roste riziko vstupu nových soutěžících. Keřkovský a Vykypěl (2007, s. 48) shledávají možné bariéry vstupu do odvětví zejména v přísné regulaci, vysokých vstupních nákladech a ve složitosti napojení se na existující distribuční kanály v odvětví.

- **Hrozba substitutů**

Mallya (2007, s. 51) uvádí, že substitutem se rozumí vše, co nějakým způsobem nahradí určitý produkt, který poskytuje konkrétní dodavatel. A to i v případě, že se nejedná o dokonalý substitut, rozhodující je už jen existence takového substitutu. Je důležité pozorovat a následně analyzovat chování podniků, které vyrábí náhražky.

2.2 Analýza vnitřních zdrojů a schopností

Autoři Synek, Kislingerová a kol. (2015, s. 187) tvrdí, že analýza vnitřních zdrojů a schopností směřuje k vymezení strategické způsobilosti, kterou by měl mít každý podnik, který chce být schopen reagovat na nečekané hrozby i příležitosti vznikajících v jeho okolí. Analýza zdrojů se orientuje na jednotlivé druhy zdrojů a analýza schopností pak na jejich využití. Výstupem je určení specifických předností podniku jako základ konkurenční výhody.

Mallya (2007, s. 53) rozvádí tuto myšlenku ještě hlouběji. Uvádí, že jakmile identifikujeme významné zdroje, můžeme je rozdělit minimálně do čtyř a více skupin, a pak podrobit dalším analýzám. Jedná se například o následující skupiny vnitřních faktorů:

- fyzické (hmotné) zdroje – například budovy, stroje včetně jejich kapacit;
- lidské zdroje – v současnosti patří k nejvýznamnějším zdrojům, jsou to právě lidé, kdo může vytvořit nenapodobitelnou konkurenční výhodu podniku;
- finanční zdroje – informace o vlastním i cizím kapitálu;
- nehmotné zdroje – například licence, patenty a technologie.

Po analýze zdrojů přichází na řadu identifikace a následná analýza schopností podniku. Díky tomu management zjistí, zda je podnik schopen omezené zdroje maximálně využít. Je zde zkoumána především míra využití zdrojů, k čemuž slouží například finanční analýza (jíž je věnována podkapitola 2.4), analýza nákladové efektivity a srovnávací analýzy zaměřené na časový vývoj nákladů (Papulová, 2012, s. 190 - 193).

2.3 SWOT analýza

Autoři Hanzelková, Keřkovský a Vykypěl (2017, s. 137 - 138) uvádí, že podstatou SWOT analýzy je hodnocení těch faktorů a skutečností, které pro analyzovaný podnik představují silné (Strengths) a slabé (Weaknesses) stránky, příležitosti (Opportunities) a hrozby (Threats), které mohou nastat. Analýza příležitostí a hrozeb se týká vnějšího prostředí (makrookolí), ale silné a slabé stránky se týkají konkrétního podniku, takže je lze přímo ovlivnit.

Sestavuje se do přehledné tabulky, rozdělené na čtyři kvadranty s příslušným označením. Tato analýza má širší využití než jen na strategické úrovni, používá se i při analýzách problémů taktického a operativního řízení, je univerzální.

2.4 Finanční analýza

Pojem finanční analýza v českém prostředí již zdomácněl a začlenil se do běžných činností ekonomických oddělení podniků. Je to velmi užitečný nástroj, jak zjistit bonitu a celkové finanční zdraví podniku. Růčková (2015, s. 9) definuje toto sousloví jako systematický rozbor dat získaných z účetních výkazů. Je to komplexní rozbor dat z minulosti, současnosti a zároveň predikce dat budoucích.

Autoři Knápková, Pavelková, Šteker (2013, s. 21) vidí finanční analýzu jako zdroj pro další rozhodování, proto je důležité věnovat pozornost, komu bude výstup určen. Jiné informace bude požadovat vlastník podniku, jiné stát a jiné zákazníci atd.

Mezi základní a nejvíce používané metody patří:

- analýza absolutních ukazatelů,
- analýza rozdílových ukazatelů,
- analýza poměrových ukazatelů,
- analýza soustav ukazatelů,
- souhrnné ukazatele.

2.4.1 Analýza absolutních ukazatelů

Tuto analýzu lze dále rozdělit na analýzu stavových a tokových veličin. Pro analýzu tokových veličin je využíván výkaz toků peněžní hotovosti (CF) a výkaz zisku a ztrát. Analýza stavových veličin zkoumá údaje z rozvahy.

Dle autorky Holečkové (2008, s. 42) tyto ukazatele slouží hlavně pro analyzování vývoje trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza). U horizontální analýzy je srovnáván vývoj položek výkazů v časových řadách, resp. posloupnosti. Kdežto vertikální analýza hodnotí jednotlivé položky výkazů formou procentuálních podílů zvolených základů pro tyto komponenty. Proto je někdy nazývána jako procentní rozbor.

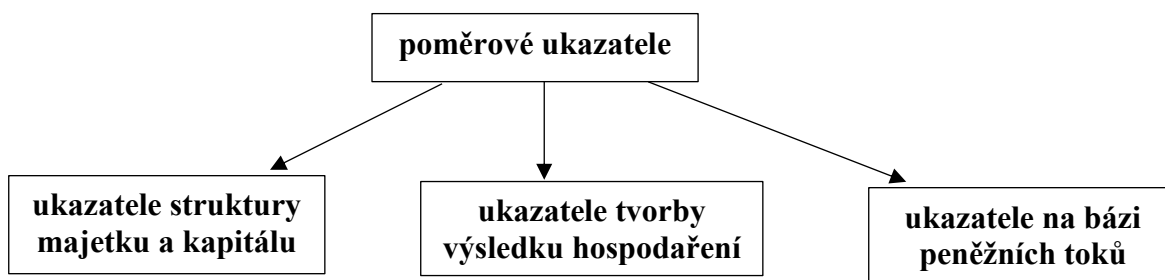
2.4.2 Analýza rozdílových ukazatelů

Rozdílové ukazatele se dle Sedláčka (2011, s. 35) využívají při analýze a řízení finanční situace podniku (zejména orientace na likviditu). Někdy jsou označovány jako fondy finančních prostředků. Pojem fond je zde chápán jako agregace, resp. shrnutí stavových položek, které představují aktiva nebo pasiva.

Nejvýznamnějším ukazatelem této kategorie je jednoznačně čistý pracovní kapitál (ČPK), který je Knápkovou, Pavelkovou a Štekrem (2013, s. 83) vymezen jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji. Představuje tu část majetku, kterou podnik financuje prostřednictvím dlouhodobého majetku a má významný vliv na jeho platební schopnost. Je nazýván „finančním polštářem“ podniku, neboť představuje vyšší volného kapitálu, tedy přebytek krátkodobých likvidních aktiv nad krátkodobými zdroji.

2.4.3 Analýza poměrových ukazatelů

Poměrové ukazatele patří mezi nejvyužívanější postupy při provádění finanční analýzy. Růčková (2015, s. 53) důvod shledává v tom, že tyto ukazatele vychází ze základních účetních výkazů, které jsou lehce dostupné i externím analytikům. Lze je členit z hlediska výkazů, ze kterých je čerpáno (viz. obrázek níže) a z hlediska jejich zaměření.



Obr. 3 Členění poměrových ukazatelů (zpracováno dle Růčkové, 2015, s. 53)

Z hlediska zaměření rozlišujeme:

- **Ukazatele likvidity**

Dle Růčkové (2015, s. 55) je potřeba hledat vyváženou likviditu, která zaručí jednak dostatečné zhodnocení prostředků, a jednak schopnost podniku dostát splatným závazkům. Tyto ukazatele mají obecný tvar podílu toho, čím je možné zaplatit k tomu, co je nutné platit.

Patří sem běžná likvidita (likvidita III. stupně), kdy doporučená hodnota tohoto ukazatele je dle autorů Knápková, Pavelková, Šteker (2013, s. 92) v rozmezí 1,5 – 2,5. Nízká hodnota je riziková, neboť dochází k financování dlouhodobého majetku krátkodobými zdroji a příliš

vysoká hodnota evokuje drahé financování. Ukazatel pohotové likvidity (likvidita II. stupně) by měl dle odborné literatury dosahovat hodnot 1 – 1,5. Pakliže se hodnota dostane pod jedničku, je podnik nucen prodat část zásob, aby získal peněžní prostředky. Optimální rozmezí hodnot u okamžité likvidity (též hotovostní nebo likvidita I. stupně) by mělo být 0,2 – 0,5. Čím je hodnota vyšší, tím podnik využívá finanční prostředky méně efektivně.

- **Ukazatele rentability**

Marinič (2014, s. 78 – 80) popisuje, že účelem ukazatelů rentability je změřit výdělečnou schopnost podniku, míru zhodnocení vloženého kapitálu, a to jak pro věřitele, tak pro vlastníky; potažmo stát, který si nárokuje svůj díl ve formě daní. K nejvýznamnějším ukazatelům patří ROI, který měří návratnost investice (tedy investovaný kapitál a výnosy plynoucí z investice po dobu její životnosti). Dále ROA, která říká, jak vydělává vložený kapitál a ROE vyjadřující zhodnocení kapitálu výhradně vlastníka.

- **Ukazatele zadluženosti**

Autoři Knápková, Pavelková, Šteker (2013, s. 85 – 87) konstatují, že to jsou indikátory výše rizika, které podnik nese při daném složení a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Do jisté míry je zadluženost výhodná, neboť je obecně známo, že cizí kapitál je levnější než ten vlastní. Základním ukazatelem je celková zadluženost, která by měla dosahovat hodnot 30 - 60%, nicméně musíme brát v potaz i příslušné odvětví a vývoj v čase. Další ukazatel míra zadluženosti poměruje cizí a vlastní kapitál. Ukazatel úrokového krytí by měl dosahovat hodnoty vyšší než 5. Při hodnotě 1 podnik sice vytvořil zisk, kterým je pokryto splácení úroků věřitelům, ale na stát a vlastníka již nic nezbylo.

- **Ukazatele aktivity**

Rozborem těchto ukazatelů zjistíme odpověď na otázku, jak hospodaří podnik s aktivy a jaký vliv má toto hospodaření na výnosnost a likviditu. Řadí se sem obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku, doba obratu zásob, doba obratu pohledávek, doba obratu závazků. (Růčková, 2015, s. 67)

2.4.4 Analýza soustav ukazatelů

Sedláček (2011, s. 81) uvádí, že k posouzení celkového stavu podniku nejlépe slouží soustavy ukazatelů, neboť poskytují komplexní náhled a nikoli jen charakteristiku určitého úseku. Zároveň však stěžují orientaci mezi ukazateli a výsledné hodnocení podniku.

Pyramidový rozklad

Je hierarchicky uspořádaná soustava ukazatelů, která rozkladem ukazatelů identifikuje jejich vzájemné ekonomické a logické vazby, dále dopady změn položek v rozvaze a ve výkazu zisku a ztrát na ziskovost podniku. Rozklad ROE ukazuje, kam je potřeba zacílit při zvyšování rentability podniku. V počítačových programech lze simulovat různé varianty změn a následně sledovat jejich vliv na ziskovost. (Jindřichovská, 2013, s. 220).

2.4.5 Souhrnné ukazatele

Růčková (2015, s. 134) upozorňuje, že u souhrnných indexů je důležité mít dostatečně dlouhou časovou řadu kvůli zajištění průkaznosti výstupu. Tímto jediným výstupním údajem se předvídá budoucí vývoj podniku. Souhrnné ukazatele jsou rozděleny do dvou skupin:

- **Bonitní modely**

Dle autorky Holečkové (2008, s. 199) jsou založeny na poznatcích z ekonomické teorie a současně na dedukci z pragmatických poznatků získaných praxí. Slouží k retrospektivnímu poznání příčin, které měly vliv na současnou situaci podniku, řadí se tedy do analýzy „ex post“. Pomocí jednoho syntetického ukazatele vyjadřují finanční pozici. Patří sem například Kralicekův quick test a Tamariho model.

- **Bankrotní modely**

Někdy zvané též jako predikční modely, založené na analýze typu „ex ante“. Díky chování vybraných ukazatelů lze indikovat ohrožení podniku – je to systém včasného varování, díky němuž lze predikovat i možný bankrot a budoucí vývoj obecně, jak tvrdí autorka Holečková, 2008, s. 191. Autorka Scholleová (2008, s. 175) dále dodává, že jsou tyto modely určeny zejména věřitelům, kteří si potřebují ověřit schopnost podniku splácet své dluhy. Jedná se například o Altmanův model a Index důvěryhodnosti.

3 BALANCED SCORECARD

Metoda Balanced Scorecard vznikla díky výzkumnému projektu „Měření výkonnosti podniku budoucnosti“, který financoval Institut Nolana Nortona. Hnací silou bylo přesvědčení, že dosavadní přístupy a metody měření výkonnosti založené výhradně na účetních výkazech jsou v době technologického boomu již nedostačující. Vedoucí projektu David Norton (prezident firmy Nolan Norton) a konzultant Robert Kaplan (akademik) byli přesvědčeni, že finanční ukazatele omezují tvorbu budoucí hodnoty a celkového potenciálu podniku.

V počáteční fázi projektu byly zkoumány různé studie. Ve studii firmy Analog Devices byla zpracovávána myšlenka „podnikového scorecardu“, která obsahovala hodnocení výkonnosti na základě tradičních finančních ukazatelů, ale nově taky analyzovala údaje o dodacích lhůtách, jakosti, efektivnosti podnikových procesů a cyklů. V určité fázi výzkumného projektu přišel předat své zkušenosti se scorecardem Art Schneiderman (pozdější viceprezident pro zvyšování jakosti a produktivity v Analog Devices).

Nápady, vize a sáhodlouhé diskuze vyústily v rozšíření scorecardu na „Balanced Scorecard“ (běžně užívaná zkratka BSC), tedy v systém vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku. BSC je sestaven ze čtyř základních perspektiv – finanční, zákaznické, interní a inovační a růstové. (Autoři Kaplan a Norton, 2007, s. 9 – 10.)

3.1 Charakteristika a cíle konceptu BSC

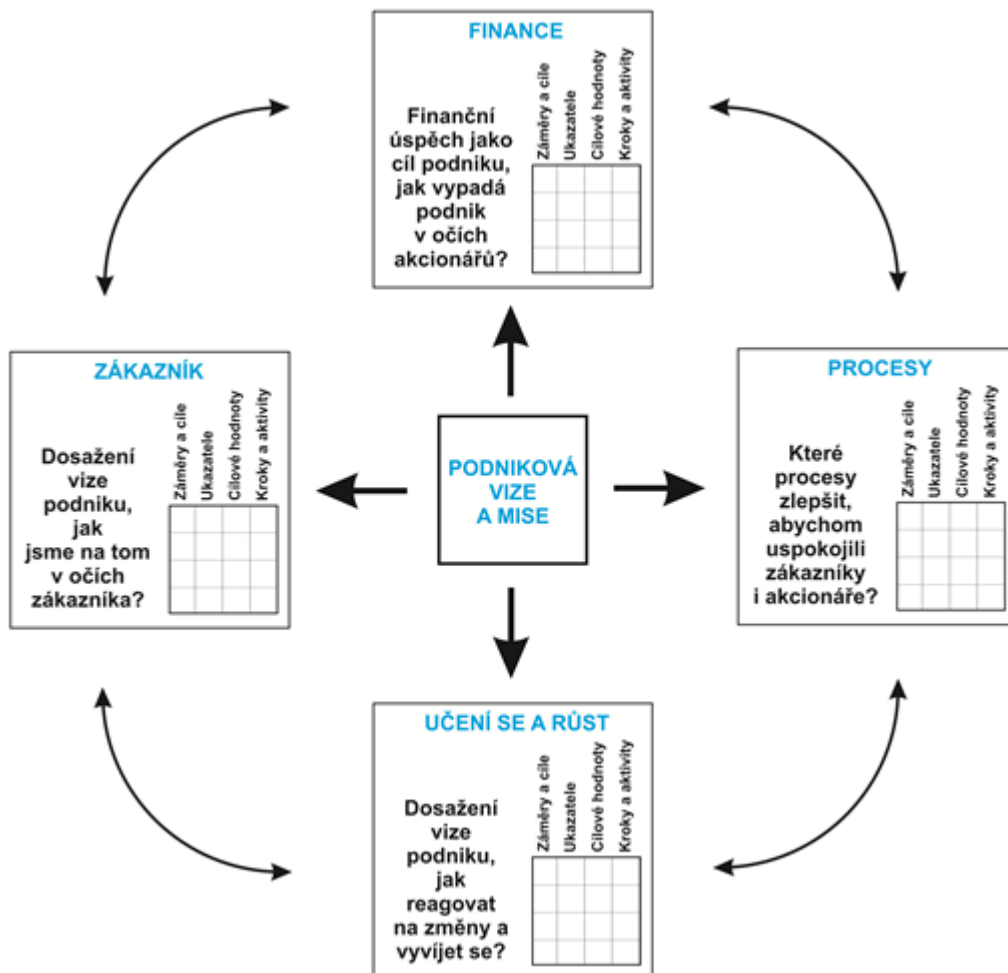
Vysušil (2004, s. 21) uvádí jako hlavní cíl metody BSC orientaci podniku do budoucna, tedy aktivní využívání strategického řízení. Kaplan a Norton (2007, s. 19 - 21) doplňují, že cíle vycházejí z vize a strategie podniku, přičemž sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv. BSC rozšiřuje soubor cílů za hranice běžných souhrnných ukazatelů, odhaluje hodnototvorné hybné síly zvyšující finanční výkonnost a konkurenceschopnost.

Dle Kaplana a Nortona (2007, s. 32 – 33) poskytuje podnikovému managementu ucelený rámec, který napomáhá převádět strategii a vizi do komplexního souboru měřítek výkonnosti. Vize by měla být podnětná, dodávat podniku energii a motivovat. Správně sestavený koncept BSC obsahuje pouze smysluplné údaje, neboť všechna měřítka cílí k dosažení stanovené strategie.

3.2 Perspektivy BSC

Autorky Fibírová a Šoljaková (2005, s. 45) uvádí čtyři různé perspektivy, které umožňují nastolení rovnováhy mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi plánovanými výstupy a hybnými silami výstupů, mezi tvrdými a měkkými měřítky. Pojem perspektiva značí různý úhel pohledu na jednu konkrétní věc, ať už jde o nějakou činnost v podniku, jeho řízení či strategii. Rozlišujeme dle zaměření perspektivu finanční (hodnotovou), zákaznickou, interních procesů a učení se a růstu.

Vysušil (2004, s. 20) ještě doplňuje, že všechny ukazatele (měřítko) výkonnosti by měly být ve všech čtyřech oblastech rovnocenné, tedy stejně kvalitně provedeny a vzájemně provázány. Propojenost veškerých perspektiv lze pozorovat na níže uvedeném obrázku.



Obr. 4 Balanced Scorecard (zdroj: <http://www.analyzujaproved.cz/>)

3.2.1 Finanční perspektiva

Jak uvádí Vodáková (2016, s. 96) finanční perspektiva je oblastí, která propojuje a zajišťuje možnosti dosažení a udržení stávajících cílů podniku ze dvou pohledů. Za prvé dodává informace, zda má podnik dostatek finančních zdrojů k dosažení vytyčených cílů, a za druhé měří efektivnost a hospodárnost vynakládání těchto prostředků v rámci celkových podnikových činností. Tato perspektiva vytváří základní pojítka mezi dalšími oblastmi a cíli organizace.

Toto více rozvíjí Horváth (2002, s. 25), který říká, že finanční perspektiva hodnotí úspěch či neúspěch strategie a zároveň umožňuje zhodnocení cílů a měřítek ostatních perspektiv BSC. Dále dodává, že tato perspektiva sleduje spokojenost, zájmy a očekávání vlastníků podniku. Niven (2006, s. 17) vidí hlavní cíle této oblasti v analyzování hospodářského výsledku, ziskovosti a ekonomické přidané hodnoty. Vodáková (2016, s. 90) však konstatuje, že počet zvolených finančních ukazatelů je ryze individuální, je důležité pokrýt především klíčové oblasti fungování podniku jako celku. Volba konkrétních ukazatelů je pak závislá na druhu podniku a jeho ekonomickém zaměření.

3.2.2 Zákaznická perspektiva

Dle autorky Papulové (2012, s. 107) je důležité věnovat pozornost, zda je zákazník spokojen, neboť ten může v dnešní turbulentní době snadno přejít k adekvátní náhradě, resp. konkurenci a navíc hrozí i to riziko, že s sebou může strhnout i další zákazníky. Toto tvrzení konkretizují autoři Kaplan a Norton (2007, s. 33) tím, že dochází k identifikaci zákaznických a tržních segmentů, ve kterých bude podnik realizovat svoji činnost a určení měřítek výkonnosti v cílových segmentech.

Vodáková (2016, s. 76 - 78) uvádí, že se v zákaznické perspektivě můžeme setkat s celou řadou měřítek. Jsou rozděleny například z hlediska přístupu, času, výběru a efektivnosti, dále dle míry subjektivity lze měřítka rozdělit na objektivní a subjektivní, z pohledu četnosti měření cíle na krátkodobá (měřítka se zjišťují více než jedenkrát ročně) a dlouhodobá. Další klasifikací měřítek je zaměření se buď to na výsledky podniku, nebo činnosti, které přispívají k dosažení těchto výsledků, jsou to:

- zpožděné indikátory – jsou zaměřené na výsledky a úzce spjatý s hybnými silami výkonnosti, patří mezi ně příjmy, spokojenost zákazníků i zaměstnanců atd.,

- předstižné indikátory – jsou důležitá pro dosažení výsledků, které jsou měřeny pomocí zpožděných indikátorů, umožňují predikci budoucích výsledků. Do této kategorie spadají měřítka typu přednášek a workshopu.

Niven (2008, s. 211 – výňatek z publikace od Vodákové, 2016, s. 77) doplňuje klasifikaci měřítek dle jejich výkonnostního typu o:

- měřítka vstupů – měří zdroje (vstupy) konkrétního projektu, například vynaložení prostředků na zavedení nového systému, na školení pro zaměstnance;
- měřítka výstupů – zde jsou měřeny výsledky užití zdrojů, příkladem takového měřítka může být počet obslužených zákazníků;
- hybné síly výkonnosti – vyjadřují užitek, který získávají zákazníci díky činnosti podniku nebo užitek podniku ze zavedení nového systému.

Vodáková (2016, s. 82) apeluje na vhodný výběr a kombinaci měřítek tak, aby co nejdříve vykreslily stanovené cíle, umožnily jejich srovnání v čase a jejich monitoring. Dále doporučuje vytvoření katalogu s podrobnějším popisem zvolených měřítek včetně jejich charakteristiky.

3.2.3 Perspektiva interních podnikových procesů

V této perspektivě dle Horvátha (2002, s. 25) management musí zjistit, jaké jsou kritické interní procesy, ve kterých musí být dosaženo výborných výsledků, neboť mají mimořádný vliv na strategii. K rozvinutí interních procesů je dle Vysušila (2004, s. 61) zapotřebí existence následujících předpokladů:

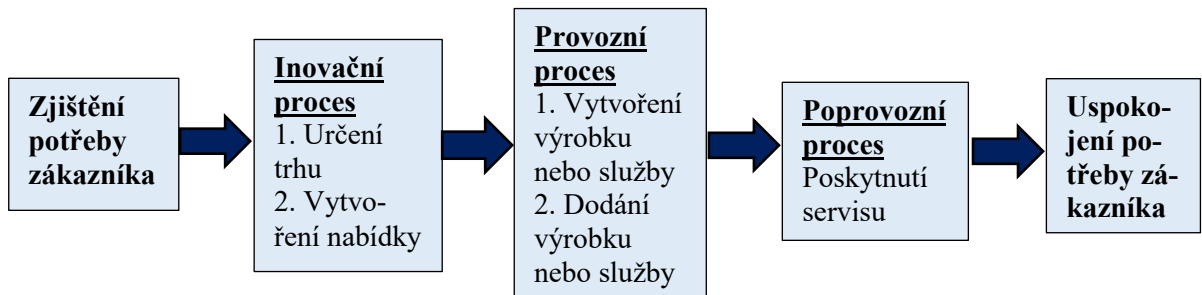
- musí se jednat o soustavu vzájemně napojených činností (tedy o proces),
- proces musí být hodnotový (sledování tvorby hodnot v podniku).

Hodnotový řetězec zahrnuje tři dílčí procesy (Kaplan a Norton, 2007, s. 89):

- **Inovační** – zkoumají se nové nebo skryté potřeby zákazníků a na základě zjištění se transformuje výrobek do požadované podoby. Vysušil (2004, s. 62) doplňuje, že se jedná o kritický proces, neboť je nákladotvorný a musí být rychlý a efektivní, je tedy v konečném důsledku dražší než proces provozní.
- **Provozní** – nastupuje tehdy, jsou-li vytvořeny výrobky a služby dodány zákazníkům. Bezporuchový provoz a snaha o snižování výrobních nákladů jsou stálicemi mezi cíli každého podniku.

- **Poprodejní** – nebo taky služba zákazníkovi následuje po prodeji výrobků či služby. Vysušil (2004, s. 64) upozorňuje, že se jedná o velmi nákladovou položku, nicméně tyto náklady se rychle vrací, pakliže je servis rychlý a kvalitní. Je však mnohem lepší, když se zavedou taková opatření, že poprodejní servis nebude zákazník ani potřebovat.

Následující obrázek vyobrazuje hodnotový řetězec interních procesů.



Obr. 5 Hodnotový řetězec (vlastní zpracování dle Vysušila, 2004, s. 62)

3.2.4 Perspektiva učení se a růstu

Kaplan a Norton (2007, s. 35) uvádí, že perspektiva učení se a růstu vyplývá z těch nejprimárnějších zdrojů – jsou to lidi, dále systémy a podnikové procedury. Právě rozbor předchozích tří perspektiv odhalují značné rozdíly mezi schopnostmi lidí, systémů a procedur. Podnik musí rozdíly odstranit, aby došlo v průlomu ve výkonnosti, takže dochází k investování do rekvalifikace a školení zaměstnanců, do informační technologie a systémů a zlepšování rutinních postupů, podnikové kultury.

Cíle v této perspektivě Horváth (2002, s. 25) vidí jako hybné síly pro dosažení výborných výstupů v perspektivě finanční, zákaznické a interních procesů, neboť pro jejich dosahování vytváří vhodnou infrastrukturu a předpoklady pro zvládnutí změn (adaptabilita). Vymežeme zde tři základní oblasti:

- Schopnosti zaměstnanců – jak uvádí Vodáková (2016, s. 107) v posledních dekádech došlo k proměně požadavků na zaměstnance. Nyní se již nevyžadují standardizované, rutinní postupy, nýbrž komplexní a proměnlivé činnosti.
- Schopnosti informačního systému – dobře fungující systémy vedou ke zlepšení procesů. Zaměstnanci pracují efektivně, pakliže mají aktuální a utříděné informace (Kaplan a Norton, 2007, s. 120).

- Motivace, delegování a angažovanost – bez motivace budou zaměstnanci jen těžko dosahovat struhujících výsledků, proto je potřeba jim umožnit rozhodování v určitých oblastech a vytvořit iniciativní a motivující prostředí (Mallya, 2007, s. 169).

3.3 Propojení měřítek BSC se strategií podniku

Proč je důležité vytvoření vazby mezi měřítky konceptu Balanced Scorecard a podnikovou strategií?

Na tuto otázku odpovídá Kaplan a Norton (2007, s. 130) jednoduše, a to tak, že BSC je vlastně sdílenou vizí v rámci celého podniku. Poskytuje všem zaměstnancům zpětnou vazbu, jakým přínosem jsou pro podnik. Bez propojení těchto dvou rovin nelze adekvátně optimalizovat výkonnost jednotlivců ani podniku jako celku, takže není dosahováno vytyčených strategických cílů.

Informace o cílech a měřítkách jsou v podniku přenášeny prostřednictvím vnitropodnikových novin, zpráv, videí, porad a taky díky týmové práci. BSC umožňuje sdílení odpovědnosti výkonných manažerů a představenstva za realizaci zvolené strategie, podněcuje totiž komunikaci mezi vrcholovým vedením a manažery na nižších úrovních řízení. Lze tedy lépe formulovat a implementovat strategii, včetně krátkodobých cílů, a umožnit další zvýšení výkonnosti (Kaplan a Norton, 2007, s. 24).



Obr. 6 Balanced Scorecard jako strategický rámec (vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2007, s. 23)

3.4 Podmínky implementace konceptu BSC

Mezi základní podmínky implementace metody Balanced Scorecard do podnikového prostředí patří dle Vysušila (2004, s. 33 – 52) zpracování kvalitní finanční analýzy včetně reportingu, aplikování manažerského účetnictví spolu s controllingem a zvládnutí standardních i složitějších metod kalkulace.

- **Kvalitní finanční analýza a reporting**

Z aktivních a pasivních účtů je tvořena rozvaha a z nákladů a výnosů výkaz zisků a ztrát, tyto výkazy musí být velmi podrobně členěny. Vzniká tak propojení vzájemných vazeb mezi oběma výkazy, přičemž se do klubka vazeb přidává i výkaz peněžních toků, který je jejich nezbytným doplňkem. Je potřeba vazby pochopit a umět s nimi pracovat.

Reporting je vlastně systém běžných hlášení o situaci na jednotlivých podnikových útvarech. Dává detailní a jasný pohled na skutečnosti, které je potřeba mít neustále pod kontrolou jako jsou náklady, tržby, výroba odbyt atd. (Vysušil, 2004, s. 35- 45).

- **Aplikace manažerského účetnictví a controllingu**

Dle Vysušila (2004, s. 45 – 49) je stěžejním prvkem manažerského účetnictví celá řada kalkulací a vnitropodnikové účetnictví. Musí být zvládnuto efektivní rozhodování a výběr nejlepší varianty ve specifických otázkách typu vlastní výroba versus nákup, investiční výpočty musí jednoznačně prokázat, zda zamýšlená investice přinese větší výnosy.

Controlling by měl zejména plnit následující úlohy:

- zavedení k druhovému a kalkulačnímu třídění nákladů ještě i kapacitní (dělba na variabilní, fixní a smíšené náklady),
- zavedení přesnější variabilní kalkulace a s tím i výpočet příspěvku na úhradu fixních nákladů a zisku,
- sestavení bodu zvratu,
- alternativní výpočet krátkodobého hospodářského výsledku,
- rozbor odchylek od plánu nebo od rozpočtu,
- správné rozdělení podniku na jednotlivá střediska.

- **Zvládnutí standardních a složitých metod kalkulace**

Každý podnik by měl zvládnout základní přírážkovou absorpční kalkulaci, kterou bude zároveň doplňovat o daleko přesnější variabilní kalkulaci. Další pohled na možnosti rozhodování o cenách přináší kalkulace procesní, která propojuje dílčí procesy do jednoho.

Řeší tak omezené střediskové myšlení, kdy se každé středisko soustředí pouze na své problémy a zapomíná, že je součástí určitého procesu (Vysušil, 2004, s. 51 – 53).

3.5 Implementace konceptu BSC

Aby byla implementace BSC úspěšná, je zapotřebí, aby měl podnik pod kontrolou všechny své finanční, ekonomické a vnitřní procesy (řízení a analyzování), neboť BSC je vrcholová metoda, která završuje pyramidu předchozích postupů a metod (Vysušil, 2004, s. 23).



Obr. 7 Pyramida Balanced Scorecard (vlastní zpracování)

Toto potvrzuje i Horváth (2002, s. 56), který uvádí, že konečný efekt konceptu BSC závisí na kvalitě implementace do podniku, což vyžaduje dobře promyšlenou strukturu. A taky uvědomění si, že dojde ke změně v systému řízení.

Doporučuje rozdělit si implementaci BSC do pěti na sebe navazujících fází:

1. Vytvoření organizačních předpokladů
2. Vyjasnění strategie
3. Tvorba BSC
4. Řízení procesu rozšíření (roll-out)
5. Zajištění nepřetržitého používání

3.5.1 Fáze 1: vytvoření organizačních předpokladů

Jak doporučuje Horváth (2002, s. 57) ze všeho nejdříve je potřeba nadefinovat soubor pravidel platných pro všechny jednotky, kde se bude BSC zavádět. Především je důležité stanovení perspektiv, určení pro jakou úroveň podniku se BSC tvoří, zajištění řízení projektu, jeho organizace a průběh, určení metod a kritických faktorů úspěchu. Projekt BSC musí být vždy přizpůsoben individuálním podmínkám podniku.

3.5.2 Fáze 2: vyjasnění strategie

Horváth (2002, s. 87) apeluje na homogenní pochopení strategie, neboť právě ze strategie jsou odvozovány celopodnikové strategické cíle BSC. Tak náročný projekt by nebylo možno uskutečnit, kdyby podnikové útvary nechápaly a nedokázaly si vyobrazit to, co má být prostřednictvím konceptu BSC realizováno.

3.5.3 Fáze 3: Tvorba BSC

Kaplan a Norton (2007, s. 248) zdůrazňují potřebu systematického procesu, pomocí kterého se vytvoří konsensus a způsob převedení poslání a strategie do provozních cílů a měřítek. Apelují taky na aktivní podporu vrcholového managementu vedením podniku a jejich vzájemnou spolupráci.

Horváth (2002, s. 61) třídí tvorbu konceptu do jednotlivých kroků, které představují jádro implementace Balanced Scorecard:

- **Konkretizace strategických cílů** – podstatu BSC tvoří strategické cíle, nikoliv jejich měřítka. Právě cíle mají vést k získání konkurenční výhody.
- **Propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků** – na základě vztahů příčin a následků mezi jednotlivými cíli vznikne z jejich souhrnu koncepce, která popisuje plánované změny v podniku.
- **Výběr měřítek** – zde záleží na správné volbě adresáta, kterému přísluší určitý výstup, který musí být konkrétní, aby šla vyčíst míra dosažení cílů. Horváth (2002, s. 62) dále upozorňuje na to, že BSC v sobě pouze zahrnuje systém reportingu, jeho podstatou tedy není rozvoj reportingu, jak někteří manažeři mylně chápou.
- **Stanovení cílových hodnot** – cílové hodnoty stanovuje tým top manažerů organizační jednotky a slouží zároveň jako zadání pro jejich vlastní závazky a cíle. Tvoří se podnikovými odhady, výsledky minulých let, dotazníkovým šetřením.
- **Odsouhlasení strategických akcí** – jsou zvoleny projekty a akce, které přispívají k dosahování cílových hodnot.

3.5.4 Fáze 4: řízení procesu rozšíření

Předposlední fáze se týká celopodnikového rozšíření konceptu BSC. Vysušil (2004, s. 93) zmiňuje dvě alternativy provedení, které si podniky volí dle své potřeby. Jedná se o rozšíření:

- Shora dolů – dochází k vertikálnímu propojení dalších úrovní řízení (Horváth, 2002, s. 219).
- Zdola nahoru – toto provedení je pomalejší oproti první alternativě, neboť povědomí o strategickém řízení se rozšiřuje formou workshopů, pak následuje zajištění řídicího výboru a týmů pro výzkum a vývoj, personalistiku atd., načež celý proces završuje soustava školení.

Koncepci je nutné šířit jak po horizontální, tak i po vertikální řídicí linii, podle divizí, středisek, poboček a zároveň musí být srozumitelná pro každého zaměstnance (Vysušil, 2004, s. 94).

3.5.5 Fáze 5: zajištění nepřetržitého používání

Horváth (2002, s. 64) zdůrazňuje nutnost propojení konceptu BSC s manažerským systémem řízení, aby byl vytvořen základní předpoklad pro trvalé zachování BSC v podniku. Je to velmi složitý úkol, protože se musí zajistit kompatibilita BSC se stávajícím systémem řízení. Koncepce BSC má úzké vazby k Shareholder Value, Target Costingu a k modelu EFQM. Je tedy potřeba sledovat rozhraní mezi jednotlivými přístupy. Při systematickém a trvalém používání BSC dochází k rozvoji systémů řízení.

3.6 Omezení a bariéry konceptu BSC

V následující kapitole jsou popsány bariéry a omezení konceptu Balanced Scorecard, které ohrožují úspěšnou implementaci tohoto konceptu do podnikové praxe. Podnikový management by proto neměl níže uvedené hrozby podcenit.

3.6.1 Omezení BSC

Omezení metody BSC vidí Vysušil (2004, s. 70 - 72) zejména ve složitosti definování měřítek výkonnosti podniku. Je stěžejní zajistit vyváženost používaných měřítek ve všech oblastech podniku, a to jak ze stránky finanční, tak i z neméně důležité stránky nefinanční, dále z pohledu měkkých (verbálních) a tvrdých (číslných) měřítek. Propojení předstihových a zpožděných indikátorů hraje taktéž významnou roli.

Vodáková (2016, s. 52) omezení metody shledává obzvláště v lidském faktoru, kdy je lidskou přirozeností vybírat taková měřítka, která podporují individuální vizi a pohled na věc (strategii). Dále výběr úzkého počtu klíčových měřítek.

3.6.2 Bariéry BSC

Nežřídko kdy se stává, že implementace BSC do podniku proběhne bez žádoucího úspěchu, a to obvykle kvůli následujícím bariérám (Vysušil, 2004, s. 73 – 74):

- vize a strategie jsou nerealizovatelné, protože zde chybí mechanismus celopodnikového sdílení nastolené vize a strategie;
- dílčí cíle nejsou se strategií propojeny, praxe ukazuje, že jednotlivá střediska (ale i jednotlivci) prioritně sledují vlastní zájmy a cíle;
- nepropojení strategie s alokací zdrojů, a to zejména s těmi volnými, neboť ty nejsou řízeny centrálně jako zdroje vázané, nýbrž jsou podvoleny rozhodovací pravomoci vedoucích podnikových útvarů;
- chybějící nebo nesprávně zaměřená zpětná vazba.

3.7 Přínosy konceptu BSC

Wágner (2009, s. 233) vidí jako velký přínos zavedení koncepce BSC v možnosti sebereflexe manažerů. Mají prostor pro diagnostiku svých rutinních postupů a zároveň náměty, jak rozvíjet a zlepšovat přístup k výkonnosti.

Autorky Fibírová a Šoljaková (2005, s. 48 - 49) vyzdvihují jako velké plus aktivní zapojení zaměstnanců společnosti právě při realizaci BSC. Koncepce je vlastně jedním z komunikačních nástrojů při řízení podniku. Z podniku rozděleného na několik středisek a útvarů se stává jeden celek, který propojuje vnitropodnikové činnosti a ptá se na případné problémy, které by mohly ohrozit strategické cíle. A největším přínosem je samotné uskutečnění těchto cílů.

SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Při zpracovávání teoretické části diplomové práce bylo postupováno systematicky dle literární rešerše tuzemských i zahraničních autorů. Teoretická východiska byla setříděna do tří hlavních kapitol.

Prvně bylo zapotřebí vysvětlit jeden ze stěžejních pojmů práce, a tím je výkonnost, což je zároveň i pojmenování první kapitoly. Je zde charakterizován samotný pojem výkonnost, zdůvodnění jejího měření a představení tradičních i moderních ukazatelů měření výkonnosti. Ukazatele byly podrobeny kritickému pohledu a popsány jejich nedostatky. V závěru kapitoly byly představeny nástroje měření výkonnosti, a to Model Excellence a Balanced Scorecard, kterému je věnována celá třetí kapitola.

Druhá kapitola nese název Strategická analýza. Jak již název napovídá, celá kapitola byla věnována detailnímu teoretickému rozboru analyzování podniku zvenčí i zevnitř. Nejprve bylo zmapováno okolí podniku z pohledu makroekonomického a mikroekonomického. Je potřeba mít komplexní povědomí o skutečnostech, se kterými se může podnik v dnešním světě nekončících možností setkat. Byly tedy popsány analytické metody jako je PEST analýza, Porterův model pěti sil, které zkoumají vnější konkurenční prostředí a odvětvová rizika. Dále SWOT analýza, jež se zabývá podnikem po vnější stránce tím, že zaznamenává jeho příležitosti a hrozby, a pak také po vnitřní stránce hodnocením jeho silných a slabých stránek. Analýza vnitřních zdrojů a schopností slouží k uvědomění si, že i nehmotná aktiva a lidské zdroje jsou neprávem opomíjenou a podceňovanou kategorií, která může být stěžejní pro získání konkurenční výhody. Hlubková sonda do finančního zdraví podniku byla vyobrazena pomocí finanční analýzy. V této části práce byly uvedeny nejpoužívanější metody pro výpočet absolutních, rozdílových a poměrových ukazatelů včetně jejich soustav.

Závěrečná kapitola teoretické části se blíže zabývala strategickému systému měření výkonnosti zvané Balanced Scorecard. Byly zde uvedeny cíle metody, charakterizovány čtyři její perspektivy, podmínky implementace včetně pěti na sebe navazujících implementačních fází, které jsou důležité pro úspěšné zavedení tohoto systému vyvážených ukazatelů výkonnosti do podniku. Závěrem byly popsány bariéry a omezení konceptu Balanced Scorecard, které reálně nastávají. Kapitola byla završena přínosy, jež plynou z používání konceptu.

Teoretické poznatky budou aplikovány v praktické části diplomové práce na konkrétním podniku.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Obchodní firma: VELTEX JG s.r.o.

DIČ: CZ26258641

Vznik: 11. 9. 2001

Sídlo: Salašská 63,
687 06 Velehrad

Právní forma: společnost s ručením omezeným

Základní kapitál: 200 000,- Kč (splaceno)

Jednatel: Jan Gavenda, nar. 29. 6. 1965

Způsob jednání: Jménem společnosti jedná samostatně jednatel společnosti. Jednatel se za společnost podepisuje tak, že k obchodní firmě společnosti připojí svůj podpis.



Obr. 8 Logo VELTEX JG s.r.o.
(zdroj: <http://www.veltexjg.cz>)

(Informace online dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=591083&typ=UPLNY>)

Zrod společnosti se datuje do roku 1992, kdy se zaměřovala na výrobu a prodej pánské a dámské konfekce. První maloobchodní prodejna se otevřela o sedm let později, roku 1999. Už tehdy byly kladeny vysoké nároky na kvalitu, funkčnost a inovativní přístup, které musí být stoprocentně plněny i v současnosti.

Sídlem této oděvní firmy je Velehrad, kde se taktéž nachází velkoobchodní sklad s prodejnou. Další prodejny se nachází v Uherském Hradišti, Opavě, Zlíně, Plzni a Hradci Králové. Společnost nabízenými produkty a servisem pro zákazníky okouzluje nejen tuzemský, ale i zahraniční trh.

Od roku 2004 společnost na tuzemském a slovenském trhu zastupuje italskou společnost SIMAR, která vyrábí letní a zimní kolekce dámských a pánských bund značky OPD, Golden Line, Fly Charterś, Romeo Gigli, Amazing, Gomma.

Slogan společnosti: „*Naše móda nezmění svět, ale muži a ženy, které ji oblékají, ano.*“

(Informace online dostupné z: <http://www.veltexjg.cz/cs/2-o-spolecnosti>)

4.1 Předmět podnikání

Hlavní činností vybrané společnosti je velkoobchod a maloobchod s pánskou a dámskou konfekcí. Dle CZ-NACE se řadí tyto činnosti do sekce G – Velkoobchod a maloobchod, pod číselným označením 46.42 - Velkoobchod s oděvy a obuví.

Dalším předmětem činnosti v sekci G je Zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení (CZ-NACE 46.1), Nеспециализovaný velkoobchod (CZ-NACE 46.9), Ostatní maloobchod v nспециализovaných prodejních (CZ-NACE 47.19). Do sekce C – Zpracovatelský průmysl spadá Výroba pracovních oděvů (CZ-NACE 14.12), kterou se společnost taktéž zabývá.

4.2 Analýza odvětví

Na stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu bylo dne 19. 9. 2018 publikováno Panorama zpracovatelského průmyslu ČR za rok 2017, které obsahuje vývoj odvětví zpracovatelského průmyslu, a tím buduje základnu pro sledování konkurenceschopnosti společnosti v daném odvětví. Soustřeďuje se na hodnocení oddílů CZ-NACE 10 – 32, takže je zde analyzovaná činnost 14.12 - Výroba pracovních oděvů, ostatní činnosti společnosti VELTEX JG s.r.o. zde nejsou zahrnuty (tj. 46.1, 46.42, 46.9, 47.19 dle CZ-NACE).

Dle Panorama zpracovatelského průmyslu jsou oděvy velmi dobrým spotřebním artiklem, mají strategický význam, takže jsou do jejich vývoje investovány značné finanční prostředky, nicméně v rámci domácí výroby mají tyto investice dlouhodobě klesající tendenci. V roce 2017 se oděvnímu průmyslu dařilo, pokračoval růst produktivity práce, průměrné mzdy, úroveň tržeb i přidané hodnoty. Je zde předpoklad, že bude pokračovat růst celkových zakázek (včetně zakázek ze zahraničí) i v následujících letech.

Stále častěji se začíná uplatňovat tzv. severoevropský podnikatelský model, tzn., že si firmy ponechávají kontrolu nad důležitými procesy jako je design, obchod, finance, marketing a výrobu přesouvají do nákladově přijatelnějších lokalit. Těmi jsou v dnešní době Bulharsko, Rumunsko a Bělorusko, takže se výroba vrací opět na evropský kontinent. Čína již není tak lukrativní kvůli rostoucímu tlaku na mzdy a zvyšujícími se náklady na logistiku.

Zásadním problémem oděvního průmyslu je snižující se počet ekonomicky aktivních žen a mužů (věk 15 – 64 let), který je ještě prohlouben negativním trendem ve vzdělání, kdy mladí lidé nemají zájem o vzdělání v technické sféře. Dochází k vyčerpání růstového

potenciálu výroby oděvních společností. Navíc posilování koruny vede ke snížení cenové konkurenceschopnosti, v důsledku čehož klesá některým podnikům export.

Z globálního hlediska patří oděvní trh i nadále nadnárodním prodejním řetězcům, které se zaměřují na tzv. fast fashion (tzn. kopírování modelů z přehlídkových mol a dostat je co nejrychleji a nejlevněji k zákazníkovi). Dle odhadů odborníků mají české společnosti maximální 20% podíl na celkových prodejkách oděvů.

Počet podnikatelských jednotek ve skupině CZ-NACE 14.1 se v letech 2008 až 2017 neustále zvyšoval, zatímco v ostatních skupinách měl spíše klesající tendenci. Rok 2017 byl pro tuto skupinu úspěšný. Ekonomická přidaná hodnota dosahovala kladných čísel a vliv ukazatelů, které ji přímo ovlivňují, byl většinou mírně pozitivní. Produktivita práce vzrostla, čímž způsobila zvýšení EVA o 244 mil. Kč a nárůst osobních nákladů na zaměstnance oproti tomu způsobil její pokles o 238 mil. Kč.

(Dostupné online z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2017--240172/>)

4.3 Produkty společnosti

Společnost VELTEX JG, s.r.o. nabízí oblečení pro každou příležitost. Může se jednat o pracovní pohovor, ples, promoce, svatbu, taneční či běžné nošení, vždy je k dispozici pestrá škála produktů a zkušený personál, který poradí s výběrem.

Nabízený sortiment zahrnuje obleky, které jsou vyrobeny za pomoci nejlepších technologií umožňující detailní vypracování při použití nejkvalitnějších materiálů světových výrobců, jako jsou Paulo Oliver, Marzotto, Miroglio aj. Zákazník si může k obleku rovnou vybrat i kravatu, motýlka, košili, opasek, vestičku či společenskou obuv.

Kromě elegantní módy je nabízeno i oblečení pro všechny aktivní muže, kdy se elegance snoubí s pohodlností a kvalitou použitých materiálů. Jedná se o trička, polokošile, košile, kalhoty, svetry, zimní a přechodové bundy, kabáty a módní doplňky značek jako jsou VVG, Cappon, BBC, Jupiter a Gomma.

Produktové portfolio podniku zahrnuje i dámskou konfekci. Mezi nabízenými produkty jsou italské nadčasové bundy a pláště, zimní bundy s pravou kožešinou, kabátky šité z vlny a přídavku kašmíru. Šaty na běžné nošení i do práce, plesové šaty, reprezentativní halenky a sukně.

4.4 Prodejní místa

Analyzovaný podnik má vlastní síť maloobchodních prodejen po celé republice, figuruje i jako velkoobchodní dodavatel, kdy dodává své zboží do nejrůznějších obchodů dle objednávek. Novým distribučním kanálem zboží je internetový prodej, prostřednictvím kterého může podnik cílit na širší spektrum zákazníků v prakticky neomezeném čase.

4.4.1 Maloobchodní prodejny

Společnost celkem disponuje s šesti vlastními prodejny v různých částech republiky. Úplně první prodejna byla zřízena společně se skladem v sídle společnosti na Velehradě, pak následovalo nedaleké Uherské Hradiště a Zlín. Zlínská prodejna je jako jediná umístěna přímo v obchodním centru, opavská prodejna je taktéž poměrně výhodně lokalizována, a to v obchodním domě. Poslední prodejny jsou v Opavě a Hradci Králové, kde je zřízen i outlet. Do roku 2016 byla prodejna i v Břeclavi, ale kvůli nepříznivému umístění, stále se zvyšujícímu nájmu a nízkému obratu, bylo logickým vyústěním situace uzavření prodejny.

4.4.2 E-shop

Od listopadu roku 2018 byl zřízen prodej produktů společnosti přes e-shop. Je to poměrně čerstvá záležitost, takže nabídka produktů ještě není tak široká a týká se pouze pánské konfekce. Na stránky internetového obchodu se může zákazník dostat přes hlavní propagační stránky společnosti, kde je přímo ikona, která odkazuje na stránky e-shopu.

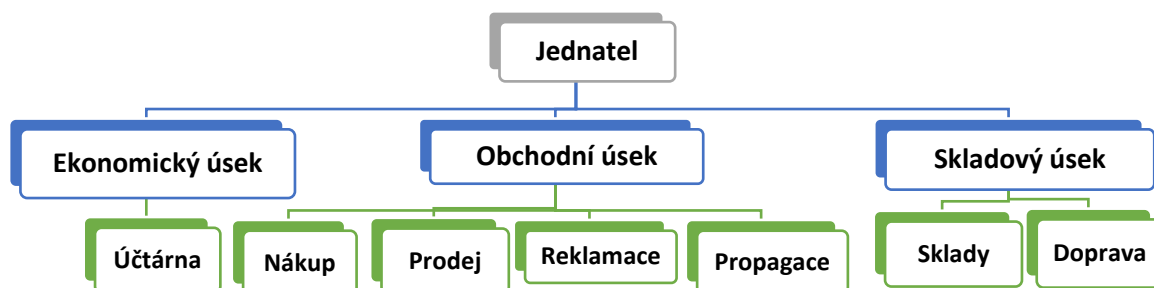
Jsou zde nabízeny zejména produkty, které se dobře prodávají. Je zde:

- nová kolekce pánských košil v členění na Slim Fit dlouhý rukáv a Regular dlouhý rukáv;
- jednobarevné košile – Slim Fit dlouhý rukáv;
- doplňky – dřevěné motýlky;
- výprodej košil – je rozčleněna na čtyři kategorie Slim Fit dlouhý a krátký rukáv a Regular dlouhý a krátký rukáv, přičemž se výběr ještě dále člení podle velikostí pro usnadnění hledání.

Vše je doplněno fotografiemi, aby zákazník viděl, co kupuje. Nechybí ani obchodní podmínky a ostatní nezbytné náležitosti dané legislativou.

4.5 Organizační struktura

Organizační struktura podniku je v základním liniovém uspořádání, kde jsou jasně definovány vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Ve vedení podniku je jediný jednatel, který je zároveň i jediným společníkem. V hlavní linii je ekonomický úsek, obchodní úsek a skladový úsek.



Obr. 9 Organizační struktura podniku (vlastní zpracování dle interních podkladů)

Úkolem ekonomického úseku je zejména vedení komplexního účetnictví, příprava a tvorba podkladů pro stanovení daňové povinnosti, docházková evidence a mzdy. Obchodní úsek má nejširší spektrum činností, zabývá se výběrem a objednáváním zboží od dodavatelů a zajišťuje jejich následný prodej zákazníkům. Shání zakázky a snaží se o získání nových obchodních partnerů. Jsou zde řešeny i občasné reklamace a také propagace podniku. Skladové hospodářství zajišťuje centrální sklad v sídle podniku, ze kterého je zboží distribuováno do všech prodejen a dle zakázek k jednotlivým odběratelům do příslušných prodejen.

Vzhledem k tomu, že se jedná o malou rodinnou firmu, tvoří pracovní tým celkem 25 zaměstnanců včetně osoby se zdravotním postižením. Složení pracovního kolektivu je v podniku stabilní, pouze v roce 2016 došlo k propuštění dvou zaměstnankyň z důvodu nadbytečnosti, neboť došlo k zavření prodejny v Břeclavi.

4.6 Dosavadní přístup k měření výkonnosti

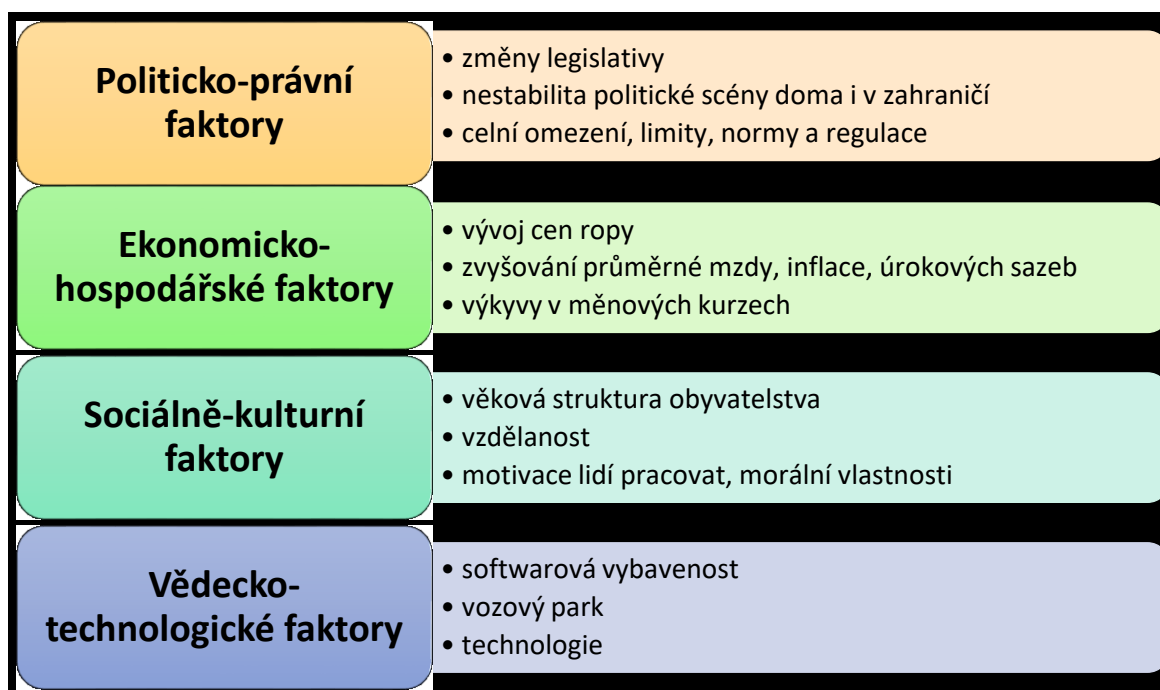
Vybraná společnost se doposud nezabývala měřením výkonnosti uznávanými ekonomickými metodami, které by jí mohly přinést podnět ke zlepšení. Finanční plánování ani finanční analýza nejsou prováděny. Hodnocení spočívá na výši vygenerovaného zisku v jednotlivých obdobích a na jednotlivých prodejních, což rozhodně není dostačující ukazatel.

5 ANALÝZA SPOLEČNOSTI

Nejprve bude analyzováno vnější a vnitřní prostředí podniku pomocí PEST analýzy a Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Budou aplikovány metody finanční analýzy cílené na zjištění zadluženosti, likvidity, rentability, majetkové a finanční struktury a vývoj zisku. Bude využita i analýza souhrmných ukazatelů a soustavy poměrových ukazatelů. Analýza externích vlivů bude zaměřena zejména na dodavatele, odběratele a konkurenci. Závěrečnou částí kapitoly bude SWOT analýza.

5.1 PEST analýza

Tato analýza se zabývá zjišťováním významných politicko-právních, ekonomicko-hospodářských, sociálně-kulturních a vědeckotechnologických faktorů, které společnost navenek ovlivňují a mohou pro podnik znamenat jak příležitosti, tak i hrozby.



Obr. 10 PEST analýza (vlastní zpracování)

• Politicko-právní faktory

Management podniku musí neustále sledovat, jaké se chystají změny legislativy, a odkdy jsou případné změny účinné. Negativní vliv by mělo zejména zvyšování sazeb daní (DPH i daň z příjmů) a taky celkové změny nejen daňové legislativy, které by vyústily v nadměrné administrativní zatížení. Dále by podnik mohly ohrozit regulace v oblasti zahraničního obchodu, změny v Zákoníku práce i zvyšování nároků na ochranu spotřebitele, životního prostředí a ochrany osobních údajů.

- **Ekonomicko-hospodářské faktory**

Na podnik mají negativní vliv šoky na ropných trzích, neboť dochází ke zvyšování cen ropy. Rostoucí náklady na pohonné hmoty, resp. naftu není jediným negativním faktorem, který se odráží na výsledku hospodaření podniku. Dále je to i zvyšující se tlak na růst mezd a další zaměstnanecké benefity například v podobě zvýšení počtu dní dovolené. Za 3. Q 2018 vzrostla reálná měsíční mzda o 6 % a výše minimální mzdy je nově od roku 2019 ve výši 13 350 Kč.

Kurz eura byl za rok 2018 poměrně stabilní, pohyboval se v rozmezí 25,255 – 26,075 Kč/ Eur, průměrný kurz roku 2018 byl 25,69 Kč/ Eur. (Dostupné online z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/>)

- **Sociálně-kulturní faktory**

Podnik velmi významně ovlivňují jeho zaměstnanci. Jedním z problémů je zajištění adekvátně kvalifikovaných zaměstnanců, kteří zároveň disponují kvalitními morálními vlastnostmi. Velkým nešvarem je laxní přístup některých pracovníků k práci. Není zde dostatečná sounáležitost při plnění podnikových cílů.

- **Vědecko-technologické faktory**

Pro bezproblémový chod podniku je důležité mít optimální programovou vybavenost. Účetnictví podniku je zpracováváno programem Ekonom, který se zároveň postará i o daňové záležitosti. Pro zefektivnění práce skladníků by měl podnik pořídit systém čteček čárových kódů, které práci urychlí, usnadní a taky zamezí případným krádežím. V průběhu roku 2018 došlo k omlazení vozového parku o novou dodávku značky Mercedes-Benz, která je využívána pro rozvoz zboží do prodejen.

5.2 Porterův model pěti konkurenčních sil

K analyzování stávající i nové konkurence v odvětví, dodavatelů, kupujících a hrozbě substitutů je využit Porterův model pěti konkurenčních sil, který poskytne komplexní náhled do podnikového okolí.

- **Konkurence a rivalita mezi stávajícími podniky v odvětví**

Konkurence v oděvním průmyslu je v dnešní době obrovská. Ve velkém se k nám dováží oblečení z Číny, Vietnamu, Bangladéše, Bulharska a jiných zemí s nízkými výrobními náklady. Podporu těchto zemí ještě umocňují internetové obchody, jako jsou Aliexpress, eBay apod. s téměř nulovými dovozními náklady a za zlomkové ceny nabízených produktů nej-různějších kategorií.

Českému oděvnímu průmyslu vládnou především rodinné podniky. Domácími konkurenty jsou například Bára Styl s.r.o., Móda Prostějov, Blažek Praha a.s., které nabízí taktéž elegantní módu pro muže a ženy. Velká konkurenční společnost BANDI VAMOS s.r.o. má propracovanou reklamu, a to jak v televizi, tak i na billboardech, dostává se tedy lidem denně do podvědomí. Reklama je velmi silným marketingovým tahem a společnost VELTEX JG s.r.o. by potřebovala do tohoto prvku investovat. Blažek Praha a.s. sice nemá tak masivní reklamní kampaň jako BANDI VAMOS s.r.o., ale je to již firma s dlouholetou tradicí, která je mezi lidmi velmi dobře známa.

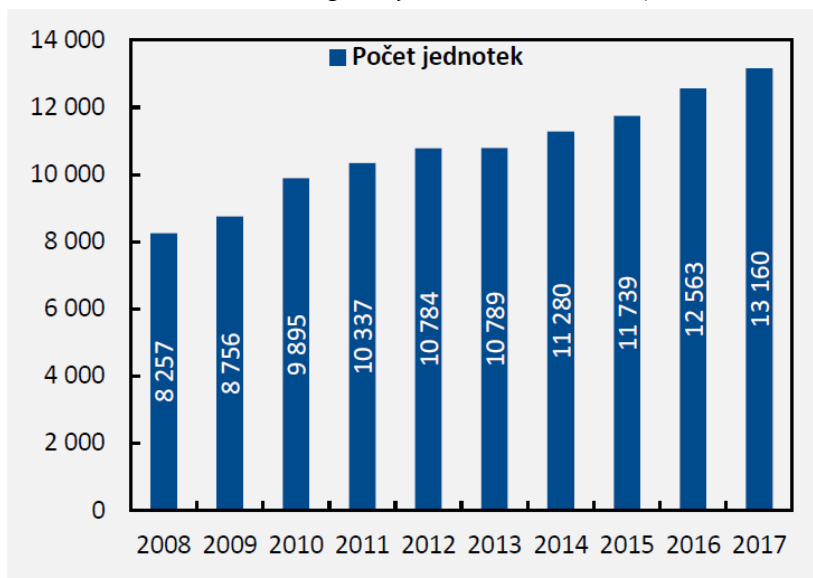
Společnost VELTEX JG s.r.o. bojuje proti konkurenci zejména kvalitními produkty a doplňkovými službami. Sleduje nejnovější trendy, řídí se poptávkou a snaží se o individuální přístup k zákazníkovi. Poskytuje zákazníkům odborné služby jako je úprava oděvů či šití obleků na míru dle požadavků zákazníka. Vyškolený personál na prodejně vezme zájemci míry, v katalogu vyberou látku, druh podšívky, knoflíky, nesmí chybět ani detaily jako propracování kapes, hodinková kapse, klopy, prošití, a dokonce si zákazník může nechat vyšít osobní monogram. Vše je doprovázeno vstřícným přístupem personálu, který je ochoten zákazníkovi vždy poradit.

- **Hrozba vstupu nových konkurentů**

Státní politika země nezabraňuje vstupu novým prodejčům oblečení, nejsou zde žádné limity, regulace či speciální povolení pro zahájení právě této činnosti. Stačí, když si začínající podnikatel u nejbližšího Živnostenského úřadu založí volnou živnost - Velkoobchod a maloobchod a splní všeobecné podmínky, což je svéprávnost a bezúhonnost. Náklady jsou minimální, správní poplatek založení živnosti činí 1 000 Kč. Hrozbu vstupu nové konkurence ještě umocňuje Zákon o obchodních korporacích, který nabyl účinnosti 1. 1. 2014, jelikož povoluje založení společnosti s ručením omezeným s minimální výší vkladu do základního kapitálu 1 Kč.

Dle dostupných údajů z Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017 se počet podnikatelských jednotek zabývajících se výrobou oděvů (kromě kožesinových, označení CZ NACE 14.1) od roku 2008 neustále zvyšuje (viz. graf níže). Trh je hladový po novém módním oblečení. Domácnosti ani firmy se v nynějším období prosperity nebojí utrácet za kvalitní značkové zboží a právě rostoucí poptávka umožňuje snadný vstup do tohoto odvětví.

Graf 1 Počet podnikatelských jednotek v odvětví 14.1 (zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017, s. 95)



- **Hrozba substitutů**

V oděvním průmyslu, v němž vybraná společnost provozuje svoji podnikatelskou činnost, je riziko substitutů opravdu reálné. Ve velkém množství jsou na český trh dováženy napodobeniny značkového zboží, zejména z asijských zemí. Nastal boom nákupů přes internetové e-shopy jako je Aliexpress či americké společnosti eBay a Amazon.

Společnost si musí budovat stálou klientelu, která by byla dostatečně loajální a jen tak nešla po substitutu u jiné firmy. Zároveň musí umět upoutat potenciální zákazníky a přesvědčit je, že za kvalitu se vyplatí si připlatit.

- **Vyjednávací síla dodavatelů**

Pro vybranou společnost jsou dodavatelé velmi významným atributem. Dlouholetým dodavatelem společnosti je italská rodinná firma SIMAR, se kterou majitel podniku udržuje přátelské vztahy. U dodavatelů je důležitá spolehlivost a čestné jednání. Dodavatel by mohl být silný, jestliže by chtěl ujednat nové platební podmínky, kde by dramaticky zvedl prodejní ceny, nebo jestliže by docházelo k neustálým zpožděním dodávek. Což by pro analyzovanou

společnost znamenalo, že se nová kolekce nestihne rozvést na všechny prodejny včas, tak aby byl zajištěn sezónní prodej vybraného zboží.

Toto riziko je diverzifikováno výhradním smluvním zastoupením italské společnosti SIMAR (od roku 2004) na českém a slovenském trhu, která vyrábí dámské a pánské bundy. Dále společnost spolupracuje i s jinými značkami – například Jupiter, Cappon, A.M.J. košile, Amazing, Peccini atd.

- **Vyjednávací síla odběratelů**

Síla odběratelů, resp. zákazníků se zvyšuje, pakliže se snižuje jejich počet. V oděvním průmyslu je tato situace málo pravděpodobná. Podnik by mohl ohrozit specifickou kvalitu jeho zboží. Ne každý zákazník si kupuje každý rok nový oblek, tudíž se prodej zaměřil i na širší sortiment doplňkového zboží. Podstatná je i profesionální komunikace se zákazníkem a ochotný personál, který bude na zákazníka milý a pomůže mu s výběrem vhodného produktu (střih, barva, vhodné doplňky).

5.2.1 Shrnutí analýzy Porterova modelu

Analyzováním jednotlivých částí Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že rivalita v oděvním průmyslu je na velmi vysoké úrovni, a to jak tuzemské, tak i mezinárodní. Příčinou je otevřený trh, vysoký stupeň globalizace a snadný vstup nových konkurentů do tohoto odvětví. Síly odvětvové konkurence a nových soutěžících jsou velké. Hrozba substitučních produktů je střední, neboť zde sehrává významnou roli kvalita zboží, které podnik nabízí. Vyjednávací síla dodavatelů je nízká, neboť má podnik distribuční kanály diverzifikovány a udržuje se svými hlavními dodavateli přátelské vztahy. Nízká je i vyjednávací síla odběratelů.

5.3 Finanční analýza

V této kapitole bude zmapováno finanční zdraví podniku VELTEX JG, s.r.o. za pomoci metod finanční analýzy. Bude zkoumán vývoj majetkové a finanční struktury, vývoj zisku. Dále bude provedena analýza ukazatelů absolutních, rozdílových, poměrových, také analýza souhrnných ukazatelů a analýza soustavy poměrových ukazatelů.

Zdrojem dat pro finanční analýzu budou základní účetní výkazy podniku jako je rozvaha, výkaz zisku a ztrát a příloha účetní závěrky, která doplňuje potřebný náhled do účetnictví.

Dále budou využity interní podklady podniku. Veškeré dokumenty, z kterých bylo čerpáno včetně použitých vzorců pro výpočty ukazatelů, budou obsaženy v přílohách této práce.

Rozsah analyzovaného období začíná rokem 2015 a končí rokem 2018, avšak údaje z rozvahy a výkazu zisku a ztráty pro poslední sledovaný rok ještě nejsou konečnými oficiálními výsledky, jedná se o předběžné výsledky, které dal podnik k dispozici.

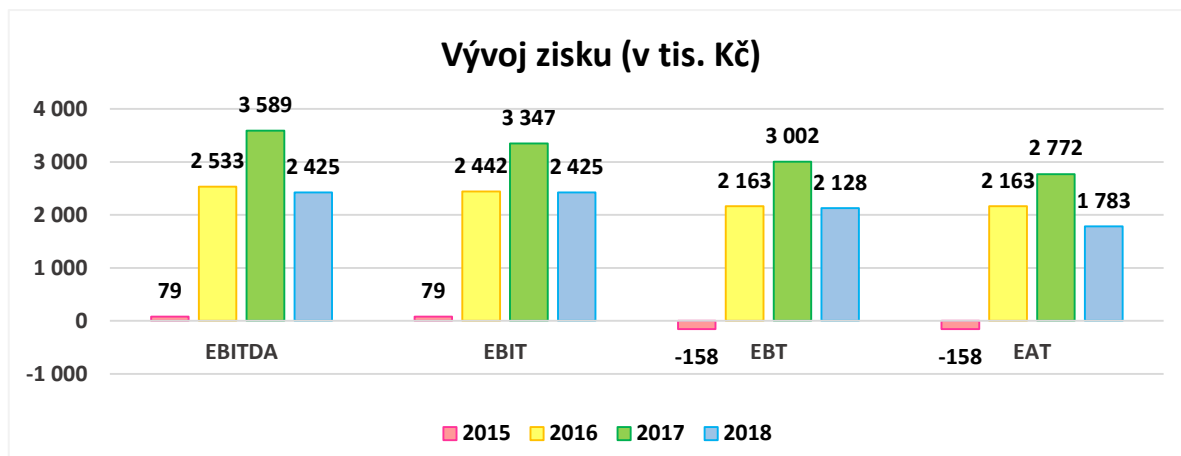
5.3.1 Vývoj zisku

Níže uvedená tabulka znázorňuje vývoj zisku v různých fázích za období od roku 2015 do roku 2018. Nejprve jsou zaznamenány hodnoty zisku před odečtením úroků, daní a amortizací (EBITDA), který byl dopočítán z výkazu zisku a ztrát, dále je uveden zisk před úroky a zdaněním (český ekvivalent provozního VH, EBIT), zisk před zdaněním (EBT) a nakonec čistý zisk (EAT).

Tab. 1 Vývoj výsledku hospodaření v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018
EBITDA	79	2 533	3 589	2 425
EBIT	79	2 442	3 347	2 425
EBT	-158	2 163	3 002	2 128
EAT	-158	2 163	2 772	1 783

Rok 2015 se nesl ve znamení ztráty. Výsledek hospodaření z provozní činnosti je velmi nízký, takže po odečtení finančních nákladů se podnik dostává do ztráty ve výši -158 tis. Kč. Díky prudkému růstu tržeb se podnik dostává v následujícím období do kladných čísel. Tržby za výrobky a služby vzrostly oproti roku 2015 o 2 069 tis. Kč, tržby za zboží o 2 681 tis. Kč, přičemž osobní náklady poklesly o 415 tis. Kč. V roce 2017 se na růstu zisku podílely zejména tržby za zboží. Pro rok 2018 nejsou účetní výkazy, z kterých je čerpáno ještě upraveny a oficiálně schváleny. Avšak už teď je zřejmé, že čistý zisk nepřekoná úspěchy předešlého roku. Na níže uvedeném obrázku lze pozorovat vývoj jednotlivých částí zisku v průběhu sledovaných let.

Graf 2 Vývoj zisku podniku v letech 2015 - 2018 (vlastní zpracování)

5.3.2 Analýza absolutních ukazatelů

Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu základních účetních výkazů - rozvahy a výkazu zisku a ztráty. Horizontální analýza je vyjádřena v procentuálních a absolutních hodnotách. Sděluje, o kolik se jednotlivé položky změnily v průběhu času. Vertikální analýza zobrazuje procentuální rozbor komponent, jako základny byly u rozvahy zvoleny celková aktiva a celková pasiva, u výkazu zisku a ztráty to jsou celkové výnosy a celkové náklady v jednotlivých letech.

Tabulky zachycující vývoj jednotlivých položek rozvahy a výkazu zisku a ztráty za sledované období jsou uvedeny v příloze P II, kde jsou výkazy analyzovány horizontálně a v příloze P III, je uvedena vertikální analýza komponent.

5.3.2.1 Horizontální analýza

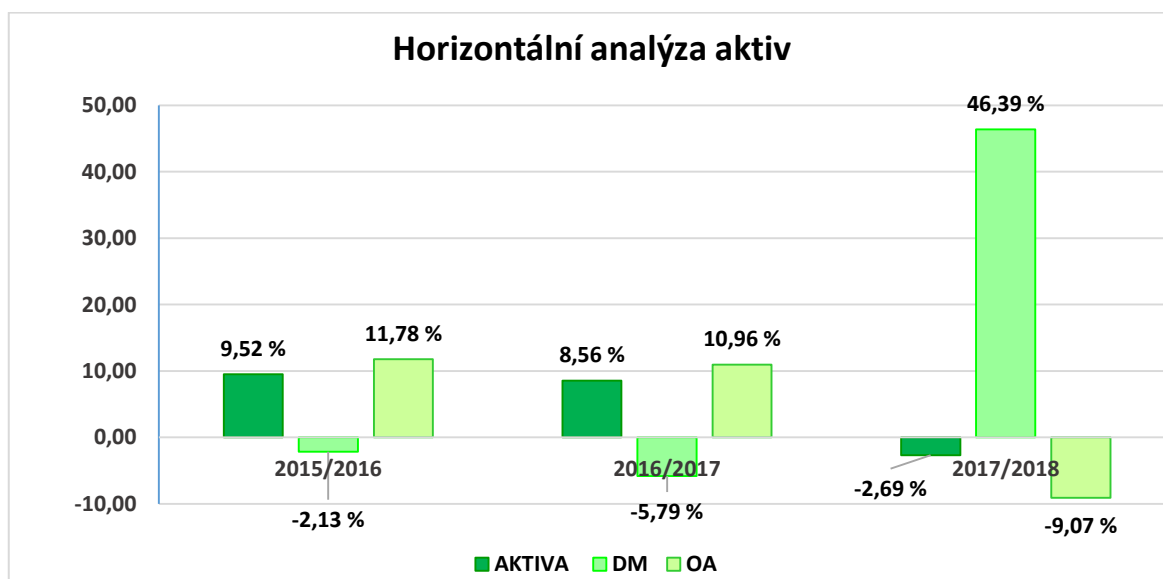
Analýza aktiv

Celková aktiva se v roce 2016 oproti roku 2015 navýšila o 2 771 tis. Kč (což činí 9,52 %), rostoucí trend pokračoval i v roce 2017, kdy došlo k jejich růstu o 2 727 tis. Kč (8,56 %). Ke snížení došlo až v roce 2018, kdy ve srovnání s rokem 2017 celková aktiva poklesla o 930 tis. Kč (2,69 %). Na tomto růstu se podílela výhradně oběžná aktiva, která v letech 2015 – 2017 rostla v průměru o 10 – 11 %. V absolutním vyjádření činil růst o 2 884 tis. Kč v letech 2015/2016 a o 3 000 tis. Kč v letech 2016/2017. V těchto letech dochází k propadu dlouhodobého majetku, který byl nejmarkantnější v roce 2017, kdy oproti roku 2016 poklesl o 5,79 %, v absolutním vyjádření pokles činí 242 tis. Kč. Snížení o 2,13 %, resp. o 91 tis.

Kč nastalo v letech 2015/2016. Naprostým opakem je sledované období 2017/2018, kdy celková aktiva klesají vlivem prudkého poklesu oběžných aktiv o 9,07 %, což činí 2 756 tis. Kč a dlouhodobý majetek v roce 2018 oproti roku minulému strmě vzrostl o 46,39 %, tedy o 1 826 tis. Kč.

Na změnách dlouhodobého majetku v analyzovaném období se podílí jen hmotný majetek, který se snížil ve srovnání s minulým rokem o 91 tis. Kč (2,13 %) v roce 2016 a o 242 tis. Kč (5,79 %) v roce 2017. V těchto letech docházelo k pravidelnému odpisování hmotného majetku a tedy i ke snižování jeho hodnoty. Díky omlazení vozového parku o novou dodávku značky Mercedes-Benz v roce 2018 se hodnota dlouhodobého hmotného majetku zvýšila o 1 826 tis. Kč (46,39 %) oproti roku 2017. Dlouhodobý nehmotný a finanční majetek nedosahuje ve sledovaných letech 2015 – 2018 žádných změn, neboť podnik tyto druhy aktiv nevlastní a nikterak s nimi neobchoduje.

Graf 3 Horizontální analýza vybraných aktiv (vlastní zpracování)

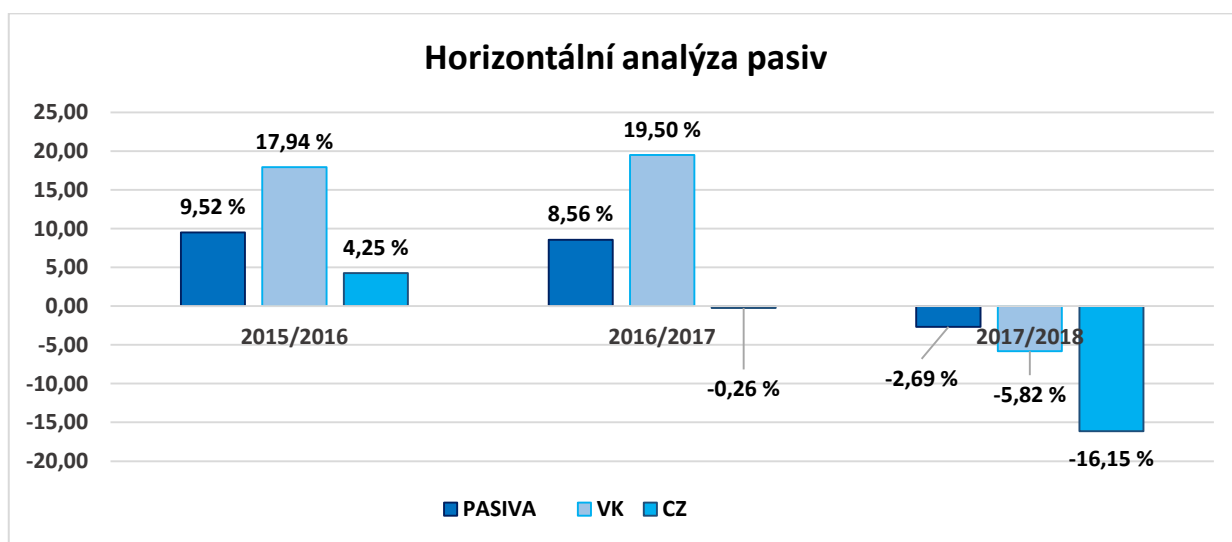


Společnost má velké množství skladových zásob. V roce 2016 a 2017 toto množství mírně rostlo o 2 149 tis. Kč a 2 466 tis. Kč. V roce 2018 se zásoby o 577 tis. Kč snížily, neboť podnik již nedržel na skladech tak velké množství zboží. V oběžných aktivech ve všech sledovaných letech dosahují dlouhodobé pohledávky nulových hodnot, což je pro podnik velmi dobře, neboť odběratelé dlouhodobě nezadržují peníze, které by pak byly těžce vymahatelné. Krátkodobé pohledávky vykazují kolísavý trend, nejprve došlo v roce 2016 oproti roku minulému k nárůstu ve výši 378 tis. Kč (5,13 %), v roce 2017

oproti roku 2016 došlo k jejich poklesu o 109 tis. Kč (1,41 %), neboť díky urgování odběratelů ze strany vedení podniku se podařilo dosáhnout splacení části dlužných pohledávek, ale v roce 2018 v porovnání s rokem 2017 pohledávky opět vzrostly o 356 tis. Kč (4,66 %). Krátkodobý finanční majetek rostl v letech 2015/2016 o 357 tis. Kč (63,19 %) a v letech 2016/2017 se nárůst v absolutním vyjádření ještě zdvojnásobil, činil 643 tis. Kč (69,74 %). V roce 2017 totiž uhradila celá řada odběratelů své závazky vůči společnosti. Strmý propad krátkodobého finančního majetku v roce 2018 oproti roku předchozímu o 2 536 tis. Kč (162,01 %) byl zapříčiněn zejména poklesem finančních prostředků na bankovním účtu společnosti z důvodu uhrazení koupě nové dodávky. Časové rozlišení mělo ve sledovaném období klesající tendenci.

Analýza pasiv

Graf 4 Horizontální analýza vybraných pasiv (vlastní zpracování)



V roce 2016 rostla celková pasiva o 2 771 tis. Kč (9,52 %), což bylo způsobeno prudkým růstem tržeb, potažmo výsledku hospodaření z provozní činnosti, který se zvýšil o 2 321 tis. Kč oproti roku 2015. Významný nárůst byl zaznamenán i u krátkodobých závazků, které vzrostly o 3 191 tis. Kč. (22,09 %). Bankovní úvěry a výpomoci ve všech sledovaných letech klesaly, neboť s růstem tržeb byl podnik schopen rychleji splácet své závazky. V roce 2016 došlo k poklesu o 35 tis. Kč (1,42 %), v roce 2017 dokonce o 484 tis. Kč (19,86 %) a v roce 2018 předběžně o 428 tis. Kč (21,92 %). V roce 2017 se celková pasiva rovněž zvýšila, a to o 2 772 tis. Kč (19,50 %), ačkoliv výsledek hospodaření již nedosahoval tak velkého nárůstu – vzrostl o 609 tis. Kč (28,16 %). V roce 2017 se zvýšil i výsledek hospodaření minulých let o 2 163 tis. Kč (18,28 %) vlivem zvýšení tržeb v roce

2016. Přičemž v roce 2016 byla jeho hodnota snížena o 158 tis. Kč kvůli ztrátě za účetní období roku 2015. Suma cizích zdrojů se v roce 2017 snížila o 45 tis. Kč (0,26 %), protože podnik řádně splácel jak krátkodobé závazky, které klesly o 45 tis. Kč (0,26 %), tak i bankovní úvěry a výpomoci, které se snížily dokonce o 484 tis. Kč (19,86 %). Pro rok 2018 jsou výsledky zatím jen předběžné, neboť ještě nedošlo k potřebným opravám v účetnictví a sestavení účetních výkazů daňovým poradcem. Prozatímní výsledek hospodaření roku 2018 vykazuje snížení tržeb o 988 tis. Kč. (35,64 %) oproti roku předchozímu. Snižování závazků i přesto pokračuje, krátkodobé závazky rapidně poklesly o 4 366 tis. Kč (24,82 %) a bankovní úvěry a výpomoci o 428 tis. Kč (21,92 %). Snižování hodnot jednotlivých položek pasiv v roce 2018 zapříčinilo pokles hodnoty celkových pasiv o 930 tis. Kč (2,69 %).

Položka základního kapitálu byla ve sledovaném období konstantní, podnik tedy nezvyšoval ani nesnižoval hodnotu vkladů do základního kapitálu. Kapitálové fondy ani rezervy nejsou podnikem tvořeny. Jsou vytvořeny pouze fondy ze zisku, který sestává z ustálené výše rezervního fondu. Dlouhodobé závazky podnik nemá, což svědčí o jeho dobré platební morálce.

Analýza výnosů

U horizontální analýzy výnosů je patrné, že celkové výnosy v analyzovaném období měly rostoucí tendenci. Nejvyšších hodnot dosahují tržby za prodej zboží, kdy na začátku sledovaného období v roce 2016 vzrostly o 2 681 tis. Kč (10,86 %), strmý růst pokračoval i v dalším roce, a to o 2 914 tis. Kč (10,65 %). V roce 2018 došlo ke zvýšení tržeb za zboží jen o 413 tis. Kč (1,36 %), tento výsledek je však předběžný. Tržby za zboží představují pro podnik základní pilíř, který díky kvalitnímu zboží vykazuje rostoucí tendenci. Tržby z prodeje služeb v roce 2016 se oproti předchozímu roku zlepšily o 79 tis. Kč (3,7 %), ale v dalších letech klesaly. V roce 2017 o 70 tis. Kč (3,38 %) a v roce 2018 dokonce o 248 tis. Kč (12,41 %). Ostatní finanční výnosy ve sledovaných letech kolísaly, což bylo zapříčiněno vývojem měnových kurzů. Pouze v roce 2017 se tato položka zvýšila o 114 tis. Kč (137,35 %) díky kurzovým ziskům, jinak vykazovala snížení.

Analýza nákladů

V roce 2016 došlo k celkovému navýšení nákladů oproti předchozímu roku o 659 tis. Kč (2,42 %), ale i tak představuje nejnižší růst ze všech sledovaných let. Největší nárůst zaznamenaly náklady na prodané zboží. Jejich rostoucí trend pokračoval i v následujících letech, každoročně došlo ke zvýšení okolo 7%. Příčinou jejich růstu bylo navyšování objemu zboží

díky rostoucí poptávce. Na růstu celkových nákladů v roce 2016 se dále významně podílela spotřeba materiálu a energie, která se zvýšila o 124 tis. Kč (18,99 %) a ostatní provozní náklady vzrostly o 47 tis. Kč (17,22 %). Naopak k poklesu došlo u přijatých služeb o 296 tis. Kč (6,92 %) a u osobních nákladů dokonce o 415 tis. Kč (7,31 %), což bylo zapříčiněno propuštěním dvou zaměstnankyň kvůli zavření prodejny v Břeclavi.

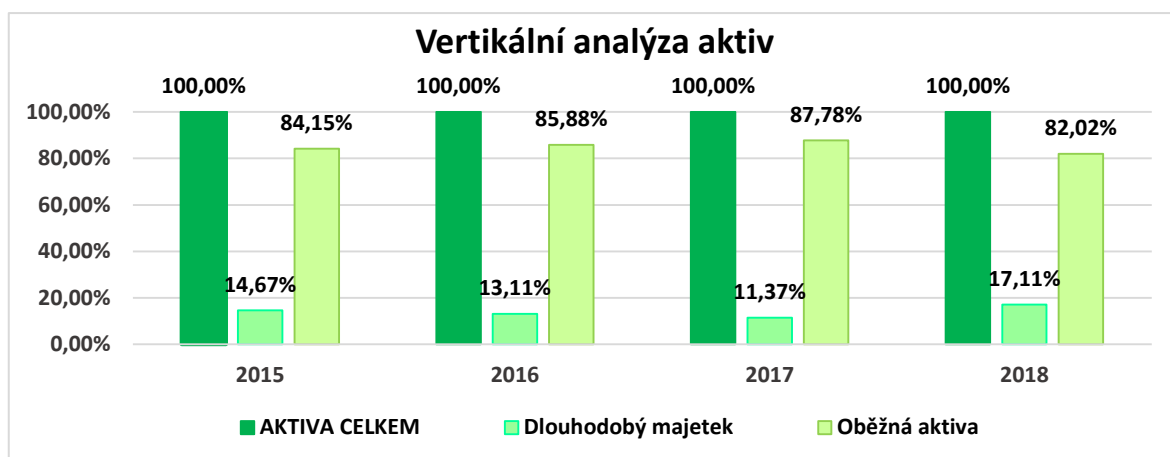
V roce 2017 došlo taktéž k navýšení celkových nákladů, v absolutním vyjádření tento růst činí 2 007 tis. Kč. Podílely se na něm nejen náklady na prodané zboží, ale taky nárůst přijatých služeb o 450 tis. Kč oproti roku 2016 a osobní náklady, které se zvýšily o 246 tis. Kč vlivem zvýšení mezd stávajícím pracovníkům. Na růstu celkových nákladů se dále podílely odpisy dlouhodobého majetku a ostatní finanční náklady. Daň z příjmů se zvýšila o 230 tis. Kč, neboť podnik již neuplatňoval ztrátu z předešlých let jako položku snižující základ daně. Významný pokles zaznamenala výkonová spotřeba, a to celkově o 196 tis. Kč, tento pokles byl ovlivněn snížením u spotřeby energií o 254 tis. Kč vlivem hospodárnějšího chování zaměstnanců.

V posledním analyzovaném roce došlo také ke zvýšení celkových nákladů, a to o 971 tis. Kč (2,21 %). Nejvíce se na růstu podílely opět náklady na prodané zboží, osobní náklady a daň z příjmů. Osobní náklady rostly kvůli opětovnému zvýšení mezd a přijetí jednoho zaměstnance o 363 tis. Kč (6,59 %) a daň rostla přímo úměrně se zvyšujícími se tržbami. V roce 2018 došlo k dalšímu snižování spotřeby materiálu a energie o 277 tis. Kč (52,96 %), k tomuto klesajícímu trendu se přidaly i služby, které se snížily o 247 tis. Kč (5,57 %) oproti roku 2017. Odpisy dlouhodobého majetku pro rok 2018 ještě nejsou stanoveny, takže na ně kvůli zachování objektivnosti nelze brát zřetel.

5.3.2.2 Vertikální analýza

Analýza aktiv

Ve vertikální analýze aktiv je ve všech sledovaných letech poměr oběžných aktiv vyšší než u dlouhodobého majetku k celkovým aktivům. Oběžná aktiva se pohybují v rozmezí od 82 do 88 procent. Dlouhodobý majek je tvořen pouze hmotným majetkem, který v letech 2015 a 2016 dosahoval výše přibližně 14 %. Nejnižší hodnota 11 % byla zaznamenána v roce 2017 a naopak nejvyšší hodnota činila 18 % v posledním sledovaném roce, kdy podnik omladil svůj vozový park. V níže uvedeném grafu jsou popsány změny vizualizovány.

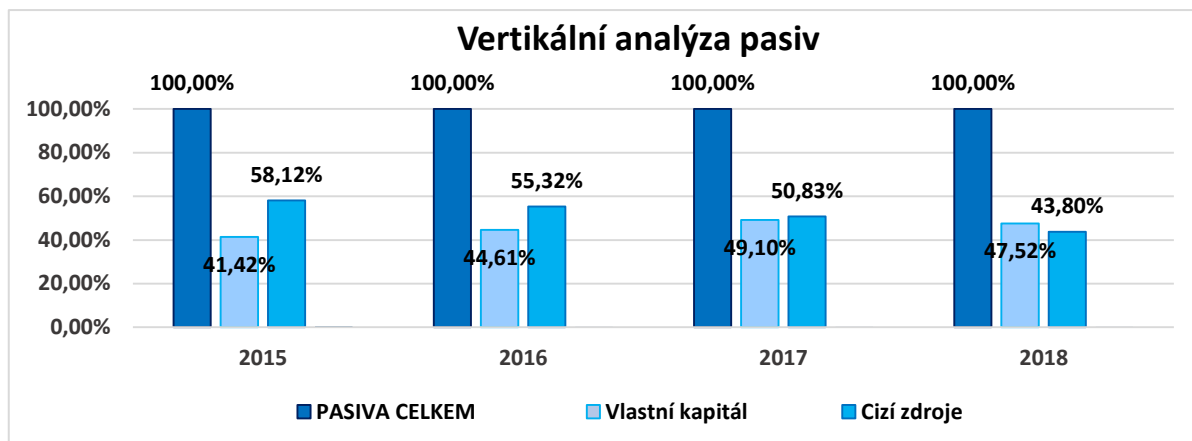
Graf 5 Vertikální analýza vybraných aktiv (vlastní zpracování)

Na oběžných aktivech se největší měrou podílely zásoby, které podnik v roce 2017 mírně navýšil oproti letům předcházejícím. Mezi lety 2015 a 2016 byla jejich průměrná výše 57 % a v nadcházejících dvou letech činila 61 %. Krátkodobé pohledávky vykazují poměrně konstantní výši. Nejnižší hodnota 21 % byla v roce 2017, kdy se podniku díky zvýšení tržeb podařilo část krátkodobých závazků uhradit. Nejvyšší hodnotu pak dosahovaly na začátku sledovaného období, a to 25 %. Krátkodobý finanční majetek v roce 2018 vykazuje snížení o 2,88 % vlivem úhrady závazku vůči automobilové společnosti Mercedes-Benz, od které bylo pořízeno nové přepravní vozidlo.

Analýza pasiv

U vertikální analýzy pasiv lze v letech 2015 a 2016 pozorovat, že cizí zdroje převyšovaly vlastní kapitál a tvořily tak většinový podíl na celkových pasivech. V roce 2015 činila výše cizích zdrojů na celkových pasivech 58,12 %, a to vlivem krátkodobých závazků, které jsou ve výši téměř 50 %, jen 8 procenty jsou zahrnuty bankovní úvěry a výpomoci. Krátkodobé zdroje financování mají dominantní postavení ve všech sledovaných letech, avšak mají klesající tendenci. V roce 2016 krátkodobé závazky poklesly o 2 procenta a bankovní úvěry a výpomoci o 1 procento oproti roku minulému.

V roce 2017 dosahoval podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech nejvyšší hodnoty za sledované období, a to jen díky růstu výsledku hospodaření. Výsledek hospodaření běžného účetního období, ale zejména výsledek hospodaření minulých let de facto tvoří vlastní kapitál ve všech sledovaných letech. S růstem tržeb za poslední dva roky se podíly mezi vlastním kapitálem a cizími zdroji začínají vyrovnávat. V roce 2017 se vlastní kapitál podílel na celkových pasivech 49 % a cizí zdroje 51 %. Pro rok 2018 jsou zatím předběžné výsledky, ale očekává se podobný scénář.

Graf 6 Vertikální analýza vybraných pasiv (vlastní zpracování)

Analýza výnosů

Ve všech analyzovaných letech tvořily tržby za prodej zboží hlavní část výnosů. V roce 2015 a 2016 jejich podíl na výnosech byl konstantní a činil 91 %. V následujícím roce došlo k jejich navýšení o dvě procenta na téměř 93 %. Díky zvětšování portfolia nabízených doplňků růst pokračoval i v roce 2018, kdy podíl tržeb z prodeje zboží na celkových výnosech činil neuvěřitelných 98 %. Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb měly kolísavý charakter, což je dáno poptávkou po službách nabízených v prodejních podniku, jako je šití obleků na míru a úprava oděvu. Ostatní provozní a finanční výnosy se na celkových výnosech podílí jen nepatrně. Ostatní finanční výnosy podniku jsou tvořeny kurzovými zisky.

Analýza nákladů

V analyzovaných letech se výkonová spotřeba příliš neměnila, dosahovala hodnot v rozmezí od 15 do 18 procent a byla tvořena především službami. Náklady na prodané zboží představují nejvýznamnější položku nákladů podniku, kdy vlivem zvyšujícího se odbytu zboží narůstá i jejich celková výše. Od roku 2015, kdy náklady na prodané zboží tvořily 58 % veškerých nákladů, se do posledního sledovaného roku zvýšily na téměř 64 %. Další významnou položkou mající vliv na výši celkových nákladů podniku jsou náklady osobní, které se v analyzovaném období pohybovaly kolem 19 %. Ostatní nákladové položky mnohdy nedosahovaly ani jednoho procenta a podnik tedy významně negativně ani pozitivně neovlivňovaly.

5.3.3 Analýza rozdílových ukazatelů

Analýza rozdílových ukazatelů se zabývá ukazatelem čistého pracovního kapitálu, který vypovídá o platební schopnosti podniku. Platí, že čím vyšší je jeho hodnota, tím je na tom podnik lépe. V níže uvedené tabulce je kromě ČPK vypočítán i ukazatel poměru ČPK k oběžným aktivům.

Tab. 2 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018
ČPK (v tis. Kč)	7 576	7 304	10 833	12 871
ČPK/OA	30,93%	35,58%	42,09%	46,60%

Čistý pracovní kapitál dosahuje ve všech sledovaných letech kladných hodnot, takže je tvořen dostatečný „finanční polštář“ pro krytí neočekávaných závazků. Jeho hodnota se navíc rok od roku zvyšuje kvůli nárůstu oběžných aktiv. Poměr ČPK k oběžným aktivům se tedy taktéž zvyšuje, jeho doporučená hodnota je v rozmezí 30 – 50 %. V roce 2018 tato hodnota dosahuje 46 %, což svědčí o velmi dobré finanční stabilitě, ale příliš vysoký poměr ČPK na oběžných aktivech by do budoucna mohl mít na podnik negativní vliv, neboť by mohlo docházet k jeho překapitalizování.

5.3.4 Analýza poměrových ukazatelů

Tato podkapitola se zabývá analýzou podniku po stránce zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Je zde spočítána finanční páka podniku a rozbor jeho majetkové struktury zahrnující zlaté pravidlo financování. Účetní data potřebná k výpočtům byla poskytnuta podnikem a jsou součástí této práce v přílohách P V – P VIII včetně použitých vzorců pro výpočty jednotlivých ukazatelů, které jsou uvedeny v příloze P I.

Analýza zadluženosti

Prostřednictvím ukazatelů zadluženosti byly analyzovány vztahy mezi cizími zdroji a vlastním kapitálem a byla změřena výše rizika ohrožující podnik. V níže uvedené tabulce jsou spočítány vybrané ukazatele zadluženosti.

Tab. 3 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018
Celková zadluženost	58,12%	55,32%	50,83%	43,80%
Míra zadluženosti	1,40	1,24	1,04	0,92
Úrokové krytí	1,44	39,39	57,71	31,09

Doporučené hodnoty u celkové zadluženosti by se dle odborné literatury měly pohybovat v rozmezí od 30 do 60 %. Naměřené hodnoty u sledovaného podniku splňovaly toto kritérium ve všech analyzovaných letech. Celková zadluženost má klesající tendenci, což je pro věřitele pozitivní signál, neboť se snižuje riziko z nesplacení pohledávek z obchodních vztahů.

Míra zadluženosti poměřuje cizí zdroje k vlastnímu kapitálu a z výsledků je patrné, že v podniku převyšují cizí zdroje nad vlastním kapitálem, výjimku tvoří pouze rok 2018, kdy se tento poměr obrací. Tento ukazatel je důležitý zejména pro bankovní instituce, protože míra zadluženosti je jedním z kritérií při rozhodování, zda bude podniku poskytnut bankovní úvěr.

Hodnota úrokového krytí se obecně doporučuje větší než 5. V roce 2015 byla tato hodnota u sledovaného podniku pouze na úrovni 1,44 kvůli vyšší celkové zadluženosti a vykázané ztrátě z podnikání. V následujících letech díky rostoucím tržbám převyšuje čistý zisk nákladové úroky dokonce několikanásobně. Podnik má tedy dostatečující finanční polštář pro krytí úroků ze zisku.

Struktura majetku

V níže uvedené tabulce je zobrazen vývoj poměru vlastního kapitálu k dlouhodobému majetku a krytí dlouhodobého majetku pomocí dlouhodobých zdrojů. Výsledky poměru vlastního kapitálu na dlouhodobém majetku jsou ve všech sledovaných letech vyšší než jedna, z čehož vyplývá, že vlastní kapitál podniku je používán ke krytí oběžných aktiv.

Zlaté pravidlo financování udává, že dlouhodobé zdroje by měly krýt dlouhodobý majetek a jeho minimální hodnota je stanovena na 1. Podnik však dosahuje nulových hodnot, to znamená, že dochází k velké podkapitalizaci. Dlouhodobý majetek je financován z krátkodobých zdrojů, jedná se o agresivní strategii financování, která je levnější než konzervativní strategie, ale je zde větší riziko, že by podnik mohl mít problémy s úhradou svých závazků.

Tab. 4 Struktura majetku (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018
Vlastní kapitál/ DM	2,82	3,40	4,32	2,78
Krytí DM dlouhodobými zdroji	0,00	0,00	0,00	0,00

Analýza likvidity

Význam slova likvidita je schopnost podniku hradit veškeré závazky. V tabulce níže jsou uvedeny výsledky běžné, pohotové a hotovostní likvidity, přičemž pro každý jednotlivý ukazatel je stanovena doporučená hodnota. Tyto základní ukazatele pracují s položkami oběžných aktiv a krátkodobých cizích zdrojů, de facto to znamená – čím a co budu platit.

Tab. 5 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018
Běžná likvidita	1,45	1,55	1,73	1,87
Pohotová likvidita	0,47	0,49	0,52	0,48
Hotovostní likvidita	0,03	0,05	0,09	-0,07

Běžná likvidita by měla dle doporučení dosahovat hodnot v rozmezí od 1,5 do 2,5. Toto kritérium podnik nesplňuje pouze v roce 2015, kdy hodnota byla lehce pod tímto doporučením na úrovni 1,45. V následujících letech má rostoucí tendenci, a to znamená, že oběžná aktiva stále víc a víc kryjí krátkodobé závazky.

Doporučené hodnoty, které by měla splňovat pohotová likvidita, jsou stanoveny od 1 do 1,5. Analyzovaný podnik doporučených výsledků nedosahuje v žádném sledovaném roce, vykazované hodnoty se pohybují okolo 0,5. Pád hodnoty ukazatele pod 1 znamená, že v případě naléhavé potřeby uhradit krátkodobé závazky by se podnik musel spoléhat na prodej zásob, protože přeměna i těch nejlikvidnějších aktiv na peněžní prostředky by nemusela být k jejich zaplacení dostačující.

Hotovostní likvidita zahrnuje nejlikvidnější aktiva podniku, pomocí kterých může okamžitě uhradit své dluhy. Doporučených hodnot, které jsou v rozmezích od 0,2 do 0,5, podnik nedosahuje ani v jednom analyzovaném roce. Pakliže by se podniku podařilo snížit krátkodobé závazky, mohl by dosahovat hodnot doporučených odbornou literaturou. V roce 2018 je vykazovaná hodnota záporná, protože se podniku rapidně snížil stav na bankovním účtu kvůli úhradě dodavatelům na konci účetního období, avšak hodnoty pro rok 2018 jsou pouze orientační a budou se ještě upravovat.

Analýza rentability

V této pasáži je zachycena výnosnost vloženého kapitálu neboli schopnost podniku dosahovat zisk za pomoci investovaného kapitálu. Pro výpočet rentability aktiv a rentability tržeb byl použit zisk před úroky a zdaněním, aby výsledky nebyly ovlivněny daňovým a úvěrovým zatížením.

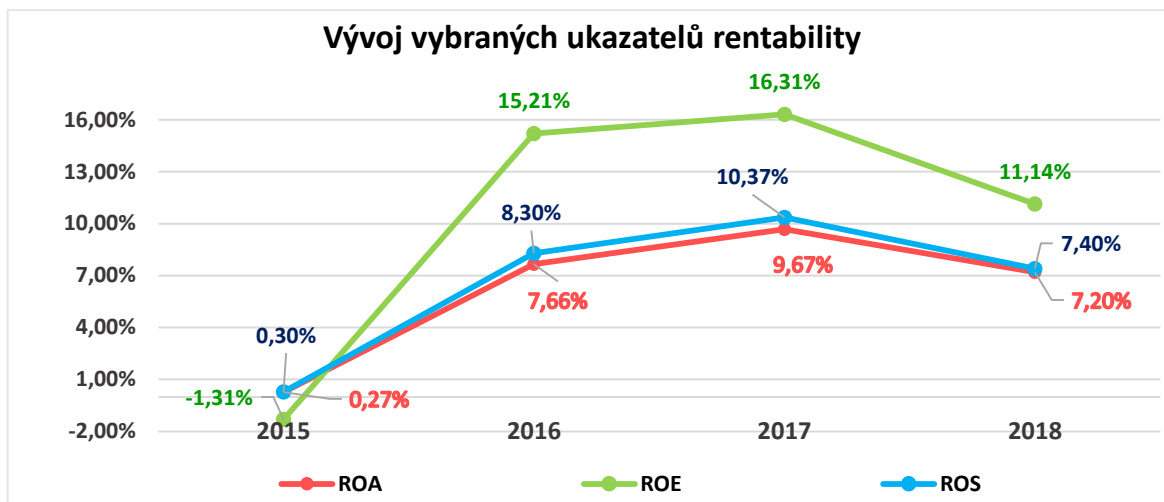
Tab. 6 Ukazatele rentability (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018
Rentabilita aktiv (ROA)	0,27%	7,66%	9,67%	7,20%
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-1,31%	15,21%	16,31%	11,14%
Rentabilita tržeb (ROS)	0,30%	8,30%	10,37%	7,40%

Na začátku sledovaného období ukazatele rentability vykazují velmi nízké hodnoty. Důvodem jsou nízké tržby a uplatnění ztráty z podnikatelské činnosti, proto je vůbec nejhoršího výsledku dosaženo u rentability vlastního kapitálu, který je záporný. Produkční síla podniku je zastoupena rentabilitou aktiv a v roce 2015 byla její hodnota blízko nule. Pro posouzení úspěšnosti podniku je využíván indikátor ziskové marže, tedy rentabilita tržeb, která udává, kolik procent zisku přináší koruna tržeb. Kvůli nízkému obratu v roce 2015 byla tato hodnota takřka nulová.

V roce 2016 rostou podniku tržby z prodeje zboží, a tak dochází k růstu všech sledovaných ukazatelů rentability. Rentabilita aktiv se zvýšila o téměř 7 %, což představuje nejvyšší meziroční navýšení ve sledovaném období. Rentabilita vlastního kapitálu prudce vzrostla na 15 %, takže podnik efektivně využívá svůj kapitál. Zisková marže taktéž posílila a vykazuje 8 % zisku z jedné koruny tržeb. I v roce 2017 pokračoval růst ukazatelů rentability, ačkoli už nebyl tak dramatický.

Pro poslední analyzovaný rok nejsou výsledky ještě oficiálně schváleny, protože ještě dojde k úpravám, ovšem ukazatele rentability vykazují klesající tendenci. V níže uvedeném grafu lze pozorovat vývoj sledovaných ukazatelů.

Graf 7 Vývoj vybraných ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

V níže uvedené tabulce je znázorněn vývoj finanční páky, z kterého plyne, že podnik ke zvyšování rentability vlastního kapitálu nevyužíval cizích zdrojů. Ve všech sledovaných letech se hodnota pohybovala jen na úrovni 2.

Tab. 7 Finanční (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

Finanční páka	2015	2016	2017	2018
	2,41	2,24	2,04	2,10

Analýza aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, jak efektivně je podnik schopen využívat vložené prostředky k uskutečňování ekonomické činnosti. Řízení aktiv je v tabulce uvedeno v podobě obratu vybraných položek aktiv a doby jejich obratu.

Tab. 8 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018
Obrat aktiv	0,92	0,92	0,93	0,97
Obrat pohledávek	3,62	3,80	4,23	4,10
Obrat závazků	1,85	1,67	1,83	2,48
Doba obratu zásob (dny)	224	229	236	226
Doba obratu pohledávek (dny)	99	95	85	88
Doba obratu závazků (dny)	195	216	196	145

Doporučená hodnota u obratu aktiv je alespoň 1, obecně však platí, že čím je hodnota vyšší, tím pro podnik lépe, neboť se celková aktiva v podniku během roku vícekrát obrátí. Analyzovaný podnik nedosahuje ani doporučené hodnoty, ale v roce 2018 se jí hodnotou 0,97 blíží nejvíce. Obrat aktiv podniku je v jednotlivých letech pomalý.

Obratovost pohledávek udává, kolik korun tržby bylo dosaženo z jedné koruny pohledávky, proto platí, že čím je hodnota ukazatele vyšší, tím lépe. V letech 2015 až 2017 obrat pohledávek neustále roste, což je pro podnik pozitivní. V posledním sledovaném roce hodnota nepatrně poklesla o 0,13.

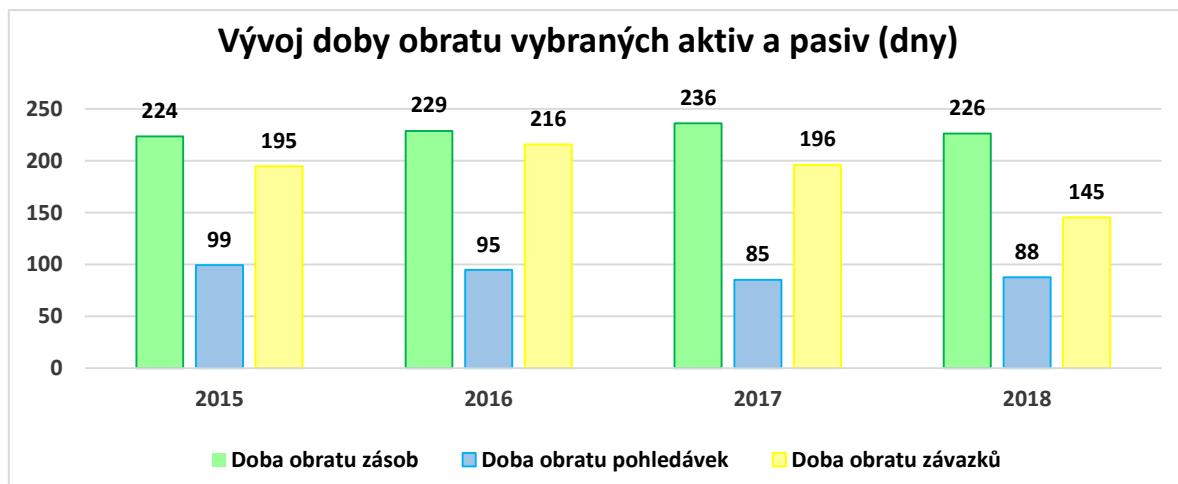
Obrat závazků značí, jakou má podnik platební morálku vůči svým dodavatelům. V roce 2016 byla hodnota na nejnižší úrovni za sledované období, činila 1,67. Nejvyšší hodnota byla zaznamenána v roce 2018, a to 2,48. Podnik tedy hradil své závazky později než v předšlých letech.

U doby obratu zásob platí, že čím je doba obratu kratší, tím pro podnik lépe, neboť nejsou umrtveny finanční prostředky, které jsou vázány v zásobách na skladě. Hodnoty ukazatele se ve sledovaném období pohybovaly v rozmezí od 224 do 236 dní, takže podniku trvalo nejméně 224 dní, než prodal své zboží a uvolnil tak mrtvé finanční prostředky, které by jinak mohl investovat do podniku.

Doba obratu pohledávek udává průměrnou rychlost zaplacení pohledávek od zákazníků podniku, takže čím je hodnota ukazatele nižší, tím lépe na tom podnik je. Hodnoty za sledované období kolísají. Nejlepší platební morálka odběratelů byla v roce 2017, kdy úhrada pohledávek trvala 85 dní a nejhorší v roce 2015, kdy podnik musel čekat na platby 99 dní.

U doby obratu závazků platí, že by měly být dosaženy přibližné hodnoty jako u doby obratu pohledávek. Analyzovaný podnik převyšuje dobu obratu pohledávek ve všech zkoumaných letech, takže nedochází k financování závazků z obchodních vztahů vlastními zdroji. Naproti tomu příliš dlouhá doba obratu závazků může znamenat penalizaci z neváčasného splacení nebo negativní ohlasy na nesolidní platební morálku podniku.

Pro lepší vizualizaci jsou ukazatele doby obratu zásob, pohledávek a závazků ve sledovaném období zpracovány v následujícím obrázku.

Graf 8 Vývoj doby obratu vybraných aktiv a pasiv (vlastní zpracování)

5.3.5 Analýza soustavy poměrových ukazatelů

Obecně platí, že soustavy poměrových ukazatelů se využívají pro detailnější a přehlednější zobrazení vzájemných vztahů mezi ukazateli. V této diplomové práci je použit pyramidový rozklad Du Pont, který vychází z ukazatele rentability vlastního kapitálu, jeho vyobrazení je uvedeno v příloze P IV.

Vrchol Du Pontova rozkladu zastřešuje ukazatel rentability vlastního kapitálu, který měl rostoucí tendenci kromě roku 2018, ale hodnoty pro poslední sledovaný rok, je nutno brát s jistým odstupem, neboť nejsou ještě schváleny. Růst čistého zisku, který připadá na investovaný kapitál, znamená pro podnik pozitivní vývoj. Nejlepšího výsledku ROE bylo dosaženo v roce 2017, kdy činil 16,31 %. Tento růst byl ovlivněn zvýšením tržeb, potažmo podílu čistého zisku na výnosech, který v roce 2017 dosahoval hodnot 8,51 %.

Finanční páka má mírně klesající tendenci, pohybuje se v rozmezí od 2,41 na začátku sledování do hodnoty 2,10 v posledním analyzovaném roce. Dochází tedy k otáčení poměru mezi vlastním a cizím kapitálem, kdy začíná převažovat ten vlastní. Náklady na prodané zboží v poměru s celkovými výnosy do roku 2017 mírně klesají a v roce 2018 jejich hodnota naopak narostla na maximální výši za celé analyzované období. Výkonová spotřeba má ve sledovaném čase klesající tendenci, i když v roce 2018 dochází k jejímu mírnému zvýšení. Osobní náklady ve vztahu k výnosům reagovaly na zvyšování a snižování stavu zaměstnanců.

5.3.6 Analýza souhrnných ukazatelů

K analýze souhrnných ukazatelů je využito Altmanovo Z-skóre a Index důvěryhodnosti IN01, které patří do kategorie bankrotních modelů, které předpovídají pravděpodobnost bankrotu podniku.

Altmanův model (Z-skóre)

V případě, že je v podniku dosaženo Altmanovo Z-skóre nižší než 1,81 je pravděpodobnost bankrotu poměrně velká, neboť podnik sužují velké finanční problémy, hodnoty v rozmezí od 1,81 – 2,99 patří do šedé nevyhraněné zóny, uspokojivá finanční situace je vymezena od hodnoty 2,99 a výš.

Tab. 9 Altmanův model (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018
0,717 x ČPK / A	0,19	0,22	0,26	0,27
0,847 x nerozdělený zisk / A	0,35	0,32	0,35	0,36
3,107 x EBIT / Aktiva	0,01	0,24	0,30	0,22
0,420 x VK / CZ	0,30	0,34	0,41	0,46
0,998 x Tržby / Aktiva	0,91	0,92	0,93	0,97
Z-skóre	1,76	2,04	2,25	2,28

Z výše uvedené tabulky lze pozorovat rostoucí trend Z-skóre, což pro podnik znamená pozitivní vývoj. V roce 2015 byla hodnota Z-skóre nejnižší za sledované období, dosahovala úrovně jen 1,76. Tento rok byl pro podnik ztrátový, což se negativně projevilo i na celkové finanční stabilitě a finančním zabezpečení podniku. V ostatních sledovaných letech se hodnota pohybuje v tzv. šedé zóně, která je nevyhraněná vůči jakýmkoli predikcím bankrotu.

Index IN05

Pokud index důvěryhodnosti dosáhne méně, než 0,9 znamená to, že podnik žádnou hodnotu netvoří, ba naopak – spíše ji ničí. Hodnoty v rozmezí od 0,9 do 1,6 spadají do tzv. šedé blíže nedefinované zóny a od úrovně 1,6 nahoru podnik začíná tvořit hodnotu (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 133).

Z níže uvedené tabulky lze pozorovat, že opět nejhůře dopadl rok 2015 s hodnotou na úrovni 0,64 kvůli dosažené ztrátě z podnikatelské činnosti. V dalších sledovaných letech vývoj indexu dosahuje optimistických hodnot, nejlepších výsledků 3,30 bylo dosaženo v roce 2017. V roce 2018 dochází k poklesu zejména z důvodu snížení zisku před zdaněním a úroky.

Tab. 10 Index IN05 (vlastní zpracování dle účetních výkazů)

	2015	2016	2017	2018
0,13 x Aktiva/ Cizí zdroje	0,22	0,23	0,26	0,30
0,04 x EBIT/ Nákladové úroky	0,06	1,58	2,31	1,24
3,97 x EBIT/ Aktiva	0,01	0,30	0,38	0,29
0,21 x Výnosy/ Aktiva	0,19	0,20	0,20	0,19
0,09 x OA/ Krátkodobé závazky a úvěry	0,15	0,14	0,16	0,19
Index IN05	0,64	2,45	3,30	2,21

5.4 SWOT analýza

V níže uvedené tabulce jsou rozepsány silné a slabé stránky společnosti VELTEX JG s.r.o., její příležitosti a hrozby. K jednotlivými položkám bylo jednatelem podniku na základě úvahy přiřazeno váhové ohodnocení, které specifikuje hladinu významnosti položky pro podnik. Hodnocení je od 1 – 5, tedy od nejméně významné položky až po nejvýznamnější. SWOT analýza umožní podniku lépe reagovat na potenciální pozitivní i negativní vlivy, které mohou kdykoli nastat. Bude lépe znát své silné stránky, na kterých bude moci stavět strategii a dále je rozvíjet. Upozorní vedení podniku na slabá místa a umožní tak vytvořit efektivní organizační opatření směřující k jejich nápravě.

Silné stránky podniku tvoří především kvalita zboží a doplňkové služby. Produkty jsou vybírány s nejvyšší péčí a důrazem na materiální složení, musí být kvalitní a přesto na dotek příjemné. Například košile jsou z 97 % složeny z bavlny a 3 % z elastanu, takže nositel košile se cítí komfortně a zároveň díky podílu elastanu jsou košile poddajnější a lze je velice snadno žehlit. Doplňkové služby jako je šití obleků na míru dle vysněných představ zákazníka, je velkou konkurenční výhodou. Vše je zajištěno kvalifikovaným personálem, který vezme zákazníkovi míry, poradí látku, střih a ostatní detaily. Oblek je pak šit zkušenou švadlenou a následně odeslán na prodejnu, kde si jej zákazník ještě vyzkouší. Díky skladovým zásobám může podnik nabídnout širokou škálu velikostí, ze kterých si může každý vybrat padnoucí velikost, v případě potřeby lze ještě doopravit šířku a délku kalhot k obleku. Další silnou stránkou je pevná vazba s dodavateli. Podnik si dlouhodobě udržuje osvědčené dodavatelské služby italské společnosti SIMAR. Obě strany se velmi dobře znají, jednají spolu férově a otevřeně, takže nehrozí žádné nečekané překvapení. Kladné ohlasy má analyzovaný podnik i z účasti na mezinárodních veletrzích v Brně (například Styl KABO).

Mezi slabé stránky podniku patří jednoznačně nedostatečná reklama. Lidé by se měli dozvědět o kvalitních produktech, které lze zakoupit i přes e-shop, nicméně je zde velmi omezený

sortiment, který je třeba ještě rozšířit. Vedení podniku by tedy mělo zvážit investice do reklamní kampaně, aby se do povědomí zákazníků dostal pojem VELTEX JG = kvalita. S tím souvisí i rozmístění a počet prodejen, žádná totiž není v opravdu velkém městě nebo v gigantickém obchodním centru, kde za den projdou stovky lidí. Velikost některých prodejen není kapacitně dostatečná, takže se sem musí zboží častěji dovážet. Počítačové vybavení by zasloužilo kompletní modernizaci, a to jak samotných přístrojů, tak i novější verze softwarů, které umožňují rychlejší a tedy efektivnější práci.

Tab. 11 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování)

Silné stránky	Váhové ohodnocení	Slabé stránky	Váhové ohodnocení
kvalitní zboží	5	nedostatečná reklama	5
vyjíměčný výběr velikostí	4	zastaralý software	3
doplňkové služby pro zákazníky	4	technologická vybavenost	3
účast na veletrzích	3	lokalita (některých) prodejen	4
dlouhodobé dodavatelské vztahy	3	malá síť vlastních prodejen	4
skladové zásoby	2	nízká nabídka zboží na e-shopu	3
přijatelné ceny, slevy	3	finanční řízení	3
věrnostní karty s bonusovými slevami	2	plánování	3
Celkové hodnocení	26	Celkové hodnocení	28
Příležitosti	Váhové ohodnocení	Hrozby	Váhové ohodnocení
rozšíření nabízeného zboží přes e-shop	5	nárůst konkurence	4
získání státní zakázky	5	zvyšování minimální mzdy	3
současná prosperita a chuť lidí utrácet	3	nepříznivé legislativní změny	3
expance na zahraniční trhy	3	výkyvy v měnových kurzech - euro	3
modernizace technologií	3	růst cen ropy	3
kamerový systém	2	nedostatek kvalifikovaného personálu	2
Celkové hodnocení	21	Celkové hodnocení	18

Velkou příležitostí pro podnik je rozšíření již zmiňované nabídky na e-shopu, aby si zákazníci mohli objednávat své oblíbené produkty z pohodlí domova. Vzhledem k tomu, že se podnik soustřeďuje na elegantní módu, tak má velmi dobré předpoklady pro získání státních zakázek na šití nejrůznějších uniforem, které musí být reprezentativní, kvalitní a zároveň pro jejich nositele pohodlné. Příležitosti jsou i v podobě rozšíření vlivu na zahraniční trhy jako je Německo či Rakousko, kde jsou tamní zákazníci zvyklí na precizní a kvalitní provedení kupovaného zboží.

Neustálý tlak na zvyšování mezd je pro podnik hrozbou. Lidé by nejraději chtěli více peněz za méně práce, tato rovnice by platila v utopickém světě, ale v reálném světě by byla předobrazem zkázy podniku. Vlivem stárnutí populace, nízké porodnosti a nezájmu mladých lidí o řemeslné obory (šití, prodávání) by mohlo dojít k nedostatku kvalifikovaného personálu,

potřebného pro zajištění plynulého chodu podniku a jeho dalšího rozvoje. Pozor si podnik musí dávat i na nepříznivé legislativní změny, které by eventuálně mohly nastat. Další hrozbou je pak neudržení inflačního cíle ve výši 2 % Českou národní bankou, kdy by mohlo dojít k prudkému zvýšení inflace. Růst úrokových sazeb a oslabování koruny vůči euru je pro podnik taktéž velkým nebezpečím, neboť s dodavateli obchoduje v eurech. Napjaté vztahy a války mezi ropnými mocnostmi by mohly způsobit šoky na ropném trhu, v důsledku čehož by došlo ke zvýšení cen ropy, a to by pro analyzovanou společnost znamenalo zvýšení nákladů na přepravu produktů i jejich cenu.

5.5 Shrnutí analýzy společnosti

Analyzovaný podnik se pohybuje v odvětví s rozsáhlou konkurencí, kvůli absenci regulačních opatření je vstup do oděvního průmyslu velmi snadný. Zároveň musí čelit tlakům na neustálý růst mezd, vyrovnat se s dovozem levného textilního zboží nejen z Číny, ale v dnešní době už i z Bulharska, Rumunska či Běloruska.

Z účetních výkazů podniku je patrné, že nejnepříznivějších výsledků podnikání bylo dosaženo v roce 2015, kdy ztráta činila 158 tis. Kč a nejlepšího výsledku v roce 2017, kdy podnik dosáhl zisku 2 772 tis. Kč. Prostřednictvím metod finanční analýzy bylo zjištěno, že čistý pracovní kapitál má ve sledovaných letech rostoucí tendenci, takže se „finanční polštář“ podniku zvyšuje. Přesto by se měl mít podnik na pozoru kvůli nulovým hodnotám ukazatele krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji. Podnik prosazuje velmi agresivní strategii financování, kdy nemá žádné dlouhodobé závazky, nýbrž levné, ale za to velmi rizikové krátkodobé.

Analýzou rozvahy bylo zjištěno, že dochází k mírnému snižování cizích zdrojů ve prospěch vlastního kapitálu, a to zejména díky rostoucím tržbám z prodeje zboží. Podíl oběžných aktiv na celkových aktivech je kolem 85 %, jejich oběh je v podniku velmi pomalý – za rok se neotočí ani jedenkrát. Doba obratu pohledávek ve vztahu k době obratu závazků je ve sledovaných letech poměrně konstantní, v průměru je tento stav 90 ku 190 dnům. Platí zde obecné pravidlo, že odběratelé by měli platit své závazky vůči podniku, co nejdříve a naopak podnik by měl hradit své závazky vůči dodavatelům, co nejpozději. Ale podnik si u této strategie musí hlídat nejzazší termíny, aby zbytečně neplatil pokuty z prodlení či jiná penále.

Co se týče likvidity, podnik by mohl mít problémy v případě nenadálé potřeby okamžitě hradit své závazky, protože hotovostní i pohotová likvidita je hluboko pod doporučeným průměrem. Celková zadluženost podniku se od hodnoty 58 % v roce 2015 pomalu snížila až na hodnotu 44 %, úrokové krytí je velmi optimistické a míra zadluženosti klesá. Zadluženost ovlivňuje rentabilitu, která nedosahuje příliš vysokých hodnot. Nejvyšší rentabilita vlastního kapitálu byla na úrovni 16 % v roce 2017. Rentabilita tržeb byla v tomto roce taktéž na své nejvyšší úrovni, dosahovala 10 %.

Bankrotní model Z-skóre dosahoval kritických hodnot v roce 2015, kdy hodnota 1,76 značí finanční problémy, v ostatních letech se hodnoty zvýšily a byly v tzv. šedé zóně, která je neutrální. Index důvěryhodnosti IN05 toto potvrzuje, podnik v roce 2015 netvořil žádné hodnoty, ale s růstem zisku rostl i tento index, který dosáhl nejvyšších hodnot v roce 2017, kdy tržby dosahovaly svého maxima.

Mezi přednosti podniku patří jednoznačně kvalita nabízeného zboží a služby na profesionální úrovni. Výběr z nadměrných velikostí je žádaným nadstandardem, který v této branži nemá konkurenci. Slabou stránkou je propagace firmy, chybí dobře situovaná propracovaná reklama cílená na široké spektrum zákazníků. Mezi příležitosti se v dnešním digitálním světě řadí nakupování přes internet, takže rozšíření produktů na podnikovém e-shopu je prioritou. Stejně tak jeho zviditelnění. Hrozbou je konkurence, nedostatek personálu a zvyšování mezd. Nedostatek personálu by v budoucnu mohl podnik brzdit v jeho rozvoji.

6 IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD

Projektová část diplomové práce bude věnována implementaci konceptu Balanced Scorecard v korporaci VELTEX JG s.r.o. Bude zde postupováno dle teoretických poznatků a jednotlivé kroky budou uzpůsobeny konkrétním potřebám podniku zjištěných v analytické části práce, a to způsobem umožňujícím dosažení nejen úspěšného zavedení, ale i setrvalého fungování této strategické metody.

6.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Hlavním důvodem realizace konceptu je tvorba moderního systému sledování výkonnosti podniku, který by pomohl zajistit podmínky pro rozvoj podniku a zároveň získat výhodné, stabilní a pevné postavení v rámci tvrdého konkurenčního boje.

Vzhledem k tomu, že analyzovaný podnik patří do kategorie malých podniků, tak nemá propracovaný systém controllingu či jiných podpůrných programů sledujících jeho finanční výkonnost. Dosud byla výkonnost podniku vyhodnocována jen na základě dosahovaného výsledku hospodaření a míry zadlužení v konkrétním roce. Je potřeba vytvořit zcela novou strukturu hodnocení finančního zdraví, prosperity, strategického způsobu řešení problémů a hledání příčin jejich vzniku včetně nových podnikatelských příležitostí. I proto bude koncept Balanced Scorecard implementován napříč celým podnikem. Je to nástroj, pomocí kterého lze dát do vzájemných souvislostí finanční a nefinanční ukazatele a zároveň strategicky řídit podnikové činnosti.

Jedná se o velmi razantní a náročnou změnu, a tak je nutné nejprve sestavit kvalitní tým, který bude zodpovídat za plnění dílčích fází implementace konceptu. Vysoké nároky jsou kladeny zejména na odborné znalosti členů týmu, dostatečný časový prostor pro zavedení konceptu, finanční zabezpečení a taktéž podporu od vedení podniku. Je nutná pečlivá příprava a obeznámení všech zaměstnanců podniku s novou strategickou metodou, která se bude promítat v jejich každodenní práci, proto je důležité, aby se s metodou ztotožnil každý zaměstnanec a pochopil její smysl a přínosy, které zajistí pro podnik.

Organizační struktura je jednoduchá - vrcholový management se sestává z jednoho jednatele, který řídí celý podnik, stará se o jeho bezproblémový chod a jsou mu přímo podřízeni ostatní zaměstnanci. Projektový tým bude prioritně vytvořen ze zaměstnanců podniku, neboť velmi dobře znají jeho historii, probíhající vnitropodnikové procesy, vize a možnosti. Mezi členy týmu bude patřit jednatel, účetní zaštiťující ekonomický úsek, pracovník obchodního

úseku a pracovník skladového úseku. Do projektové skupiny bude přizván i externí poradce, který zastoupí nezbytné odborné znalosti a zkušenosti s implementací tohoto konceptu. Poskytne i nový, svěží a nezažitý pohled na podnik jako celek.

Odborný poradce povede projektový tým, dále uspořádá školení pro všechny zaměstnance podniku, aby se dostatečně seznámili s konceptem a potažmo i požadavky. Zaměstnanci musí znát důvod zavedení konceptu, jednotlivé implementační fáze a jaký přínos bude mít pro podnik. Dále bude pořádat pro projektový tým pravidelné meetingy, na kterých budou společně vyhodnocovat právě dokončenou fázi implementace (zpětná vazba), bude diskutováno o dalších krocích a případných úpravách konceptu dle aktuální situace. Bude dohlížet a koordinovat jednotlivé implementační fáze.

6.1.1 Kritické faktory implementace

Po domluvě s jednatelem podniku byly definovány kritické faktory zavedení konceptu BSC do praxe, které by mohly ohrozit nebo jinak znehodnotit průběh realizace konceptu. Například mohou nastat níže uvedené situace.

- Nevůle ze strany zaměstnanců přijmout novou strategii podniku a akceptovat doprovodné činnosti. Toto by mohlo vyústit v bojkot přípravných školení, neplnění zadaných úkolů v rámci implementace, které by dokonce mohli vnímat jako zátěž navíc.
- Při tvorbě konceptu BSC by mohlo dojít k nesprávnému stanovení strategických hodnot a akcí, takže by došlo k nepropojení stanovených cílů a nemožnosti úspěšně dokončit implementaci.
- Negativní důsledky by mohla způsobit nenadálá časová tíseň v průběhu implementace, narychlo provedené změny bez adekvátních analýz a diskuze.

6.1.2 Časový harmonogram implementace konceptu BSC

V níže uvedené tabulce je znázorněn časový harmonogram projektu implementace metody BSC, jsou zde rozepsány jednotlivé fáze včetně dílčích úseků v rozsahu jejich plánovaného trvání. Zavedení strategického systému vyvážených ukazatelů výkonnosti podniku je rozplánováno celkem na 7 měsíců, od září 2019 do března 2020, z toho je 1 měsíc vymezen na kontrolu fungování konceptu.

Zahájení projektu je naplánováno na září 2019, aby měl podnik dostatek času zajistit odborného poradce, který bude na projektu spolupracovat a navíc v tuto dobu bude po letních

dovolených (většiny) zaměstnanců, takže se v hojném počtu budou účastnit průvodního školení. Nejdelší fází je tvorba samotného konceptu, neboť se skládá z několika dílčích úseků. V průběhu implementace budou konány dva meetingy – první kvůli vyjasnění strategie a druhý kvůli tvorbě BSC. V případě potřeby budou konány operativně.

Tab. 12 Časový harmonogram projektu implementace BSC (vlastní zpracování)

Jednotlivé fáze implementace konceptu Balanced Scorecard	2019				2020		
	Září	Říjen	Listopad	Prosinec	Leden	Únor	Březen
Vytvoření organizačních předpokladů							
Sestavení projektového týmu							
Průvodní školení							
Vyjasnění strategie							
Meeting k vyjasnění strategie							
Tvorba konceptu Balanced Scorecard							
Meeting k tvorbě konceptu BSC							
- Odvození strategických cílů							
- Vybudování vztahů příčin a následků							
- Výběr měřítek							
- Stanovení cílové hodnoty							
- Určení strategických akcí							
Řízení procesu rozšíření							
Zajištění nepřetržitého fungování							
Kontrola implementace konceptu BSC							

6.2 Vyjasnění strategie

Druhou fází po vytvoření organizačních předpokladů a vzniku projektového týmu, který je již srozuměn s konceptem BSC, je definování podnikové strategie. Je potřeba, aby došlo k jednomyslné shodě při stanovení podnikové vize a následně i strategie, pomocí které bude vize realizována. Členové týmu budou diskutovat o stávající strategii, o příčinách jejich nedostatků, o přeměně či doplnění nových dílčích strategických cílů, tak aby bylo dosaženo souladu vize a strategie podniku. Poté je důležité vysvětlit všem zaměstnancům schválené strategické cíle, aby je správně pochopili a mohli tak maximálně přispívat k jejich plnění.

Společnost VELTEX JG s.r.o. si vizi prostřednictvím strategických úvah definovala následovně: „Vybudovat prosperující společnost, která ovládne tuzemský svět módy, zároveň docílit rozšíření domácí sítě vlastních prodejen a expandovat na zahraniční trhy. Dále se zaměřit na růst nabízených produktů a služeb při udržení stávající kvality. Presentovat společnost

jako prestižní oděvní značku, jako spolehlivého dodavatele i odběratele, perspektivního obchodního partnera a jako lídra v oblasti elegance a noblesy.“

Ze sdílené vize vychází následující dílčí strategické cíle, které jsou stěžejní pro její naplnění:

- zlepšení propagace dobrého jména společnosti na tuzemském trhu,
- posilování pozice na trhu a otevírat nové trhy,
- získávání nových zákazníků a udržení věrnosti těch stávajících,
- budování firemní kultury, zvyšování kvalifikace zaměstnanců (školení, rekvalifikační kurzy), motivování zaměstnanců a jejich loajalita,
- zefektivnění systému skladování a zásobování prodejen,
- řízení pohledávek a závazků,
- snižování nákladů na prodej zboží, ale i běžnou činnost podniku,
- pravidelně měnit a doplňovat nabízený sortiment (e-shop, prodejny), zvyšovat konkurenceschopnost.

6.3 Tvorba BSC

Třetí fází implementace je tvorba konceptu BSC, která se sestává z jednotlivých kroků, které na sebe plynule navazují. Jedná se o strategický přístup dle odborné publikace autorů Horváth & Partners (2002, s. 127), kdy se nejprve odvodí strategické cíle, zobrazí vztahy příčin a následků, vyberou se měřítka a zároveň se stanoví cílové hodnoty a strategické akce.

6.3.1 Odvození strategických cílů

Odvozením strategických cílů dochází k jejich redukci a výběru těch nejpřínosnějších pro podnik, čím kvalitnější strategické cíle, tím bude i kvalitnější realizace konceptu. Významná je tvorba strategických map, kdy budou strategické cíle vzájemně propojeny. Tyto cíle budou odvozeny od provedené komplexní analýzy podniku, jeho vize a požadavků, dále budou přiřazovány k jednotlivým perspektivám podniku.

Finanční perspektiva

Finanční perspektiva by logicky vzato měla být korigována ekonomickým úsekem podniku, nicméně nelze se soustředit pouze na tento jediný úsek. Finance, náklady, výnosy atd. jsou ovlivňovány činností podniku jako jednoho komplexu, kde vše souvisí se vším. Každý zaměstnanec by se měl chovat hospodárně a jednat v nejlepším zájmu podniku. U finanční

perspektivy byly na základě konzultace s jednatelem podniku vytyčeny strategické cíle, které jsou považovány za stěžejní, jsou to:

- zvýšení ziskovosti,
- růst tržeb (výsledku hospodaření),
- snížení celkových nákladů.

Především zvýšení ziskovosti, zajistí podniku budoucí pozitivní ekonomický vývoj. Je důležité se na tento ukazatel zaměřit, neboť ve sledovaných letech dosahuje poměrně nízkých hodnot a v roce 2018 vykazuje klesající tendenci. Dle růstu tržeb (potažmo i růstu výsledku hospodaření) posuzuje podnik svou výkonnost, a proto bude požadován každoroční růst. V roce 2018, ze kterého bude vycházet koncept BSC, byl výsledek zisku před zdaněním a úroky ve výši 2 425 tis. Kč. Trend snižování nákladů je neodmyslitelným atributem při plnění požadavku růstu tržeb a ziskovosti. Nejvyšší podíl na celkových nákladech podniku mají jednoznačně náklady na prodej zboží.

Prostřednictvím vazeb mezi jednotlivými perspektivami dojde k naplnění uvedených strategických cílů. Získání údajů pro potřeby BSC a jejich zpracování neznamená pro podnik významné zatížení ani výdaje navíc.

Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva spadá do jurisdikce obchodního úseku, který zodpovídá za její plnění. Na základě provedené SWOT analýzy byly vytyčeny následující strategické cíle:

- získávání nových zákazníků včetně udržení věrnosti a spokojenosti u stávajících zákazníků,
- vstup na nové trhy,
- posílení propagace a image podniku.

Spokojený zákazník je věrný zákazník, který díky dobrým referencím s sebou přivádí i novou klientelu. Jsou to právě zákazníci, kdo tvoří primární zdroj tržeb a nejvíce tak ovlivňuje vývoj výsledku hospodaření. Podnik je na odběratelích závislý, proto by neměl podceňovat péči se servisem během nákupu, ale i po něm. Spokojenost zákazníků ovlivňuje cena, slevy, bonusy, různé akce, kvalita, výběr ze všech velikostí, barevnost, střihy a přístup personálu. Prostřednictvím utužení loajality zákazníků na tuzemském trhu bude mít podnik dostatečně pevné základy na otevření nových trhů. Bude zapotřebí nové zákazníky zaujmout originálním zbožím a být o krok napřed před konkurencí – být rychlejší v představování nových

trendů pro nadcházející sezónu. Klíčová je i dobrá reklama, která zákazníka zaujme a zanechá v něm dobrý dojem, přičemž bude mít potřebu se o viděnou reklamu podělit se svým okolím. Dále je důležitá aktivní komunikace se zákazníky a využití podpůrných prostředků public relations. Čím je jméno podniku v očích zákazníků „lepší“, tím vyšší ceny si může dovolit stanovit. Budování věhlasného jména je dlouhodobý cíl, který vyžaduje trpělivost a neutuchající píli nejen vedení podniku.

Perspektiva interních procesů

Perspektiva interních procesů je orientována na efektivitu probíhajících vnitropodnikových činností, z kterých vychází hodnoty pro koncového zákazníka. Jako strategické cíle této perspektivy byly na základě provedené SWOT analýzy klasifikovány ty procesy, které mají na podnik nejvyšší vliv, jedná se o:

- zvýšení produktivity práce,
- hodnocení zaměstnanců,
- finanční řízení včetně plánování.

Produktivita práce je významným ukazatelem výkonnosti a její zvyšování pozitivně působí na růst hodnoty podniku. Důležité je umět zaměstnance správně motivovat, aby měli proaktivní přístup k práci a byly spokojeni. Spokojený zaměstnanec je totiž pro podnik přínosnější, protože je jeho výkon kvalitnější, rychlejší a hospodárnější. Navíc na popud vedení podniku bude změněno i hodnocení zaměstnanců, což povede k jejich přirozené motivaci a tedy i růstu produktivity. Nově k fixní mzdě každého pracovníka přibude bonus, jehož výše se bude odvíjet od růstu zisku podniku. Vyplácení bonusu se bude provádět kvartálně, a to vždy na základě určeného procenta z dosaženého přírůstku zisku ve srovnání s předchozím kvartálem. Toto bude v kompetenci jednatele podniku. Činnosti uvnitř podniku by mohly být lépe korigovány na základě využívání dat z finanční analýzy a pomocí tvorby finančních plánů. Díky finančnímu řízení by podnik mohl lépe ovládat skladové hospodářství – především dobu obratu zásob, která je dle provedené finanční analýzy velmi dlouhá, mohl by efektivněji řídit pohledávky a plánovat hotovostní toky.

Perspektiva učení se a růstu

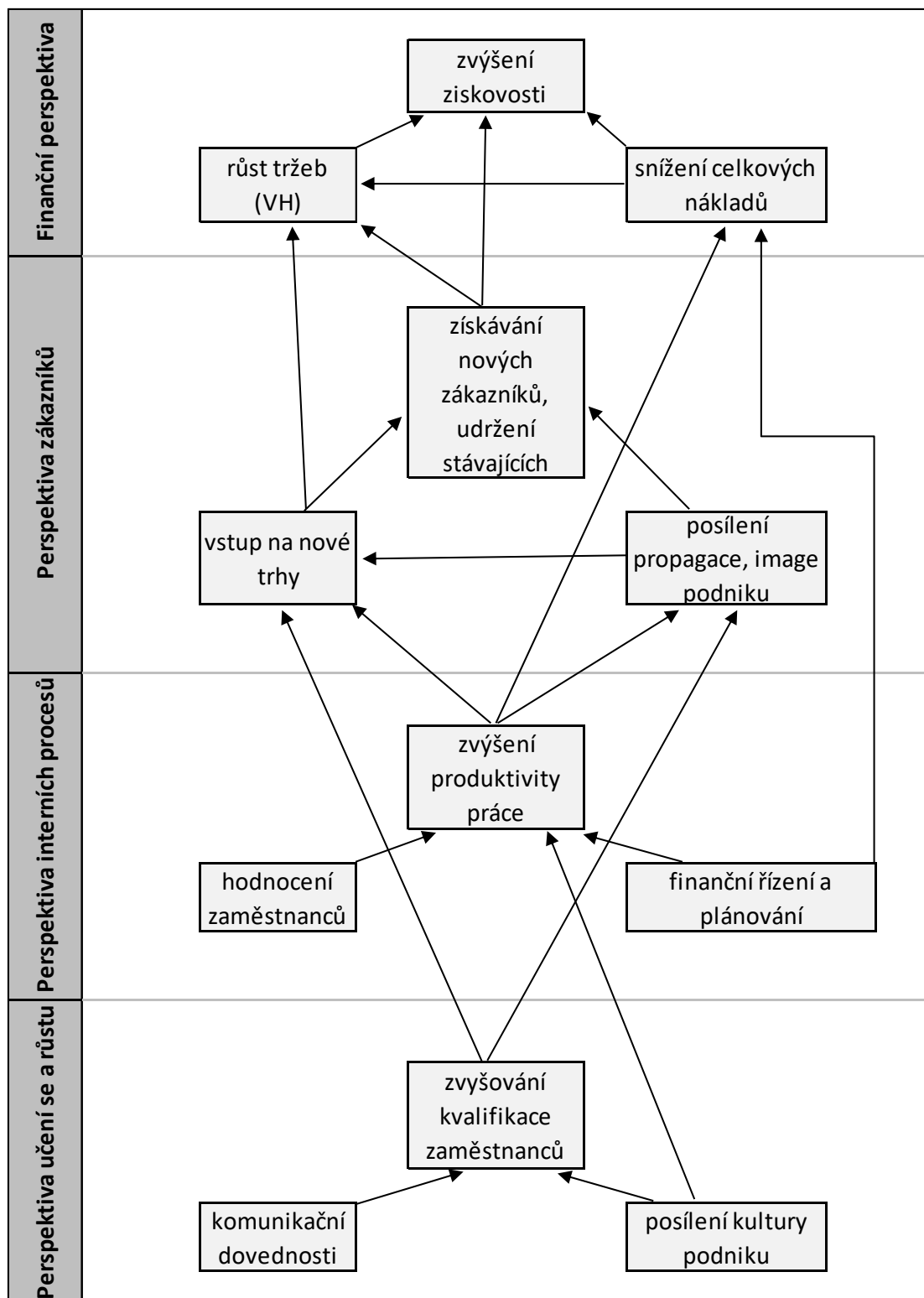
Strategické cíle perspektivy učení se a růstu byly definovány za pomoci provedené SWOT analýzy a konzultace s jednatelem podniku. Selekce probíhala na základě nejnutnějších potřeb podniku, které vyvstávají z jeho každodenního provozu, jedná se o:

- zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- zlepšení komunikačních dovedností zaměstnanců,
- posílení kultury podniku.

Zvyšování kvalifikace je logickým vyústěním plánovaného rozvoje podniku. Adekvátně vzdělaní zaměstnanci mají vyšší předpoklad, že využijí veškeré možnosti a potenciál, které daná situace bude nabízet, v přeneseném slova smyslu budou hnací silou podniku. Vlivem rychlého rozvoje techniky se dále budou muset adaptovat na modernější zařízení a programy, které budou v práci používat. Kvalifikace bude zvyšována především školeními a metodickými pokyny, které bude zaměstnancům předávat jednatel ve formě prezentací na poradách. Zvyšování odbornosti se nebude týkat jen znalostí, ale i sociálních dovedností – především tedy těch komunikačních. Tento strategický cíl se týká skupiny prodavaček, neboť umění mluvit patří ke klíčovým prodejním atributům. Školení bude probíhat formou modelových ukázek s praktickým nácvikem, aby si zaměstnanci standardizovali fráze/reakce a byli připraveni na nejrůznější situace (kladné i záporné), které mohou nastat. Aby nedocházelo k vysoké fluktuaci zaměstnanců, musí být zaměstnanci spokojeni, k tomu napomůže již zmíněný finanční bonus a také firemní kultura. Příjemné pracovní prostředí, dobrý kolektiv a vstřícný přístup vedení podniku hraje důležitou roli v plnění tohoto strategického cíle. Dalšími posilujícími aspekty mohou být pořádání podnikových akcí pro zaměstnance a jejich rodiny, které napomohou k prohlubování nebo navázání přátelských vztahů na pracovišti.

6.3.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Níže uvedený obrázek znázorňuje strategickou mapu, která vykresluje vzájemnou propojenost mezi strategickými cíli jednotlivých perspektiv. Jedná se o řetězec příčin a následků, který je vybudován od nejnižší perspektivy učení se a růstu, která dává pevné základy pro stavbu dalších „pater“ – perspektivy interních procesů a perspektivy zákazníků – kdy celý řetězec vyústí ve finanční perspektivě, která je pomyslnou střešou celého řetězce.



Obr. 11 Strategická mapa podniku (vlastní zpracování)

6.3.3 Výběr měřítek

Strategické cíle, které byly definovány v předchozích kapitolách pomocí provedené finanční analýzy a díky návrhům prodiskutovaných na podnikových poradách, jsou uvedeny v následující tabulce. Řazení je provedeno dle jednotlivých perspektiv od vrcholu směrem dolů, přičemž je zde vybráno i adekvátní měřítko, resp. ukazatel, který každý cíl zpřesní a výpočtem mu vtělí konkrétní hodnoty, se kterými bude podnik dál pracovat.

Tab. 13 Výběr měřítek (vlastní zpracování)

Perspektiva	Strategický cíl	Měřítko
Finanční	zvýšení ziskovosti	EBIT (v tis. Kč)
	růst tržeb (VH)	tržby za zboží (v tis. Kč)
		tržby za poskytované služby (v tis. Kč)
snížení celkových nákladů	celkové náklady (v tis. Kč)	
Zákazníků	získání nových zákazníků, udržení stávajících	počet spokojených zákazníků/ celkový počet respondentů (%)
	vstup na nové trhy	tržby z nových trhů (v tis. Kč)
	posílení propagace	náklady na propagaci/ celkové náklady (%)
		počet sponzorovaných akcí
posílení image	kladné hodnocení image/ celkový počet respondentů (%)	
Interních procesů	zvýšení produktivity práce	osobní náklady/ Přidaná hodnota (%)
	hodnocení zaměstnanců	x % z dosaženého zisku
	finanční řízení a plánování	doba obratu zásob (dny)
		doba obratu pohledávek (dny)
	hotovostní likvidita	
Učení se a růstu	zvyšování kvalifikace zaměstnanců, komunikační dovednosti	počet vzdělávacích akcí během roku
		náklady na vzdělávací akce za rok (v tis. Kč)
	posílení kultury podniku	spokojenost zaměstnanců

U finanční perspektivy bylo stanoveno za cíl zvýšení ziskovosti, což bude měřeno ukazatelem EBIT, dále růst tržeb, který bude sledován prostřednictvím vývoje tržeb za zboží a tržeb za poskytnuté služby. Posledním cílem této perspektivy je snížení celkových nákladů, stěžejním hodnotícím ukazatelem budou tedy celkové náklady a jejich průběžný vývoj. Veškeré tyto veličiny, resp. ukazatele jsou snadno zjistitelné z finančního výkazu podniku, a tím je výkaz zisku a ztráty.

Zákaznická perspektiva si za strategické cíle klade získání nových zákazníků při udržení těch stávajících, vstup na nové trhy, posílení propagace a image podniku. Získávání nových zákazníků a udržení těch stávajících bude pozorováno prostřednictvím průzkumu trhu

ve formě dotazníkového šetření v prodejnách i mimo ně. Vyhodnocení bude provedeno na základě výsledného podílu spokojených zákazníků k celkovému počtu oslovených respondentů. Dotazníky budou mít v kompetenci prodavačky na prodejnách a mimo prodejny dotazníkový průzkum zajistí rodinní příslušníci jednatele, čímž dojde k ušetření nákladů. Novými trhy je v prvotní fázi myšleno území Evropské unie – Rakousko, Německo, Itálie, posílení vlivu na Slovensku. Měřítkem jsou určeny hodnoty tržeb za zboží a služby poskytované v evropských státech získaných z výkazu zisku a ztráty podniku. Posílení propagace bude jednak hodnoceno na základě počtu akcí, které bude finančně (zcela i částečně) zařizovat VELTEX JG s.r.o., a jednak podílem nákladů na propagaci k celkovým nákladům. Image podniku bude zkoumána dotazníkovým šetřením, kdy bude výsledek určen podílem kladného hodnocení image k celkovému počtu respondentů.

V perspektivě interních procesů je prvním strategickým cílem zvýšení produktivity zaměstnanců, který bude měřen a hodnocen na základě výsledného podílu osobních nákladů k přidané hodnotě. Dalším cílem je změna hodnocení zaměstnanců, nově přibude ke mzdě každého zaměstnance bonus, jehož výše bude stanovena jednatelem na základě určeného procenta z mezi-kvartálního rozdílu dosaženého zisku. Finanční řízení a plánování je zaměřeno na měřítko doby obratu zásob, doby obratu pohledávek a udržování doporučených hodnot hotovostní likvidity. Potřebná data budou získána ze základních účetních výkazů podniku.

U poslední perspektivy byly v rámci diskuze stanoveny strategické cíle týkající se zvyšování kvalifikace zaměstnanců včetně komunikačních dovedností a posilování podnikové kultury. Odborná kvalifikace a komunikační um zaměstnanců budou v analytickém členění měřeny prostřednictvím počtu provedených školení, workshopů, modelových ukázek atd. a taky dle vynaložených nákladů na tyto vzdělávací akce. Analytické členění je zvoleno kvůli lepší přehlednosti jednotlivých akcí a jejich nákladovosti, neboť zvýšení odbornosti se bude týkat všech zaměstnanců a zlepšení komunikačních dovedností především zaměstnanců zaměřených na prodej. Plnění cíle týkajícího se posilování podnikové kultury bude měřeno prostřednictvím míry spokojenosti zaměstnanců ve firmě. Bude pro zaměstnance zřízena schránka připomínek a přání, do které budou moci anonymně vhodit vzkaz s návrhem na zlepšení věcí, které se jim nelíbí, co by si přály změnit atd.

6.3.4 Stanovení cílové hodnoty

Stanovení optimální cílové hodnoty, jenž určuje strategický cíl je dalším nezbytným krokem při implementaci konceptu BSC. Cílové hodnoty by měly být dynamické, ale přesto je důležité zachovat strážlivý úsudek, aby byly reálně dosažitelné.

Finanční perspektiva

Tab. 14 Cílové hodnoty finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva						
Strategický cíl podniku	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2018	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Zvýšení ziskovosti	EBIT	tis. Kč	2 425	meziroční růst o 10 %	měsíčně	jednatel a prodejci
Růst tržeb	tržby za zboží	tis. Kč	30 691	meziroční růst o 10 %	měsíčně	jednatel a prodejci
	tržby za poskytnuté	tis. Kč	1 751	meziroční růst o 10 %	měsíčně	jednatel a prodejci
Snížení celkových nákladů	celkové náklady	tis. Kč	30 832	meziroční pokles o 3 %	měsíčně	jednatel

Důležitost finanční perspektivy pramení zejména z toho, že veškeré ukazatele směřují k naplnění strategického cíle této perspektivy, a tím je zvýšení ziskovosti. Jak je vidět z dat finanční analýzy podniku, tak výše ziskovosti byla na počátku sledovaného období v téměř nulové hodnotě, ale v průběhu let se zvyšovala až do posledního sledovaného roku, kdy opět poklesla. Je nezbytné udržet její rostoucí tendenci, tak jako tomu bylo v období let 2016 – 2017.

Zisk podniku v roce 2015 byl v záporných číslech, ale do roku 2018 se ze ztráty dokázal zvednout na hodnotu 2 425 tis. Kč. Nárůst zisku byl v letech 2016/17 ve výši 28 %. Na základě racionálních úvah, by chtěl podnik do budoucna udržet růst zisku alespoň o 10 % ročně. Na splnění tohoto cíle se podílejí další strategické cíle této perspektivy, jedná se o dynamický růst tržeb za zboží a taky za poskytované služby o 10 % ročně, při meziročním poklesu celkových nákladů o 3 %. Bude vyvinuta snaha o snižování zejména výkonové spotřeby – prostřednictvím vyjednávání budou kupní ceny od dodavatelů tlačeny na spodní hranici, bude vytvořen efektivnější plán dodávek zboží odběratelům a na jednotlivé prodejny, tak aby byly řidiči maximálně vytíženi a bude zvýšen důraz na eliminaci zbytečného plýtvání hospodářskými prostředky podniku, což přispěje i k udržitelnosti rozvoje životního prostředí.

Zákaznická perspektiva

Tab. 15 Cílové hodnoty zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Perspektiva zákazníků						
Strategický cíl podniku	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2018	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Získání nových zákazníků, udržení stávajících	počet spokojených zákazníků/ celkový počet respondentů	%	x	80	půlročně	jednatel a prodejci
Vstup na nové trhy	tržby z nových trhů	tis. Kč	x	meziroční růst o 5 %	měsíčně	jednatel
Posílení propagace a image	náklady na propagaci/ celkové náklady	%	0,0004	0,005	ročně	jednatel
	počet sponzorovaných akcí	počet	1	5	ročně	jednatel
	kladné hodnocení image/ celkový počet re-spondentů	%	x	80	půlročně	jednatel a prodejci

U zákaznické perspektivy jsou sledovány tři strategické cíle. Prvním z nich je získání nových zákazníků a udržení si těch stávajících, tento ukazatel nebyl dosud měřen. Frekvence měření je stanovena půlročně a bude probíhat formou dotazníkového šetření, odpovědnou osobou je především jednatel, ale svůj podíl mají i prodejci. Za úspěch bude považováno dosažení cílové hodnoty 80 % spokojených zákazníků.

Dalším cílem je vstup na nové trhy, jehož plnění bude posuzováno na základě tržeb plynoucích z příslušných nových trhů. Cílová hodnota je stanovena na meziroční růst o 5 %. Plánovaná frekvence měření je měsíční, aby bylo možné průběžně korigovat vývoj nových tržeb a popřípadě zavčas provést podpůrná opatření. Odpovědnost za plnění cíle nese jednatel.

Posílení propagace a image podniku je sledováno pomocí podílu nákladů na propagaci k celkovým nákladům, výpočet je tedy 11 tis./ 30 832 tis. Kč, výsledná hodnota za rok 2018 činí jen 0,0004 %. Cílem je její zvýšení na 0,005, což bude dosaženo vyčleněním finančních prostředků na propagaci ve výši 150 tis. Kč. Odpovědnou osobou je jednatel podniku a měření bude probíhat jednou ročně. Dosud se podnik podílel na sponzorování fotbalového klubu 1. FC Slovácko, do budoucna by počet sponzorovaných akcí chtěl zvýšit na 5 ročně, aby se tak více dostával do podvědomí novým potenciálními zákazníky. Posilování image bude podnik kontrolovat půlročně prostřednictvím dotazníků. Cílová hodnota je stanovena

na 80 % kladných ohlasů na image podniku k celkovému počtu oslovených respondentů. Za plnění cíle nesou kromě jednatele odpovědnost i prodejci, kteří se dennodenně starají o potřeby zákazníků.

Perspektiva interních procesů

Tab. 16 Cílové hodnoty perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů						
Strategický cíl podniku	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2018	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Zvýšení produktivity práce	osobní náklady/ přidaná hodnota	%	73	80	čtvrtletně	jednatel
Hodnocení zaměstnanců	x % z dosaženého zisku	%	x	bude vždy stanoveno dle aktuálního vývoje zisku	čtvrtletně	jednatel
Finanční řízení a plánování	doba obratu zásob	dny	226	200	půlročně	jednatel
	doba obratu pohledávek	dny	88	80	půlročně	jednatel
	hotovostní likvidita	-	-0,07	0,03	půlročně	jednatel

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na zvyšování produktivity práce, která je měřena podílem osobních nákladů k přidané hodnotě. V roce 2018 činila výše osobních nákladů 5 875 tis. Kč a přidaná hodnota po odečtení výkonové spotřeby od součtu obchodní marže a výkonů činila 7 961 tis. Kč, výsledná hodnota produktivity práce za rok 2018 je 73 %. Vedení podniku by chtělo docílit 80% produktivity práce díky zvyšování tržeb, při zachování stávajících mezd zaměstnanců. Snížení mezd by vedlo k demotivaci a k poklesu pracovní morálky, čemuž se chce podnik vyhnout. S čímž souvisí i změna v hodnocení zaměstnanců, kdy ke mzdě přibude bonus vyplácený kvartálně z dosažené výše zisku ve srovnání s předchozím čtvrtletím. Vyplácené procento bude stanoveno jednatelem, který zodpovídá za plnění strategických cílů této perspektivy.

Zlepšení finančního řízení a plánování je kontrolováno měřením v půlročních intervalech. Podnik se chce zaměřit na rychlejší dobu obratu zásob a pohledávek. Zásoby v sobě vážou velké množství finančních prostředků, které jsou pak umrtveny na skladě, navíc hrozí snížení hodnoty zásob (poškozením zboží). V roce 2018 trvala doba jejich obratu 226 dní, podnik by chtěl docílit zrychlení na alespoň 200 dní. Rovněž doba obratu pohledávek, která za rok 2018 činila 88 dní, by potřebovala zkrátit na cílovou hodnotu 80 dní, aby měl podnik

co nejdříve k dispozici peněžní prostředky, čímž by se i zlepšily hodnoty ukazatele hotovostní likvidity, kterou chce podnik dostat na úroveň 0,03 a postupem času až na doporučené hodnoty v odborné literatuře. Pomocí plánování finančních prostředků může podnik snáze a rychleji dosahovat jejich optimální výše. Celá tato problematika je detailně popsána v kapitole o finanční analýze podniku.

Perspektiva učení se a růstu

Tab. 17 Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu						
Strategický cíl podniku	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota r. 2018	Cílová hodnota	Frekvence měření	Odpovědnost
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	počet vzdělávacích akcí	počet	1	3	půlročně	jednatel
	náklady na vzdělávací akce	tis. Kč	3	max. 13	půlročně	jednatel
Komunikační dovednosti	počet vzdělávacích akcí	počet	x	2	půlročně	jednatel
	náklady na vzdělávací akce	tis. Kč	x	max. 8	půlročně	jednatel
Posílení kultury podniku	spokojenost zaměstnanců	-	x	spokojení zaměstnanci	půlročně	jednatel

V perspektivě učení se a růstu jsou strategickými cíli zvyšování kvalifikace zaměstnanců včetně jejich komunikačních dovedností a posílení kultury podniku. Měření bude probíhat v půlročních intervalech a odpovědnost za plnění cílů bude mít jednatel podniku. Rozhodnutím jednatele (jeho odhadem) bude na vzdělávací akce vyčleněno celkem 21 tis. Kč, v rozdělení 13 tis. Kč na zvyšování odborné kvalifikace a 8 tis. Kč na zlepšení komunikačních dovedností prodejců. Odborné školení bude směřováno na účetní, řidiče a prodejce. Měřítkem je stanoven počet vzdělávacích akcí a náklady na tyto akce. Záměrem je udržování určitého počtu školení, aby docházelo k průběžnému proškolení všech zaměstnanců.

Měřítkem posilování kultury podniku bude spokojenost samotných zaměstnanců, na tento aspekt nebyl v dřívějších letech vůbec brán zřetel. Čím lépe se člověk v práci cítí, tím lepší odvádí výsledky a vnáší do pracovního kolektivu dobrou, pro-aktivní náladu, čímž je přispíváno k plnění stanovených strategických cílů.

6.3.5 Určení strategických akcí

V této fázi dochází k přiřazení strategických cílů jednotlivých perspektiv ke konkrétním strategickým akcím, tak aby je bylo možno zrealizovat.

Finanční perspektiva

Tab. 18 Strategické akce finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
zvýšení ziskovosti	vychází z ostatních perspektiv
růst tržeb	vychází z ostatních perspektiv
snížení celkových nákladů	vychází z ostatních perspektiv

Strategické akce týkající se finanční perspektivy nejsou stanoveny, vychází totiž z ostatních perspektiv, proto není nutno je určovat samostatně. Všechny perspektivy se soustřeďují k naplnění vrcholného cíle finanční perspektivy, a tím je zvýšení ziskovosti podniku. Je zde nejdůležitější, aby všichni zaměstnanci chápali a sdíleli strategickou vizi podniku a pracovali tak v souladu s jejím plněním.

Zákaznická perspektiva

Tab. 19 Strategické akce zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
získání nových zákazníků, udržení stávajících	komunikace se zákazníky
	věrnostní program
	řízení vztahů se zákazníky (CRM)
vstup na nové trhy	monitoring konkurence
	masivní marketingová kampaň
posílení propagace a image	rozvoj e-shopu
	prezentace podniku na veletrzích, mediích

Strategické cíle zákaznické perspektivy budou naplněny prostřednictvím konkrétních strategických akcí. Získání nových zákazníků a udržení stávajících bude dosaženo díky lepší, efektivnější a emancipovanější komunikaci prodávačů s potenciálními zájemci o koupi zboží. Toto bude ještě podpořeno přístupem CRM, tedy řízení vztahů se zákazníky. Podnik bude shromažďovat a zpracovávat informace o svých zákaznících, takže lépe pochopí jejich potřeby a zvyklosti. Rovněž díky naplánovaným školením budou prodávající dobře připraveni na různé situace, s kterými se při výkonu své práce mohou setkat. Pro stálé zákazníky

bude vytvořen zajímavý věrnostní program, který je bude motivovat k dalším nákupům na prodejnách i v e-shopu.

Před vstupem na nové trhy je nutno provést kvalitní monitoring konkurence, ve kterém je vhodné neustále pokračovat, aby měl podnik přehled nad aktivitami svých konkurentů a dokázal, tak na ně pružně reagovat. Rozsáhlá marketingová kampaň bude zahrnovat, jak elektronické tak i tištěné formy reklam. Díky sociálním sítím jako je například Facebook nebo Instagram lze snadno, rychle a zadarmo inzerovat produkty a služby, které podnik nabízí. Zákazníci tak mohou být expresně informováni o nové kolekci oblečení, výprodejových a dalších slevových akcích, o možných soutěžích atd., což přiláká i novou klientelu. Reklama v tištěné verzi bude zahrnovat inzerování v regionálních denících (dle lokace prodejen) a módních časopisech (např. ELLE, Marianne apod.).

Posílení propagace a image podniku bude částečně docíleno i již zmíněnou reklamní kampaní, neboť cíle a akce jsou provázány. Jako další strategickou akcí směřující k naplnění tohoto cíle je rozvoj e-shopu. Veřejnost se musí dozvědět o jeho existenci, bude pravidelně aktualizován o nové produkty a informace týkající se podniku. Podnik se bude prezentovat na tuzemských i mezinárodních módních veletrzích, potažmo i v médiích.

Perspektiva interních procesů

Tab. 20 Strategické akce perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů	
Strategický cíl	Strategická akce
zvýšení produktivity práce	motivace zaměstnanců
	kvalifikace zaměstnanců
hodnocení zaměstnanců	definování systému odměňování
finanční řízení a plánování	pravidelné finanční analýzy
	sestavování finančních plánů, rozpočtů

Strategický cíl zvyšování produktivity práce je propojen i se strategickými akcemi jiných perspektiv. Akcemi určenými k dosažení tohoto cíle jsou správná motivace zaměstnanců, jejich adekvátní kvalifikace, ale i systém hodnocení zaměstnanců, kultura podniku spadající do perspektivy učení se a růstu. Systém hodnocení zaměstnanců bude řádně definovaný a všichni zaměstnanci s ním budou seznámeni, tak aby jej správně pochopili. I když procento určující výši vyplácené sumy bude vždy záviset na jednateli a aktuálním vývoji zisku, tak zaměstnanci musí znát pravidla a případné další alternativy.

Pro správné plnění cíle týkajícího se finančního řízení a plánování je nezbytné, aby byla řádně proškolená podniková účetní, která bude mít toto na starosti. Jedná se o strategické akce spočívající v tvorbě finančních plánů a provedení finanční analýzy podniku ve stanovených intervalech. Díky pravidelnému analyzování podniku lze lépe predikovat jeho budoucí vývoj a naplánovat možné investice. Prostřednictvím horizontální a vertikální analýzy bude podnik moci lépe regulovat náklady, které snižují zisk. Metody analýzy umožňují monitorovat rizikové faktory a zajistit tak včasnou reakci dle připravených scénářů.

Perspektiva učení se a růstu

Tab. 21 Strategické akce perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
zvyšování kvalifikace zaměstnanců	získání dotací EU na podporu vzdělání
	školení v pravidelných intervalech
	koučování
komunikační dovednosti	školení a příprava modelových situací
posílení kultury podniku	podnikové akce
	péče o pracovní prostředí

Strategické cíle v perspektivě učení se a růstu se orientují na zvyšování kvalifikace zaměstnanců včetně jejich komunikačních dovedností a na posílení kultury podniku, aby se cítili zaměstnanci v práci dobře a byli tak produktivní. K naplnění těchto cílů budou využity naplánované strategické akce. Jednou z nich je snaha o získání dotací z fondů Evropské unie na podporu vzdělanosti. Tento cíl je však nejistý, a tak s ním podnik v rámci zásady opatrnosti nebude raději počítat. Jednatelem bude vyčleněna část peněžních prostředků z podnikových zdrojů, které budou rozděleny jak na odborná profesní školení, tak i na zlepšení komunikačních dovedností. K naplnění posledního zmíněného cíle dopomůžou i modelové situace, které si zaměstnanci budou moci trénovat a taky koučování.

Co se týče posílení firemní kultury, tak tento cíl bude realizován prostřednictvím péče o pracovní prostředí zaměstnanců. Vyhotoví se soupis, které prostory potřebují vymalovat, který nábytek je potřeba opravit či vyměnit apod. Dále budou uskutečněny podnikové akce pro zaměstnance a jejich rodinu jako je například grilování, karneval pro děti, oslava významného úspěchu, vánoční večírek apod.

6.4 Řízení procesu rozšíření roll - out

Čtvrtá implementační fáze zahrnuje řízený proces, tzv. roll-out, kterým se koncept BSC rozšíří do celého podniku. Dojde k aplikování nadefinovaných kroků z předchozí fáze (tvorby konceptu BSC) do jednotlivých částí organizační struktury podniku. Jedná se tedy o přenesení naplánovaných akcí do praxe. A aby bylo rozšíření úspěšné, bude se muset implementovat ve dvou směrech. Prostřednictvím horizontální linie bude zajištěno zavedení konceptu na stejné úrovni a díky vertikální linii dojde k propojení všech úrovní řízení.

Vzhledem k tomu, že má podnik liniovou organizační strukturu a nízký počet zaměstnanců, je pravděpodobnost nezdaru naplnění této fáze velmi nízká. Projektový tým bude sestaven v celkovém počtu pěti osob, a to ze zástupců jednotlivých úseků podniku (jednatel, účetní, pracovníci obchodního a skladového úseku) a přizvaným externím poradcem. Díky vyváženosti realizačního týmu bude zajištěna vzájemná kompatibilita při vertikálním a horizontálním rozšíření konceptu. Navíc součinnost zástupců jednotlivých úseků může přinést nové nápady, jiný úhel pohledu na daný problém a zajímavou diskuzi o možných alternativách scénáře dalšího postupu či vývoje podniku.

6.5 Zajištění nepřetržitého používání

Závěrečná fáze implementace Balanced Scorecard si dává za úkol trvalé zachování této strategické metody řízení v každodenních činnostech podniku. Proces jako komplexní funkční celek vede k řadě změn v podniku a je potřeba zachovat všechny fáze implementace živé, aby nedošlo k situaci, že by definované strategické cíle, jejich nastavená měřítka a určené akce zůstaly ve stavu stagnace.

Projektový tým si bude muset uvědomit, že se jedná o velmi složitý úkol, který není radno podcenit. Základním předpokladem trvalého zachování konceptu BSC je jeho provázání se stávajícím systémem řízení. Jde o integraci konceptu do oblasti plánování, řízení lidských zdrojů, reportingu a informačního systému.

6.5.1 Integrace do systému plánování a finančního řízení

Analyzovaný podnik nemá propracovaný systém řízení, vše je závislé pouze na konečném rozhodnutí jednatele. Systém plánování je nyní omezen na kalendářní rozvrh akcí, jednání a termínovaných úkolů. Finanční řízení a hodnocení výkonnosti je posuzováno na základě výsledku hospodaření a výše zadlužení dle údajů z účetních výkazů.

System finančního řízení a plánování bude implementován prostřednictvím stanovených strategických akcí v perspektivě interních procesů. Podnik tedy nebude muset nic měnit, neboť dojde k prvotnímu zavedení tohoto systému přesně dle potřeb BSC.

6.5.2 Integrace do řízení lidských zdrojů

Co se týče zaměstnanců, tak lze říci, že hrají jednu z nejdůležitějších rolí v realizaci konceptu BSC, neboť bez jejich podpory nelze očekávat kladné výsledky. Je nezbytné poskytnout podrobné, srozumitelné a klidně i opakované vysvětlení aplikace konceptu, jeho přínosů a změn, které během realizace vyvstanou. Dále budou se zaměstnanci projednány strategické cíle a stanovené hodnoty, navíc budou mít možnost předkládat své návrhy, připomínky, stížnosti i během průběhu implementace.

Zaměstnanci by se měli osobně angažovat a cítit se odpovědní za plnění zadaných úkolů, být aktivní, kreativní a zapálení pro budoucí rozvoj podniku. Je nutné je motivovat k proaktivnímu přístupu formou vyplácených bonusů a posílení podnikové kultury, což je detailněji rozepsáno v perspektivách interních procesů a učení se a růstu.

6.5.3 Integrace do systému reportingu

Dosavadní reportingový systém zahrnuje tvorbu základní účetních výkazů – rozvahu a výkaz zisku a ztráty. V podniku není zvykem dělat pravidelné reporty, nýbrž nárazové předání informací o aktuálním vývoji podniku na popud jednatele. Se zavedením konceptu BSC dojde k nastavení pravidelných reportingových zpráv pro vedení, které budou navíc rozšířené o nefinanční ukazatele.

6.5.4 Integrace do informačního systému

V průběhu analyzování bylo zjištěno, že podnik má poměrně zastaralou výpočetní techniku včetně softwarového vybavení. Pro usnadnění zavedení konceptu by měl podnik začít využívat prvek Business Intelligence, díky kterému bude moci snadněji a efektivněji získávat data pro tvorbu analýz.

Vzhledem k tomu, že se jedná o malý podnik, tak modernizace technologií není prioritou. Jednalo by se o velkou finanční zátěž, nicméně s budoucím rozvojem podniku bude nevyhnutelná investice i do jeho technického zázemí.

7 ZHODNOCENÍ A VYČÍSLENÍ PROJEKTU IMPLEMENTACE KONCEPTU BALANCED SCORECARD

Všechny nové projekty na sebe vážou nové náklady, dosud nepoznaná rizika a příkoří, kterým bude muset podnik čelit a připravit se na ně. Ale jak praví lidová moudrost - každá mince má dvě strany a s negativy jdou ruku v ruce i pozitiva. Podnik získá novou energii, kreativnější nápady, dynamický náboj pro další rozvoj a růst. Přínosy, které se pojí s projektem, jsou v této kapitole podrobně popsány. Stejně tak jsou zde uvedena významná rizika, která podnik může eliminovat nebo jinak ovlivnit a taky neovlivnitelná rizika, nad kterými nemá moc. Prostřednictvím nákladové analýzy je předběžně stanovena finanční stránka implementace projektu v podniku.

7.1 Nákladová analýza projektu

Jednotlivé náklady plynoucí ze zavedení konceptu BSC v podniku jsou vyčísleny v níže uvedené tabulce. Vynaložené peněžní prostředky na konkrétní položky nákladů byly stanoveny na základě reálných cen, které byly zjištěny průzkumem trhu a následnou racionální úvahou vyhodnoceny jednatelem podniku. Celková suma těchto nákladů činí 77 460 Kč.

Tab. 22 Náklady projektu (vlastní zpracování)

Nákladová položka	Částka
Odměny projektovému týmu	33 600 Kč
Školení	19 360 Kč
Odměna externímu poradci	24 500 Kč
Rozšíření softwaru	0 Kč
Celková částka	77 460 Kč

Vzhledem k náročnosti projektu implementace konceptu BSC byla jednatelem podniku stanovena fixní výše měsíční odměny člena projektového týmu na 1 200 Kč (vyjma externího poradce). Projektový tým se skládá ze 4 zaměstnanců podniku a délka trvání projektu je plánovaná na 7 měsíců. V úhrnu činí odměny projektového týmu 33 600 Kč.

Školení projektového týmu bude zajištěno prostřednictvím specializované společnosti Integrated Consulting Group, která nabízí program „Nastavování a vyhodnocování cílů“, modul „Balanced Scorecard jako nástroj pro nastavování cílů“, s možností uzavřeného firemního školení. Cena je 4 840 Kč (včetně DPH) a zahrnuje školení v délce jednoho dne, školicí

materiály, osvědčení o absolvování kurzu a občerstvení (© 2019 ICG – Capability, s.r.o.). V úhrnu cena za školení činí 19 360 Kč.

Služby externího poradce budou zapotřebí především v začátcích tvorby konceptu BSC. Poradce se musí s podnikem nejprve dobře seznámit, dále je počítáno s uskutečněním dvou meetingů (k vyjasnění strategie a k tvorbě konceptu), v potaz jsou brána i případná konzultační setkání během zavádění konceptu. Odhadovaný čas spolupráce je prozatím stanoven na 25 hodin. Jednatelům podniku bude oslovena společnost Epas, která nabízí finanční a ekonomické služby s hodinovou sazbou 980 Kč (© 2009 EPaS, spol. s r.o.). V úhrnu činí předběžně odhadované náklady na externího poradce 24 500 Kč.

Jak již bylo zmíněno dříve, tak rozšíření softwarového vybavení o prvek Business Intelligence není pro podnik prioritou, proto není tato položka ani vyčíslena. Jedná se spíše o budoucí investici.

7.2 Rizika konceptu BSC

V rámci vytvoření organizačních předpokladů byly stanoveny a detailně popsány kritické faktory implementace konceptu BSC, které by mohly zapříčinit jeho neúspěšné zavedení do podnikové praxe. Svou povahou spadají do rizikových faktorů v rámci podniku, takže vyvinout vliv na jejich eliminaci je zde možný. Ještě jednou se ve stručnosti jedná o tyto faktory:

- nepochopení celé podstaty konceptu BSC ze strany zaměstnanců a jeho neakceptace, toto riziko lze eliminovat například působením poradce, vstřícným přístupem vedení podniku a cíleným motivováním v podobě vyplácených odměn;
- nesprávné stanovení strategických hodnot a určení akcí, což by mohlo vyústit až k neprojení cílů, eliminaci tohoto rizika lze zajistit prostřednictvím externího poradce;
- časová tíseň v průběhu implementace, rychlé a nepromyšlené změny v definovaném konceptu, tyto hrozby lze eliminovat stanovením přiměřeného časového harmonogramu implementace a disciplinovaným chováním členů týmu.

V širším slova smyslu musí být dále zohledněna rizika vyvstávající z hospodářského cyklu, která podnik nemůže ovlivnit. Jedná se zejména o strmý hospodářský propad, který by měl negativní vliv na poptávku po luxusním a kvalitním oblečení. Možností jak zmírnit tento

dopad spočívá v tvorbě scénářů či analýzou makroprostředí, která by včas upozornila na externí hrozby.

7.3 Přínosy konceptu BSC

Mezi hlavní přínosy patří zvýšení ziskovosti podniku. Plánovaným cílem je jeho navýšení o 10 %. Zisk před úroky a zdaněním byl v roce 2018 ve výši 2 425 tis. Kč, takže by se jednalo o možný růst ve výši 242,5 tis. Kč. Jedná se o predikci stavěnou na předpokladu splnění vytyčeného cíle. Může však nastat taková ekonomická realita, že by se podniku nepodařilo tento cíl naplnit a zisk před úroky a zdaněním by byl ještě pod hranicí roku 2018. V tom případě by podnik dosáhl pouze přínosů nefinančního charakteru, které by vyplynuly ze zavedení konceptu.

Dalším významným přínosem je vyjasnění a definování podnikové strategie, která udá podniku jasný směr vedoucí k dosažení stanovených cílů. Podnik bude mít reálnou představu, čeho chce v budoucnu dosáhnout a bude tak moci efektivněji řídit jednotlivé kroky svých zaměstnanců. Prostřednictvím dynamické a propracované reklamní kampaně budou získáváni noví zákazníci, budovány cesty na nové trhy, kde bude mít podnik příležitost se dál rozvíjet a pokořit nové výzvy.

Díky zlepšení systému finančního řízení bude podnik rychleji a přesněji reagovat na možná úskalí. Finanční analýza bude reflektovat nejen výkonnost podniku, ale i pružnost skladového hospodářství. Nově se úspěšnost nebude posuzovat pouze na základě dosaženého zisku, který odráží minulost, ale budou brány v potaz i nefinanční ukazatele, které představují budoucí aktiva podniku (např. kvalita lidských zdrojů, nápady, know-how, reklama).

Zaměstnanci budou adekvátně proškoleni, získají nové znalosti a určitý nadhled, který budou moci zúročit při plnění úkolů. Uvědomí si důležitost své úlohy v podniku a odpovědnost v rámci plnění stanovených strategických cílů. Propojením systému odměňování s růstem zisku budou zaměstnanci více motivováni, a tím pádem dojde ke zvýšení jejich produktivity.

Vedení bude se zaměstnanci sdílet strategii a cíle podniku, čímž se posílí vzájemná spolupráce a komunikace. Prostřednictvím strategických meetingů, školení a podnikových akcí se stmelí kolektiv alepší se vztahy na pracovišti. Péče bude věnována i podnikovému prostředí, což přinese příjemné klima a pohodovou atmosféru na pracovišti.

Se zavedením konceptu BSC dojde i k propracování reportingu a vybudování systému plánování. Tyto nástroje podniku umožní v pravidelných intervalech sledovat jeho aktuální vývoj, porovnat skutečné hodnoty s plánovanými, a následně sjednat nápravná opatření k odstranění významných odchylek.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo sestavení návrhu projektu implementace strategické metody Balanced Scorecard ve vybrané společnosti VELTEX JG s.r.o. Prvotním předpokladem pro splnění vytyčeného cíle bylo vypracování teoretické části, kde byla definována podniková výkonnost, způsoby jejího měření, dále strategická analýza, jejíž součástí jsou i popisy metod finanční analýzy, které byly využity v praktické (analytické) části. Prostor byl věnován i detailnímu popisu konceptu Balanced Scorecard a tyto zjištěné poznatky byly upotřebeny v praktické (projektové) části diplomové práce.

V praktické části byl nejprve věnován prostor představení společnosti VELTEX JG s.r.o., která se zabývá velkoobchodním a maloobchodním prodejem pánské a dámské konfekce. Nabízené produkty dosahují vysoké kvality, což je ještě umocněno vstřícným přístupem personálu. Dosud byla výkonnost podniku souzena na základě dosaženého zisku, neboť v podniku chyběl modernější systém hodnocení.

V analytické části práce byla provedena PEST analýza, kde byly vyhodnoceny vlivy legislativních změn na podnik, významné ukazatele hospodářství, sociálně-kulturní faktory a nedostatečná technologická základna podniku. Prostřednictvím Porterova modelu pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že je v oděvním průmyslu velmi silná rivalita, hrozby konkurence a nových soutěžících v odvětví jsou velké, kdežto hrozba substitutů je na střední úrovni. Vyjednávací síla dodavatelů i odběratelů byla na základě zjištěných skutečností vyhodnocena jako nízká.

Důležitým atributem projektu bylo zpracování finanční analýzy. Finanční situace v podniku se v průběhu let 2015 – 2017 výrazně zlepšovala – zisk rostl, celková zadluženost klesala a úrokové krytí strmě stoupalo. Předběžné výsledky pro rok 2018 sice vykazují pokles zisku, ale došlo k nejvýraznějšímu snížení celkové zadluženosti za sledované období. Čistý pracovní kapitál vykazuje rostoucí trend ve všech analyzovaných letech. Ukazatele pohotovosti a hotovostní likvidity nedosahují doporučených hodnot, běžná likvidita doporučení těsně splňuje. Podnik má agresivní strategii financování, která je levná, ale za to velmi nebezpečná. Dlouhodobý majetek podniku je kryt výhradně krátkodobými zdroji.

Rentabilita tržeb je nízká a její budoucí zvýšení je jedním z přínosů projektu. Co se týče řízení aktivity, tak dosažené výsledky nejsou zcela optimální. Obrat aktiv a doba obratu zásob v podniku jsou pomalé. Doba obratu pohledávek ve vztahu k době obratu závazků je ve výhodném poměru. Analýzou Altmanova modelu nebylo odhaleno riziko bankrotu.

Dle Indexu důvěryhodnosti IN05 bylo zjištěno, že podnik netvořil hodnotu pouze v roce 2015, kdy byl ve ztrátě. Analytickou část uzavírá detailní rozpis silných a slabých stránek podniku, jeho příležitostí a hrozeb.

V důsledku toho, že se chce společnost VELTEX JG s.r.o. v budoucnu dynamičtěji rozvíjet a expandovat na nové trhy, kde osloví širší spektrum zákazníků, se vedení podniku rozhodlo pro zavedení moderního systému strategického řízení. Dosavadní systém by byl totiž nedostačující. Koncept Balanced Scorecard byl zpracován v projektové části práce a vychází z poznatků zjištěných v rámci finanční analýzy.

Samotný návrh zavedení konceptu v podniku si vyžadoval několik dílčích kroků. Bylo potřeba vymezit personální skladbu týmu, objasnit vizi se strategií podniku, stanovit cíle perspektiv, přičemž bylo nezbytné tyto cíle vzájemně propojit ve strategické mapě. Klíčovým krokem byl výběr vhodných měřítek, stanovení jejich strategické hodnoty a určení strategických akcí. Tyto kroky byly detailně rozebrány a odůvodněny v projektové části diplomové práce.

Realizace projektu zabere celkem sedm měsíců. Začátek implementace konceptu do podniku je plánován na září 2019 a termín jeho úplného dokončení je stanoven na březen 2020. V závěru práce byla provedena předběžná nákladová analýza projektu a definována možná rizika, která v průběhu zavádění konceptu mohou nastat. Tyto kritické faktory byly v projektové části detailně rozebrány včetně možností jejich eliminování. Byly zde uvedeny i přínosy pro podnik plynoucí z úspěšné realizace projektu.

Hlavním přínosem zpracování diplomové práce je fakt, že bude sloužit jako podklad pro implementaci konceptu Balanced Scorecard ve společnosti VELTEX JG s.r.o. Projekt bude využit jako metodický návod s cennými poznatky v podobě vypočítaných finančních ukazatelů a předdefinovaných kroků implementace. Stanovený cíl diplomové práce byl tedy splněn.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] FIBÍROVÁ, Jana a Libuše ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. Praha: ASPI, 2005, 263 s. ISBN 80-7357-084-X.
- [2] HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 3. přepracované vydání. V Praze: C.H. Beck, 2017, xv, 232. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-637-1.
- [3] HORVÁTH, Péter. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting, 2002, 386 s. ISBN 80-7259-018-9.
- [4] JINDŘICHOVSKÁ, Irena. Finanční management. V Praze: C.H. Beck, 2013, xviii, 295 s. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-052-2.
- [5] KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007, 267 s. Knižovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-177-5.
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006, xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] KISELÁKOVÁ, Dana a Miroslava ŠOLTĚS. Modely řízení finanční výkonnosti v teorii a praxi malých a středních podniků. Praha: Grada Publishing, 2017, 185 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0680-6.
- [8] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- [9] KOČMANOVÁ, Alena, Jiří HŘEBÍČEK a Marie PAVLÁKOVÁ DOČEKALOVÁ. Měření podnikové výkonnosti. Brno: Littera, 2013, viii, 252 s. ISBN 978-80-85763-77-5.
- [10] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firem. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxiii, 342. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [11] HOLEČKOVÁ, Jaroslava. Finanční analýza firmy. Praha: ASPI, 2008, 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8.

- [12] MALLYA, Thaddeus. Základy strategického řízení a rozhodování. Praha: Grada, 2007, 246 s. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- [13] MARINIČ, Pavel. Hodnotový management ve finančním řízení: hodnota versus finance. Praha: Wolters Kluwer, 2014, 259 s. ISBN 978-80-7478-405-7.
- [14] 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 80-86119-61-0.
- [15] NIVEN, Paul R. Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results. 2nd ed. Hoboken, New Jersey: Wiley, c2006, 318 s. ISBN 0471780499. ISSN 0471780499.
- [16] PAPULOVÁ, Zuzana. Strategické analýzy s podporou strategického myslenia: aktuálny trend v strategickom manažmente. Bratislava: Kartprint, c2012, 231 s. ISBN 978-80-89553-10-5.
- [17] PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009, 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- [18] RŮČKOVÁ, Petra. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 152 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- [19] SEDLÁČEK, Jaroslav. Finanční analýza podniku. 2. aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- [20] SCHOLLEOVÁ, Hana. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. Praha: Grada, 2008, 256 s. Expert. ISBN 978-80-247-2424-9.
- [21] SYNEK, Miloslav a Eva KISLINGEROVÁ. Podniková ekonomika. 6., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2015, xxviii, 526 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-274-8.
- [22] UČEŇ, Pavel. Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha: Grada, 2008, 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0.

- [23] VODÁKOVÁ, Jana. Výkonnost a její měření ve veřejném sektoru. Praha: Wolters Kluwer, 2016, 197 s. ISBN 978-80-7552-013-5.
- [24] VYSUŠIL, Jiří. Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. Praha: Profess Consulting, 2004, 120 s. Poradce controllingu. ISBN 80-7259-005-7.
- [25] WAGNER, Jaroslav. Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada, 2009, 248 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- [26] WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Použité internetové zdroje:

- [27] Analyzuj a proved', © 2010 Edolo Consult s. r. o. [online]. Převzat obrázek [cit. 2019-01-11]. Dostupné z:
http://www.analyzujaproved.cz/ApRSS.aspx?rid=98672&app=Main&grp=Content&mod=ContentPortal&sta=ArticleDetail&pst=ArticleDetail&p1=OID_INT_245&p2=RoundPanel_BOOL_True&acode=24613ea6ea6498059e100f2f6e83950d
- [28] Capability, © 2019 ICG – Capability, s.r.o. [online]. Ceník školení [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: https://capability.cz/skoleni/projektove-rizeni/nastavovani-a-vyhodnocovani-cilu/?gclid=EAIAIQobChMIjOLw35rG4QIVDpztChlKjAWsEAA-YASAAEgK4y_D_BwE
- [29] Ekonomické poradenství a služby, © 2009 EPaS, spol. s r.o. [online]. Ceník externí poradce [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <http://www.epas.cz/index.php?identifikator=cenik-sluzeb>
- [30] Kurzy CZ, Copyright © 2000 - 2019 Kurzy.cz, spol. s r.o., AliaWeb, spol. s r.o., [online]. Historie kurzů měn [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/historie/EUR-euro/>
- [31] Ministerstvo průmyslu a obchodu, © Copyright 2005 - 2019 MPO [online]. Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.mpo.cz/cz/prumysl/zpracovatelsky-prumysl/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu/panorama-zpracovatelskeho-prumyslu-cr-2017--240172/>

- [32] Obchodní rejstřík – Veřejný rejstřík a sbírka listin, © 2012-2015 Ministerstvo spravedlnosti České republiky [online]. Sbírk listin [cit. 2019-02-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=591083&typ=UPLNY>
- [33] Poradenský portál Strageg.cz [online]. Převzat obrázek [cit. 2019-01-08]. Dostupné z: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
- [34] Veltex JG, © Veltex JG, s.r.o. - Všechna práva vyhrazena 2019 [online]. Informace o společnosti [cit. 2019-02-15]. Dostupné z: <http://www.veltexjg.cz/cs/2-o-spolecnosti>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

A	Aktiva
BSC	Balanced Scorecard
CF	Cash flow
CFROI	Cash Flow Return on Investment
CRM	Customer relationship management
CROGA	Cash Return on Gross Assets
CZ	Cizí zdroje
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČZ	Čistý zisk
DCF	Discounted Cash Flow
DM	Dlouhodobý majetek
EAT	Earnings After Taxes
EBT	Earnings Before Taxes
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
EFQM	Model excellence
EPS	Earnings per share
EVA	Economic Value Added
FM	Finanční majetek
IRR	Internal Rate of Return
MVA	Market Value Added
N	Náklady
NOA	Net Operating Assets
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
NPV	Net Present Value

OA	Oběžná aktiva
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
ROA	Return on Assets
ROE	Return on Equity
ROI	Return on Investment
ROS	Return on Sales
SVA	Shareholder Value Added
TSR	Total Shareholder Return
V	Výnosy
VK	Vlastní kapitál
WACC	Weighted Average Cost of Capital

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Počet podnikatelských jednotek v odvětví 14.1 (zdroj: Panorama zpracovatelského průmyslu ČR 2017, s. 95)	49
Graf 2 Vývoj zisku podniku v letech 2015 - 2018 (vlastní zpracování)	52
Graf 3 Horizontální analýza vybraných aktiv (vlastní zpracování)	53
Graf 4 Horizontální analýza vybraných pasiv (vlastní zpracování).....	54
Graf 5 Vertikální analýza vybraných aktiv (vlastní zpracování).....	57
Graf 6 Vertikální analýza vybraných pasiv (vlastní zpracování)	58
Graf 7 Vývoj vybraných ukazatelů rentability (vlastní zpracování).....	63
Graf 8 Vývoj doby obrátu vybraných aktiv a pasiv (vlastní zpracování)	65

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 <i>Balanced Scorecard</i> (zdroj: Niven, 2006, s. 5)	18
Obr. 2 <i>Porterův model</i> (zdroj: https://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html)	21
Obr. 3 <i>Členění poměrových ukazatelů</i> (zpracováno dle Růčkové, 2015, s. 53)	25
Obr. 4 <i>Balanced Scorecard</i> (zdroj: http://www.analyzujaproved.cz/)	29
Obr. 5 <i>Hodnotový řetězec</i> (vlastní zpracování dle Vysušila, 2004, s. 62)	32
Obr. 6 <i>Balanced Scorecard jako strategický rámec</i> (vlastní zpracování dle Kaplana a Nortona, 2007, s. 23)	33
Obr. 7 <i>Pyramida Balanced Scorecard</i> (vlastní zpracování).....	35
Obr. 8 <i>Logo VELTEX JG s.r.o.</i> (zdroj: http://www.veltexjg.cz)	41
Obr. 9 <i>Organizační struktura podniku</i> (vlastní zpracování dle interních podkladů) .	45
Obr. 10 <i>PEST analýza</i> (vlastní zpracování)	46
Obr. 11 <i>Strategická mapa podniku</i> (vlastní zpracování)	78

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Vývoj výsledku hospodaření v tis. Kč (vlastní zpracování dle účetních výkazů)</i>	51
<i>Tab. 2 Vývoj čistého pracovního kapitálu (vlastní zpracování dle účetních výkazů)</i>	59
<i>Tab. 3 Ukazatele zadluženosti (vlastní zpracování dle účetních výkazů)</i>	59
<i>Tab. 4 Struktura majetku (vlastní zpracování dle účetních výkazů)</i>	60
<i>Tab. 5 Ukazatele likvidity (vlastní zpracování dle účetních výkazů)</i>	61
<i>Tab. 6 Ukazatele rentability (vlastní zpracování dle účetních výkazů)</i>	62
<i>Tab. 7 Finanční (vlastní zpracování dle účetních výkazů)</i>	63
<i>Tab. 8 Ukazatele aktivity (vlastní zpracování dle účetních výkazů)</i>	63
<i>Tab. 9 Altmanův model (vlastní zpracování dle účetních výkazů)</i>	66
<i>Tab. 10 Index IN05 (vlastní zpracování dle účetních výkazů)</i>	67
<i>Tab. 11 SWOT analýza vybrané společnosti (vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tab. 12 Časový harmonogram projektu implementace BSC (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tab. 13 Výběr měřítek (vlastní zpracování)</i>	79
<i>Tab. 14 Cílové hodnoty finanční perspektivy (vlastní zpracování)</i>	81
<i>Tab. 15 Cílové hodnoty zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tab. 16 Cílové hodnoty perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)</i>	83
<i>Tab. 17 Cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)</i>	84
<i>Tab. 18 Strategické akce finanční perspektivy (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 19 Strategické akce zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)</i>	85
<i>Tab. 20 Strategické akce perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)</i>	86
<i>Tab. 21 Strategické akce perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)</i>	87
<i>Tab. 22 Náklady projektu (vlastní zpracování)</i>	90

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Použité vzorce

PŘÍLOHA P II: Horizontální analýza aktiv a pasiv, výnosů a nákladů

PŘÍLOHA P III: Vertikální analýza aktiv a pasiv, výnosů a nákladů

PŘÍLOHA P IV: Pyramidový rozklad Du Pont

PŘÍLOHA P V: Rozvaha společnosti VELTEX JG s.r.o. v letech 2015 a 2016

PŘÍLOHA P VI: Rozvaha společnosti VELTEX JG s.r.o. v letech 2017 a 2018

PŘÍLOHA P VII: Výkaz zisku a ztrát společnosti VELTEX JG s.r.o. v letech 2015 a 2016

PŘÍLOHA P VIII: Výkaz zisku a ztrát společnosti VELTEX JG s.r.o. v letech 2017 a 2018

PŘÍLOHA P I: POUŽITÉ VZORCE

Čistý pracovní kapitál = oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{CZ}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{CZ}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku vlastním kapitálem} = \frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

$$\text{Krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými zdroji} = \frac{\text{Dlouhodobé zdroje}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$$

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{EBIT}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{EAT}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{EAT}{\text{Tržby}}$$

$$\text{Finanční páka} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Vlastní kapitál}}$$

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{OA}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Pohotovává likvidita} = \frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Hotovostní likvidita} = \frac{\text{Finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$$

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$$

$$\text{Obrat pohledávek} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Pohledávky}}$$

$$\text{Obrat závazků} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Závazky}}$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}} * 360$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}} * 360$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Závazky}}{\text{Tržby}} * 360$$

$$\text{Pyramidový rozklad Du Pont} = \frac{EAT}{VK} = \frac{EAT}{V} * \frac{V}{A} * \frac{A}{VK}$$

$$\text{Altmanovo Z-skóre} = 0,717 * \frac{\check{C}PK}{Aktiva} + 0,847 * \frac{\text{nerozděl.zisk}}{Aktiva} + 3,107 * \frac{EBIT}{Aktiva} + 0,42 * \frac{VK}{CZ} + 0,998 * \frac{\text{Tržby}}{Aktiva}$$

$$\text{Index IN05} = 0,13 * \frac{Aktiva}{CZ} + 0,04 * \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}} + 3,97 * \frac{EBIT}{Aktiva} + 0,21 * \frac{V}{Aktiva} + 0,09 * \frac{OA}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\frac{OA}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$\text{Produktivita práce} = \frac{\text{Osobní náklady}}{\text{Přidaná hodnota}}$$

PŘÍLOHA P II: HORIZONTÁLNÍ ANALÝZA AKTIV A PASIV, VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

Položky aktiv (v tis. Kč) Netto	Změna 2015/2016		Změna 2016/2017		Změna 2017/2018	
	absolutní	procentní	absolutní	procentní	absolutní	procentní
AKTIVA CELKEM	2771	9,52	2727	8,56	-930	-2,69
Dlouhodobý majetek	-91	-2,13	-242	-5,79	1826	46,39
Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobý hmotný majetek	-91	-2,13	-242	-5,79	1826	46,39
Dlouhodobý finanční majetek	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	2884	11,78	3000	10,96	-2756	-9,07
Zásoby	2149	12,97	2466	13,18	-577	-2,72
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé pohledávky	378	5,13	-109	-1,41	356	4,66
Krátkodobý finanční majetek	357	63,19	643	69,74	-2536	-162,04
Časové rozlišení	-22	-6,40	-31	-9,63	0	0,00

Položky pasiv (v tis. Kč)	Změna 2015/2016		Změna 2016/2017		Změna 2017/2018	
	absolutní	procentní	absolutní	procentní	absolutní	procentní
PASIVA CELKEM	2771	9,52	2727	8,56	-930	-2,69
Vlastní kapitál	2163	17,94	2772	19,50	-989	-5,82
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Kapitálové fondy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Fondy ze zisku	0	0,00	0	0,00	0	0,00
VH minulých let	-158	-1,32	2163	18,28	0	0,00
VH běžného účetního období	2321	-1468,99	609	28,16	-988	-35,64
Cizí zdroje	719	4,25	-45	-0,26	-2841	-16,15
Rezervy	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Dlouhodobé závazky	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Krátkodobé závazky	3191	22,09	-45	-0,26	-4366	-24,82
Bankovní úvěry a výpomoci	-35	-1,42	-484	-19,86	-428	-21,92
časové rozlišení	-111	-83,46	0	0,00	0	0,00

Položky výnosů (v tis. Kč)	Absolutní změna			Procentní změna		
	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2015/2016	2016/2017	2017/2018
VÝNOSY celkem	3030	2612	-1372	11,25	8,72	-4,21
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	79	-70	-248	3,97	-3,38	-12,41
Tržby za prodej zboží	2681	2914	413	10,86	10,65	1,36
Ostatní provozní výnosy	187	-346	55	70,04	-76,21	50,93
Ostatní finanční výnosy	-81	114	-155	-49,39	137,35	-78,68

Položky nákladů (v tis. Kč)	Absolutní změna			Procentní změna		
	2015/2016	2016/2017	2017/2018	2015/2016	2016/2017	2017/2018
NÁKLADY celkem	659	2007	971	2,42	7,21	2,21
Náklady na prodané zboží	1152	1209	1421	7,27	7,11	7,80
Spotřeba materiálu a energie (1)	124	-254	-277	18,99	-32,69	-52,96
Služby (2)	-296	450	-247	-6,92	11,30	-5,57
Výkonová spotřeba (1+2)	24	-196	83	0,49	-3,95	1,74
Osobní náklady	-415	246	363	-7,31	4,67	6,59
Daně a poplatky	-5	4	6	-9,62	8,51	11,76
Odpisy dlouhodobého majetku	91	151	-242	0,00	165,93	-100,00
Změna stavu rezerv a opravných položek	0	0	0	0,00	0,00	0,00
Ostatní provozní náklady	47	-209	-32	17,22	-65,31	-28,83
Nákladové úroky	7	-4	20	12,73	-6,45	34,48
Ostatní finanční náklady	-46	184	-224	-13,29	61,33	-46,28
Daň z příjmů za běžnou činnost	0	230	114	0,00	0,00	49,57

PŘÍLOHA P III: VERTIKÁLNÍ ANALÝZA AKTIV A PASIV, VÝNOSŮ A NÁKLADŮ

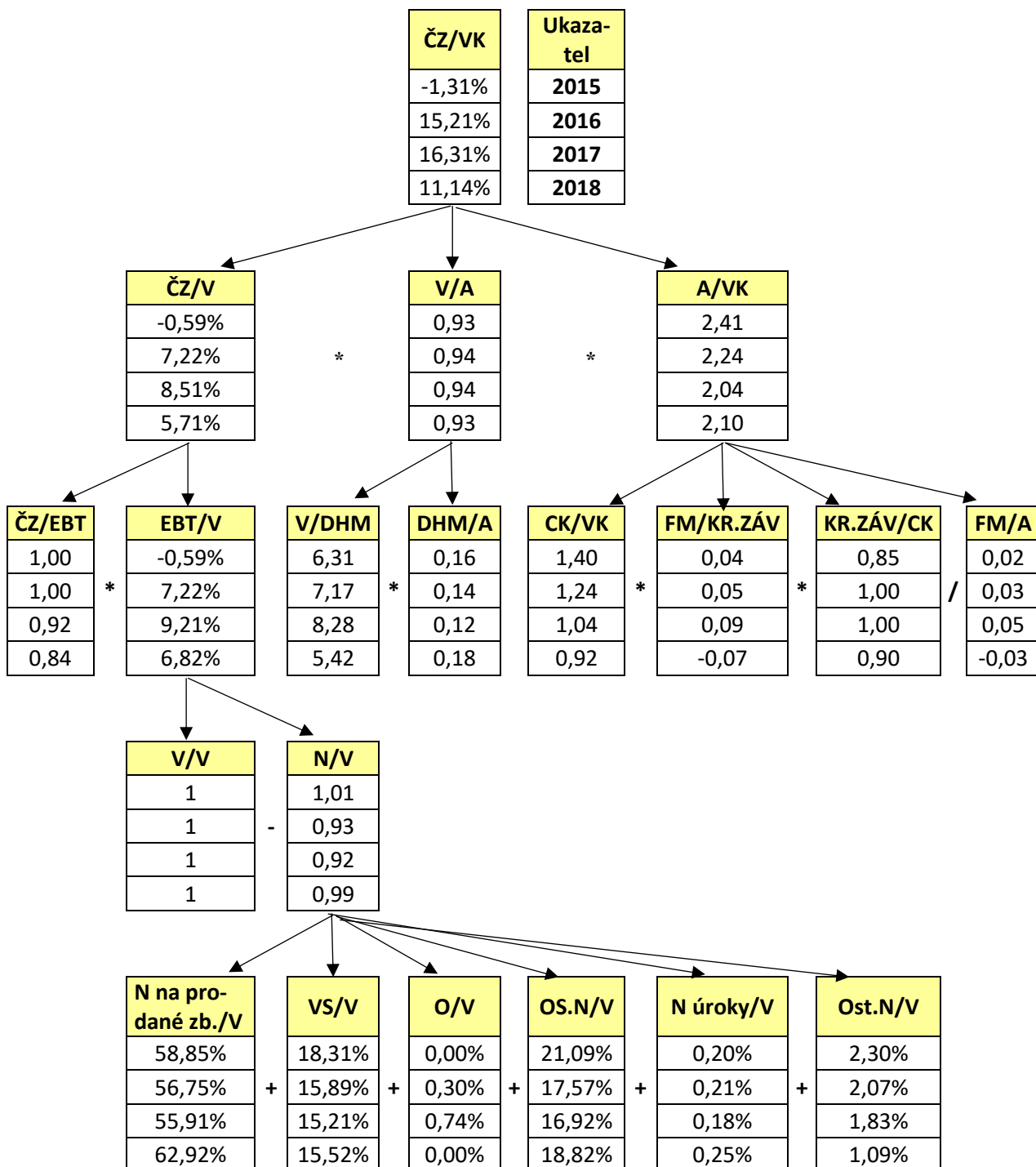
AKTIVA	2015	2016	2017	2018
AKTIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Dlouhodobý majetek	14,67%	13,11%	11,37%	17,11%
Dlouhodobý nehmotný majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobý hmotný majetek	14,67%	13,11%	11,37%	17,11%
Dlouhodobý finanční majetek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Oběžná aktiva	84,15%	85,88%	87,78%	82,02%
Zásoby	56,91%	58,71%	61,21%	61,18%
Dlouhodobé pohledávky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé pohledávky	25,30%	24,28%	22,06%	23,72%
Krátkodobý finanční majetek	1,94%	2,89%	4,52%	-2,88%
Časové rozlišení	1,18%	1,01%	0,84%	0,86%

PASIVA	2015	2016	2017	2018
PASIVA CELKEM	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Vlastní kapitál	41,42%	44,61%	49,10%	47,52%
Základní kapitál	0,69%	0,63%	0,58%	0,59%
Kapitálové fondy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Fondy ze zisku	0,08%	0,07%	0,06%	0,07%
VH minulých let	41,20%	37,13%	40,45%	41,57%
VH běžného účetního období	-0,54%	6,79%	8,01%	5,30%
Cizí zdroje	58,12%	55,32%	50,83%	43,80%
Rezervy	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Dlouhodobé závazky	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Krátkodobé závazky	49,63%	47,68%	45,19%	39,27%
Bankovní úvěry a výpomoci	8,49%	7,65%	5,64%	4,53%
Časové rozlišení	0,46%	0,07%	0,06%	0,07%

VÝNOSY	Období			
	2015	2016	2017	2018
VÝNOSY celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	7,39%	6,90%	6,14%	5,61%
Tržby za prodej zboží	91,62%	91,30%	92,93%	98,34%
Ostatní provozní výnosy	0,99%	1,51%	0,33%	0,52%
Ostatní finanční výnosy	0,61%	0,28%	0,60%	0,13%

NÁKLADY	Období			
	2015	2016	2017	2018
NÁKLADY celkem	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Náklady na prodané zboží	58,30%	61,06%	61,00%	63,69%
Spotřeba materiálu a energie (1)	2,40%	2,79%	1,75%	0,80%
Služby (2)	15,74%	14,30%	14,85%	13,58%
Výkonová spotřeba (1+2)	18,14%	17,09%	16,60%	15,71%
Osobní náklady	20,89%	18,91%	18,46%	19,05%
Daně a poplatky	0,19%	0,17%	0,17%	0,18%
Odpisy dlouhodobého majetku	0,00%	0,33%	0,81%	0,00%
Změna stavu rezerv a opravných položek	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Ostatní provozní náklady	1,00%	1,15%	0,37%	0,26%
Nákladové úroky	0,20%	0,22%	0,19%	0,25%
Ostatní finanční náklady	1,27%	1,08%	1,62%	0,84%
Daň z příjmů za běžnou činnost	0,00%	0,00%	0,77%	1,12%

PŘÍLOHA P IV: PYRAMIDOVÝ ROZKLAD DU PONT



**PŘÍLOHA P V: ROZVAHA SPOLEČNOSTI VELTEX JG S.R.O.
V LETECH 2015 A 2016**

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2015	2016
	AKTIVA CELKEM	001	29 105	31 876
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002		
B.	Dlouhodobý majetek	003	4 269	4 178
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	005	4 269	4 178
B. II. 1.	Pozemky	014	0	0
	2. Stavby	015	4 133	4 133
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	136	45
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	017		
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	018		
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019		
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020		
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021		
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022		
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0
C.	Oběžná aktiva	031	24 492	27 376
C. I.	Zásoby	032	16 564	18 713
C. I. 1.	Materiál	033		
	2. Nedokončená výroba a polotovary	034		
	3. Výrobky	035		
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036		
	5. Zboží	037	16 564	18 713
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	038		
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	047	7 363	7 741
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	1 763	1 558
	2. Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049		
	3. Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050		
	4. Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051		
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052		
	6. Stát - daňové pohledávky	053		
	7. Ostatní poskytnuté zálohy	054	0	583
	8. Dohadné účty aktivní	055		
	9. Jiné pohledávky	056	5 600	6 183
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek	057	565	922
C. IV. 1.	Peníze	058	556	855
	2. Účty v bankách	059	9	67
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	060		
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	061		
D. I.	Časové rozlišení	062	344	322
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	344	322

Označení	PASIVA	Číslo řádku	2015	2016
	PASIVA CELKEM	066	29 105	31 876
A.	Vlastní kapitál	067	12 056	14 219
A. I.	Základní kapitál	068	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	069	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	071		
A. II.	Kapitálové fondy	072	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	077	22	22
A. III. 1.	Rezervní fond	078	22	22
	2. Statutární a ostatní fondy	079		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	080	11 992	11 834
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	11 992	11 992
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	082	0	-158
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	083	-158	2 163
B.	Cizí zdroje	084	16 916	17 635
B. I.	Rezervy	085	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	090	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	101	14 444	15 198
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	11 701	12 463
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	105	24	24
	5. Závazky k zaměstnancům	106	284	271
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	840	796
	7. Stát - daňové závazky a dotace	108	1 085	1 037
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	109		
	9. Vydané dluhopisy	110		
	10. Dohadné účty pasivní	111	499	594
	11. Jiné závazky	112	11	13
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113	2 472	2 437
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114		
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	115	2 472	2 437
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení	117	133	22
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118		
	2. Výnosy příštích období	119	133	22

**PŘÍLOHA P VI: ROZVAHA SPOLEČNOSTI VELTEX JG S.R.O. V
LETECH 2017 A 2018**

Označení	AKTIVA	Číslo řádku	2017	2018
	AKTIVA CELKEM	001	34 603	33 673
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002		
B.	Dlouhodobý majetek	003	3 936	5 762
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	3 936	5 762
B. II. 1.	Pozemky	014	0	0
2.	Stavby	015	3 936	3 936
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	0	0
4.	Pěstíelské celky trvalých porostů	017		
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	018		
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019		
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020		
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021		
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	022		
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	0	0
C.	Oběžná aktiva	031	30 376	27 620
C. I.	Zásoby	032	21 179	20 602
C. I. 1.	Materiál	033		
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034		
3.	Výrobky	035		
4.	Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	036		
5.	Zboží	037	21 179	20 602
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038		
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	047	7 632	7 988
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	048	1 407	1 610
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	049		
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	050		
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	051		
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	052		
6.	Stát - daňové pohledávky	053		
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	054	625	778
8.	Dohadné účty aktivní	055		
9.	Jiné pohledávky	056	5 600	5 600
C. VI.	Krátkodobý finanční majetek	057	1 565	-971
C. IV. 1.	Peníze	058	1 550	1 436
2.	Účty v bankách	059	15	-2 407
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	060		
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	061		
D. I.	Časové rozlišení	062	291	291
D. I. 1.	Náklady příštích období	063	291	291

Označení	PASIVA	Číslo řádku	2017	2018
	PASIVA CELKEM	066	34 603	30 774
A.	Vlastní kapitál	067	16 991	16 002
A. I.	Základní kapitál	068	200	200
A. I. 1.	Základní kapitál	069	200	200
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	070		
	3. Změny základního kapitálu (+/-)	071		
A. II.	Kapitálové fondy	072	0	0
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	077	22	22
A. III. 1.	Rezervní fond	078	22	22
	2. Statutární a ostatní fondy	079		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	080	13 997	13 997
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	081	14 155	14 155
	2. Neuhrazená ztráta minulých let (-)	082	-158	-158
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	083	2 772	1 784
B.	Cizí zdroje	084	17 590	14 749
B. I.	Rezervy	085	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	090	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	101	15 637	13 224
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	102	13 241	8 767
	2. Závazky k ovládaným a řízeným osobám	103		
	3. Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	104		
	4. Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení	105	20	34
	5. Závazky k zaměstnancům	106	252	295
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	107	341	346
	7. Stát - daňové závazky a dotace	108	929	1 257
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	109	161	251
	9. Vydané dluhopisy	110		
	10. Dohadné účty pasivní	111	684	161
	11. Jiné závazky	112	9	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	113	1 953	1 525
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	114		
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	115	1 953	1 525
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	116		
C. I.	Časové rozlišení	117	22	22
C. I. 1.	Výdaje příštích období	118		
	2. Výnosy příštích období	119	22	22

**PŘÍLOHA P VII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI
VELTEX JG S.R.O. V LETECH 2015 A 2016**

Označení	TEXT	Číslo řádku	2015	2016
I.	Tržby za prodej zboží	01	24 683	27 364
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	15 855	17 007
+	Obchodní marže	03	8 828	10 357
II.	Výkony	04	1 990	2 069
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 990	2 069
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	4 933	4 761
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	653	777
B. 2.	Služby	10	4 280	3 984
+	Přidaná hodnota	11	5 885	7 665
C.	Osobní náklady	12	5 681	5 266
C. 1.	Mzdové náklady	13	4 271	3 983
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 410	1 283
C. 4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	52	47
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18		91
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0	0
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	67	0
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	67	
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	267	454
H.	Ostatní provozní náklady	27	273	320
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	79	2 442

Označení	TEXT	Číslo řádku	2015	2016
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	55	62
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	164	83
O.	Ostatní finanční náklady	45	346	300
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-237	-279
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	0	0
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-158	2 163
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	-158	2 163
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-158	2 163

**PŘÍLOHA P VIII: VÝKAZ ZISKU A ZTRÁT SPOLEČNOSTI
VELTEX JG S.R.O. V LETECH 2017 A 2018**

Označení	TEXT	Číslo řádku	2017	2018
I.	Tržby za prodej zboží	01	30 278	30 691
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	18 216	19 637
+	Obchodní marže	03	12 062	11 054
II.	Výkony	04	1 999	1 751
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	1 999	1 751
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06		
3.	Aktivace	07		
B.	Výkonová spotřeba	08	4 957	4 844
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	523	246
B. 2.	Služby	10	4 434	4 598
+	Přidaná hodnota	11	9 104	7 961
C.	Osobní náklady	12	5 512	5 875
C. 1.	Mzdové náklady	13	4 152	4 412
C. 2.	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	1 360	1 457
C. 4.	Sociální náklady	16		
D.	Daně a poplatky	17	51	57
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	242	0
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	0	314
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21		
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	0	0
F.1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F.2	Prodaný materiál	24		
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období (+/-)	25		
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	108	163
H.	Ostatní provozní náklady	27	171	79
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření	30	3 347	2 425

Označení	TEXT	Číslo řádku	2017	2018
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podily	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	58	78
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	197	42
O.	Ostatní finanční náklady	45	484	260
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-345	-279
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	49	230	344
Q. 1.	- splatná	50		
Q. 2.	- odložená	51		
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	2 772	1 783
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	55	0	0
S.1.	- splatná	56		
S.2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0	0
W.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	2 772	1 783
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	2 772	1 783