



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

EKONOMICKÉ A FINANČNÍ HODNOCENÍ PODNIKU S VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

ECONOMIC AND FINANCIAL EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED
SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Petra Zbořilová

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.

BRNO 2022

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Studentka: **Bc. Petra Zbořilová**
Vedoucí práce: **prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**
Akademický rok: 2021/22
Studijní program: Strategický rozvoj podniku

Garant studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Ekonomické a finanční hodnocení podniku s využitím Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Cílem diplomové práce je zhodnocení finanční výkonnosti vybraného podniku za období 2016 až 2020 pomocí metody Balanced Scorecard. Následně vytvořit návrh implementace metody do reálného prostředí podniku.

Základní literární prameny:

HORVÁTH, Péter, 2002. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-725-9018-9.

KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2000. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1032-5.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie: klíčové koncepce strategického myšlení: případové studie a příklady z ČR i ze světa. Praha: GRADA Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6., aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

doc. Ing. Vít Chlebovský, Ph.D.
garant

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
děkan

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá ekonomickým a finančním zhodnocením vybrané společnosti Frujo, a.s. s využitím metody Balanced Scorecard. Práce je rozdělena do tří částí, které na sebe obsahem navazují. V první teoretické části práce jsou vymezena teoretická východiska z odborné literatury, která jsou potřebná pro další část práce. Analytická část práce obsahuje představení společnosti, strategickou analýzu a finanční analýzu společnosti. Na základě zjištěných výsledků z provedených analýz ve druhé části je zpracován návrh implementace modelu Balanced Scorecard, který má za cíl zlepšit výkonnost společnosti.

ABSTRACT

This thesis deals with economic and financial evaluation of the selected company Frujo, a.s. using the Balanced Scorecard method. The thesis is divided into three parts, which are content related. The first theoretical part of the thesis defines theoretical background from specialised literature, which is necessary for the next part of the thesis. The analytical part of the thesis contains the introduction of the company, strategic analysis and financial analysis of the company. On the basis of results obtained from the analyzes in the second part, a proposal of the implementation of the Balanced Scorecard model is developed to improve the company's performance.

KLÍČOVÁ SLOVA

Balanced Scorecard, strategická analýza, finanční analýza, výkonnost podniku, strategická mapa

KEYWORDS

Balanced Scorecard, strategic analysis, financial analysis, business performance, strategic map

BIBLIOGRAFICKÁ CITACE

ZBOŘILOVÁ, Petra. Ekonomické a finanční hodnocení podniku s využitím Balanced Scorecard [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-06]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139524>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracoval/a jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil/a autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 9. května 2022

podpis studenta

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto formou poděkovala vedoucí mé diplomové práce paní prof. Ing. Aleně Kocmanové Ph.D. za odborné vedení a cenné rady, které mi při vypracování diplomové práce pomohly. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Frujo, a.s. za poskytnutí užitečných informací, díky kterým jsem mohla tuto práci zpracovat.

OBSAH

ÚVOD	11
CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ	12
1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA	14
1.1 Strategická analýza	14
1.1.1 SLEPTE analýza	14
1.1.2 Porterův model pěti sil	16
1.1.3 McKinseyho model 7S	18
1.1.4 SWOT analýza	21
1.2 Finanční analýza	23
1.2.1 Absolutní ukazatele	23
1.2.2 Poměrové ukazatele	25
1.2.3 Rozdílové ukazatele	31
1.2.4 Soustavy ukazatelů	32
1.3 Výkonnost podniku	35
1.4 Balanced Scorecard	36
1.4.1 Charakteristika metody Balanced Scorecard	36
1.4.2 Finanční perspektiva	37
1.4.3 Zákaznická perspektiva	38
1.4.4 Procesní perspektiva	39
1.4.5 Perspektiva učení se a růstu	40
1.4.6 Propojení měřítek Balanced Scorecard s podnikovou strategií	40
1.4.7 Tvorba modelu Balanced Scorecard	41
1.4.8 Implementace modelu Balanced Scorecard	41
2. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE	45
2.1 Představení společnosti	45

2.1.1	Základní informace o společnosti	45
2.1.2	Historie společnosti.....	46
2.1.3	Vize a mise společnosti.....	47
2.1.4	Produktové portfolio společnosti	47
2.1.5	Obchodní značky	48
2.2	Strategická analýza.....	49
2.2.1	SLEPTE analýza	49
2.2.2	Porterův model pěti sil	55
2.2.3	McKinseyho model 7S.....	59
2.2.4	SWOT analýza	64
2.3	Finanční analýza.....	68
2.3.1	Absolutní ukazatele.....	68
2.3.2	Poměrové ukazatele	76
2.3.3	Rozdílové ukazatele	81
2.3.4	Soustavy ukazatelů	83
2.4	Zhodnocení finanční situace společnosti Frujo, a.s.	85
3.	NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD	87
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů	87
3.1.1	Časový harmonogram	87
3.1.2	Rozpočet projektu Balanced Scorecard	89
3.2	Vize a strategie společnosti	90
3.3	Tvorba Balanced Scorecard	91
3.3.1	Vymezení strategických cílů finanční perspektivy	91
3.3.2	Vymezení strategických cílů zákaznické perspektivy	92
3.3.3	Vymezení strategických cílů procesní perspektivy	93
3.3.4	Vymezení strategických cílů perspektivy učení se a růstu	94

3.3.5	Strategická mapa.....	95
3.3.6	Určení klíčových měřítek a cílových hodnot.....	97
3.3.7	Stanovení strategických akcí	102
3.4	Přínosy zavedení Balanced Scorecard	104
3.5	Rizika spojená se zaváděním Balanced Scorecard.....	105
ZÁVĚR		110
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		112
SEZNAM GRAFŮ		116
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		117
SEZNAM TABULEK		118
SEZNAM VZORCŮ.....		120
SEZNAM PŘÍLOH.....		121

ÚVOD

Tématem diplomové práce je ekonomické a finanční zhodnocení vybrané společnosti s využitím metody Balanced Scorecard. Balanced Scorecard využívá také finanční analýzu, která obsahuje finanční ukazatele. Ukazatele finanční analýzy zobrazují informace pouze o minulosti společnosti, kdežto metoda Balanced Scorecard se zaměřuje na minulost, současnost i budoucnost. Základem modelu Balanced Scorecard je soustředěnost jak na finanční, tak i nefinanční ukazatele výkonnosti podniku. K předpokladu budoucího fungování společnosti je důležité vyjasnit si konkrétní strategii společnosti a její vizi. Následně je nutné vytyčit strategické cíle, měřítka a cílové hodnoty.

Pro svou diplomovou práci jsem si vybrala společnost Frujo, a.s. zabývající se výrobou a prodejem specializovaných produktů v potravinářském průmyslu. Jedná se o společnost specializující se primárně na ovocné a zeleninové komponenty, které jsou následně určené do dalších průmyslových odvětví.

Diplomová práce je rozdělena do tří hlavních částí. V první části práce jsou vymezena teoretická východiska práce. Je zde vysvětlena strategická analýza, která je rozdělena na vnější a vnitřní analýzy okolí společnosti. Dále teoretická východiska k finanční analýze a následně je specifikován model Balanced Scorecard, který je složen ze čtyř perspektiv a ty jsou blíže popsány.

Druhá část práce je částí analytickou, ve které jsou informace o společnosti Frujo, a.s., její základní charakteristika, historie, vize a mise, produktové portfolio a obchodní značky společnosti. Následně je provedena strategická a finanční analýza společnosti.

Poslední část práce se zaměřuje na návrh implementace metody Balanced Scorecard do vybrané společnosti. Tato část práce obsahuje stanovení vize a strategie společnosti, následně jsou uvedeny jednotlivé cíle všech čtyř perspektiv modelu. Ke strategickým cílům jsou stanovena měřítka, současné a budoucí hodnoty, kterých chce společnost dosáhnout. Strategické cíle jsou propojeny ve strategické mapě. V závěru práce jsou sepsána rizika a přínosy spojené se zavedením Balanced Scorecard do společnosti.

CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY ZPRACOVÁNÍ

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení finanční výkonnosti společnosti Frujo, a.s., která se zabývá zpracováním ovoce a zeleniny a jejich následnou aplikací v různých potravinářských výrobcích, pomocí metody Balanced Scorecard. K dosažení tohoto cíle je nutné provést analýzy a na jejich základě navrhnout měřítka a ukazatele výkonnosti vedoucí ke splnění strategických cílů.

Dílčí cíle diplomové práce:

- na základě literární rešerše vypracovat teoretická východiska pro zpracování teoretické části diplomové práce, především vymežit metodu Balanced Scorecard,
- představit analyzovanou společnost, její základní charakteristiku a historii, seznámit se s vizí a misí společnosti a s produktovým portfoliem,
- vypracovat strategickou analýzu složenou z analýz SLEPTE, Porterova modelu pěti sil, McKinseyho modelu 7S a SWOT analýzy,
- provést finanční analýzu společnosti v letech 2016-2020 na základě vybraných finančních ukazatelů,
- vypracovat návrh implementace modelu Balanced Scorecard do vybrané společnosti, který povede ke zlepšení výkonnosti podniku.

Metodika práce

Při zpracování práce bylo využito několik metod. Jsou to především metody empirické a logické, které jsou popsány níže. Tyto metody usnadňují dosažení stanovených dílčích cílů vedoucích ke splnění hlavního cíle práce.

- Pozorování – je první základní metodou pro výzkum. Tato metoda je charakterizována jako plánované, cílevědomé a systematické sledování konkrétních skutečností.
- Analýza – je metodou, která rozkládá celek na konkrétní části za účelem dalšího zkoumání. Díky rozložení je snadnější jednotlivým částem porozumět a poznat jednotlivé jevy.
- Syntéza – představuje spojení dílčích částí v celek, během kterého se sleduje vzájemné propojení mezi jednotlivými částmi celku.

- Komparace – je jednou z nejpoužívanějších vědeckých metod, která pomáhá stanovit shody a rozdíly objektů. Pomocí komparace jsou srovnány výsledky jednotlivých analýz v práci.
- Indukce – představuje metodu, která na základě mnoha poznatků u dílčích jevů vyvozuje obecné závěry.
- Dedukce – je metodou, během které jsou z obecných závěrů vyvozovány méně obecné závěry.

1. TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Teoretická část práce je rozdělena do několika částí. V první části práce je vysvětlena strategická analýza, která se skládá z několika analýz. Tyto analýzy jsou pro činnost podniku důležité sledovat, jedná se o analýzu SLEPTE, Porterův model pěti sil, McKinseyho model 7S a SWOT analýzu. Druhou část práce tvoří finanční analýza. Následuje část zaměřující se na výkonnost podniku a v závěru teoretické části práce je charakterizován samotný model Balanced Scorecard.

1.1 Strategická analýza

První částí teoretické části práce je strategická analýza, která obecně slouží k hodnocení vlastního podniku a jeho okolí. Strategická analýza je rozdělena na dvě základní části, kterými jsou vnější prostředí podniku a vnitřní prostředí podniku. Okolí podniku se musí analyzovat jak z makroprostředí, tak i z oblasti mikroprostředí. Pro posouzení obou částí strategické analýzy je důležité provést vyhodnocení, které vytváří SWOT analýza. Ve SWOT analýze se vyhodnotí silné a slabé stránky podniku, dále jsou zde jeho příležitosti a hrozby. (Košťan, 2002, s. 27)

K vyhodnocení vnějšího prostředí slouží analýza SLEPTE, nástroj pro posouzení konkurenčního prostředí je Porterův model pěti sil. Vnitřní prostředí posuzuje McKinseyho model 7S. Souhrn analýz představuje SWOT analýza.

1.1.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza je analýzou obecného okolí podniku neboli makroprostředí. Dle prováděných dílčích faktorů v rámci zkoumání, které analýza hodnotí se název analýzy mění, může se jednat o název SLEPTE, PESTLE, PEST či STEP. (Mallya, 2007, s. 42)

Tato analýza se zabývá sociálními, legislativními, ekonomickými, politickými, technologickými a ekologickými faktory, které z externího prostředí ovlivňují podnik. Struktura samotné analýzy je vždy stejná, nezáleží na tom, z jakého pohledu je zaměřena. (Hanzelková, 2009, s. 97)

Sociální faktory

Sociální faktory mají významný vliv na poptávku po produktech a službách podniku, mohou ale také působit na nabídku práce. Nabídka představuje ochotu lidí pracovat pro

samotný podnik, dále motivaci k práci a vnější prostředí pro práci. Při analýze sociálních faktorů je významný demografický vývoj obyvatelstva, životní styl a úroveň obyvatelstva, mobilita pracovní síly, vzdělanost obyvatelstva, struktura společnosti. (Mallya, 2007, s. 42)

Legislativní faktory

Důležitou rolí při analýze legislativních faktorů samotné země hraje stát. Stát reguluje a vymezuje prostředí pro podnikání, a to formou různých zákonů, vyhlášek či právních norem, ve kterých se rozhoduje především o budoucí podnikatelské činnosti podniku. Každý podnik se danými nařízeními musí řídit. Legislativní faktory zahrnují státní regulaci hospodářství, daňové zákony, regulace exportu a importu, ochranu životního prostředí. Dále sem patří obchodní právo, občanské právo a ochrana osobního vlastnictví. (Mallya, 2007, s. 43)

Ekonomické faktory

V rámci své činnosti je podnik ovlivněn vývojem makroekonomických ukazatelů. Dále podnik velmi ovlivňují místní, národní ale i světové ekonomiky. Ekonomické faktory nabízejí podnikům mnoho příležitostí k jejich podnikatelské činnosti, které na druhou stranu skrývají hrozby, kterým podnik musí čelit. Mezi ekonomické faktory patří například cenová politika státu, nezaměstnanost, úroková míra, inflace, míra ekonomického růstu či velikost hrubého domácího produktu. (Mallya, 2007, s. 44-45)

Politické faktory

Politické faktory jsou spojeny s vládou státu a politickou situací v zemi, v České republice se jedná ještě o sledování situace v Evropské unii, jejíž je součástí. (Hanzelková, 2009, s. 103)

Tyto faktory jsou stejně jako faktory legislativní ovlivňovány zákony a legislativou země. Na podnikání má vláda významný vliv, jelikož rozhodnutí vlády má v podnikatelské činnosti velký důsledek. Mezi sledované oblasti politických faktorů patří stabilita vlády a stabilita politického prostředí země, ekonomická politika vlády, podpora zahraničního obchodu, výdaje vlády či politická nálada politiků. (Mallya, 2007, s. 47)

Technologické faktory

Technologické faktory jsou pro podnik velmi zásadní, jelikož je pro podnik důležité sledovat aktuální trendy, aby se nestalo, že by na trhu zaostával. (Hanzelková, 2009, s. 107) Každý podnik se pohybuje ve společenském prostředí, kde je sledování současných technologií významné. Sledování a připravenost rozvoje v daném prostředí může podniku zajistit úspěšnost v činnosti. Mezi významné technologické faktory patří rychlá změna tempa technologie v odvětví, podpora vlády v oblasti vědy a výzkumu, rychlost morálního zastarávání. (Mallya, 2007, str. 48) Mezi další významné faktory řadíme rozvoj internetu, digitalizaci a rozvoj mobilních sítí. (Hanzelková, 2009, s. 107)

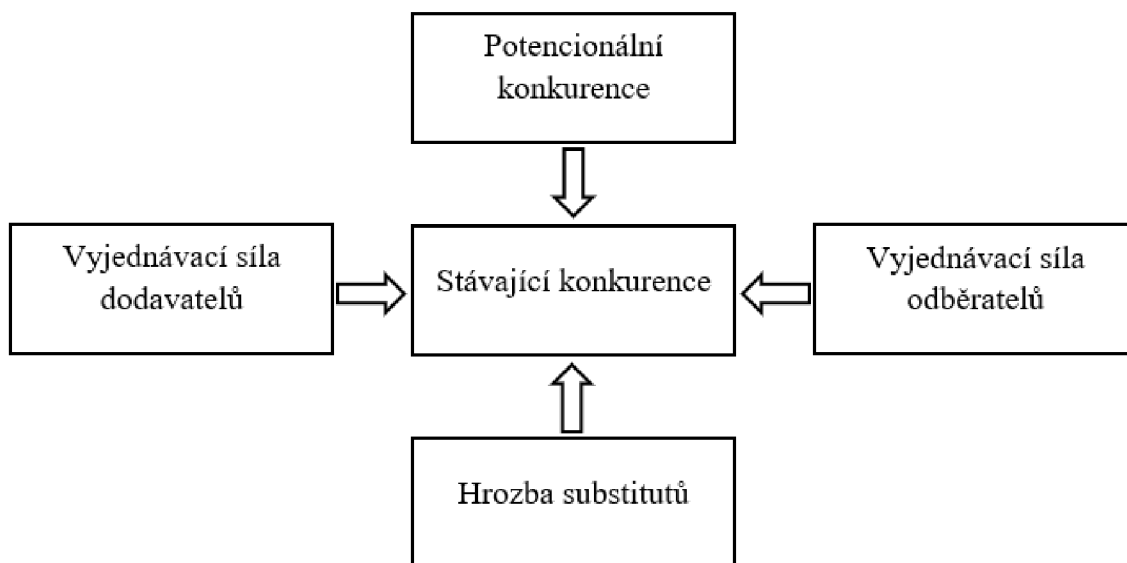
Ekologické faktory

Další důležitou oblastí je životní prostředí, které je třeba sledovat, jelikož v dané oblasti má každý stát jiné zásady. Analýza ekologických podmínek je pro management podniku zásadní, a to na začátku podnikání i během činnosti. Je to především z důvodu možného narušení místních tradic, regulací či zvyků v místě podnikání. Základními ekologickými faktory jsou ochrana životního prostředí, přírodní a klimatické podmínky, udržitelný rozvoj, zpracování odpadu a recyklace odpadu. (Mallya, 2007, s. 48)

1.1.2 Porterův model pěti sil

K analýze konkurenčního prostředí slouží právě Porterův model pěti sil, který analyzuje možnosti efektivnosti konkurence pro podnik. Každý podnik má zpracovanou svou konkurenční strategii, aby si udržel postavení na trhu. (Porter, 1994, s. 8) Cílem Porterovy analýzy konkurenčního prostředí podniku je zmapování oblastí ovlivňujících vyjednávací pozici podniku v daném odvětví. (Hanzelková, 2009, s. 109)

Podnik musí sledovat, jak již název napovídá, celkem pět oblastí, kterými jsou stávající konkurence, hrozba vstupu nových konkurenčních podniků, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a hrozba substitutů. (Hanzelková, 2009, s. 109)



Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil
 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter, 1994)

Stávající konkurence

Rivalita mezi vlastním podnikem a konkurenčními podniky je ve všech odvětvích. Jedná se o snahu získat výhodnější postavení na trhu, než má konkurenční podnik. Tato rivalita se vyskytuje z důvodu většího množství organizací na trhu v daném odvětví. Ke zlepšení konkurenčního postavení existuje několik metod, které se dají použít. Mezi dané metody patří cenová konkurence, marketingové kampaně či lepší servisní podmínky k produktům. (Porter, 1994, s. 17) Konkurenční prostředí je obecně charakterizováno podle struktury a velikosti podílů podniku na daném trhu. (Mallya, 2007, s. 50)

Hrozba vstupu nových konkurenčních podniků

Velikost hrozby vstupu na trh novým konkurentům udává existence a velikost bariér vstupu na konkrétní odvětví. Noví konkurenti vstupují na trh s vizí, konkrétními cíli a dodatečnou kapacitou, s cílem získat konkurenční tržní pozici. Nové podniky představují také zdroje a schopnosti, které jim pomáhají k získání konkurenční výhody. (Mallya, 2007, s. 52) Současné podniky proto musí v některých případech snížit ziskovost či stlačit ceny. Při vstupu nového konkurenta do odvětví se také zvyšují náklady stávajícím podnikům. (Porter, 1994, s. 7)

Vyjednávací síla odběratelů

Odběratelé podniku jsou jedni ze zainteresovaných subjektů podniku. Cílem odběratelů je výhodná obchodní pozice v rámci podnikání. Odběratelé preferují možnost ovlivňovat či stanovovat podmínky spolupráce s dodavateli. (Mallya, 2007, s. 50) Pro podnik je důležité z hlediska konkurence cena produktů, vysoká kvalita produktů a služby související s produkty. (Porter, 1994, s. 25)

Vyjednávací síla dodavatelů

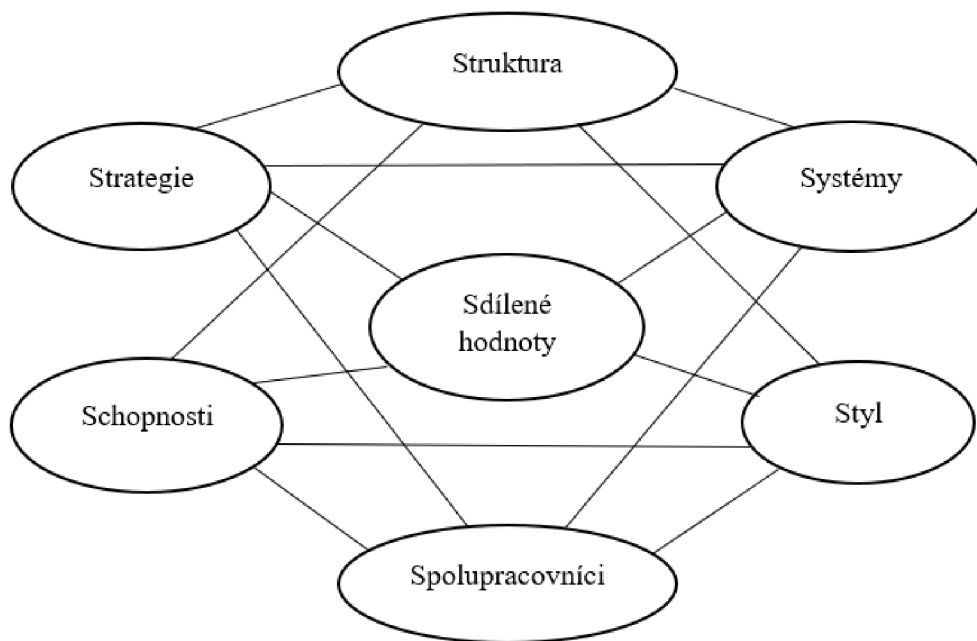
Druhou významnou skupinou zainteresovaných subjektů jsou dodavatelé, kteří se snaží zvýšit pozici při vyjednávání s podnikem. Vyjednávací síla dodavatelů spočívá v hrozbě zvýšení cen a s tím spojenou nižší ziskovostí podniku. (Mallya, 2007, s. 50) Síla vyjednávání dodavatelů spočívá také v samotné image dodavatele, velikosti nákladů při změně současného dodavatele a obchodní výhody při dlouhodobé spolupráci s dodavatelem. (Košťan, 2002, s. 43)

Hrozba substitutů

Substituty jsou produkty, které mají stejné vlastnosti jako vyráběné produkty v podniku. Hrozbou jsou v případě, že je pro zákazníka substitut cenově či výkonově atraktivnější. Pro odvrácení hrozby substitutů je pro podnik zásadní extrémně nezvyšovat ceny svých produktů a stále zdokonalovat vyráběné produkty. (Mallya, 2007, s. 51)

1.1.3 McKinseyho model 7S

McKinseyho model 7S slouží pro analýzu vnitřního prostředí podniku. Model byl vytvořen v sedmdesátých letech dvacátého století s cílem pomoci manažerům podniku porozumět komplikacím při změnách v organizaci. Strategií modelu je identifikace všech interních faktorů v podniku a jejich analýza, z důvodu následné lepší implementace změny. Všechny interní faktory se musí brát při změně najednou, aby byla změna úspěšná. Model se skládá ze sedmi faktorů, co nicméně napovídá samotný jeho název. (Mallya, 2007, s. 73)



Obrázek č. 2: McKinseyho model 7S
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya, 2007)

Faktory strategie, struktura a systémy jsou obecně označovány jako „tvrdá 3S“. Spodní čtyři faktory, kterými jsou sdílené hodnoty, styl práce vedení, spolupracovníci a schopnosti jsou označovány jako „měkká 4S“. (Mallya, 2007, s. 73)

Strategie (Strategy)

Strategie podniku je souhrn prostředků, kterými chce podnik dosáhnout svých cílů. Strategie podniku by měla kombinovat požadavky zákazníků a činnost konkurenčních podniků. (Wickham, 2000, s. 380)

V rámci strategie je důležité, aby si podnik stanovil vizi, dále musí reagovat na hrozby ovlivňující organizaci. Další částí strategie jsou příležitosti, které se v daném podnikatelském odvětví vyskytují. (Mallya, 2007, s. 74)

Struktura (Structure)

Struktura znamená celkovou organizaci podniku, koordinaci organizačních jednotek. Organizační uspořádání podniku z pohledu vedoucích a podřízených. (Wickham, 2000, s. 380) Organizační struktura má několik druhů, které jsou v podniku využity podle uspořádání organizace. Při změně procesů či stylů je nutné, aby podnik svou organizační strukturu změnil. (Mallya, 2007, s. 74)

Systemy (Systems)

Systemy jsou postupy neboli procedury, které jsou používány k řízení a využívání zdrojů podniku. Patří sem systémy vyššího řádu, kterými jsou například organizační a individuální učení. (Wickham, 200, s. 380) Jedná se o formální ale i neformální systémy, které jsou v podniku každodenně využívány. (Mallya, 2007, s. 74)

Styl řízení (Style)

Styl řízení je obrazem práce managementu organizace, tím, jak vedení podniku jedná se vzniklými problémy a riziky, která v průběhu činnosti nastanou. Je důležité vědět, že formální a neformální řízení jsou rozdílnými druhy stylu vedení. Rozdíl je mezi skutečnou činností managementu a formálně napsanou organizační směrnicí pro řízení. (Mallya, 2007, s. 75)

Sdílené hodnoty (Shared values)

Sdílené hodnoty úspěšných organizací jsou dané v misích podniku. Sdílenými hodnotami se rozumí hodnoty, které by měly dodržovat všichni pracovníci. Jedná se o různé principy či skutečnosti uznávané v rámci podnikání. (Mallya, 2007, s. 75)

Spolupracovníci (Staff)

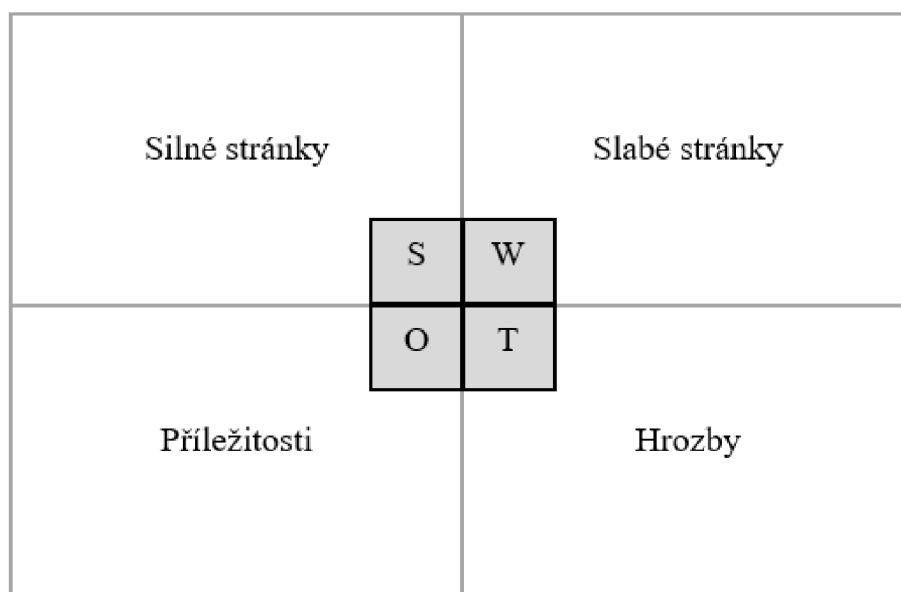
Nejdůležitějším zdrojem podnikání jsou její pracovníci. Strategie podniku nevzniká sama od sebe, tuto strategii vytvářejí lidé. Činnost podniku a její strategie se dá uskutečnit pouze se schopnými lidskými zdroji, kteří jsou na správných místech. Neméně významným faktorem v podnikání je správná efektivita práce lidí. (Wickham, 2000, s. 380)

Schopnosti (Skills)

Schopnosti jsou znalosti a dovednosti všech osob v rámci podniku. Díky kompetencím a profesionálním znalostem se činnosti v podniku dělají tak, jak mají. Důležité pro zvyšování schopností pracovníků je školicí prostředí, které může být interní ale i externí. (Mallya, 2007, s. 74)

1.1.4 SWOT analýza

SWOT analýza je souhrnnou analýzou, jedná se o nástroj využívaný k rozdělení výstupů předcházejících analýz. Tato analýza vychází ze závěrů dílčích analýz, které byly provedeny v rámci strategické analýzy podniku. Cílem SWOT analýzy je zjistit faktory, které pro podnik představují silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Daná analýza vyhodnotí z interního prostředí slabá a silná místa, z externího okolí vyjdou příležitosti a hrozby pro podnikání. (Hanzelková, 2009, s. 139)



Obrázek č. 3: SWOT analýza
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelková, 2009)

Silné stránky

Silné stránky jsou přednostmi organizace, díky kterým má lepší pozici než konkurenční podniky, jedná se o schopnosti či zdroje a jasnou kompetenci. Silnými stránkami podniku může být výroba z kvalitnějších materiálů, vospělá technologie či dobré distribuční kanály. (Košťan, 2002, s. 55) Silnou stránkou může být například značka, povědomí o podniku mezi zákazníky, cenová výhoda díky know-how či zaměření se na vědu a výzkum. (Blažková, 2007, s. 156)

Slabé stránky

Slabé stránky jsou nedostatky v interním prostředí podniku, které mohou mít za důsledek nižší organizační výkonnost podniku. Slabé stránky podniku se vyskytují například při

nedostatku potřebných zdrojů či schopností v podnikatelské činnosti. Nedostatkem v podniku je i špatná organizační a strategická schopnost manažera podniku či morálně zastaralé zařízení a stroje. (Košťan, 2002, s. 55)

Příležitosti

Příležitosti vycházejí z vnějšího prostředí podniku a představují lepší pozici vůči konkurenci. Jedná se o nové možnosti, které pomohou podniku růst a snadněji plnit stanovené cíle. Pro zlepšení konkurenční pozice musí podnik nejdříve tyto nové možnosti identifikovat, až následně je může využít a počítat s nimi. (Blažková, 2007, s. 156) Příkladem příležitostí mohou být nové technologie nebo příznivé změny v zákonech v oblasti podnikání. Příležitosti by měly být brány z pohledu dlouhodobého vývoje prostředí, nikoli pouze jako současné příznivé podmínky. (Košťan, 2002, s. 55)

Hrozby

Hrozby jsou současné či budoucí nepříznivé podmínky z vnějšího prostředí podniku, které představují určité překážky v podnikání. Tato nepříznivá situace může v nejhorším případě znamenat pro organizaci úpadek či nebezpečí neúspěchu v činnosti. Rizika působící na podnik by měla být co nejdříve identifikována a následně odstraněna. Snaha podniku o snížení rizika je v situaci, kdy nejde hrozba odstranit úplně. (Blažková, 2007, s. 156) Příkladem může být vstup silného konkurenta do odvětví, regulační opatření a legislativní změny. (Košťan, 2002, s. 55)

1.2 Finanční analýza

Finanční analýza se využívá ke komplexnímu zhodnocení v oblasti financí podniku a je důležitou součástí finančního řízení podniku. (Knápková, 2017, s. 19) Finanční analýza je hodnotící metodou měření finanční situace podniku, a to pomocí finančních ukazatelů, hodnotí úspěšnost podniku a strategie v souvislosti s ekonomickým prostředím. Obecně je finanční analýza systematický rozbor finančních dat a informací, které jsou uvedeny v účetních výkazech podniku. (Růčková, 2019, s. 9)

Jedná se o metodu, během které lze hodnotit jednotlivé ukazatele samostatně. Podmínkou pro finanční analýzu je důležitost znalostí hodnotitele, aby dokázal vyhodnotit celkovou finanční situaci podniku. (Vochozka, 2011, s. 12) Pomocí finanční analýzy zjišťujeme, zda je podnik ziskový či ztrátový. Dále lze zjistit kapitálová struktura podniku, efektivnost využívá aktiv či schopnost včasného splácení závazků. (Knápková, 2017, s. 17) Finanční analýza měří finanční zdraví podniku, v kompetenci ji má finanční manažer organizace, dále vrcholové vedení podniku. Tato metoda se nezaměřuje pouze na minulost finanční situace podniku, ale i na současnost. Výsledkem analýzy je zhodnocení výkonnosti podniku a informace o možných rizicích či příležitostech pro podnik, které z analýzy vyšly. (Vochozka, 2011, s. 12)

Součástí diplomové práce jsou zhotoveny absolutní ukazatele finanční analýzy, poměrové ukazatele, rozdílové ukazatele a soustavy ukazatelů. Tyto ukazatele následně slouží ke zpracování v další části práce.

1.2.1 Absolutní ukazatele

Absolutní (stavové) ukazatele finanční analýzy se využívají a analýze vývojových trendů a k procentnímu rozboru jednotlivých položek účetních výkazů. Analýza absolutních ukazatelů se provádí pomocí horizontální a vertikální analýzy. (Knápková, 2017, s. 71) Základní technikou obou analýz jsou absolutní ukazatele, kterými jsou stavové i tokové veličiny uvedené ve výkazech. (Vochozka, 2011, s. 19)

Horizontální analýza

Tato analýza analyzuje vývoj jednotlivých položek účetních výkazů v čase, a to v minulých účetních obdobích. Rozbor jednotlivých položek se provádí buď meziročně,

konkrétně v případě, kdy se srovnávají dvě po sobě jdoucí období, nebo za více účetních období. (Scholleová, 2017, s. 167)

Vzorce pro výpočet horizontální analýzy:

$$\text{Absolutní změna} = \text{ukazatel}_{i+1} - \text{ukazatel}_i$$

Vzorec č. 1: Absolutní změna
(Zdroj: Kubičková a Jindřichovská, 2015)

$$\text{Absolutní změna v \%} = \frac{\text{ukazatel}_{i+1} - \text{ukazatel}_i}{\text{ukazatel}_i} * 100$$

Vzorec č. 2: Absolutní změna v %
(Zdroj: Kubičková a Jindřichovská, 2015)

, kde

i je pořadové číslo pro období. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 84)

Vertikální analýza

Vertikální analýza se provádí procentním rozbohem položek v účetních výkazech. Tato analýza představuje podíl například na celkové bilanční sumě. Slouží také ke srovnání s konkurenčními podniky ve stejném oboru podnikání, nebo se může srovnávat s odvětvovým průměrem. (Růčková, 2019, s. 113) Při analyzování rozvahy se volí jako základna výše aktiv či výše celkových pasiv. Samotná analýza rozvahy je složena z rozboru majetkové struktury podniku a rozboru finanční struktury. Při rozboru výkazu zisku a ztráty je zvolenou základnou obvykle výše výnosů či výše celkových nákladů. (Knápková, 2017, s. 71)

Vzorec pro výpočet vertikální analýzy:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} * 100$$

Vzorec č. 3: Vertikální analýza
(Zdroj: Kubičková a Jindřichovská, 2015)

, kde

P_i je podíl i -té položky (v %),

B_i je velikost i -té položky,

ΣB_i je souhrn položek,

i je pořadové číslo položky. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 92-93)

1.2.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele vycházejí z absolutních ukazatelů, tyto ukazatele zobrazují vztah mezi dvěma či více absolutními ukazateli. Hodnoty pro výpočet poměrových ukazatelů se nacházejí v účetních výkazech podniku. Poměrové ukazatele jsou nejpoužívanější částí finanční analýzy společnosti, jelikož nejsou tak časově náročné na zjištění. Další výhodou tak značného používání daných ukazatelů je nenákladný obraz o finančním zdraví podniku. (Sedláček, 2011, s. 55)

Obecně je analýza poměrových ukazatelů značená jako samotné jádro finanční analýzy podniku. Nejčastějšími poměrovými ukazateli jsou ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktiv. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 117-119)

Ukazatele rentability

Jsou také označovány jako ukazatele výnosnosti či návratnosti, tyto ukazatele zobrazují poměr konečného výsledku hospodaření k určitému hodnocenému vstupu. Tímto vstupem mohou být aktiva, tržby či kapitál. (Vochozka, 2011, s. 22) Čím jsou hodnoty ukazatelů rentability vyšší, tím efektivněji daný podnik se svým kapitálem a majetkem hospodaří. (Scholleová, 2017, s. 177)

1. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)

Rentabilita vlastního kapitálu je ukazatelem, který porovnává zisk vlastníků s vlastním kapitálem podniku. Nejpoužívanějším ziskem u tohoto ukazatele je zisk po zdanění, a to z důvodu konečného efektu kapitálu. Ukazatel je využíván především vlastníky či investory podniku ke sledování dostatečného výnosu a zhodnocení investice. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 122-123)

$$ROE = \frac{EAT}{Vlastní\ kapitál}$$

Vzorec č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu
(Zdroj: Kubičková a Jindřichovská, 2015)

, kde

EAT je zisk po zdanění. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 122)

2. Rentabilita aktiv (ROA)

Rentabilita aktiv je ukazatelem, kterým se poměruje zisk podniku s celkovými vloženými aktivy do podnikání. Tato aktiva jsou celková a není důležitý zdroj jejich financování. (Sedláček, 2011, s. 57) Rentabilita aktiv je klíčovým měřítkem rentability podniku, ukazatel obsahuje pohled managementu podniku. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 124)

$$ROA = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec č. 5: Rentabilita aktiv
(Zdroj: Kubičková a Jindřichovská, 2015)

, kde

EBIT je zisk před zdaněním a úroky. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 124)

3. Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)

Rentabilita dlouhodobého kapitálu slouží k měření výnosnosti dlouhodobě vloženého kapitálu do podniku. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 127) Ukazatel rentability dlouhodobého kapitálu je ukazatelem zaměřujícím se na pasiva podniku, do tohoto ukazatele spadají dlouhodobé dluhy a vlastní kapitál podniku. Daný ukazatel komplexně hodnotí efektivnost podnikání. (Růčková, 2019, s. 63)

$$ROCE = \frac{EBIT}{\text{Dlouhodobý kapitál}}$$

Vzorec č. 6: Rentabilita dlouhodobého kapitálu
(Zdroj: Kubičková a Jindřichovská, 2015)

, kde

EBIT je zisk před zdaněním a úroky. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 127)

4. Rentabilita tržeb (ROS)

Rentabilita tržeb zobrazuje schopnost podniku dosahovat výsledku hospodaření neboli zisku při určité výši tržeb. Daný ukazatel vyjadřuje, jak velký zisk je podnik schopen generovat v jedné koruně tržeb. To znamená, schopnost a efektivita podniku vyrábět výrobky za nižší náklady, než je cenová úroveň, nebo výrobky prodávat za vyšší ceny. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 127)

$$ROS = \frac{EBIT}{Tržby}$$

Vzorec č. 7: Rentabilita tržeb
(Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

, kde

EBIT je zisk před zdaněním a úroky. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 128)

Ukazatele likvidity

Likvidita je obecně schopnost podniku včasného hrazení svých platebních závazků vůči věřitelům. Při nelikvidním stavu podnik není schopen hradit běžné závazky, což vede až k bankrotu podniku. Podmínkou likvidity je solventnost. (Růčková, 2019, s. 57)

Ukazatele likvidity jsou významné pro dlouhodobou činnost podniku. Likvidnost podniku představuje vázané peněžní prostředky v oběžných aktivech podniku, a to v zásobách, na účtech a v pohledávkách. (Vochozka, 2011, s. 26)

1. Běžná likvidita

Jedná se o likviditu 3. stupně. Běžná likvidita zobrazuje, kolikrát jsou krátkodobé závazky pokryté oběžnými aktivy podniku. Důležité je mít správně oceněné zásoby a správně strukturované pohledávky s ohledem na splatnost. U zásob je doba přeměny na peněžní prostředky delší, jelikož se jedná o koloběh, do kterého vstupuje několik činností. (Sedláček, 2011, s. 66) Doporučenou hodnotou běžné likvidity je hodnota v rozmezí 1,5-2,5. Tato hodnota by neměla být nikdy nižší než 1. (Vochozka, 2011, s. 25)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec č. 8: Běžná likvidita
(Zdroj: Sedláček, 2011)

2. Pohotová likvidita

Pohotová likvidita je likviditou 2. stupně. Ve vzorci této likvidity nejsou obsaženy zásoby, proto se jedná o přesnější ukazatel vyjadřující schopnost podniku splácet své krátkodobé závazky. Pohotová likvidita by se měla sledovat v časovém intervalu, neměla by se srovnávat s jinými hodnotami. (Vochozka, 2011, s. 27) Doporučenou hodnotou pro danou likviditu je hodnota v intervalu 1-1,5. V případě, že je ukazatel roven 1, není podnik schopen bez prodeje zásob zaplatit své závazky. (Knápková, 2017, s. 95)

$$\text{Pohotov likvidita} = \frac{\text{obžn aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krtkodob závazky}}$$

Vzorec . 9: Pohotov likvidita
(Zdroj: Sedlcek, 2011)

3. Okamžit likvidita

Okamžit likvidita je označována za likviditu prvního stupně. Do ukazatele vstupují nejlikvidnější položky z rozvahy, což jsou peněžní prostředky organizace. Peněžní prostředky jsou součtem hotovostních i bezhotovostních platebních prostředků. Doporučenou hodnotou je rozmezí 0,2-0,5. Tato hodnota by neměla být nižší neŹ 0,2. (Růčková, 2019, s. 58)

$$\text{Okamžit likvidita} = \frac{\text{pohotov platební prostředky}}{\text{krtkodob závazky}}$$

Vzorec . 10: Okamžit likvidita
(Zdroj: Růčková, 2019)

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti vyjadřují vztah mezi vlastními a cizími zdroji financování. Zadluženost ma i pozitivn vlastnosti, její růst může například vést k vyšší trŹn hodnot. (Sedlcek, 2011, s. 63) V přpad velk zadluženosti ma podnik jist riziko, jelikož je jeho povinností splácet závazky včas, je jedno, v jaké situaci se zrovna podnik nachází. (Knápková, 2017, s. 87)

1. Celkov zadluženost

Celkov zadluženost je ukazatelem vyjadřujícím poměr mezi cizími zdroji a celkovými aktivy podniku. Vřitel upřednostňují nižší ukazatel, jelikož v podniku existuje větší finanční rezerva. Vlastníci preferují vyšší hodnotu ukazatele, aby podnik generoval vyšší výnosy, v tomto přpad ale existuje vyšší vřitelsk riziko. (Sedlcek, 2011, s. 63-64) Doporučen hodnota ukazatele se pohybuje mezi 30 a 60 %. Pří hodnocení ukazatele je nutné brát zřetel na obor podnikání. (Knápková, 2017, s. 88)

$$\text{Celkov zadluženost} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec . 11: Celkov zadluženost
(Zdroj: Knápková, 2017)

2. Koeficient samofinancování

Koeficient samofinancování je doplňkovým ukazatelem k ukazateli celkové zadluženosti, jejich součet by měl dát hodnotu 1, respektive 100 %. Ukazatel udává financování podniku pomocí peněz akcionářů. Koeficient hodnotí celkovou finanční situaci podniku. (Růčková, 2019, s. 68)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$$

Vzorec č. 12: Koeficient samofinancování

(Zdroj: Růčková, 2019)

3. Úrokové krytí

Ukazatel udává míru zadluženosti z pohledu schopnosti splácení nákladových úroků z vyprodukovaného zisku. Pokud se ukazatel rovná hodnotě jedna, podnik generuje dostatečný zisk před zdaněním a úroky pro splátky věřitelům. Na platbu daní a na vlastníky podniku, ale již nic nezbude. (Knápková, 2017, s. 90)

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

Vzorec č. 13: Úrokové krytí

(Zdroj: Knápková, 2017)

, kde

EBIT je zisk před zdaněním a úroky. (Knápková, 2017, s. 89)

4. Doba splácení dluhů

Doba splácení dluhů je ukazatelem zadluženosti na principu cash flow. Tento ukazatel udává časový interval, za který je podnik schopen splatit své závazky právě z provozního cash flow. Doporučený je klesající ukazatel v průběhu let. (Knápková, 2017, s. 90)

$$\text{Doba splácení dluhů} = \frac{\text{cizí zdroje} - \text{rezervy}}{\text{dlouhodobý majetek}}$$

Vzorec č. 14: Doba splácení dluhů

(Zdroj: Knápková, 2017)

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí efektivnost hospodaření podniku s majetkovými aktivy. V případě nadbytku aktiv v podnikání, vznikají náklady navíc a nižší zisk. Pokud jich má podnik naopak nedostatek, tak přichází o nové příležitosti v podnikání a potenciální výnosy. (Sedláček, 2011, s. 60) Tyto ukazatele jsou dvojího typu, a to ukazatele obratovostí a ukazatele doby obratu. (Scholleová, 2017, s. 180)

1. Obrat celkových aktiv

Tento ukazatel udává počet obrátek aktiv podniku za stanovený časový interval, kterým je obvykle 1 rok. Obrat celkových aktiv slouží k mezipodnikovému srovnání. V případě vyšších hodnot ukazatele se jedná o efektivní hospodaření podniku s vlastním majetkem. (Sedláček, 2011, s. 61)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec č. 15: Obrat celkových aktiv

(Zdroj: Sedláček, 2011)

2. Obrat zásob

Označuje se také jako ukazatel intenzity využití zásob. Tento ukazatel vypovídá o tom, kolikrát během roku byla každá jednotlivá položka zásob v podniku prodaná a následně naskladněna. (Sedláček, 2011, s. 61)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{tržby}}{\text{zásoby}}$$

Vzorec č. 16: Obrat zásob

(Zdroj: Sedláček, 2011)

3. Doba obratu zásob

Ukazatel udává průměrnou dobu, během které jsou oběžná aktiva ve formě zásob. Jedná se o čas, po který jsou zásoby vázány v podniku, až do jejich prodeje či spotřeby. Pokud je zásobou v podniku výrobek či zboží, je doba obratu zásob současně indikátorem likvidity. (Vochozka, 2011, s. 25)

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{zásoby}{\left(\frac{tržby}{360}\right)}$$

Vzorec č. 17: Doba obratu zásob
(Zdroj: Vochozka, 2011)

4. Doba obratu pohledávek

Ukazatel doby obratu pohledávek označuje počet dnů od vytvoření faktury za prodej zboží až po zaplacení a připsání finančních prostředků na účet. Peněžní prostředky jsou tudíž v té době vázány v pohledávkách podniku. (Vochozka, 2011, s. 25)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{pohledávky}{\left(\frac{tržby}{360}\right)}$$

Vzorec č. 18: Doba obratu pohledávek
(Zdroj: Vochozka, 2011)

5. Doba obratu závazků

Ukazatel udává počet dnů, během kterých je podnik v roli dlužníka při hrazení závazků svým obchodním partnerům. V této situaci podnik používá bezplatný úvěr od dodavatelů. (Scholleová, 2017, s. 181) Zásadní pro podnik je, aby byla doba obratu závazků vyšší než doba obratu pohledávek. (Knápková, 2017, s. 109)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{krátkodobé\ závazky}{\left(\frac{tržby}{360}\right)}$$

Vzorec č. 19: Doba obratu závazků
(Zdroj: Scholleová, 2017)

1.2.3 Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele se využívají k řízení a analýze finanční situace podniku, zaměřují se především na likviditu podniku. (Knápková, 2017, s. 85) Rozdílové ukazatele neboli finanční fondy jsou souborem dostupných peněžních či likvidních prostředků podniku. Tyto prostředky mají různé stupně likvidnosti. Využitelnost rozdílových ukazatelů je omezená, jelikož se počítají z absolutních hodnot, které jsou vyjádřeny k rozvahovému dni. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 97)

Čistý pracovní kapitál

Čistý pracovní kapitál nebo také čistý provozní kapitál je nejpoužívanějším a nejnámějším rozdílovým ukazatelem. Tento ukazatel se znázorní jako rozdíl mezi oběžnými aktivy podniku a krátkodobými cizími zdroji. (Knápková, 2017, s. 85) Hodnota čistého pracovního kapitálu představuje významný faktor na solventnost podniku. V případě přebytku oběžných aktiv nad krátkodobými závazky vychází, že je podnik likvidní a má dobře stanovenou finanční stránku podniku. (Sedláček, 2011, s. 35-36)

$$\text{Čistý pracovní kapitál} = \text{oběžná aktiva} - \text{krátkodobé závazky}$$

Vzorec č. 20: Čistý pracovní kapitál
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017)

Čisté pohotové prostředky (ČPP)

Ukazatel čistých pohotových prostředků udává okamžitou likviditu splatných krátkodobých cizích zdrojů. Tento ukazatel se vypočítá jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky podniku, a právě splatnými závazky. (Knápková, 2017, s. 86) Pokud se do výpočtu zahrnou pouze hotovostní peníze a peněžní prostředky na účtech, jedná se o nejvyšší stupeň likvidity. (Sedláček, 2011, s. 38)

$$\text{ČPP} = \text{pohotové peněžní prostředky} - \text{právě splatné závazky}$$

Vzorec č. 21: Čisté pohotové prostředky
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláček, 2011)

1.2.4 Soustavy ukazatelů

Finanční analýza pomocí soustav ukazatelů je náročnějším typem finanční analýzy. (Kubíčková a Jindřichovská, 2015, s. 181) Soustavy ukazatelů hodnocení finančního zdraví podniku slouží ke komplexnímu hodnocení finanční situace. Při analýze poměrových ukazatelů může dojít k rozdílným závěrům, proto vznikly souhrnné indexy hodnocení, které se zaměřují na silné a slabé stránky podniku. Cílem těchto ukazatelů je komplexní charakteristika finanční a ekonomické situace podniku, a to pouze pomocí jednoho čísla. (Růčková, 2019, s. 78)

Do souhrnných ukazatelů finanční analýzy se řadí bankrotní a bonitní modely. Bankrotní modely slouží věřitelům a bonitní modely jsou určeny vlastníkům a investorům podniku. (Scholleová, 2017, s. 191)

Index IN05

Index IN05 patří mezi indexy sestavené manžely Neumaierovými, kteří vytvořili celkem 4 indexy důvěryhodnosti. Index IN05 se řadí mezi bankrotní modely a je aktualizovanou verzí indexu IN01. (Sedláček, 2011, s. 111-112) Tento index je vyhodnocován jako nejvhodnější metoda hodnocení pro české podniky, jelikož se zaměřuje na predikci finančních problémů ale i na sledování hodnoty pro vlastníky. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 233)

$$IN05 = 0,13 * X_1 + 0,04 * X_2 + 3,97 * X_3 + 0,21 * X_4 + 0,09 * X_5$$

Vzorec č. 22: Index IN05

(Zdroj: Kubičková a Jindřichovská, 2015)

, kde

$$X_1 = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{cizí kapitál}}$$

$$X_2 = \frac{EBIT}{\text{nákladové úroky}}$$

$$X_3 = \frac{EBIT}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_4 = \frac{\text{výnosy}}{\text{celková aktiva}}$$

$$X_5 = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Hranice pro klasifikaci podniků je znázorněna v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Interpretace hodnot indexu IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Scholleová, 2017)

IN05 <0,9	S 86 % pravděpodobností podnik spěje k bankrotu.
0,9 <IN05 <1,6	Podnik se nachází v pásmu „šedé zóny“.
IN05 > 1,6	S 67 % pravděpodobností podnik tvoří hodnotu.

Aspekt Global Rating

Model Aspekt Global Rating se řadí mezi bonitní modely, tento model je zaměřen na prostředí České republiky. Předpokladem modelu je jeho spolehlivost při měření a hodnocení českých podniků. Model se skládá ze sedmi vybraných poměrových ukazatelů. Tyto ukazatele hodnotí všechny aspekty finanční situace podniku, jedná se o vybrané ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity a produktivity. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 265)

$$AGR = \sum_{i=1}^7 PU_i$$

Vzorec č. 23: Aspekt Global Rating
(Zdroj: Kubičková a Jindřichovská, 2015)

, kde

AGR je Aspekt Global Rating,

PU_i je poměrový ukazatel. (Kubičková a Jindřichovská, 2015, s. 265)

K vyhodnocení dosaženého výsledku se používá devítibodová stupnice, která obsahuje jednotlivé stupně označené písmeny. Hodnotící stupnice je znázorněna v tabulce níže.

Tabulka č. 2: Hodnotící stupnice indexu Aspekt Global Rating
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Kubíčková a Jindřichovská, 2015)

Rating	Hodnota indexu	Komentář
AAA	8,5	Podnik se blíží k „ideálnímu podniku“.
AA	7	Podnik s velmi dobrým finančním zdravím.
A	5,75	Stabilní podnik s minimálními problémy v likviditě a rentabilitě.
BBB	4,75	Průměrně hospodařící podnik.
BB	4	Průměrný podnik s jasnými rezervami.
B	3,25	Podnik s rezervami a problémy, jenž je nutné sledovat.
CCC	2,5	Podprůměrně podnikající podnik se špatnou likviditou a rentabilitou.
CC	1,5	Nezdravě hospodařící podnik s velkými problémy.
C	<1,5	Podnik s riziky a krizemi, který spěje k bankrotu.

1.3 Výkonnost podniku

Pojem výkonnost v současné době patří mezi významná témata, který se využívá jak v odborné literatuře, tak i v každodenním životě. Samotný pojem výkonnost se objevuje v mnoha odvětvích, přičemž v každém tomto odvětví je jeho význam odlišný. Je tedy důležité si výkonnost v jednotlivých odvětvích správně uvědomit. (Wagner, 2009, s. 17)

Obecně výkonnost znamená charakteristiku popisující způsob, jak analyzovaný subjekt vykonává danou činnost. Výkonnost se hodnotí podle podobnosti s referenčním způsobem průběhu činnosti, kterou zkoumáme. Cílem je tedy umění porovnat analyzovaný a referenční jev, a to z hlediska předem dané kritériální škály. (Wagner, 2009, s. 17)

Výkonnost podniku se často stanovuje pomocí ekonomických ukazatelů. Zájem podniků představují především hodnoty jejich aktiv, prodejů, ziskovosti, produktivity či návratnosti investic. Významnými faktory pro měření výkonnosti podniku jsou velikost

podniku, zda jde o malou, střední či velkou organizaci. Dále je důležité, zda je podnik ziskový, neziskový či rodinný. Dalším faktorem je například velikost konkurenčního prostředí, ve kterém se podnik nachází. (Mallya, 2007, s. 205)

1.4 Balanced Scorecard

Následující část práce se zaměřuje na samotnou problematiku měření výkonnosti podniku pomocí metody Balanced Scorecard. První část představuje úvodní informace o modelu BSC, následně jsou popsány jednotlivé perspektivy, které se v modelu BSC měří. Kapitola dále obsahuje propojení měřítek s podnikovou strategií, tvorbu modelu a samotnou implementaci.

1.4.1 Charakteristika metody Balanced Scorecard

Metoda Balanced Scorecard je systémem vyvážených ukazatelů zaměřujících se na měření výkonnosti podniku. Balanced Scorecard je systémem přetvářejícím strategii podniku do stanovených jasně definovaných cílů. Cílem modelu je poskytnutí uceleného a srozumitelného přehledu pro manažery organizace ale i pro ostatní pracovníky. Obsahem tohoto přehledu jsou strategické záměry a jejich následné naplňování. (Košťan, 2002, s. 115)

Balanced Scorecard je jedním z nejznámějších a nepropracovanějších přístupů zaměřujících se na výkonnost podniku. (Wagner, 2009, s. 230)

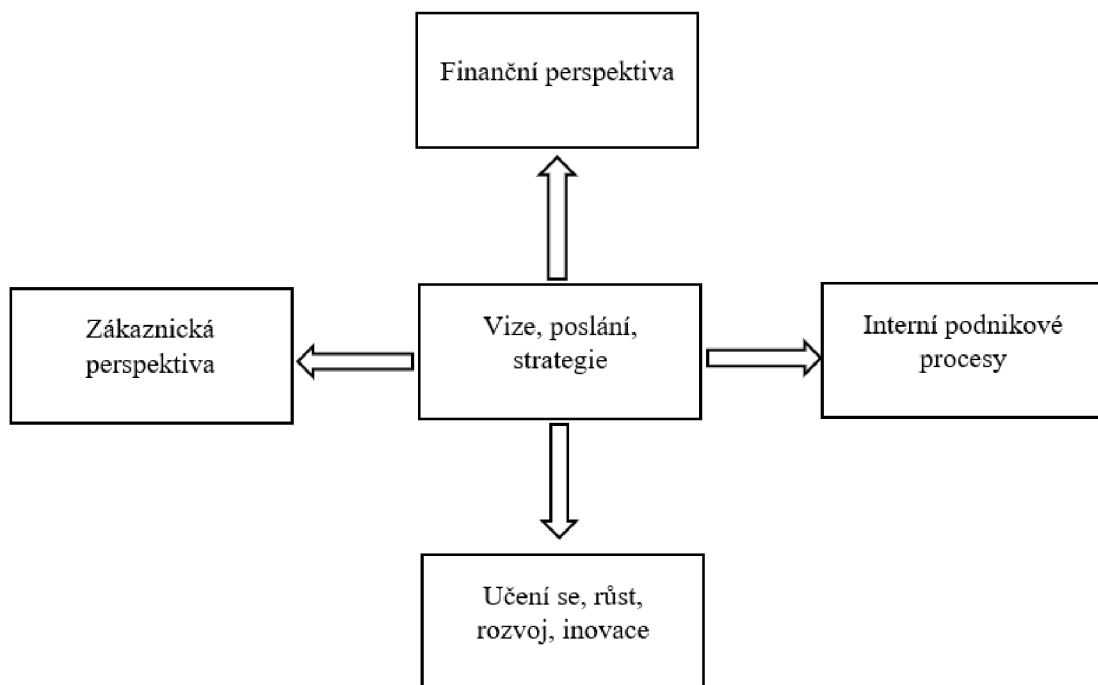
Historie přístupu patří pánům Kaplanovi a Nortonovi, kteří jej vytvořili na začátku 90. let 20. století. Původní základní myšlenkou modelu bylo sledování parametrů výkonnosti podniku, které dávají více informací o výkonnosti, než kolik informací dává souhrnná hodnota rentability daného podniku. (Wagner, 2009, s. 230)

Základním impulzem pro zavedení a zformulování modelu byla kritika významného finančního zaměření na americký systém řízení společností. Příkladem jsou plánování či reporty. Cílem bylo vytvořit takový přístup, který bude vyváženým souborem měřítek finančních i nefinančních. (Horváth, 2002, s. 8) Jedná se o užitečný nástroj pro tvorbu strategie podniku, ale i pro její implementaci. (Bartoňková, 2010, s. 41)

Balanced Scorecard je přístup, který převádí misi a vizi společnosti do hlavních cílů, a to takovým způsobem, aby se dotkly všech oblastí v organizaci. Tato metoda dává dohromady celkem čtyři perspektivy, kterými jsou:

- finanční,
- zákaznická,
- procesní,
- učení se růstu. (Učeň, 2008, s. 31)

Všechny uvedené perspektivy mohou být v každém oboru podnikání přizpůsobeny podmínkám daného určitého typu podnikání. (Horváth, 2002, s. 10)



Obrázek č. 4: Balanced Scorecard
(Zdroj: Vlastní zpracování dle Bartoňková, 2010)

1.4.2 Finanční perspektiva

Po rozhodnutí o metodě Balanced Scorecard si podnik jako první musí definovat postavení na kapitálovém trhu, a to pomocí tržního ukazatele hodnoty organizace. (Marinič, 2008, s. 115) Identifikace finančních cílů podniku je další zásadní činností, kterou by si měl podnik stanovit, jelikož do těchto cílů směřují ostatní měřítka dalších perspektiv. (Kaplan, 2000, s. 48)

Finanční oblast se musí v podniku nastavit jako první, jelikož je primárním cílem všech oblastí v podniku, které jsou k modelu Balanced Scorecard potřeba. Finanční perspektiva slouží k definování a jasnému stanovení ostatních perspektiv. (Wöhe, 2007, s. 219)

Hlavním cílem finanční oblasti je snaha o spokojenost vlastníků společnosti, cíle jsou především finančního charakteru a jsou spojené s podnikovou strategií. Finanční cíle a měřítko mají dvě zásadní úlohy, kterými jsou stanovení očekávané finanční výkonnosti a zhodnocení všech ostatních perspektiv. (Kaplan, 2000, s. 49)

Existují celkem tři stádia cyklu finanční perspektivy, kterými jsou růst, nasycení růstu a zralost. Stadium růstu je charakterizováno investicemi, rozvojem výrobků či budováním základny pro zákazníky podniku. Druhé stadium finanční perspektivy je identifikováno jako investice a reinvestice na rozšíření kapacity a udržení rozvoje podniku, strategie je dána udržením současného tržního podílu podniku. Třetí stadium, stadium zralosti neboli sklizně představuje nízké investice především na podporu a údržbu kapacit podniku, důraz v daném stadiu je kladen na maximalizaci cash flow do organizace. (Učeň, 2008, s. 34)

Do strategických cílů finanční perspektivy modelu Balanced Scorecard patří například zvýšení výnosnosti a ziskovosti, zdvojnásobení obrátu, dosažení vysokého provozního zisku společnosti, přijímání ziskových zakázek, vysoká rentabilita kapitálu, snížení podílu cizího kapitálu a zvýšení cash-flow. (Horváth, 2002, s. 32)

Finanční perspektiva je důležitá především ke sledování růstu obrátu či zisku, což vede k hodnotě pro majitele a akcionáře podniku, dále se zde prolíná růst produktivity podniku. (Bartoňková, 2010, s. 44)

1.4.3 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva se zabývá úkony, které by se měly v rámci činnosti podniku vytvářet pro zákazníky. Cílem perspektivy může být zlepšení spokojenosti zákazníka, zvýšení tržního podílu či inovace výrobků. (Wöhe, 2007, s. 219)

Při stanovení zákaznické perspektivy musí být jasné, kdo jsou zákazníci podniku a musí být vymezeny segmenty trhu. (Bartoňková, 2010, s. 45) Obecně daná oblast modelu definuje, jak podnik naplňuje cíle stanovené ve finanční perspektivě, a to na základě

svých zákazníků. Cíle zákaznické oblasti by se měly zabývat měřením a hodnocením tržních podílů podniku. (Učeň, 2008, s. 36)

Cílem zákaznické perspektivy je rozmyslet se, na které zákazníky se chce podnik především zaměřit, co jim chce nabídnout a také jak by chtěl být podnik samotnými zákazníky chápán. (Horváth, 2002, s. 25) V oblasti zákazníků se společnost snaží o vybudování stabilní tržní pozice, vytvoření image pro zákazníky, zvýšení úrovně známostí, nového strategického umístění či o aktivní obsluhu zákazníků. (Horváth, 2002, s. 33)

Významnými ukazateli zákaznické perspektivy jsou spokojenost zákazníků s kvalitou výrobků, podíl na trhu, reklamace či reklamační procento, počet nových produktů, servisní náklady, procento stížností. (Bartoňková, 2010, s. 46) Důležité pro zákazníky jsou také vlastnosti produktů, vztahy mezi podnikem a zákazníkem či image podniku. (Učeň, 2008, s. 36)

1.4.4 Procesní perspektiva

Perspektiva interních procesů se zaměřuje na procesy, které jsou klíčové pro cíle vlastníků podniku a jejich zákazníků. (Bartoňková, 2010, s. 46) Metriky a cíle procesní perspektivy se stanovují až po identifikování finanční a zákaznické perspektivy. Při implementaci metody Balanced Scorecard je doporučeným systémem definice úplného interního hodnotového řetězce. Tento interní hodnotový řetězec začíná inovačním procesem. (Kaplan, 2000, s. 85)

Základní otázkou procesní perspektivy je, v jakých procesech musí být podnik nejlepší, aby uspokojil své zákazníky a akcionáře. (Košťan, 2002, s. 117)

Tato perspektiva představuje propojení zákaznické perspektivy a perspektivy učení se pomocí infrastruktury podniku. (Učeň, 2008, s. 37)

Mezi cíle patří například zvýšení efektivity procesu uvádění nových výrobků na trh, vysoká orientace na procesy, zvýšení flexibility procesů a zkrácení doby vývoje. Procesní perspektiva musí obsahovat cíle finanční a zákaznické perspektivy, které se musí vzájemně kombinovat, aby byly všechny cíle realizovatelné. (Horváth, 2002, s. 34)

1.4.5 Perspektiva učení se a růstu

Podstatou perspektivy učení se a růstu je rozvoj ukazatelů a metrik, které podporují učení a růst všech zainteresovaných osob, jak jednotlivců, tak i podniku jako celku. (Bartoňková, 2010, s. 47) Jedná se o nejdůležitější perspektivu celého modelu Balanced Scorecard, jelikož v dnešní době nemají manažeři podniku žádnou zpětnou vazbu k ověření správnosti. Proces učení se a růstu je proto velmi důležitý a nezbytný v každém podniku. (Kaplan, 2000, s. 25)

Tato perspektiva má největší vliv na budoucí fungování společnosti. Cíle oblasti spojují cíle předchozích perspektiv s ohledem na zaměstnance, uspořádání organizace a systémy společnosti. (Kaplan, 2000, s. 25) Pro propojení všech perspektiv se podnik musí snažit, aby jeho zaměstnanci měli určité znalosti a dovednosti, především ti klíčoví pracovníci. (Učeň, 2008, s. 43)

Perspektiva učení se a růstu má tři základní oblasti, kterými jsou:

- schopnosti zaměstnanců,
- schopnosti informačního systému,
- motivace, delegování pravomocí a angažovanost. (Kaplan, 2000, s. 112-113)

Dále existují tři základní směry této perspektivy, kterými jsou motivace, kvalifikace, kvalita a funkčnost systému řízení. (Učeň, 2008, s. 43) Cílem dané perspektivy je schopnost inovovat, zlepšovat již existující procesy či zavádět nové produkty na trh s vyšší užitnou hodnotou. (Košťan, 2002, s. 117)

Společnost by si v rámci dané oblasti měla stanovit cíle, kterými mohou být například zvyšování úrovně znalosti cizích jazyků, modernizace staré struktury společnosti, proniknutí na trh s novými produkty či zpřístupnění znalostí. (Horváth, 2002, s. 35)

1.4.6 Propojení měřítek Balanced Scorecard s podnikovou strategií

Základem modelu Balanced Scorecard jsou finanční a nefinanční měřítka, která jsou obsažena ve čtyřech perspektivách. Není ale pravdou, že úspěšné zavedení či propojení těchto měřítek je tvořeno pouze perspektivou finanční, zákaznickou, procesní a perspektivou učení se a růstu. Důležitá je také samotná motivace manažerů a pracovníků k implementaci strategie. Obecně je metoda Balanced Scorecard podobou samotné podnikatelské vize. (Kaplan, 2000, s. 130)

K propojení měřítek modelu s podnikovou strategií slouží tři principy, kterými jsou:

- vztahy příčiny a důsledku,
- hybné síly výkonnosti,
- vazby na finance. (Kaplan, 2000, s. 131)

1.4.7 Tvorba modelu Balanced Scorecard

Tvorba a následná implementace modelu Balanced Scorecard je proces, který může podnik vytvářet dle svého rozhodnutí, jelikož každý podnik je originální. Proces tvorby modelu je definován v systematickém a typickém plánu vývoje, který lze využít v jakémkoliv podniku. Jedná se o proces, který se skládá z několika úkolů, jenž na sebe navazují. (Kaplan, 2000, s. 253)

V rámci činnosti tvorby modelu je třeba si následující proces rozdělit do čtyř kroků, které se dále dělí na podrobné činnosti. V první řadě se v podniku musí definovat architektura měření, jedná se o krok, který obsahuje dva následné úkoly. Těmito úkoly jsou výběr vhodné podnikatelské jednotky a definování vazeb mezi SBU a podnikem. Druhý krok tvorby modelu se zaměřuje na dosažení konsensu o strategických cílech. Tento krok se skládá ze tří úkolů, kterými jsou vedení prvního kola rozhovorů, syntéza a workshop vrcholových manažerů. Ve třetím kroku se vybírají a navrhuje měřítka, součástí třetího kroku jsou dva úkoly. Setkávají se skupiny a je druhé kolo workshopu vrcholových manažerů. V posledním čtvrtém kroku se tvoří plán implementace. V rámci tohoto kroku jsou doporučeny tyto úkoly. Vývoj plánu implementace, třetí kolo workshopu vrcholových manažerů a dokončení plánu implementace. (Kaplan, 2000, s. 253-259)

1.4.8 Implementace modelu Balanced Scorecard

Balanced Scorecard má mnoho přínosů, kterými jsou vyvážený pohled na strategii, zaměření řízení na strategické cíle, model také umožňuje samotné pochopení strategie podniku. (Košťan, 2002, s. 115)

Celkový efekt metody měření výkonnosti podniku je závislý na její kvalitní implementaci. Hlavní zásadou implementace modelu Balanced Scorecard je to, že kdo implementuje musí počítat s tím, že bude muset změnit svůj styl řízení v podniku. Obecně má proces implementace modelu pět fází. Tyto fáze pomohou vybudovat a upevnit

samotnou koncepci řízení, která je důležitá pro úspěšnou realizaci strategií a cílů v podniku. (Horváth, 2002, s. 56)

1. fáze: Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci

Základním úkolem pro implementaci modelu je vytvoření organizačních předpokladů, které mají dva významy, jež je důležité znát. Těmito významy jsou nutnost stanovení koncepčních pravidel a bezproblémový průběh projektu implementace. V první části si musí vedení podniku stanovit, pro které úrovně společnosti a organizační jednotky bude daný model vytvořen. Jedná se o tzv. organizační rámec podniku, který musí být přizpůsoben jeho podmínkám. (Horváth, 2002, s. 57)

K zajištění bezproblémového průběhu pomáhá struktura samotného projektu, což je architektura modelu. Dále pomáhá správní organizace projektu, průběh projektu a komunikace v rámci celého projektu Balanced Scorecard. (Horváth, 2002, s. 68)

2. fáze: Objasnění strategie

Model Balanced Scorecard není nástrojem, který vytváří něco nového, zaměřuje se na realizaci již existujících strategií podniku, nikoli nových. Obecně platí, že pokud má podnik ve strategii určité cíle, tak se tyto cíle objasňují právě v této fázi implementace. Jedná se o propojení mezi vhodnými cíli zaměřujícími se na zákazníky, procesy, potenciály a tyto cíle musí odpovídat samotným strategickým akcím. Pomocí modelu je možné dokonale implementovat i chybnou strategii, nemusí se vždy jednat o tu správnou námi vybranou strategii. (Horváth, 2002, s. 59)

Fáze se zaměřuje na garanci kvality a významu celého procesu implementace. Cílem objasnění strategie je přijít na společné, homogenní porozumění strategii, ze které jsou vyvozeny strategické cíle metody Balanced Scorecard. (Horváth, 2002, s. 87)

3. fáze: Tvorba Balanced Scorecard

Ve třetí fázi se model zavede pro konkrétní organizační jednotku podniku. Touto jednotkou může být obchodní jednotka, celý podnik, podniková divize či interní oddělení organizace. Při fázi tvorby modelu je důležité stanovit si výchozí body, kterými jsou:

- zavedení primární architektury modelu Balanced Scorecard,
- mít tým top managementu, který je pro tvorbu modelu motivovaný,
- stanovit si jasné postupy a metodické standardy,

- mít zdokumentovanou strategii vytvořenou pro model. (Horváth, 2002, s. 60)

Jádrem tvorby modelu Balanced Scorecard je celkem pět kroků. Těmito kroky jsou:

- jasné upřesnění strategických cílů,
- spojení strategických cílů pomocí řetězce příčin a následků,
- zvolení vhodných měřítek a kritérií,
- výběr cílových hodnot, kterých chce podnik dosáhnout,
- přijmout strategické akce. (Horváth, 2002, s. 60-61)

4. fáze: Postup při procesu rozšíření (roll-out)

Čtvrtá fáze je zaměřena na aplikaci postupů stanovených v předchozí fázi, v této fázi se model Balanced Scorecard tvoří pro více organizačních jednotek podniku. Roll-out zajišťuje zvýšení kvality strategického řízení v celém podniku. (Horváth, 2002, s. 63)

V této fázi probíhá realizace strategie a vize v celém podniku, nikoli pouze v jedné vybrané části. Díky zavedení modelu Balanced Scorecard do všech organizačních jednotek, se stává samotný model přístupnější pro všechny úrovně v podniku. Je nástrojem pomáhajícím při komunikaci a učení se. V celém podniku je tedy několik propojených metod Balanced Scorecard, které se snaží skloubit všechny hierarchické úrovně podniku. Celkový systém vzniká postupně, nejedná se o jednorázový vznik celého nového systému v podniku. (Horváth, 2002, s. 216)

5. fáze: Zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard

Implementace modelu neznamena pouze vypracování strategických cílů, řetězců příčin a následků, cílových hodnot a strategických akcí pro individuální organizační jednotku. Tímto implementace rozhodně nekončí, jelikož by se jednalo pouze o jednorázovou orientaci na strategii. Metoda Balanced Scorecard je trvalou metodou, která je zaměřená na aktuální strategii v oblasti rozhodování a běžných způsobů jednání. Model se vytváří pro flexibilně se orientované podniky na strategii. Zásadní je propojenost mezi modelem Balanced Scorecard a manažerským systémem řízení organizace, a to pomocí:

- controllingu zaměřeného na dodržování strategických akcí daných v modelu,
- integrace modelu do strategického a operativního plánování,
- integrace do systému reportingu k možnosti průběžného sledování cílů,

- integrace do systému řízení lidských zdrojů k propojení stanovených cílů s osobními cíli. (Horváth, 2002, s. 63-64)

Stěžejní v poslední fázi implementace modelu Balanced Scorecard je sloučení se systémy IT, což zajišťuje plynulé fungování celého modelu v podniku. (Horváth, 2002, s. 251)

2. ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato část diplomové práce se zabývá analýzou současné situace společnosti Frujo, a.s. V první části kapitoly je společnost představena, včetně její historie a místa působení. Následně je provedena strategická analýza společnosti Frujo, a.s., která obsahuje analýzy vnějšího i vnitřního prostředí. Následuje finanční analýza vybraných ukazatelů, které byly uvedeny v teoretické části práce. V závěru práce jsou shrnuty zjištěné výsledky z finanční analýzy společnosti.

2.1 Představení společnosti

Kapitola obsahuje základní informace o společnosti a předmět podnikání. Následně je zde popsán historický vývoj společnosti, vize a mise společnosti. Na závěr této části práce je uvedeno produktové portfolio společnosti a její obchodní značky.

2.1.1 Základní informace o společnosti

Tabulka č. 3: Základní informace o společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle Frujo.cz, 2022)

Název společnosti	FRUJO, a.s.
Sídlo společnosti	Boří les 710, 691 53 Tvrdonice
Identifikační číslo	00557706
Právní forma	Akciová společnost
Základní kapitál	36 500 000 Kč
Datum vzniku	12. září 1990
Počet zaměstnanců	150
Předmět podnikání	Výroba a prodej vlastních výrobků určených pro různorodá odvětví potravinářského průmyslu



Obrázek č. 5: Logo společnosti Frujo, a.s. (Zdroj: Frujo.cz, 2022)

2.1.2 Historie společnosti

Společnost Frujo, a.s. založil v roce 1990 Čech žijící ve Švýcarsku. Jeho prioritní myšlenkou bylo založení společnosti, která bude vyrábět mléčné výrobky s novým pojetím kvality. Dalším cílem při založení společnosti byla vize pro vznik konkurenceschopné společnosti, co se týče technologií ve světě. (Frujo.cz, 2022)

Společnost Frujo, a.s. má několik významných milníků, které považuje za důležité ve svém vývoji. Prvním důležitým rokem pro společnost byl rok 1993, kdy byl výrobní program společnosti rozšířen o výrobu emulzí a bází. Díky tomuto rozšíření výrobního portfolia se společnost zařadila mezi významné partnery výrobců nealkoholických sirupů a nápojů. (Frujo.cz, 2022)

Následující rok, rok 1994 byla zahájena výroba aplikací pro průmysl mražených krémů ve společnosti. V roce 1996 Frujo, a.s. zahájila výrobu práškových směsí a komponentů pro cukrářství. (Frujo.cz, 2022)

Mezi další zásadní rok pro fungování společnosti patří rok 2000, kdy byla zavedena výroba slaných aplikací, čímž se zase navýšilo výrobní portfolio společnosti. V roce 2003 vznikla první obchodní značka, pod kterou společnost vyrábí a dodává své výrobky. Touto značkou je obchodní značka TOJE, která se zabývá výrobou práškových směsí slaných i sladkých aplikací. (Frujo.cz, 2022)

V roce 2006 získalo Frujo, a.s. certifikát BIO kvality, certifikát IFS společnost získala v roce 2009. V rámci svého podnikání společnost Frujo, a.s. zavedla v roce 2014 etický kodex společnosti nazvaný SMETA. (Frujo.cz, 2022)

Významným milníkem společnosti Frujo, a.s. byl rok 2015, kdy se stala součástí korporace Polak International a.s. V roce 2017 byla zahájena výroba unikátních sirupů, které jsou vyráběny a prodávány pod obchodní značkou FRUIT IN THE BOTTLE. Jedná se o sirupy vyráběné na přírodní bázi a jsou charakterizovány vysokým podílem ovoce. Dále byla v roce 2017 pořízena do společnosti nová plnicí linka, jedná se o linku pro 3,5 až 20 kg kbelíky. (Frujo.cz, 2022)

V současné době je společnost více než 30 let na trhu a v rámci své podnikatelské činnosti si vybudovala významné místo na českém trhu. Frujo, a.s. patří mezi stabilní a moderní

společnosti. Ve své činnosti se zaměřuje na export svých výrobků do více než 20 evropských zemí. (Frujo.cz, 2022)

2.1.3 Vize a mise společnosti

Motto společnosti Frujo, a.s. zní: „*Problém našeho zákazníka je našim společným problémem, problém mého kolegy je i mým problémem.*“ (Frujo.cz, 2022)

Vizi společnosti je nepřetržité vyhledávání nových zdravějších a šetrnějších postupů zpracování komponentů, které ve své činnosti vytváří. Frujo, a.s. se zaměřuje na velké odvětví zákazníků a produktů potravinářského průmyslu. Snahou společnosti je spolupráce se zákazníky při vývoji nových produktů. (Frujo.cz, 2022)

Mise se zaměřuje na specializaci společnosti, kterou je zpracování zeleniny, ovoce a dalších surovin vysoce sofistikovanou cestou pro výrobu kvalitních výrobků. Hlavním cílem je poskytnout zákazníkům následnou výrobu z produktů společnosti. Frujo, a.s. se dále snaží svou cestou výroby pozitivně ovlivnit spotřebitelský trh. Důraz je dále kladen na vývoj a inovace ve společnosti. (Frujo.cz, 2022)

2.1.4 Produktové portfolio společnosti

Společnost Frujo, a.s. se specializuje na výrobu a prodej specializovaných produktů. V rámci svého produktového portfolia se společnost zaměřuje na celou řadu produktů, tyto produkty se následně řadí do několika skupin. Těmito skupinami jsou:

- ovocné komponenty,
- zeleninové komponenty,
- emulze, báze, koncentráty,
- neovocné komponenty,
- práškové směsi,
- BIO produkty,
- farmářské produkty,
- produkty pro pekaře a cukráře,
- zmrzliny,
- sirupy na ledové tříště,
- sirupy Fruit in the bottle,
- omáčky Wanted sauce. (Frujo.cz, 2022)

2.1.5 Obchodní značky

Společnost Frujo, a.s. má ve svém portfoliu dále čtyři vlastní obchodní značky, pod kterými své produkty vyrábí a následně prodává. Těmito obchodními značkami jsou Toje, Kolča, Fruit in the bottle a Wanted sauce. (Frujo.cz, 2022)

TOJE

Značka Toje vznikla v roce 2013 a byla první obchodní značkou společnosti Frujo, a.s. Tato značka se zaměřuje na produkty, které jsou určeny pro pekaře, cukráře, zmrzlináře, catering a gastronomii. (Frujo.cz, 2022)

KOLČA

Druhou obchodní značkou, pod kterou společnost vyrábí a prodává své produkty je značka Kolča. Jedná se v první řadě o ochrannou známku KOLČA, kterou svým zákazníkům Frujo, a.s. nabízí užívat. V druhé řadě je báze Kolči spojena s nezaměnitelnou chutí, ze které se vyrábějí kvalitní kolové sirupy a limonády. (Frujo.cz, 2022)

FRUIT IN THE BOTTLE

„Ovoce v láhvi“ je další obchodní značkou společnosti, která vznikla v roce 2017. Jedná se o značku, jenž v sobě skrývá kvalitní přírodní sirupy na bázi třtinového cukru a ovoce, bez éček a konzervantů. Fruit in the bottle vyrábí sirupy celkem v patnácti příchutích, které jsou určeny jak pro přípravu studených, tak i teplých nápojů. (Frujo.cz, 2022)

WANTED SAUCE

Nejnovější obchodní značkou společnosti Frujo, a.s. je značka Wanted sauce, pod kterou jsou vyráběny omáčky z pečlivě vybraných surovin a vyladěnou recepturou. V sortimentu se vyskytuje celkem 7 příchutí omáček, přičemž každá omáčka má na logu vlastního banditu. (Frujo.cz, 2022)

2.2 Strategická analýza

Tato kapitola je zaměřena na strategickou analýzu společnosti Frujo, a.s., která byla popsána v teoretické části práce. V rámci kapitoly budou provedeny analýzy Slepce, Porterův model pěti sil, McKinseyho model 7S a SWOT analýza. Na závěr kapitoly je zpracován souhrn všech vyhotovených analýz.

2.2.1 SLEPTE analýza

Analýza SLEPTE se zabývá obecným okolím společnosti a je složena ze šesti faktorů. Těmito faktory jsou sociální, legislativní, ekonomický, politický, technologický a ekologický faktor. Faktory na společnost působí z okolního prostředí a sama společnost je nemůže nijak ovlivnit.

Sociální faktory

Společnost Frujo, a.s. má sídlo v obci Tvrdonice, která se nachází v Jihomoravském kraji, konkrétně v okrese Břeclav. Obec Tvrdonice měla k 31.12.2020 celkem 2 122 obyvatel, z čehož 1 060 tvořili muži a 1 062 ženy. (Kurzy.cz, 2020)

Česká republika měla v roce 2021 celkem 10 515 669 obyvatel. (Czso.cz, 2021)
V Jihomoravském kraji v tomto roce žilo celkem 1 195 851 obyvatel. (Kurzy.cz, 2022)
Největší část obyvatelstva v Jihomoravském kraji v roce 2019 tvořily osoby ve věku 15-64 let, což představovalo 63,9 % z celkového počtu obyvatel v kraji. Druhou největší skupinu tvořily osoby s věkem 65 let a více, jednalo se o 20 %. Průměrný věk obyvatelstva v Jihomoravském kraji byl v roce 2019 42,5 let. (Ročenka JMK, 2020)

Stárnutí obyvatelstva je jedním z největších problémů ve všech vyspělých zemích. V dnešní době se počet narozených dětí stále více snižuje. Naopak se v současné době zvyšuje vzdělanost obyvatelstva. V Jihomoravském kraji je nejvíce osob se střední školou s maturitou, následují osoby se střední školou bez maturity a pak osoby s dosaženým vysokoškolským vzděláním. (Ročenka JMK, 2020)

Legislativní faktory

Každá společnost bez rozdílu zaměření by měla sledovat zákony a také se jimi řídit. Společnost Frujo, a.s. i všechny ostatní podnikající subjekty se musí řídit těmito zákony:

- Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- Zákon č. 90//2012 Sb., o obchodních korporacích,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty. (Zakonyprolidi.cz, 2022)

Společnost Frujo, a.s. se musí dále díky své podnikatelské činnosti v potravinářském průmyslu řídit následnou legislativou:

- Zákon č. 110/1997 Sb., o potravinách a tabákových výrobcích a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů,
- Nařízení o hygieně potravin 852/2004/EC. (Zakonyprolidi.cz, 2022)

Na dodržování všech legislativních požadavků a povinností dohlíží Státní zemědělská a potravinářská inspekce, která je dále podřízena Ministerstvu zemědělství. Dalšími orgány zajišťujícími dodržování norem a nařízeních jsou Státní veterinární správa a Hygienická služba. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Společnost Frujo, a.s. splňuje systém požadavků podle normy IFS 6 na nejvyšší úrovni, dále společnost disponuje certifikací BIO. Aby byla zajištěna zdravotní nezávadnost všech vyráběných výrobků je společností využíván systém HACCP, což je systém analýzy rizika a stanovení kritických bodů. Dále má společnost GMP – certifikát správných výrobních postupů a GLP – certifikát systému správné laboratorní praxe. (Frujo.cz, 2022)

Ve společnosti mají zaměstnanci striktní nařízení, co se týče oblečení, zaměstnanci ve výrobě musí mít pouze bílé a čisté oblečení. Všichni zaměstnanci musí mít zakryté vlasy i vousy a nesmí nosit žádné šperky. Nutností ve společnosti je také potravinářský průkaz, který musí mít každý zaměstnanec. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Ekonomické faktory

Jeden z hlavních ukazatelů ekonomické části analýzy Slepce je hrubý domácí produkt, jehož vývoj je od roku 2017 klesající, největší pokles HDP byl ve druhém čtvrtletí v roce 2020, kdy se jednalo o zápornou hodnotu -11 %. V roce 2021 byl hrubý domácí produkt na 3,3 %. (Kurzy.cz, 2022)

V roce 2020 byl zaznamenán nejvýraznější pokles výkonu ekonomiky v celé historii České republiky. Tento pokles byl způsoben především koronavirovou pandemií a s ní spojenou spotřebou domácností a celkovým propadem zahraniční poptávky v době největší vlny pandemie. (Mfcr.cz, 2021)

Během pandemie Covid-19 se snížily zakázky, jelikož obchodní partneři měli z důvodu pandemie snížený odbyt. Dodavatelé byli vlnami koronavirové krize také ovlivněni a nestíhali vyrábět a dodávat potřebné suroviny. Z tohoto důvodu byly prodlouženy dodací lhůty a expedice produktů společnosti Frujo, a.s. Ceny produktů společnosti ale ovlivněny nebyly. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Odbyt společnosti Frujo, a.s. byl ovlivněn koronavirovou krizí tím, že se lidé přestali stravovat v restauracích. Suroviny, které jsou dodávány do pekáren měly větší poptávku, naopak zmrzlinové výrobky měly vysoký pokles poptávky. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Nezaměstnanost v rámci celé České republiky klesla v březnu roku 2022 na 3,4 %. (Kurzy.cz, 2022) Jedním z dalších velmi důležitých ukazatelů je inflace, která roste velmi vysokým tempem. V lednu roku 2022 byla meziroční inflace 9,9 %, oproti lednu roku 2021 vzrostla o 7,7 %. (Kurzy.cz, 2022)

Nejvíce společnost v současné době ovlivňuje válečný konflikt na Ukrajině, jelikož na Ukrajině má významné dodavatele surovin. Jedná se o přímý dopad na společnost, z důvodu výpadků dodávaných surovin, kterými jsou například řepkový a slunečnicový olej, pšenice, pohonné hmoty či ovoce. Což pro společnost znamená růst výrobních vstupů o 30 %, co se týče surovin. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Dalším faktorem, který společnost v současné době velmi ovlivňuje je růst cen energií. Energie společnosti vzrostly asi o 400 %. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Politické faktory

Od roku 1989 je Česká republika demokratickou, stabilní a vyspělou zemí. V roce 2021 proběhly volby do Poslanecké sněmovny Parlamentu ČR, v těchto volbách uspěla koalice Spolu, která je složena ze tří stran. Koalice Spolu se po volbách spojila s druhou koalici, vláda se tedy skládá z pěti stran, kterými jsou ODS, TOP 09, KDU-ČSL, Piráti, Starostové a nezávislí. Premiérem se stal Petr Fiala a hlavou státu je prezident Miloš Zeman. V roce 2023 Českou republiku čeká volba prezidenta. (Vlada.cz, 2022)

Česká republika je členem Evropské unie, z tohoto členství jí plyne několik příležitostí. Společnost Frujo, a.s. čerpá dotace z Evropské unie, v současnosti se jedná o dva projekty, kterými jsou:

- Projekt nabíjecí stanice a elektromobily,
- Projekt investice do nových technologií. (Frujo.cz, 2022)

V rámci prvního projektu se společnost rozhodla pro nákup tří elektromobilů a dvou dobíjecích stanic pro potřeby společnosti. Cílem daného projektu je environmentální prezentace společnosti a snížení znečištění životního prostředí. Druhý projekt se zaměřuje na instalaci nové malé výrobní linky a také doplnění aseptické plnicí linky. Daný projekt cílí na produkty pro pekařský, farmářský a cukrářský trh. (Frujo.cz, 2022)

Obecně existuje tlak západu a zákazníků na to, aby se nedovážely suroviny z Číny, která je významným producentem ovoce a zeleniny a je v tomto směru velmi konkurenceschopná. Některé suroviny společnost z Číny i přes tento tlak dováží. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Technologické faktory

V dnešní době je tempo růstu v oblasti technologií velmi vysoké, proto by se měly všechny společnosti snažit s technologiemi držet krok. Společnost Frujo, a.s. se na oblast technologie velmi zaměřuje, jelikož je to v potravinářském odvětví nezbytné. Frujo, a.s. se snaží zkvalitňovat technologická zařízení, kterými disponuje. (Frujo.cz, 2022)

Mezi významné inovace, kterými se společnost zabývá patří dovybavení hal novými plnicími linkami, dále se snaží získávat nové investiční pobídky na rozšíření areálu. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Společnost Frujo, a.s. je zapojena do vědy a výzkumu, který je podporován státem. Z tohoto zapojení získává společnost každý rok dva až tři projekty, které souvisejí s rozšířením výrobního portfolia. Těmito projekty se zabývá skupina lidí, kteří mají všechny tyto projekty na starost. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Dále se společnost neustále snaží modernizovat své technologie a také je obnovovat. V současnosti má společnost v plánu nakoupit plničku malých lahví do retailu, tím chce rozšířit své výrobní portfolio o nový typ produktů. Další, co má společnost v plánu realizovat je nákup plátkovačky a kostkovačky ovoce. Důvodem této realizace je možnost nákupu polotovaru ve formě polovin namísto plátků a kostek ovoce. Poloviny ovoce jsou taktéž cenově výhodnější než již nakrájené suroviny. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Mezi nové technologie společnosti patří koloidní mlýn pořízený do laboratoře, který slouží na přípravu tukových náplní. Tato nová technologie umožňuje vytvářet malé vzorky různých receptur, které mohou být následně nabídnuty zákazníkovi. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Společnost se dále zaměřuje na nízkou vodní aktivitu, pH a kombinaci těchto parametrů. (Frujo.cz, 2022)

Ekologické faktory

Také na ekologii je v současné době kladen velký důraz. Nedílnou součástí rozpočtu společnosti jsou investice právě do ekologie.

Společnost má zavedené odpadové hospodářství, všichni její zaměstnanci jsou povinni třídit odpad. Ve společnosti se třídí plasty, papír a komunální odpad. Sklo je v potravinářském odvětví zakázané, proto se v areálu společnosti žádné nevyskytuje. (Zaměstnanec společnosti, 2022) Aby společnost nezatěžovala odpadové hospodářství, tak expanduje cca 90 % produkce ve vratných nerezových obalech. (Breclavsky.denik.cz, 2016)

Velkým projektem společnosti je vlastní čistička vody, se kterou má společnost plány do budoucna. Budoucími plány jsou možnosti využití vyčištěné vody z čističky jako vody užitkové. V areálu společnosti se nacházejí solární panely, které vytváří elektrickou energii pro účely společnosti. Tyto panely ale nevytvářejí dostatečné množství energie, proto musí společnost elektrickou energii ve větší míře nakupovat. Do budoucna

společnost uvažuje o dalších investicích do zelené energie. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Příkladem využití vytvořené vlastní elektrické energie je rok 2016, kdy bylo přes 20 % spotřeby elektřiny pokryto právě energií z vlastních zdrojů. (Breclavsky.denik.cz, 2016)

Společnost v roce 2018 získala Osvědčení o úspoře emisí, podíl Fruja, a.s. na celkovém snížení produkce skleníkových plynů činil 112,78 tun CO₂. (Frujo.cz, 2021)

Vyhodnocení SLEPTE analýzy společnosti Frujo, a.s.

Ze sociálních faktorů vyplynulo, že má obec Tvrdonice před dva tisíce obyvatel. Věková struktura obyvatelstva Jihomoravského kraje se vyznačuje největší skupinou osob ve věku 15-64 let, konkrétně se jedná o 63,9 % obyvatel. Česká republika se vyznačuje stárnutím obyvatel, zároveň se ale zvyšuje jejich vzdělanost. Nejvíce osob má střední školu s maturitou.

Společnost Frujo, a.s. se musí řídit legislativou státu, musí podnikat v rámci zákonů, nařízení a vyhlášek. Navíc se společnost musí řídit legislativou zaměřenou na potravinářský průmysl. Dohled nad společností má Státní zemědělská a potravinářská inspekce, Státní veterinární správa a Hygienická služba. Společnost disponuje certifikací BIO kvality a normou IFS 6 na nejvyšší úrovni.

Ekonomika v roce 2020 zaznamenala největší pokles v celé historii České republiky, z důvodu koronavirové pandemie. V roce 2022 byl zaznamenán pokles nezaměstnanosti, naopak inflace v České republice roste velmi vysokým tempem, meziroční inflace je 9,9 %. Nejvíce z ekonomického hlediska ovlivňuje společnost válečný konflikt na Ukrajině. Růst cen energií je další negativní složkou ekonomických faktorů, jelikož má společnost v současnosti náklady na energie o 400 % vyšší.

V roce 2021 proběhly volby do Poslanecké sněmovny, ze kterých se stal novým premiérem Petr Fiala. V roce 2023 čekají Českou republiku volby prezidenta. Společnost Frujo, a.s. čerpá dotace od státu i z Evropské unie. Politické faktory odhalily tlak západu a zákazníků na ukončení dovozu surovin z Číny.

Dnešní doba se vyznačuje růstem moderních technologií, společnost se s inovacemi a novými technologiemi snaží držet krok. Zapojení společnosti do vědy a výzkumu sebou přináší mnoho nových příležitostí. Ekologie je pro společnost také velmi důležitá, Frujo,

a.s. disponuje vlastní čističkou vod, má odpadové hospodářství a pomocí solárních panelů vytváří elektrickou energii k vlastní spotřebě.

2.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model pěti sil je analýzou oborového odvětví, která obsahuje rivalitu stávajících konkurentů, hrozbu vstupujících nových konkurentů, vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů a hrozbu ze strany substitutů.

Stávající konkurence

Stávající konkurence má velký vliv. Pro stanovení konkurence v České republice slouží klasifikace ekonomických činností neboli CZ-NACE. Dle této klasifikace společnost Frujo, a.s. spadá do potravinářského sektoru Výroba potravinářských výrobků, jedná se o skupinu CZ-NACE 10. Podle oboru se dále člení do kategorie 10.39 Ostatní zpracování a konzervování ovoce a zeleniny. (Info.mfcr.cz, 2022)

V České republice má společnost Frujo, a.s. 50-60 % podíl na trhu. Co se týče zahraničního trhu, tam se společnost pohybuje v daleko nižších procentech zavedené značky na trhu. Tato skutečnost je především z důvodu lokace a předpoklady k úspěchu na zahraničním trhu jsou více spojené s logistikou. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Společnost eviduje konkurenty ve všech stupních a variantách konkurence. Její konkurenti mají jak nižší ceny produktů, tak i vyšší. Obecně je konkurence zdravá, proto ji za zdravou bere i společnost, která má jak zahraniční, tak tuzemskou konkurenci. Větší starosti dělá společnost zahraniční konkurence, jelikož se jedná o nadnárodní společnosti. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Mezi největší tuzemské konkurenty společnosti Frujo, a.s. patří Agrana, Delikana a Frulika.

AGRANA s.r.o.

Společnost Agrana s.r.o. v České republice nazvaná Moravskoslezské cukrovary, a.s. je dceřinou společností nadnárodního koncernu AGRANA. Agrana je jednou z předních společností s cukrovarnickou výrobou ve střední a východní Evropě. Do produktového portfolia společnosti Agrana s.r.o. patří cukr, škrob a ovoce. (Cz.agrana.com, 2022)

DELIKANA s.r.o.

Předmětem podnikání společnosti Delikana, s.r.o. je výroba pekařských, cukrářských a jiných moučných výrobků. Delikana, s.r.o. má dlouholetou tradici v oblasti výroby vlastních cukrářských výrobků, dortů a zmrzlin. Výhodou společnosti jsou její cukrárny rozmístěné v několika městech, v těchto cukrárnách společnost nabízí zákazníkům široký sortiment dortů, zmrzlin a zákusků. (Myjsmedelikana.cz, 2022)

FRULIKA s.r.o.

Asi největším konkurentem společnosti, co se týče výrobního programu je společnost Frulika s.r.o., která se zabývá výrobou ovocných a zeleninových komponentů, cereáliemi, čokoládou, oříšky, Dia produkty, bio produkty a dalšími příchutěmi. Tyto produkty jsou prodávány odběratelům za účelem dalšího zpracování. Frulika s.r.o. sídlí v Kaplicích, kde vznikla v roce 1995. (Frulika.cz, 2022)

Společnost Frujo a.s. se zaměřuje především na B2B prodej, o B2C prodej se společnost zatím snaží, ale ještě v něm není tak angažovaná. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Existuje zde i lokální konkurence v rámci společností, které sídlí na Břeclavsku. Tato konkurence souvisí s trhem práce, znamená tzv. boj o výrobní pracovníky. Nedostatkovými jsou lidé na pozici údržbář. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Hrozba vstupu nových konkurenčních podniků

Vstup nového potenciálního konkurenta do odvětví je střední, vzhledem k vysokým vstupním nákladům a legislativním nařízením. Nicméně lze říci, že tak jak společnost Frujo, a.s. experimentuje se svými novými výrobky se stává spíše sama společnost novou potenciaální konkurencí v různých segmentech trhu. To znamená, že společnost se díky rozšíření svého výrobního portfolia stává novým konkurentem již zavedeným společností, příkladem mohou být nové produkty značky Wanted sauce. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Jednou ze zásadních překážek pro vstup na trh je počáteční nápad, know-how, se kterým musí společnost v konkurenčním prostředí vyniknout, aby uspěla. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Vyjednávací síla odběratelů

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká. Společnost Frujo, a.s. si svých odběratelů velmi váží a snaží se k nim chovat maximálně férově. K vyjednávání s odběrateli dochází ve společnosti pouze v případě neočekávaných změn. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Odběrateli společnosti jsou jak jednotlivci, tak i společnosti. Společnost se zaměřuje na B2B prodej, pomocí kterého odběratelé uvádějí se svým produktem i produkt společnosti Frujo, a.s., který je součástí jejich produktu. Dále se jedná o jednotlivce například o stánky se zmrzlinou nebo kiosky. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Každému zákazníkovi se společnost Frujo, a.s. snaží vyjít co nejvíce vstříc, to představuje například možnost individuální nabídky přímo pro zákazníka, která se neodmítá. (Frujo.cz,2022)

Frujo, a.s. expanduje své produkty do více než 20 evropských zemí. Mezi významné zahraniční odběratele patří Slovensko, Slovinsko, Srbsko, Rusko, Rumunsko, Řecko, Polsko, Makedonie a další státy. (Frujo.cz, 2022)

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká. Společnost Frujo, a.s. má se svými dodavateli dlouhodobé smlouvy, kontrakty nebo ústní dohody. Od letošního roku se vše změnilo, v dnešní době se dodavatel nebojí svému dlouhodobému obchodnímu partnerovi napsat, že něco nemá nebo dané výrobky nemá za již stanovenou cenu. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Společnosti jsou v současné době v takové situaci, že si samy nemohou vybírat a jsou rády za to, že vůbec něco mají. V souvislosti s válkou na Ukrajině sama společnost Frujo, a.s. neví, jak to bude s dodávkami surovin právě z dané oblasti. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Společnost Frujo, a.s. nakupuje od svých dodavatelů celkem 2 000 položek surovin, proto má širokou škálu dodavatelů. Své dodavatele má společnost rozdělené do tří skupin podle důležitosti. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Dodavatelé společnosti jsou dodavatelé jak krátkodobí, tak i dodavatelé dlouhodobí. Se svými dodavateli má společnost objemové kontrakty, nikoli časové. Ovocné suroviny

společnost nakupuje převážně ze zahraničí, mezi suroviny nakupované v Česku patří například cukr. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Dodavateli společnosti Frujo, a.s. jsou dodavatelé potravinářských polotovarů. Mezi polotovary, které společnost od svých dodavatelů nakupuje patří v první řadě cukr, polotovary ovoce a zeleniny. Než se dostanou polotovary ovoce a zeleniny ke zpracování a následně ke konečnému zákazníkovi, jsou velmi náročné na přepravu a skladování. (Etický kodex, 2021)

Hrozba substitutů

Hrozba substitutů je střední. Společnost Frujo a.s. nabízí široké portfolio produktů, u kterých se vzhledem k jejich povaze jen velmi těžce hledají substituty. Substitutem jejich produktů mohou být například domácí marmelády, domácí omáčky. Dále pak nanuky místo tradiční zmrzliny. Případně to mohou být produkty veganského typu. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Substitutem ochucujících složek do jogurtů můžou být například semínka, která společnost v rámci své činnosti není schopna zatím vytvořit. Mohla by to být dále náhrada zdravější formy dochucovadel namísto sladkých dochucovadel. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Vyhodnocení Porterova modelu pěti sil společnosti Frujo, a.s.

Stávající konkurence má velký vliv. Tržní podíl společnosti v tuzemsku je 50–60 %, na zahraničním trhu má společnost nižší podíl, jelikož je tam více konkurenčních společností. Společnost se více zaměřuje na zahraniční konkurenci, jelikož se ve většině případů jedná o nadnárodní společnosti, které mají větší možnosti. Společnost je zaměřená především na B2B prodej, na B2C prodej se v současné době více zaměřuje.

Potencionální konkurence má střední vliv. Vstupu na trh novým společností brání především vysoké vstupní náklady a legislativní nařízení. Pro společnost obecně platí, že právě ona se stává novým potencionálním konkurentem pro již zavedené společnosti, jelikož rozšiřuje své výrobní portfolio o nové produkty.

Vyjednávací síla odběratelů je vysoká. Mezi odběrateli společnosti jsou jak jednotlivci, tak i společnosti. Společnost své produkty expanduje do více než 20 evropských zemí,

má tedy širokou škálu odběratelů, kteří do svých produktů přidávají právě produkty vyrobené společnostmi a následně je prodávají.

Vyjednávací síla dodavatelů je vysoká. S dodavateli má společnost uzavřené objemové kontrakty, nikoli časové kontrakty. Nejvíce společnost ovlivňuje situace na Ukrajině, jelikož v současnosti není schopna odhadnout, jak to bude s dodávkami surovin, které odebírá právě z Ukrajiny.

Hrozba substitutů je střední. Substituty pro produkty společnosti Frujo, a.s. se velmi těžko nacházejí. Příkladem substitutů jsou například domácí marmelády či omáčky, dále se může jednat o produkty veganského typu.

2.2.3 McKinseyho model 7S

McKinseyho model je analýzou vnitřního prostředí společnosti, na kterou by se měl každý podnikatel během činnosti společnosti zaměřit, aby byl úspěšný. Do této analýzy patří 7 faktorů, kterými jsou strategie, struktura, systémy, styl řízení, spolupracovníci, sdílené hodnoty a schopnosti.

Strategie

Cílem strategie společnosti Frujo, a.s. je dosáhnout do pěti let obratu 1 miliardy korun. S touto strategií souvisí rozšiřování vstupních i výstupních skladů. K naplnění strategie jsou potřeba investice do infrastruktury, skladového hospodářství, ekologického hospodářství a personálu. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Posláním společnosti je umožnit svým zákazníkům výrobu moderních, a především zdravých potravin. Tímto posláním Frujo, a.s. pozitivně ovlivňuje kvalitu na trhu s potravinami. Dále se společnost snaží neustále hledat nové směry a trendy ve výrobě produktů a následně aplikovat tato nová řešení. (Frujo.cz, 2022)

Mezi cíle společnosti dále patří udržení si svého dobrého jména, které má dlouhodobou tradici a udržení si zákazníků. Mezi další hlavní cíle společnosti patří zajištění spokojenosti zákazníků, plnění potřeb a přání zákazníků a posílení prosperity společnosti. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Struktura

V čele společnosti je správní rada, která je složena z předsedy správní rady a dvou jejích členů. První výkonný ředitel společnosti a zároveň předseda správní rady má pod svým vedením technického ředitele, finančního ředitele, manažera kvality, IT manažera a projektového manažera. Technický ředitel se stará o několik oddělení, kterými jsou oddělení externí údržby, oddělení vnitřní údržby, investic, správy a služeb, a dále má pod sebou vedoucího vnitřní údržby. Finanční ředitel má na starost ekonomické oddělení, účtárnu a oddělení nákupu, ve kterém je vedoucí nákupu. Manažer kvality má na starost oddělení manažera kvality a oddělení laboratoří. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Druhý výkonný ředitel a zároveň člen správní rady je nadřízeným pro HR manažera, vedoucího výroby, vedoucího výrobních technologů, vedoucího skladů surovin a vedoucího logistiky. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Obchodní manažer a zároveň člen správní rady se stará o obchodní oddělení, vývojové oddělení a oddělení technologické podpory. Dále je nadřízeným pro vedoucího obchodu a vedoucího vývoje. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Systemy

Společnost Frujo, a.s. dodržuje systém HACCP, jedná se o systém analýzy rizika a stanovení kritických kontrolních bodů ve výrobě v potravinářském průmyslu. Tímto systémem společnost prokazuje, že vyrábí tak jak vyrábět má a neohrožuje svou výrobou bezpečnost potravin. Daný systém je definovaný v certifikaci International Food Standard, kde jsou sepsána jednotlivá oddělení, ochrana potravin, zabezpečení areálu. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

V současné době společnost implementuje nový ERP systém, konkrétně se jedná o QI systém, který v sobě zahrnuje veškeré podnikové agendy. Těmito agendami jsou ekonomika, mzdy, finance, účetnictví, obchod a další. QI systém nahrazuje původní IS systém. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Styl řízení

Ve společnosti je demokratický styl vedení. Všechna oddělení ve společnosti mají svého vedoucího, který během svého výkonu práce podřízeným zadává úkoly a následně kontrolu správnost vyhotovení. Výroba ve společnosti funguje dobře díky kvalitativními přístupem a spolupráci všech zaměstnanců. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Zaměstnanci společnosti jsou na pracovních pozicích podle svých kvalifikací a zkušeností. Právě na základech odborného a soustavného vzdělávání si společnost zakládá na svém úspěchu. Ve společnosti funguje podpora nápadů každého zaměstnance, to znamená, že vedení společnosti je vstřícné ke každé inovaci, které pomůže pro snadnější výrobu. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Sdílené hodnoty

Vizi společnosti je neustále hledat nové zdravější a šetrnější cesty ke zpracování komponentů. Mise společnosti je specializace na vysoce sofistikované zpracování zeleniny, ovoce a ostatních ingrediencí pro následnou výrobu kvalitních produktů v potravinářském průmyslu. (Frujo.cz, 2022)

Mottem společnosti je: *„Problém našeho zákazníka je naším společným problémem, problém mého kolegy je i mým problémem“*. Toto motto je uplatňováno v celém prostředí společnosti. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Společnost Frujo, a.s. má svůj etický kodex, ve kterém jsou základní hodnoty, mezi kterými jsou férovost, perspektiva, zkušenosti, jistota a inovace. (Etický kodex, 2021)

Spolupracovníci

Zaměstnanci společnosti představují pro společnost nejvyšší hodnotu, jelikož díky nim výroba běží. Nejlepšími výsledky se společnost Frujo, a.s. pyšní právě zapojením všech svých zaměstnanců. Z toho důvodu se společnost snaží investovat do zaměstnanců a podporovat zaměstnance v jejich dalším rozvoji a vzdělávání. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Od zaměstnanců společnost očekává férové jednání, osobnostní standardy v pracovních výkonech a zaměstnaneckých vztazích. Dále se od zaměstnanců společnosti očekávají vysoké standardy v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví. (Etický kodex, 2021)

Společnost Frujo, a.s. má celkem 68 pracovních pozic ve svém podniku. V roce 2020 pracovalo pro společnost celkem 150 zaměstnanců, jejichž průměrný věk je okolo 40 let. Více než polovina zaměstnanců jsou zaměstnanci stálými, kteří ve společnosti pracují již řadu let. Před čtyřmi lety byla zaznamenána fluktuace zaměstnanců, a to zaměstnanců ve výrobě. V souvislosti s fluktuací byl změněn systém odměňování, čímž se fluktuace vyřešila. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Nevýhodou pro získání nových zaměstnanců je poloha společnosti, jelikož se tam lidé nedostanou jinak než autem či na kole. Přímo ke společnosti není žádné autobusové nebo vlakové spojení či chodník pro pěší. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Společnost Frujo, a.s. má pro své zaměstnance řadu benefitů, mezi kterými je například čtvrtletní výkonnostní prémie, věrnostní odměna ve formě příspěvku na dovolenou, odměna k životnímu jubileu, příspěvek na penzijní připojištění, zvyšování odborné kvalifikace a jazykové úrovně, závodní stravování a další. (Frujo.cz, 2022)

Pandemie koronaviru společnost, co se týče vnitřního uspořádání moc neovlivnila, jelikož byli zaměstnanci rozděleni do celkem šesti skupin v rámci směn tak, aby se spolu nepotkávali. Ve velké míře byl zaveden homeoffice, dále se dodržovaly rozestupy v jídelnách a byla zavedena plexiskla. Zaměstnanci společnosti nosili také ochranu dýchacích cest, i když už to nebylo povinné. Provoz nebyl během pandemie nijak omezen. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Schopnosti

Všichni zaměstnanci společnosti jsou odborníky ve své profesi, jedná se o velmi důležitý faktor pro společnost. Frujo, a.s. se dost zaměřuje na další vývoj a nové inovace v oblasti výroby. Dále se společnost zaměřuje na kvalitu svých výrobků, tento faktor je pro podnikání velmi závažný, jelikož se pohybuje v potravinářském průmyslu. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Každý zaměstnanec musí mít potravinářský průkaz, jelikož pracuje v potravinářském průmyslu. Dále je nutnost bílého a čistého oblečení ve výrobě. Zaměstnanci mají v rámci svého zaměstnání školení, a to jazyků, školení BOZP, školení IT programů a školení obsluhy nových zařízení. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Pracovníci ve výrobě musí mít především manuální zručnost. (Zaměstnanec společnosti, 2022)

Vyhodnocení McKinseyho modelu 7S společnosti Frujo, a.s.

Strategií společnosti je dosáhnout do pěti let obratu jedné miliardy korun. Společnost se snaží o neustálé hledání nových směrů a trendů ve výrobě. Cílem společnosti je udržení si svého dobrého jména, růst společnosti, spokojenost zákazníků. Organizační struktura společnosti je charakterizována správní radou složenou z předsedy a dvou dalších členů. Společnost Frujo, a.s. má dva výkonné ředitele a jednoho obchodního ředitele, kteří mají pod sebou všechna ostatní oddělení společnosti.

Co se týče systémů, tak společnost dodržuje systém HACCP. V současné době je prováděna implementace nového ERP systému do společnosti, který nahradí původní IS systém. Styl řízení ve společnosti je demokratický, každé oddělení má svého vedoucího, který se o své podřízené stará. Důležitá je ve společnosti podpora nápadů každého zaměstnance, která pomáhá k lepší produktivitě práce i kvalitě produktů.

Společnost má svůj etický kodex, ve kterém jsou všechny sdílené hodnoty. V roce 2020 společnost zaměstnávala 150 pracovníků, kterých si velmi váží, jelikož by se bez nich nevyrábělo. Průměrný věk zaměstnanců je okolo 40 let. Společnost má nevýhodu pro získání nových zaměstnanců z důvodu svého umístění. Do práce se zaměstnanci nedostanou jinak než autem či na kole, jelikož ke společnosti není žádné vlakové či autobusové spojení. Schopností zaměstnanců jsou odbornost a zaměření na vývoj a nové technologie. Každý zaměstnanec musí mít potravinářský průkaz, bílé a čisté oblečení ve výrobě.

2.2.4 SWOT analýza

SWOT analýza se zabývá konkurenceschopností podniku, což jsou silné a slabé stránky společnosti a následně jsou zhodnoceny předpoklady dalšího vývoje. Dále analýza obsahuje příležitosti a hrozby společnosti.

Tabulka č. 4: SWOT matice společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> • Kvalita poskytovaných produktů • Široké portfolio výrobků • Neustálé zdokonalování výrobního procesu • Implementace nového ERP systému • Certifikace (BIO, IFS, UTZ) • Spolupráce mezi zaměstnanci • Vlastní čistička vody • Vlastní odpadové hospodářství • Investice do nových technologií 	<ul style="list-style-type: none"> • Umístění společnosti, špatná dostupnost • Jediná pobočka, areál
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> • Dotace z Evropské unie • Inovace do nových plnicích linek • Zapojení do vědy a výzkumu • Modernizace technologií • Zaměření na ekologii • Zaměření na B2C prodej • Vstup na nové trhy s novými produkty 	<ul style="list-style-type: none"> • Válka na Ukrajině • Růst cen energií • Růst cen výrobních vstupů • Zahraniční konkurence • Velká vyjednávací síla zákazníků • Velká vyjednávací síla dodavatelů

V tabulce č. 4 je zpracována analýza silných a slabých stránek společnosti, které vyplývají z interního prostředí. Dále jsou uvedeny příležitosti a hrozby společnosti z vnějšího prostředí. Společnost Frujo, a.s. má mnoho silných stránek, mezi které patří například kvalita poskytovaných produktů a široké portfolio výrobků. Slabých stránek společnosti moc není, jedná se pouze o umístění společnosti a jedinou pobočku. Příležitostí má společnost mnoho, například dotace či zapojení do vědy a výzkumu v České republice. Mezi hrozby ovlivňující společnost patří například válka na Ukrajině či růst cen energií.

Vyhodnocení SWOT analýzy společnosti Frujo, a.s.

Na základě definování silných a slabých stránek z interního prostředí společnosti a příležitostí a hrozeb z externího prostředí společnosti je následně vytvořena kvantifikace jednotlivých faktorů. V rámci kvantifikace jednotlivých výsledků jsou vytvořeny čtyři tabulky, které jsou dále hodnoceny. Tabulky obsahují hodnocení, které je hodnoceno na škále od 1 do 10 podle důležitosti, dále obsahují váhu, která se stanovuje na škále od 0 do 5 podle významnosti pro společnost. Sloupec souhrn je násobkem předcházejících dvou sloupců. Následně byl zjištěn souhrnný výsledek, který je součtem jednotlivých souhrnů. Potencionální výsledek je hodnota potencionální a % hodnocení výsledek znamená významnost jednotlivých částí SWOT analýzy.

Kvantifikace silných stránek společnosti Frujo, a.s.

Tabulka č. 5: Kvantifikace silných stránek společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Souhrn	%
	0 až 5	1 až 10	V x H	
Kvalita poskytovaných produktů	5	9	45	15 %
Široké portfolio výrobků	4	8	32	11 %
Neustálé zdokonalování výrobního procesu	4	8	32	11 %
Implementace nového ERP systému	3	7	21	7 %
Certifikace (BIO, IFS, UTZ)	5	10	50	16 %
Spolupráce mezi zaměstnanci	4	7	28	9 %
Vlastní čistička vody	4	9	36	12 %
Vlastní odpadové hospodářství	3	8	24	8 %
Investice do nových technologií	4	9	36	12 %
SOUHRNNÝ VÝSLEDEK			304	
POTENCIONÁLNÍ VÝSLEDEK			450	
% HODNOCENÍ VÝSLEDKU			67,56 %	

Silnými stránkami pro společnost Frujo, a.s. jsou především certifikace BIO, IFS a UTZ, kterými společnost zajišťuje vysokou kvalitu svých produktů. S těmito certifikáty souvisí i další silná stránka společnosti, kterou je kvalita poskytovaných produktů. Mezi silné stránky také patří investice do nových technologií a vlastní čistička vody, kterou Frujo, a.s. disponuje. Tyto silné stránky jsou hodnoceny nejvyššími čísly, jelikož se jedná o velmi důležitou součást fungování společnosti. Na váze důležitosti jsou proto také hodnoceny vysokými čísly. Z kvantifikace silných stránek vyplynulo, že potencionálním

výsledkem je výsledek 450, souhrnný výsledek je ale 304. Hodnocení silných stránek společnosti je na 67,56 %.

Kvantifikace slabých stránek společnosti Frujo, a.s.

Tabulka č. 6: Kvantifikace slabých stránek společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Souhrn	%
	0 až 5	1 až 10	V x H	
Umístění společnosti, špatná dostupnost	5	8	40	59 %
Jediná pobočka, areál	4	7	28	41 %
SOUHRNNÝ VÝSLEDEK			68	
POTENCIONÁLNÍ VÝSLEDEK			100	
% HODNOCENÍ VÝSLEDKU			68,00 %	

Slabé stránky, které na společnost působí z interního prostředí společnosti, jsou pouze dvě. Těmito faktory jsou umístění společnosti a s tím související špatná dostupnost ke společnosti a jediný areál společnosti. Dostupnost do společnosti je jak pro dodavatele, tak i pro zaměstnance špatná, jelikož je areál schovaný až za polem. Proto je umístění hodnoceno číslem 8 a má vysokou váhu. Jediný areál je druhou slabou stránkou společnosti, jelikož v současné době se mnoho zákazníků ptá, co by bylo, kdyby nastala nějaká nenadálá skutečnost a ve Tvrdonicích by se nemohlo vyrábět. Tato slabá stránka má hodnocení 7 a váhu 4. Potencionální výsledek slabých stránek je 100, kvantifikace vyšla na 68. Hodnocení slabých stránek společnosti je 68,00 %.

Kvantifikace příležitostí společnosti Frujo, a.s.

Tabulka č. 7: Kvantifikace příležitostí společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti	Váha	Hodnocení	Souhrn	%
	0 až 5	1 až 10	V x H	
Dotace z Evropské unie	3	5	15	11 %
Inovace do nových plnicích linek	5	7	35	25 %
Zapojení do vědy a výzkumu	3	6	18	13 %
Modernizace technologií	4	8	32	23 %
Zaměření na ekologii	2	5	10	7 %
Zaměření na B2C prodej	3	7	21	15 %
Vstup na nové trhy s novými produkty	2	5	10	7 %
SOUHRNNÝ VÝSLEDEK			141	
POTENCIONÁLNÍ VÝSLEDEK			350	
% HODNOCENÍ VÝSLEDKU			40,29 %	

Společnost Frujo, a.s. má mnoho příležitostí, na které se může zaměřit. Největší příležitostí z technologických faktorů je modernizace současné technologie ve společnosti, kterou se Frujo, a.s. již zabývá. Mezi další příležitosti patří inovace do nových plnicích linek, což souvisí také s technologickými faktory. Výzvou, na kterou se společnost již orientuje je zaměření na B2C prodej. Hodnocení příležitostí společnosti je 40,29 %.

Kvantifikace hrozeb společnosti Frujo, a.s.

Tabulka č. 8: Kvantifikace hrozeb společnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby	Váha	Hodnocení	Souhrn	%
	0 až 5	1 až 10	V x H	
Válka na Ukrajině	4	8	32	21 %
Růst cen energií	4	9	36	24 %
Růst cen výrobních vstupů	5	7	35	23 %
Zahraniční konkurence	2	5	10	7 %
Velká vyjednávací síla zákazníků	3	6	18	12 %
Velká vyjednávací síla dodavatelů	3	7	21	14 %
SOUHRNNÝ VÝSLEDEK			152	
POTENCIONÁLNÍ VÝSLEDEK			300	
% HODNOCENÍ VÝSLEDKU			50,67 %	

Společnost má také několik hrozeb, které vznikají v externím okolí společnosti. Asi nejvýznamnější hrozbou je růst cen energií, tyto ceny rostou neuvěřitelnou rychlostí a zvyšují tak náklady na energie o stovky procent. Další hrozbou je válečný konflikt na Ukrajině, který společnost velmi ovlivňuje z důvodu dodávek surovin. Od loňského roku společnosti přibylo několik hrozeb, které do toho roku hrozby nepředstavovaly. Jedná se především o růst cen jak energií, tak i výrobních vstupů. Další novou hrozbou je velká vyjednávací síla dodavatelů, je to především z důvodu růstu cen. Hodnocení hrozeb společnosti je 50,67 %.

2.3 Finanční analýza

V této části práce je provedena finanční analýza společnosti Frujo, a.s., jsou zde vyhotoveny všechny finanční ukazatele, které byly popsány v teoretické části práce. Finanční analýza obsahuje analýzu vybraných absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů, rozdílových ukazatelů a analýzu soustav ukazatelů.

2.3.1 Absolutní ukazatele

V následující kapitole je vypracována analýza absolutních ukazatelů, jedná se o horizontální a vertikální analýzu aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty společnosti Frujo, a.s. za sledované období 2016 až 2020.

Horizontální analýza aktiv

Tabulka č. 9: Horizontální analýza aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky aktiv	2017-2016		2018-2017		2019-2018		2020-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Aktiva celkem	-17 679	-2,91	15 029	2,55	-17 997	-2,97	6 038	1,03
Dlouhodobý majetek	11 816	5,44	-12 802	-5,59	-11 147	-5,15	-12 097	-5,89
Dlouhodobý majetek nehmotný	-168	-32,75	100	28,99	163	36,63	-253	-41,61
Dlouhodobý majetek hmotný	11 984	5,76	-12 902	-5,87	49 656	23,99	-11 844	-6,05
Dlouhodobý majetek finanční	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Oběžná aktiva	-26 782	-7,01	29 939	8,43	-4 939	-1,28	19 473	5,12
Zásoby	24 455	16,51	-8 442	-4,89	10 079	6,14	20 863	11,98
Materiál	21 505	18,33	-7 837	-5,65	7 712	5,89	17 701	12,76
Výrobky a zboží	-277	-1,07	-116	-0,45	2 982	11,70	-838	-2,94
Pohledávky	-7 619	-4,72	-20 485	-13,32	19 859	14,90	-25 116	-16,40
Dlouhodobé pohledávky	-7 167	-15,03	-12 636	-31,17	-12 710	-45,56	-15 187	-100,00
Krátkodobé pohledávky	-452	-0,40	-7 849	-6,93	32 569	30,90	-9 929	-7,20
Peněžní prostředky	-43 618	-60,26	58 866	204,68	-34 877	-39,80	23 726	44,98
Peněžní prostředky v pokladně	-92	-41,07	-57	-43,18	166	221,33	-73	-30,29
Peněžní prostředky na účtech	-43 526	-60,32	58 923	205,82	-35 043	-40,03	23 799	45,32
Časové rozlišení aktiv	-2 713	-31,85	-2 108	-36,31	-1 911	-51,68	-1 338	-74,87

V horizontální analýze aktiv jsou zobrazeny meziroční změny vybraných položek aktiv, která jsou pro společnost Frujo, a.s. důležitá. Celková aktiva měla během sledovaných let kolísající tendenci. Dlouhodobý majetek společnosti má v meziročním srovnání záporné hodnoty, důvodem je především snižování položky stavby v rozvaze společnosti. Pouze v roce 2017 lze pozorovat kladnou meziroční změnu u dlouhodobého majetku společnosti Frujo, a.s. V tomto roce společnost investovala nemalé částky do nových výrobních zařízení a technologií pro výrobu svých produktů. Společnost dále investovala do obnovy stávajícího hmotného majetku. Tyto investice byly cílené pro zvýšení efektivity a kapacity výroby. Dlouhodobý finanční majetek společnosti je ve všech analyzovaných letech v hodnotě 9 mil. Kč.

U oběžných aktiv společnosti lze v průběhu sledovaných let sledovat stejnou kolísající tendenci jako u celkových aktiv. Nejvýraznější změny v oběžných aktivech byly v peněžních prostředcích, jednalo se především o peněžní prostředky na bankovních účtech společnosti. Tyto výrazné změny jak absolutní, tak relativní jsou způsobeny peněžními transakcemi na bankovních účtech. Nejvýraznější relativní změna byla za období let 2019-2018, v položce peněžní prostředky v pokladně, kdy byl zaznamenán nárůst položky o 221,33 %.

Horizontální analýza pasiv

Tabulka č. 10: Horizontální analýza pasiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky pasiv	2017-2016		2018-2017		2019-2018		2020-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Pasiva celkem	-17 679	-2,91	15 029	2,55	-17 997	-2,97	6 038	1,03
Vlastní kapitál	11 527	2,25	13 566	2,59	-28 519	-5,30	18 371	3,60
Základní kapitál	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00
Výsledek hospodaření z minulých let	16 274	3,91	11 077	2,56	-12 764	-2,88	19 840	4,60
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-4 747	-7,89	2 489	4,49	-15 755	-27,22	-1 469	-3,49
Cizí zdroje	-29 617	-31,28	1 874	2,88	8 668	12,95	-10 590	-14,01
Závazky	-29 932	-31,62	2 165	3,35	8 656	12,94	-10 601	-14,03
Dlouhodobé závazky	-1 782	-20,58	-2 013	-29,27	-1 796	-36,92	-1 048	-34,16
Krátkodobé závazky	-28 150	-32,74	4 178	7,22	10 452	16,85	-9 553	-13,18
Závazky z obchodních vztahů	-23 192	-47,72	-3 601	-14,17	16 539	75,84	-7 890	-20,58
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	12 500	125,00	7 500	33,33	-5 000	-16,67	-1 000	-4,00
Závazky – ostatní	-1 387	-12,25	254	2,56	-1 075	-10,55	-663	-7,28
Závazky k zaměstnancům	-513	-11,06	622	15,07	-1 025	-21,58	284	7,63
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	-349	-12,32	364	14,66	-621	-21,81	183	8,22
Stát – daňové závazky a dotace	-1 468	-45,28	-48	-2,71	-1 116	-64,66	100	16,39
Časové rozlišení pasiv	411	0,00	-411	-100,00	1 854	0,00	-1 743	-94,01

Horizontální analýza pasiv obsahuje stejně jako aktiva pouze vybrané položky pasiv, která jsou významná pro společnost. Vlastní kapitál společnosti byl s výjimkou meziročního srovnání v letech 2019-2018 v kladných hodnotách. V období let 2019-2018 tomu tak bylo z důvodu změny výsledku hospodaření z minulých let i výsledku hospodaření běžného účetního období, kdy obě položky dosahovaly záporné meziroční změny.

Nejvíce zastoupenou položkou cizích zdrojů jsou krátkodobé závazky, konkrétně se jedná o závazky z obchodních vztahů. Tyto závazky generovaly ve všech sledovaných letech zápornou meziroční změnu s výjimkou změny v letech 2019-2018, kdy se jednalo o kladnou hodnotu. Závazky z obchodních vztahů v tomto období let byly v relativní změně

na 75,84 %. Největší změnou v cizích zdrojích pasiv společnosti byla změna v období 2017-2016, kdy vzrostly závazky ovládané nebo ovládající osoby o celých 125 %. Časové rozlišení aktiv se v průběhu sledovaných let mění, tato položka obsahuje výdaje příštích období.

Vertikální analýza aktiv

Tabulka č. 11: Vertikální analýza aktiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky aktiv	2016	2017	2018	2019	2020
Aktiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Dlouhodobý majetek	35,77	38,84	35,76	34,96	32,56
Dlouhodobý majetek nehmotný	0,08	0,06	0,07	0,10	0,06
Dlouhodobý majetek hmotný	34,20	37,26	34,20	33,32	30,99
Dlouhodobý majetek finanční	1,48	1,53	1,49	1,53	1,52
Oběžná aktiva	62,83	60,17	63,63	64,74	67,36
Zásoby	24,37	29,24	27,12	29,67	32,89
Materiál	19,30	23,52	21,64	23,62	26,36
Výrobky a zboží	4,26	4,34	4,21	4,85	4,66
Pohledávky	26,55	26,06	22,02	26,08	21,58
Dlouhodobé pohledávky	7,85	6,87	4,61	2,59	0,00
Krátkodobé pohledávky	18,70	19,19	17,41	23,50	21,58
Peněžní prostředky	11,91	4,87	14,48	8,98	12,89
Peněžní prostředky v pokladně	0,04	0,02	0,01	0,04	0,03
Peněžní prostředky na účtech	11,87	4,85	14,47	8,94	12,86
Časové rozlišení aktiv	1,40	0,98	0,61	0,30	0,08

Vertikální analýza aktiv zobrazuje procentní zastoupení jednotlivých položek aktiv na hodnotě celkových aktiv ve společnosti. Během sledovaných let lze vidět, že je dlouhodobý majetek podniku zastoupen v průměru na 35,58 %. Jak již bylo zmíněno výše, společnost disponuje především dlouhodobým majetkem hmotným. Oběžná aktiva společnosti jsou zastoupena na hodnotě celkových aktiv průměrně 63,75 %. V tabulce lze vidět, že zastoupení položky oběžných aktiv od roku 2017 rostou, oproti dlouhodobému majetku, který naopak od tohoto roku klesá. Nejvýznamnější položkou oběžných aktiv jsou pohledávky, které tvoří značné zastoupení v celkových aktivech společnosti. Peněžními prostředky společnost disponuje především na účtech, kde lze pozorovat významné zastoupení. Poslední analyzovanou položkou je časové rozlišení aktiv, které

netvoří podstatnou část na celkových aktivech společnosti, tato položka obsahuje pouze náklady příštích období.

Vertikální analýza pasiv

Tabulka č. 12: Vertikální analýza pasiv

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky pasiv	2016	2017	2018	2019	2020
Pasiva celkem	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Vlastní kapitál	84,42	88,90	88,94	86,81	89,02
Základní kapitál	6,01	6,19	6,03	6,22	6,15
Výsledek hospodaření z minulých let	68,52	73,33	73,34	73,42	76,01
Výsledek hospodaření běžného účetního období	9,89	9,39	9,56	7,17	6,85
Cizí zdroje	15,58	11,03	11,06	12,88	10,96
Závazky	15,57	10,97	11,05	12,87	10,95
Dlouhodobé závazky	1,42	1,17	0,80	0,52	0,34
Krátkodobé závazky	14,15	9,80	10,25	12,34	10,61
Závazky z obchodních vztahů	8,00	4,31	3,60	6,53	5,13
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	1,65	3,81	4,96	4,26	4,05
Závazky – ostatní	1,86	1,68	1,68	1,55	1,42
Závazky k zaměstnancům	0,76	0,70	0,78	0,63	0,68
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	0,47	0,42	0,47	0,38	0,41
Stát – daňové závazky a dotace	0,53	0,30	0,29	0,10	0,12
Časové rozlišení pasiv	0,00	0,07	0,00	0,32	0,02

Vertikální analýza pasiv zobrazuje růst vlastního kapitálu společnosti od roku 2016 do roku 2018, v roce 2019 byl zaznamenán pokles vlastního kapitálu z důvodu nižšího výsledku hospodaření běžného účetního období. Nicméně v roce 2020 vlastní kapitál společnosti zase vzrostl. Vlastní kapitál společnosti tvoří takové procentuální zastoupení na celkových pasivech z důvodu neustálého růstu položky výsledek hospodaření z minulých let. Tato položka je zastoupena na celkových pasivech společnosti v průměru 72,92 %. Cizí zdroje společnosti jsou zastoupeny na hodnotě celkových pasiv průměrně 12,30 %. Stejně jako tomu bylo u časového rozlišení aktiv, tak i časové rozlišení pasiv netvoří zásadní část na celkových pasivech společnosti.

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky výkazu zisku a ztráty	2017-2016		2018-2017		2019-2018		2020-2019	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Tržby z prodeje výrobků a služeb	-21 160	-3,27	-1 504	-0,24	1 640	0,26	16 997	2,72
Tržby za prodej zboží	0	0,00	0	0,00	5	0,00	15	300,00
Výkonová spotřeba	-22 238	-4,57	-16 313	-3,51	16 837	3,76	6 691	1,44
Spotřeba materiálu a energie	-16 652	-3,97	-20 999	-5,21	6 070	1,59	20 416	5,26
Služby	-5 586	-8,35	4 686	7,65	10 756	16,30	-13 735	-17,90
Změna stavu zásob vlastní činnosti	-4 256	-1144,09	51	1,31	-3 627	-94,63	2 459	32,96
Aktivace	336	6,55	-218	-4,55	-306	-6,10	190	3,57
Osobní náklady	2 852	4,20	8 323	11,75	3 685	4,66	5 148	6,21
Mzdové náklady	1 628	3,26	6 263	12,16	3 315	5,74	2 036	3,33
Náklady na SZ a ZP a ostatní náklady	1 224	6,77	2 060	10,67	370	1,73	3 112	14,31
Úpravy hodnot v provozní oblasti	4 617	39,38	6 911	42,29	-3 717	-15,99	2 222	11,38
Ostatní provozní výnosy a materiál	115	1,06	-3 934	-36,04	-4 885	-69,98	10 909	520,47
Tržby z prodaného DM	-766	-86,07	-121	-97,58	258	8600,00	138	52,87
Tržby z prodaného materiálu	1 097	75,92	1 741	68,49	-2 680	-62,57	2 272	141,73
Jiné provozní výnosy	-216	-2,55	-5 554	-67,33	-2 463	-91,39	8 499	3663,36
Ostatní provozní náklady	422	1,96	-2 616	-11,92	1 625	8,41	9 788	46,70
Zůstatková cena prodaného materiálu	1 056	84,41	1 865	80,84	-2 743	-65,75	2 279	159,48
Daně a poplatky	-2	-0,25	-13	-1,65	-72	-9,29	-162	-23,04
Rezervy v provozní oblasti	303	2525,00	-606	-192,38	303	104,12	0	0,00
Jiné provozní náklady	-935	-4,80	-3 862	-20,83	4 094	27,89	7 714	41,10
Provozní VH	-2 778	-3,76	-1 576	-2,22	-17 737	-25,50	-3 389	-6,54
Výnosové úroky a podobné výnosy	-77	-12,92	-20	-3,85	216	43,29	-543	-75,94
Nákladové úroky a podobné náklady	206	190,74	114	36,31	172	40,19	-114	-19,00
Ostatní finanční výnosy	4 366	424,71	1 738	32,22	-2 977	-41,74	13 015	313,24
Ostatní finanční náklady	6 319	264,50	-3 268	-37,53	-1 285	-23,62	9 812	236,15
Finanční VH	-2 236	-256,13	4 872	156,71	-1 648	-93,48	2 774	2412,17
VH před zdaněním	-5 014	-6,86	3 296	4,85	-19 385	-27,18	-614	-1,18
Daň z příjmu	-267	-2,07	807	6,38	-3 630	-26,99	855	8,71
VH po zdanění	-4 747	-7,89	2 489	4,49	-15 755	-27,22	-1 469	-3,49
VH za účetní období	-4 747	-7,89	2 489	4,49	-15 755	-27,22	-1 469	-3,49
Čistý obrat za účetní období	-16 756	-2,54	-3 720	-0,58	-6 001	-0,94	40 393	6,39

Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty obsahuje vybrané položky výkazu, které jsou důležité sledovat. Společnost Frujo, a.s. až do roku 2019 generovala pouze tržby z prodeje výrobků a služeb, tržby za prodej zboží má až od roku 2019. Relativní změna v období let 2020-2019 byla u této položky 300 %. Položka tržby za prodej zboží představuje přeprodej nakoupených surovin. Nejvýraznější pokles v meziročním srovnání byl v položce změna stavu zásob vlastní činnosti v období let 2017-2016, kdy byla relativní změna na hodnotě -1 144,09 %. Naopak největší meziroční nárůst lze pozorovat ve sledovaném období let 2019-2018 u položky tržby z prodaného dlouhodobého majetku, kdy byl zaznamenán relativní růst v roce 2019 o 8 600 % oproti roku 2018.

Co se týče výsledku hospodaření, tak v případě provozního výsledku hospodaření se jednalo ve všech srovnávaných letech o záporné hodnoty. Finanční výsledek hospodaření se v meziročním srovnání nejvíce zvýšil v období let 2020-2019, kdy byla relativní změna ve výši 2 412,17 %.

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty

Tabulka č. 14: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položky výkazu zisku a ztráty	2016	2017	2018	2019	2020
CELKOVÉ VÝNOSY	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Tržby z prodeje výrobků a služeb	98,11	97,38	97,71	98,90	95,49
Tržby za prodej zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ostatní provozní výnosy a materiál	1,64	1,70	1,09	0,33	1,93
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	0,14	0,02	0,00	0,04	0,06
Tržby z prodaného materiálu	0,22	0,40	0,67	0,25	0,58
Jiné provozní výnosy	1,28	1,28	0,42	0,04	1,30
Ostatní finanční výnosy	0,16	0,84	1,12	0,66	2,55
CELKOVÉ NÁKLADY	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Výkonová spotřeba	83,11	80,93	79,06	80,13	76,52
Náklady vynaložené na prodané zboží	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Spotřeba materiálu a energie	71,69	70,26	67,42	66,91	66,30
Služby	11,42	10,68	11,63	13,22	10,22
Změna stavu zásob vlastní činnosti	0,06	-0,68	-0,68	-1,29	-0,81
Aktivace	-0,88	-0,84	-0,88	-0,92	-0,83
Osobní náklady	11,60	12,34	13,96	14,27	14,27
Mzdové náklady	8,52	8,97	10,19	10,53	10,24
Náklady na SZ a ZP a ostatní náklady	3,09	3,36	3,77	3,75	4,03
Úpravy hodnot v provozní oblasti	2,00	2,85	4,10	3,37	3,53
Ostatní provozní náklady	3,67	3,82	3,41	3,61	4,99
Zůstatková cena prodaného materiálu	0,21	0,40	0,74	0,25	0,60
Daně a poplatky	0,13	0,14	0,14	0,12	0,09
Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	0,00	0,05	-0,05	0,00	0,00
Jiné provozní náklady	3,32	3,23	2,59	3,23	4,30
Ostatní finanční náklady	0,41	1,52	0,96	0,72	2,27

Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty je rozdělena na část celkových výnosů a část celkových nákladů. Největší položkou celkových výnosů, jak již bylo zmíněno výše, jsou tržby z prodeje výrobků a služeb, které se v průběhu sledovaných let pohybovaly v průměru na 97,52 %. Největší podíl na těchto tržbách mají právě ovocné komponenty do jogurtů. Nejnižší podíl na celkových výnosech měly tyto tržby v roce 2020, i když byly druhé nejvyšší v rámci sledovaných let. Vyšší tržby z prodeje výrobků a služeb

společnost generovala pouze v roce 2016. Ostatní položky, které se podílejí na celkových výnosech společnosti nedosahují takového významného zastoupení.

Nejvýznamnější položkou zastoupenou v celkových nákladech během sledovaného období je výkonová spotřeba, která se pohybovala v průměru na hodnotě 79,95 %. Výkonová spotřeba obsahuje položku spotřeba materiálu a energie, díky které je tak velká. Spotřeba materiálu a energie v průběhu sledovaných let klesala. Další významnou položkou v celkových nákladech jsou osobní náklady, které se díky zvyšování minimální mzdy každý rok zvyšovaly. Toto zvyšování je patrné v položce mzdové náklady, jedná se o roky 2016 až 2019.

2.3.2 Poměrové ukazatele

Následující část práce je zaměřena na poměrové ukazatele finanční analýzy vybrané společnosti, které byly vybrány v teoretické části. Poměrové ukazatele obsahují ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity.

Ukazatele rentability

Rentabilita spadá mezi základní poměrové ukazatele finanční analýzy. Obecně měří míru zisku, který má společnost díky použití investovaného kapitálu.

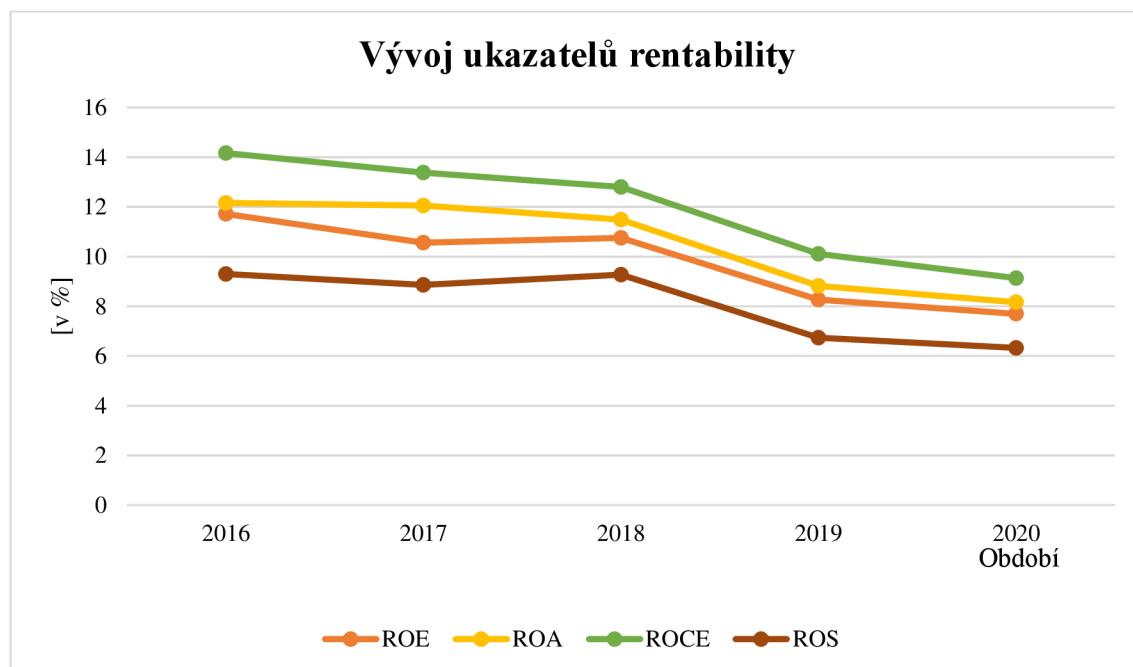
Tabulka č. 15: Ukazatele rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele rentability	2016	2017	2018	2019	2020
ROE [%]	11,72	10,56	10,75	8,26	7,70
ROA [%]	12,16	12,05	11,49	8,83	8,17
ROCE [%]	14,17	13,37	12,81	10,11	9,14
ROS [%]	9,30	8,86	9,28	6,73	6,33

V tabulce č. 10 jsou uvedeny jednotlivé ukazatele rentability během sledovaného období. Lze vidět, že všechny sledované rentability během let klesaly. Rentabilita vlastního kapitálu společnosti byla nejvyšší v roce 2016, kdy dosahovala hodnoty 11,72 %. V tomto roce měla společnost nejvyšší hospodářský výsledek po zdanění.

Rentabilita aktiv měla během sledovaných let klesající tendenci, pohybovala se od 12,16 % do 8,17 %. Rentabilita aktiv klesá z důvodu vyššího poklesu výsledku hospodaření před zdaněním a úroky, než byl nárůst aktiv.

Rentabilita dlouhodobého kapitálu byla stejně jako ostatní sledované rentability klesající, nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2016, jednalo se o 14,17 %. Rentabilita tržeb v roce 2017 klesla o 0,44 %. V roce následujícím vzrostla na hodnotu 9,28 %, ale v následujících letech dále klesala až na hodnotu 6,33 %.



Graf č. 1: Vývoj ukazatelů rentability
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity vypovídají o schopnosti podniku hradit své krátkodobé závazky. V rámci finanční analýzy byla zjištěna likvidita běžná, pohotová a okamžitá.

Tabulka č. 16: Ukazatele likvidity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

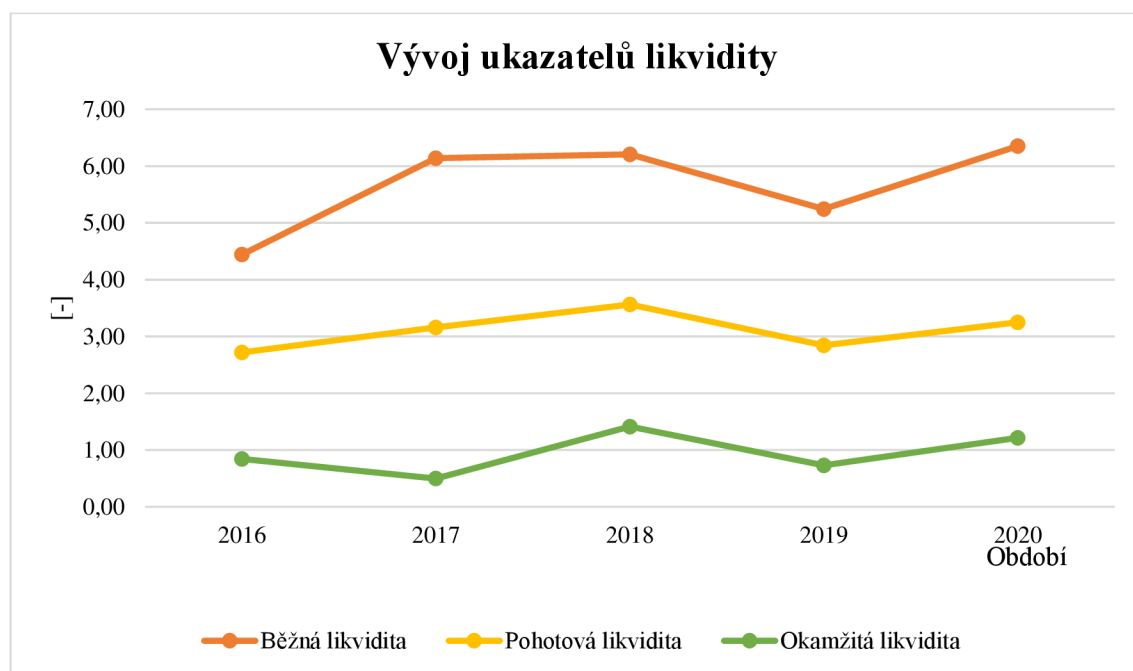
Ukazatele likvidity	2016	2017	2018	2019	2020
Běžná likvidita	4,44	6,14	6,21	5,24	6,35
Pohotová likvidita	2,72	3,16	3,56	2,84	3,25
Okamžitá likvidita	0,84	0,50	1,41	0,73	1,22

Běžná likvidita je likviditou třetího stupně, ve sledovaných letech byla rostoucí. Výjimkou byl rok 2019, kdy tato likvidita klesla o 0,97. Pokles byl zapříčiněn poklesem oběžných aktiv oproti předcházejícímu roku a zvýšením krátkodobých závazků ve společnosti, konkrétně se jednalo o peněžní prostředky na účtech. Nejnižší běžnou

likviditu měla společnost v roce 2016, kdy byla na hodnotě pouhých 4,44. Doporučená hodnota běžné likvidity je v rozmezí 1,5 až 2,5. Ve všech sledovaných letech měla společnost tuto likviditu vyšší.

Pohotová likvidita měla podobný vývoj, jako likvidita běžná. V roce 2019 byl zaznamenán pokles dané likvidity, ale celkově pohotová likvidita v průběhu sledovaných let vzrostla. Ve všech letech je pohotová likvidita nad doporučenou hodnotou, která je v intervalu 1-1,5. Okamžitá likvidita byla v doporučené hodnotě pouze v roce 2017, kdy dosahovala hodnoty 0,50. V průběhu let byla tato likvidita kolísavá, ale v žádném roce nebyla nižší než 0,2. Nejnižší hodnoty dosahovala v roce 2017, kdy poklesly peněžní prostředky ve společnosti.

Společnost má vysoké peněžní prostředky, z čehož vyplývá, že je schopna hradit své závazky včas. Dále má vysoké pohledávky, v průměru se jednalo o hodnotu 24,46 % z celkových oběžných aktiv společnosti.



Graf č. 2: Vývoj ukazatelů likvidity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti

Zadluženost vyjadřuje míru financování cizími zdroji v podniku, obecně se jedná o poměr mezi vlastními a cizími zdroji ve společnosti. V rámci diplomové práce byly zpracovány následující ukazatele zadluženosti ve společnosti Frujo, a.s.

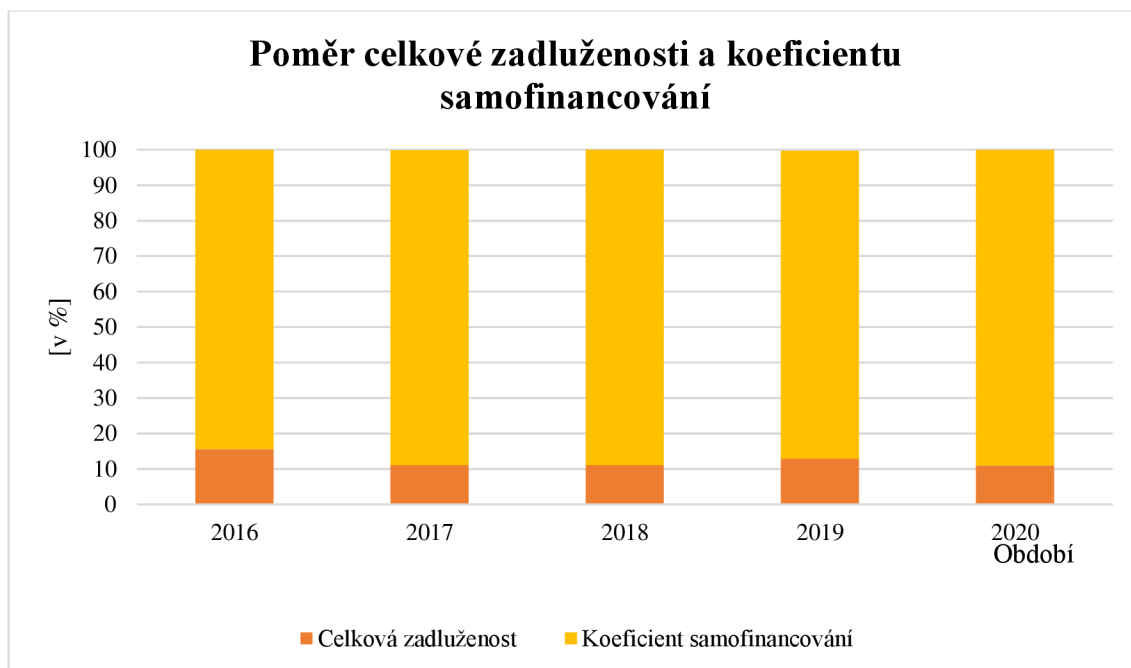
Tabulka č. 17: Ukazatele zadluženosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti	2016	2017	2018	2019	2020
Celková zadluženost [%]	15,58	11,03	11,06	12,88	10,96
Koeficient samofinancování [%]	84,42	88,90	88,94	86,81	89,02
Úrokové krytí	684,39	226,55	162,52	86,37	99,66
Doba splácení dluhů [roky]	0,44	0,28	0,31	0,37	0,34

Celková zadluženost dosahuje ve všech sledovaných letech nízkých hodnot, nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2016, kdy se jednalo o 15,58 %. Celková zadluženost má doporučenou hodnotu ve výšce 30–60 %, čehož společnost Frujo, a.s. nedosahovala v žádném roce. Jelikož je celková zadluženost společnosti na tak nízkých hodnotách, je riziko věřitelů velmi nízké. Společnost má malé zastoupení cizích zdrojů v pasivech, jedná se průměrně o 12,30 % za všechny sledované roky.

Koeficient samofinancování vyšel ve všech letech v hodnotách nad 84,42 %. Jeho součet s celkovou zadlužeností by měl dát v každém roce 100 %. Jedná se o doplňkový ukazatel, který pojednává o tom, že společnost Frujo, a.s. je z více než 80 % financován vlastními zdroji. Ukazatele úrokového krytí měla společnost v letech 2016 až 2018 ve vysokých hodnotách, nejvyšší byl v roce 2016, kdy byly úroky společnosti kryty výsledkem hospodaření společnosti celkem 684,39krát. Jedná se o ukazatel, který informuje o tom, kolikrát zisk převyšuje úrokové náklady. Úrokové krytí informuje o tom, že je společnost schopna hradit své úroky, jelikož má ukazatele na vysokých hodnotách.

Doba splácení dluhů vyšla ve všech sledovaných letech méně než rok, což je pro společnost kladný ukazatel. Nejvyšší hodnoty dosahoval v roce 2016, a to 0,44 roku. Literatura udává, že by měl ukazatel v průběhu let klesat, v rámci analýzy společnosti se jedná o kolísající tendenci ukazatele.



Graf č. 3: Poměr celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity

Posledním z poměrových ukazatelů jsou ukazatele aktivity společnosti, kterými v rámci finanční analýzy byly obrat celkových aktiv, obrat zásob a doby obratu zásob, pohledávek a závazků. Cílem analýzy ukazatelů aktivity je změření jejich efektivního využívání ve společnosti.

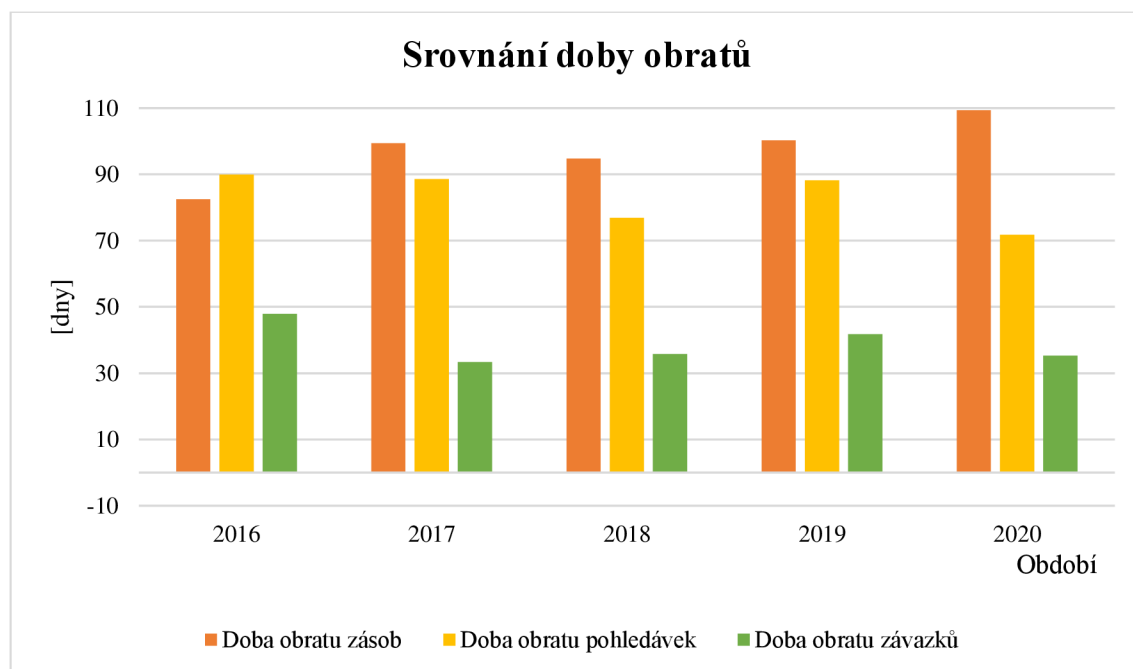
Tabulka č. 18: Ukazatele aktivity
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv [×]	1,06	1,06	1,03	1,07	1,08
Obrat zásob [×]	4,36	3,62	3,80	3,59	3,29
Doba obratu zásob [dny]	82,49	99,36	94,73	100,28	109,32
Doba obratu pohledávek [dny]	89,88	88,53	76,92	88,15	71,74
Doba obratu závazků [dny]	47,89	33,30	35,79	41,72	35,26

Obrat celkových aktiv byl ve všech letech nad doporučenou hodnotou 1, což vypovídá o efektivním hospodaření společnosti s vlastním majetkem. Nejvyšší hodnoty společnost dosahovala v roce 2020, kdy se jednalo o 1,08. Celková aktiva společnosti měla v průběhu sledovaných let kolísající tendenci. Naopak tržby od roku 2016 do roku 2018 klesaly a následně až do roku 2020 rostly.

Obrat zásob měl nejvyšší hodnotu v roce 2016, kdy dosahoval 4,36. Od roku 2018 tento ukazatel pomalu klesá. Zásoby se ve společnosti odebírají a znovu naskladňují ve všech sledovaných letech více než třikrát ročně. Doba obratu zásob se ve sledovaných letech zvyšuje. V roce 2020 tento ukazatel udával 109,32 dnů, což je vysoká hodnota.

Doporučeno je mít vždy vyšší dobu obratu pohledávek než dobu obratu závazků, čehož se společnost Frujo, a.s. drží. Doba obratu pohledávek se průměrně v rámci let pohybovala na 83 dnech. Z analýzy vyplývá, že doba obratu závazků klesá.



Graf č. 4: Srovnání doby obratů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.3 Rozdílové ukazatele

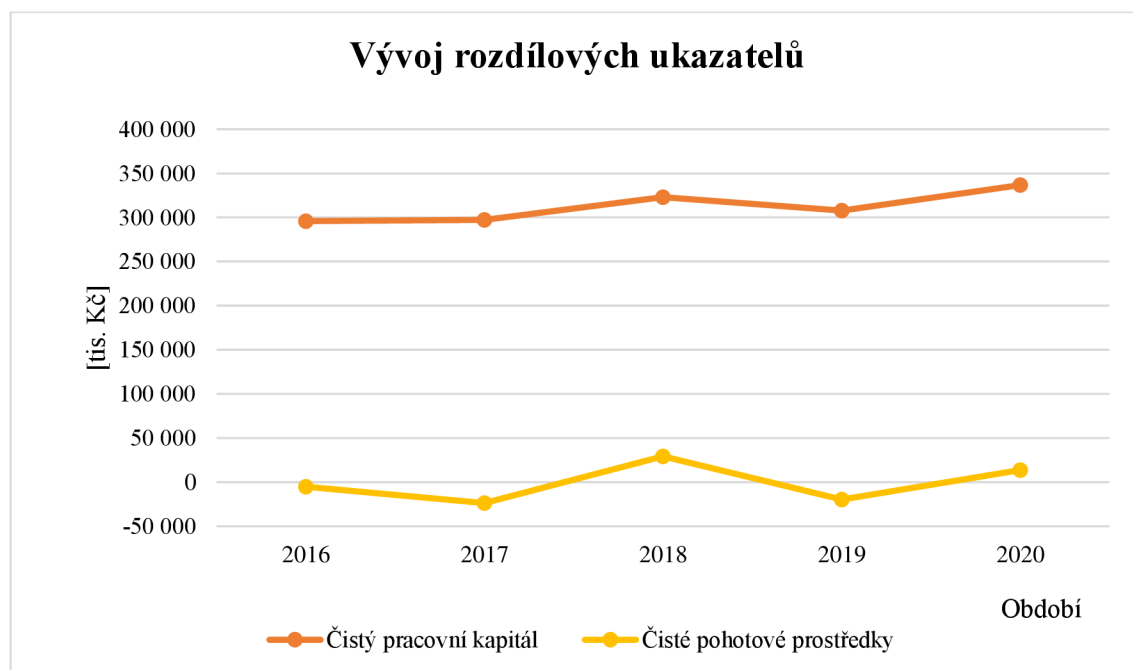
Rozdílové ukazatele se počítají z absolutních hodnot, které jsou vyjádřeny k rozvahovému dni. V rámci analýzy současné situace společnosti byla provedena analýza čistého pracovního kapitálu a čistých pohotových prostředků.

Tabulka č. 19: Rozdílové ukazatele
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rozdílové ukazatele	2016	2017	2018	2019	2020
Čistý pracovní kapitál	295 891	297 259	323 020	307 629	336 655
Čisté pohotové prostředky	-5 095	-23 687	29 304	-19 790	13 894

Čistý pracovní kapitál měla společnost Frujo, a.s. ve všech analyzovaných letech v kladných hodnotách, jednalo se dokonce o vysoké hodnoty. Tento ukazatel je do roku 2018 rostoucí, v roce 2019 poklesl, ale následně v roce 2020 zase vzrostl. Pokles v roce 2019 byl způsoben zvýšením krátkodobých závazků společnosti, což dokazuje vertikální analýza pasiv společnosti. Z výsledků čistého pracovního kapitálu vyplývá, že je společnost likvidní a má ve svém majetku velké množství oběžných aktiv. Z toho vyplývá, že v případě nutnosti je schopna tato aktiva využít k uhrazení případných závazků. Nejvyšší hodnoty ukazatele bylo dosaženo v roce 2020, a to 336 655 tis. Kč.

Čisté pohotové prostředky měla společnost v letech 2016, 2017 a 2019 v záporných hodnotách. Tyto hodnoty byly záporné, jelikož měla společnost nižší peněžní prostředky než v ostatních analyzovaných letech. Nejnižšího výsledku společnost Frujo, a.s. dosáhla v roce 2017, jednalo se o částku -23 687 tis. Kč. Společnost by byla schopna uhradit nečekané výdaje pouze v letech 2018 a 2020.



Graf č. 5: Vývoj rozdílových ukazatelů
(Zdroj: Vlastní zpracování)

2.3.4 Soustavy ukazatelů

Následující část práce je zaměřena na soustavy ukazatelů. Pro zpracování diplomové práce byl vybrán bankrotní model Index IN05 a bonitní model Aspekt Global Rating. Oba modely mají při výpočtu omezující podmínky, které byly v rámci práce zohledněny.

Index IN05

Ze soustav ukazatelů pro vytvoření finanční analýzy společnosti Frujo, a.s. byl vybrán bankrotní model Index IN05, který je brán jako jeden ze čtyř indexů důvěryhodnosti. Index IN05 je vytvořen přímo pro české podniky.

Tabulka č. 20: Index IN05

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatelé indexu IN05	2016	2017	2018	2019	2020
X1	0,83	1,18	1,18	1,01	1,19
X2	0,36	0,36	0,36	0,36	0,36
X3	0,48	0,48	0,46	0,35	0,32
X4	0,23	0,23	0,22	0,23	0,24
X5	0,40	0,55	0,56	0,47	0,57
IN05	2,30	2,80	2,77	2,42	2,68

Z analýzy Indexu IN05 vyplynulo, že společnost Frujo, a.s. nespěje k bankrotu, ani se nenachází v pásmu tzv. šedé zóny. Ve všech analyzovaných letech společnost tvořila hodnotu, jelikož model IN05 vyšel vyšší než 1,6. V rámci tohoto modelu musela být změněna hodnota dílčího výsledku X₂. Tento výsledek byl vyšší než stanovená horní mez, která je 9. Nejvyššího výsledku dosáhla společnost v roce 2017, kdy se hodnota rovnala 2,80.

Aspekt Global Rating

Jako bonitní model byl zvolen Aspekt Global Rating, který se zaměřuje na prostředí České republiky. Model je složen s celkem 7 poměrových ukazatelů.

Tabulka č. 21: Aspekt Global Rating

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ukazatele AGR	2016	2017	2018	2019	2020
Provozní marže	0,13	0,14	0,15	0,11	0,11
ROE	0,12	0,11	0,11	0,08	0,08
Krytí odpisů	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Krátkodobá likvidita	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Ukazatel samofinancování	0,84	0,89	0,89	0,87	0,89
Provozní rentabilita aktiv	0,14	0,15	0,15	0,12	0,12
Rychlost obratu aktiv	0,50	0,50	0,50	0,50	0,50
Součet ukazatelů	4,73	4,78	4,80	4,69	4,69
Rating	BB	BBB	BBB	BB	BB

Podle modelu Aspekt Global Rating je společnost Frujo, a.s. v letech 2016, 2019 a 2020 hodnocena ratingem BB, což představuje průměrně hospodařící subjekt, jehož finanční zdraví má poměrně jasné rezervy. Ve zbylých letech 2017 a 2018 bylo hodnocení ratingem BBB, který hodnotí společnost jako stabilní průměrně hospodařící subjekt.

V rámci analýzy bylo potřeba změnit výsledky ukazatele krytí odpisů, jelikož tyto hodnoty byly vyšší než daná horní mez, která je 2. Dále byla upravena ve všech letech hodnota krátkodobé likvidity, jejíž horní mez je 1. Posledním upraveným ukazatelem byla rychlost obratu aktiv, jejíž horní mez je 0,50.

2.4 Zhodnocení finanční situace společnosti Frujo, a.s.

V rámci finanční analýzy společnosti byly provedeny analýzy absolutních ukazatelů, poměrových ukazatelů, rozdílových ukazatelů a soustav ukazatelů. Při analýze absolutních ukazatelů byly zhotoveny horizontální a vertikální analýzy aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Co se týče aktiv společnosti, tak jsou aktiva zastoupena především oběžnými aktivy. Pasiva tvoří z velké části vlastní kapitál, cizí zdroje má společnost v malé výši. Výnosy společnosti Frujo, a.s. jsou tvořeny z více než 95 % ve všech sledovaných letech z položky tržby z prodeje výrobků a služeb. V nákladech je zásadní položka spotřeba materiálu a energie, která je ve všech letech ve vysokých číslech, i když meziročně její podíl na celkových nákladech klesá.

Při analýze poměrových ukazatelů bylo zjištěno, že všechny ukazatele rentability, které byly v rámci práce vyhotoveny měly klesající tendenci. Rentability společnosti jsou ve velmi nízkých hodnotách, a to vlivem nízké zadluženosti podniku. Všechny rentability dosahovaly nejvyšší hodnoty v prvním analyzovaném roce 2016. Z analýzy ukazatelů likvidity vyplynulo, že všechny ukazatele má společnost vyšší, než jsou doporučené hodnoty. Společnost Frujo, a.s. má vysoké peněžní prostředky, konkrétně na běžných účtech, z čehož vyplývá, že je schopna své závazky hradit včas.

Zadluženost společnosti je velmi nízká, celková zadluženost vyšla ve velmi nízkých hodnotách. Nejvyšší celkovou zadluženost měla společnost v roce 2016, kdy se jednalo o pouhých 15,58 %. Úrokové krytí společnosti je ve velmi vysokých hodnotách, což je pozitivním ukazatelem, jelikož je společnost schopna hradit své nákladové úroky. Doba splácení dluhů vyšla taktéž v pozitivních hodnotách, jelikož se jednalo ve všech sledovaných letech o výsledek nižší než jeden rok.

Posledním poměrovým ukazatelem jsou ukazatele aktivity. Obrat celkových aktiv vyšel ve všech sledovaných letech nad hodnotu 1, to znamená, že společnost se svými aktivy hospodaří efektivně. Obrat zásob se pohyboval v rozmezí 3,29 – 4,36. Tento ukazatel v průběhu let poklesl. Doba obratu zásob se zvýšila, naopak doba obratu pohledávek i závazků měla klesající tendenci. Doba obratu pohledávek se pohybovala v průměru okolo 83 dnů.

Použitými rozdílovými ukazateli byly čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky. Čistý pracovní kapitál měla společnost Frujo, a.s. kladný ve všech sledovaných letech. Nejvyšší hodnoty dosahoval ukazatel v roce 2020, jednalo se o 336 655 tis. Kč, společnost je tedy schopna v případě nutnosti hradit případné závazky svými aktivy. Čisté pohotové prostředky měla společnost kladné pouze v letech 2018 a 2020. Nejvyššího výsledku bylo dosaženo v roce 2018, jednalo se o 29 304 tis. Kč.

Poslední částí finanční analýzy společnosti byla analýza soustav ukazatelů. Z pohledu bankrotního modelu Index IN05 je společnost Frujo, a.s. hodnocena jako společnost, která s 67 % pravděpodobností tvoří hodnotu. Tohoto hodnocení společnost dosáhla, jelikož ve všech letech byl Index IN05 vyšší než 1,6. Bonitní model Aspekt Global Rating hodnotí společnost ratingem v letech 2016, 2019 a 2020 BB a ve zbylých letech 2017 a 2018 ratingem BBB. Hodnocení BB znamená, že se jedná o průměrně hospodařící společnost a hodnocení BBB, že je společnost stabilně průměrně hospodařící společností.

3. NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

Tato část diplomové práce se zabývá samotným návrhem implementace modelu Balanced Scorecard do společnosti Frujo, a.s. Návrh implementace je zpracován na základě poznatků ze strategické a finanční analýzy společnosti. Návrhová část obsahuje organizační předpoklady pro implementaci modelu Balanced Scorecard ve společnosti včetně časového harmonogramu. Následně je definována vize a strategie společnosti, po které vzniká samotná tvorba modelu do společnosti. Tvorba Balanced Scorecard obsahuje vymezení strategických cílů v jednotlivých perspektívách, konkrétně finanční, zákaznické, procesní a učení se a růstu. Následuje strategická mapa, přiřazení měřítek k jednotlivým cílům a jejich cílových hodnot a poté se určí strategické akce, které vedou k jejich realizaci. V závěru kapitoly jsou uvedena rizika a přínosy plynoucí z implementace modelu Balanced Scorecard do společnosti Frujo, a.s.

3.1 Vytvoření organizačních předpokladů

Prvním krokem při implementaci modelu Balanced Scorecard je vymezení organizačních předpokladů. Jedná se o stanovení úrovně, na kterou se bude implementace modelu vztahovat. V případě společnosti Frujo, a.s. se implementace bude vztahovat k celému podniku, proto je nutné zapojit všechny podnikové útvary i zaměstnance společnosti. Úspěšnost a kvalita zavedení závisí především na vedení společnosti, důležitou součástí je i pochopení modelu všemi zúčastněnými osobami.

Dalším důležitým organizačním předpokladem pro vytvoření modelu ve společnosti je sestavení implementačního týmu. V čele tohoto týmu je manažer projektu, který sestavuje zbylý implementační tým, který je tvořen ze zaměstnanců společnosti. Pro správnou implementaci je zásadní, aby s modelem byli seznámeni i zaměstnanci, kteří nejsou součástí implementačního týmu.

3.1.1 Časový harmonogram

Před implementací konceptu Balanced Scorecard do společnosti je nutné vytvořit časový harmonogram, který je specifický pro každý podnik. Časový harmonogram zobrazuje celkovou náročnost projektu a podává přehled o všech činnostech, které s implementací souvisejí. Pro společnost Frujo, a.s. byla stanovena doba implementace modelu Balanced

Scorecard na 27 týdnů. To znamená, že tato implementace bude trvat více než 6 měsíců včetně časové rezervy, která je stanovena na dva týdny pro případné problémy či rizika v průběhu celé implementace.

Tabulka č. 22: Časový harmonogram projektu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Projektové fáze	Týden																											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	
Přípravná fáze																												
Sestavení implementačního týmu																												
Školení týmu																												
Diskuze se zúčastněnými																												
Sestavení časového harmonogramu																												
Tvorba BSC																												
Strategická analýza																												
Vyjasnění vize a strategie																												
Stanovení strategických cílů																												
Vytvoření strategické mapy																												
Výběr měřítek a cílových hodnot																												
Určení strategických akcí																												
Diskuze se zúčastněnými																												
Plán implementace BSC																												
Integrace BSC do společnosti																												
Seznámení zaměstnanců s BSC																												
Zajištění plynulého nasazení																												
Zpětná vazba																												
Časová rezerva																												

Časový harmonogram se skládá ze čtyř fází, které na sebe navazují. První fází je příprava samotného projektu, která by měla trvat pět týdnů. Přípravná fáze obsahuje sestavení implementačního týmu a jeho proškolení externí společností. Dále je nutné v přípravné fázi komunikovat se všemi zúčastněnými osobami, aby byla implementace Balanced Scorecard úspěšná. Poslední činností v první fázi projektu je sestavení podrobného časového harmonogramu celého projektu.

Druhá fáze projektu je samotná tvorba Balanced Scorecard, v této fázi se v úvodu objasní strategie společnosti Frujo, a.s., která se zaměřuje na dosažení strategických cílů. Tato fáze bude trvat 10 týdnů. V úvodu druhé fáze je důležité sestavit strategickou analýzu společnosti, následně vyjasnit vizi a strategii společnosti. Po definování vize a strategie je důležité stanovit strategické cíle ve všech perspektivách modelu Balanced Scorecard, kterých chce společnost dosáhnout. Následně je potřeba vytvořit strategickou mapu, zvolit vhodná měřítka a cílové hodnoty jednotlivých měřítek. Další nezbytnou činností při tvorbě Balanced Scorecard je stanovení strategických akcí, které napomáhají k dosažení strategických cílů. V závěru druhé fáze je nutné diskutovat se všemi účastníky. Závěrečnou fází je implementace Balanced Scorecard do společnosti, implementační fáze bude trvat 10 týdnů. Tato fáze projektu zahrnuje zavedení modelu Balanced Scorecard do společnosti neboli integraci konceptu. Důležitou součástí fáze je seznámení všech zaměstnanců s modelem a zajištění plynulého nasazení modelu. Poslední fáze projektu zahrnuje také zpětnou vazbu.

Dále je v časovém harmonogramu zahrnuta časová rezerva, která je stanovena pro případné problémy či rizika spojená s implementací modelu, která mohou nastat v průběhu tohoto procesu. Časová rezerva je stanovena na 2 týdny.

3.1.2 Rozpočet projektu Balanced Scorecard

Při zavádění nové metody je důležité počítat s určitými náklady s tím souvisejícími. Před samotnou tvorbou Balanced Scorecard je vytvořen předpokládaný rozpočet projektu, ve kterém jsou zahrnuty náklady. Tyto náklady vzniknou z důvodu školení implementačního týmu, jedná se o náklady na školení, cestovní náklady a další náklady s tím spojené.

Implementační tým tvořený pěti členy je důležité proškolit k pochopení celé metody Balanced Scorecard. V tabulce č. 23 přiložené níže jsou uvedeny a vyčísleny náklady, které s implementací projektu souvisejí.

Tabulka č. 23: Rozpočet projektu Balanced Scorecard
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Položka	Cena
Školení implementačního týmu	60 500
Náklady na dopravu	2 800
Osobní náklady	individuálně
Poradenské služby	15 000
Celkové náklady	78 300

Celkové náklady na implementaci modelu Balanced Scorecard činí 78 300 Kč. Nejvýznamnější položkou jsou náklady na školení implementačního týmu, který je složen z pěti členů. Ke školení byla zvolena společnost Controller Institut, která se touto problematikou zabývá. Základní cena za školení metody činí 12 100 Kč s DPH, cena pro všechny členy týmu je ve výši 60 500 Kč. Školení bude probíhat jeden den v Praze, z toho důvodu celkové náklady obsahují i náklady na dopravu. Cesta z Tvrdonic do Prahy a zpět vyjde celkem na 1 400 Kč, z důvodu použití dvou osobních automobilů je konečná částka 2 800 Kč. Dále je potřeba do nákladů započítat i osobní náklady, které představují ohodnocení členů implementačního týmu, za práci nad rámec pracovní pozice. Osobní náklady budou stanoveny individuálně pro každého člena týmu. Tito členové budou ohodnoceni finanční i nefinanční formou. Poslední složkou jsou náklady na poradenské služby ve výši 15 000 Kč.

3.2 Vize a strategie společnosti

Pro úspěšnou implementaci modelu Balanced Scorecard je v první řadě nezbytné objasnit si strategii společnosti, která musí zohledňovat i vizi společnosti. Důležité je uvědomit si, že koncept Balanced Scorecard nevytváří novou strategii, ale zaměřuje se na již stávající strategii společnosti. Samotná strategie společnosti slouží jako podklad pro vytvoření klíčových strategických cílů společnosti.

Vizi společnosti Frujo, a.s. je nepřetržité hledání nových zdravějších a šetrnějších postupů zpracování ovocných a zeleninových komponentů. Společnost se orientuje na širokou škálu zákazníků a produktů v potravinářském odvětví. Základní charakteristickou vlastností společnosti je neustálá snaha o vývoj novinek, během které se snaží spolupracovat i se svými zákazníky. K naplnění vize společnosti slouží firemní strategie,

kteřou se společnost ve své činnosti řídí. Firemní strategie je zaměřena na kvalitu vyráběných produktů, s čímž souvisí i dlouhodobý rozvoj společnosti. Dále se společnost ve své strategii řídí mottem, které je zaměřeno na zákazníky i všechny spolupracovníky.

Cílem společnosti je dosáhnout do pěti let obratu 1 miliardy korun, s čím souvisí rozšíření vstupních i výstupních skladů, které by byly nedostačující při takové výrobě.

3.3 Tvorba Balanced Scorecard

Tvorba Balanced Scorecard ve společnosti musí mít v první řadě určitý řád, musí být strukturovaná a logická v tom, že na sebe jednotlivé části během tvorby navazují. Obecně platí, že se tvorba Balanced Scorecard skládá z pěti fází, kterými jsou:

- konkretizace strategických cílů společnosti,
- propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků,
- výběr vhodných měřitek,
- stanovení cílových hodnot,
- odsouhlasení strategických akcí.

Tvorba modelu bude stanovena ve čtyřech perspektivách, kterými jsou finanční, zákaznická, procesní a perspektiva učení se a růstu. Důležité je si uvědomit, že jádrem celého Balanced Scorecard nejsou měřítka, jádro tvoří strategické cíle, kterých chce společnost dosáhnout.

3.3.1 Vymezení strategických cílů finanční perspektivy

Pro tvorbu modelu Balanced Scorecard je v první řadě důležité vymezit si cíle ve finanční perspektivě, která tvoří základ pro ostatní perspektivy. Finanční oblast je pro společnost vždy tou nejdůležitější, má tedy největší prioritu, ostatní perspektivy na ni následně navazují. Mezi základní finanční cíle společnosti Frujo, a.s. patří růst a rozvoj společnosti, růst tržeb a snížení nákladové náročnosti.

Tabulka č. 24: Strategické cíle finanční perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Růst a rozvoj společnosti	Strategickým cílem společnosti je zajištění dlouhodobého růstu a rozvoje společnosti Frujo, a.s. Cílu společnost dosahuje díky zvyšování výsledku hospodaření.
Růst tržeb	Růst tržeb je ovlivněn novými ale i stávajícími zákazníky společnosti. Dále tržby ovlivňuje rostoucí portfolio produktů a obchodní strategie společnosti.
Snížení nákladové náročnosti	Snížením nákladů by ve společnosti docházelo k navýšení zisku. Tento cíl představuje efektivní využívání nákladů ve společnosti.

Hlavním strategickým cílem společnosti Frujo, a.s. je růst a rozvoj společnosti. V současné době je pro společnost velmi důležitý její růst a rozvoj, jelikož trh je charakterizován vysokou konkurenceschopností. Dalšími faktory, které v dnešní době ovlivňují mnoho podnikajících subjektů jsou inovace, do kterých je potřeba investovat nemalé finanční prostředky. Dalším cílem je růst tržeb, tržby v posledních letech zaznamenaly růst, proto by bylo velmi žádoucí udržet si daný trend. K jejich růstu by napomohli noví zákazníci, zavedení nových produktů či změna obchodní strategie společnosti. Posledním strategickým cílem finanční perspektivy je snížení nákladové náročnosti. Společnost by se měla zaměřit i na efektivnější využívání nákladů, při jejich snížení by se navýšil zisk, což je pro růst a rozvoj společnosti žádoucí.

3.3.2 Vymezení strategických cílů zákaznické perspektivy

Strategické cíle vymezené v zákaznické perspektivě velmi úzce souvisejí s cíli perspektivy finanční. Zákaznická perspektiva modelu Balanced Scorecard se zaměřuje na strategické cíle, kterými jsou spokojenost zákazníků, zvyšování tržního podílu, udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky a získání nových zákazníků.

Tabulka č. 25: Strategické cíle zákaznické perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Spokojenost zákazníků	Spokojenost zákazníků přispívá k růstu společnosti a ke zvýšení tržeb. Mít spokojené zákazníky je pro společnost velmi důležitý cíl, kterého se snaží dosáhnout.
Zvyšování tržního podílu	Růst tržního podílu by u společnosti vedl k vyšší výkonnosti a vyšší ziskovosti.
Udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky	Cílem společnosti je také udržení stávajících zákazníků a s tím související dobré vztahy. Dobré vztahy se dají získat díky správnému uspokojování potřeb zákazníků, správnou komunikací a výhodnými obchodními podmínkami pro obě strany.
Získání nových zákazníků	Společnost se snaží získat nové zákazníky, a to formou B2C trhu, na který se chce v budoucnu více zaměřit. K získání nových zákazníků se Frujo, a.s. snaží modernizovat všechny své e-shopy, na kterých jsou prodávány obchodní značky.

V oblasti zákaznické perspektivy se společnost Frujo, a.s. zaměřuje na spokojenost svých zákazníků. Tento cíl úzce souvisí s růstem společnosti a se zvýšením tržeb. Spokojenosti zákazníků napomáhá kvalita poskytovaných produktů. Dalším cílem zákaznické perspektivy je zvyšování tržního podílu společnosti, který vede k vyšší výkonnosti podniku a dále k vyšší ziskovosti. Udržení dlouhodobých vztahů se svými zákazníky je dalším cílem v této perspektivě. Vztahy se zákazníky jsou pro společnost velmi důležité, proto si na nich zakládá. Dobré obchodní vztahy jsou pro správné fungování velmi důležité a dají se získat díky kvalitnímu uspokojování potřeb zákazníků, správné a včasné komunikaci a obchodními podmínkami, které jsou výhodné pro obě zúčastněné strany. Neméně zásadní pro společnost jsou i noví zákazníci. Zákazníky společnosti představují především odběratelé na B2B trhu, jelikož se na něj Frujo, a.s. více zaměřuje. Orientace na B2C trh je dalším krokem k lepší výkonnosti podniku.

3.3.3 Vymezení strategických cílů procesní perspektivy

Procesní perspektiva neboli perspektiva interních procesů navazuje na předchozí dvě perspektivy. Cíle procesní perspektivy jsou soustředěny na zlepšování a zdokonalování provozních procesů ve společnosti. Vybranými strategickými cíli v této perspektivě jsou zvýšení produktivity práce, kvalita poskytovaných produktů a inovační proces.

Tabulka č. 26: Strategické cíle procesní perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procesní perspektiva	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Zvýšení produktivity práce	Všichni zaměstnanci jsou v rámci svého pracovního zařazení zaškoleni. Produktivní zaměstnanec zvyšuje efektivitu výroby, kvalitu a produkci výrobků.
Kvalita poskytovaných produktů	Kvalita poskytovaných produktů je pro společnost na prvním místě. Tuto kvalitu společnost garantuje hned několika certifikáty, kterými se může chlubit.
Inovační proces	Neméně důležitý je inovační proces, díky kterému má společnost kvalitnější výrobky, rychlejší výrobu a široké produktové portfolio.

Třetí neméně důležitou perspektivou je perspektiva procesní, ve které má společnost několik strategických cílů, kterých by chtěla dosáhnout. Jedním z cílů je zvýšení produktivity práce, která napomáhá k lepší efektivnosti výroby, kvalitě i větší produkci výrobků. Dalším cílem v dané oblasti je zaměření na kvalitu poskytovaných produktů. Kvalita je vždy na prvním místě. Garancí kvality u společnosti Frujo, a.s. jsou certifikáty, které v průběhu své činnosti získala. S kvalitou úzce souvisí také inovační proces, investice do nových technologií a inovací je pro společnost nezbytná. Pomocí inovačního procesu se zefektivní výroba, zvýší se kvalita produktů a v neposlední řadě se zvýší tržby.

3.3.4 Vymezení strategických cílů perspektivy učení se a růstu

Strategické cíle perspektivy učení se a růstu jsou zaměřené především na zaměstnance společnosti. Zaměstnanci jsou pro společnost největší hodnotou, jelikož bez nich by Frujo, a.s. nevyrobilo. Do strategických cílů perspektivy učení se a růstu patří zvyšování kvalifikace zaměstnanců, růst spokojenosti zaměstnanců a udržení stávajících zaměstnanců.

Tabulka č. 27: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

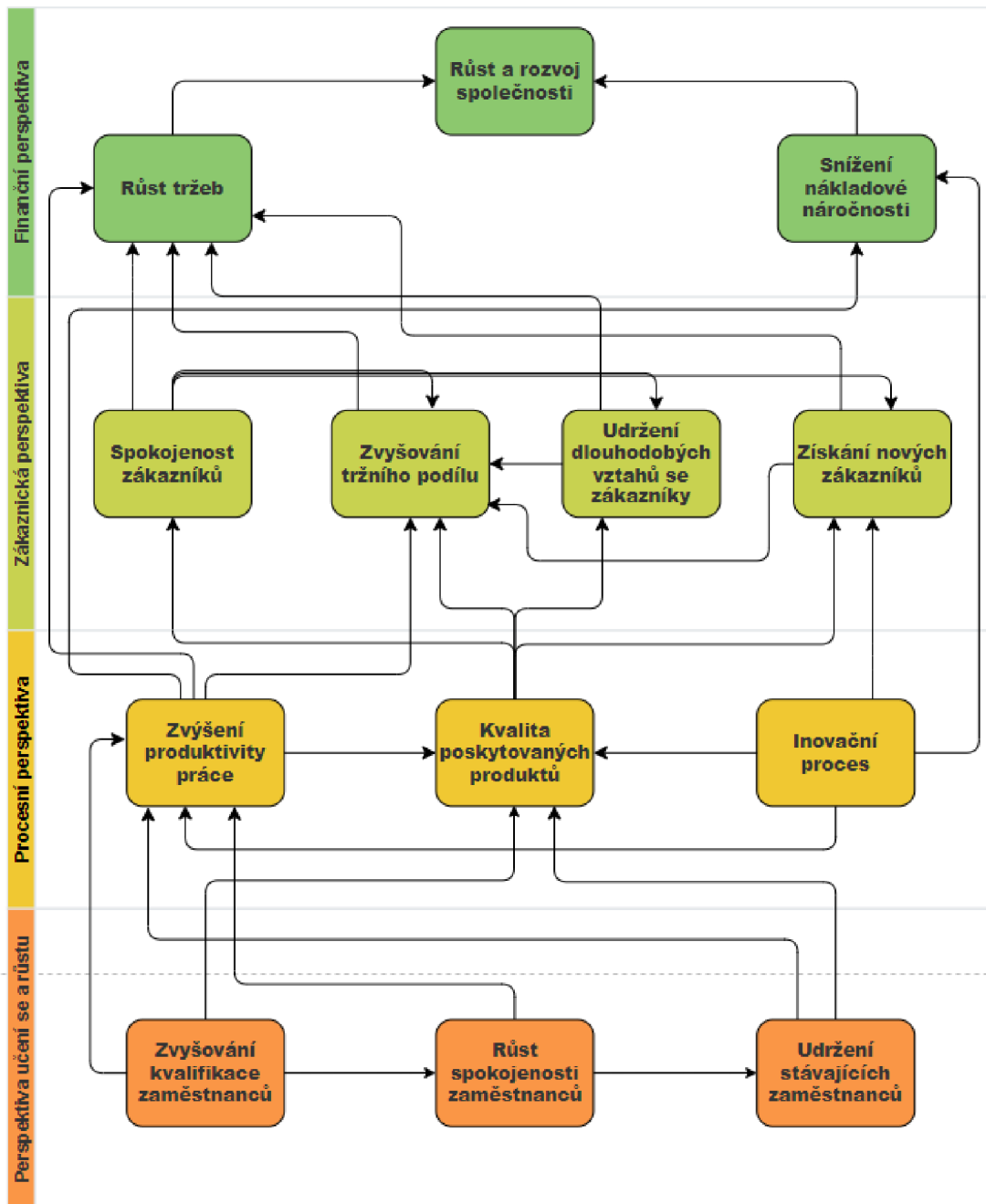
Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Popis strategického cíle
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Cílem společnosti je zvyšování kvalifikace všech zaměstnanců. Školení a různé kurzy jsou předpokladem pro efektivnější a kvalitnější práci všech zaměstnanců.
Růst spokojenosti zaměstnanců	Spokojený zaměstnanec svou činností napomáhá rozvoji společnosti, takový zaměstnanec je loajální k podniku.
Udržení stávajících zaměstnanců	Kvalitní a kvalifikovaní zaměstnanci jsou pro společnost velmi žádaní. Proto je snahou společnosti si tyto zaměstnance udržet.

Frujo, a.s. si velice váží svých zaměstnanců, kterým poskytuje různá školení a kurzy, které vedou ke zvýšení jejich kvalifikace. Tento cíl souvisí s rozvojem a růstem společnosti a také s kvalitou vyráběných produktů. Společnost velmi oceňuje zaměstnance, kteří jsou ochotni učit se novým věcem, mají tvořivého ducha a nové nápady, které pomáhají ve výrobě. Spokojenost zaměstnanců je neméně důležitým cílem, který pomáhá k rozvoji společnosti. Dalším cílem je udržení stávajících zaměstnanců, kteří znají výrobní proces společnosti a jsou odborníky ve svém oboru. Tito zaměstnanci jsou společnosti loajální. Výhodnější pro společnost jsou stálí zaměstnanci, kteří jsou kvalifikovaní a znalí v činnosti, jež vykonávají.

3.3.5 Strategická mapa

Po stanovení strategických cílů v jednotlivých perspektivách následuje vytvoření strategické mapy, která slouží k pochopení všech vazeb napříč strategickými cíli jednotlivých perspektiv. Obecně strategická mapa znázorňuje vztahy příčin a následků, tuto mapu je nezbytné vytvořit do detailu, nutností je diskuze všech zúčastněných, aby byly vazby ve strategické mapě určeny správně.

Během vymezení strategických cílů bylo představeno celkem 13 cílů napříč všemi perspektivami, které jsou znázorněny níže ve strategické mapě. Na obrázku lze vidět, že všechny cíle směřují k hlavními stanovenému cíli, kterým je růst a rozvoj společnosti.



Obrázek č. 6: Strategická mapa
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.3.6 Určení klíčových měřítek a cílových hodnot

Tato část práce je určena klíčovými měřítkům, která napomohou k dosažení stanovených strategických cílů společnosti. Každé měřítko má stanovenou jednotku, ve které se bude dané měřítko měřit. Tabulky dále obsahují současnou hodnotu a cílovou hodnotu, které chce s pomocí projektu Balanced Scorecard společnost dosáhnout.

Klíčová měřítká a cílové hodnoty finanční perspektivy

V následující tabulce č. 28 jsou strategické cíle finanční perspektivy společnosti Frujo, a.s., ke kterým jsou přiřazena měřítká. Následně je stanovena jednotka měření, dále jsou uvedeny skutečné a plánované hodnoty.

Tabulka č. 28: Klíčová měřítká a cílové hodnoty finanční perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

FINANČNÍ PERSPEKTIVA				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Růst a rozvoj společnosti	Výsledek hospodaření (EBITDA)	tis. Kč	70 190	72 000
	Výsledek hospodaření (EBIT)	tis. Kč	48 434	50 500
	ROE	%	7,70	9,00
	Obrat společnosti	tis. Kč	672 757	685 000
Růst tržeb	Tržby z prodeje výrobků a služeb	tis. Kč	642 390	652 000
Snížení nákladové náročnosti	Podíl nákladů na tržbách	%	63,63	58,00

Hlavním strategickým cílem společnosti je její růst a rozvoj, pro tento cíl byla stanovena celkem 3 měřítká. Společnost sleduje především výsledek hospodaření před zdaněním, úroky, odpisy a amortizací majetku, jedná se o EBITDU, která byla měřena v tis. Kč. Dalším ukazatelem, který je pro společnost důležitý je výsledek hospodaření před zdaněním a úroky neboli EBIT, z finanční analýzy vyplynulo, že tento výsledek hospodaření ve všech analyzovaných letech klesal, bylo by příznivé, kdyby se v budoucnu zvýšil. Cílová hodnota pro Ebitbu je stanovena na 72 000 tis. Kč a pro výsledek hospodaření před zdaněním a úroky na 50 500 tis. Kč. K rozvoji společnosti by dále přispěl růst rentability vlastního kapitálu, který v posledních letech zaznamenal pokles. Současná hodnota je na 7,70 %, cílem společnosti je alespoň 9 %. Třetím

měřítkem je obrat společnosti, který je pro společnost také důležitý ke sledování. Obrat společnosti má rostoucí tendenci, proto by bylo dobré, kdyby tomu tak bylo i nadále. Cílová hodnota je stanovena na 685 000 tis. Kč.

Druhý cíl ve finanční perspektivě je růst tržeb, jelikož se jedná o výrobní společnost, cílem je růst tržeb z prodeje výrobků a služeb. Tržby z prodeje výrobků a služeb v posledních analyzovaných letech rostly, předpokladem je jejich další růst. Cílem je růst tržeb z prodeje výrobků a služeb na hodnotu 652 000 tis. Kč.

Posledním strategickým cílem je snížení nákladové náročnosti společnosti, u kterého bylo stanoveno měřítko podíl nákladů na tržbách společnosti. Daný ukazatel se vypočítá jako podíl nákladů na materiál a tržby z prodeje výrobků a služeb. Pokud by se společnosti podařilo snížit tyto náklady, mohla by dosáhnout vyššího výsledku hospodaření. Zásadní je zachování kvality výrobků. Cílová hodnota podílu nákladů na tržbách je dána na 58 %.

Klíčová měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy

V tabulce č. 29 uvedené níže jsou zobrazeny strategické cíle zákaznické perspektivy, které obsahují i měřítka s jednotkou měření. Dále tabulka obsahuje současné a plánované hodnoty, kterých by mohlo být dosaženo.

Tabulka č. 29: Klíčová měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Spokojenost zákazníků	Hodnocení společnosti na Google recenzích	bodové hodnocení	4,6 z 5	4,8 z 5
	Index spokojenosti zákazníků	%	89,00	95,00
Zvyšování tržního podílu	Tržní podíl na domácím trhu	%	63,91	64,50
Udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky	Podíl dlouhodobých zákazníků na celkovém počtu	%	neměřeno	85,00
Získání nových zákazníků	Počet nových zákazníků	ks	neměřeno	>30

Spokojenost zákazníků je pro společnost prvním cílem v zákaznické perspektivě, pro tento cíl byla stanovena dvě měřítka, pomocí kterých lze spokojenost měřit. Jednou možností měření spokojenosti zákazníků je hodnocení společnosti na Google recenzích. Dnešní doba je dobou internetovou, proto se hodně zákazníků obrací se svým hodnocením právě na internet, který může pomoci společnosti získat nové zákazníky. Na internetu se dají najít i zajímavé recenze na různé výrobky či společnosti, proto je dobré tento ukazatel spokojenosti zákazníků sledovat. Současné hodnocení je 4,6 z 5, cílem je mít hodnocení 4,8 z 5. Druhým měřítkem spokojenosti je index spokojenosti zákazníků, který vychází z dotazníků zaměřených na spokojenost s nakoupenými produkty. Současná hodnota indexu spokojenosti je 89 %, cílová hodnota je stanovena na 95 %.

Ke zvýšení tržního podílu společnosti pomůže sledování a růst tržního podílu na tuzemském trhu, toto měřítko bylo stanoveno pomocí výpočtu tržního podílu společnosti na domácím trhu. Cílová hodnota tržního podílu na domácím trhu je 64,50 %.

Třetím strategickým cílem společnosti je udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky, který se dá měřit pomocí podílu dlouhodobých zákazníků na celkovém počtu zákazníků. Daný ukazatel není v současnosti měřen, cílem je mít podíl dlouhodobých zákazníků na celkovém počtu ve výši 85 %.

Jelikož se společnost chce více zaměřovat na B2C trh, je pro ni důležité získat nové zákazníky právě na tomto trhu. Společnost má čtyři vlastní obchodní značky, kterým v současné době modernizuje internetové stránky, aby se jí více dařilo v hledání nových konečných zákazníků. Toto měřítko je měřeno pomocí počtu nových zákazníků. Cílem je získat ročně více než 30 nových zákazníků především díky B2C trhu.

Klíčová měřítka a cílové hodnoty procesní perspektivy

Strategické cíle procesní perspektivy jsou uvedeny v následující tabulce č. 30, která dále obsahuje měřítka a jednotky měření. Jsou zde dále uvedeny současné a plánované hodnoty

Tabulka č. 30: Klíčová měřítka a cílové hodnoty procesní perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvýšení produktivity práce	Přidaná hodnota na jednoho zaměstnance	tis. Kč	1 137,19	1 200
Kvalita poskytovaných produktů	Počet reklamací	ks	<10	<5
Inovační proces	Investice do inovací	tis. Kč	14 137	15 000

Cíl zvýšení produktivity práce může být měřen pomocí přidané hodnoty na jednoho zaměstnance, která se měří v tis. Kč. Současná přidaná hodnota na jednoho zaměstnance je na hodnotě 1 137,19 tis. Kč. Toto měřítko se vypočítá jako tržby z prodeje výrobků a služeb, minus výkonová spotřeba v daném roce, vyjde nám produktivita práce celkem a podílem počtu zaměstnanců vyjde produktivita práce na zaměstnance. Cílová hodnota je stanovena na 1 200 tis. Kč.

Dalším cílem procesní perspektivy je kvalita poskytovaných produktů, která je pro společnost jedním z nejdůležitějších cílů vůbec. S kvalitou produktů souvisejí všechny ostatní cíle v perspektivě zákaznické, proto je důležité ji sledovat. Měřítkem je počet reklamací od zákazníků. Současný počet reklamací je menší než 10 reklamací ročně. Společnost by reklamáce ze strany zákazníků chtěla snížit, proto je cílová hodnota měřítka stanovena na méně než 5 reklamací za rok.

Pomocí investic do inovací ve společnosti se zvyšuje konkurenční výhoda na trhu. S inovacemi souvisejí i nové produkty a zvýšení kvality produktů a vyšší produktivita práce, dále se pomocí inovační politiky stanovené ve společnosti snižuje nákladová náročnost, která je jedním z cílů finanční perspektivy. Investice do inovací společnosti

jsou v současnosti ve výši 14 137 tis. Kč. Cílová hodnota ukazatele je stanovena na 15 000 tis. Kč.

Klíčová měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu

Následující tabulka č. 31 obsahuje strategické cíle perspektivy učení se a růstu, která je zaměřená především na zaměstnance společnosti. Tabulka obsahuje stanovená měřítko perspektivy k jednotlivým cílům, jednotku měření, současnou a cílovou hodnotu, které by chtěla společnost dosáhnout.

Tabulka č. 31: Klíčová měřítko a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

PERSPEKTIVA UČENÍ SE A RŮSTU				
Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet školení či vzdělávacích kurzů	ks	<50	>50
	Náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců	Kč	neměřeno	350 000
Růst spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců	%	neměřeno	90,00
Udržení stávajících zaměstnanců	Míra fluktuace	%	9,00	7,00

Se zaměstnanci souvisí zvyšování jejich kvalifikace, tento faktor ovlivňuje kvalitu výrobků i produktivitu práce. Vedení společnosti se snaží o profesní rozvoj zaměstnanců, proto se snaží své zaměstnance školit pomocí vzdělávacích kurzů. Měřítkem je stanoven počet školení či vzdělávacích kurzů v jednotlivých letech. V současné době bylo provedeno méně než 50 školení. Náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců nebyly měřeny. Cílem společnosti je mít více než 50 školení a náklady vynaložené na vzdělávání svých zaměstnanců ve výši 350 000 Kč. V letošním roce bude daleko více kurzů a jiných školení než v letech předcházejících, jelikož je do společnosti implementován nový ERP systém, se kterým se musí zaměstnanci naučit.

Dalším cílem souvisejícím se zvyšováním kvalifikace zaměstnanců je růst jejich spokojenosti v pracovním prostředí. Daný cíl se měří pomocí spokojenosti zaměstnanců, která se měří pomocí dotazníků. Z důvodu interních informací o zaměstnancích společnosti není dané měřítko uvedeno, nicméně cílová hodnota je stanovena na 90 %.

Udržení stávajících zaměstnanců je cílem, který je předpokladem pro vyšší kvalitu výrobků a vyšší produktivitu práce. Tento cíl je spojen také se spokojeností zaměstnanců ve společnosti. K měření cíle je stanovena míra fluktuace zaměstnanců, která je ve výši 9 % a cílová hodnota je 7 %.

3.3.7 Stanovení strategických akcí

Stanovení strategických akcí a jejich odsouhlasení je posledním krokem tvorby modelu Balanced Scorecard před samotnou implementací do společnosti. Jedná se o činnosti či aktivity, které k implementaci modelu do společnosti pomáhají. Strategické akce jsou přiřazovány přímo k jednotlivým strategickým cílům a pomáhají k naplnění cílových hodnot, které byly stanoveny v předcházející části práce. V tabulkách uvedených níže jsou uvedeny jednotlivé strategické akce k daným perspektivám a strategickým cílům.

Tabulka č. 32: Strategické akce finanční perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Růst a rozvoj společnosti	Naplňování strategických cílů ve všech perspektivách.
Růst tržeb	Naplňování strategických cílů ve všech perspektivách, zvyšování kvality nabízených produktů, vstup na nové trhy.
Snížení nákladové náročnosti	Naplňování strategických cílů ve všech perspektivách, zvyšování produktivity práce, kvalita produktů.

Tabulka č. 33: Strategické akce zákaznické perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Zákaznická perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Spokojenost zákazníků	Zlepšování kvality produktů, rychlé řešení požadavků a potřeb ze strany zákazníků, zvyšování produktivity práce.
Zvyšování tržního podílu	Naplňování ostatních perspektiv, kvalitní produkty za přijatelnou cenu, věrnost a spokojenost zákazníků, propagace společnosti, získání nových zákazníků.
Udržení dlouhodobých vztahů se zákazníky	Budování dlouhodobých vztahů, zlepšování odběratelských podmínek, kvalita nabízených produktů, zvyšování spokojenosti zákazníků, nabízení kvalitních produktů za přijatelnou cenu.
Získání nových zákazníků	Zvyšování postavení společnosti na B2C trhu, hledání nových obchodních příležitostí, růst povědomí o společnosti, sledování nových technologií a trendů.

Tabulka č. 34: Strategické akce procesní perspektivy
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Procesní perspektiva	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvýšení produktivity práce	Správně nastavená dělba práce mezi zaměstnanci, větší zapojení zaměstnanců do rozvoje společnosti, znalost všech výrobních postupů při práci, finanční motivace.
Kvalita poskytovaných produktů	Mít kvalifikované a zkušené zaměstnance, dobré vztahy s dodavateli, správné uskladnění surovin a s tím spojená vhodná manipulace s těmito surovinami, kontrola kvality produktů.
Inovační proces	Pracovat s novými inovacemi a technologiemi při práci, zvyšovat robotizaci a automatizaci při výrobě, využívat dotace a příspěvky.

Tabulka č. 35: Strategické akce perspektivy učení se a růstu
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu	
Strategický cíl	Strategická akce
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Podpora karierního růstu, zabezpečení kurzů a školení, zlepšení rozvoje zaměstnanců.
Růst spokojenosti zaměstnanců	Zajištění lepších vztahů na pracovišti, odpovídající finanční i nefinanční ohodnocení, naslouchání ze strany vedení potřebám zaměstnanců.
Udržení stávajících zaměstnanců	Zvyšování kvality pracovního prostředí, dobře stanovený systém odměňování, dodržování etického kodexu, podpora rozvoje karierního růstu zaměstnanců.

3.4 Přínosy zavedení Balanced Scorecard

Tato kapitola je zaměřená na přínosy plynoucí ze zavedení modelu Balanced Scorecard do společnosti Frujo, a.s. Implementace modelu zvyšuje výkonnost společnosti a naplňuje strategickou vizi a cíle společnosti. Hlavním přínosem je vyjasnění a převedení podnikové strategie do konkrétních strategických cílů, kterých se společnost snaží dosáhnout. Výhodou metody Balanced Scorecard je její zaměření na minulost, současnost ale i budoucnost. Při následném plnění vytyčených strategických cílů v jednotlivých perspektivách modelu dochází ke zvyšování výkonnosti společnosti. Druhým významným přínosem je orientace modelu na finanční i nefinanční ukazatele výkonnosti.

Přínosy modelu Balanced Scorecard pro společnost:

- objasnění a převedení vize a strategie společnosti do strategických cílů,
- zlepšení komunikace mezi jednotlivými organizačními složkami společnosti,
- zvýšení informovanosti zaměstnanců,
- vzájemná propojenost všech perspektiv napomáhá k plnění cílů, které spolu souvisejí,
- plnění strategických cílů napomáhá k vyšší konkurenceschopnosti společnosti,
- efektivnější výrobní procesy ve společnosti,
- orientace nejen na finanční stránku společnosti, ale i na zákazníky, interní procesy ve společnosti a zaměstnance,

- efektivnější kontrola plnění stanovených cílů pomocí měřítek,
- zlepšení vztahů mezi zaměstnanci společnosti,
- větší odbornost všech zaměstnanců společnosti díky vytyčeným cílům v perspektivě učení se a růstu,
- pomocí plnění strategických cílů v procesní perspektivě se zvýší kvalita produktů a produktivita práce,
- vyšší konkurenceschopnost díky inovačnímu procesu ve společnosti,
- růst společnosti díky zaměření se na nové trhy, zejména více pozornosti na B2C trh.

3.5 Rizika spojená se zaváděním Balanced Scorecard

Implementace modelu Balanced Scorecard sebou nepřináší pouze přínosy, obnáší i rizika spojená se zavedením modelu do společnosti. Pokud tato rizika nastanou mohou ohrozit průběh celé implementace modelu do společnosti. Obsahem kapitoly je identifikace možných rizik, kvalifikace rizik a návrh opatření ke snížení či eliminaci rizik.

Součástí práce je identifikace osmi rizik, která mohou při implementaci Balanced Scorecard do společnosti Frujo, a.s. nastat. Těmito riziky jsou:

- nepochopení smyslu metody Balanced Scorecard,
- neprovázanost mezi strategií a cíli společnosti,
- špatně zvolený implementační tým,
- komunikační problémy a malá informovanost zaměstnanců,
- chybně zvolená měřítka ke strategickým cílům,
- zvolení nereálných cílových hodnot,
- nepochopení projektu a neochota ze strany zaměstnanců,
- nedodržení časového harmonogramu projektu.

Po identifikaci rizik je důležité stanovit u každého rizika pravděpodobnost jeho výskytu a velikost dopadu na celý projekt. Pomocí součinu těchto hodnot vznikne celková míra rizika. V následující tabulce jsou uvedeny pravděpodobnosti a dopady rizik na projekt.

Tabulka č. 36: Pravděpodobnost a dopad rizika
(Zdroj: Vlastní zpracování)

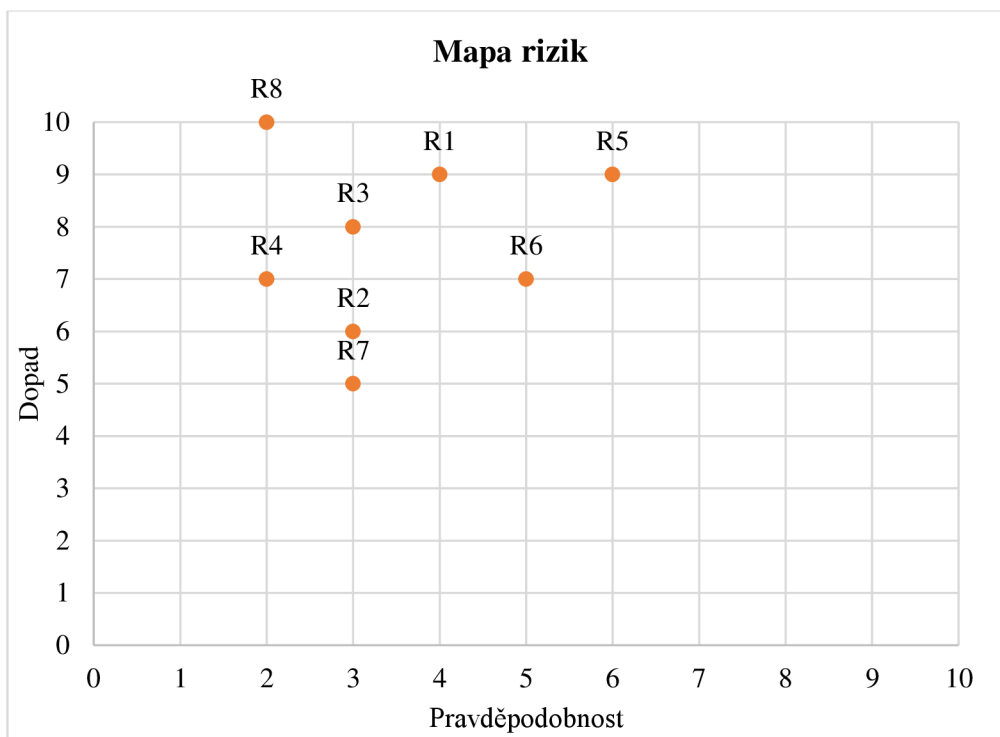
Pravděpodobnost rizika		Dopad rizika	
1-2	(0 % - 19 %) Téměř žádná	1-2	Minimální
3-4	(20 % - 39 %) Nízká	3-4	Méně významný
5-6	(40 % - 59 %) Pravděpodobná	5-6	Významný
7-8	(60 % - 79 %) Více pravděpodobná	7-8	Velmi významný
9-10	(80 % - 100 %) Vysoká pravděpodobnost	9-10	Kritický

V tabulce níže jsou uvedena jednotlivá rizika, pravděpodobnost jejich výskytu, velikost dopadu a celková míra daného rizika.

Tabulka č. 37: Identifikace rizik před opatřeními
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Riziko	Pravděpodobnost výskytu rizika	Dopad rizika	Celková míra rizika
R1	Nepochopení smyslu metody Balanced Scorecard.	4	9	36
R2	Neprovázanost mezi strategií a cíli společnosti.	3	6	18
R3	Špatně zvolený implementační tým.	3	8	24
R4	Komunikační problémy a malá informovanost zaměstnanců.	2	7	14
R5	Chybně zvolená měřítka ke strategickým cílům.	6	9	54
R6	Zvolení nereálných cílových hodnot.	5	7	35
R7	Nepochopení projektu a neochota ze strany zaměstnanců.	3	5	15
R8	Nedodržení časového harmonogramu projektu.	2	10	20

Největším rizikem společnosti vyšlo s celkovou mírou 54 riziko spojené s chybně zvolenými měřítky ke strategickým cílům. Toto riziko je spojeno s nenaplněním strategie společnosti, při jeho výskytu by se výkonnost společnosti nezlepšovala. Druhým významným rizikem spojeným s implementací modelu Balanced Scorecard je nepochopení smyslu metody, což je spojeno s nezájmem o metodu a následným ukončením projektů. Při špatném pochopení je možnost špatné tvorby modelu či nenaplnění strategických cílů. Mapa rizik přiložená níže obsahuje rizika před opatřením ke snížení či eliminaci rizik ve společnosti.



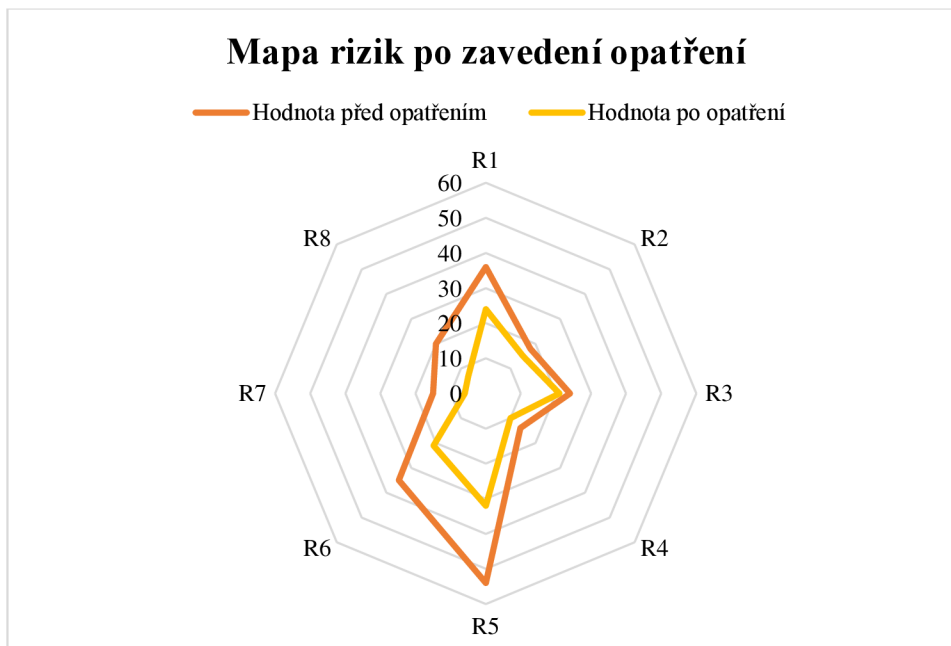
Graf č. 6: Mapa rizik před opatřeními
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Ke snížení dopadu rizik, či jejich úplné eliminaci napomáhají opatření, která jsou uvedena v následující tabulce. Obsahem tabulky jsou dále pravděpodobnosti, velikosti dopadu a celková míra rizika. Nová celková míra rizika by měla být vždy nižší než míra rizika před opatřením.

Tabulka č. 38: Návrhy opatření k rizikům
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Číslo rizika	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Celková míra rizika
R1	Zajištění školení všech zainteresovaných osob, především managementu a implementačního týmu. Zabezpečení zpětné vazby.	3	8	24
R2	Důkladná kontrola propojenosti mezi strategií společnosti a stanovenými strategickými cíli.	3	5	15
R3	Určit vhodné a spolehlivé kandidáty, kteří budou s projektem seznámeni a budou ochotni se nadále vzdělávat.	3	7	21
R4	Vytvořit četnost porad, určit zodpovědného člověka, který bude mít na starost informovanost pro všechny. Stanovit si komunikační prostředky.	2	5	10
R5	Požádat o radu externího odborníka ke zvolení správného propojení měřítek a cílů.	4	8	32
R6	Zvolit reálné hodnoty ke všem strategickým cílům, nenadhodnocovat cílové hodnoty. V případě nutnosti hodnoty změnit.	3	7	21
R7	Řádně definovat Balanced Scorecard, motivovat zaměstnance ke změně a zajistit pravidelnou informovanost.	2	3	6
R8	Naplánovat do detailu časový harmonogram modelu a nastavit si odpovídající časovou rezervu.	1	7	7

Největší riziko, kterým bylo chybné zvolení měřítek ke strategickým cílům společnosti, bylo díky opatření ve formě žádosti o radu externího odborníka o pomoc při stanovení měřítek k jednotlivým cílům, bylo z míry rizika 54 sníženo na míru 32. Druhé významné riziko, které je zaměřené na nepochopení smyslu metody, je sníženo na celkovou míru rizika 24. Návrhem opatření k danému riziku je zajištění školení všech zainteresovaných osob, a to především managementu společnosti a implementačního týmu. Dále je za potřebí zajistit zpětnou vazbu. V pavučinovém grafu níže lze vidět snížení rizik při zavedení opatření.



Graf č. 7: Pavučinový graf rizik
(Zdroj: Vlastní zpracování)

ZÁVĚR

Diplomová práce je zaměřená na ekonomické a finanční zhodnocení společnosti Frujo, a.s. s využitím metody Balanced Scorecard. Analyzovaná společnost Frujo, a.s. se zabývá zpracováním ovoce a zeleniny, ze kterých vyrábí ovocné, zeleninové a další komponenty k následnému zpracování do ostatních odvětví potravinářského průmyslu. Hlavním cílem diplomové práce byla zhodnocení výkonnosti zvolené společnosti a následný návrh implementace modelu Balanced Scorecard do společnosti.

První část práce se zabývá teoretickými východisky vypracovanými pomocí odborné literatury. Teoretická část obsahuje definovanou strategickou analýzu, finanční analýzu, výkonnost podniku a samotný model Balanced Scorecard.

V části analýzy současného stavu byla představena analyzovaná společnost a následně byla provedena její strategická analýza. Strategická analýza společnosti se zaměřovala na analýzu obecného, konkurenčního i vnitřního prostředí. V rámci analýzy byla provedena SLEPTE analýza, Porterův model pěti sil, McKinseyho model 7S a SWOT analýza. Obsahem analýzy současného stavu byla také finanční analýza společnosti Frujo, a.s., ze které vyplynulo, že si společnost stojí v této oblasti velmi dobře. Součástí finanční analýzy je horizontální a vertikální analýza aktiv, pasiv a výkazu zisku a ztráty. Dále ukazatele rentability, likvidity, zadluženosti, aktivity, rozdílové ukazatele a soustavy ukazatelů. Celá finanční analýza byla zhotovena za roky 2016 až 2020. V závěru druhé části práce je provedeno souhrnné zhodnocení finanční analýzy společnosti.

Poslední část diplomové práce je věnována návrhu implementace metody Balanced Scorecard do společnosti Frujo, a.s. Tato část práce je vypravována na základě teoretických východisek práce a provedených analýz v předchozí části. Na začátku části je vytvoření organizačních předpokladů, které obsahuje sestavení implementačního týmu, který bude za samotnou implementaci zodpovídat a bude se jí věnovat. Dále je sestaven časový harmonogram implementace modelu do společnosti. Časový harmonogram počítá i s časovou rezervou v případě neočekávaných problémů, tato rezerva je stanovena na 2 týdny. Poslední částí vytvoření organizačních předpokladů je stanovení rozpočtu metody Balanced Scorecard, kde jsou vyčísleny náklady potřebné k implementaci do společnosti. Celkové náklady na projekt jsou ve výši 78 300 Kč. Dále je objasněna vize a strategie

společnosti, bez které by implementace modelu nebyla možná, jelikož strategické cíle vycházejí právě z vize a samotné strategie.

Následuje nejdůležitější a nejtěžší část návrhu implementace modelu, kterou je tvorba Balanced Scorecard. Součástí tvorby je vymezení strategických cílů v jednotlivých perspektivách, kterými jsou finanční, zákaznická, procesní a perspektiva učení se a růstu. Primárním cílem celého projektu je růst a rozvoj společnosti. Dále je vytvořena strategická mapa, ve které lze vidět, jak jsou všechny jednotlivé strategické cíle společnosti propojeny a vedou k hlavnímu primárnímu cíli. Určení klíčových měřítek a cílových hodnot je další důležitou částí při tvorbě modelu. Měřítko musí odpovídat jednotlivým cílům a cílové hodnoty nemohou být nadhodnocovány a musí odpovídat realitě. Na závěr tvorby Balanced Scorecard je důležité definovat strategické akce jednotlivých strategických cílů, které napomáhají k implementaci modelu do společnosti.

Návrh implementace modelu do společnosti obsahuje také přínosy, které sebou zavedení Balanced Scorecard přináší. Závěrečná část práce je zaměřena na rizika spojená se zaváděním Balanced Scorecard, která obsahuje identifikaci rizik, ohodnocení míry rizik, návrhy na opatření a novou míru rizik.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. Firemní vzdělávání. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.
- BLAŽKOVÁ, Martina, 2007. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: GRADA Publishing. Manažer. ISBN 978-80-247-1535-3.
- Členové vlády Vláda ČR. Úvodní stránka Vláda ČR [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/vlada/>
- Delikana cukrárna & kavárna – síť cukráren v ČR a SR – zákusky, dorty, chlebičky, zmrzliny [online]. Copyright © 2022 majkova [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://myjsmedelikana.cz/>
- Ekonomika loni propadla o 6,1 %, letos poroste o 3,1 % 2021 Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/aktualne/tiskove-zpravy/2021/ekonomika-loni-propadla-o-61-letos-poros-40603/>
- Etický kodex: Frujo,a.s., 2021. Tvrdonice. [cit. 2022-04-15]
- Frulika, 2022. Frulika.cz [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <http://www.frulika.cz/index.htm>
- HANZELKOVÁ, Alena, Miloslav KEŘKOVSKÝ, Dana ODEHNALOVÁ a Oldřich VYKYPĚL, 2009. Strategický marketing: Teorie pro praxi. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-637-1.
- HDP, 2022. Kurzy.cz [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/>
- Home Česká AGRANA. [online]. Copyright © AGRANA Beteiligungs [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://cz.agrana.com/home>
- HORVÁTH, Péter, 2002. Balanced scorecard v praxi. Praha: Profess Consulting. ISBN 80-7259-018-9.
- Inflace, 2022. Kurzy.cz [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/>

- KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON, 2000. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-032-5.
- KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULER, 2002. Firemní strategie: plánování a realizace. Praha: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
- KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování: formulace, implementace, hodnocení a kontrola strategie: klíčové koncepce strategického myšlení: případové studie a příklady z ČR i ze světa. Praha: GRADA Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-1911-5.
- MARINIČ, Pavel, 2008. Plánování a tvorba hodnoty firmy. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2432-4.
- Název CZ-NACE, 2022. Info.mfcr.cz [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: https://www.info.mfcr.cz/ares/nace/ares_nace.html.cz
- Nezaměstnanost, 2022. Kurzy.cz [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>
- Obyvatelstvo Tvrdonice, 2020. Regiony.kurzy.cz [online]. [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://regiony.kurzy.cz/tvrdonice/stats/>
- PORTER, Michael E., 1994. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.
- Průměrný věk a věková struktura obyvatel Jihomoravského kraje v roce 2020, 2020. Kurzy.cz [online]. Praha [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/591140-prumerny-vek-a-vekova-struktura-obyvatel-jihomoravskeho-kraje-v-roce-2020/>

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-2028-4.

Ředitel společnosti Frujo Tvrdonice: Standardní produkty dnes umí vyrobit každý – Břeclavský deník. Břeclavský deník – informace, které jsou vám nejbliž [online].

Copyright © [cit. 2022-04-15]. Dostupné z:

https://breclavsky.denik.cz/reklama_region/reditel-spolecnosti-frujo-tvrdonice-standardni-produkty-dnes-umi-vyrobit-kazdy-20161027.html

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-3386-6.

SCHOLLEOVÁ, Hana, 2017. Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0413-0.

Statistická ročenka Jihomoravského kraje 2020, 2020. Český statistický úřad [online]. Praha [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/statisticka-rocenka-jihomoravskeho-kraje-2020>

Svět chutí FRUJO. Svět chutí FRUJO [online]. Copyright © 2022 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.frujo.cz/>

Tvrdonice, Stav obyvatel – statistika | Kurzy.cz. Města a obce v ČR – vyhledávání firem a osob na adrese, zajímavosti – Města a obce | Kurzy.cz [online]. Copyright © 2000 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://regiony.kurzy.cz/tvrdonice/stats/>

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

VOCHOZKA, Marek, 2011. Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-3647-1.

Výroční zpráva Frujo, a.s. Tvrdonice. 2016

Výroční zpráva Frujo, a.s. Tvrdonice. 2017

Výroční zpráva Frujo, a.s. Tvrdonice. 2018

Výroční zpráva Frujo, a.s. Tvrdonice. 2019

Výroční zpráva Frujo, a.s. Tvrdonice. 2020

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

WICKHAM, Philip A., 2000. Financial Times: Corporate, Strategy, Casebook. Great Britain: Pearson Education Limited. ISBN 0273-64342-8.

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. Úvod do podnikového hospodářství. 2., přeprac. a dopl. vyd. Přeložil Zuzana MAŇASOVÁ. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-897-2.

Zákony pro lidi – Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění. Zákony pro lidi – Sbíрка zákonů ČR v aktuálním konsolidovaném znění [online]. Copyright © AION CS, s.r.o. 2010 [cit. 2022-04-15]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/>

Zaměstnanec společnosti. 2022. Rozhovor se zaměstnancem společnosti. 8.4.2022 [cit. 2022-04-15]

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj ukazatelů rentability (Zdroj: Vlastní zpracování).....	77
Graf č. 2: Vývoj ukazatelů likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování).....	78
Graf č. 3: Poměr celkové zadluženosti a koeficientu samofinancování (Zdroj: Vlastní zpracování).....	80
Graf č. 4: Srovnání doby obrátů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	81
Graf č. 5: Vývoj rozdílových ukazatelů (Zdroj: Vlastní zpracování).....	82
Graf č. 6: Mapa rizik před opatřeními (Zdroj: Vlastní zpracování).....	107
Graf č. 7: Pavučinový graf rizik (Zdroj: Vlastní zpracování).....	109

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Porterův model pěti sil (Zdroj: Vlastní zpracování dle Porter, 1994).....	17
Obrázek č. 2: McKinseyho model 7S (Zdroj: Vlastní zpracování dle Mallya, 2007) ...	19
Obrázek č. 3: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování dle Hanzelková, 2009).....	21
Obrázek č. 4: Balanced Scorecard (Zdroj: Vlastní zpracování dle Bartoňková, 2010).	37
Obrázek č. 5: Logo společnosti Frujo, a.s. (Zdroj: Frujo.cz, 2022).....	45
Obrázek č. 6: Strategická mapa (Zdroj: Vlastní zpracování).....	96

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Interpretace hodnot indexu IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování dle Scholleová, 2017)	33
Tabulka č. 2: Hodnotící stupnice indexu Aspekt Global Rating (Zdroj: Vlastní zpracování dle Kubíčková a Jindřichovská, 2015).....	35
Tabulka č. 3: Základní informace o společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování dle Frujo.cz, 2022)	45
Tabulka č. 4: SWOT matice společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	64
Tabulka č. 5: Kvantifikace silných stránek společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)....	65
Tabulka č. 6: Kvantifikace slabých stránek společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	66
Tabulka č. 7: Kvantifikace příležitostí společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	66
Tabulka č. 8: Kvantifikace hrozeb společnosti (Zdroj: Vlastní zpracování)	67
Tabulka č. 9: Horizontální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)	68
Tabulka č. 10: Horizontální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování).....	70
Tabulka č. 11: Vertikální analýza aktiv (Zdroj: Vlastní zpracování)	71
Tabulka č. 12: Vertikální analýza pasiv (Zdroj: Vlastní zpracování).....	72
Tabulka č. 13: Horizontální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování)	73
Tabulka č. 14: Vertikální analýza výkazu zisku a ztráty (Zdroj: Vlastní zpracování) ..	75
Tabulka č. 15: Ukazatele rentability (Zdroj: Vlastní zpracování)	76
Tabulka č. 16: Ukazatele likvidity (Zdroj: Vlastní zpracování)	77
Tabulka č. 17: Ukazatele zadluženosti (Zdroj: Vlastní zpracování).....	79
Tabulka č. 18: Ukazatele aktivity (Zdroj: Vlastní zpracování)	80
Tabulka č. 19: Rozdílové ukazatele (Zdroj: Vlastní zpracování)	81
Tabulka č. 20: Index IN05 (Zdroj: Vlastní zpracování)	83
Tabulka č. 21: Aspekt Global Rating (Zdroj: Vlastní zpracování).....	84
Tabulka č. 22: Časový harmonogram projektu (Zdroj: Vlastní zpracování).....	88
Tabulka č. 23: Rozpočet projektu Balanced Scorecard (Zdroj: Vlastní zpracování)	90
Tabulka č. 24: Strategické cíle finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	92
Tabulka č. 25: Strategické cíle zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování) ...	93
Tabulka č. 26: Strategické cíle procesní perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování).....	94

Tabulka č. 27: Strategické cíle perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)	95
Tabulka č. 28: Klíčová měřítka a cílové hodnoty finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	97
Tabulka č. 29: Klíčová měřítka a cílové hodnoty zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	98
Tabulka č. 30: Klíčová měřítka a cílové hodnoty procesní perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	100
Tabulka č. 31: Klíčová měřítka a cílové hodnoty perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)	101
Tabulka č. 32: Strategické akce finanční perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	102
Tabulka č. 33: Strategické akce zákaznické perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	103
Tabulka č. 34: Strategické akce procesní perspektivy (Zdroj: Vlastní zpracování)	103
Tabulka č. 35: Strategické akce perspektivy učení se a růstu (Zdroj: Vlastní zpracování)	104
Tabulka č. 36: Pravděpodobnost a dopad rizika (Zdroj: Vlastní zpracování)	106
Tabulka č. 37: Identifikace rizik před opatřeními (Zdroj: Vlastní zpracování)	106
Tabulka č. 38: Návrhy opatření k rizikům (Zdroj: Vlastní zpracování)	108

SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Absolutní změna (Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015).....	24
Vzorec č. 2: Absolutní změna v % (Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015)	24
Vzorec č. 3: Vertikální analýza (Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015)	24
Vzorec č. 4: Rentabilita vlastního kapitálu (Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015)	25
Vzorec č. 5: Rentabilita aktiv (Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015)	26
Vzorec č. 6: Rentabilita dlouhodobého kapitálu (Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015).....	26
Vzorec č. 7: Rentabilita tržeb (Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015)	27
Vzorec č. 8: Běžná likvidita (Zdroj: Sedláček, 2011).....	27
Vzorec č. 9: Pohotová likvidita (Zdroj: Sedláček, 2011)	28
Vzorec č. 10: Okamžitá likvidita (Zdroj: Růčková, 2019)	28
Vzorec č. 11: Celková zadluženost (Zdroj: Knápková, 2017).....	28
Vzorec č. 12: Koeficient samofinancování (Zdroj: Růčková, 2019).....	29
Vzorec č. 13: Úrokové krytí (Zdroj: Knápková, 2017)	29
Vzorec č. 14: Doba splácení dluhů (Zdroj: Knápková, 2017).....	29
Vzorec č. 15: Obrat celkových aktiv (Zdroj: Sedláček, 2011)	30
Vzorec č. 16: Obrat zásob (Zdroj: Sedláček, 2011).....	30
Vzorec č. 17: Doba obratu zásob (Zdroj: Vochozka, 2011)	31
Vzorec č. 18: Doba obratu pohledávek (Zdroj: Vochozka, 2011).....	31
Vzorec č. 19: Doba obratu závazků (Zdroj: Scholleová, 2017).....	31
Vzorec č. 20: Čistý pracovní kapitál (Zdroj: Vlastní zpracování dle Knápková, 2017)	32
Vzorec č. 21: Čisté pohotové prostředky (Zdroj: Vlastní zpracování dle Sedláček, 2011)	32
Vzorec č. 22: Index IN05 (Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015)	33
Vzorec č. 23: Aspekt Global Rating (Zdroj: Kubíčková a Jindřichovská, 2015).....	34

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva společnosti	I
Příloha č. 2: Rozvaha – pasiva společnosti	II
Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti	III

Příloha č. 1: Rozvaha – aktiva společnosti

Aktiva	2016	2017	2018	2019	2020
AKTIVA CELKEM	607 795	590 116	605 145	587 148	593 186
Dlouhodobý majetek	217 393	229 209	216 407	205 260	193 163
Dlouhodobý nehmotný majetek	513	345	445	608	355
Ocenitelná práva	513	345	347	430	237
Software	513	345	347	430	237
Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek				178	118
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený			98		
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek			98		
Dlouhodobý hmotný majetek	207 880	219 864	206 962	195 652	183 808
Pozemky a stavby	166 097	156 015	145 996	139 759	135 337
Pozemky	3 047	3 047	3 047	3 047	3 047
Stavby	163 050	152 968	142 949	136 712	132 290
Hmotné movité věci a jejich soubory	41 279	56 111	60 038	55 053	47 261
Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	9	9	9	9	9
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	9	9	9	9	9
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený	495	7 729	919	831	1 201
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek		5 394		408	
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	495	2 335	919	423	1 201
Dlouhodobý finanční majetek podstatný vliv	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Podíly – ovládaná nebo ovládající osoba	9 000	9 000	9 000	9 000	9 000
Oběžná aktiva	381 883	355 101	385 040	380 101	399 574
Zásoby	148 118	172 573	164 131	174 210	195 073
Materiál	117 302	138 807	130 970	138 682	156 383
Nedokončená výroba a polotovary	4 935	8 162	7 673	7 058	11 058
Výrobky a zboží	25 881	25 604	25 488	28 470	27 632
Výrobky	25 470	24 933	25 488	28 470	27 632
Zboží za účastníky sdružení	411	671			
Pohledávky	161 387	153 768	133 283	153 142	128 026
Dlouhodobé pohledávky	47 700	40 533	27 897	15 187	
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	47 700	40 533	27 897	15 187	
Krátkodobé pohledávky	113 687	113 235	105 386	137 955	128 026
Pohledávky z obchodních vztahů	102 510	96 527	98 374	122 933	117 221
Pohledávky – ovládaná nebo ovládající osoba	2 335			1 200	
Pohledávky – ostatní	8 842	16 708	7 012	13 822	10 805
Stát – daňové pohledávky	4 334	11 220	5 273	5 948	3 145
Krátkodobé poskytnuté zálohy	3 839	5 429	1 659	7 477	6 099
Dohadné účty aktivní	669	32	58	387	1 559
Jiné pohledávky		27	22	10	2
Krátkodobý finanční majetek	72 378				
Peněžní prostředky	72 378	28 760	87 626	52 749	76 475
Peněžní prostředky v pokladně	224	132	75	241	168
Peněžní prostředky na účtech	72 154	28 628	87 551	52 508	76 307
Časové rozlišení aktiv	8 519	5 806	3 698	1 787	449
Náklady příštích období	8 519	5 806	3 698	1 787	449

Příloha č. 2: Rozvaha – pasiva společnosti

Pasiva	2016	2017	2018	2019	2020
Pasiva celkem	607 795	590 116	605 145	587 148	593 186
Vlastní kapitál	513 109	524 636	538 202	509 683	528 054
Základní kapitálové fondy ze zisku	36 500	36 500	36 500	36 500	36 500
Základní kapitál	36 500	36 500	36 500	36 500	36 500
Výsledek hospodaření z minulých let	416 479	432 753	443 830	431 066	450 906
Nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta minulých let	416 479	432 753	443 830	431 066	450 906
Výsledek hospodaření běžného účetního období	60 130	55 383	57 872	42 117	40 648
Cizí zdroje	94 686	65 069	66 943	75 611	65 021
Rezervy	35	350	59	71	82
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	35	47	59	71	82
Ostatní rezervy		303			
Závazky	94 651	64 719	66 884	75 540	64 939
Dlouhodobé závazky	8 659	6 877	4 864	3 068	2 020
Odložený daňový závazek	1 140	1 449	1 528	1 755	2 006
Závazky – ostatní	7 519	5 428	3 336	1 313	14
Jiné závazky	7 519	5 428	3 336	1 313	14
Krátkodobé závazky	85 992	57 842	62 020	72 472	62 919
Závazky k úvěrovým institucím	16 071				
Krátkodobé přijaté zálohy			25	13	13
Závazky z obchodních vztahů	48 601	25 409	21 808	38 347	30 457
Závazky – ovládaná nebo ovládající osoba	10 000	22 500	30 000	25 000	24 000
Závazky – ostatní	11 320	9 933	10 187	9 112	8 449
Závazky k zaměstnancům	4 640	4 127	4 749	3 724	4 008
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotní pojištění	2 832	2 483	2 847	2 226	2 409
Stát – daňové závazky a dotace	3 242	1 774	1 726	610	710
Dohadné účty pasivní	597	1 329	820	2 189	1 310
Jiné závazky	9	220	45	363	14
Časové rozlišení pasiv		411		1 854	111
Výdaje příštích období		411		1 854	111

Příloha č. 3: Výkaz zisku a ztráty společnosti

Výkaz zisku a ztráty	2016	2017	2018	2019	2020
Tržby z prodeje výrobků a služeb	646 417	625 257	623 753	625 393	642 390
Tržby za prodej zboží				5	20
Výkonová spotřeba	486 835	464 597	448 284	465 121	471 812
Náklady vynaložené na prodané zboží				11	21
Spotřeba materiálů a energie	419 961	403 309	382 310	388 380	408 796
Služby	66 874	61 288	65 974	76 730	62 995
Změna stavu zásob vlastní činnosti	372	-3 884	-3 833	-7 460	-5 001
Aktivace	-5 131	-4 795	-5 013	-5 319	-5 129
Osobní náklady	67 977	70 829	79 152	82 837	87 985
Mzdové náklady	49 889	51 517	57 780	61 095	63 131
Náklady na OSSZ a zdravotní pojištění a ostatní náklady	18 088	19 312	21 372	21 742	24 854
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	17 194	17 736	19 677	20 357	21 756
Ostatní náklady	894	1 576	1 695	1 385	3 098
Úpravy hodnot v provozní činnosti	11 723	16 340	23 251	19 534	21 756
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	13 871	15 236	20 948	23 146	26 667
Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku – trvalé	13 871	15 236	20 948	23 146	26 667
Úpravy hodnot zásob	-2 050	1 754	1 671	-3 655	
Úpravy hodnot pohledávek	-98	-650	632	43	-101
Ostatní provozní výnosy a materiál	10 800	10 915	6 981	2 096	13 005
Tržby z prodaného dlouhodobého majetku	890	124	3	261	399
Tržby z prodaného materiálu	1 445	2 542	4 283	1 603	3 875
Jiné provozní výnosy	8 465	8 249	2 695	232	8 731
Ostatní provozní náklady	21 527	21 949	19 333	20 958	30 746
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku oblasti a komplexní náklady				43	
Zůstatková cena prodaného materiálu	1 251	2 307	4 172	1 429	3 708
Daně a poplatky	790	788	775	703	541
Rezervy z provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	12	315	-291	12	12
Jiné provozní náklady	19 474	18 539	14 677	18 771	26 485
Provozní výsledek hospodaření	73 914	71 136	69 560	51 823	48 434
Výnosové úroky a podobné výnosy	596	519	499	715	172
Výnosové úroky a podobné výnosy – ovládaná nebo ovládající osoba	548	472	499	715	172
Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy ve finanční oblasti	48	47			
Nákladové úroky a podobné náklady	108	314	428	600	486
Nákladové úroky a podobné náklady – ovládaná nebo ovládající osoba	108	314	428	600	486
Ostatní finanční výnosy	1 028	5 394	7 132	4 155	17 170
Ostatní finanční náklady	2 389	8 708	5 440	4 155	13 967
Finanční výsledek hospodaření	-873	-3 109	1 763	115	2 889
Výsledek hospodaření před zdaněním	73 041	68 027	71 323	51 938	51 324
Daň z příjmu	12 911	12 644	13 451	9 821	10 676
Daň z příjmu splatná	12 785	12 334	13 372	9 594	10 424
Daň z příjmu odložená	126	310	79	227	252
Výsledek hospodaření po zdanění	60 130	55 383	57 872	42 117	40 648
Výsledek hospodaření za účetní období	60 130	55 383	57 872	42 117	40 648
Čistý obrát za účetní období	658 841	642 085	638 365	632 364	672 757