

Návrh implementace metody Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excelence ve vybraném podniku

Diplomová práce

Vedoucí práce:

prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.

Bc. Ondřej Hošek

Brno 2016

Poděkování

Na tomto místě chci poděkovat především prof. Ing. Miloši Konečnému, DrSc. za odborné vedení, cenné rady a vstřícné jednání, které mi poskytoval při vypracování diplomové práce. Dále chci poděkovat Ing. Martinu Dejmalovi, díky kterému jsem mohl navázat spolupráci se společností ABC, s.r.o. V neposlední řadě děkuji vedení společnosti ABC, s. r. o. za poskytnuté informace a ochotu spolupracovat.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Návrh implementace metody Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excelence ve vybraném podniku**

vypracoval/a samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom/a, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 2. ledna 2017

Abstract

HOŠEK, O. *Implementation of Balanced Scorecard Proposal used by EFQM Excellence Model to a selected company*, Diploma thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2017.

Keywords

financial analysis, self-assesment, EFQM Excellence Model, Balanced Scorecard, strategic map, strategic goals

Diploma thesis is focused on proposing impemantation of the Balanced Scorecard in the selected company. Thesis is divided into theoretical and practical parts. Theoretical part deals with the definition of financial analysis, EFQM Excellence Model and Balanced Scorecard. Practical part describes the selected company, analyses a financial health and summarizes the results of self-esteem based on EFQM Excellence Model. Then, based on current situation, proposal for Balanced Scorecard implementation is designed.

Abstrakt

HOŠEK, O. *Návrh implementace metody Balanced Scorecard s využitím EFQM modelu excellence ve vybraném podniku*, Diplomová práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017.

Diplomová práce se zabývá zavedením modelu Balanced Scorecard do vybraného podniku. Práce je rozdělena na literární rešerši a praktickou část. Literární rešerše se zabývá vymezením finanční analýzy, EFQM Model Excellence a Balanced Scorecard. Ve vlastní práci je stručně charakterizována současná situace podniku, vypracována finanční analýza a shrnuty výsledky sebehodnocení EFQM Modelu Excellence. Na základě současné situace je poté navržen postup pro implementaci Balanced Scorecard v podniku.

Klíčová slova

finanční analýza, EFQM Model Excellence, sebehodnocení, Balanced Scorecard, strategická mapa, strategické cíle

Obsah

1	Úvod	13
2	Cíl práce a metodika	14
3	Literární rešerše	16
3.1	Měření výkonnosti podniku	16
3.1.1	Tradiční metody hodnocení výkonnosti	16
3.1.2	Moderní metody hodnocení výkonnosti	21
3.2	EFQM Model Excellence	23
3.2.1	Koncepce jako základ excellence	24
3.2.2	Kritéria EFQM Modelu Excellence	25
3.2.3	Sebehodnocení na základě EFQM Modelu Excellence	28
3.3	Balanced Scorecard	30
3.3.1	Perspektivy	32
3.3.2	Implementace Balanced Scorecard	35
3.4	Propojení EFQM Modelu Excellence a Balanced Scorecard	37
4	Vlastní práce	40
4.1	Charakteristika podniku	40
4.2	Analýza současného stavu	43
4.2.1	Finanční analýza	43
4.2.2	Analýza soustav poměrových ukazatelů	44
4.2.3	Analýza tokových ukazatelů	50
4.2.4	Analýza soustav ukazatelů	56
4.2.5	Analýza rozdílových ukazatelů	59
4.2.6	Analýza stavových ukazatelů	61
4.2.7	Vyhodnocení situace a doporučení	64
4.2.8	EFQM Model Excellence	65
4.3	Návrh zavedení Balanced Scorecard	71
4.3.1	Tvorba organizačních předpokladů	71

4.3.2	Strategické cíle	74
4.3.3	Strategická mapa.....	77
4.3.4	Stanovení vhodných měřítek.....	78
4.3.5	Stanovení strategických akcí a nákladů.....	84
4.3.6	Celkové náklady na zavedení.....	90
4.3.7	Kritické faktory implementace	92
4.4	Modelový scénář.....	94
5	Diskuse	97
6	Závěr	101
7	Literatura	103
	Použité zkratky	110
A	Organizační struktura	111
B	Výpočet finančního zdraví dle SZIF	113
C	Vizualizace stánku na veletrhu	120
D	Vzor sebehodnotícího dotazníku	121
E	Finanční výkazy podniku	127
F	Horizontální analýza rozvahy	134
G	Horizontální analýza výsledovky	138
H	Vertikální analýza rozvahy	140
I	Vertikální analýza výsledovky	144
J	Vývoj struktury aktiv	146
K	Vývoj struktury zásob	147
L	Vývoj struktury pasiv	148
M	Struktura vlastního kapitálu	149
N	Struktura výnosů a nákladů	150
O	Struktura provozních nákladů	151

P	Struktura tržeb	152
Q	Analýza zisku	153
R	Doplnění rozdílových ukazatelů	154
S	Doplnění soustav poměrových ukazatelů	155
T	Bankrotní modely	156
U	Bonitní modely	158

Seznam obrázků

Obr. 1	Pohledy na výpočet ČPK.....	17
Obr. 2	EFQM Model Excellence.....	23
Obr. 3	Základní pravidla excellence.....	24
Obr. 4	Metody sebehodnocení.....	29
Obr. 5	Perspektivy Balanced Scorecard.....	32
Obr. 6	Hodnotový řetězec.....	34
Obr. 7	Propojení Balanced Scorecard a modelu EFQM.....	39
Obr. 8	Vývoj tržeb podniku.....	41
Obr. 9	Vývoj počtu zaměstnanců.....	41
Obr. 10	Vývoj počtu podniků v odvětví.....	42
Obr. 11	Míra samofinancování.....	46
Obr. 12	Obrat aktiv.....	48
Obr. 13	Ukazatelé rentability.....	48
Obr. 14	Rentabilita vlastního kapitálu.....	49
Obr. 15	Spread.....	50
Obr. 16	Cash flow.....	51
Obr. 17	Výnosy, výkony a tržby.....	51
Obr. 18	Vývoj struktury výnosů.....	52
Obr. 19	Vývoj struktury nákladů.....	52
Obr. 20	Vývoj nákladovosti.....	53
Obr. 21	Vývoj produktivity práce.....	54
Obr. 22	Alternativní náklady na vlastní kapitál.....	55
Obr. 24	Index (indikátor) bonity.....	56
Obr. 25	Altmanův index Z-Score pro s.r.o.....	57
Obr. 26	Altmanův index Z-Score.....	57
Obr. 27	Index IN99.....	58
Obr. 28	Index IN95.....	58

Obr. 29	Index IN05.....	59
Obr. 30	Čistý pracovní kapitál.....	59
Obr. 31	Čisté pohotové prostředky	60
Obr. 32	Čistý peněžně pohledávkový fond.....	61
Obr. 33	Horizontální analýza aktiv.....	61
Obr. 34	Horizontální analýza pasiv	62
Obr. 35	Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát.....	63
Obr. 36	Vertikální analýza aktiv	63
Obr. 37	Vertikální analýza oběžných aktiv.....	64
Obr. 38	Strategická mapa	78
Obr. 39	Mapa rizik.....	94
Obr. 40	Modelový scénář.....	96

Seznam tabulek

Tab. 1	Společné znaky a rozdíly EFQM a BSC	37
Tab. 2	Výběr vhodného nástroje dle stanoveného cíle	37
Tab. 3	Okamžitá (likvidita I. stupně)	44
Tab. 4	Pohotová (likvidita II. stupně)	44
Tab. 5	Běžná (likvidita III. stupně)	44
Tab. 6	Ukazatele zadluženosti	45
Tab. 7	Ukazatele aktivity	46
Tab. 8	Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku	53
Tab. 9	Tržby odpovídající bodu zvratu	54
Tab. 10	EVA podniku	55
Tab. 11	Hlavní procesy a jejich cíle	67
Tab. 12	Výsledky sebehodnocení	69
Tab. 13	Silné stránky podniku	70
Tab. 14	Slabé stránky podniku	70
Tab. 15	Časový plán implementace	72
Tab. 16	Měřítko finanční perspektivy	79
Tab. 17	Měřítko zákaznické perspektivy	81
Tab. 18	Měřítko perspektivy interních procesů	82
Tab. 19	Měřítko perspektivy učení se a růstu	83
Tab. 20	Strategické akce perspektivy učení se a růstu	85
Tab. 21	Strategické akce perspektivy interních procesů	87
Tab. 22	Strategické akce zákaznické perspektivy	88
Tab. 23	Strategické akce finanční perspektivy	90
Tab. 24	Náklady strategických akcí	91
Tab. 25	Celkové náklady přípravu	91
Tab. 26	Kvantifikace rizik	92

1 Úvod

Současné prostředí, ve kterém podniky působí, se vyznačuje rychlým rozvojem informačních technologií, šířením informací a rozvinutou konkurencí. Pokud chce být podnik úspěšný, musí být flexibilní, neustále musí hledat nové konkurenční výhody a způsoby, jak se odlišit od konkurence. K úspěchu podniku v této nejisté době pomáhá jeho strategie, její definice, realizace a pravidelné revize. Díky strategii se podnik odlišit od konkurence a díky jejímu plnění získá konkurenční výhodu a zlepší svoji výkonnost. Pro některé podniky může být stanovení strategií, jejich načasování a plnění v rámci činnosti podniku problémem.

Pokud chce být podnik úspěšný, je třeba sledovat vlastní výkonnost, výkonnost svých konkurentů i výkonnost celého odvětví. Pro takové sledování může podnik využít finanční ukazatele. Dále je třeba mít přehled o potřebách a očekáváních zákazníků, zaměstnanců i svého okolí. Zároveň je třeba neustále zlepšovat a optimalizovat interní procesy. Moderní metody řízení podniku v sobě integrují výše uvedené náležitosti a pomáhají plnění cílů podniku. Mezi tyto metody patří EFQM Model Excellence a Balanced Scorecard.

EFQM Model Excellence je postaven na sebehodnocení v rámci podniku. Díky sebehodnocení získá podnik přehled o svých silných stránkách, na kterých může stavět, a slabých stránkách, jejichž dopad na činnost podniku se snaží eliminovat. Tento model neposkytuje doporučení pro chování podniku, neurčuje, kde by investice měly největší dopad na výkonnost podniku. Díky propojení EFQM Modelu Excellence a Balanced Scorecard je možné tyto nedostatky odstranit.

Balanced Scorecard představuje systém strategického řízení. Sleduje finanční i nefinanční ukazatele. Nefinanční ukazatele se zaměřují na potřeby zaměstnanců a zákazníků a interní procesy podniku. Jednotlivé oblasti (perspektivy) jsou mezi sebou propojeny a tak společně pomáhají s plněním cílů a strategií podniku. Balanced Scorecard se oproti finančním ukazatelům, které se zaměřují na minulost, orientuje na budoucnost a výsledky, kterých v ní chce podnik dosáhnout.

Oba modely jsou v současnosti využívány podniky pro potřeby stanovení, analýzy a revize cílů a strategií. Propojení obou modelů přináší podnikům komplexní pohled na jejich výkonnost, prováděné procesy a řízení lidských zdrojů.

Téma diplomové práce jsem si zvolil z výše uvedených důvodů. V dnešní době je pro podnik téměř nezbytné být flexibilní a hledat nové možnosti řešení. Oba modely napomáhají řízení komerčního podniku. Jejich znalost vidím jako konkurenční výhodu při svém vstupu na trh práce.

2 Cíl práce a metodika

Hlavním cílem předkládané diplomové práce je navrhnout způsob zavedení Balanced Scorecard jako modelu strategického řízení. Vybraný podnik má svoji provozovnu v Horažďovicích v Plzeňském kraji, sídlo podniku se nachází v Praze. Předmětem podnikání je výroba kovových konstrukcí a kovodělných výrobků pomocí strojní i zámečnické výroby. Na základě implementace Balanced Scorecard by měl podnik dosahovat lepší výkonnosti a zvyšovat tak hodnotu pro vlastníky.

Hlavního cíle diplomové práce bude dosaženo prostřednictvím několika dílčích cílů. Prvním dílčím cílem je stručně charakterizovat podnik. Dalším dílčím cílem je finanční analýza podniku a komparace zjištěných hodnot s odvětvím a vybranými konkurenty. V dalším kroku bude pomocí dotazníkové metody provedeno sebehodnocení. Následujícím dílčím cílem je na základě provedené finanční analýzy a sebehodnocení navrhnout řešení pro úspěšné zavedení modelu Balanced Scorecard. Posledním dílčím cílem je návrh modelového scénáře. Modelový scénář rámcově popíše postup implementace Balanced Scorecard s využitím EFQM Modelu Excellence pro podniky působící ve stejném odvětví jako vybraný podnik.

Diplomová práce je rozdělena do dvou hlavních částí, kterými jsou literární rešerše a vlastní práce. Literární rešerše tvoří souhrn teoretických východisek práce. První část literární rešerše se zabývá tradiční finanční analýzou a moderním metodám hodnocení výkonnosti podniku. Druhou část tvoří EFQM Model Excellence, historie, podstata a perspektivy modelu. Na závěr jsou uvedeny možnosti sebehodnocení. Třetí část je věnována Balanced Scorecard, jednotlivé perspektivy, bariéry a omezení modelu a postup zavedení, který uvádí Hortáth & Partners. Čtvrtá, poslední část literární rešerše, se zabývá možnostmi propojení Balanced Scorecard a EFQM Modelu Excellence. Zdroje použité v Literární rešerši jsou uvedeny v kapitole Literatura.

Ve vlastní práci bude nejprve charakterizován podnik. Poté bude zjištěn stav podniku pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy, vybrané ukazatele budou porovnány s odvětvím pomocí diagnostického systému Ministerstva průmyslu a obchodu INFA. Následně budou vymezeny hlavní problémy podniku z hlediska možného využití EFQM Modelu Excellence a Balanced Scorecard. Poté budou jednotlivé aspekty podniku popsány a analyzovány dle kritérií EFQM Modelu Excellence. Na závěr bude provedeno sebehodnocení, které umožní zjištění silných a slabých stránek podniku. Provedená zkoumání umožní návrh základního rámce Balanced Scorecard.

Prvním krokem pro implementaci bude tvorba organizačních předpokladů. Bude určen implementační tým, navržen časový harmonogram a vyjasněna strategie, na kterou bude model navázán. Budou stanoveny strategické cíle dle příslušných perspektiv. Strategické cíle budou propojeny prostřednictvím strategické mapy. K jednotlivým cílům je nezbytné stanovit měřítka pro jejich sledování a strategické akce, které umožní dosažení stanovených hodnot. Analýza kritických faktorů implementace poskytne informace o rizicích, která mohou projekt ohrozit. V závěru vlastní práce budou vyčísleny náklady, které jsou s celým projektem spojeny.

Při vypracovávání diplomové práce budou využity metodologické postupy dedukce, analýzy, komparace a syntézy. Jako zdroje pro vlastní práci budou využity údaje z interních materiálů podniku, účetních uzávěrek za období 2010-2014 a informace získané díky rozhovorům a konzultacím se zaměstnanci i vedením podniku.

3 Literární rešerše

3.1 Měření výkonnosti podniku

3.1.1 Tradiční metody hodnocení výkonnosti

Finanční analýza slouží pro celkové zhodnocení finanční situace podniku. Umožňuje krátkodobé i dlouhodobé finanční plánování a z toho důvodu je využívána manažery kromě posouzení finanční situace podniku také k rozhodování o investicích do dlouhodobého majetku, pro volbu optimální kapitálové struktury a pro sestavení finančního plánu. (Knápková, Pavelková, Šteker 2013)

Primárním zdrojem dat pro finanční analýzu jsou účetní výkazy společnosti, které jsou součástí účetní uzávěrky. Finanční analýza tedy vychází z rozvahy, výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow. (Růčková, 2015)

Základními metodami finanční analýzy jsou finanční ukazatele, díky kterým je měřena finanční výkonnost podniku. Mezi tyto ukazatele řadíme:

- stavové ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- tokové ukazatele,
- poměrové ukazatele a soustavy poměrových ukazatelů. (Konečný, 2009)

Stavové ukazatele

Se využívají k analýze vývojových trendů v rámci **horizontální analýzy** i v rámci **vertikální analýzy** pro procentní rozbor jednotlivých položek výkazů. (Růčková, 2015)

Rozdílové ukazatele

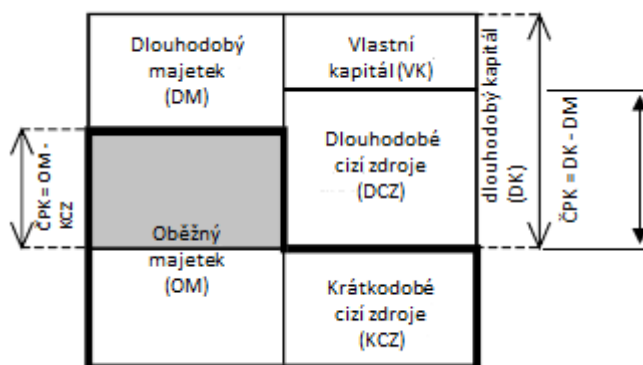
Rozdílové ukazatele jsou využívány k analýze tokových veličin, převážně výkazu zisků a ztrát nebo výkazu cash flow. (Holečková, 2008)

Mezi rozdílové ukazatele řadíme:

- čisté pohotové prostředky* = pohotové finanční prostředky – okamžitě splatné závazky,
- čistý peněžní majetek* = oběžná aktiva – zásoby – krátkodobé závazky,
- čistý pracovní kapitál* lze počítat dvěma způsoby a to jako: ČPK = dlouhodobý kapitál – dlouhodobý majetek nebo ČPK = oběžná aktiva – krátkodobé cizí zdroje. (Konečný, 2009)

Ukazatele označené * budou použity v praktické části diplomové práce.

Dle Konečného (2009) by se měl čistý pracovní kapitál přibližně hodnotě zásob (hodnoty 0,7 – 1). Čistý pracovní kapitál lze také vnímat ze dvou různých pohledů: z pohledu manažera – pozice aktiv a z pohledu vlastníka (investora) – pozice pasiv.



Obr. 1 Pohledy na výpočet ČPK

Zdroj: Konečný, Analýza rozdílových ukazatelů (2014)

Tokové ukazatele podávají informace o změně stavu, ke které došlo za určité období, zpravidla hospodářský rok. (Růčková, 2015)

Východiska pro analýzu tokových ukazatelů najdeme ve výkazu zisků a ztrát a výkazu cash flow. Předměty analýzy tokových ukazatelů jsou uvedeny níže.

Analýza cash flow je založena na přehledu o peněžních tocích (čisté cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti, čisté zvýšení/snížení peněžních prostředků) a souboru poměrových ukazatelů obsahujících cash flow:

- provozní CF/tržby,
- provozní CF/obrat,
- provozní CF/aktiva,
- provozní CF/cizí kapitál,
- provozní CF/nákladové úroky,
- provozní CF/vlastní kapitál,
- provozní CF/ČPK,
- provozní CF/krátkodobá pasiva,
- CF/počet kmenových akcií,
- tržní cena akcie/CF na akcii,
- dlouhodobé cizí zdroje/provozní CF, (cizí zdroje - rezervy) – peněžní prostředky/provozní CF.

Analýza tržeb, která vychází ze strategických cílů podniku, má za cíl analyzovat výši a strukturu tržeb, příčiny změn, srovnání s tržbami odpovídajícím bodu zvratu, srovnání s tržbami odpovídajícím požadované úrovni zisku před zdaněním. Strukturu tržeb je vhodné analyzovat dle organizačních složek podniku, sortimentu výrobků a služeb, relativního a absolutního příspěvku na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku, fáze životního cyklu výrobku, koncentrace tržeb určené metodou ABC, způsobu platby, platebních podmínek a jejich dodržování. Zároveň je nutné zkoumat metody řízení prodeje, cenotvorby a zavádění nových produktů.

Analýza úrovně, struktury a změn přidané hodnoty (přidaná hodnota = výkony + obchodní marže – výkonová spotřeba), analyzuje úroveň a vývoj ukazatelů:

- osobní náklady/přidaná hodnota*,
- produktivity živé práce* (produktivita živé práce = přidaná hodnota/průměrný přepočtený evidenční počet pracovníků),
- srovnání tempa růstu produktivity živé práce s tempem růstu průměrné mzdy* (mzdové náklady/průměrný evidenční počet pracovníků).

Ukazatele označené * budou použity ve vlastní práci.

Analýza a zkoumání způsobů řízení nákladů na základě strategických cílů podnikatele s rozdělením nákladů dle:

- druhu, účelu,
- místa vzniku a odpovědnosti,
- procesů a závislosti na změně objemu tržeb.

Analýza příčin změn ukazatelů zisku:

- provozního VH před zdaněním,
- finančního VH před zdaněním,
- VH za běžnou činnost před a po zdanění,
- mimořádný VH před a po zdanění,
- EAT (VH za účetní období po zdanění),
- EBT (VH před zdaněním),
- EBIT (VH před zdaněním a nákladovými úroky),
- EBITDA (VH před zdaněním, nákladovými úroky a odpisy). (Konečný, 2008)

Poměrové ukazatele a soustavy poměrových ukazatelů

Ukazatele rentability se zabývají ziskovostí (výnosností) podniku. V rámci analýzy rentability jsou počítány, mimo jiné, následující ukazatele:

- rentabilita aktiv (ROA)* = $\text{zisk} / \text{aktiva} * 100 (\%)$
- rentabilita VK (ROE)* = $\text{zisk} / \text{vlastní kapitál} * 100 (\%)$
- rentabilita tržeb (ROS)* = $\text{zisk} / \text{tržby} * 100 (\%)$
- rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)* = $\text{zisk} / (\text{dlouhodobé závazky a bankovní úvěry} + \text{vlastní kapitál}) * 100 (\%)$
- rentabilita nákladů (ROC)* = $\text{zisk} / \text{náklady} * 100 (\%)$
- čisté ziskové rozpětí* = $\text{zisk} / \text{provozní a mimořádné výnosy} * 100 (\%)$
- nákladovost* = $(\text{náklady} + \text{daň z příjmu}) / \text{tržby} * 100 (\%)$ (FinAnalysis, 2016)

Ukazatele označené * budou použity ve vlastní práci.

Ukazatele aktivity zkoumají efektivní využití majetku podniku. Pro analýzu aktivity podniku je užíváno níže zmíněných ukazatelů:

- obrat celkových aktiv* = $\text{tržby} / \text{aktiva}$,
- obrat stálých aktiv* = $\text{tržby} / \text{stálá aktiva}$,
- obrat DHM* = $\text{tržby} / \text{DHM}$,
- obrat oběžných aktiv* = $\text{tržby} / \text{oběžná aktiva}$,
- obrat zásob* = $\text{tržby} / \text{zásoby}$,

- doba obratu celkových aktiv* = $360 * (\text{tržby}/\text{aktiva})$,
- doba obratu stálých aktiv* = $360 * (\text{tržby}/\text{stálá aktiva})$,
- doba obratu DHM* = $360 * (\text{tržby}/\text{DHM})$,
- doba obratu oběžných aktiv* = $360 * (\text{tržby}/\text{oběžná aktiva})$,
- doba obratu zásob* = $360 * (\text{tržby}/\text{zásoby})$,
- doba obratu pohledávek* = $\text{pohledávky}/(\text{tržby}/360)$,
- doba obratu závazků* = $\text{závazky}/(\text{tržby}/360)$,
- obchodní deficit* = doba splatnosti pohledávek – doba splatnosti krátkodobých závazků,
- doba samoreprodukce* = $\text{stálá aktiva}/\text{cash flow}$.

Ukazatele označené * budou použity ve vlastní práci.

Ukazatele zadluženosti zprostředkovávají informace o zdrojích financování majetku podniku. Pro analýzu zadluženosti podniku je užíváno níže zmíněných ukazatelů:

- koeficient samofinancování = $\text{vlastní jmění}/\text{celková aktiva} * 100 (\%)$
- zadluženost vlastního kapitálu = $\text{cizí zdroje}/\text{vlastní kapitál}$
- míra zadluženosti vlastního kapitálu* = $\text{cizí zdroje}/\text{vlastní kapitál} * 100 (\%)$
- míra finanční samostatnosti* = $\text{vlastní kapitál}/\text{cizí zdroje}$
- podíl vlastních zdrojů na celkových aktivech = $\text{vlastní zdroje}/\text{celková aktiva}$
- úrokové krytí* = $\text{EBIT}/\text{nákladové úroky}$,
- celková zadluženost* = $\text{cizí zdroje}/\text{celková aktiva}$,
- finanční páka* = $\text{aktiva}/\text{vlastní kapitál}$,
- dlouhodobá zadluženost = $\text{dlouhodobé cizí zdroje}/\text{celková aktiva}$,
- krátkodobá zadluženost = $\text{krátkodobé cizí zdroje}/\text{celková aktiva}$,
- doba návratnosti úvěru = $\text{bankovní úvěry a výpomoci}/(\text{výsledek hospodaření} + \text{odpisy})$,
- poměr Cash flow z provozní činnosti ke stavu celkových závazků = $\text{čisté CF z běžné a mimořádné činnosti}/\text{cizí zdroje}$,
- úrokové zatížení = $\text{nákladové úroky}/(\text{výsledek hospodaření} + \text{nákladové úroky}) * 100 (\%)$,
- doba splácení dluhu = $(\text{cizí zdroje} - \text{rezervy})/(\text{výsledek hospodaření} + \text{odpisy})$,
- doba splácení dluhu z Cash Flow = $(\text{závazky} - \text{finanční majetek})/\text{bilanční Cash flow}$. (FinAnalysis, 2016)

Ukazatele označené * budou použity ve vlastní práci.

Ukazatele likvidity vypovídají o schopnostech podniku splácet svoje dluhy (závazky). Pro analýzu likvidity podniku je užíváno níže zmíněných ukazatelů:

- běžná likvidita (L3)* = $\text{oběžná aktiva}/\text{krátkodobé závazky}$,
- pohotová likvidita (L2)* = $(\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby})/\text{krátkodobé závazky}$,
- okamžitá likvidita (L1)* = $\text{finanční majetek}/\text{krátkodobé závazky}$. (FinAnalysis, 2016)

Ve vlastní práci budou využity ukazatele označené *.

Ukazatele kapitálové trhu jsou nejčastěji sledovanou skupinou ukazatelů pro akcionáře a vlastníky. Mezi ukazatele kapitálového trhu řadíme mimo jiné:

- čistý zisk na akcii = VH za období/počet vydaných kmenových akcií,
- poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii = průměrná tržní cena akcie/čistý zisk na akcii,
- cash flow na akcii = (VH + odpisy)/počet vydaných kmenových akcií,
- dividenda na akcii = suma vyplacených dividend za období/počet vydaných akcií,
- dividendový výnos = (dividenda na akcii * 100)/průměrná tržní cena akcie. (FinAnalysis, 2016)

Vzhledem k právní formě zkoumaného podniku nemohou být ukazatele kapitálového trhu použity v praktické části diplomové práce.

Další soustavy ukazatelů zahrnují:

- Pyramidová soustava ukazatelů Du Pont – založená na rozkladu ukazatele ROE, (Konečný, 2009)
- QuickTest (Kralicek, 1993),
- Kralickův quick test, modifikace Kislíngerová* (FinAnalysis, 2016b)
- Indikátor bonity* (Kralicek, 2007),
- Altmanův Z-Score index (Altman, 1968),
- Altmanova metoda Z''-Score* (Altman, 2005),
- Altmanův index Z-Score pro s. r. o.*, (FinAnalysis, 2016b)
- Finanční zdraví dle SZIF* (SZIF, 2013)
- Grünwald - skóre fin. zdraví (Grünwald a Holečková, 2007),
- Index IN95*, (FinAnalysis, 2016b)
- Index IN 99*, (FinAnalysis, 2016b)
- Index IN 01 (spojení bonitního a bankrotního modelu), (FinAnalysis, 2016b)
- Index IN05* (aktualizace IN 01), (FinAnalysis, 2016b)
- Pyramidová soustava ukazatelů INFA (Ministerstvo průmyslu a obchodu, 2005)

Finanční zdraví dle SZIF

Státní zemědělský intervenční fond hodnotí finanční zdraví podniku pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. Jednotlivým výsledkům jsou přiřazeny body, které po sečtení určují kategorii finančního zdraví. Posouzení finančního zdraví bere v úvahu výsledky podniku v průběhu tří let. Výsledky za jednotlivé období jsou poté sečteny a na základě získaného počtu bodů je posouzena možnost přidělení dotace. Při dosažení více než 15 bodů, z maximálních 31 bodů, vzniká možnost přiznat podniku dotaci. (SZIF, 2013)

Ve vlastní práci budou využity ukazatele označené *.

3.1.2 Moderní metody hodnocení výkonnosti

Na základě kritiky tradičních metod měření výkonnosti podniku vznikají ukazatele nové, moderní, které výše uvedené nedostatky překonávají.

Pavelková a Knapková (2012) vidí nedostatek v založení tradičních ukazatelů na účetních metodách a postupech, které nemusí odrážet ekonomický pohled na výkonnost podniku.

Dle Maříka a Maříkové (2005) mají moderní ukazatele splňovat níže uvedená kritéria:

- podpořit řízení hodnoty podniku,
- umožnit hodnocení výkonnosti a oceňování podniku,
- vykazovat úzké vazby na hodnotu akcií
- překonat námitky tradičních ukazatelů (kalkulace s využitím rizika a rozsahu vázaného kapitálu)
- posílit využití co největšího množství údajů a informací z účetnictví,
- umožnit jasnou a přehlednou identifikace vazeb ukazatelů na jednotlivé úrovně řízení podniku.

Ukazatel MVA (tržní přidaná hodnota)

Je využíván u firem, jejichž akcie jsou veřejně obchodovatelné na burze. Hodnota ukazatele MVA představuje rozdíl mezi tržní hodnotou akcií společnosti a investovaného kapitálu. (Vochozka, 2011)

Ukazatel SVA (přidaná hodnota pro akcionáře)

Představuje rozdíl hodnoty podniku jako celku a hodnoty cizího kapitálu v tržních cenách k danému datu. (Knápková, Pavelková, 2012)

Ukazatel CFROI (rentabilita investic z cash flow)

Odpovídá průměru vnitřní míry návratnosti investic. Měří vnitřní výnosové procento získané z finančních toků.

Pokud je ukazatel CFROI větší než WACC (vážené průměrné náklady kapitálu) společnost tvoří hodnotu. (Vernimmen, 2014)

Dle Wagnera (2009) vychází CFROI i z odhadu budoucích cash flow, které mají ve všech budoucích obdobích stejnou hodnotu. Odhad budoucnosti v tomto případě počítá s přínosem ve výši čisté hodnoty neodepisovaných aktiv a to k momentu ukončení investice.

$$\sum_{t=1}^n \frac{HPCF}{(1 + CFROI)^t} + \frac{HNA}{(1 + CFROI)^n} - SHI = 0$$

kde:

- HPCF = brutto provozní cash flow v jednotlivých letech,
- HNA = hodnota neodpisovaných aktiv,
- SHI = současné brutto investice
- n = doba životnosti.

Ukazatel EVA (ekonomická přidaná hodnota)

Ukazatel je založen na myšlence, že očekávaný výnos je vyšší než náklady na vlastní a cizí kapitál (úroky) a slouží k pokrytí těchto nákladů. Jedná se o rozdílový ukazatel, který slouží k analýze faktorů přispívajících k tvorbě hodnoty, zvyšování hodnoty pro akcionáře (shareholder value) a pro osoby spjaté s podnikem (stakeholder value). (Knápková, Pavelková, Šteker 2013)

Z praktické stránky ukazatele je ukazatel EVA nejčastěji využíván ve dvou podobách: **EVA entity** a **EVA equity**. Hodnotu ukazatele **EVA entity** můžeme stanovit na základě níže uvedeného vzorce:

$$EVA_{entity} = NOPAT - C \times WACC$$

kde:

NOPAT = provozní zisk po zdanění,

C = výše kapitálu vázaného v aktivech využívaných k provozní činnosti podniku,

WACC = průměrné vážené náklady kapitálu zohledňující celkový kapitál vložený do podniku jak vlastníky, tak věřiteli.

Při výpočtu ukazatele EVA_{entity} je nutné stanovit výši NOPAT (zisku z provozní činnosti podniku po zdanění). Požadovaný ukazatel vychází z provozního výsledku hospodaření, který je uveden ve výkazu zisků a ztrát, následně jsou provedeny následující úpravy:

- vyloučeny provozní výnosy a náklady, které lze pokládat vzhledem k jejich povaze za mimořádné,
- zohlednění provozní povahy finančního majetku podniku. (Martinovičová et al., 2014)

Ukazatel EVA equity vypočítává ekonomickou přidanou hodnotu s ohledem na ziskovost kapitálu, který vložili do podniku vlastníci. V českých podmínkách je pro mezipodnikové srovnání využíván diagnostický systém finančních indikátorů INFA, který na základě účetních dat podniku provádí srovnání vzhledem k oboru podnikatelské činnosti společnosti. Dle metodiky INFA se vypočítá ukazatel EVA equity dle následujícího vzorce:

$$EVA_{equity} = (ROE - r_e) \times E$$

kde:

ROE = rentabilita vlastního kapitálu vypočítanou jako podíl výsledku hospodaření po zdanění na vlastním kapitálu,

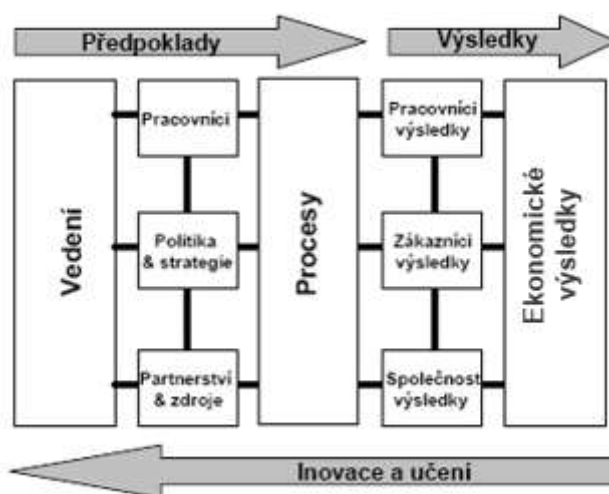
r_e = odhad alternativních nákladů na vlastní kapitál metodou INFA

V případě kladné hodnoty EVA_{equity} tvoří podnik ekonomický zisk, v takovém případě je rentabilita vlastního kapitálu vyšší než náklady s vlastním kapitálem spojené. (Martinovičová et al., 2014)

3.2 EFQM Model Excellence

EFQM model excellence vyvinula Evropská nadace pro management jakosti již v roce 1991. Přejímá veškeré požadavky předchozích modelů, přidává však do modelu i nové prvky. Výhodou modelu je jeho obecný charakter. Jeho modifikace jsou použitelné v jakékoliv organizaci bez ohledu na její velikost a charakter nabízených produktů. (Nenadál, 2007)

S univerzální použitelností modelu souhlasí i Kislingerová (2014), která dodává, že aplikace Modelu do běžné praxe přináší podnikům výkonnostní růst. Jako nevýhodu při hodnocení modelu pak uvádí možný subjektivní pohled respondentů na výkonnost podniku.



Obr. 2 EFQM Model Excellence

Zdroj: Česká společnost pro jakost, 2014, str. 7

EFQM Model Excellence vychází z jednoduchého předpokladu, vynikajících výsledků může organizace dosáhnout pouze při maximální spokojenosti externích zákazníků, svých zaměstnanců a při respektování svého okolí. (Nenadál, 2004)

Prostřednictvím poznání svých silných a slabých stránek je umožněno podnikům zvýšit svoji konkurenceschopnost. Aby se projevíly celkové efekty modelu, je nezbytné, aby jej přijal vrcholový management. (Veber et al. 2010)

Kislingerová (2010) potvrzuje názor Hakese (2007) a rozvádí tyto předpoklady a zmiňuje jako jednotlivé faktory hodnocení kromě kvality produktů také ekonomické výsledky společnosti, management podniku, vztahy se zájmovými skupinami, šetrnost k životnímu prostředí a společenskou odpovědnost.

Janišová (2013) vyzdvihuje fakt, že Model umožňuje implementovat, sledovat a neustále zlepšovat nejlepší manažerské odvětvové praxe řízení firem díky tomu, že:

- identifikuje oblasti pro zlepšení s největším potenciálem,
- je založen na sebehodnocení a poměřování se s benchmarkem nejlepší praxe,
- hybnými silami výkonnosti jsou vedení a procesy,

- je založen na faktech, tím pádem je objektivní,
- zkoumá firmu v dynamických příčinných souvislostech.

V současnosti využívá EFQM Modelu Excellence přes 30 000 organizací. (Národní politika kvality, 2016)

Česká společnost pro jakost je partnerskou organizací EFQM pro Českou republiku. V naší zemi nabízí vzdělávání, poradenství a publikace, též spravuje systém pro oceňování organizací, takzvané stupně excelence. (Česká společnost pro jakost, 2016)

Systém oceňování je založen na třech stupních, odvozených dle počtu bodů získaných v rámci hodnocení modelu. Jednotlivé stupně je kromě výše zmíněné České společnosti pro jakost možné získat prostřednictvím Programu Model excellence Národní ceny kvality ČR. (Váchal, Vochozka et al., 2013)

3.2.1 Koncepte jako základ excelence

Koncept excelence je představován subjektivními názory, které svým spojením určují význam excelence. Na obrázku níže jsou uvedeny jednotlivé základní koncepte.



Obr. 3 Základní pravidla excelence

Zdroj: Whitmore, 2000

- Petrášová (2003) dále definuje jednotlivé základní koncepte excelence. **Orientace na výsledky:** excelence představuje dosahování takových výsledků, které uspokojují všechny zainteresované osoby.
- **Zaměření na zákazníka:** excelenci chápeme jako tvorbu trvale udržitelné hodnoty pro zákazníky.
- **Vedení a stálost cílů:** za excelenci považujeme kreativní a vizionářské řízení a stálost cílů.
- **Řízení na základě procesů a cílů:** řízení organizace díky souboru navzájem propojených a na sobě závislých systémů, procesů a cílů je chápáno jako excelence.

- **Rozvoj a zapojení lidí:** excelenci zosobňuje maximalizace přínosu zaměstnanců díky jejich rozvoji a angažovanosti.
- **Soustavné učení, inovace a zlepšování:** pozitivní kritika současného stavu, zavádění změn pomocí vzdělávání a tvorba příležitostí pro inovace a zlepšování představují excelenci.
- **Rozvíjení partnerství:** excelenci představuje rozvoj a udržování partnerství (vztahů), která vytvářejí přidanou hodnotu.
- **Společenská odpovědnost firmy:** excellence je dosaženo díky překonávání předpisů stanovujících minimální požadavky na sociální odpovědnost podniku a adekvátní reakcí na zájmy společnosti.

3.2.2 Kritéria EFQM Modelu Excellence

Model se skládá z 9 hlavních a 32 dílčích kritérií.

Předpoklady zahrnují následující kritéria:

- vedení,
- lidé,
- politika a strategie,
- partnerství a zdroje,
- procesy.

Těchto pět předpokladů pro hodnocení umožňuje posoudit situaci podniku. Výsledky jsou rozděleny dle zainteresovaných zájmových skupin na výsledky vzhledem k: **zaměstnancům, zákazníkům, společnosti a na klíčové výsledky výkonnosti**. Výše uvedené kritéria lze použít pro evaluaci postupu společnosti na cestě k excelentním výsledkům v oblasti lidských zdrojů, zákazníků a výkonnosti. Vedení je v tomto případě hybnou silou pro politiku a strategii, kterou provádějí lidé prostřednictvím procesů, partnerství a zdrojů. (Janišová, 2013)

V modelu není kladen důraz pouze na ohodnocení přístupů, metod a jejich aplikací, do konečných výsledků se promítá i rozsah jednotlivých kritérií, nejen úspěšnosti při jejich plnění. Výsledky poté hodnotí spokojenost zainteresovaných osob, zákazníků i pracovníků, odpovědnost vůči společnosti a výkonnost firmy. Při hodnocení je každému z kritérií přiřazen nejvyšší počet bodů, kterých může podnik dosáhnout při úplném naplnění daného kritéria. Jako nedostatek EFQM modelu excellence lze brát subjektivní pohled respondentů na výkonnost při hodnocení. (Kislingerová, 2010)

1. *kritérium: Vedení*

Vynikající vedení rozvíjí a usnadňuje dosažení podnikových cílů a vizí. Také rozvíjí organizační hodnoty a systémy požadované pro trvale udržitelný úspěch a to pomocí své činnosti a chování. Schopné vedení je také schopné změnit směr, jakým se společnost ubírá a inspirovat ostatní členy k pozitivnímu přijetí změn. (Hakes, 2007)

Kritérium obsahuje níže uvedená subkritéria.

1.1. Vedení rozvíjí vizi, hodnoty a etiku podniku a jsou vzorem Excellence.

- 1.2. Vedení osobně dbá o to, že je systém managementu organizace rozvíjen, uplatňován a kontinuálně zlepšován.
- 1.3. Vedení spolupracuje se zainteresovanými stranami (zákazníky, partnery, zástupci dalších podniků).
- 1.4. Vedení prosazuje u zaměstnanců kulturu Excellence.
- 1.5. Vedení identifikuje a prosazuje změny v podniku. (Konečný, 2013)

2. kritérium: Lidé

Excelentní organizace má řídit, rozvíjet a podporovat potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivce, týmu i organizace. Organizace podporují spravedlnost, rovnost, zapojení a vzdělávání svých zaměstnanců. Starají se o své zaměstnance, odměňují je a uznávají je způsobem, který zaměstnance motivuje. Vylepšují dovednosti a znalosti zaměstnanců ve prospěch organizace. (Hakes, 2007)

Kritérium obsahuje níže uvedená subkritéria.

- 2.1. Podnik lidské zdroje plánuje, řídí a zlepšuje.
- 2.2. Znalosti a kompetence zaměstnanců jsou identifikovány, udržovány a zlepšovány.
- 2.3. Zaměstnanci jsou angažováni a zmocněni k vykonávání procesů.
- 2.4. Zaměstnanci a podnik spolu efektivně komunikují.

Zaměstnanci jsou uznáváni a odměňováni. (Konečný, 2013)

3. kritérium: Politika a strategie

Excelentní organizace realizují své poslání a vizi vypracováním strategie zaměřené na stakeholdery. Taková strategie bere v úvahu celý trh a odvětví, ve kterém společnost působí. Politiky, plány a procesy jsou vyvíjeny a zaváděny pro dosažení dané strategie. (Hakes, 2007)

Kritérium obsahuje níže uvedená subkritéria.

- 3.1. Politika a strategie jsou založeny na současných i budoucích potřebách zainteresovaných stran.
- 3.2. Politika a strategie jsou založeny na informacích získaných pomocí měření výkonnosti, výzkumu a učení se.
- 3.3. Politika a strategie jsou rozvíjeny, přezkoumávány a aktualizovány.
- 3.4. Politika a strategie jsou komunikovány a šířeny prostřednictvím klíčových procesů. (Konečný, 2013)

4. kritérium: Partnerství a zdroje

Zahrnují schopnost organizace plánovat a řídit partnerství s interními a externími subjekty pro podporu svých postupů, strategií, a efektivní řízení procesů. (Verweire, 2004)

Kritérium obsahuje níže uvedená subkritéria.

- 4.1. Partnerství s externími subjekty je řízeno.

- 4.2. Podnik řídí finanční zdroje.
- 4.3. Podnik se stará o svoje budovy, zařízení i materiál.
- 4.4. Podnik řídí technologie.
- 4.5. Podnik řídí znalosti a informace. (Konečný, 2013)

5. kritérium: Procesy

Zahrnují schopnost organizace a navrhovat, řídit a vylepšovat procesy pro podporu strategie, plné uspokojení a zvyšování hodnoty pro zákazníky, zaměstnance a další zainteresované osoby. (Verweire, 2004)

Kritérium obsahuje níže uvedená subkritéria.

- 5.1. Podnik procesy systematicky navrhuje a řídí.
- 5.2. Podnik zdokonaluje a inovuje procesy pro potřeby plného uspokojení a růstu hodnoty pro zákazníky i další zainteresované strany.
- 5.3. Podnik navrhuje a inovuje výrobky a služby v souladu s potřebami a očekáváním zákazníků.
- 5.4. Podnik realizuje výrobu, dodání a servis svých produktů.
- 5.5. Podnik řídí a zlepšuje vztahy se zákazníky. (Konečný, 2013)

6. kritérium Výsledky zaměstnanců

Zahrnují měření spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. (Nenadál, 2004)

Tato měření jsou nezbytná kvůli faktu, že zaměstnanci patří mezi zainteresované osoby v organizaci. (Spejchalová, 2012)

Kritérium obsahuje níže uvedená subkritéria.

- 6.1. Měřítka vnímaná zaměstnanci, jako například jejich motivace, spokojenost, loajalita.
- 6.2. Ukazatele výkonnosti zaměstnanců jako angažovanost, kvalita odvedené práce, úspěchy v předávání kompetencí. (Konečný, 2013)

7. kritérium: Výsledky zákazníků

Slouží k hodnocení pokroku, který organizace dosahuje v oblasti spokojenosti a loajality zákazníků a vnímání organizace zákazníky. (Spejchalová, 2012)

Kritérium obsahuje níže uvedená subkritéria.

- 7.1. Měřítka vnímaná zákazníky, jako například: image podniku, jeho výrobků, služeb, kvalitu poprodejního servisu, loajalitu.
- 7.2. Další ukazatele výkonnosti, které podnik využívá ke sledování, pochopení, predikci a zlepšování vnímání ze strany zákazníků. (Konečný, 2013)

8. kritérium: Výsledky společnosti

Zahrnují výsledky, kterých organizace dosahuje vůči místní, národní a mezinárodní společnosti, jejíž je součástí. (Verweire, 2004)

Kritérium obsahuje níže uvedená subkritéria.

- 8.1. Měřítko vnímaná společnost, jako například: omezování nepříznivých dopadů činnosti podniku na životní prostředí, angažovanost ve veřejných projektech, zapojení do fungování obce, chování vůči občanům obce.
- 8.2. Ukazatele výkonnosti, jako například: spolupráce s místními úřady, rozsah získaných ocenění, vliv na vývoj zaměstnanosti v obci. (Konečný, 2013)

9. kritérium: Ekonomické výsledky výkonnosti

Posuzují, zda podnik dosahuje a trvale udržuje vynikající výsledky, které splňují nebo překračují potřeby a očekávání ekonomicky zainteresovaných stran. (Česká společnost pro jakost, 2014)

Kritérium obsahuje níže uvedená subkritéria.

- 9.1. Měřítko výkonnosti podniku týkající se: finančních i nefinančních výsledků podniku, technologií, stanovených strategií.
- 9.2. Ukazatele výkonnosti jako například: kontinuálního sledování ekonomických výsledků, pochopení příčin a hnacích sil trendů, znalosti vztahu konkrétních příčin a následků, benchmarkingu. (Konečný, 2013)

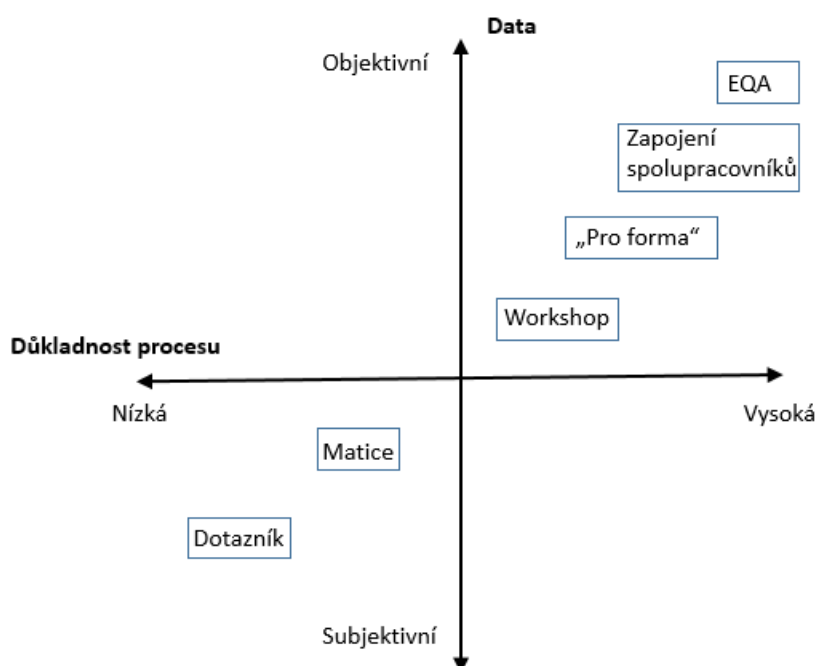
3.2.3 Sebehodnocení na základě EFQM Modelu Excelence

Pro sebehodnocení je možné využít několik metod, které se od sebe liší:

- dobou trvání,
- náročností na zdroje,
- zapojením vedení a zaměstnanců společnosti,
- objektivností,
- přesností.

Dle velikosti a vyspělosti podniku je možné vybrat následující metody: dotazníkovou, workshop, zapojení spolupracovníků, pro forma, maticový diagram, simulace Evropské ceny za kvalitu simulace Evropské ceny za kvalitu (EQA), dle ISO 9000:2004. (Berková, 2005)

Náročnost a stupeň objektivnosti zvolené metody je patrný z níže uvedeného obrázku.



Obr. 4 Metody sebehodnocení

Zdroj: Steed, 2001

Dotazníková metoda

Tato metoda, sestavená Evropskou nadací pro management kvality, má nejbližší k procesu interních auditů managementu kvality. Její podstatou je dotazník věnující se každému kritériu modelu EFQM. V rámci otázek pro jednotlivá kritéria seřazují respondenti míru souhlasu s danou otázkou. V rámci použití této metody může podnik uzpůsobit dotazník svým potřebám. (Nenadál, 2007)

I přes vysokou subjektivnost hodnocení a obtížný přechod na jiné nástroje sebehodnocení bude dotazníková metoda použita ve vlastní práci. Umožňuje snadný sběr dat i pro větší skupiny dotazovaných, k její aplikaci jsou nutné pouze základní znalosti EFQM modelu, otázky je navíc možné přizpůsobit potřebám konkrétního podniku.

Při vyhodnocení dotazníkové metody má hodnotitel na výběr ze čtyř stavů. Výběrem svého tvrzení vyjádří svoji míru souhlasu s daným tvrzením (procentní hodnocení).

- Stav A je hodnocen jako 100 %. Podnik používá ty nejvhodnější přístupy a existují záznamy a důkazy o systematickém zlepšování.
- Stav B je hodnocen jako 67 %. Podnik u některých procesů, činnosti nebo organizačních jednotek prokázal zlepšení (pozitivní trend) oproti minulým obdobím.
- Stav C je hodnocen jako 33 %. Podnik může poskytnout pouze omezené důkazy o zlepšení v procesech a činnostech, které vedou k trvalému zlepšování výkonnosti.

- stav D je hodnocen jako 0 %. Podnik v hodnocené oblasti není schopný poskytnout důkazy o zavádění vhodných přístupů. (Nenadál, 2004)

Metoda workshopu

Probíhá prostřednictvím vycvičeného posuzovatele, který plní úlohu rádce a moderátora. Při metodě workshopu je vyžadovaná účast vrcholového vedení podniku. Vedení nese přímou zodpovědnost za sběr a vyhodnocení dat a za vyhodnocení celkového stavu organizace. (Nenadál 2004)

Metoda zapojení spolupracovníku.

Po metodě simulace Evropské ceny za kvalitu se jedná o druhou nejobtížnější avšak zároveň nejobektivnější metodu. Metoda využívá posuzovatelů, zaměstnanců, kteří absolvovali speciální výcvik, a hojně zapojuje zaměstnance. (Nenadál 2004)

Metoda „pro forma“

Využívá dopředu vytvořených formulářů, přičemž každý formulář odpovídá jednomu kritériu modelu EFQM. (Nenadál 2004)

Metoda maticového diagramu

V rámci této metody se využívá předem vytvořenou matici s devíti sloupci (dle počtu kritérií modelu EFQM) a počtem řádků dle počtu úrovní dosaženého stavu. Dosaženou úroveň poté hodnotí posuzovatelé na bodové stupnici v rozmezí od jedné do desíti. (Nenadál 2004)

Metoda simulace Evropské ceny za kvalitu (EQA)

Je nejnáročnější a zároveň nejobektivnější metodou sebehodnocení. Tato metoda vyžaduje speciální výcvik v modelu EFQM. (Nenadál 2004)

3.3 Balanced Scorecard

Koncept Balanced Scorecard, zkráceně BSC, reprezentuje manažerský nástroj vyvinutý Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem v průběhu devadesátých let 20. století. (Fotr, 2012)

Jak již název napovídá, cílem metody je vyváženost (balance) mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, finančními a nefinančními ukazateli, zpožděnými (lagging) a hybnými (leading) indikátory. (Kislingerová, 2008)

Kocmanová (2013) popisuje model Balanced Scorecard jako metodu předpokládající aktivní přístup řízení podniku ve kterém ekonom měří a vyhodnocuje řadu ukazatelů.

Metoda Balanced Scorecard se zaměřuje na budoucnost podniku a nefinanční ukazatele. Přitom tradiční finanční ukazatele, zisk a z něj tvořené poměrové ukazatele, považuje za nenahraditelné a objektivní, protože jsou vytvořené a prověřené

trhem, a doplňuje je nefinančními ukazateli. Nefinanční ukazatele odstraňují nedostatky finančních ukazatelů. Ukazatele jsou při použití Balanced Scorecard zaměřeny na budoucnost a nazývají se perspektivy. (Kislingerová, 2008)

Balanced Scorecard mohou vedoucí pracovníci využívat jako strategický manažerský systém k řízení dlouhodobé strategie podniku. Kromě výše uvedeného lze měřítka modelu BSC využívat k uskutečnění klíčových manažerských procesů jako je vyjasnění a převedení vize a strategie do specifických cílů, pro komunikaci a spojení strategických plánů a kritérií, k plánování a stanovení cílů a sladění strategických podnětů, k vylepšení strategické zpětné vazby a procesu učení se. (Vysušil, 2004)

Nefinanční ukazatele

Autoři BSC, Kaplan a Norton (2007), vychází z názoru, že je zapotřebí tradiční, finanční, ukazatele měření výkonnosti podniku doplnit o položky, které zahrnují i nehmotná aktiva. V rámci nehmotných aktiv zmiňují především: kvalitní výrobky a služby, motivaci, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců, loajalitu a spokojenost zákazníků, distribuční kanály, podnikové systémy a databáze, pracovní postupy nebo pružné a předvídatelné interní procesy. Výše uvedené položky jsou v rámci účetních výkazů skoro nezjistitelné, ovšem jejich rozpoznání a ocenění zvyšuje šance podniku na dosažení úspěchu ve větší míře než hmotná, tradiční, aktiva.

Stejně jako Kaplan a Norton uvádí Kislingerová (2008), že hodnocení pouze podle finančních ukazatelů vykazuje nedostatky. Jejich založení na účetních, tedy i historických datech není schopné postihnout žádné strategicky důležité oblasti. Díky jejich základu v historických výsledcích nejsou vhodné pro predikci budoucího vývoje a tvorbu strategií. Pokud jsou finanční ukazatele používány k sledování plnění stanovených cílů, hrozí navíc manipulace s výsledkem hospodaření tak, aby bylo dosaženo žádoucích výsledků. Nejsou také schopny vůbec zahrnout některé pro podnik důležité výsledky jako zvýšenou spokojenost zákazníka, vliv společnosti na životní prostředí nebo inovace. Finanční ukazatele jsou pouze výsledky některých špatných rozhodnutí či zastarávání. Díky nefinančním ukazatelům je možné potlačit nedostatky finančních ukazatelů. Plnění nefinančních ukazatelů slouží jako důkaz pro to, že podnik splňoval i další aspekty výkonnosti, díky nimž je možné dosahovat dlouhodobé prosperity.

Výběr jednotlivých nefinančních ukazatelů musí vycházet z dlouhodobých cílů a strategie každého podniku, měli by tedy odrážet strategické cíle podniku a být pomocí nich měřitelné. Právě měřitelnost je vnímána jako zásadní komplikace při měření úspěchu pomocí nefinančních ukazatelů. Měřitelné ukazatele označujeme jako „tvrdé“, mezi tyto ukazatele můžeme zařadit:

- rostoucí počet zákazníků,
- zkracující se doba výroby,
- snižující se počet reklamací. (Wagner, 2009)

Větší problém s měřitelností je u tzv. „měkkých“ ukazatelů jako jsou: dobré jméno firmy, zapojení a vyšší kvalifikace zaměstnanců, inovace. V některých případech je

možné využít zástupné ukazatele, což jsou tvrdé ukazatele, který odráží změnu ukazatele měkkého. (Kislingerová, 2008)

3.3.1 Perspektivy

Perspektivy jsou vzájemně propojené a tvořené vrcholovým managementem podniku v návaznosti na strategické cíle podniku. Jednotlivé ukazatele jsou shrnuty do čtyř perspektiv: zákaznická perspektiva, zahrnující např.: objem prodeje, rychlost dodávek, kvalitu výrobků, náklady výrobku (Kislingerová, 2008)



Obr. 5 Perspektivy Balanced Scorecard

Zdroj: Kaplan, Norton, 1996

Finanční perspektiva

Primárním cílem této perspektivy je naplnit finanční požadavky investorů. Finanční cíle spojují cíle a měřítka u ostatních perspektiv. Poskytuje informace o finanční výkonnosti očekávané od aplikované strategie a k evaluaci cílů a měřítek ostatních perspektiv. (Janišová, 2013)

Zákaznická perspektiva

Její hlavním úkolem je stanovení cílů týkajících se zákaznické struktury a požadavků zákazníků pro dosažení finančních cílů. Zákaznická perspektiva se skládá z cílů, které souvisí se vstupem na trh a umístěním na tomto trhu. Z toho důvodu musí mít podnik stanovené cílové zákazníky, jejichž potřeby a přání chce firma uspokojovat. (Grasseová et al., 2012)

Podniky identifikují v rámci zákaznické perspektivy jak zákaznické, tak tržní segmenty a stanovují pro ně příslušná měřítka pro měření výkonnosti. (Kaplan, Norton, 2005)

Za elementární měřítka zákaznické perspektivy se považují:

- získávání nových zákazníků,
- udržení zákazníků,
- spokojenost zákazníků,
- ziskovost zákazníků,
- podíl na trhu.

Výše uvedená měřítka jsou mezi sebou vzájemně provázána. Pokud je zákazník spokojený, zvyšuje tento fakt jeho loajalitu a zisk, který podniku přináší. (Knápková et al., 2011)

Podle Bartoše (2015) se od spokojenosti zákazníků odvíjí ostatní měřítka a považuje ji za klíčový ukazatel. K růstu spokojenosti zákazníků dochází, pokud roste u nabízených produktů hodnota vnímaná zákazníkem. Hlavními faktory, které určují hodnotu pro zákazníka, jsou vlastnosti výrobků a služeb, vztahy se zákazníkem, a image a pověst podniku.

Perspektiva interních procesů

Dle Grasseové a kol (2012) uvádí, že se tato perspektiva zabývá stanovením takových cílů u interních procesů, které umožní splnění cílů zákaznické a finanční perspektivy.

Stejnou myšlenku sdílí i Janišová (2013), která říká, že v rámci vnitropodnikových procesů je třeba nastavit procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení cílů zákazníků a akcionářů.

Rízení interních procesů by mělo být v souladu s výstupem, který odpovídá požadavkům zákazníka a zároveň je realizován co nejehospodárněji. (Pavelková a Knápková, 2012)

Dle Grasseové a kol (2012) jsou tyto interní procesy v rámci firmy mimořádně důležité pro dosahování firemní strategie.

Cíle a měřítka jsou pro perspektivu interních procesů povětšinou stanovovány až po stanovení cílů a měřítek v rámci zákaznické a finanční perspektivy. Díky tomuto postupu je možné soustředit cíle a měřicí systémy v oblasti růstu výkonnosti vnitřních procesů na řešení splňující cíle pro akcionáře a zákazníky. (Kaplan a Norton, 2007)

V rámci perspektivy interních procesů se u většiny podniků využívají jako měřítka růst produktivity, dodací doba, čas strávený vývojem produktu nebo rychlost obratu zásob. (Košťan a Šuleř, 2002)

Každý podnik využívá v rámci své činnosti jedinečnou skupinu procesů, které slouží k tvorbě hodnoty a dosažení finančních výsledků. Jako obecný model je možné využít hodnotový řetězec, který zahrnuje inovační a provozní procesy a poprodejní servis. Hlavním cílem je přitom uspokojení potřeb zákazníků, kterého je možné dosáhnout pomocí jednotlivých procesů, jak vyplývá z níže uvedeného schématu. (Knápková a kol., 2011)



Obr. 6 Hodnotový řetězec

Zdroj: Kaplan, Norton (2007)

V rámci **inovačního procesu** podnik pomocí strategického marketingu zjišťuje vývoj přání svých odběratelů a na základě získaných informací vylepšuje stávající výrobky nebo vyvíjí výrobky zcela nové. (Pavelková, Knápková, 2012)

Provozní proces slouží k tvorbě krátkodobé hodnoty a v jeho obsah zahrnuje činnosti probíhající od objednávky zboží zákazníkem až po dodání zákazníkovi. (Kaplan, Norton, 2007)

Poprodejní servis představuje poslední fázi hodnotového řetězce a zahrnuje opravy (jak záruční tak pozáruční), inkaso plateb, vyřizování reklamací a stížností i příjem vadných výrobků. Poprodejní servis představuje jednu z variant, která podniku může přinést konkurenční výhodu. (Kaplan, Norton, 2007)

Bartoš (2015) uvádí jako vhodné ukazatele pro měření výkonnosti v rámci poprodejního servisu počet reklamací, průměrnou cenu opravy, dobu odezvy na zákaznické požadavky.

Cíle a měřítka jsou u této perspektivy obvykle vyvíjena až po určení cílů a měřítek zákaznické a finanční perspektivy. Proces, ve kterém jsou vyvíjeny cíle a měřítka perspektivy interních procesů, tvoří nejvýznamnější rozdíl mezi BSC a tradičními systémy měření výkonnosti podniku. (Janišová 2013)

Perspektiva učení se a růstu

Vedoucí pracovníci musí kromě zajištění účinnosti interních procesů pomáhající naplnit požadavky zákazníků také harmonizovat cíle v ostatních perspektivách. Ty totiž determinují oblasti, ve kterých má podnik rozvíjet zaměstnanecký potenciál pro naplnění své vize. (Vodák, 2011)

Perspektiva učení se a růstu má za úkol definovat cíle a opatření v rámci učení se a rozvoje organizace. Vznikající struktura podniku přitom představuje hybnou sílu, která slouží k dosažení cílů předcházejících perspektiv, tím pádem i k naplňování podnikové strategie. Strukturu podniku tvoří lidé, procedury a systémy. Investice, ve smyslu rekvalifikace zaměstnanců, optimalizace podnikových procedur, zdokonalování technologií a informačních systémů, jsou považovány za významné, protože zprostředkovávají dosažení budoucích finančních cílů společnosti. Balanced Scorecard klade důraz zejména na lidské zdroje, které považuje za zdroj ziskovosti podniku. Proto je nutné je monitorovat a reagovat na jejich podněty a připomínky. V rámci měření plnění cílů perspektivy je využíváno zaměstnaneckých cílů vztažených ke spokojenosti zaměstnanců, jejich produktivitě a věrnosti. (Kaplan, Norton 2007)

Sedláček (2011) uvádí, že úroveň dovedností a znalostí zaměstnanců působí přímo na výkonnost podniku. Z toho důvodu je díky vysoké spokojenosti zaměstnanců možné dosáhnout jejich většího výkonu a věrnosti.

3.3.2 Implementace Balanced Scorecard

„Míra efektivity každého rozhodnutí je dána mírou realizace, tedy implementací.“
(Grasseová, 2013, str. 281)

Horváth & Partners (2004) doplnili postup Kaplana a Nortona o svoje praktické zkušenosti a definovali tak systém zavedení BSC rozdělený do pěti fází.

Tvorbu a implementaci BSC lze rozdělit do dvou základních etap. **První etapa** zahrnuje budování základního rámce BSC jako strategického systému měření výkonnosti. Tato etapa obvykle trvá čtyři až šest měsíců. Ve **druhé etapě** podnik využije v první etapě vytvořený základní rámec jako základnu pro tvorbu nového systému strategického řízení své činnosti. Druhá etapa trvá přibližně 2 roky. (Solař, Bartoš, 2006)

Níže jsou popsány jednotlivé fáze tvorby a implementace Balanced Scorecard, tak, jak je popisují Horváth & Partners (2004).

1. fáze – Tvorba organizačních předpokladů

Zahrnuje definici jednotek podniku, ve kterých bude model implementován, pravidla platná pro dané jednotky, zajištění informací a komunikace v rámci společnosti, porozumění modelu všemi zaměstnanci a zajištění BSC jako součásti náplně práce.

2. fáze – Vyjasnění strategie

BSC pracuje s již existujícími podnikovými strategiemi a není primárně určena k tvorbě nových strategií. Soustřeďuje se na podnikovou strategii v rámci níž potom na určení cílů, které odpovídají strategii podniku.

3. fáze – Tvorba Balanced Scorecard

V rámci třetí fáze je vytvořen koncept BSC v rámci dané organizační úrovně podniku. Třetí fázi dále dělíme do pěti kroků:

- vymezení strategických cílů,
- propojení strategických cílů s řetězcem příčin a následků,
- výběr měřítek,
- definování cílových hodnot,
- volba strategických akcí.

Při tvorbě je vhodné vytvořit strategickou mapu, která poskytuje rámec pro vizuální propojení příčin a následků mezi jednotlivými strategiemi. (Kaplan, Norton, 2013)

4. fáze – Řízení procesu rozšíření („roll out“)

Čtvrtá fáze zahrnuje aplikaci postupů stanovených předchozími fázemi na další organizační jednotky podniku. Důsledkem tohoto rozšiřování je zvýšení kvality strategického řízení v rámci celého podniku.

5. fáze – Zajištění kontinuálního využívání

Zajištění kontinuálního využívání představuje přetvoření podniku tak, aby mohl pružně reagovat na změny podnikové strategie. Pro zajištění tohoto aspektu je nutné propojení BSC a manažerského systému řízení.

Dobře sestavený a zavedený model Balanced Scorecard by se měl podle Janišové (2013) vyznačovat následujícími charakteristikami:

- je podporován managementem firmy, který jej ověřuje a schvaluje,
- je založený na posloupnosti příčinných vztahů,
- přispívá k podpoře a měření výkonnosti firmy,
- vyvažuje očekávání zájmových skupin,
- je nedílnou součástí strategických změnových iniciativ, které spouští a průběžně vyhodnocuje.

Bariéry implementace

Mezi možné bariéry, se kterými se podnik může setkat v rámci zavádění BSC, řadíme níže uvedené problémy.

Neuskutečnitelnost vize a strategie:

- pokud podnik není schopný jasně definovat vizi a strategii jako dosažitelné a srozumitelné akce.

Nemožnost propojení strategie s cíli skupin či jednotlivců:

- nesoulad mezi cíli různých stupňů organizace (jednotlivců, týmů, celým podnikem)

Nepropojení strategie a alokace zdrojů:

- nemožnost řídit volné zdroje, u nichž náleží rozhodovací pravomoc jednotlivým útvarům, centrálně. Podniková strategie má však centrální charakter.

Špatné zaměření zpětné vazby:

- pokud dochází pouze k taktické zpětné vazbě a strategická zpětná vazba je opomíjena. (Vysušil, 2004)

Přínosy implementace

Mezi přínosy spojené se zavedením BSC do podniku řadíme:

- růst konkurenceschopnosti,
- efektivnější využívání aktiv podniku (hmotných i nehmotných),
- odstranění činnosti nepotřebných pro dosažení cílů podniku,
- komfortnější vedení společnosti příslušnými osobami,
- koordinaci cílů a činností jednotlivců, týmů i vyšších organizačních útvarů až po celý podnik,
- podpora růstu efektivity a učení v rámci podniku. (Košábková, 2008)

Kaskádování cílů

Jednotlivé strategické cíle v rámci celého konceptu BSC je možné rozložit na několik dílčích cílů. Za jednotlivé části strategických cílů poté nese zodpovědnost určitý pracovník nebo skupina. Přičemž každý pracovník může vyplňovat několik dílčích cílů

pro různé strategické cíle, je však vhodné aby příslušná osoba nebo skupina osob neměla odpovědnost za více jak 5 cílů. Díky tomuto „rozdrobnění“ cílů je možné lépe motivovat zaměstnance a lépe sledovat plnění strategických cílů. (Janišová, 2013)

3.4 Propojení EFQM Modelu Excellence a Balanced Scorecard

BSC se soustředí na přijetí specifických strategií podnikem a představuje silný nástroj, na kterém mohou být stavěny další manažerské procesy. EFQM je založen na návrhu odvozeného pomocí pravděpodobné logiky a obsahuje standardní sadu strategických cílů. Strategické cíle jsou aplikovatelné, ve všech organizacích, které EFQM využívají, stejným způsobem. Pouze pomocí implicitní reprezentace obecných příčin a následků vztahů je možné propojit strategické cíle dohromady. Použití standardního modelu usnadňuje možnosti srovnání měřítek EFQM mezi ostatními firmami, které nástroj využívají. (Jalaliyoon et al., 2010)

Tab. 1 Společné znaky a rozdíly EFQM a BSC

Společné znaky	Rozdíly
Není zřejmý způsob pro úspěšné plnění	Balanced Scorecard je považován za flexibilnější model než EFQM.
Vztah mezi odměňováním a podporou	EFQM je založeno na TQM (Total Quality Management) zatímco BSC je založen na očekávané strategii organizace.
Zaměření na zisk zákazníka	
Určeny pro řízení (řídící pracovníky)	

zdroj: (Jalaliyoon et al., 2010)

Vzhledem k rozdílům mezi EFQM a BSC se Andersen et al (2010) domnívá, že užití obou modelů v podniku je možné dosáhnout vynikajících výsledků.

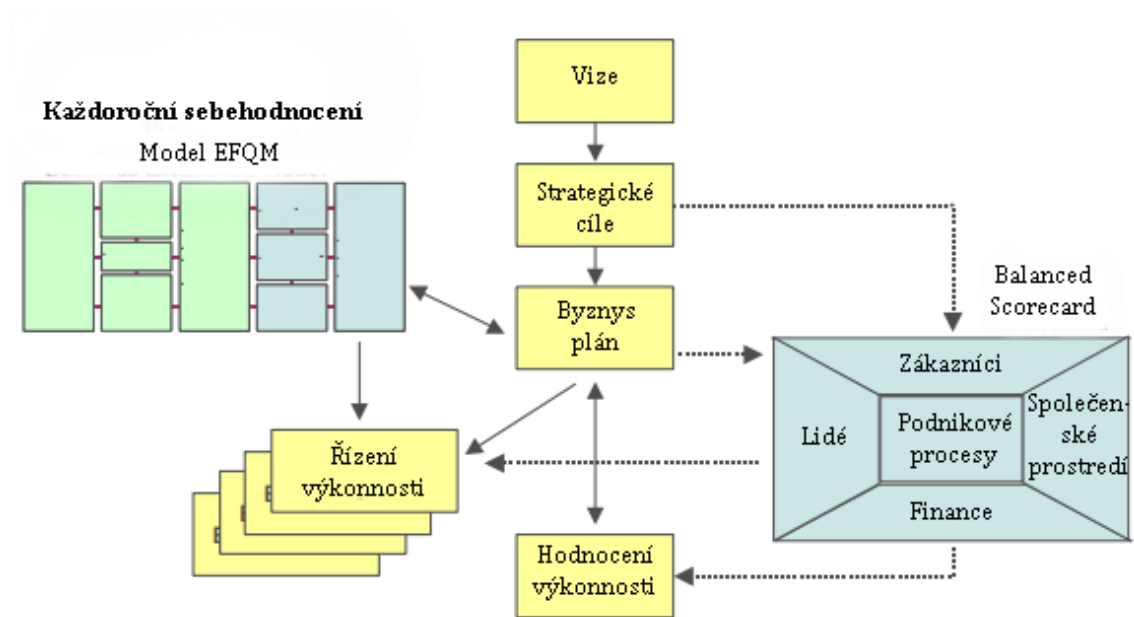
Tab. 2 Výběr vhodného nástroje dle stanoveného cíle

Cíl	Výběr modelu
Provádět pravidelné "zdravotní kontroly" všech obchodních procesů pro identifikaci silných a slabých stránek	EFQM
Umožnit externí srovnávání firemních procesů	EFQM

Cíl	Výběr modelu
Vyvinout "check list" označující "vhodný postup" pro plánování a hodnocení	EFQM
Iniciovat a řídit soustavné procesy zlepšování	EFQM
Zlepšit porozumění příčinám a následkům vzhledem k informovaným a zlepšeným manažerským rozhodnutím a akcím	Balanced Scorecard
Sladit strategické činnosti se strategickými prioritám dle vize podniku	Balanced Scorecard
Preferovat strategické prvky	Balanced Scorecard
Uspadnit obousměrnou komunikaci strategie a strategických otázek v rámci podniku	Balanced Scorecard
Zaměřit vedení agendy na budoucí strategické otázky místo historických finančních záležitostí	Balanced Scorecard

Zdroj: Andersen et al, 2000

EFQM umožňuje odhalit silné a slabé stránky podniku na procesní úrovni. V rámci výsledků vyhodnocení získá podnik údaje, na základě kterých je možné určit aspekty, ve kterých se podnik může zlepšovat. Pro volbu ideální varianty je možné použít BSC, který nabízí strategický přehled alokace zdrojů a činností. V rámci sebehodnocení modelu EFQM může podnik odhalit i činnosti, které nemají strategický význam a proto není ekonomické vynakládat finanční, časové a lidské zdroje na jejich optimalizaci. Naopak může podnik odhalit činnosti, ve kterých exceluje, ale nemají strategický význam pro podnik. Aplikace BSC rozeznává strategický význam činností a na základě toho eliminuje výše uvedené nedostatky modelu EFQM. V podniku se také mohou vyskytnout procesy, které pokud nebudou včas odstraněny, mohou narušit plnění vize a strategie podniku ve střednědobém a dlouhodobém horizontu. (Lamotte, Carter, 2006)



Obr. 7 Propojení Balanced Scorecard a modelu EFQM
Zdroj: Welch, Revel, 2010

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika podniku

Společnost ABC, jejíž název je v této diplomové práci z důvodu důvěrnosti a citlivosti poskytnutých údajů skryt, sídlí na území hlavního města Prahy. Provozovna se nachází v obci Horažďovice v Plzeňském kraji. Základní kapitál této společnosti s ručením omezení činí 1 600 tis. Kč. Základní kapitál je tvořen vklady dvou osob, poměr vkladů je 75:25.

Společnost ABC, s. r. o. byla založena v roce 1995. Podnik se v rámci své činnosti zaměřuje na zpracování trubek, plechů a dalších hutních polotovarů pomocí CNC strojů. Podle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE lze činnosti podniku zařadit do kategorie C, konkrétně do skupin:

- 251: výroba konstrukčních kovových výrobků,
- 255: kování, lisování, ražení, válcování a protlačování kovů; prášková metalurgie,
- 259: výroba ostatních kovodělných výrobků.

Společnost je také schopná zajistit zákazníkovi kompletní realizaci poptávky od prvotního nápadu.

V rámci konkurenceschopnosti a zkvalitňování svých produktů se firma zasloučila o získání certifikátů ISO 3834-2:2006 pro oblast: výroba a montáž stavebních kovových konstrukcí a dílců, zámečnická výroba a ISO 9001:2009 s předmětem systému managementu: výroba a montáž stavebních kovových konstrukcí a dílců, zámečnická výroba a CNC zpracování plechů a trubek. Oba tyto certifikáty obdržela v roce 2014.

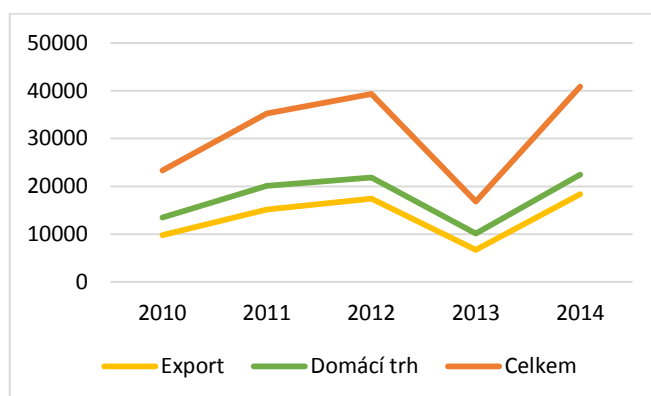
Klíčové odběratelé

Podnik vyváží až 45 % své produkce do zemí Evropské unie, konkrétně do Velké Británie, Francie, Španělska, Itálie, Nizozemí, Belgie, Německa, Rakouska a na Slovensko. Mezi klíčové odběratele podnik řadí:

- Engel strojírenská, spol. s r.o. (dceřiná firma Rakouského podniku ENGEL AUSTRIA GmbH),
- Kukul & Uhlíř - Strojírna Společnost S R.o.,
- DENIOS Česko (dceřiná firma DENIOS international),
- KOVO-HOLUB Nepomuk s.r.o.,
- EDSTA Edelstahl Anlagenbau Zwiesel GmbH & Co. KG.

Podniku pomáhá se zajištěním zakázek jeden ze stálých dodavatelů Feron, a.s., v takovém případě Feron prodá podniku základní materiál k dalšímu zpracování. Podíl klíčových odběratelů na celkových tržbách se pohybuje od 70 % do 80 %.

Největší zastoupení mezi zahraničními odběrateli má Německo. Struktura tržeb v poměru domácího trhu a zahraničí pro jednotlivá období je uvedena v obrázku níže.

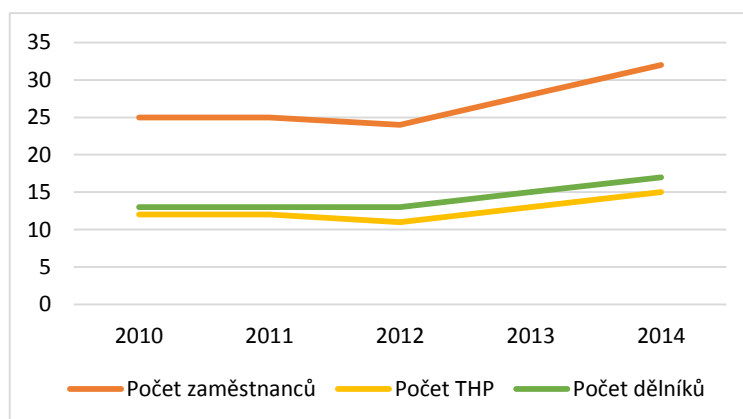


Obr. 8 Vývoj tržeb podniku

Zdroj: Účetní výkazy podniku 2010-2014

Dle agentury Czechinvest (2016) patří podnik ABC, s. r. o., vzhledem k zaměstnávání méně než 50 zaměstnanců i obratu podniku, který nepřesahuje 10 milionů eur, mezi malé podniky.

V podniku pracovalo v roce 2014 třicet dva zaměstnanců, z toho sedm na řídicích pozicích. Podnik je rozdělen do celkem pěti útvarů: ekonomického útvaru, zámečnictví, sklad, strojírenské výroby a obchodního útvaru. Organizační struktura podniku je uvedena v přílohách diplomové práce. Jak bylo výše zmíněno, sídlo podniku se nachází v Praze, kde má podnik k dispozici kanceláře, sloužící především k obchodním schůzkám. V provozovně v Horažďovicích, jsou uskutečňovány veškeré výrobní i podpůrné procesy. Během hospodářské krize podnik nepropouštěl zaměstnance, v rámci úsporných opatření snižoval fond pracovní doby.



Obr. 9 Vývoj počtu zaměstnanců

Zdroj: Interní materiály podniku 2010-2014

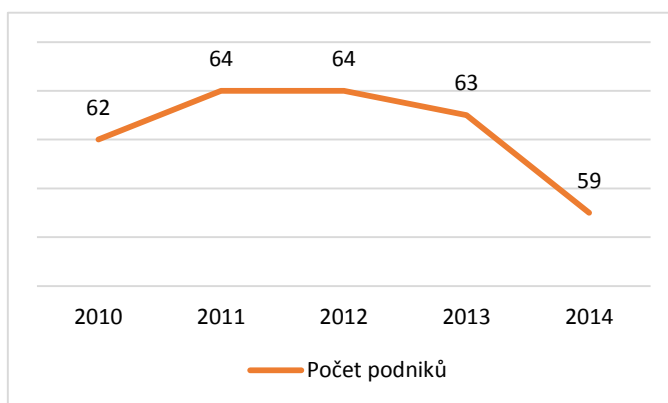
Dodavatelé

Podnik je cca 90 % své produkce schopen pokrýt pomocí svých stálých a ověřených dodavatelů. Pro nestandardní zakázky obchodní útvar vyhledává možné dodavatele,

primárně z České republiky, případně z jiných zemí. Každý dodavatel, se kterým podnik obchodoval nebo obchoduje, je zanesen do databáze a je mu přiděleno hodnocení.

Konkurence

Vývoj počtu podniků v odvětví CZ-NACE 25 - Výroba kovových konstrukcí a kovo-
dělných výrobků, kromě strojů a zařízení je znázorněn v grafu níže. Vzhledem k roz-
dělení činností podniku na strojní a zámečnickou výrobu, je konkurence podniku
roztržštěná. Konkurenty může podnik stanovit jak v sekci strojního zámečnictví, tak
strojírenské výroby. Podnik stanovil jako svoje hlavní konkurenty podniky Doucha,
s. r. o. Tento podnik disponuje stejným strojem pro laserové vyřezávání. Podnik SC
METAL, s. r. o. se spíše než za přímého konkurenta, vzhledem ke své velikosti, dá
považovat za „vzor“ podniku. S těmito konkurenty bude podnik srovnáván v rámci
finanční analýzy v kapitole 4.2.



Obr. 10 Vývoj počtu podniků v odvětví

Zdroj: Zpracováno dle Ministerstva průmyslu a obchodu 2011-2015

Strategie rozvoje podniku, inovace

Podnik chce rozvíjet svoji činnost na současných trzích, zároveň chce vstupovat na trhy nové. Na současných trzích chce rozšíření dosáhnout díky efektivnější práci ob-
chodního oddělení, nicméně podnik zatím nemá stanoveny konkrétní postupy, jak
rozvoje dosáhnout.

Podnik plánuje v následujících letech rozšířit odvětví působnosti, má v plánu
začít s tiskem reklamních banerů a nadrozměrných plakátů na plotru. Jak již bylo
výše uvedeno, podnik v rámci svého rozvoje plánuje začít vyrábět vlastní produkt –
stojan na motoru.

Vedení se nebrání návrhům zaměstnanců na inovace, které zefektivní procesy v pod-
niku. Každý předložený návrh je konzultován s vedením a individuálně posuzován.
V posledních letech podnik nakoupil nový stroj pro laserové řezání trubek a profilů.

Výrobní program

Podnik v současnosti nemá pevně dané portfolio výrobků, které by nabízela svým zákazníkům. Prvotní impuls pro výrobu vychází od zákazníka, který sám vyhledá podnik, případně díky práci obchodního útvaru. Podnik se snaží maximálně vyhovět přání zákazníka. Dle jeho požadavku se expert z daného útvaru začne zabývat návrhem, je schopný navrhnout případná vylepšení. Poté podnik vyrobí vzorek, který prezentuje zákazníkovi. Na základě kalkulace poté pracovník ekonomického útvaru stanoví cenu, za kterou je podnik ochotný daný výrobek dodat zákazníkovi.

Podnik nabízí v rámci útvaru strojírenské výroby svým zákazníkům:

- obrábění trubek profilů,
- řezání plochých materiálů,
- CNC tváření,
- CNC vysekávání.

V rámci útvaru zámečnictví potom:

- lisování standardních i ušlechtilých materiálů,
- svařování
- frézování,
- soustružení,
- válcování.

Vše z výše uvedených činností podnik vykonává vlastními silami. Kromě výroby je podnik schopný zajistit v rámci své zámečnické výroby na území České republiky také montáž.

V následujících letech podnik plánuje začít s výrobou vlastního produktu – stojanu na motorku. Na výrobu stojanu již podnik disponuje všemi potřebnými stroji, vybavením i know-how.

4.2 Analýza současného stavu

4.2.1 Finanční analýza

V rámci finanční analýzy společnosti budou použity účetní výkazy společnosti z let 2010 až 2014. Vybrané ukazatele podniku budou porovnány se dvěma konkurenty, podniky Doucha, s. r. o. a SC Metal, s. r. o.

4.2.2 Analýza soustav poměrových ukazatelů

Ukazatele likvidity

Tab. 3 Okamžitá (likvidita I. stupně)

Okamžitá (likvidita I. stupně)	2010	2011	2012	2013	2014
Podnik	2,61	2,05	0,73	0,81	1,20
Odvětví	0,32	0,26	0,24	0,22	0,24
SC Metal	0,11	0,20	0,02	0,01	0,15
Doucha, s. r. o.	0,30	0,31	0,39	0,65	1,02

Okamžitá likvidita vykazovala do roku 2012 klesající trend, ovšem v následujících letech opět docházelo k jejímu růstu. Při porovnání s odvětvím a vybranou konkurencí je zřejmé, že hodnoty v podniku byly ve všech sledovaných letech vyšší než hodnoty ostatních podniků v odvětví i doporučené hodnoty (0,2 až 0,6).

Tab. 4 Pohotová (likvidita II. stupně)

Pohotová (likvidita II. stupně)	2010	2011	2012	2013	2014
Podnik	5.35	3.80	2.11	1.97	2.10
Odvětví	1.10	1.00	1.03	1.16	1.18
SC Metal	0.77	1.10	0.72	0.71	0.85
Doucha, s. r. o.	0.69	0.70	1.06	1.26	1.92

Vývoj pohotové likvidity byl totožný s vývojem okamžité likvidity. Pohotová likvidita se po celé sledované období pohybovala nad horní hranicí doporučených hodnot (1,0 až 1,5) i nad hodnotami odvětví.

Tab. 5 Běžná (likvidita III. stupně)

Běžná (likvidita III. stupně)	2010	2011	2012	2013	2014
Podnik	6.05	3.95	2.3	2.17	2.57
Odvětví	1.71	1.64	1.68	1.77	1.83
SC Metal	1.12	1.41	1.07	0.93	1.16
Doucha, s. r. o.	0.75	0.76	1.13	1.35	2.02

Běžná likvidita se již od roku 2012 pohybovala v doporučeném rozmezí 1,5 až 2,5, přičemž v roce 2014 těsně překročila horní hranici doporučeného intervalu i nad hodnotami dosaženými v odvětví.

Pokles ukazatelů je dán především růstem krátkodobých závazků podniku.

Ukazatele zadluženosti

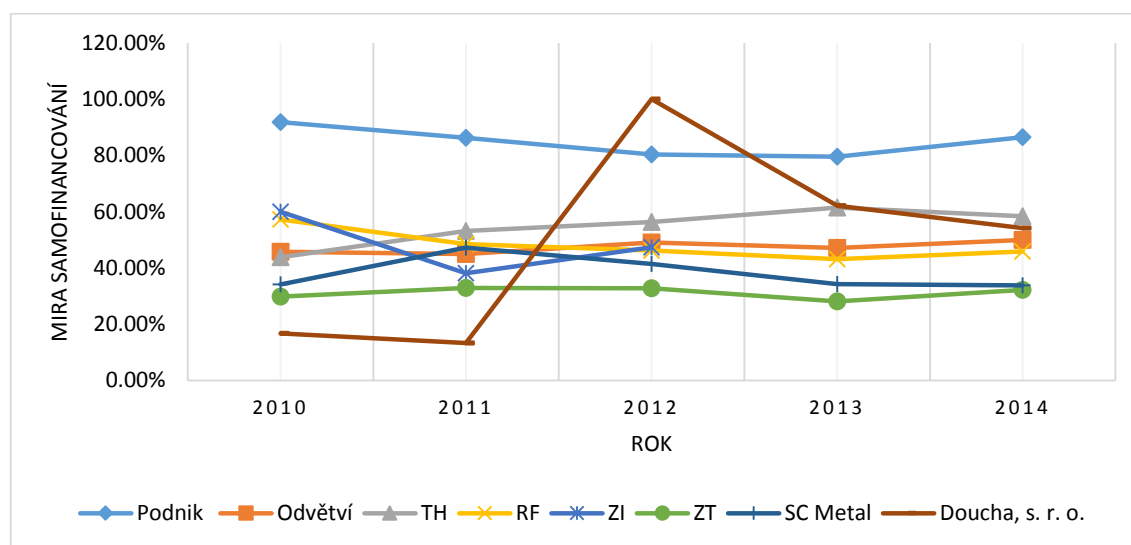
Tab. 6 Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti	2010	2011	2012	2013	2014
Míra zadluženosti vlastního kapitálu	8,85%	15,88%	24,47%	25,73%	15,58%
Míra samofinancování	91,87%	86,30%	80,34%	79,54%	86,52%
Míra finanční samostatnosti	11,29	7,95	5,50	4,74	6,42
Finanční páka	1,09	1,16	1,24	1,26	1,16
Úrokové krytí	N/A	60,74	121,75	47,40	14,85
Celková zadluženost	8,13%	13,70%	19,66%	20,46%	13,48%

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, že míra zadluženosti vlastního kapitálu v průběhu sledovaných let rostla, v roce 2014 došlo k jejímu snížení. Dá se říci, že podnik nedostatečně využívá cizích zdrojů, které sebou nesou nižší náklady než vlastní zdroje (až do určité míry financování). Podnik se však právě díky vysokému podílu vlastních zdrojů financování dá považovat za finančně stabilní. V žádném ze sledovaných období neměl podnik dlouhodobé závazky, veškerá zadluženost je krátkodobá. Míra finanční samostatnosti vyjadřuje, kolikrát podnik pokryje pomocí vlastního jmění celkové závazky. Hodnoty pohybující se v intervalu od 4,74 do 11,29 potvrzují výše uvedené tvrzení, že podnik příliš nevyužívá cizích zdrojů k financování své činnosti. Finanční páka dosahuje ve všech sledovaných obdobích větší hodnoty než 1. Tento fakt značí, že ziskovost vlastního kapitálu je vyšší, než ziskovost cizího kapitálu. Podnik může dále zvyšovat svoji ziskovost vlastních zdrojů růstem cizích zdrojů financování.

Úrokové krytí nebylo pro rok 2010 možné vypočítat, podnik neměl žádné nákladové úroky. V následujících letech ukazatel postupně klesal až k hodnotě 14,85 v roce 2014. Z hodnoty tohoto ukazatele vyplývá, kolikrát přesahuje zisk podniku nákladové úroky. Hodnoty podniku přesahují doporučenou hodnotu v intervalu od tří do šesti.

Při srovnání s hodnotami dalších podniků z odvětví CZ-NACE 25 je patrné, že podnik má dlouhodobě vyšší míru samofinancování, než je pro ostatní podniky běžná. Jedině jeden z konkurentů dosáhl v roce 2012 vyšší hodnoty než podnik. Výše uvedené potvrzuje vysokou samostatnost podniku.



Obr. 11 Míra samofinancování

Ukazatele aktivity

Tab. 7 Ukazatele aktivity

Ukazatelé aktivity	2010	2011	2012	2013	2014
Obrat aktiv	0,59	0,82	0,84	0,34	1,11
Obrat stálých aktiv	1,18	1,45	1,27	0,55	1,71
Obrat DHM	1,18	1,45	1,27	1,46	4,64
Obrat oběžných aktiv	1,20	1,92	2,49	0,93	3,20
Obrat zásob	10,37	49,88	30,51	9,92	17,70
Doba obratu aktiv	615,35	443,04	435,53	1074,76	329,18
Doba obratu stálých aktiv	309,47	251,29	287,11	669,06	213,74
Doba obratu DHM	309,47	251,29	287,11	250,45	78,67
Doba obratu oběžných aktiv	302,93	190,02	146,50	391,78	113,99
Doba obratu zásob	35,20	7,32	11,96	36,79	20,62
Doba obratu pohledávek	137,28	84,21	88,14	209,22	40,09
Doba obratu závazků	50,90	46,21	47,78	188,74	31,23
Obchodní deficit	87,23	36,14	24,52	28,89	-4,28
Doba samoreprodukce	-2,15	-0,62	96,62	49,36	14,13

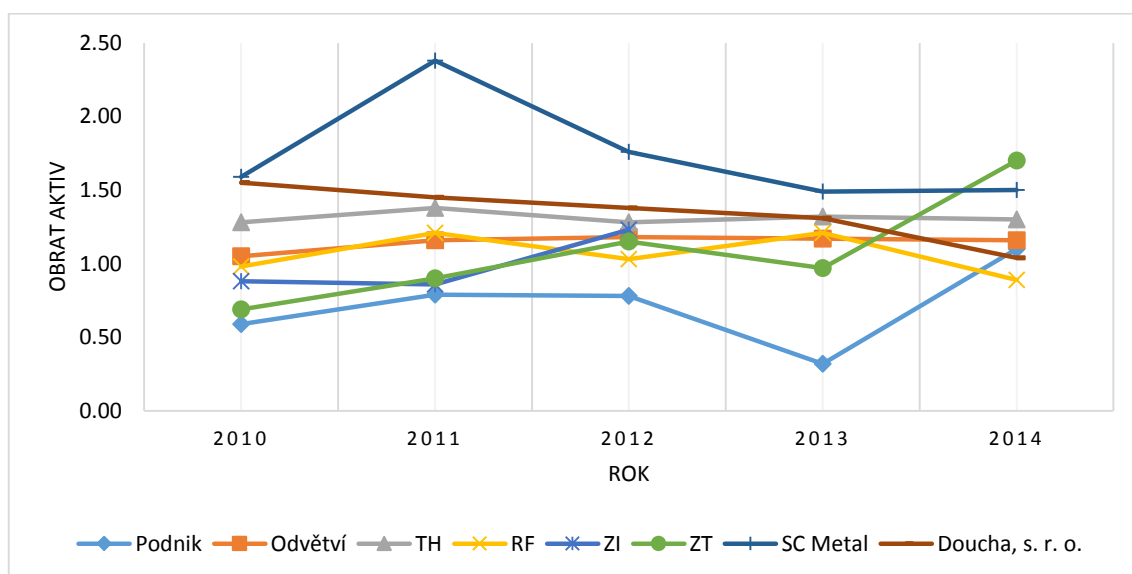
Obrat (celkových) aktiv v letech 2010-2014 s výjimkou poklesu v roce 2013, rostl. Doporučenou hodnotu jedna přesáhl pouze v posledním roce sledování, kdy hodnota 1,11 značí, že na 1 Kč aktiv připadá 1,11 Kč hodnoty aktiv. Ovšem rostoucí trend, s výjimkou roku 2013, lze hodnotit pozitivně.

Obrat zásob, značí kolikrát se zásoby za rok přemění v peníze a opět v zásoby, dosáhla maximální hodnoty 49,88 v roce 2011. Hodnoty v ostatních letech, kromě roku 2013, lze považovat za dostatečně vysoké, podnik je schopný relativně rychle přeměňovat svoje zásoby na další formy majetku.

Obchodní deficit porovnává dobu obratu pohledávek a dobu obratu závazků. Hodnota ukazatele udává počet dnů, který uplyne mezi inkasem pohledávek a úhradou krátkodobých závazků. Obchodní deficit se od hodnoty 87 dní v roce 2010 snižoval, v posledním sledovaném roce 2014 byl obchodní deficit podniku dokonce záporný, podnik tedy dříve inkasoval svoje pohledávky, než splácel svoje závazky, čímž získával dodatečné finanční prostředky, ovšem za cenu ohrožení dobrého jména podniku v případě úhradě závazků po splatnosti.

Dle § 1963 Nového občanského zákoníku, zákona 89/2012 Sb. (vešel v platnost na základě Směrnice Evropského parlamentu a rady 2011/7/EU) nemá doba úhrady přesáhnout třicet dnů. Tento aspekt není splněn pro dobu obratu závazků ani dobu obratu pohledávek v žádném ze sledovaných období. Snižování doby obratu pohledávek je dle Řezňákové (2010) možné pomocí kvalifikovaně vypracovaných obchodních smluv a adekvátně zvolených platebních podmínek. Je možné zavést srážky z ceny v případě zaplacení do určitého termínu. V rámci řízení pohledávek je také možné využít služeb faktoringové společnosti, která pohledávky odkoupí již před jejich splatností.

Při porovnání obratu aktiv s ostatními podniky v odvětví, i v rámci celého odvětví, je zřejmé, že podnik nedosahoval příliš optimistických hodnot. Ani v jednom ze sledovaných období podnik nedosahoval lepších hodnot, než byl průměr odvětví.



Obr. 12 Obrat aktiv

Ukazatele rentability

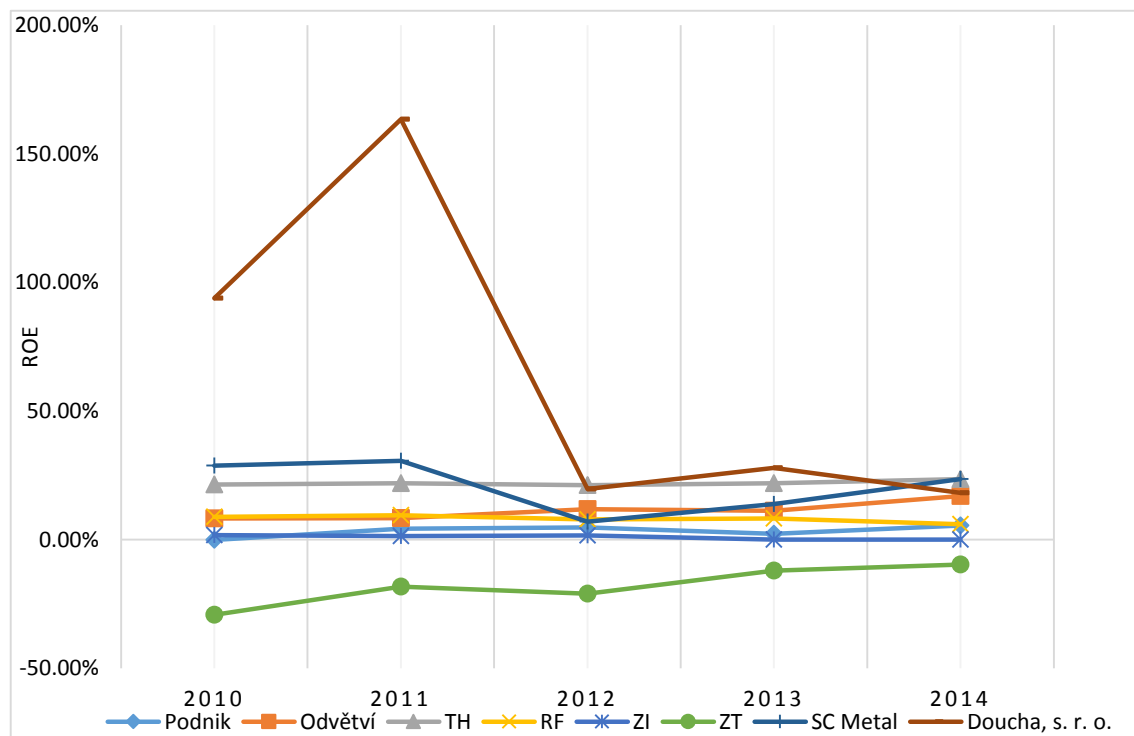
Obr. 13 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability	2010	2011	2012	2013	2014
Rentabilita aktiv (ROA)	-0,12	3,62	3,84	1,75	4,72
Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	-0,1	4,2	4,8	2,2	5,5
Rentabilita tržeb (ROS)	-0,2	4,4	4,6	5,2	4,3
Rentabilita dlouhodobého kapitálu (ROCE)	-0,1	4,2	4,8	2,2	5,5
Rentabilita nákladů (ROC)	-0,2	4,8	4,9	5,2	4,3
Čisté ziskové rozpětí	-0,2	10,9	10,1	4,9	-2,6

Výše jsou uvedeny hodnoty vybraných ukazatelů rentability v procentním vyjádření. Jak je patrné z výše uvedené tabulky, hodnoty jednotlivých ukazatelů rentability podniku se kromě prvního sledovaného roku 2010 pohybovaly v kladných číslech. Rentabilita aktiv (ROA), až na pokles v roce 2013 vykazovala rostoucí hodnoty, stejně tak rentabilita vlastního kapitálu (ROE) a dlouhodobého kapitálu (ROCE).

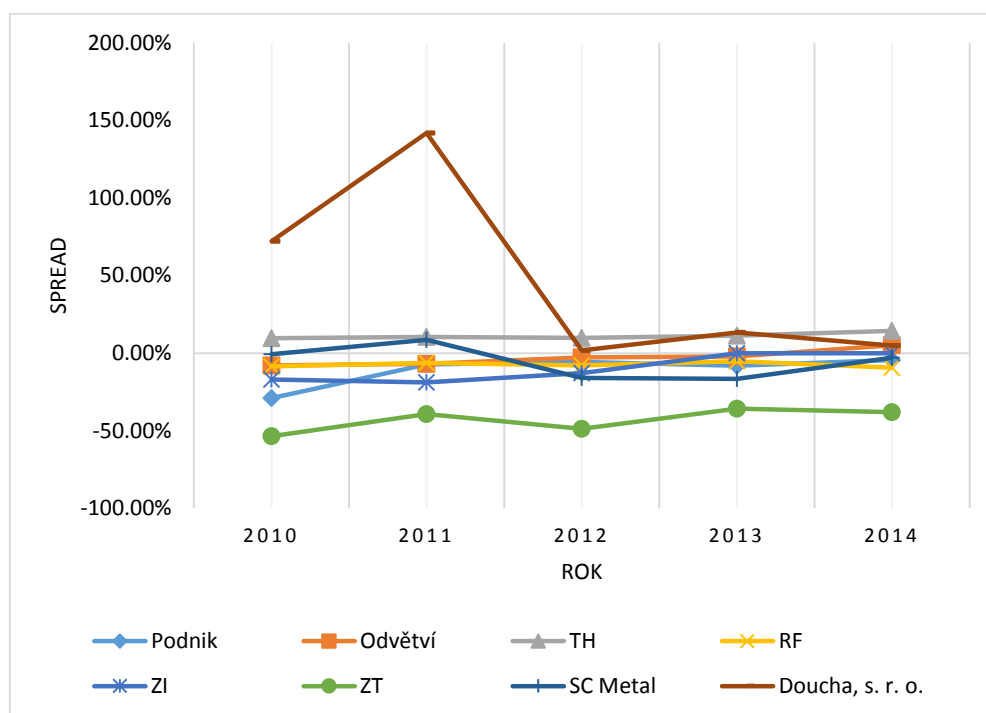
Je patrné, že podnik vykazuje stejný trend jako ostatní podniky v odvětví, do roku 2012 hodnoty ROE rostly, poté došlo k snížení v roce 2013, přičemž v roce

2014 opět došlo k růstu. Podnik ovšem vykazuje výrazně nižší hodnoty ve všech sledovaných obdobích než je průměr v odvětví. V porovnání se dvěma vybranými konkurenty také výrazně zaostává, vzhledem k vyššímu podílu vlastního kapitálu.



Obr. 14 Rentabilita vlastního kapitálu

Spread podniku je ve všech sledovaných obdobích záporný, vykazuje však rostoucí trend. I přesto je při porovnání s konkurencí zřejmé, že podnik dosahoval lepších hodnot než RF, ZI, ZT podniky.

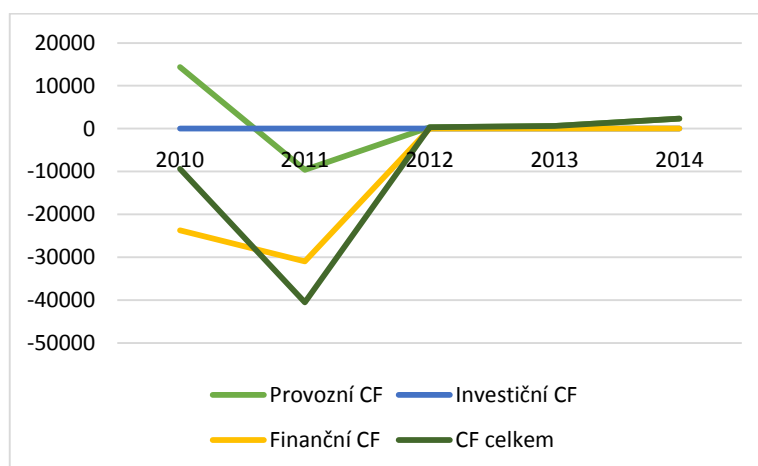


Obr. 15 Spread

4.2.3 Analýza tokových ukazatelů

Cash flow

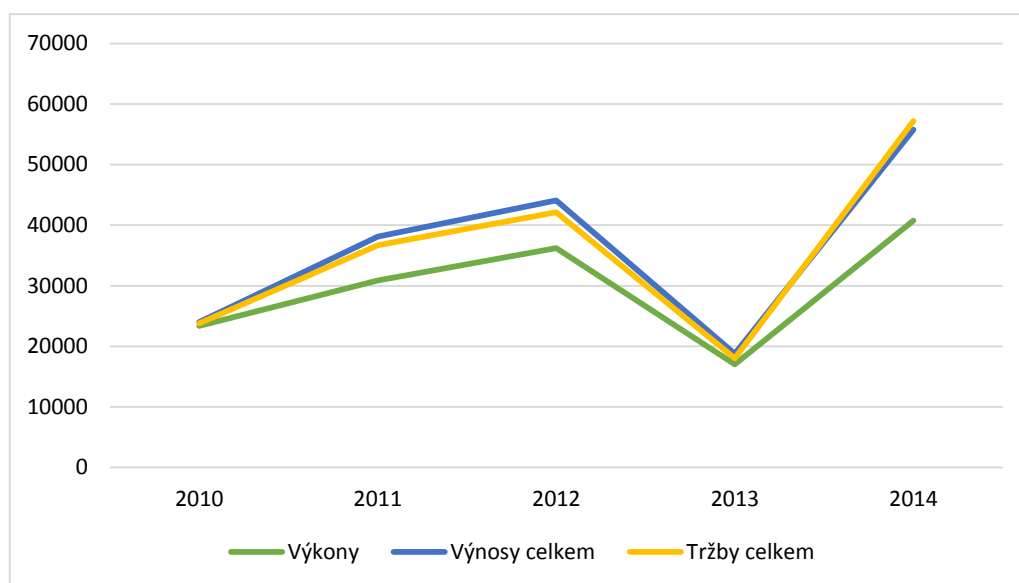
Provozní CF, kromě výrazného propadu mezi lety 2010 a 2011, rostlo a v následujících letech bylo kladné s rostoucí tendencí. Propad byl způsoben především významným propadem změny stavu krátkodobého finančního majetku nespádajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů. Hodnoty CF z finanční činnosti byly v letech 2010 a 2011 záporné kvůli vyplacení podílu na VK společníkům. Peněžní toky z investiční činnosti byly ve všech sledovaných obdobích nulové. Celkové CF bylo v letech 2010 a 2011 záporné, poté, vzhledem k nulovým investičním a finančním CF, odpovídalo provoznímu CF. Výkaz Cash flow podniku je uveden v přílohách diplomové práce.



Obr. 16 Cash flow

Výnosy, výkony a tržby

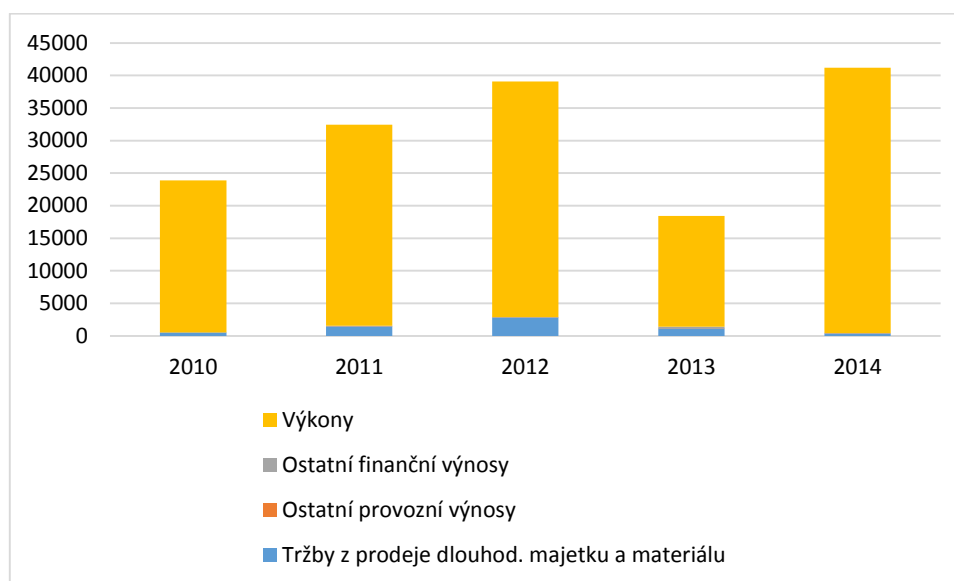
Kromě výrazného poklesu způsobeného nulovými tržbami za prodej zboží v roce 2013, vykazují všechny sledované hodnoty rostoucí trend.



Obr. 17 Výnosy, výkony a tržby

Vývoj struktury výnosů

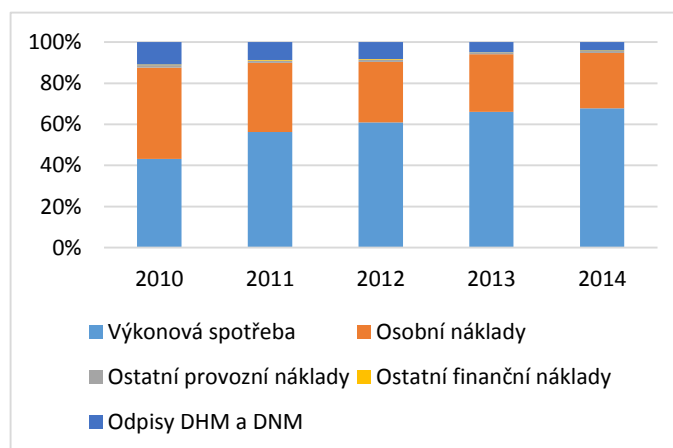
Z níže uvedeného grafu je zřejmé, že hlavní složku výnosů tvoří výkony. Ty byly ve všech sledovaných obdobích značně vyšší, než ostatní složky výnosů.



Obr. 18 Vývoj struktury výnosů

Vývoj struktury nákladů

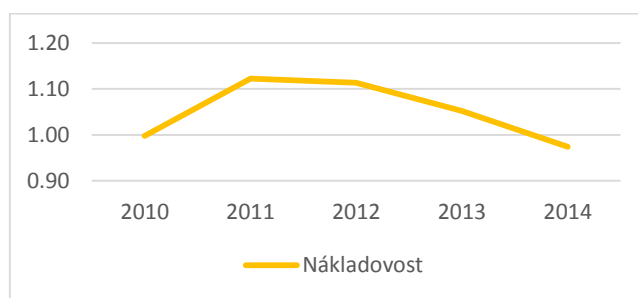
Z níže uvedeného grafu je patrné, že v průběhu sledovaných období rostl poměr výkonové spotřeby na celkových nákladech podniku, oproti snižujícímu se podílu osobních nákladů.



Obr. 19 Vývoj struktury nákladů

Nákladovost

Hodnota nákladovosti byla v letech 2010 až 2013 vyšší, než 1. Náklady tedy převyšovaly tržby. Snižující se trend od roku 2011 lze ovšem hodnotit pozitivně. V roce 2014 byla již nákladovost menší než 1. Pokračující snižování nákladovosti je nezbytné pro další působení podniku.



Obr. 20 Vývoj nákladovosti

Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku

Do roku 2012 příspěvek na úhradu FN a tvorbu zisku průběžně rostl. V již zmiňovaném roce 2013 došlo vzhledem k poklesu tržeb k jeho snížení. V roce 2014 příspěvek opět rostl, nicméně hodnotu z roku 2012 nepřekonal. To, že náklady podniku převyšovaly v některých letech výnosy, bylo již v této diplomové práci zmíněno.

Tab. 8 Příspěvek na úhradu fixních nákladů a tvorbu zisku (hodnoty v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb	23 190	31 045	36 387	16 859	40 859
Fixní náklady	10 881	15 421	17 534	8 043	28 365
Variabilní náklady	13 175	18 518	22 068	9 808	28 886
Příspěvek na úhradu	10 015	12 527	14 319	7 051	11 973

Analýza tržeb odpovídající bodu zvratu

Tržby odpovídající bodu zvratu jsou vypočítány dle vzorce, který uvádí Konečný (2008). Tržby odpovídající bodu zvratu = fixní náklady / (1 - v*), kde v* = variabilní náklady / tržby.

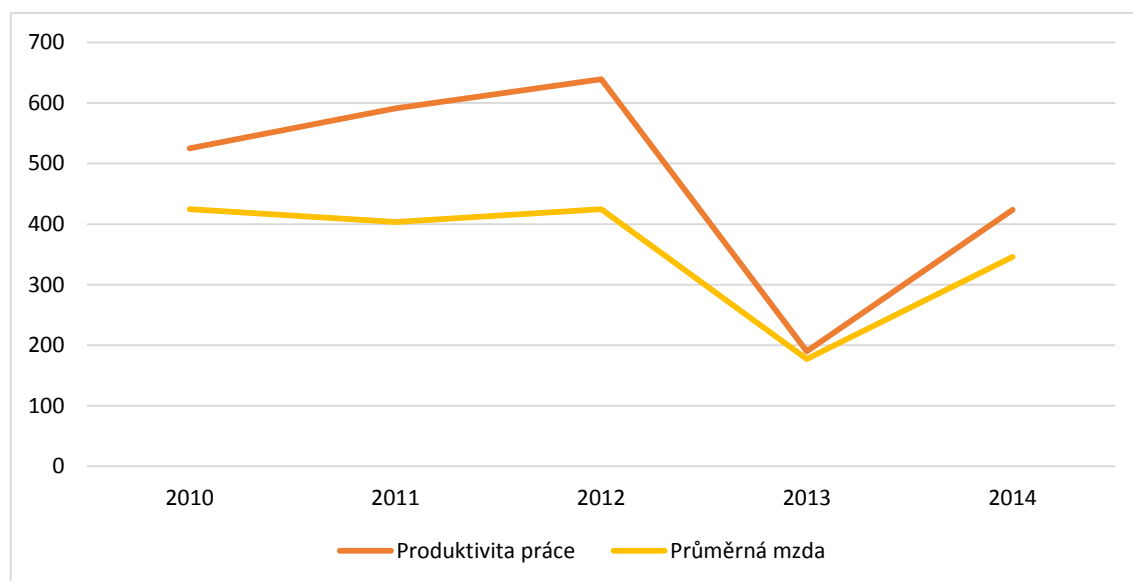
Tržby odpovídající bodu zvratu byly v roce 2010 vyšší, než celkové tržby. Podnik tedy nedosáhl zisku, o čemž se lze přesvědčit i při kontrole výsledku hospodaření. V následujících letech se podíl tržeb, odpovídajících bodu zvratu, pohyboval od 85 % v roce 2011 až po 100 % v roce 2014. Podnik tedy vyráběl dostatečné množství produkce a dosahoval zisku.

Tab. 9 Tržby odpovídající bodu zvratu (hodnoty v tis. Kč)

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby celkem	23 788	36 711	42 130	18 016	57 196
Fixní náklady	10 881	15 421	17 534	8 043	28 365
Variabilní náklady	13 175	18 518	22 068	9 808	28 886
VN/T	0,55	0,50	0,52	0,54	0,51
Tržby odpovídající bodu zvratu	24 389	31 118	36 821	17 654	57 307

Produktivita práce a mzdy

Při porovnání produktivity práce a průměrné mzdy (oba ukazatele na jednoho zaměstnance) zjišťujeme, že v letech 2012 až 2014 existuje mezi těmito ukazateli závislost. Dříve rostla produktivita práce i přes víceméně stejnou průměrnou mzdu. Rychlejší růst produktivity práce než průměrné mzdy je pozitivní, zaměstnanci jsou za svoji zvýšenou produktivitu náležitě odměňováni.



Obr. 21 Vývoj produktivity práce

EVA

Metoda **EVA equity** vychází z metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR INFA a je vztažena k vlastnímu kapitálu podniku.

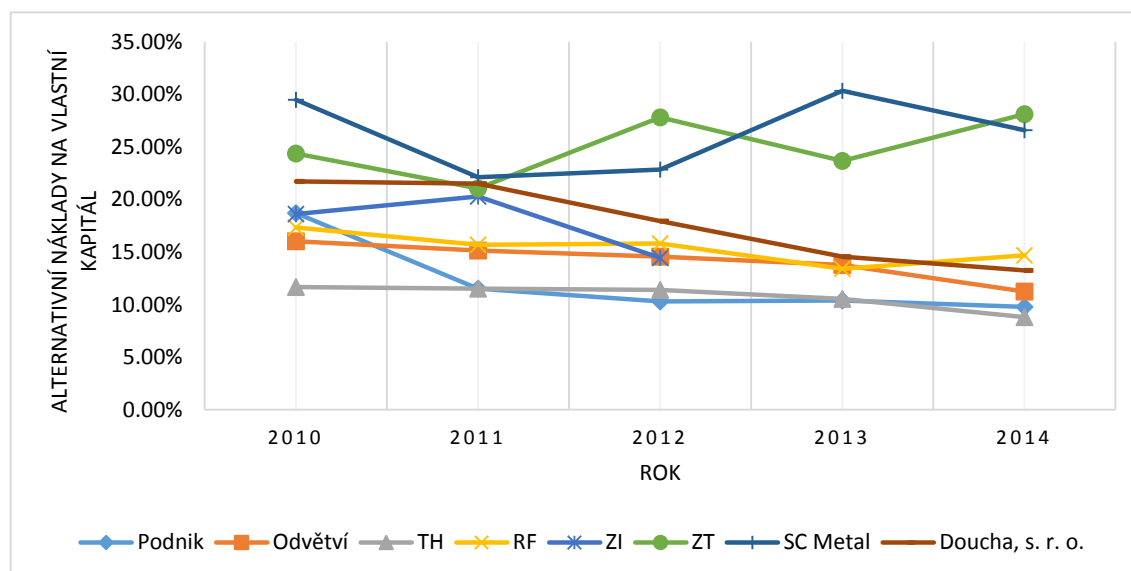
Tab. 10 EVA podniku

	2010	2011	2012	2013	2014
ROE	-0.13	4.19	4.78	2.2	5.46
re	28.71	11.51	10.31	10.38	9.77
Spread (ROE - re)	-28.84	-7.32	-5.53	-8.18	-4.31
VK	36842	38455	40388	42194	44630
EVA	-1 062 523	-281 490.6	-2 233 45.6	-345 146.9	-192 355.3

Záporná hodnota ukazatele spread ukazuje, že i hodnota EVA bude záporná. Výše uvedená tabulka s hodnotami ukazatele EVA equity v podniku nedává příliš optimistické výsledky. Jako pozitivní lze shledat fakt, že podnik, i přesto, že netvoří hodnotu pro vlastníky, hodnotu EVA ve sledovaných letech zvyšoval. Pokud bude růst ekonomické přidané hodnoty nadále pokračovat, dá se předpokládat, že v následujících letech začne podnik tvořit hodnotu pro vlastníky.

Alternativní náklady

Alternativní náklady na vlastní kapitál v podniku postupně klesaly. Ve srovnání s odvětvím nižších (lepších) výsledků, než většina podniků v odvětví, již od roku 2011. Alternativní náklady byly od roku 2011 do konce sledování srovnatelné s podniky tvořícími hodnotu.

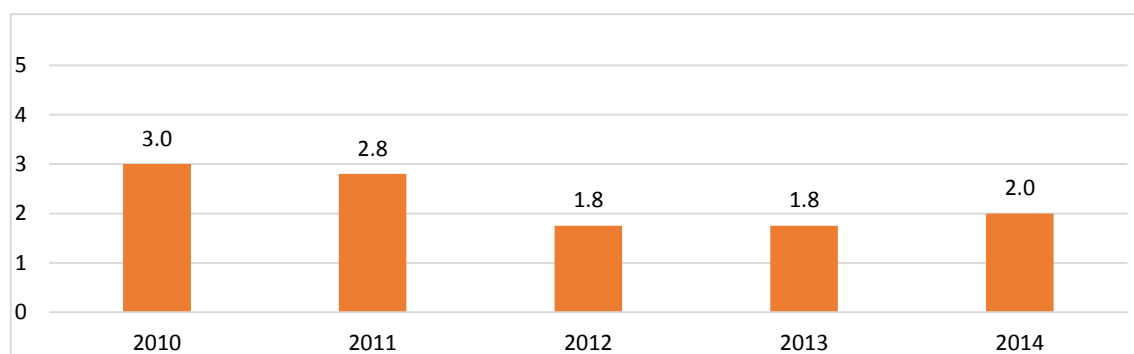


Obr. 22 Alternativní náklady na vlastní kapitál

4.2.4 Analýza soustav ukazatelů

Quicktest

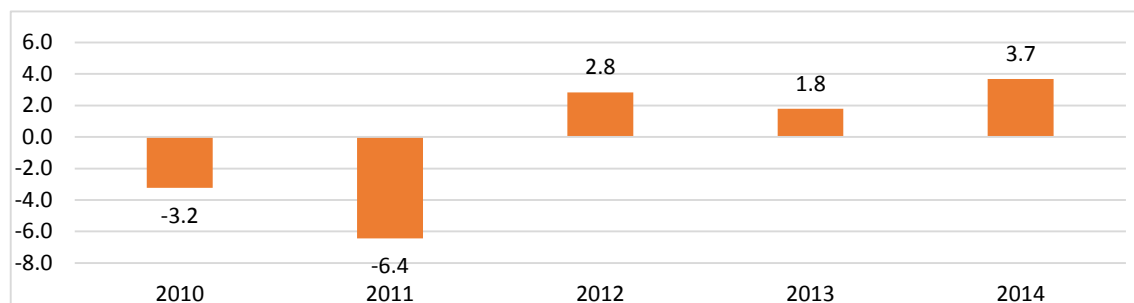
Výsledky quicktestu se snižujícími se hodnotami značí, že podnik se ze špatné finanční situace, kterou značí hodnoty 3 a vyšší, dostává do lepší. Hodnoty 1,8 dosažené v letech 2013 a 2014 ukazují velmi dobré výsledky. Hodnota 2 v roce 2014 se nachází na hraně mezi velmi dobrými výsledky a tzv. „šedou zónou“ nevyhraněných výsledků. Při podrobnějším rozboru výsledků je zřejmé, že zlepšené výsledky podniku jsou zapříčiněny především díky cash flow v procentech z podnikového výkonu.



Obr. 23 Kralickův rychlý test (modif. Kislingerová)

Indikátor bonity

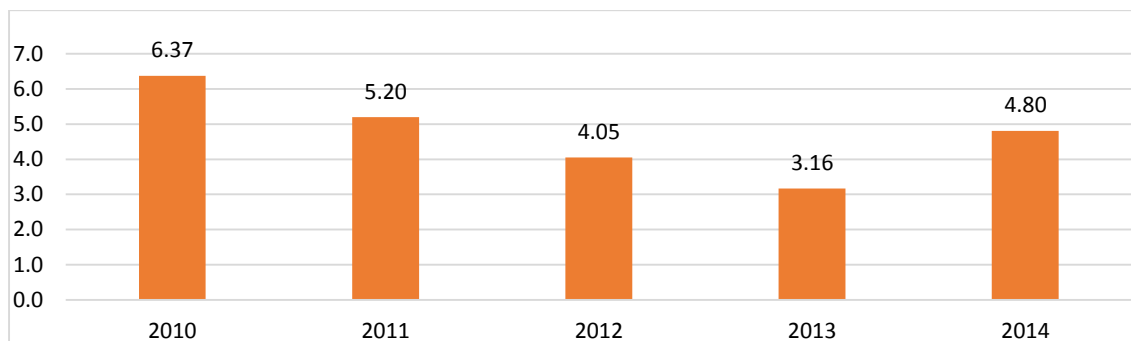
Indikátor bonity v letech 2010 a 2011 naznačuje špatnou finanční situaci. V roce 2011 byla dokonce dosažena hodnota -6,4, která výrazně přesahuje interval (od -3 do -2) pro extrémně špatnou finanční situaci. Nicméně v následujících letech již podnik dosahoval kladných hodnot indikátoru bonity. Hodnota 3,7 v roce 2014 znamená dle Konečného (2009) extrémně dobrou finanční situaci. Nepříznivá situace v roce 2011 byla způsobena poklesem stavu finančních prostředků na konci období (ovlivňuje ukazatel X1) a zároveň růstem cizích zdrojů financování. Růst cizích zdrojů financování nelze brát příliš negativně, vzhledem k jejich velmi nízkému podílu v podniku.



Obr. 24 Index (indikátor) bonity

Altmanův index Z-Score pro s.r.o.

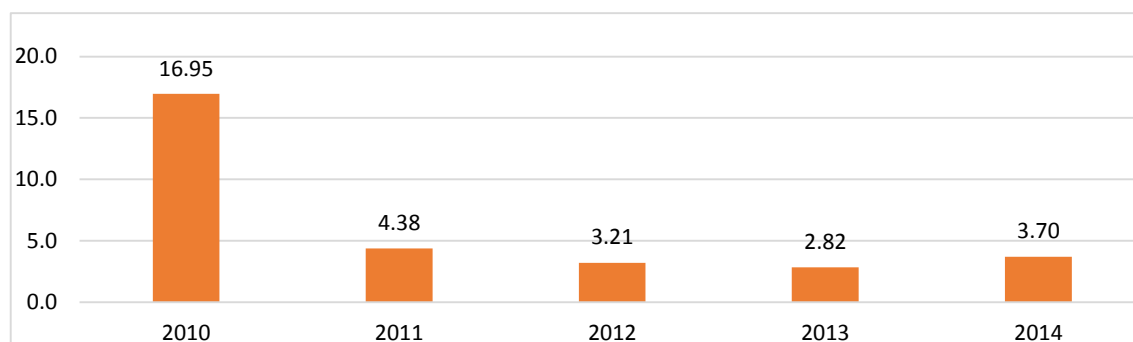
I když se hodnota Altmanova Z-score v průběhu sledovaných let snižovala, nejnižší hodnoty dosáhla v roce 2013, kdy byla hodnota indexu 3,16. I tato hodnota je vyšší než 2,9 což značí, že podnik se nachází v dobré situaci a není ohrožen bankrotem.



Obr. 25 Altmanův index Z-Score pro s.r.o.

Altmanův Model Z''-Score

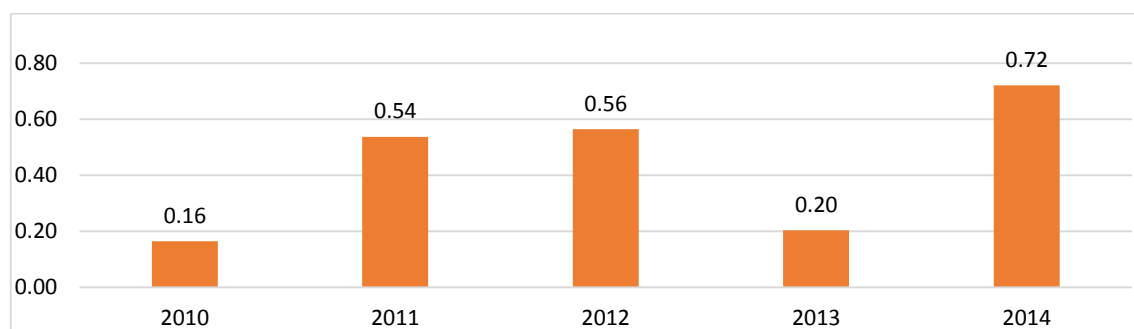
Dle modelu Z''-Score dosáhl podnik nejlepšího hodnocení v roce 2010, kdy dosáhl díky skóre 16,95 ratingu AAA. Výsledky z následujících let již podnik řadí do zóny úpadku. Výrazný pokles indexu je způsoben celkovým poklesem jednotlivých indexů.



Obr. 26 Altmanův index Z-Score

Index IN99

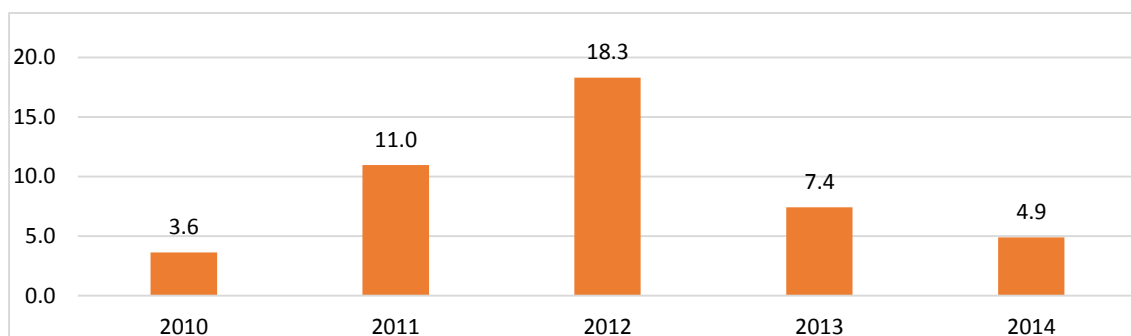
Dle indexu IN99 podnik ani v jednom ze sledovaných období netvořil hodnotu pro vlastníky. V letech 2010 a 2012 nabýval index hodnot 0,16 respektive 0,20. Nicméně hodnota 0,72 v roce 2014 spadá do kategorie „podnik spíše netvoří hodnotu pro vlastníky“. Na rozdíl od definitivního tvrzení, že podnik netvoří hodnotu pro vlastníky, v ostatních letech se jedná o zlepšení.



Obr. 27 Index IN99

Index IN95

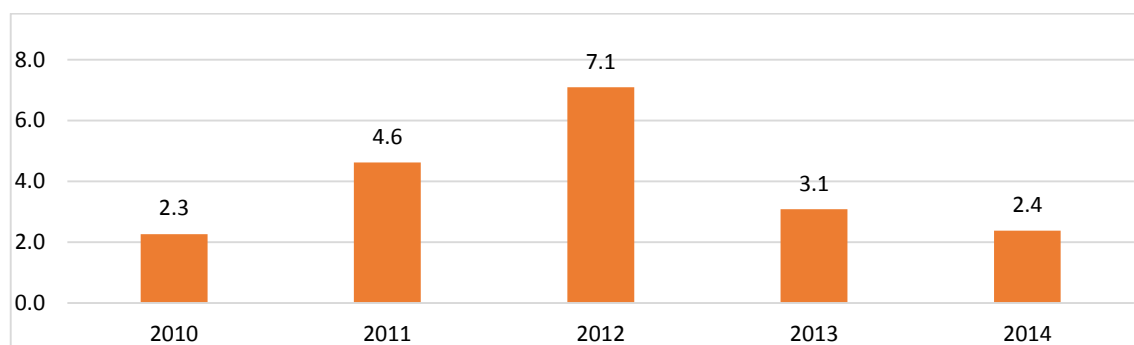
Hodnoty věřitelského indexu IN95 jsou ve všech sledovaných obdobích větší než 2. Podnik dle tohoto indexu nemá podnik se splácením svých závazků. Vzhledem k příznivým výsledkům nebude tento index dále zkoumán.



Obr. 28 Index IN95

Index IN05

Hodnoty indexu IN05 převyšující hodnotu 1,6. Hodnoty ukazují, že podnik dle Neumairové a Neumaira (2005) by měl s vysokou pravděpodobností tvořit hodnotu a zároveň není ohrožen bankrotem. Při porovnání s ukazatelem EVA ovšem zjistíme, že podnik netvořil ve sledovaných obdobích hodnotu.



Obr. 29 Index IN05

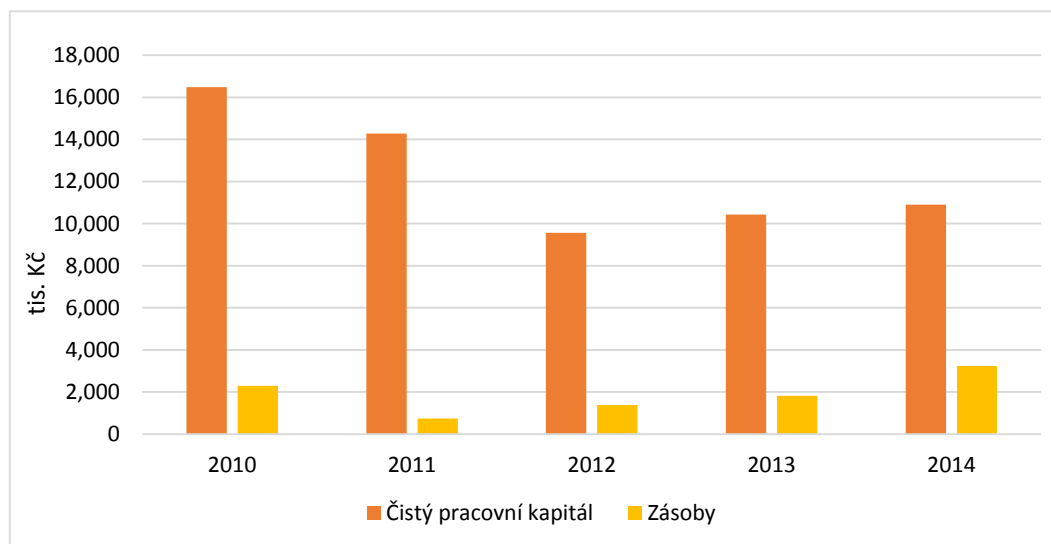
Finanční zdraví dle SZIF

Výsledky této analýzy řadí podnik do kategorie A, tedy nejvyšší možné kategorie. Výsledky také značí, že podnik je finančně zdraví a dosáhl by na dotaci SZIF. Podrobné výpočty finančního zdraví je možné najít v přílohách diplomové práce.

4.2.5 Analýza rozdílových ukazatelů

Čistý pracovní kapitál

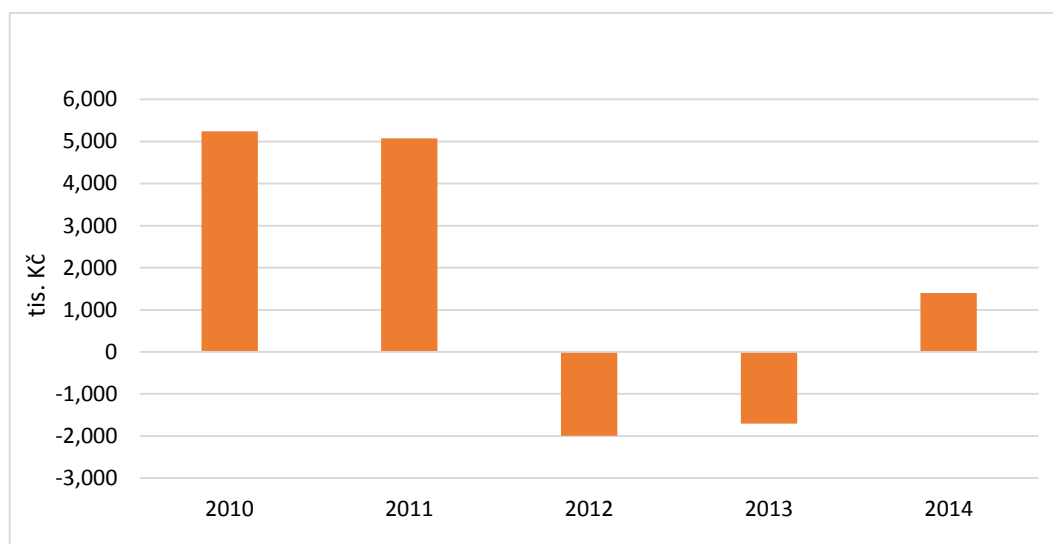
Předpoklad není splněn ani v jednom ze sledovaných let, kdy čistý pracovní kapitál několikanásobně převyšoval zásoby. Část krátkodobých aktiv je tedy kryta z dlouhodobých zdrojů, což přináší podniku vyšší náklady.



Obr. 30 Čistý pracovní kapitál

Čisté pohotové prostředky

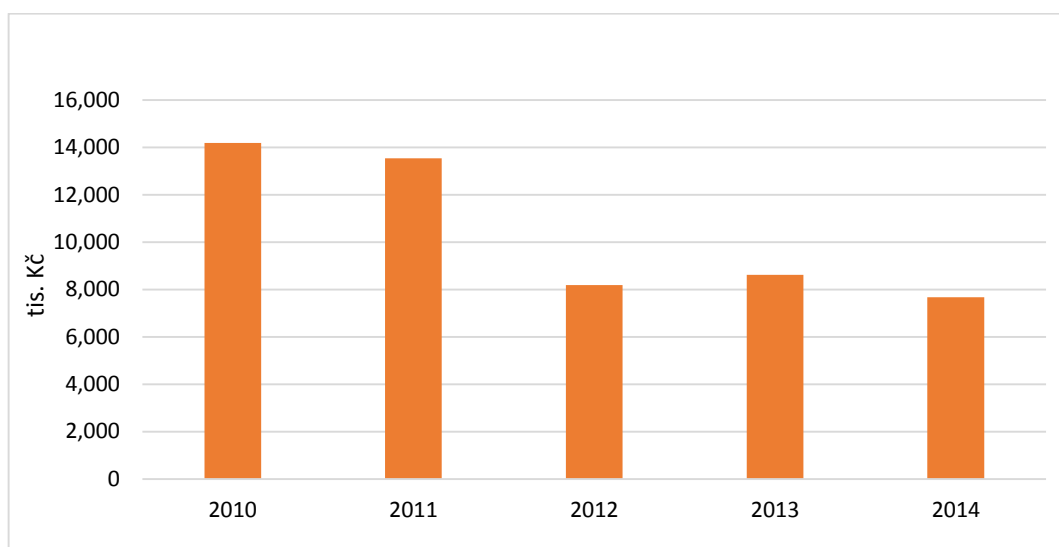
Čisté pohotové prostředky se v podniku pohybovaly jak v kladných, tak záporných hodnotách. Záporné hodnoty vypovídají o faktu, že podnik neměl dostatečné množství likvidních finančních prostředků pro úhradu svých okamžitě splatných závazků. I když byly hodnoty čistých pohotových prostředků v letech 2012 a 2013 záporné, nebyly příliš vzdálené od kladných. Rok 2014 již navázal na kladné hodnoty z let 2010 a 2011.



Obr. 31 Čisté pohotové prostředky

Čistý peněžně pohledávkový fond

Výše čistého peněžně pohledávkového fondu v průběhu sledovaných let průběžně klesala. Pokles ukazatele je způsoben především růstem krátkodobých závazků.

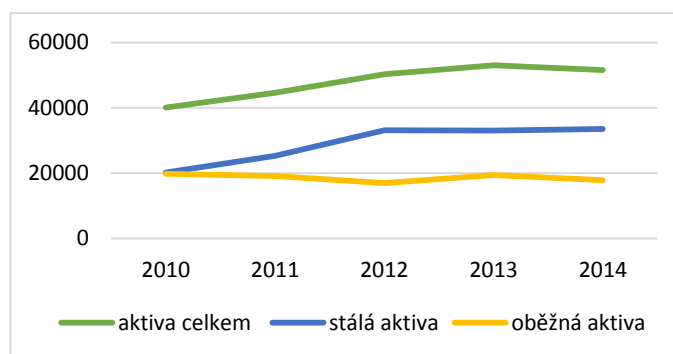


Obr. 32 Čistý peněžně pohledávkový fond

4.2.6 Analýza stavových ukazatelů

Horizontální analýza aktiv

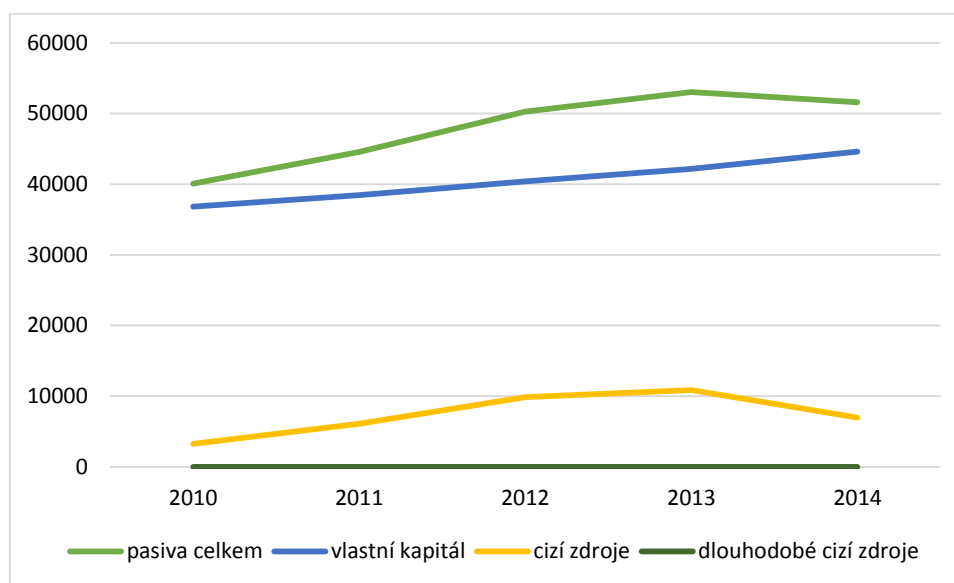
Hodnota celkových aktiv v průběhu sledovaných let průběžně rostla, v roce 2014 mírně poklesla. Dlouhodobý majetek do roku 2012 rostl, poté se držel víceméně ve stejné výši. Hodnotu oběžných aktiv nejvíce ovlivňovala výše krátkodobých pohledávek.



Obr. 33 Horizontální analýza aktiv

Horizontální analýza pasiv

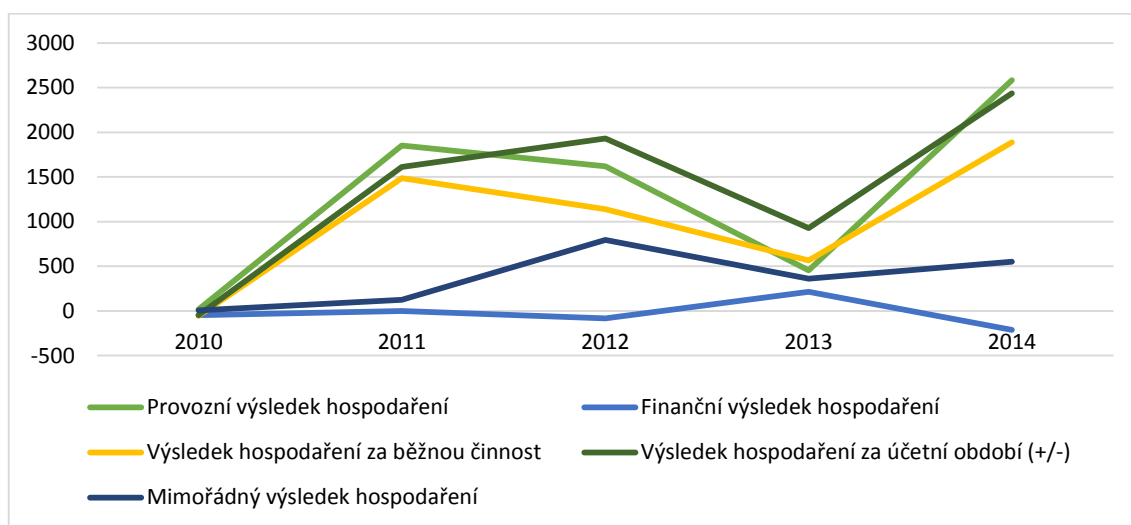
Vývoj celkových pasiv je z důvodu podvojnosti účetnictví stejný jakou u celkových aktiv. Vlastní kapitál v průběhu sledovaných období průběžně rostl. Výše cizích zdrojů rostla až do roku 2013, poté došlo k jejímu poklesu, který byl způsoben poklesem krátkodobých závazků, jako jedinou položkou cizích zdrojů podniku. Podnik nevyužívá dlouhodobých cizích zdrojů financování.



Obr. 34 Horizontální analýza pasiv

Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

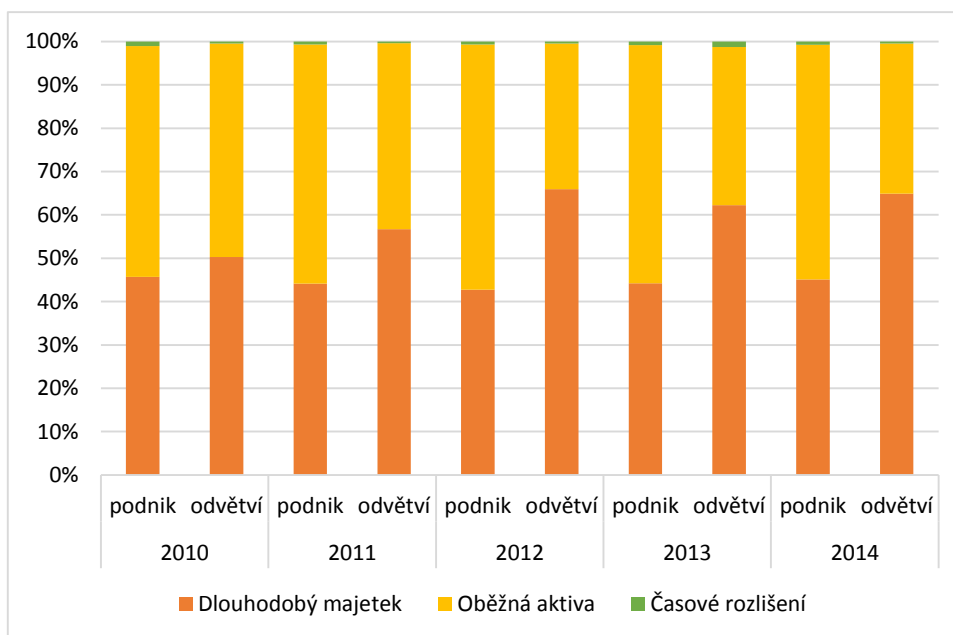
Provozní výsledek hospodaření zaznamenal v letech 2012 a 2013 meziroční pokles. Ten byl způsoben v roce 2012 vysokou zůstatkovou cenou prodaného materiálu a v roce 2013 především snížením přidané hodnoty. Finanční výsledek hospodaření byl po celou dobu sledování záporný, což ovšem není u nefinančních podniků nic mimořádného. Mimořádný výsledek hospodaření byl určován výhradně velikostí mimořádných výnosů. Jak je u výrobních podniků typické, výsledek hospodaření za účetní období byl určován především provozním výsledkem hospodaření. Tento ukazatel zaznamenal také kontinuální růst, kromě zmíněného roku 2013.



Obr. 35 Horizontální analýza výkazu zisků a ztrát

Vertikální analýza aktiv

V rámci sledovaných období kolísal poměr jednotlivých složek aktiv. Kompletní vertikální analýza aktiv je k nalezení v přílohách diplomové práce.

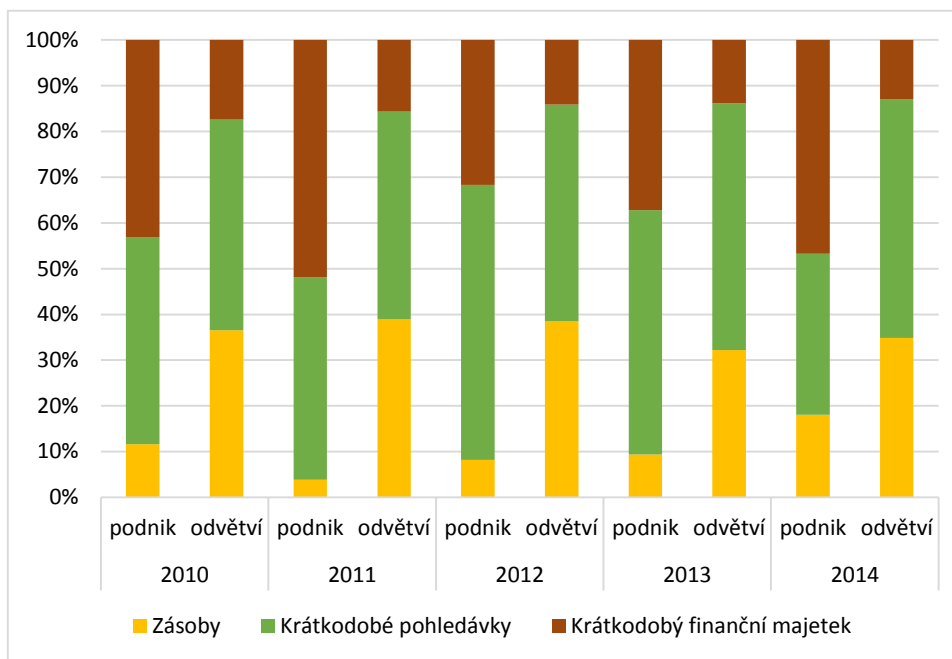


Obr. 36 Vertikální analýza aktiv

Vertikální analýza oběžných aktiv

Jak je patrné z níže uvedeného grafu, největší podíl na oběžných aktivech měli krátkodobé pohledávky. Podnik udržuje oproti odvětví nízkou hodnotu zásob, což je

dáno tím, že podnik objednává materiál až v případě domluvené zakázky, díky čemuž nedrží zbytečně zásoby na skladě. Kompletní vertikální analýza oběžných aktiv je k nalezení v přílohách diplomové práce.



Obr. 37 Vertikální analýza oběžných aktiv

4.2.7 Vyhodnocení situace a doporučení

Z provedené finanční analýzy vyplývá, že podnik díky převaze vlastních zdrojů financování dosahuje vysoké finanční stability. Doporučuji zvýšit použití cizích zdrojů financování, které sebou nesou nižší náklady.

Díky řízení pohledávek podnik získá finanční prostředky, které by jinak byly vázány v pohledávkách, doporučení pro snížení doby obratu pohledávek již byla zmíněna v kapitole 4.2.1. Udržením doby obratu zásob pod zákonným maximem (třicet dnů) se dá očekávat zlepšení vztahů s dodavateli. Zkrácení doby obratu je možné dosáhnout důkladnějším sledováním závazků příslušným pracovníkem ekonomického oddělení. Podnik dosahoval ve sledovaných obdobích vysoké nákladovosti, od roku 2011 docházelo k jejímu poklesu.

Čistý pracovní kapitál podniku byl ve všech sledovaných obdobích kladný, ovšem značně převyšoval hodnotu zásob. Podnik nedrží vzhledem k podstatě výroby (výroba na zakázku) příliš velké zásoby. Podnik kryje krátkodobý majetek dlouhodobými zdroji, což není žádoucí, vzhledem k vyšším nákladům, které sebou nese dlouhodobý kapitál. Podnik by měl více využívat krátkodobé cizí zdroje financování.

V podniku by měly být stanoveny cílové hodnoty k jednotlivým ukazatelům a jejich plnění by mělo být čtvrtletně sledováno prostřednictvím finanční analýzy. Pro

sestavení finanční analýzy je možné využít aplikace FinAnalysis, jež v rámci demoverze nabízí výpočet ukazatelů finanční analýzy za 2 období. Dle mého názoru to pro průběžné sledování plnění stanovených cílů postačí. Sledování finanční výkonnosti bude dále popsáno v rámci finanční perspektivy Balanced Scorecard.

4.2.8 EFQM Model Excellence

Analýza kritérií EFQM

1. kritérium: Vedení

Vedení společnosti dbá o současnou i budoucí situaci podniku, jeho směřování, rozvíjení i vnitřní prostředí. Do plnění cílů a zajištění budoucnosti podniku jsou prostřednictvím úkolů zapojeni i řadoví zaměstnanci.

Vrcholné vedení společnosti tvoří dva jednatele. Každý z jednatelů má právo jednat ve vztahu s externími subjekty jménem společnosti samostatně. Jednatelé zodpovídají za současnou i budoucí situaci podniku a delegují řízení společnosti.

Každý z jednatelů má zodpovědnost za „své“ útvary, přičemž ekonomický útvar a sklad se zodpovídá přímo oběma. První jednatel zodpovídá a koordinuje obchodní útvar a útvar strojírenské výroby. Druhý jednatel zodpovídá za činnost útvaru zámečnictví.

Vedoucí jednotlivých útvarů mají zodpovědnost za chod svého útvaru. Vedoucí monitorují, koordinují a řídí práci svých zaměstnanců i průběh příslušných procesů. Jsou povinni informovat vedení o případných problémech, které narušují očekávaný postup v příslušných procesech, případně takovým problémům předcházet. Vedoucí také monitoruje práci zaměstnanců ve svém útvaru.

Vize, kterou stanovilo vedení společnosti, zahrnuje kontinuální růst spokojenosti stávajících zákazníků díky kvalitním výrobkům, službám a servisu. Firma je držitelem dvou certifikátů ISO (uvedeny v kapitole 4.1), které vyjadřují určitou záruku spokojenosti zákazníků.

2. kritérium: Lidé

Zaměstnanci a jejich práce je základním kamenem úspěchu podniku.

Zaměstnanci jsou ve firmě umístováni v rámci svých znalostí, dovedností a zkušeností, což zaručuje kvalifikovanou pracovní sílu pro jednotlivé pozice v podniku a to v souladu se zaměstnaneckou politikou. Každý ze zaměstnanců je přímo zodpovědný za vedoucím zadanou práci. V případě problémů, návrhů na zlepšení nebo jiných záležitostí se zaměstnanec může obrátit na svého nadřízeného.

V rámci zaměstnaneckých benefitů dostávají zaměstnanci příspěvek na stravu ve formě stravenek.

3. kritérium: Politika a strategie

Celková politika podniku je tvořena několika politikami dílčími: finanční, výrobní, odbytovou, personální, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP).

V rámci finanční politiky si podnik udržuje vysokou finanční stabilitu díky převaze vlastního kapitálu v rámci zdrojů financování. Pro udržování finanční stability

podnik nevyužívá bankovních úvěrů, ať už krátkodobých či dlouhodobých, ani jiných dlouhodobých možností externího financování.

Výrobní politika zahrnuje hlavní předmět činnosti podnikání podniku. V rámci výroby je podnik rozdělen na dva útvary. V průběhu strojírenské výroby kontroluje kvalitu produkce příslušný zaměstnanec prostřednictvím kontroly nastavení stroje před zahájením příslušných operací, následně je provedena vizuální kontrola po skončení procesů. V případě zámečnické výroby zodpovídá zaměstnanec za svoji práci, kterou v průběhu výroby průběžně kontroluje.

Odbytová politika navazuje v rámci firemních procesů na výrobní politiku. Odbytovou politiku zajišťují zaměstnanci obchodního oddělení na základě přání a potřeb zákazníků, kterým se snaží maximálně vyhovět. Samotnou expedici zboží potom zajišťuje sklad pomocí silniční, výjimečně i kombinované přepravy pomocí kamionů a vlaku.

Primárním cílem personální politiky je plánování potřeby zaměstnanců s příslušnou kvalifikací, zkušenostmi, povahovými vlastnostmi vzhledem k dané pracovní pozici. Dalším úkolem je udržování takových pracovních podmínek, které zaměstnancům umožní bezproblémové plnění zadaných úkolů.

Bezpečnostní školení pravidelně absolvují v rámci politiky všichni zaměstnanci, pravidelně každý kalendářní rok. Jednotlivá pracoviště jsou pravidelně kontrolována z hlediska hygieny a bezpečnosti v půlročních intervalech.

4. kritérium: Partnerství a zdroje

Podnik řídí svoje vztahy s dodavateli pomocí písemných smluv. Podnik má stálé dodavatele. Kontrolu kvality provádí zaměstnanci při přebírání surovin.

Vztahy s odběrateli podnik rovněž řídí pomocí písemných smluv. Jak již bylo uvedeno v kapitole 4.1 podnik, dodává zboží v rámci Evropské unie i v tuzemsku.

Finanční zdroje podnik řídí v souvislosti s finanční strategií podniku, převážně se využívá vlastních zdrojů financování.

Podnik je svým okolím vnímán pozitivně, nezpůsobuje nadměrný hluk, ani neznečišťuje životní prostředí.

Majetkové zdroje řídí podnik tak, aby byla zajištěna maximální plynulost výroby. Hmotný majetek podniku, především pak stroje, je pravidelně kontrolován. Materiál, který podnik ke své produkci využívá, objednává na základě práce ekonomického oddělení z důrazem na nepřerušeni výroby v důsledku nedostatku materiálu.

5. kritérium: Procesy

Podnik rozděluje svoje procesy na hlavní, vedlejší a řídicí.

Tab. 11 Hlavní procesy a jejich cíle

Hlavní proces	Cíl procesu
Nákup základního materiálu	Zajistit odpovídající dávku v daném čase a množství.
Příjem hlavního materiálu	Kvalitativně i kvantitativně odpovídající materiál.
CNC tváření	Výstup procesu je v požadované kvalitě.
CNC vysekávání	
Zámečnická výroba	
Laserové řezání	
Odbyt	Zajistit výrobek v čase, množství a kvalitě dle požadavků zákazníka.

Zdroj: Interní materiály podniku

Mezi vedlejší procesy, díky kterým je možné uskutečnit hlavní procesy, patří: kontrola a údržba majetku, řízení a plánování zaměstnanců, zjišťování a zpracovávání informací od zákazníků, nákup pomocných materiálů, skladování, zabezpečení do-pravy.

Pro chod podniku jsou nezbytné následující řídicí procesy: personalistika, účetnictví, inovační plány, kalkulace.

6. kritérium Výsledky zaměstnanců

Měřítko vnímaná zaměstnanci: výsledky zaměstnanců jsou především ovlivněny jejich motivací. Správně motivovaní zaměstnanci mají jasně stanovené cíle a očekávají, že díky svému úsilí jich dosáhnou.

Podnik využívá pro motivaci svých zaměstnanců finanční podněty. Kromě platového ohodnocení poskytuje svým zaměstnancům také příspěvky na stravu ve formě stravenek.

Mezi ukazatele výkonnosti se řadí:

- spokojenost zaměstnanců a s ní související nízká míra nemocí a jiných absencí,
- produktivita zaměstnanců,
- míra fluktuace.

7. kritérium: Výsledky zákazníků

Měřítka vnímaná zákazníky: podnik sleduje spokojenost odběratelů s kvalitou výrobků i služeb díky přímé komunikaci obchodních zástupců. V případě nespokojenosti zákazníků pracuje daný obchodní zástupce na nápravě a návrhu celopodnikového řešení, které má předejít případným dalším potížím.

Ukazatele výkonnosti: kromě výše zmíněného získávání zpětné vazby podnik shromažďuje informace o reklamacích. Podnik je také držitelem několika certifikátů, které svědčí o kvalitě jeho produkce. Certifikáty jsou již zmíněny v kapitole 4.1.

8. kritérium: Výsledky společnosti

Měřítka vnímaná společností: podnik dbá o životní prostředí v místě své hlavní výroby, v Horažďovicích, podnik také podporuje místní fotbalový tým.

Ukazatele výkonnosti: podnik nemá dosud stanoveny žádné konkrétní ukazatele pro systematické sledování svých výsledků vůči společnosti.

9. kritérium: Ekonomické výsledky

Klíčové finanční výsledky

Vlastníci podniku jsou s ekonomickými výsledky podniku, navzdory záporné hodnotě EVA ve sledovaných obdobích, spokojeni. Neexistují ovšem žádná konkrétní měřítka ani plány stanovující cílové hodnoty.

U klíčových mimofinančních výsledků podnik sleduje zpětnou vazbu od zaměstnanců, svého okolí i zákazníků. Obdobně jako v předchozím případě není daná konkrétní metodika ani frekvence průzkumů spokojenosti.

Klíčové ukazatele výkonnosti se vztahují k interním procesům v podniku. Patří mezi ně: produktivita, účinnost jednotlivých výrobních faktorů, návratnost vloženého kapitálu, doba dodání výrobků, hladina průměrných mezd. Tyto faktory není možné porovnat s konkurencí.

Tvorba dotazníkového šetření

Před samotným vyplněním dotazníků zaměstnanci, byly nejprve odvozeny jednotlivé otázky, které bude dotazník obsahovat. Na základě konzultace s vedením podniku byla stanovena konkrétní formulace otázek, která co nejpřesněji odpovídá charakteru, stavu a činnosti podniku. Poté byly některé otázky přeformulovány, pro snadnější pochopení všemi zaměstnanci. Východiskem pro jednotlivá tvrzení byla subkritéria modelu EFQM (Konečný, 2013), která byla doplněna návrhy vedení podniku. Úpravy zahrnovaly i nahrazení možností jednotlivých odpovědí „stav“ za míru souhlasu na stupnici čtyř variant: zcela souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, zcela nesouhlasím. U každé otázky (tvrzení) bylo volné pole pro zdůvodnění odpovědi. Konečná podoba dotazníku je uvedena v přílohách diplomové práce.

Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník byl po odsouhlasení vedení společnosti předložen zaměstnancům. Na celopodnikové schůzi byl představen prostřednictvím vedení podniku všem zaměst-

nancům. V rámci schůzky byly zaměstnanci seznámeni s významem dotazníku i vahou a významem jejich odpovědí. Také byly zodpovězeny všechny otázky, které souvisely s pochopením jednotlivých otázek. Dotazníkové šetření proběhlo v říjnu 2016. Pozitivním faktem je, že dotazník vyplnilo všech 37 zaměstnanců společnosti. Bohužel většina zaměstnanců nevyužila pole pro zdůvodnění své odpovědi. Dá se předpokládat, že při pravidelném sebehodnocení se tento stavlepší.

Zaměstnanci, kteří zdůvodnění odpovědi vyplnili, byli spokojeni: s podporou okolí podniku (podpora dobrovolných hasičů a fotbalového týmu), s možností obrátit se na svého nadřízeného o pomoc, s moderními stroji.

Naopak zaměstnanci nebyli spokojeni s oceňováním jejich úsilí od svých nadřízených (pochvaly), a možnostmi profesního růstu. Zaměstnanci navíc odpovídali, že příliš neznají nebo nerozumí strategii podniku.

Tab. 12 Výsledky sebehodnocení

Oblast	Kritérium	Maximální počet bodů	Dosažený počet bodů	
Předpoklady	Vedení	100	35	166
	Politika a strategie	100	18	
	Lidé	100	44	
	Partnerství a zdroje	100	44	
	Procesy	100	26	
Výsledky	Zaměstnanci	150	44	162
	Zákazníci	100	41	
	Společnost	100	32	
	Ekonomické výsledky	150	46	
Celkem		1000	328	

Podnik z maximálního počtu 1000 bodů dosáhl 328 bodů, z toho 165 bodů v části předpokladů a 162 bodů v rámci výsledků. Tento výsledek značí, že podnik již dosahuje v některých oblastech relativně excelentních výsledků, nicméně pořád převažují oblasti, ve kterých musí podnik ujít na své cestě za excelencí dlouhou cestu.

Díky aplikaci sebehodnocení v rámci modelu EFQM byly zjištěny silné a slabé stránky podniku, které jsou uvedeny v tabulkách níže. Jednotlivé silné a slabé stránky bylo možné zjistit jak díky jednotlivým otázkám, tak díky prostoru pro vyjádření, který zaměstnanci měli u každé otázky. Jako další zdroj pro zjištění silných a slabých stránek byla použita finanční analýza. Pro další působení podniku je

vhodné sebehodnocení opakovat s roční periodicitou. Díky pravidelnému zkoumání a úpravě opatření je pravděpodobné, že podnik bude schopný účinněji plnit svoje cíle.

Tab. 13 Silné stránky podniku

Silné stránky
Vysoká odbornost zaměstnanců
Stálí dodavatelé
Vysoká znalost odvětví
Certifikáty kvality pro výroby
Podpora místní společnosti
Finanční stabilita podniku
Moderní stroje a software
Spokojenost zaměstnanců s platovými podmínkami
Flexibilita výroby i podniku jako celku
Dlouholetá tradice

Tab. 14 Slabé stránky podniku

Slabé stránky
Chybí pravidelné sledování ukazatelů finanční analýzy.
Nedostatek specializovaných strojů.
Omezené možnosti profesního růstu.
Není stanovena metodika měření spokojenost zákazníků.
Není měřena spokojenost zaměstnanců.
Podnik motivuje zaměstnance pouze finančně.
Podnik se neúčastní veletrhů a výstav.
Nejsou stanoveny cíle dílčích politik.
Zaměstnanci považují očekávání vedení za nadhodnocená.
Dílčí strategie nejsou pravidelně revidovány a monitorovány.
Omezené šíření informací v rámci podniku.
Váznoucí komunikace mezi jednotlivými útvary podniku.
Záporná ekonomická přidaná hodnota

Slabé stránky
Podnik pravidelně neporovnává svoje výsledky s konkurencí
Zaměstnanci příliš nerozumí strategii podniku

4.3 Návrh zavedení Balanced Scorecard

K vytvoření organizačních předpokladů pro zavedení a implementaci Balanced Scorecard bude využit model dle Horváth & Partners. Díky informacím získaným z finanční analýzy a díky aplikaci modelu EFQM je možné navrhnout konkrétní systém Balanced Scorecard. Implementace se skládá z několika dílčích úkolů:

- tvorba organizačních předpokladů,
- tvorba strategie,
- určení vhodných měřítek,
- určení strategických akcí.

4.3.1 Tvorba organizačních předpokladů

Vzhledem k velikosti společnosti bude model Balanced Scorecard implementován do celého podniku. Aktuální stav modelu by měl být každé čtvrtletí revidován a diskutován vzhledem k plnění strategických cílů podniku. Jednou za rok bude poté model porovnáván s aktuální situací v podniku a případně potřeby upravován.

V rámci vytvoření organizačních předpokladů budou provedeny kroky obsažené v níže uvedených podkapitolách.

Rozšíření

V podniku je aplikován systém řízení „shora dolů“. Vzhledem k organizačnímu uspořádání podniku i aplikovanému stylu řízení bude i systém Balanced Scorecard uveden do podniku vertikálně „shora dolů“.

Jako nástroj pro rozšíření Balanced Scorecard do podniku budou použity workshopy. Workshopů, vedených externím školitelem, se budou účastnit oba jednatelé a vedoucí jednotlivých útvarů podniku. Celkem tedy 7 pracovníků. Tito pracovníci poté zabezpečí rozšíření modelu v rámci celého podniku. Níže je uveden obsah plánovaných workshopů.

1. workshop se bude zabývat:
 - představením BSC,
 - sestavením a školením implementačního týmu,
 - tvorbou časového harmonogramu.
2. workshop se bude zabývat:
 - upřesněním strategie,
 - určením strategických cílů,

Činnost	Týden																			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
2. fáze Tvorba BSC																				
2. workshop																				
Upřesnění strategie																				
Určení strategických cílů																				
Tvorba strategické mapy																				
3. workshop																				
Stanovení strategických měřítek																				
Určení cílových hodnot měřítek																				
Stanovení strategických akcí																				
Diskuze se zaměstnanci																				
3. fáze Rámec BSC																				
4. workshop																				
Začlenění BSC do systému řízení																				
Představení BSC zaměstnancům																				
Diskuze se zaměstnanci																				
Časová rezerva																				
Implementace BSC																				

Určení implementačního týmu

Vzhledem k plánu na zavedení Balanced Scorecard v celém podniku je vhodné, aby součástí implementačního týmu byly pracovníci z různých úrovní podniku. Jak již bylo zmíněno, implementační tým bude složen z jednatele podniku a vedoucích jednotlivých útvarů.

Účast jednatelů podniku zajistí pochopení vedení společnosti. Další členové z řad vedoucích jednotlivých podnikových útvarů poté budou zodpovídat za rozšíření Balanced Scorecard v rámci svých útvarů a tím i v celém podniku. Účast vedoucích útvarů zároveň zajistí úspěšné zavedení a fungování v rámci jednotlivých perspektiv. Externí konzultant umožní týmu seznámení z filozofií a principy BSC.

Setkání se zaměstnanci zajistí seznámení, pochopení a přijetí BSC všemi zaměstnanci, budou na něm rozptýleny případné pochybnosti a zodpovězeny dotazy prostřednictvím externího konzultanta.

Vyjasnění strategie

Před samotnou tvorbou BSC je vhodné setkání vedení podniku. Vedení prodiskutuje navázání BSC na stávající strategii podniku.

Vrcholnou strategií podniku je růst hodnoty podniku pro vlastníky, který by měl být provázen růstem obratu, zvýšenou výkonností a vyšší konkurenceschopností. Finanční strategie podniku se zaměřuje především na stabilitu. Podnik si zakládá na spokojenosti svých zákazníků a plnění jejich požadavků. Díky čemuž podnik udržuje se svými zákazníky dlouhodobé a oběma stranami pozitivně vnímané vztahy. Pro plnění přání zákazníků potřebuje podnik spolehlivé, motivované, zkušené a vzdělané pracovníky. Podnik se snaží být pozitivně vnímaný svým okolím a to díky podpoře místního sboru dobrovolných hasičů a fotbalového klubu i jako poskytovatel pracovních míst pro občany obce.

4.3.2 Strategické cíle

V této kapitole jsou na základě provedených průzkumů odvozeny strategických cíle pro jednotlivé perspektivy modelu Balanced Scorecard.

Finanční perspektiva

Strategický cíl: Růst hodnoty podniku pro vlastníky

Jedním ze základních cílů každého obchodního podniku by mělo být poskytnout vlastníkům adekvátní odměnu za investovaný kapitál. Jak je patrné z finanční analýzy, podnik netvořil ve sledovaných obdobích hodnotu pro vlastníky, EVA byla záporná. Nicméně cílem podniku v středně až dlouhodobém horizontu je začít tvořit hodnotu pro vlastníky.

Strategický cíl: Řízení likvidity

Podnik ve sledovaných obdobích vykazoval hodnoty ukazatelů likvidity, které byly vyšší než doporučené hodnoty i hodnoty, které vykazovali další podniky v odvětví. Takové hodnoty pomáhají udržovat dobré jméno podniku, který je schopný splácet svoje závazky, nicméně příliš vysoká hodnota nepříznivě ovlivňuje rentabilitu podniku. Podnik by teda měl svoji likviditu řídit tak, aby se pohybovala v intervalu doporučených hodnot a srovnávat s ostatními podniky v odvětví.

Strategický cíl: Řízení čistého pracovního kapitálu

Podnik ve všech sledovaných obdobích dosahoval vysokých hodnot čistého pracovního kapitálu. Tento stav pozitivně vnímají především věřitelé. Příliš vysoké hodnoty nejsou pro podnik dobré, nesou sebou vyšší náklady. Podnik by se měl zaměřit na sledování a řízení pracovního kapitálu tak, aby přibližně odpovídal výši zásob. Interval, ve kterém by se měl poměr čistého pracovního kapitálu a zásob pohybovat je 0,7 až 1,3.

Strategický cíl: Růst obratu

Jedním z hlavních dlouhodobých cílů, na který klade vedení podniku důraz, je růst obratu, tedy převážně růst tržeb za prodej zboží. Podnik může podnítit růst obratu jak díky zakázkám od nových, tak i od stávajících zákazníků. Spokojenosti zákazníků podnik dosáhne přesným plněním jejich požadavků při zhotovování výrobku. V neposlední řadě je nutné nabídnout zákazníkům i příslušný servis a služby. Pro podnik je nákladnější získávat nové zákazníky než pečovat o stávající zákazníky. Je tedy vhodné, aby se díky zákaznickému servisu stávali z nových zákazníků zákazníci opakovaní, které podnik dále udrží.

Strategický cíl: Finanční stabilita

Podnik vykazuje převahu vlastních zdrojů financování, z čehož vyplývá finanční stabilita podniku. Podnik se díky finanční stabilitě může těšit dobrému jménu. Pro zachování finanční stability bude cílem podniku v dalších letech udržet daný trend. Díky udržování finanční stability bude udrženo nejen dobré jméno podniku ale také požadavky majitelů, kteří si přejí finanční stabilní podnik.

Strategický cíl: Řízení pohledávek

Podnik dosahoval vysokých hodnot doby obratu pohledávek, jejichž splatnost přesahuje zákonem danou třicetidenní lhůtu. Díky řízení pohledávek podnik získá do datečné finanční prostředky (krátkodobý finanční majetek), se kterými může dále disponovat.

Zákaznická perspektiva**Strategický cíl: Akvizice nových zákazníků**

Práce obchodního útvaru by se neměla zaměřovat pouze na stávající zákazníky, ale také na vyhledávání nových zákazníků. Oslovením dalších zákazníků a následnou péčí o ně podnik zamezí problémům, které by mohly nastat v případě ztráty jiného zákazníka.

Strategický cíl: Růst spokojenosti zákazníků

Systematické sledování spokojenosti zákazníků umožní systematické získávání zpětné vazby. Díky systematickému získávání zpětné vazby bude podnik schopný

včas odhalit změnu preferencí zákazníků a příslušným způsobem upravit svůj výrobní program. Spokojenost zákazníků vyústí v jejich věrnost a ziskovost, čímž budou plněny další cíle podniku.

Strategický cíl: Růst konkurenceschopnosti

Růstu konkurenceschopnosti je možné dosáhnout pomocí růstu efektivnosti výroby, zaváděním nových technologií, finanční stability, kvalifikovaných zaměstnanců. Vyšší konkurenceschopnost ulehčí proces získávání nových zákazníků a dá se tak díky většímu počtu zakázek předpokládat růst obrátu i tržeb. Díky pravidelně prováděnému, nejen finančnímu, benchmarkingu lze zvýšit konkurenceschopnost podniku i z dlouhodobého hlediska. Díky pravidelnému srovnávání podniku jak s vybranou konkurencí, tak v rámci celého odvětví získá podnik přehled o efektivitě procesů, tak i celkového řízení. Podnik může odhalit problémové oblasti a zajistit jejich zlepšení a pokračovat tak v dlouhodobém růstu a rozvoji.

Perspektiva interních procesů

Strategický cíl: Kvalita výroby

Kvalitní výrobky podniku usnadní jak udržení stávajících tak akvizici nových zákazníků. Díky kvalitním materiálům, strojům, postupům i vyškoleným zaměstnancům je možné udržovat nebo zlepšovat kvalitu výrobků. Kontrola kvality minimalizuje vzniklé škody na dobrém jménu společnosti, smluvní pokuty, prodloužení dodací lhůty a růst nákladů.

Strategický cíl: Efektivnost výroby

Podobně jako kvalita výroby je i její efektivnost určena použitými materiály, stroji, výrobními postupy i proškolenými zaměstnanci. Díky nastavení strojů, pracovním postupům a proškoleným zaměstnancům může podnik vyrábět při udržení kvality a s nízkými náklady a při minimalizaci negativních dopadů na okolí podniku.

Perspektiva učení se a růstu

Strategický cíl: Růst motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců prostřednictvím finančních i nefinančních pobídek. Jako jedny z možností zvýšení motivace může posloužit týden dovolené navíc, příspěvky na penzijní spoření, příspěvky na péči o zdraví, nápojové automaty na pracovišti. U zaměstnanců s vyšší motivací se dá předpokládat i vyšší výkon, který pozitivně ovlivní kvalitu i kvantitu odvedené práce.

Strategický cíl: Inovace a nové technologie

Podnik disponuje velkým množstvím nových technologií. Pro udržení výkonnosti je nezbytné, aby podnik nadále tyto technologie aktualizoval a držel se tak nejnovějších trendů v odvětví

Strategický cíl: Řízení kvalifikace zaměstnanců

V podniku působí vysoce kvalifikovaní zaměstnanci. Nicméně i jejich vysoká kvalifikace může časem poklesnout, pokud nebude podnik sledovat nejnovější trendy. Podnik by měl sledovat nejnovější trendy v odvětví a zajišťovat zaměstnancům školení, která přispějí k efektivnějšímu pracovnímu výkonu.

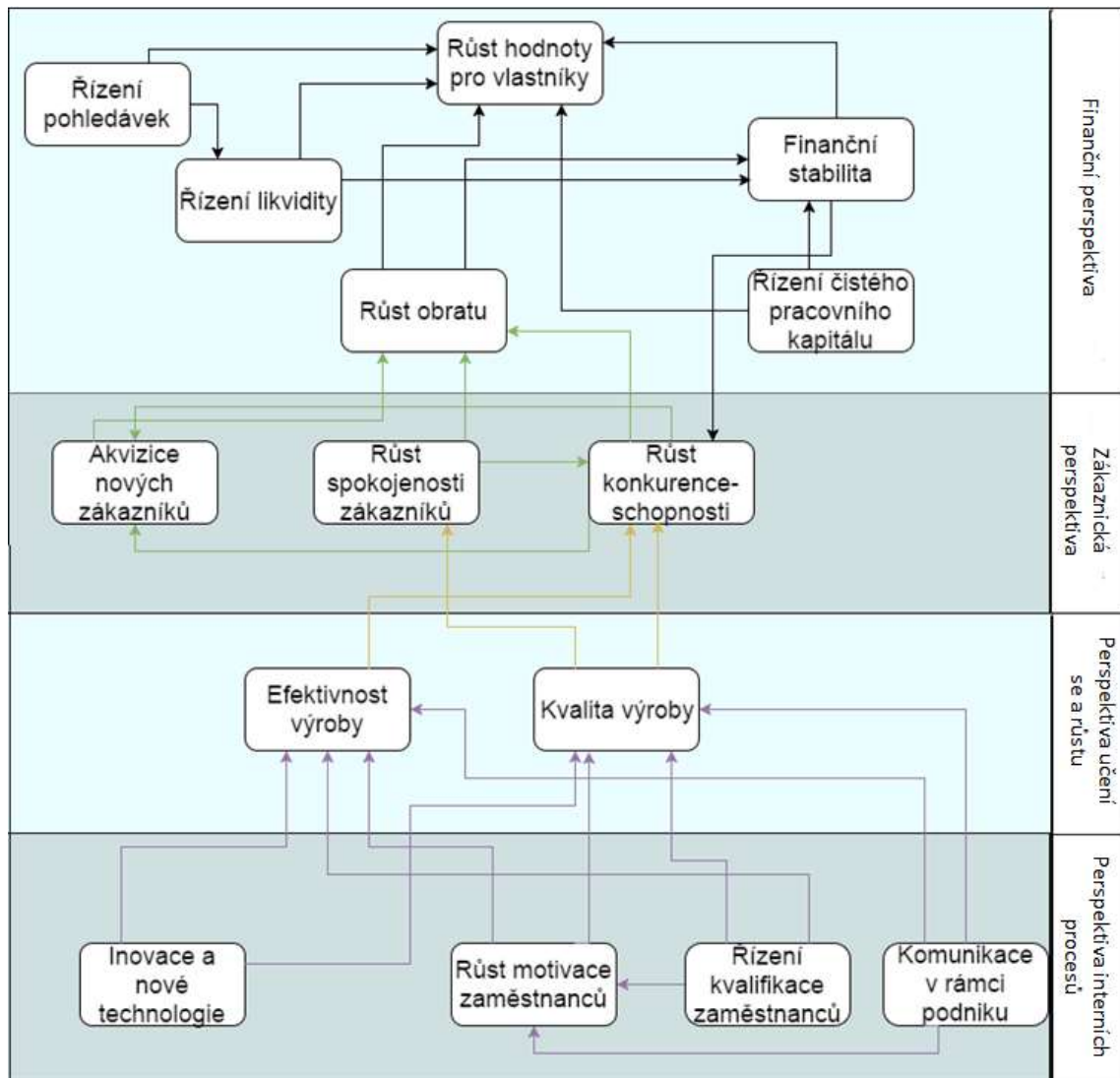
Strategický cíl: Sdílení informací a komunikace v rámci podniku

Z dotazníkového šetření vyplývá, že komunikace mezi jednotlivými útvary podniku a jejich zaměstnanci není ideální. Zajištění plynulejší a efektivnější komunikace je klíčové pro činnost podniku. Zejména komunikace mezi obchodním útvarem, výrobními útvary a skladem.

4.3.3 Strategická mapa

Strategická mapa představuje grafické znázornění vztahů příčin a následků. V rámci strategické mapy je použito 14 výše uvedených cílů, které jsou mezi sebou propojeny prostřednictvím 29 vazeb.

Strategická mapa je sestavena deduktivně od nejnižší položené perspektivy po perspektivu nejvýše položené. Cíle níže umístěných perspektiv zprostředkovávají naplnění cílů výše umístěných perspektiv. Postupně tak dochází k plnění cílů finanční, vrcholné, perspektivy a díky ní k naplnění strategie podniku. Strategickou mapu je možné zaměstnancům představit v rámci jednoho z diskuzních setkání, které proběhnou v rámci implementace.



Obr. 38 Strategická mapa

4.3.4 Stanovení vhodných měřítek

Plnění výše stanovených strategických cílů je třeba sledovat. Proto jsou níže uvedena měřítka pro jednotlivé perspektivy Balanced Scorecard, jejichž pomocí bude možné sledovat plnění jednotlivých strategických cílů. Je určena frekvence kontroly plnění a cílové hodnoty. Jednotlivá měřítka byla v průběhu tvorby konzultována s vedením podniku.

Měřítka finanční perspektivy

V rámci finanční perspektivy bylo definováno šest cílů, které budou monitorovány pomocí deseti měřítek. Garantem finančních cílů bude finanční ředitel.

Jako měřítko hlavního finančního cíle (růstu hodnoty pro vlastníky) byla vybrány ukazatele EVA a ROE. Ve všech sledovaných obdobích byla EVA podniku záporná, cílem pro rok 2017 je začít tvořit ekonomickou přidanou hodnotu pro vlastníky podniku. Po konzultaci s vedením podniku byla cílová hodnota ROE pro rok 2017 stanovena na 8 %, což vedení podniku považuje za reálné. Podnik by se tak postupně měl dostávat alespoň k průměrným hodnotám odvětví.

Strategický cíl řízení likvidity bude sledován pomocí tří měřítek, ukazatelů běžné, pohotovové a finanční likvidity. Vedení podniku předpokládá, že v roce 2017 bude hodnota všech ukazatelů odpovídat horní hranici hodnot doporučených experty. Kontrola ukazatelů likvidity bude probíhat čtvrtletně.

Řízení čistého pracovního kapitálu bude podnik sledovat pomocí poměru ČPK a zásob. Podnik by měl vzhledem k neefektivnosti příliš vysokého ČPK tento poměr snižovat. Cílová hodnota pro rok 2017 byla stanovena na 2.

Finanční stabilitu bude podnik měřit pomocí ukazatele celkové zadluženosti. V roce 2014 byla hodnota celkové zadluženosti 13,48 %. Pro rok 2017 vedení podniku svolo s vyšším využíváním cizích zdrojů. Cílová hodnota celkové zadluženosti je 15 %. Dá se předpokládat, že ani vyšší hodnota celkové zadluženosti nezpůsobí podniku problémy s finanční stabilitou.

Růst obrátu, měřený pomocí tržeb za prodej zboží a tržeb za prodej výrobků a služeb dosáhl v roce 2014 výše 56 837 tis. Kč. Pro rok 2017 byla stanovena jako cílová hodnota 65 000 tis. Kč a ukazatel bude měřen jednou za půl roku.

Pro řízení pohledávek bude podnik sledovat počet pohledávek po splatnosti a jejich celkovou výši. Cíl pro dobu obrátu pohledávek je 30 dnů a výše pohledávek po splatnosti nemá přesáhnout 1 500 tis. Kč. Obě měřítko bude s čtvrtletní frekvencí sledovat ekonomický útvar.

Tab. 16 Měřítko finanční perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Měrná jednotka	Hodnota 2014	Cílová hodnota 2017	Frekvence měření
Růst hodnoty podniku pro vlastníky	EVA	tis. Kč	-192	kladná	roční
	ROE	%	5,46	8	čtvrtletní
Řízení likvidity	Běžná likvidita	hodnota	2,57	2,5	čtvrtletní
	Pohotovová likvidita	hodnota	2,1	1	čtvrtletní
	Okamžitá likvidita	hodnota	1,2	0,5	čtvrtletní
Řízení čistého pracovního kapitálu	čistý pracovní kapitál/zásoby	hodnota	3,38	2	čtvrtletní

Strategický cíl	Měřítko	Měrná jednotka	Hodnota 2014	Cílová hodnota 2017	Frekvence měření
Finanční stabilita	Celková zadluženost	%	13,48	15	čtvrtletní
Růst obrátu	Tržby za prodej zboží + tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	tis. Kč	56 837	65 000	pololetní
Řízení pohledávek	Doba obrátu pohledávek	dny	40	30	čtvrtletní
	Výše pohledávek po splatnosti	tis. Kč	2 400	1 500	čtvrtletní

Měřítko zákaznické perspektivy

Získání nových zákazníků bude měřeno pomocí počtu nových zákazníků a hodnoty nových zakázek. V roce 2014 získal podnik 3 nové zákazníky, kteří přinesli 12 zakázek v celkové hodnotě zhruba 9 mil. Kč. V rámci akvizice nových zákazníků bude obchodní oddělení oslovovat vybrané podniky. Dalším faktorem umožňujícím získání nových zákazníků je účast na odborných veletrzích. Stávající hodnota nových zakázek odpovídá přibližně 3 mil. Kč na nového zákazníka. Cílová hodnota nových zakázek pro rok 2017 je stanovena na 15 mil. Kč. Zakázky malého rozsahu by si žádaly zdlouhavé přenastavení strojů a nebyly by tolik efektivní.

Růst spokojenosti zákazníků bude měřen pomocí dotazníků, které budou jednou ročně zákazníci podniku vyplňovat. Díky vyplněným dotazníkům zjistí podnik nejen spokojenost zákazníků, ale především získá přehled o nedostatcích, které ovlivňují zákazníky.

Růst konkurenceschopnosti bude měřen prostřednictvím provedených porovnání s konkurencí. Podnik zatím neprováděl systematicky benchmarking. Díky pravidelnému porovnání s konkurencí včetně nejlepších podniků v odvětví může podnik zjistit, ve kterých oblastech ztrácí a operativně se snažit o zlepšení.

Tab. 17 Měřítko zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Měřítko	Měrná jednotka	Hodnota 2014	Cílová hodnota 2017	Frekvence měření
Akvizice nových zákazníků	Počet nových zákazníků	Počet	3	5	roční
	Hodnota nových zakázek	tis. Kč	9 000	15 000	roční
Růst spokojenosti zákazníků	Počet spokojených zákazníků/počet zákazníků	%	neměřeno	95	roční
Růst konkurenceschopnosti	Provedená srovnání s konkurencí	Počet	neměřeno	2	půlroční

Měřítko perspektivy interních procesů

Kvalita výroby bude měřena pomocí procenta reklamací z celkového počtu výrobků a procenta zmetkovosti výroby. I když tyto hodnoty nejsou příliš vysoké, náklady s nimi spojené již nejsou v zanedbatelné výši. Navíc pokud kvalita výrobků není přijatelná pro zákazníka a dojde k reklamaci, je tím ohroženo i dobré jméno podniku. Oba ukazatele budou měřeny s měsíčně.

Jako měřítko efektivnosti výroby byly zvoleny nákladovost a produktivita práce (na pracovníka). Nákladovost byla vybrána jako měřítko efektivnosti výroby, většinu nákladů podniku tvoří výrobní náklady. Snižování nákladovosti je možné například díky novějším strojům, využitím nebo odprodejem odpadu vzniklého při výrobě. Sepsání manuálů, které budou popisovat jednotlivé opakující se procesy, pomůže novým zaměstnancům rychleji se adaptovat na nové úkoly. Díky písemné formě je také možné postupy revidovat, případně odhalit nadbytečné činnosti. Další možností je výměna osvětlení ve výrobních halách i skladech za úspornější LED osvětlení. Cílem pro rok 2017 bude hodnota nákladovosti 0,90.

Produktivita práce na jednoho zaměstnance, kromě roku 2012, rostla. Příčinami růstu jsou především zkušení pracovníci podniku a moderní výrobní zařízení. Pro další růst podniku je vhodné nadále pokračovat v modernizaci a vzdělávání pracovníků. Zároveň by se měl podnik zaměřit na výkonnost pracovníků, která působí na jejich produktivitu. Výkonnost pracovníků je možné stimulovat kromě vzdělávání také růstem spokojenosti a motivace zaměstnanců. Podnik by se měl zaměřit v dalších letech především na tyto dva faktory, jejichž růst se jistě promítne i v produktivitě práce.

Tab. 18 Měřítko perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Měřítko	Měrná jednotka	Hodnota 2014	Cílová hodnota 2017	Frekvence měření
Kvalita výroby	Reklamace	%	1	0,5	měsíční
	Zmetkovost	%	0,5	0,3	měsíční
Efektivnost výroby	Nákladovost	jednotky	0,97	0,90	půlroční
	Produktivita práce	tis. Kč	424	550	půlroční

Měřítko perspektivy učení se a růstu

Spokojenost zaměstnanců bude měřena pomocí dotazníkových šetření mezi zaměstnanci. Díky dotazníkovým šetřením navíc podnik získá cenné informace o oblastech, ve kterých má největší rezervy a na takové oblasti se bude moci dále zaměřit. Tato šetření společnost v minulosti neprováděla, cílovou hodnotou pro rok 2017 je 95% spokojenost zaměstnanců. Spokojenost zaměstnanců bezesporu zvýší i pořádané teambuildingy. Doposud byl v podniku tradicí pouze vánoční večírek. Počet teambuildingů byl po konzultaci stanoven na čtyři za rok, přičemž každý půlrok bude kontrolováno, zda teambuilding proběhl. Dalším měřítkem spokojenosti je fluktuace zaměstnanců. Za měrnou jednotku byl vybrán počet odchozích zaměstnanců, procentní vyjádření by vzhledem k velikosti podniku postrádalo smysl. Vzhledem k nákladům spojeným s nábořem a zaučením pracovníka je vhodné, aby co nejméně zaměstnanců opouštělo podnik. Dalším aspektem je „rodinná“ atmosféra podniku, kterou by mohl odchod a následný nábor pracovníků narušit a kterou si vedení podniku přeje udržet.

Počet inovačních projektů je měřítko prostupující více útvarů podniku. Kterýkoliv pracovník může vznést návrh na inovaci i mimo dané celopodnikové schůze. Vedení podniku poté rozhoduje o schválení a uskutečnění inovace. Dle informací z podniku se počet inovačních návrhů za rok pohyboval kolem deseti. Z nich bylo ovšem v roce 2014 pouze dvěma požadavkům vyhověno. Je třeba, aby vedení podniku přistupovalo vstřícněji k návrhům a jejich zavedení. Cílová hodnota pro rok 2017 je stanovena na 4 inovace,

Kvalifikace zaměstnanců bude měřena pomocí uskutečněných školení, návštěv veletrhů a spokojenosti zaměstnanců se školeními. Návštěvy strojírenských veletrhů zaměstnanci umožní sledovat nejnovější trendy v odvětví. Účast členů obchodního oddělení umožní navázání kontaktů z potenciálními odběrateli. Zaměstnanci podniku dosud neabsolvovali žádná školení, které cílily na výkonnost zaměstnanců při jejich práci. Výběr vhodných školení budou zajišťovat jednatelé společně. Díky školením je možné zvýšit jak výkonnost zaměstnanců, tak jejich spokojenost a motivaci. V rámci zaměstnaneckých dotazníků lze měřit i jejich spokojenost se vzděláváním. Podnik dříve spokojenost zaměstnanců se vzděláváním neměřil, což plánuje v roce 2017 změnit. Cílová hodnota je 90% spokojenost.

Pro zlepšení sdílení informací mezi jednotlivými útvary podniku budou měřeny počty návštěv jednotlivých oddělení zaměstnanci ostatních útvarů. Díky tomu zaměstnanci získají a budou si udržovat přehled o pracovní náplni útvarů, do kterých nespádají, nicméně tyto útvary spolu v rámci podniku spolupracují.

Dalším měřítkem pro zlepšení sdílení informací a komunikace je prezentace jednotlivých útvarů v rámci celopodnikových schůzek. Vedoucí útvaru krátce shrne všem přítomným konkrétní náplň práce, kterou se zabýval, zabývá, bude zabývat.

V rámci schůzek budou prezentována jednotlivá oddělení. Jak bylo napsáno výše, jednatele podniku shrnou uplynulé období a budou diskutovány další plánované kroky podniku včetně možných návrhů na inovace od zaměstnanců.

Tab. 19 Měřítko perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Měřítko	Měrná jednotka	Hodnota 2014	Cílová hodnota 2017	Frekvence měření
Růst spokojenosti zaměstnanců	Spokojenost zaměstnanců dle dotazníků	%	nesledováno	95	roční
	Uspořádané teambuildingy	počet	1	4	čtvrtletní
	Fluktuace zaměstnanců	počet	nesledováno	1	půlroční
Inovace a nové technologie	Počet inovací	počet	2	4	roční
	Finance vynaložené na inovace	tis. Kč	500	800	roční
Řízení kvalifikace zaměstnanců	Návštěvy strojírenských veletrhů zaměstnanci	počet	0	1	roční
	Školení zaměstnanců	počet	0	1	roční
	Spokojenost zaměstnanců se vzdáváním dle dotazníků	%	nesledováno	90	roční
Řízení komunikace v podniku	Návštěvy ostatních oddělení	počet	0	2	půlroční
	Počet prezentací práce každého útvaru	počet	0	2	půlroční

Strategický cíl	Měřítko	Měrná jednotka	Hodnota 2014	Cílová hodnota 2017	Frekvence měření
	Počet celopodnikových schůzek	počet	1	4	půlroční

4.3.5 Stanovení strategických akcí a nákladů

Další krok pro vytvoření základního rámce BSC je stanovení strategických akcí, které povedou k plnění strategických cílů. Jednotlivé perspektivy jsou seřazeny od „nejnižší“ po vrcholnou finanční perspektivu, která je převážně naplňována pomocí strategických akcí v ostatních perspektivách. Ke každé perspektivě je vypracována tabulka, která shrnuje jednotlivé strategické cíle, akce které budou pro jejich plnění uskutečňovány, podnikový útvar, jehož pracovník nebo pracovníci budou zodpovědní za danou akci a předpokládané náklady s akcí spojené.

Perspektiva učení se a růstu

Pro růst spokojenosti zaměstnanců byly stanoveny níže uvedené strategické akce. Sestavení plánu pro motivaci zaměstnanců poskytne zainteresovaným pracovníkům, včetně vedení podniku, přehled o krocích, které je třeba uskutečnit pro vyšší motivaci zaměstnanců. Pravidelný sběr zpětné vazby pomocí dotazníků pomůže podniku identifikovat faktory, na které se může dále zaměřit v rámci motivace zaměstnanců. Podnik v současnosti nabízí svým zaměstnancům pouze příspěvky na stravu ve formě stravenek. V rámci nových benefitů je možné zaměstnancům nabídnout nápoje na pracovišti, očkování proti chřipce a dalším nemocem, týden dovolené navíc, sick days, dárkové poukazy a další. Po konzultaci s vedením společnosti byl vybrán jako vhodný benefit očkování proti chřipce, které zároveň sníží nemocnost v podniku. Náklady na očkování by neměly být vyšší než 13 500 Kč (při ceně jedné vakcíny do 300 Kč, maximálně čtyřiceti zaměstnancích a zaplacení lékaře).

Předpoklad vzájemného pozitivního vztahu vytvořeného mimo pracoviště se přenesou i do pracovního vztahu, kde podpoří sdílení informací. Navíc pomůže udržet rodinnou atmosféru podniku, vzájemnou kolegiální a soudržnost. Vedení podniku je na tyto akce ochotné vyčlenit 32 000 Kč na rok (200 Kč/osoba na jeden teambuilding, při počtu maximálně 40 zaměstnanců)

Účast podniku na veletrzích v roli vystavovatele nabízí možnost oslovit velké množství potenciálních klientů na jednom místě. Účast zaměstnanců na vybraném veletrhu, umožní podniku zůstat v kontaktu s nejnovějšími technologiemi a výrobními postupy. Jako možní účastníci veletrhu se jeví vedoucí útvaru zámečnictví a útvaru strojírenské výroby společně s jedním z jednatelů podniku. Náklady na veletrh budou vypočítány spolu s náklady na účast na veletrhu v pozici vystavovatele v části zákaznické perspektivy.

Sestavení plánu vzdělávání umožní podniku sledovat a optimalizovat proces vzdělávání, podnik získá přehled o plánovaných přínosech nebo nepřítomnosti pracovníků. Školení v rámci podniku se zatím zaměřovali pouze na obsluhu nových

strojů. Pokud zaměstnanci měli zájem o školení, které se přímo netýkalo výrobního procesu, museli jej absolvovat ve svém volném čase. Školení by využili především pracovníci obchodního oddělení, kteří mohou zlepšovat svoji jazykovou vybavenost. Díky větší jistotě ve stávajících, případně učením nových jazyků může podnik oslovit zákazníky i se zemí, kde by to nebylo kvůli jazykové bariéře možné. Cena kurzu pro skupinu zaměstnanců je dle informací od Jazykové školy Jipka 7 000 Kč. Při předpokladu kurzu dvou jazyků jsou náklady 14 000 Kč. Testování získaných znalostí je v případě jazykových kurzů již zahrnuto v ceně kurzu, výsledky testů jsou podniku k dispozici.

Celopodnikové meetingy podpoří komunikaci a informovanost napříč jednotlivými odděleními, která se dle výsledků sebehodnocení jevila jako jedna ze slabých stránek podniku. V rámci meetingů budou všichni zaměstnanci informováni o celkovém chodu podniku i dílčích úkolech jednotlivých útvarů. To umožní každému zaměstnanci hlubší přehled o fungování podniku jako celku a významu jeho práce. V rámci meetingů se budou i jednotlivá oddělení pravidelně prezentovat, což umožní zaměstnancům ostatních oddělení pohlédnout „pod pokličku“ jejich práce, o které možná předtím neměli informace a považovali ji za druhořadou.

Tab. 20 Strategické akce perspektivy učení se a růstu

Strategický cíl	Strategická akce	Odpovědný útvar	Náklady (v Kč)
Růst motivace zaměstnanců	Sestavení plánu pro motivaci	Ekonomický	*
	Sběr zpětné vazby pomocí dotazníků	Ekonomický	*
	Nové zaměstnanecké benefity	Ekonomický	13 500
	Pravidelné teambuildingy	Ekonomický	32 000
	Zajištěno plněním ostatních strategických cílů	X	X
Inovace a nové technologie	Vyhodnocování návrhů zaměstnanců na zlepšení.	Všechny útvary	*
	Účast na veletrzích a výstavách	Obchodní útvar	*
Řízení kvalifikace zaměstnanců	Sestavení plánu vzdělávání	Ekonomický	*
	Pravidelná školení	Ekonomický	14 000
	Testování získaných znalostí	Ekonomický	*
Řízení komunikace v podniku	Meetingy v rámci celého podniku	Vedení	*
	Prezentace jednotlivých oddělení	Všechny útvary	*

Celkové náklady perspektivy učení se a růstu činí 59 500 Kč (včetně DPH). Náklady označené * jsou již součástí činnosti podniku, při strategické akci nevznikají žádné další náklady.

Perspektiva interních procesů

Podnik nemá pro každý výrobní proces speciální stroj. Z toho důvodu vznikají při výrobě prostoje, kdy je potřeba stroj přenastavit. Manuál obsahující postupy pro seřizování strojů tento proces formalizuje. Vytvoří podklady pro nové zaměstnance a zefektivní práci stávajících zaměstnanců. V případě, že si nebude zaměstnanec jistý nastavením, může zkontrolovat správnost nastavení v manuálu a není potřeba od práce odvádět dalšího zaměstnance kvůli konzultaci nastavení. Zamezí se tak případnému poškození materiálu kvůli špatnému nastavení. Za vypracování a udržování aktuálních informací v manuálu bude zodpovědný útvar strojírenské výroby. Náklady na tuto akci jsou zanedbatelné (tisk papíru).

Kontrolor kvality zajistí celkovou kontrolu při příjmu materiálu, při předání mezi jednotlivými výrobními procesy i před prodejem zboží odběrateli. Vedení podniku předpokládá, že o pozici projeví zájem jeden z vedoucích útvarů, zámečnictví nebo strojírenské výroby. Poté by jeden z dosavadních řadových pracovníků mohl být dosazen na místo vedoucího a podnik by najal nového dělníka. Náklady na práci nového zaměstnance zahrnují jeho plat a povinné odvody státu by neměly být vyšší než 35 000 Kč za měsíc, tj. roční náklady na nového pracovníka jsou maximálně 420 000 Kč. Kontrola materiálu u dodavatelů bude náplní práce nově vytvořené pracovní pozice – kontrola kvality, náklady jsou již započteny ve mzdě pracovníka.

Pro zvýšení efektivity výroby jsou navrženy níže uvedené strategické akce. Ekonomický útvar, konkrétně pracovník zabývající se kalkulacemi bude mít za úkol monitoring nákladů vznikajících během výrobního procesu. Kromě samotného sledování nákladů bude úkolem pracovníka tyto náklady optimalizovat a přispět tak ke snížení nákladovosti v podniku. Návrhy jednotlivých opatření pro snížení nákladovosti jsou uvedeny již u měřítek perspektivy interních procesů.

Manuál pro optimalizaci pracoviště má za cíl zefektivnění práce v útvaru zámečnictví díky přesnému a stálému umístění nástrojů, ochranných pomůcek a dalších nezbytností.

Sledováním výrobních limitů získá podnik představu o vytíženosti výrobních linek vzhledem k jejich maximu. Zjištěné odchylky od limitů je třeba dále analyzovat a zkoumat příčiny nevyužitých výrobních kapacit. Pátrání po důvodech odchylek bude záležitostí pracovníků útvarů.

Zvýšit přehled zaměstnanců o práce, která má být v blízké době vykonána, je možný pomocí tabulí, na které vedoucí útvaru i zaměstnanci mohou zapisovat aktuální úkoly, přiřazení k pracovníkovi, termín dokončení úkolu. Je možné zapisovat i denní plán, který bude zaměstnance motivovat. Rozdělení většího úkolu na jednotlivé body, které jsou dříve dosažitelné a zaměstnanci mohou mít pocit dílčího úspěchu. Doporučuji deset tabulí, které budou rozmístěny v jednotlivých útvarech podniku. Náklady na nákup deseti tabulí jsou dle webu kancelar24h (2016) 35 220 Kč včetně dopravy.

Tab. 21 Strategické akce perspektivy interních procesů

Strategický cíl	Strategická akce	Útvar	Náklady (v Kč)
Kvalita výroby	Manuál pro seřizování strojů	Strojírenské výroby	*
	Zaměstnání pracovníka kontroly	Ekonomický	482 400
	Kontrola materiálu u dodavatelů	Zámečnictví/strojírenské výroby	*
	Zajištěno plněním ostatních strategických cílů	X	X
Efektivnost výroby	Monitoring nákladů vznikajících během výrobního procesu a jejich optimalizace	Ekonomický	*
	Manuál pro optimalizaci pracoviště	Zámečnictví	*
	Monitoring výrobních limitů a norem	Zámečnictví/strojírenské výroby	*
	Zvýšení přehledu zaměstnanců o práci	Všechny útvary	35 220
	Zajištěno plněním ostatních strategických cílů	X	X

Celkové náklady perspektivy interních procesů a růstu činí 517 620 Kč (včetně DPH). Náklady označené * jsou již součástí činnosti podniku, při strategické akci nevytvářejí žádné další náklady.

Zákaznická perspektiva

Výhody účasti na veletrhu v roli návštěvníka byly již popsány výše. Účast podniku na veletrhu v roli vystavovatele umožní podniku kontakt s množstvím potenciálních odběratelů, zvýší povědomí o podniku, je dokonce možné, že bude přímo na veletrhu domluvena zakázka. Podniku vzhledem k významu, počtu návštěvníků a dostupnosti doporučuji Mezinárodní strojírenský veletrh konaný na brněnském výstavišti.

Oproti výše zmíněným účastníkům je třeba, aby se veletrhu zúčastnil také pracovník obchodního oddělení. Náklady na dopravu automobilem nepřesáhnou 2 500 Kč. Náklady na ubytování a stravu pro 5 zaměstnanců po dobu pěti dní jsem odhadl na

22 500 Kč (ubytování max. 700 Kč/osoba na noc, strava 200 Kč/osoba na den při počtu pěti dnů). Rozpočet pro tisk informačních letáků, bannerů, brožur, občerstvení a dalších předmětů byl stanoven na 10 000 Kč. Pronájem stánku od BVV Brno stojí 68 923 Kč. Stánek byl vybrán z nabídky BVV Veletrhy Brno (2016), podnik tak nemusí vynakládat žádné další úsilí pro sestavení a přepravu stánku na místo určení. Vizualizace stánku je uvedena v přílohách. K nákladům na veletrh je třeba přičíst vystavovatelský poplatek 13 310 Kč. Náklady na účast na veletrhu jsou tedy 117 233 Kč

Pravidelné zkoumání trhu a hledání nových tržních příležitostí bude záležitostí obchodního oddělení. Například díky výše zmíněným jazykovým kurzům může podnik zkusit oslovit zákazníky v zemích, kde to předtím jazyková bariéra neumožňovala. Díky znalosti jazyka zákazníka, bude zřejmý zájem vyjít zákazníkovi vstříc.

Zákazníkům, kteří využili služby podniku, bude zasílán dotazník. Dotazník bude hodnotit jednotlivé aspekty spolupráce. V případě, že nebude možné vyplnění dotazníku, je možné jej substituovat rozhovory, ze kterých je nutné získat požadované informace. Provedené dotazníkové šetření je třeba vyhodnotit. Na základě vyhodnocení dotazníkové šetření, budou vytvořeny návrhy na zlepšení oblastí, které nebyly zákazníky hodnoceny pozitivně.

Pro sledování konkurence je nejprve třeba, aby podnik svoje konkurenty identifikoval. V rámci kapitoly 4.2 byli již identifikováni dva konkurenti. Podnik může tento okruh rozšířit. Sledovat lze i firmy, které si podnik vytyčí za své „vzory“. Je třeba stanovit konkrétní postupy a ukazatele, které budou u ostatních podniků sledovány.

Tab. 22 Strategické akce zákaznické perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce	Útvar	Náklady (v Kč)
Akvizice nových zákazníků	Stánek v rámci veletrhů a výstav	Obchodní	114 733
	Pravidelné zkoumání trhů	Obchodní	*
	Zajištěno plněním ostatních strategických cílů	X	X
Růst spokojenosti zákazníků	Zjišťování zpětné vazby od zákazníků pomocí dotazníků	Obchodní	*
	Vyhodnocování dotazníkových šetření	Obchodní	*
	Zavádět změny na základě dotazníkových šetření	Vedení	*
	Zajištěno plněním ostatních strategických cílů	X	X

Růst konkurenceschopnosti	Vymezení konkurentů a sledování jejich vývoje	Obchodní	*
	Pravidelné srovnávání vybraných ukazatelů s konkurencí	Obchodní	*
	Zajištěno plněním ostatních strategických cílů	X	X

Při strategických akcích zákaznické perspektivy vznikají pouze náklady na účast na veletrhu, které činí 114 733 Kč (včetně DPH). Náklady označené * jsou již součástí činnosti podniku, při strategické akci nevznikají žádné další náklady.

Finanční perspektiva

Výchozím předpokladem pro kontrolu plnění cílů finanční perspektivy je nezbytné pravidelné sestavování finanční analýzy. Pro účely podniku postačí software FinAnalysis, který v rámci demoverze, která je dostupná zdarma, nabízí vypracování finanční analýzy za dvě období.

Plnění cílů finanční perspektivy je převážně spojeno s plněním cílů ostatních perspektiv. Vrcholným cílem finanční perspektivy je růst hodnoty podniku pro vlastníky, čehož bude dosaženo prostřednictvím plněním ostatních cílů finanční perspektivy.

Řízení likvidity je zajištěno dalšími strategickými cíli. Sledování cílových hodnot pro jednotlivé složky oběžného majetku bude součástí pravidelně prováděné finanční analýzy. Sledováním jejich plnění se bude zabývat některý z pracovníků ekonomického útvaru.

Řízení čistého pracovního kapitálu bude také zprostředkováno pomocí finanční analýzy. Jednoduchým výpočtem je možné dopočítat poměr ČPK a zásob.

Finanční stabilita je zajištěna plněním ostatních cílů finanční perspektivy. Navíc ji podporuje již současná strategie podniku preferující vlastní zdroje financování.

Pro strategický cíl růstu obrátu je třeba začít pravidelně přezkoumávat ziskovosti jednotlivých zákazníků. Za tuto práci bude zodpovědný jeden z pracovníků ekonomického útvaru.

Řízením pohledávek se bude rovněž zabývat ekonomický útvar. Pracovník bude sledovat dobu obrátu pohledávek a kontrolovat, zda pohledávky po splatnosti již nenaplnily limit pro postoupení pohledávek.

Tab. 23 Strategické akce finanční perspektivy

Strategický cíl	Strategická akce	Útvar	Náklady (v Kč)
Růst hodnoty podniku pro vlastníky	Zajištěno plněním ostatních strategických cílů	Ekonomický	*
Řízení likvidity	Plnění ostatních strategických cílů	X	X
	Stanovení a dodržování limitů pro jednotlivé složky oběžného majetku	Ekonomický	*
Řízení čistého pracovního kapitálu	Sestavování finanční analýzy	Ekonomický	*
	Zajištěno plněním ostatních strategických cílů	X	X
Finanční stabilita	Zajištěno plněním ostatních strategických cílů	X	X
Růst obratu	Zajištěno plněním ostatních strategických cílů	X	X
	Pravidelné analýzy ziskovosti zákazníků	Ekonomický	*
Řízení pohledávek	Zavedení a sledování doby obratu pohledávek	Ekonomický	*
	Určení výše a doby po splatnosti pohledávek pro uplatnění faktoringu nebo forfaitingu	Ekonomický	*

Náklady označené * jsou již součástí činnosti podniku, při strategické akci nevznikají žádné další náklady.

4.3.6 Celkové náklady na zavedení

Do celkových nákladů projektu je třeba zahrnout náklady strategických akcí, náklady na školení a na externího konzultanta. Navíc navrhuji členy implementačního týmu odměnit částkou 1 500 Kč za každý měsíc průběhu přípravy implementace. Pravidelně inkasovaná částka pomůže udržet zájem, snahu a motivaci implementačního týmu po celý průběh příprav. Celkové náklady na bonusy implementačnímu týmu jsou ve výši 52 500 Kč (1 500 Kč * 6 měsíců * 7 pracovníků).

Pro zajištění externího školitele byly osloveny celkem 4 agentury, které nabízejí školení BSC. Vzhledem k vstřícnosti, vzdálenosti a především nabídnuté ceně byla vybrána agentura VOX a. s.

Úvodní školení proběhne v Praze. Náklady na úvodní školení pro 7 osob, včetně dopravy jsou 59 900 Kč. VOX a. s. také poskytne služby externího konzultanta, který bude přítomen na workshopech probíhajících přímo v podniku. Náklady na účast konzultanta na čtyřech plánovaných workshopech jsou 85 000 Kč. Konzultant se nebude účastnit diskuzí se zaměstnanci. V případě, že by zaměstnanci měli nějaké dotazy, které není schopný nikdo z implementačního týmu zodpovědět, je možné se později na tyto dotazy zeptat konzultanta.

Pro softwarovou podporu projektu doporučuji využít jeden z mnoha freeware nástrojů. Z placených programů je na výběr například BSC Designer (360 USD/rok) nebo Clearpoint Strategy (800 USD/rok). Přičemž BSC Designer je k dispozici ve zkušební verzi.

Výše byly vyčísleny náklady na strategické akce. Jejich celková výše je 691 853 Kč. V tabulce 24 jsou uvedeny náklady strategických akcí dle příslušných perspektiv BSC.

Tab. 24 Náklady strategických akcí

Perspektiva	Náklady
Učení se a růstu	59 500
Interních procesů	517 620
Zákaznická	114 733
Finanční	0
Celkem	691 853

Tabulka 25 shrnuje náklady na vytvoření Balanced Scorecard

Tab. 25 Celkové náklady přípravu

Položka	Náklady
Strategické akce	691 853
Prémie implementačnímu týmu	52 500
Úvodní školení	59 900
Workshopy	85 000
Náklady celkem	889 253

4.3.7 Kritické faktory implementace

V průběhu zavedení BSC do podniku může dojít k překážkám, které znesnadní, případně zcela zamezí implementaci. Díky rizikové analýze je možné tyto faktory identifikovat a snížit, případně zcela eliminovat jejich možný negativní dopad.

Identifikace rizik

Potenciální rizika, která mohou ohrozit zavedení BSC do podniku, byla určena deduktivním způsobem a konzultována s vedením podniku. Mezi možná rizika patří:

- nedodržení časového harmonogramu,
- výběr nevhodných měřítek,
- nesprávně stanovená strategie,
- nevhodně zvolený implementační tým,
- špatně stanovené cílové hodnoty,
- ztráta zájmu vedení podniku,
- nedostatečná důvěra a podpora projektu zaměstnanci,
- zastarání konceptu BSC nebo strategie,
- nepropojení strategie se strategickými cíli.

Kvantifikace rizik

Výše uvedeným rizikům je přiřazena pravděpodobnost jejich výskytu a závažnost dopadu při jejich výskytu. Jak pravděpodobnost, tak i možný dopad jednotlivých rizik jsou určeny dle bodové stupnice od 1 do 10, kde 1 značí nejmenší pravděpodobnost (nepatrný dopadu) a 10 největší pravděpodobnost (velký dopad). Pravděpodobnost výskytu vynásobená velikostí dopadu poté určuje celkovou hodnotu rizika.

Tab. 26 Kvantifikace rizik

Riziko	Označení rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Celkové riziko
Nedodržení časového harmonogramu	A	4	2	8
Výběr nevhodných měřítek	B	4	10	40
Nesprávně stanovená strategie	C	3	9	27
Nevhodně zvolený implementační tým	D	6	5	30
Špatně stanovené cílové hodnoty	E	3	7	21
Ztráta zájmu vedení podniku	F	2	9	18

Riziko	Označení rizika	Pravděpodobnost	Dopad	Celkové riziko
Nedostatečná důvěra a podpora projektu zaměstnanci	G	8	10	80
Zastarání konceptu BSC nebo strategie	H	2	7	14
Neprojojená strategie se strategickými cíli	CH	3	10	30

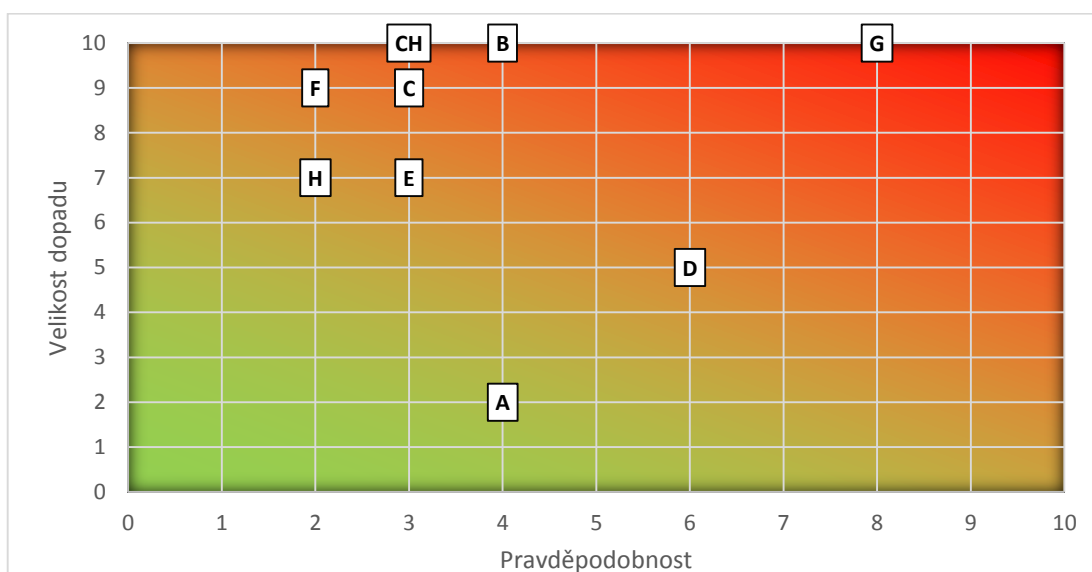
Mapa rizik

Identifikovaná a kvantifikovaná rizika jsou shrnuta v níže uvedené mapě. Tato mapa naznačuje, která rizika mohou mít na implementaci Balanced Scorecard klíčový vliv. Největší pozornost musí podnik věnovat rizikům, která se nacházejí v pravém horním rohu grafu, mají největší pravděpodobnost výskytu i největší dopad. Oblast s nejvyšším celkovým rizikem je vyznačena červenou barvou, postupně k počátku souřadnic se nacházejí méně závažná rizika a oblast je vyznačena zelenou barvou.

Je patrné, že největší riziko představuje nedostatečná důvěra a podpora projektu zaměstnanci, které se nachází hluboko v červené zóně grafu. Toto riziko by měl podnik v rámci přípravy eliminovat. Pro minimalizaci rizika je potřeba dbát především na zájem, pochopení a zapojení zaměstnanců při procesu zavádění.

Jako další významná rizika se jeví výběr nevhodných měřítek, neprojojení strategie se strategickými cíli, nesprávně zvolená strategie a nevhodně zvolený implementační tým.

V průběhu implementace se mohou vyskytnout další rizika, která nebylo možné dopředu rozeznat. Pravidelné přezkoumávání, aktualizování a opatření pro minimalizaci (eliminaci) rizik zabrání ohrožení implementace.



Obr. 39 Mapa rizik

4.4 Modelový scénář

Následující kapitola obsahuje postup pro zavedení Balanced Scorecard s použitím modelu EFQM v podniku, který působí ve stejném odvětví jako podnik (CZ-NACE 25).

Prvním krokem je vypracování finanční analýzy. Obsah finanční analýzy by měl být zaměřen na analýzu: soustav ukazatelů, stavových, rozdílových, tokových ukazatelů a poměrových ukazatelů. V rámci finanční analýzy je žádoucí porovnat výsledky podniku s hodnotami, které dosahují další podniky odvětví a s podnikem vybranými konkurenty. Srovnání s hodnotami dosaženými v odvětví je možné pomocí systému INFA.

Vypracování EFQM modelu je vhodné začít důkladným popisem současného stavu všech devíti kritérií, včetně příslušných subkritérií.

Pro podniky, které nemají prozatím zkušenosti s modelem EFQM, se jako vhodná forma hodnocení současného stavu jeví jednoduchý sebehodnotící dotazník (již využívající otázky na základě modelu EFQM), který je vhodné upravit pro konkrétní potřeby podniku. Důležité je uvědomit si, že pokud tento postup má být efektivní, je třeba, aby hodnocení probíhala pravidelně a podnik na jejich základě byl schopný zjistit pokrok oproti předchozím zkoumáním. V rámci hodnocení je také vhodné provádět dotazníková šetření také u odběratelů, pokud je to možné, případně být alespoň v těsném a pravidelném kontaktu s jejich zástupci a pravidelně zjišťovat jejich spokojenost.

Při návrhu BSC je třeba nejdříve vytvořit organizační předpoklady pro jeho zavedení. Je třeba určit postup, jakým bude model BSC zaveden do podniku. Jako vhodné řešení se jeví uplatnit stejný postup, jakým probíhá systém řízení v podniku. Pro rozšíření modelu v podniku byly využity workshopy. Metoda rozšíření pomocí dotazníků a strukturovaných rozhovorů mi v případě kombinace s EFQM nepřijde

ideální, je velmi pravděpodobné, že některé otázky budou mít stejný význam. Při tvorbě časového plánu je třeba dbát na velikost organizace. V případě malého podniku, by mělo být 20 týdnů, včetně nezbytné časové rezervy postačujících. V případě většího a méně flexibilního podniku je možné přípravu protáhnout až na 24 týdnů. Při metodě workshopu je dalším bodem určení implementačního týmu, který se bude skládat především ze zástupců vyššího managementu podniku.

Před určením strategických cílů je nejprve vhodné uspořádat schůzku vedení. Vedení prodiskutuje možnosti napojení BSC na stávající strategie podniku.

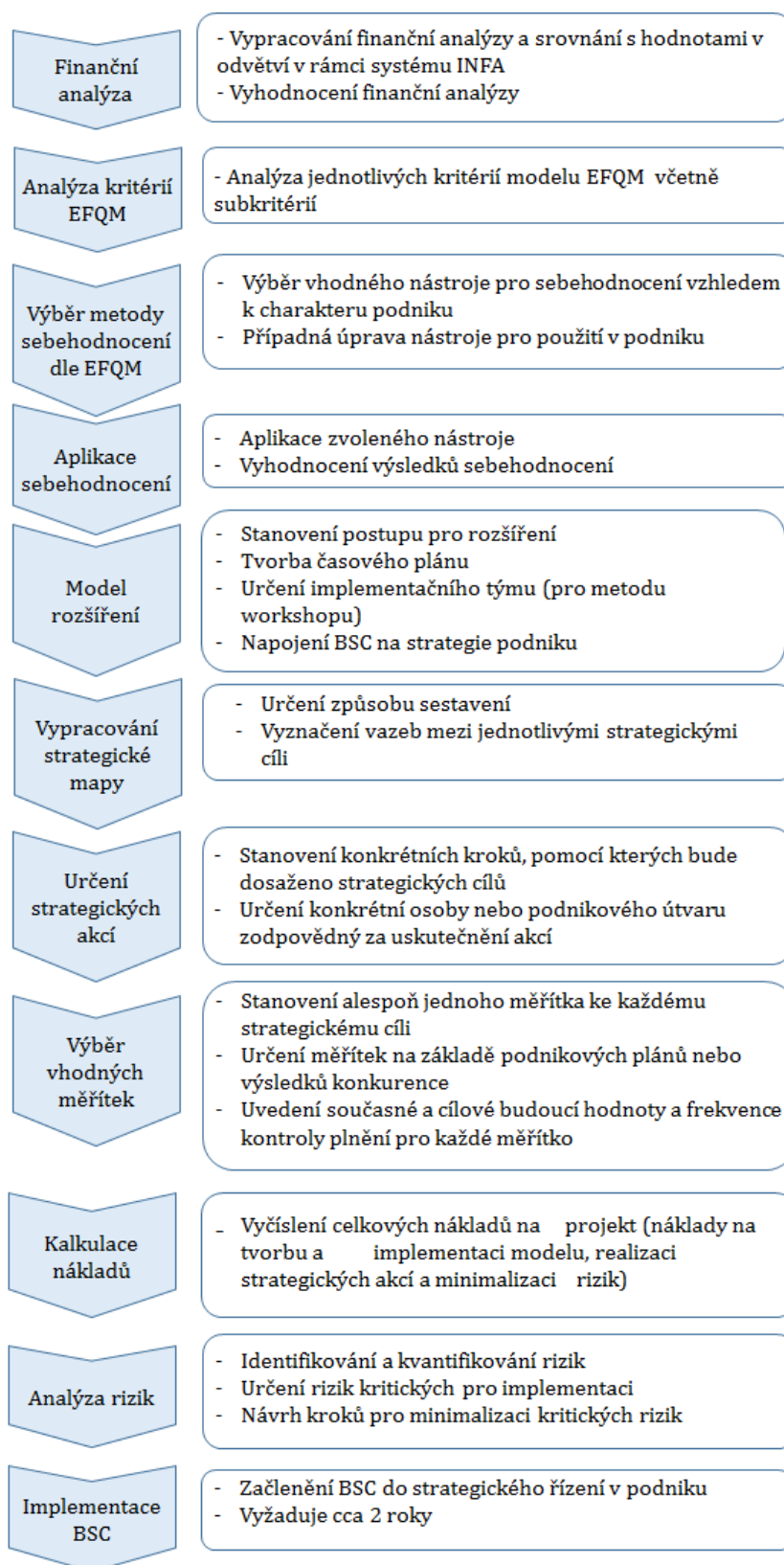
Strategické cíle lze určit dle vizí, hodnot, strategií podniku a již provedených šetření. Cíle je třeba rozdělit do jednotlivých perspektiv dle modelu BSC. V případě většiny podniku se dá předpokládat vrcholný cíl růst hodnoty podniku pro vlastníky. Po stanovení strategických cílů jednotlivých perspektiv jsou tyto perspektivy propojeny pomocí strategické mapy, která poslouží ke grafickému vyjádření vztahů mezi jednotlivými cíli.

Následně jsou pro jednotlivé cíle všech perspektiv stanoveny měřítka, včetně jejich současných a cílových hodnot. Cíle je třeba sestavovat tak, aby dodržovaly SMART, byly specifické, měřitelné, dosažitelné, realizovatelné a časově ohraničené. Například výše zmíněnou hodnotu podniku pro vlastníky lze měřit prostřednictvím ukazatele EVA. Při použití metodiky INFA je možné tuto hodnotu porovnávat s ostatními podniky v odvětví. Dalším vhodným měřítkem, které je také možné prostřednictvím stránek ministerstva průmyslu a obchodu porovnávat s konkurencí, je ukazatel ROE. Měřítka jednotlivých cílů musí být, stejně jako strategické cíle, specifické, měřitelné, dosažitelné, realizovatelné a časově ohraničené. Pro stanovení cílových hodnot měřítek je možné využít hodnoty plánované podnikem nebo hodnoty na základě mezipodnikového srovnání. Dosažení cílových hodnot jednotlivých měřítek je třeba podpořit příslušnými strategickými akcemi.

Následně je třeba vyčíslit náklady celého procesu včetně strategických akcí. S náklady celého procesu musí být seznámeno vedení podniku, které tyto náklady schválí a vyčlení na jednotlivé kroky potřebné finanční prostředky.

Vypracování analýzy rizik umožní podniku stanovit rizika, která mohou vážně ohrozit projekt. Identifikovaným rizikům je přiřazena pravděpodobnost výskytu a jejich možný dopad. Po zanesení do mapy rizik je zřejmé, která rizika mohou mít pro podnik největší následky. Rizika, která se nachází v „červené zóně“ mapy rizik představují největší ohrožení projektu. Žádoucí je podniknout kroky, které riziko minimalizují, případně naprosto eliminují.

Níže je pro přehlednost shrnut modelový scénář v grafické podobě.



Obr. 40 Modelový scénář

5 Diskuse

Diplomová práce se věnuje návrhem implementace Balanced Scorecard s využitím EFQM Modelu Excelence.

Finanční analýza za období 2010-2014 sloužila k posouzení finančního zdraví podniku. Jednotlivé ukazatele likvidity podniku byly v letech 2010 a 2011 výrazně vyšší, než doporučené hodnoty i hodnoty dosažené odvětvím a vybranými konkurenty. V následujících letech ukazatele likvidity poklesly a přiblížily se tak více k doporučeným hodnotám i hodnotám ostatních podniků v odvětví. Pokles jednotlivých stupňů likvidity byl determinován především růstem krátkodobých závazků podniku.

Podnik kryje svoje aktiva převážně vlastním kapitálem, což ústí ve finanční stabilitu podniku. Preference vlastního kapitálu je dána přáními majitelů, která se promítají do podnikových cílů.

Podnik vykazoval vysokou dobu obratu pohledávek i závazků. Z toho důvodu je nutné zabývat se v následujících letech podrobněji řízením těchto ukazatelů. Rentabilita vlastního kapitálu je při porovnání nižší, než je v odvětví obvyklé. Podnik má vysoký podíl vlastních zdrojů financování, které ovšem každá koruna vlastních zdrojů přináší podniku méně čistého zisku než je běžné v odvětví. ROE ovšem dosahuje vyšších hodnot, než je úroková míra pětiletých státních dluhopisů. Záporný spread podniku naznačuje, že i EVA podniku bude záporná. EVA, počítaná ve verzi equity, hodnoty podniku pro vlastníky, je záporná, avšak je rostoucí.

Použité bankrotní modely ukazují, že podnik není ohrožen bankrotem. Z hodnocení finančního zdraví SZIF je zřejmé, že podnik je finančně zdravý. Díky užití bonitních modelů bylo zjištěno, že se podnik nachází v relativně dobré finanční situaci, netvoří ovšem hodnotu pro vlastníky, jak bylo ale zjištěno ukazatelem EVA equity, podnik netvoří hodnotu pro vlastníky. Poměr čistého pracovního kapitálu a zásob, který by se měl dle doporučení pohybovat mezi hodnotami 0,7-1, byl v podniku několikanásobně vyšší. To je dáno nízkými zásobami, které podnik drží. Nákladovost v podniku byla nižší než 1 až v posledním sledovaném období – v roce 2014. Pro snížení nákladovosti bylo navrženo nakoupit moderní stroje, nicméně podnik moderní stroje již využívá. Jako nejpravděpodobnější možnosti snížení se jeví odprodej či další zpracování odpadového materiálu, který vzniká při výrobě. Dalším krokem ke snížení nákladovosti by mohla být také optimalizace výrobních procesů. Produktivita práce na pracovníka byla ve všech sledovaných obdobích vyšší, než náklady na pracovníka. Korelace mezi mzdou a produktivitou práce vypovídá o ocenění produktivity zaměstnanců ze strany podniku.

Analýza kritérií EFQM Modelu Excelence byla provedena pomocí sebehodnocení. Zaměstnanci podniku měli možnost vyjádřit svůj postoj a názory vzhledem k podniku. Výsledky sebehodnocení podniku nelze hodnotit příliš pozitivně, z maximálního počtu 1 000 bodů dosáhl 328 bodů. Níže jsou uvedeny slabé stránky zjištěné pomocí sebehodnocení.

Podnik nesleduje hodnoty ukazatelů finanční analýzy. Podnik nemá stanoveny konkrétní postupy pro sledování spokojenosti zákazníků a zaměstnanců a porovnávání svých výsledků s výsledky konkurence. V podniku nejsou stanoveny konkrétní cíle pro dílčí politiky. Zaměstnanci jsou přesvědčeni o omezené komunikaci mezi jednotlivými útvary podniku. Neúčastí na veletrzích a výstavách se podnik zbavuje možnosti sledovat aktuální trendy v odvětví a zvýšit povědomí o podniku, případně získat nové zákazníky. Vzhledem k nedostatku specializovaných strojů vznikají prostoje při nastavování. Zaměstnanci se domnívají, že příliš nerozumí strategii podniku. Dle Kaplana a Nortona (2001) v úspěšných podnicích chápe 67 % zaměstnanců celkové cíle podniku. Pokud se chce podnik řadit mezi úspěšné, měl by se mimo jiné zaměřit i na chápání strategií zaměstnanci.

Jako silné stránky podniku se naopak jeví odbornost zaměstnanců, znalost odvětví díky dlouholetým zkušenostem, výše zmíněná finanční stabilita podniku, moderní stroje a odbornost zaměstnanců. Flexibilita podniku i výroby je nezbytná silná stránka podniku, bez ní by bylo fungování malého podniku v dnešní době velmi obtížné. I přes nepříznivé výsledky sebehodnocení podniku lze hodnotit pozitivně, že sebehodnocení proběhlo. Pokud podnik bude sebehodnocení pravidelně opakovat, získá přehled o měnících se výsledcích a zpětnou vazbu pro svou činnost od zaměstnanců.

Na základě dat získaných pomocí finanční analýzy a sebehodnocení EFQM Modelu Excellence, bylo možné přistoupit k návrhu základního rámce Balanced Scorecard. Tvorba organizačních předpokladů zahrnuje model rozšíření modelu, časový plán implementace, stanovení implementačního týmu a vyjasnění strategie. Strategické cíle vychází z provedených analýz, politiky a strategie podniku a jsou rozděleny dle perspektiv Balanced Scorecard. Strategické cíle jsou propojeny pomocí strategické mapy, která identifikuje vazby mezi strategickými cíli jednotlivých perspektiv. Strategická mapa byla sestavena od nejnižší perspektivy učení se a růstu až po vrcholnou finanční perspektivu. Na plnění cílů finanční perspektivy závisí zlepšení výkonnosti podniku v budoucnosti. Dosažení hlavního strategického cíle, růstu hodnoty pro vlastníky, je tedy dosaženo prostřednictvím plnění ostatních cílů finanční perspektivy i ostatních perspektiv. Výchozí, nejnižší položenou perspektivou, je perspektiva učení se a růstu, její cíle podněcují plnění dalších strategických cílů.

Plnění strategických cílů je třeba sledovat. Pro sledování plnění jsou stanovena měřítka. Měřítka včetně současných a budoucích hodnot byla stanovena na základě provedených zkoumání výsledků finanční analýzy, srovnání s konkurencí, provedeného sebehodnocení, konzultací s vedením podniku a jiných interních zdrojů. Nedá se předpokládat, že se stanovené strategické cíle naplní samy. Pro dosažení budoucích hodnot je třeba podniknout strategické akce. Strategické akce perspektivy učení se a růstu zahájí řetězec příčin a následků (promítнутý ve strategické mapě), který se přenesse do výše umístěných perspektiv, až po zprostředkovaný vliv na vrcholný cíl finanční perspektivy.

Strategické akce pro splnění cílů perspektivy učení se a růstu se zaměřují na růst motivace zaměstnanců, inovace a nové technologie, řízení kvalifikace zaměst-

nanců, zlepšení sdílení informací a komunikace v podniku. Zaměstnanci v sebehodnotícím dotazníku vyjádřili nespokojenost s pouze finanční formou odměňování. Na základě tohoto podnětu a konzultace s vedením podniku byl vybrán jako benefit očkování zaměstnanců proti chřipce. Pokud by zaměstnanci nebyli spokojeni se svým finančním ohodnocením, jeví se jako vhodná možnost, kromě přímého zvýšení platu, zavést odměňování dle KPI. Zaměstnanci by si stanovili cíle, kterých chtějí dosáhnout, na konci každého období by úspěšnost plnění hodnotili sami zaměstnanci i jejich nadřízení. Na základě plnění daných cílů by poté byli finančně odměněni. Pravidelné teambuildingy byly schváleny vedením společnosti jako vhodná forma pro docílení motivace a spokojenosti zaměstnanců. Pro školení zaměstnanců byly vybrány jazykové kurzy, které využijí především zaměstnanci odchodní útvary. Školení obsluhy strojů již probíhají v podniku interně, kurzy soft skills nepovažuje vedení podniku za klíčové. Celkové náklady na strategické akce perspektivy učení se a růstu byly vyčísleny na 59 500 Kč.

Pro zvýšení kvality výroby bude vytvořena nová pracovní pozice kontrolora kvality. Předpokládá se, že na pozici nastoupí jeden z vedoucích výrobních útvarů podniku. Na místo vedoucího útvaru se předpokládá nástup některého z pracovníků útvaru. Na místo dělníka bude přijat nový pracovník. Pro přehled zaměstnanců o aktuálních úkolech budou instalovány na pracoviště tabule. Na tabuli může vedoucí útvaru psát informace o aktuálních úkolech a jejich přiřazení, nutných termínech dokončení. Podobně je možné využít i televizních obrazovek instalovaných na stěnu. Kvůli vyšším nákladům a snadnějšímu uvedení do provozu, byly vybrány tabule, na kterých si navíc zaměstnanci můžou označovat odvedené úkoly. Celkové náklady na strategické akce perspektivy interních procesů byly vyčísleny na 517 620 Kč.

Účast na veletrzích a výstavách lze vnímat dvojím způsobem. Z technologického hlediska bývají často na veletrzích prezentovány nejnovější trendy v odvětví. Obchodně může veletrh přinést kontakty na nové odběratele, dodavatele v ideálním případě zákazníky. Účast na veletrhu není levnou záležitostí a proto je nezbytné účast na veletrhu patřičně vyhodnotit. Vzhledem k významu a dostupnosti byl vybrán brněnský Mezinárodní strojírenský veletrh. Strategické akce zákaznické perspektivy s sebou nesou náklady na účast na veletrhu ve výši 114 733 Kč.

Vrcholná, finanční perspektiva již neznamená žádné další náklady, její cíle jsou zajištěny plněním cílů ostatních perspektiv a sledování finanční výkonnosti podniku. Celkové náklady zvolených strategických akcí činí 691 853 Kč.

Kromě nákladů na strategické akce je třeba počítat s náklady na externího konzultanta. Externí agentura byla zvolena na základě ceny, vzdálenosti a nabídky služeb. Agentura uspořádá úvodní školení pro vybraný implementační tým. Náklady na externí školení jsou 59 900 Kč. Externí konzultant pomůže implementačnímu týmu získat přehled o BSC, zároveň bude řídit workshopy pro implementační tým. Náklady na účast externího konzultanta na workshopech jsou 85 000 Kč. Členové implementačního týmu obdrží pro udržení motivace a ocenění získaného úsilí finanční odměnu ke mzdě v celkové výši 52 500 Kč. Celkové náklady činí 826 853 Kč. Většinu nákladů tvoří náklady strategické akce. Více než polovinu nákladů tvoří mzdové ná-

klady na nově vytvořenou pracovní pozici kontrolora kvality. Podnik zatím není rozhodnut, zda vytvoří novou pracovní pozici. V případě, že se podnik rozhodne nevytvořit pracovní pozici, uspoří tak značnou část nákladů. Otázkou zůstává, zda jsou současní pracovníci při svém pracovním vytížení schopni pokrýt zvýšené požadavky na kontrolu kvality. Vzhledem k výsledku hospodaření podniku nejsou náklady na zavedení Balanced Scorecard v navržené výši zanedbatelné. Balanced Scorecard ovšem nabízí možnosti, jak hospodářský výsledek zvýšit.

Pokud se podnik rozhodne neaplikovat Balanced Scorecard, může nadále využívat sebehodnocení pomocí EFQM Modelu Excellence, které negeneruje žádné náklady. Sebehodnocení může nadále upravovat pro postihnutí změn v podniku. Díky pravidelnému sebehodnocení může podnik sledovat vývoj kritérií činnosti podniku.

6 Závěr

Cílem diplomové práce bylo s pomocí EFQM modelu Excellence navrhnout implementaci Balanced Scorecard jako nástroj strategického řízení do podniku ABC, s. r. o. Podnik působí ve strojírenském průmyslu, konkrétně v odvětví CZ-NACE 25. Podnik se v rámci své výrobní činnosti zabývá CNC vysekáváním a tvářením, řezáním, obráběním trubek, lisováním, svařováním, frézováním, soustružením a válcováním. Převažná část tržeb plyne podniku z domácího trhu, zbytek produkce nachází odbyt v zemích Evropské unie.

Diplomová práce se skládá ze dvou hlavních částí, literární rešerše a vlastní práce. Literární rešerše sloužila jako souhrn teoretických východisek pro vlastní práci. První část literární rešerše je věnována tradiční finanční analýze a moderním metodám hodnocení výkonnosti podniku. Druhá část se věnuje EFQM Modelu Excellence, jeho historii, podstatě, perspektivám modelu a možnostem sebehodnocení. Právě díky sebehodnocení bylo možné odhalit silné a slabé stránky podniku. Třetí část je věnována Balanced Scorecard, stěžejnímu bodu diplomové práce. Byly popsány jednotlivé perspektivy, bariéry a omezení modelu a postup zavedení, který uvádí Horváth & Partners. Poslední část literární rešerše se zabývá možnostmi propojení těchto dvou modelů, Balanced Scorecard a EFQM Modelu Excellence.

Prvním bodem vlastní práce je představení vybraného podniku, hodnocení výkonnosti podniku prostřednictvím finanční analýzy. Vybrané ukazatele finanční analýzy jsou pomocí benchmarkingového systému INFA srovnány s hodnotami dosažených v odvětví, výsledky jsou také porovnány se dvěma vybranými konkurenty. Po provedení a zhodnocení finanční analýzy jsou analyzována kritéria EFQM Modelu Excellence. Jsou analyzována jednotlivá kritéria a aplikováno sebehodnocení podniku. Jako metoda sebehodnocení byla vybrána dotazníková metoda. Dotazníky byly vypracovány dle jednotlivých kritérií EFQM Modelu Excellence. Před samotným sebehodnocením byly upraveny tak, aby co nejlépe vystihly podmínky podniku ABC, s. r. o. Celkový bodový zisk podniku byl 328 bodů, což značí, že podnik na své cestě k excelenci stojí teprve na začátku.

Po vyhodnocení současné výkonnosti podniku pomocí finančních i nefinančních kritérií, byl navržen základní rámec modelu Balanced Scorecard. Návrh obsahoval organizační předpoklady, které je nutné pro úspěšnou implementaci vytvořit. Poté byly stanoveny strategické cíle, které jsou propojeny pomocí strategické mapy. Po konzultaci s vedením podniku byla ke každému strategickému cíli stanovena vhodná měřítko, včetně cílových hodnot a zodpovědných osob nebo podnikových útvarů. Ke každé strategické akci byly vybrány vhodné strategické akce, včetně předběžné kalkulace nákladů na danou akci. Na závěr byly vyčísleny celkové náklady na implementaci Balanced Scorecard ve výši 826 853 Kč.

Úspěšná implementace Balanced Scorecard přináší podniku nesporně množství výhod. Díky dílčím cílům se podnik může soustředit na klíčové činnosti a procesy. Při správném pochopení, zavedení a využívání Balanced Scorecard bude podnik s největší pravděpodobností dosahovat vynikajících výsledků.

Věřím, že navržené postupy, i když jsou aplikovány na konkrétní podnik, mohou přinést užitek i dalším podnikům z odvětví CZ-NACE 25, především pak malým podnikům, mezi které podnik ABC, s. r. o. patří. Vzorem může být modelový scénář uvedený v kapitole 4.4.

7 Literatura

- ALTMAN, E. I. *An emerging market credit scoring system for corporate bonds. Emerging Markets Review* 6 (2005) p. 311-323.
- ALTMAN, E. I. *Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy. The Journal of Finance*, Vol. XXIII, No. 4, September 1968, s. 589-609.
- BARTOŠ, V. *Rozbor výkonnosti firmy. Přednáška*. Brno: Fakulta Podnikatelská, 2015.
- FOTR, J. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
- GRASSEOVÁ, M. -- BRECHTA, B. A KOL. *Efektivní rozhodování : analyzování, rozhodování, implementace a hodnocení*. 1. vyd. Brno: Edika, 2013. 392 s. ISBN 978-80-266-0179-1.
- MARTINOVIČOVÁ, D., M. KONEČNÝ A J. VAVŘINA. *Úvod do podnikové ekonomiky*. Praha: Grada, 2014. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5316-4.
- GRASSEOVÁ, M., R. DUBEC A D. ŘEHÁK. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpopulárnějších metod strategického řízení*. 2., vyd. Brno: BizBooks, 2012, 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2
- GRÜNWALD, R. A J. HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- HAKES, CH. *EFQM Model for assessing organizational performance: A management guide*. 1. vyd. Zaltbommel: Van Haren, 2007, 116 s. ISBN 978-90- 8753-027-3.
- Hodnocení k excelenci: praktický návod na úspěšné plánování, provádění a přezkoumávání strategie hodnocení vaší organizace: EFQM MODEL 2013*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2014. ISBN 978-90-5236-763-7.
- HOLEČKOVÁ, J. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-392-8.
- JANIŠOVÁ, D. -- KŘIVÁNEK, M. *Velká kniha o řízení firmy:(praktické postupy pro úspěšný rozvoj)*. Praha: Grada, 2013. 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.
- KAPLAN, D. A R. NORTON. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. Harvard Business Review. Harvard, 1996, , 76.
- KAPLAN, R. S. -- NORTON, D P. *The strategy-focused organization : how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Harvard Business School Press, 2001. 400 s. ISBN 1-57851-250-6.
- KAPLAN, R. - NORTON, D. 2007. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 978-80-7261-177-5.
- KAPLAN, R. A D. NORTON. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4., vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

- KAPLAN, ROBERT S. A DAVID P. NORTON. *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Press, c2004. ISBN 1591391342.
- KISLINGEROVÁ, E. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2008, xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- KISLINGEROVÁ, E. *Nové trendy ve vývoji konkurenceschopnosti podniků České republiky: v globální světové ekonomice*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2014, xxvii, 171 s. ISBN 978-80-7400-537-4.
- KISLINGEROVÁ, E. *Manažerské finance*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2010. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-194-9.
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ A K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2., roz. vyd. Praha: Grada, 2013. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.
- KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ A M. CHODÚR. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. Praha: Linde, 2011, 108 s. ISBN 978-80-7201-882-6.
- KOČMANOVÁ, A. *Ekonomické řízení podniku*. Vyd. 1. Praha: Linde Praha, 2013, x, 358 s. ISBN 978-80-7201-932-8.
- KONEČNÝ, M. *EFQM Excellence Model 2013 základy* [pdf]. Brno, 2013. [cit. 2016-12-19].
- KONEČNÝ, M. *Finanční analýza: studijní text pro distanční vzdělávání*. 2009.
- KONEČNÝ, M.. *Finanční analýza*. 2. vyd. Brno: Sting, 2008. 77 s. ISBN 978-80-86342-76-4.
- KOŠŤAN, P., O. ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Praha: Computer Press, 2002. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-657-8.
- KRALICEK, P. *Základy finančního hospodaření*. Praha: Linde, 1993. 110 s. ISBN 80-85647-11-7.
- MAŘÍK, M., P. MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.
- Model excellence EFQM. Česká společnost pro jakost [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.csq.cz/model-excelence-efqm/>
- NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.
- NENADÁL, J. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*. 2.dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 282 s. ISBN 978-80-7261-071-6.
- PAVELKOVÁ, D. A A. KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3., vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- REŽŇÁKOVÁ, M. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.

- RŮČKOVÁ, P. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 5., aktualizované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-5534-2.
- SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku. 2., aktualiz. vyd.* Brno: Computer Press, 2011, v, 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SOLAŘ, J. – BARTOŠ, V. 2006. *Rozbor výkonnosti firmy: studijní text pro kombinovanou formu studia. Vyd. 3., přeprac., V Akademickém nakladatelství CERM 1.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, 163 s. ISBN 80-214-3325-6.
- SPEJCHALOVÁ, D. *Management kvality.* Praha: Praha, 2012. ISBN 978-80-86730-88-2.
- VÁCHAL, J. A M. VOCHOZKA. *Podnikové řízení.* Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.
- VEBER, J. -- HŮLOVÁ, M. -- PLÁŠKOVÁ, A. A KOL. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 2. vyd.* Praha: Management Press, 2010. 359 s. ISBN 978-80-7261-210-9.
- VERNIMMEN, PIERRE. *Corporate finance: theory and practice. Fourth edition.* West Sussex, England: Wiley, 2014. ISBN 978-1-118-84932-3.
- VERWEIRE, K. A L. VAN DEN BERGHE. *Integrated performance management: a guide to strategy implementation.* Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2004.
- VODÁK, J. – KUCHARČÍKOVÁ, A. 2011. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd.* Praha: Grada, 237 s. ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOCHOZKA, M. *Metody komplexního hodnocení podniku. Praha: Grada, 2011. Finanční řízení.* ISBN 978-80-247-3647-1.
- VYSUŠIL, J.: *Metoda balanced scorecard v souvislostech. Implementace a úspěšná realizace v řízení podniku. 1. vyd.* Praha: Profess Consulting, 2004. 120 s. ISBN 80-7259-005-7.
- WAGNER, J. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti.* Praha: Grada, 2009. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-2924-4.
- HORVÁTH & PARTNERS. 2004. *Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. v ČR.* Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-725-9033-2.

Elektronické zdroje

- ANDERSEN, H., G. LAWRIE a Michael SHULVER. The Balanced Scorecard vs. the EFQM Business Excellence Model – which is the better strategic management tool? [online]. 2000 [cit. 2016-12-24]. Dostupné z: http://pc-freak.net/international_university_college_files/business_scorecard/Balanced%20Scorecard%20vs%20Business%20Excellence%20Model.pdf

- APPLICATION TO THE FAIR. Veletrhy Brno [online]. Brno, 2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: http://ibap.bvv.cz/index.php?k=A00364058&h=d4f2db3317a247770b14772dc9d2cf5f47b89391#/expositions_select
- Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha, 2005 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www-old.mpo.cz/cz/infa-cznace.html>
- Definice malého a středního podnikatele. CzechInvest [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.czechinvest.org/definice-msp>
- EU. SMĚRNICE EVROPSKÉHO PARLAMENTU A RADY 2011/7/EU: o postupu proti opožděným platbám v obchodních transakcích. In: <http://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2011:048:0001:0010:cs:PDF>
- Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2012. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha, 2013 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/48519/55958/605530/priloha001.xls>
- Finanční analýza podnikové sféry se zaměřením na konkurenceschopnost sledovaných odvětví za rok 2013. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha, 2014 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/50629/57473/613086/priloha001.xlsx>
- Finanční analýza podnikové sféry za rok 2010. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha, 2011 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/44436/50838/584405/priloha002.xlsx>
- Finanční analýza podnikové sféry za rok 2011. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha, 2012 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/46478/52522/591163/priloha001.xls>
- Finanční analýza podnikové sféry za rok 2014. Ministerstvo průmyslu a obchodu [online]. Praha [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/assets/dokumenty/52578/59848/631522/priloha001.xls>
- JALALIYOON, N., A. ZAREI a M. HEMATI. Consideration of BSC and EFQM as a Combination Framework [online]. 2010 [cit. 2016-12-24]. Dostupné z: www.ipedr.com/vol2/35-P20005.pdf
- Jazyková škola Jipka [online]. 2012 [cit. 2016-12-26]. Dostupné z: <http://www.jipka.cz/>
- KONEČNÝ, M. Analýza rozdílových ukazatelů [prezentace]. 2014 [cit. 2016-12-22]. Whitmore, J.Coaching for Performance [online]. London, 2000 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.ipedr.com/vol2/35-P20005.pdf>

- KOŠÁBKOVÁ, L. 2008. Balanced Scorecard – jako nástroj efektivně strategické řízení podniku [online]. [cit. 2015-08-06]. Dostupné z: <http://www.logisticky-monitor.sk/images/prispevky/kosabkova.pdf>
- KRALICEK, P. Das Manual QuickReport zum Download im pdf - Format [online] Wien: Betriebswirtschaftliche Unternehmensberatung prof. Peter Kralicek , 2007. [cit. 2016-12-15] Dostupné z www: <http://www.kralicek.at/pdf/QRManual.pdf>
- LAMOTTE, G. a G. CARTER. Are the Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model mutually exclusive or do they work together to bring added value to a company? [online]. 2000 [cit. 2016-10-12]. Dostupné z: www.paceperformance.co.uk/documents/Link%20b%20EFQM%20and%20Balanced%20Scorecard%20V5.pdf
- Metodika výpočtu finančního zdraví (FZ). SZIF: Státní zemědělský intervenční fond [online]. Praha, 2013 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: http://www.szif.cz/cs/CmDocument?rid=%2Fapa_anon%2Fcs%2Fdokumenty_ke_stazeni%2Fefzd%2Fekonomika%2F1457705700331.pdf
- NEUMAIEROVÁ, I.; NEUMAIER, I. Index IN05 : Index IN05. In Evropské finanční systémy : Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference. Brno : Masarykova univerzita v Brně, 2005. s. 143-146. Dostupné z WWW:<http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financni-systemy-2005.pdf>.
- Nový občanský zákoník č. 89/2012 Sb. § 1963. Kurzy.cz [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: <http://zakony.kurzy.cz/89-2012-obcansky-zakonik/paragraf-1963/>
- Popisovací tabule magnetické. Kancelar24h.cz [online]. Ostrava, 2016 [cit. 2016-12-21]. Dostupné z: https://www.kancelar24h.cz/popisovaci-tabule-magneticke-p1067.html?gclid=CjwKEAiAkajDBRCRq8Czmdj-yFgSJADikZgglsAV4n_ELiWjw3gBjgLOWqFVqU9WF78ib8BluZjQERoCWrnw_wcB
- Použité bankrotní a bonitní modely. FinAnalysis [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>
- Použité poměrové ukazatele. FinAnalysis: Finanční analýza firmy [online]. Plzeň, 2016 [cit. 2016-12-20]. Dostupné z: <http://www.finanalysis.cz/pouzite-pomerove-ukazatele.html>
- BERKOVÁ, A. Model Excellence EFQM a využití sebehodnocení v rámci středně velkého podniku [online]. 2005 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: http://gps.fme.vutbr.cz/STAH_INFO/2602_Berkova.pdf
- STEED, C. a G. ARNOLD. Mapping the QAA framework and the EFQM Excellence Model [online]. In: . Sheffield, 2001 [cit. 2016-12-30]. Dostupné z: https://www.csuchico.edu/vpaa/wasc/docs/EERDocs/APRfiles/QAA_and_EFQM_Models_Compared.pdf
- Model Excellence EFQM. Národní politika kvality [online]. Praha, 2016 [cit.

- 2017-12-20]. Dostupné z: <http://www.narodnicena.cz/efqm-model/efqm-model-obec>
- VOX, kurzy, semináře [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-12-29]. Dostupné z: <http://www.vox.cz/>
- WELCH, J. a P. REVEL. Business Excellence Assessment & the Scorecard: Presentation to EFQM Common Interest Day [online]. 2000 [cit. 2016-12-24]. Dostupné z: http://pc-freak.net/international_university_college_files/business_scorecard/Balanced%20Scorecard%20vs%20Business%20Excellence%20Model.pdf

Ostatní zdroje:

Interní data podniku ABC, s. r. o.

Finanční výkazy podniku ABC, s. r. o. za období 2010-2015

Přílohy

Použité zkratky

BSC - Balanced Scorecard

KPI - klíčové ukazatele výkonnosti

RF - podniky mající ROE v intervalu $r_f < ROE < r_e$

TH - podniky tvořící hodnotu, tj. s ROE větším než r_e

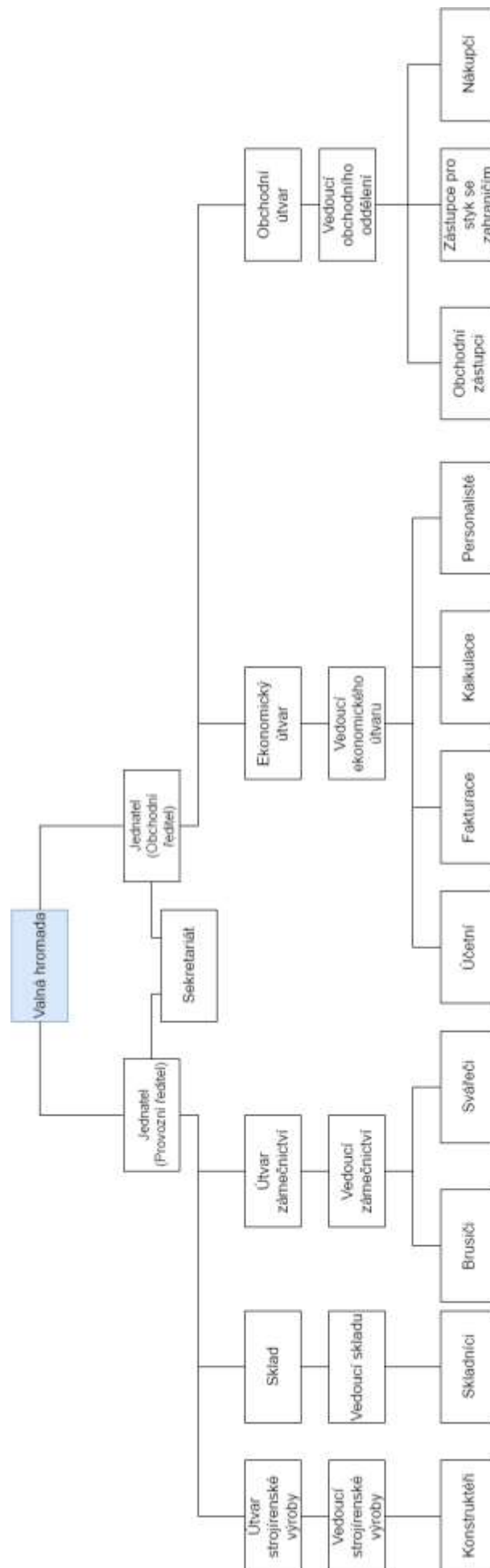
THP - Technicko-hospodářský pracovník

USD - americký dolar

ZI - podniky s ROE v intervalu $0 < ROE < r_f$

ZT - ztrátové podniky a podniky se záporným vlastním kapitálem

A Organizační struktura



B Výpočet finančního zdraví dle SZIF

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2014

<i>označení</i>	<i>položka</i>	<i>číslo řádku</i>	<i>běžné účetní ob- dobí</i>
	Aktiva celkem	001	51,583
C.	Oběžná aktiva	031	17,862
C. I.	Zásoby	032	3,231
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	6,282
C. III. 8	Dohadné účty aktivní	056	217
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	8,349
D. I.	Časové rozlišení	063	228
	Pasiva celkem	067	51,583
A. III.	Fondy ze zisku	080	160
A. IV.	Výsledek hospodaření minu- lých let	083	40,433
A. V. 1	Výsledek hospodaření běž- ného účetního období	087	24,347
B.	Cizí zdroje	089	6,953
B. I.	Rezervy	090	0
B. II. 8	Dohadné účty pasivní	103	0
B. III.	Krátkodobé závazky	106	6,953
B. III. 10	Dohadné účty pasivní	116	307
B. IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	0
B. IV. 3	Krátkodobé finanční výpo- moci	121	0
C. I.	Časové rozlišení	122	0

Výkaz zisku a ztráty v pl- ném rozsahu ke dni 31. 12. 2014

<i>označení</i>	<i>položka</i>	<i>číslo řádku</i>	<i>běžné účetní ob- dobí</i>
I.	Tržby za prodej zboží	01	15,978
A.	Náklady vynaložené na pro- dané zboží	02	15,250
II.	Výkony	04	40,762
B.	Výkonová spotřeba	08	27,937
+	Přidaná hodnota	11	13,553
E.	Odpisy dlouhodobého ne- hmotného a hmotného ma- jetku	18	1,684
G.	Změna stavu rezerv a oprav- ných položek v provozní ob- lasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1,955
*	Provozní výsledek hospoda- ření	30	2,584
N.	Nákladové úroky	43	176
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1,886

Výsledek ukazatelů za rok 2014

<i>č.</i>	<i>ukazatel</i>	<i>výsledek ukaza- tele</i>	BODY
1	ROA	1.22	1
2	Dlouhodobá rentabilita	125.89	3
3	Přidaná hodnota / vstupy	31.38	3
4	Rentabilita výkonů, z cash flow	4.08	1
5	Celková zadluženost	12.88	5
6	Úrokové krytí	3.57	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow	-0.48	5
8	Krytí zásob čistým pracov- ním kapitálem	3.45	3
9	Celková likvidita	2.65	3

Σ	Počet bodů celkem za rok 2015	27
---	-------------------------------	----

**Rozvaha v plném rozsahu
ke dni 31. 12. 2013**

označení	položka	číslo rádku	běžné účetní ob- dobí
	Aktiva celkem	001	53,049
C.	Oběžná aktiva	031	19,338
C. I.	Zásoby	032	1,816
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	10,327
C. III. 8	Dohadné účty aktivní	056	409
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	7,195
D. I.	Časové rozlišení	063	687
	Pasiva celkem	067	53,049
A. III.	Fondy ze zisku	080	160
A. IV.	Výsledek hospodaření minu- lých let	083	39,506
A. V. 1	Výsledek hospodaření běž- ného účetního období	087	928
B.	Cizí zdroje	089	10,855
B. I.	Rezervy	090	1,954
B. II. 8	Dohadné účty pasivní	103	0
B. III.	Krátkodobé závazky	106	8,901
B. III. 10	Dohadné účty pasivní	116	321
B. IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	120	0
B. IV. 3	Krátkodobé finanční výpo- moci	121	0
C. I.	Časové rozlišení	122	0

**Výkaz zisku a ztráty v pl-
ném rozsahu ke dni 31.
12. 2013**

označení	položka	číslo rádku	běžné účetní ob- dobí
I.	Tržby za prodej zboží	01	0

A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	0
II.	Výkony	04	17,005
B.	Výkonová spotřeba	08	11,690
+	Přidaná hodnota	11	5,315
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	888
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	455
N.	Nákladové úroky	43	20
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	566

Výsledek ukazatelů za rok 2013

č.	ukazatel	výsledek ukazatele	BODY
1	ROA	0.86	1
2	Dlouhodobá rentabilita	76.52	3
3	Přidaná hodnota / vstupy	45.47	3
4	Rentabilita výkonů, z cash flow	7.90	2
5	Celková zadluženost	16.17	5
6	Úrokové krytí	22.75	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow	0.95	5
8	Krytí zásob čistým pracovním kapitálem	6.13	3
9	Celková likvidita	2.21	3
Σ	Počet bodů celkem za rok 2014		28

Rozvaha v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2012

<i>označení</i>	<i>položka</i>	<i>číslo řádku</i>	<i>běžné účetní ob- dobí</i>
	Aktiva celkem	001	50,271
C.	Oběžná aktiva	031	16,910
C. I.	Zásoby	032	1,381
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	10,174
C. III. 8	Dohadné účty aktivní	056	14
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	5,355
D. I.	Časové rozlišení	063	222
	Pasiva celkem	067	50,271
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	160
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	36,696
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	087	1,932
B.	Cizí zdroje	088	9,883
B. I.	Rezervy	089	2,539
B. II. 8	Dohadné účty pasivní	102	0
B. III.	Krátkodobé závazky	105	7,344
B. III. 10	Dohadné účty pasivní	115	247
B. IV. 2	Krátkodobé bankovní úvěry	119	0
B. IV. 3	Krátkodobé finanční výpomoci	120	0
C. I.	Časové rozlišení	121	0

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu ke dni 31. 12. 2012

<i>označení</i>	<i>položka</i>	<i>číslo řádku</i>	<i>běžné účetní ob- dobí</i>
I.	Tržby za prodej zboží	01	2913
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2,673
II.	Výkony	04	36,202

B.	Výkonová spotřeba	08	21,101
+	Přidaná hodnota	11	15,341
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2,857
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	1,270
*	Provozní výsledek hospodaření	30	1,619
N.	Nákladové úroky	43	16
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1,137

Výsledek ukazatelů za rok 2012

č.	ukazatel	výsledek ukazatele	BODY
1	ROA	5.75	3
2	Dlouhodobá rentabilita	77.16	3
3	Přidaná hodnota / vstupy	64.53	3
4	Rentabilita výkonů, z cash flow	11.01	2
5	Celková zadluženost	14.12	5
6	Úrokové krytí	180.56	3
7	Doba splatnosti dluhů, z cash flow	0.44	5
8	Krytí zásob čistým pracovním kapitálem	7.09	3
9	Celková likvidita	2.38	3
Σ	Počet bodů celkem za rok 2013		30

Výsledné hodnocení

roky	období	průměrný počet bodů	ANO/NE

3	2014-ÚČ, 2013- ÚČ, 2012-ÚČ	28.33	A - ANO
3	2013-ÚČ, 2012- ÚČ, 2011-ÚČ	29.67	A - ANO
2	2014-ÚČ, 2013-ÚČ	27.50	A - ANO
2	2013-ÚČ, 2012- ÚČ	29.00	A - ANO

C Vizualizace stánku na veletrhu



D Vzor sebehodnotícího dotazníku

1. kritérium: Vedení		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Vedoucí pracovníci rozvíjí vize, hodnoty a etiku podniku.					
2	Vedoucí jsou pro zaměstnance pracovním i lidským vzorem.					
3	Vedení podniku pravidelně přezkoumává přístup a efektivnost své vlastní práce.					
4	Vedení podniku se věnuje spolupráci s externími zájmovými skupinami (obcí, krajem, obyvateli).					
5	Vedení podniku se aktivně zapojuje do realizace aktivit neustálého zlepšování chodu organizace.					
6	Díky vedení je podnik flexibilní a dokáže se efektivně měnit.					
7	Vedoucí pracovníci oceňují úsilí svých podřízených.					
8	Vedoucí vytváří stejné podmínky pro všechny zaměstnance nebo skupiny zaměstnanců.					

2. kritérium: Politika a strategie		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Strategie podniku je založena na pochopení potřeb a očekávání majitelů, zaměstnanců a vnějšího prostředí.					
2	Strategie podniku je založena na znalostech výkonnosti a schopností podniku					
3	Podnik svoje strategie (včetně podpůrných procesů) pravidelně přezkoumává, rozvíjí a aktualizuje.					
4	Podnik svoje strategie uskutečňuje, monitoruje a komunikuje (se zaměstnanci i s vnějšími subjekty).					
5	Celková politika podniku je rozšířena i do dílčích politik a cílů.					
6	Zaměstnanci podniku si jsou vědomi svého významu pro naplňování strategie podniku.					

3. kritérium: Lidé		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Plány pracovníků podporují strategii podniku.					
2	Podnik rozvíjí znalosti a schopnosti zaměstnanců.					
3	Zaměstnanci jsou způsobilí k vykonávané práci.					
4	Zaměstnanci spolu efektivně komunikují v rámci celého podniku.					
5	Podnik svoje zaměstnance uznává, povzbuzuje a odměňuje přiměřeně vůči odvedené práci.					
6	Zaměstnanec může svého nadřízeného kdykoliv a bez obav požádat o					
4. kritérium: Partnerství a zdroje		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik spolupracuje s dodavateli trvale udržitelným a přínosným způsobem.					
2	Podnik má trvalé úspěchy při zajišťování financí.					
3	Podnik řídí stroje, budovy, materiál i přírodní zdroje trvale udržitelným způsobem.					
4	Podnik řídí technologie tak, aby podpořily realizaci podnikové strategie.					
5	Podnik řídí informace a znalosti tak, aby podpořily efektivní rozhodování a budování podniku.					
6	Podnik má dostatek zařízení a vybavení pro efektivní a kvalitní plnění požadavků zúčastněných stran.					

5. kritérium: Procesy		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik navrhuje procesy tak, aby optimalizovali hodnotu pro majitele i zaměstnance.					
2	Podnik má zdokumentované postupy všech důležitých procesů a činností.					
3	Podnik má stanoveny cílové hodnoty pro výkonnost všech procesů a činností.					
4	Podnik řídí a posiluje vztahy se zákazníky.					
5	Podnik využívá pro zvyšování výkonnosti procesů veškerý tvořivý potenciál zaměstnanců.					
6	Podnik dodává produkty, které naprosto splňují nebo překračují požadavky zákazníků.					
6. kritérium: Výsledky		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik systematicky měří spokojenost a loajalitu zaměstnanců.					
2	Podnik dosahuje a udržuje výsledky, které splňují nebo překračují potřeby a očekávání zaměstnanců.					
3	Výsledky podniku v oblasti zaměstnanců jsou alespoň na úrovni konkurence.					
4	Podnik využívá informace o spokojenosti zaměstnanců k dalšímu zlepšování.					

7. kritérium: Výsledky zákazníků		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik systematicky měří spokojenost a loajalitu zákazníků.					
2	Podnik dosahuje a udržuje výsledky, které splňují nebo překračují potřeby a očekávání zákazníků.					
3	Výsledky podniku v oblasti zákazníků jsou alespoň na úrovni konkurence.					
4	Podnik využívá informace o spokojenosti zákazníků k dalšímu zlepšování.					
8. kritérium: Výsledky společnosti		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik systematicky měří spokojenost společnosti ve které působí.					
2	Podnik dosahuje a udržuje výsledky, které splňují nebo překračují potřeby a očekávání společnosti ve které podnik působí.					
3	Výsledky podniku v oblasti společnosti jsou alespoň na úrovni konkurence.					
4	Podnik využívá informace o spokojenosti společnosti k dalšímu zlepšování.					

9. kritérium: Ekonomické		Hodnocení				Zdůvodnění odpovědi
Číslo otázky	Otázka	Zcela souhlasím	Spíše souhlasím	Spíše nesouhlasím	Zcela nesouhlasím	
1	Podnik určuje úspěšnou realizaci strategie na základě klíčových finančních i nefinančních výsledků, potřeb a očekávání obchodních partnerů (dodavatelů, odběratelů).					
2	Podnik stanovuje jasné cíle klíčových ekonomických výsledků podle potřeb a strategií svých obchodních partnerů (dodavatelů, odběratelů).					
3	Podnik prokazuje pozitivní ekonomické výsledky minimálně v průběhu posledních tří let.					
	Podnik stanovuje jasné cíle pro své ekonomické výsledky.					
4	Podnik zná a chápe hnací síly a trendy v odvětví a jejich vliv na výkonnost podniku.					
5	Podnik je schopný identifikovat příčiny a jejich následky, které působí na podnik. Díky tomuto dokáže odhadnout svoji budoucí výkonnost.					
6	Podnik používá informace o svých ekonomických výsledcích a výsledcích podobných organizací pro stanovení svých cílů.					
7	Podnik systematicky porovnává svoje výsledky s konkurencí i dalšími organizacemi.					

E Finanční výkazy podniku

Rozvaha za sledované období (v tisících Kč)							
Označení	TEXT	řá- dek	Účetní období (Netto)				
			2010	2011	2012	2013	2014
a	b	c	1	2	3	4	5
	AKTIVA CELKEM	1	40,104	44,560	50,271	53,049	51,583
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	3	20,169	25,274	33,139	33,024	33,493
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0	0	0	0
I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0	0	0	0	0
	3. Software	7	0	0	0	0	0
	4. Ocenitelná práva	8	0	0	0	0	0
	5. Goodwill	9	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0	0	0	0	0
	8. Poskytnuté zálohy na DNM	12	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	20,169	25,274	33,139	12,362	12,328
B. II. 1.	Pozemky	14	3,756	3,756	3,756	0	0
	2. Stavby	15	9,439	9,251	8,896	3,176	2,933
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	2,308	4,719	10,329	7,322	6,253
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0	0	0	0	0
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	4,666	7,548	10,158	1,864	3,142
	8. Poskytnuté zálohy na DHM	21	0	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0	0	20,662	21,165
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	24	0	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0	0	0	0	0
	4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoba	27	0	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	0	0	0	20,662	21,165
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý fin. majetek	30	0	0	0	0	0

C.	Oběžná aktiva	31	19,743	19,112	16,910	19,338	17,862
C. I.	Zásoby	32	2,294	736	1,381	1,816	3,231
C. I. 1.	Materiál	33	1,310	373	1,203	1,589	3,101
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	314	173	144	214	119
	3. Výrobky	35	203	190	34	13	11
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	0	0	0	0	0
	5. Zboží	37	467	0	0	0	0
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0	0	0	0	0
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	41	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	43	0	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0	0	0	0	0
	6. Dohadné účty aktivní	45	0	0	0	0	0
	7. Jiné pohledávky	46	0	0	0	0	0
	8. Odložená daňová pohledávka	47	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	8,947	8,470	10,174	10,327	6,282
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	8,377	8,114	9,254	9,523	5,639
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	50	0	0	0	0	0
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51	0	0	0	0	0
	4. Pohledávky za společníky	52	0	0	0	0	0
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	53	0	0	0	0	0
	6. Stát - daňové pohledávky	54	104	0	325	96	24
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	459	356	581	299	402
	8. Dohadné účty aktivní	56	7	0	14	409	217
	9. Jiné pohledávky	57	0	0	0	0	0
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	8,502	9,906	5,355	7,195	8,349
C. IV. 1.	Peníze	59	27	829	272	405	346
	2. Účty v bankách	60	8,475	9,077	5,083	6,790	8,003
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0	0	0	0	0
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	62	0	0	0	0	0
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	63	192	174	222	687	228
D. I.	Časové rozlišení	64	192	174	222	687	228
D. I. 1.	Náklady příštích období	65	192	174	222	687	228
	2. Komplexní náklady příštích období	66	0	0	0	0	0
	3. Příjmy příštích období	67	0	0	0	0	0

Označení	řá- dek	Účetní období (Netto)					
		2010	2011	2012	2013	2014	
a	b	c	1	2	3	4	5
	PASIVA CELKEM	68	40,104	44,560	50,271	53,049	51,583
A.	Vlastní kapitál	69	36,842	38,455	40,388	42,194	44,630
A. I.	Základní kapitál	70	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
A. I. 1.	Základní kapitál	71	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	72	0	0	0	0	0
	3. Změny základního kapitálu	73	0	0	0	0	0
A. II.	Kapitálové fondy	74	0	0	0	0	0
A. II. 1.	Ážio	75	0	0	0	0	0
	2. Ostatní kapitálové fondy	76	0	0	0	0	0
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	77	0	0	0	0	0
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodn	78	0	0	0	0	0
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	79	0	0	0	0	0
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporac	80	0	0	0	0	0
A. III.	Fondy ze zisku	81	160	160	160	160	160
A. III. 1.	Rezervní fond	82	160	160	160	160	160
	2. Statutární a ostatní fondy	83	0	0	0	0	0
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	84	35,131	35,082	36,696	39,506	40,433
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	85	35,131	35,082	36,696	39,506	40,433
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	86	0	0	0	0	0
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	87	0	0	0	0	0
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného úč.obd. (+/-)	88	-49	1,613	1,932	928	2,437
	2. Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu na zisku (-)	89	0	0	0	0	0

B.	Cizí zdroje	90	3,262	6,105	9,883	10,855	6,953
B. I.	Rezervy	91	0	1,270	2,539	1,954	0
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	92	0	1,270	2,539	1,954	0
	2. Rezerva na důchody a podobné závazky	93	0	0	0	0	0
	3. Rezerva na daň z příjmů	94	0	0	0	0	0
	4. Ostatní rezervy	95	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobé závazky	96	0	0	0	0	0
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	97	0	0	0	0	0
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	98	0	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	99	0	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům	100	0	0	0	0	0
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	101	0	0	0	0	0
	6. Vydané dluhopisy	102	0	0	0	0	0
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	103	0	0	0	0	0
	8. Dohadné účty pasivní	104	0	0	0	0	0
	9. Jiné závazky	105	0	0	0	0	0
	10. Odložený daňový závazek	106	0	0	0	0	0
B. III.	Krátkodobé závazky	107	3,262	4,835	7,344	8,901	6,953
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	108	1,445	2,572	3,112	6,045	3,695
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	109	0	0	0	0	0
	3. Závazky - podstatný vliv	110	0	0	0	0	0
	4. Závazky ke společníkům	111	0	0	0	0	0
	5. Závazky k zaměstnancům	112	1,024	1,142	3,446	2,108	2,452
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a ZP	113	275	227	260	283	275
	7. Stát - daňové závazky a dotace	114	373	647	179	144	224
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	115	0	0	0	0	0
	9. Vydané dluhopisy	116	0	0	0	0	0
	10. Dohadné účty pasivní	117	145	247	347	321	307
	11. Jiné závazky	118	0	0	0	0	0
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	119	0	0	0	0	0
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	120	0	0	0	0	0
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	121	0	0	0	0	0
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	122	0	0	0	0	0
C.	Ostatní pasiva a přechodné účty pasiv	123	0	0	0	0	0
C. I.	Časové rozlišení	124	0	0	0	0	0
C. I. 1.	Výdaje příštích období	125	0	0	0	0	0
	2. Výnosy příštích období	126	0	0	0	0	0

Výkaz zisků a ztrát (v tisících Kč)							
Označení	TEXT	č. řá- dku	Skutečnost v účetním období				
			2010	2011	2012	2013	2014
a	b	c	1	2	3	4	5
I.	Tržby za prodej zboží	1	100	4,195	2,913	0	15,978
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	64	3,484	2,673	0	15,250
+	Obchodní marže	3	36	711	240	0	728
II.	Výkony	4	23,391	30,891	36,202	17,005	40,762
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	23,190	31,045	36,387	16,859	40,859
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	201	-154	-185	146	-97
3.	Aktivace	7	0	0	0	0	0
B.	Výkonová spotřeba	8	10,297	16,830	21,101	11,690	27,937
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	6,301	12,537	14,587	7,134	19,969
B. 2.	Služby	10	3,996	4,293	6,514	4,556	7,968
+	Přidaná hodnota	11	13,130	14,772	15,341	5,315	13,553
C.	Osobní náklady	12	10,613	10,091	10,193	4,969	11,071
C. 1.	Mzdové náklady	13	7,729	7,467	7,441	3,331	7,682
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0	0	0	0	0
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. po	15	2,597	2,406	2,482	1,526	3,063
C. 4.	Sociální náklady	16	287	218	270	112	326
D.	Daně a poplatky	17	86	88	68	15	117
E.	Odpisy DHM a DNM	18	2,606	2,599	2,857	888	1,684
III.	Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materi	19	498	1,471	2,830	1,157	359
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0	147	2,619	1,150	276
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	498	1,324	211	7	83
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	0	43	1,841	0	30
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhod. maje	23	0	43	1,841	0	30
F. 2.	Prodaný materiál	24	0	0	0	0	0
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	0	1,270	1,270	0	-1,955
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0	2	2	3	4
H.	Ostatní provozní náklady	27	307	302	325	148	385
V.	Převod provozních výnosů	28	0	0	0	0	0
I.	Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
*	Provozní výsledek hospodaření	30	16	1,852	1,619	455	2,584
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0	0	0	0
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	0	0	0	0	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetk	33	0	0	0	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovl. a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podst. vlivem	34	0	0	0	0	0
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	35	0	0	0	0	0
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	36	0	0	0	0	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0	0	0	0	0
K.	Náklady z finančního majetku	38	0	0	0	0	0
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	39	0	0	0	0	0
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	40	0	0	0	0	0
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0	0	0	0	0
X.	Výnosové úroky	42	5	44	11	4	10
N.	Nákladové úroky	43	0	27	16	20	176
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	6	93	51	248	69
O.	Ostatní finanční náklady	45	58	112	129	18	116
XII.	Převod finančních výnosů	46	0	0	0	0	0
P.	Převod finančních nákladů	47	0	0	0	0	0
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-47	-2	-83	214	-213
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	25	363	399	103	485
Q. 1.	- splatná	50	25	363	399	103	485
Q. 2.	- odložená	51	0	0	0	0	0
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-56	1,487	1,137	566	1,886
XIII.	Mimořádné výnosy	53	7	126	795	362	551
R.	Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0
S. 1.	- splatná	56	0	0	0	0	0
S. 2.	- odložená	57	0	0	0	0	0
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	7	126	795	362	551
T.	Převod podílu na hosp. výsledku společníkům	59	0	0	0	0	0
***	Výsledek hospodaření za účetní období (-	60	-49	1,613	1,932	928	2,437
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-24	1,976	2,331	1,031	2,922

Přehled o peněžních tocích - Cash flow (v tisících Kč)							
		2014	2013	2012	2013	2014	
P	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na začátku účetního období	7,195	5,355	9,906	5,355	7,195	8,349
Peněžní toky z hlavní výdělečné činnosti (provozní činnost)							
Z	Účetní zisk nebo ztráta z běžné činnosti před zdaněním	2,371	669	1,536	669	2,371	0
A 1	Úpravy o nepeněžní operace	0	0	3,381	0	0	0
A 1.1	Odpisy stálých aktiv	0	0	153	0	0	0
A 1.2	Změna stavu opravných položek, rezerv	0	0	3,100	0	0	0
A 1.3	Zisk (ztráta) z prodeje stálých aktiv	0	0	-77	0	0	0
A 1.4	Výnosy z dividend a podílů na zisku	0	0	-246	0	0	0
A 1.5	Vyúčtované nákladové úroky bez kap. úroků a vyúčtované výnosové úroky	0	0	346	0	0	0
A 1.6	Případné úpravy o ostatní nepeněžní operace	0	0	105	0	0	0
A *	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním, změnami pracovního kapitálu a mimořádnými položkami	2,371	669	4,917	669	2,371	0
A 2	Změny stavu nepeněžních složek pracovního kapitálu	0	0	-4,574	0	0	0
A 2.1	Změna stavu pohledávek z provozní činnosti a aktivních účtů časového rozlišení dohadných účtů aktivních	0	0	1,671	0	0	0
A 2.2	Změna stavu krátkodobých závazků z provozní činnosti a pasivních účtů časového rozlišení dohadných účtů pasivních	0	0	-9,671	0	0	0
A 2.3	Změna stavu zásob	0	0	-723	0	0	0
A 2.4	Změna stavu krátkodobého fin. majetku nespadajícího do peněžních prostředků a ekvivalentů	0	0	4,149	0	0	0
A **	Čistý peněžní tok z provozní činnosti před zdaněním a mimořádnými položkami	2,371	669	343	669	2,371	0
A 3.	Vyplacené úroky s výjimkou kapitalizovaných úroků	0	0	0	0	0	0
A 4.	Přijaté úroky	0	0	0	0	0	0
A 5.	Zaplacená daň z příjmů za b.č. a za doměrky za minulá období	0	0	0	0	0	0
A 6.	Příjmy a výdaje spojené s mimoř. účetními případy	0	0	0	0	0	0
A 7.	Přijaté dividendy a podíly na zisku	0	0	0	0	0	0
A ***	Čistý peněžní tok z provozní činnosti	2,371	669	343	669	2,371	0
Peněžní toky z investiční činnosti							
B 1	Výdaje spojené s pořízením stálých aktiv	0	0	0	0	0	0
B 2	Příjmy z prodeje stálých aktiv	0	0	0	0	0	0
B 3	Půjčky a úvěry spřízněným osobám	0	0	0	0	0	0
B ***	Čistý peněžní tok vztahující se k investiční činnosti	0	0	0	0	0	0
Peněžní toky z finanční činnosti							
C 1	Dopady změn dlouhodobých a krátkodobých závazků	0	0	0	0	0	0
C 2	Dopady změn vlastního kapitálu na peněžní prostředky	0	0	0	0	0	0
C 2.1	Zvýšení peněžních prostředků z titulu zvýšení základního kapitálu	0	0	0	0	0	0
C 2.2	Vyplacení podílu na vlastním kapitálu společníkům	0	0	0	0	0	0
C 2.3	Další vklady peněžních prostředků společníků a akcionářů	0	0	0	0	0	0
C 2.4	Úhrada ztráty společníky	0	0	0	0	0	0
C 2.5	Přímé platby na vrub fondů	0	0	0	0	0	0
C 2.6	Vyplacené dividendy nebo podíly na zisku	0	0	0	0	0	0
C ***	Čistý peněžní tok vztahující se k finanční činnosti	0	0	0	0	0	0
F	Čisté zvýšení resp. snížení peněžních prostředků	2,371	669	343	669	2,371	0
R	Stav peněžních prostředků a peněžních ekvivalentů na konci účetního období	9,566	6,024	10,249	6,024	9,566	8,349

F Horizontální analýza rozvahy

Horizontální analýza rozvahy										
Označení	TEXT	řá- dek	Změna 2013 - 2014		Změna 2014 -		Změna 2013 - 2014		Změna 2014 -	
			abs.	index	abs.	index	abs.	index	abs.	index
a	b	c	18	19	20	21	22	23	24	25
	AKTIVA CELKEM	1	2,778	5.53	-1,466	-2.76	2,778	5.53	-1,466	-2.76
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0		0		0		0	
B.	Dlouhodobý majetek	3	-115	-0.35	469	1.42	-115	-0.35	469	1.42
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0		0		0		0	
I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0		0		0		0	
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0		0		0		0	
	3. Software	7	0		0		0		0	
	4. Ocenitelná práva	8	0		0		0		0	
	5. Goodwill	9	0		0		0		0	
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0		0		0		0	
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0		0		0		0	
	8. Poskytnuté zálohy na DNM	12	0		0		0		0	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	-20,777	-62.70	-34	-0.28	-20,777	-62.70	-34	-0.28
B. II. 1.	Pozemky	14	-3,756	#####	0		-3,756	-100.00	0	
	2. Stavby	15	-5,720	-64.30	-243	-7.65	-5,720	-64.30	-243	-7.65
	3. Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	-3,007	-29.11	-1,069	-14.60	-3,007	-29.11	-1,069	-14.60
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0		0		0		0	
	5. Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0		0		0		0	
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0		0		0		0	
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	-8,294	-81.65	1,278	68.56	-8,294	-81.65	1,278	68.56
	8. Poskytnuté zálohy na DHM	21	0		0		0		0	
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0		0		0		0	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	20,662		503	2.43	20,662		503	2.43
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	24	0		0		0		0	
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0		0		0		0	
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0		0		0		0	
	4. Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná	27	0		0		0		0	
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	20,662		503	2.43	20,662		503	2.43
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0		0		0		0	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0		0		0		0	

C.	Oběžná aktiva	31	2,428	14.36	-1,476	-7.63	2,428	14.36	-1,476	-7.63
C. I.	Zásoby	32	435	31.50	1,415	77.92	435	31.50	1,415	77.92
C. I. 1.	Materiál	33	386	32.09	1,512	95.15	386	32.09	1,512	95.15
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	70	48.61	-95	-44.39	70	48.61	-95	-44.39
	3. Výrobky	35	-21	-61.76	-2	-15.38	-21	-61.76	-2	-15.38
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	0		0		0		0	
	5. Zboží	37	0		0		0		0	
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0		0		0		0	
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0		0		0		0	
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0		0		0		0	
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající os	41	0		0		0		0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42	0		0		0		0	
	4. Pohledávky za společnosti	43	0		0		0		0	
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0		0		0		0	
	6. Dohadné účty aktivní	45	0		0		0		0	
	7. Jiné pohledávky	46	0		0		0		0	
	8. Odložená daňová pohledávka	47	0		0		0		0	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	153	1.50	-4,045	-39.17	153	1.50	-4,045	-39.17
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	269	2.91	-3,884	-40.79	269	2.91	-3,884	-40.79
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající os	50	0		0		0		0	
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51	0		0		0		0	
	4. Pohledávky za společnosti	52	0		0		0		0	
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojiš	53	0		0		0		0	
	6. Stát - daňové pohledávky	54	-229	-70.46	-72	-75.00	-229	-70.46	-72	-75.00
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	-282	-48.54	103	34.45	-282	-48.54	103	34.45
	8. Dohadné účty aktivní	56	395	#####	-192	-46.94	395	#####	-192	-46.94
	9. Jiné pohledávky	57	0		0		0		0	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	1,840	34.36	1,154	16.04	1,840	34.36	1,154	16.04
C. IV. 1.	Peníze	59	133	48.90	-59	-14.57	133	48.90	-59	-14.57
	2. Účty v bankách	60	1,707	33.58	1,213	17.86	1,707	33.58	1,213	17.86
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0		0		0		0	
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majet	62	0		0		0		0	
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	63	465	#####	-459	-66.81	465	209.46	-459	-66.81
D. I.	Časové rozlišení	64	465	#####	-459	-66.81	465	209.46	-459	-66.81
D. I. 1.	Náklady příštích období	65	465	#####	-459	-66.81	465	209.46	-459	-66.81
	2. Komplexní náklady příštích období	66	0		0		0		0	
	3. Příjmy příštích období	67	0		0		0		0	

Označení	řá- dek	Změna 2013 - 2014		Změna 2014 -		Změna 2013 - 2014		Změna 2014 -		
		abs.	index	abs.	index	abs.	index	abs.	index	
a	b	c	7	8	9	10	11	12	13	14
	PASIVA CELKEM	68	4,456	11.11	5,711	12.82	2,778	5.53	-1,466	-2.76
A.	Vlastní kapitál	69	1,613	4.38	1,933	5.03	1,806	4.47	2,436	5.77
A. I.	Základní kapitál	70	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A. I. 1.	Základní kapitál	71	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	72	0	#####	0		0	#####	0	#####
	3. Změny základního kapitálu	73	0	#####	0		0	#####	0	#####
A. II.	Kapitálové fondy	74	0	#####	0		0	#####	0	#####
A. II. 1.	Ážio	75	0	#####	0		0	#####	0	#####
	2. Ostatní kapitálové fondy	76	0	#####	0		0	#####	0	#####
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a zá	77	0	#####	0		0	#####	0	#####
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměna	78	0	#####	0		0	#####	0	#####
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	79	0	#####	0		0	#####	0	#####
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodní	80	0	#####	0		0	#####	0	#####
A. III.	Fondy ze zisku	81	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
A. III. 1.	Rezervní fond	82	0	0.00	0	0.00	0	0.00	0	0.00
	2. Statutární a ostatní fondy	83	0	#####	0		0	#####	0	#####
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	84	-49	-0.14	1,614	4.60	2,810	7.66	927	2.35
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	85	-49	-0.14	1,614	4.60	2,810	7.66	927	2.35
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	86	0	#####	0		0	#####	0	#####
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých let	87	0	#####	0		0	#####	0	#####
A. V. 1.	Výsledek hospodaření běžného úč.obd.	88	1,662	#####	319	19.78	-1,004	-51.97	1,509	162.61
	2. Rozhodnutí o zálohách na výplatu podílu n	89	0	#####	0		0	#####	0	#####

B.	Cizí zdroje	90	2,843	87.16	3,778	61.88	972	9.84	-3,902	-35.95
B. I.	Rezervy	91	1,270		1,269	99.92	-585	-23.04	-1,954	-100.00
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních pře	92	1,270		1,269	99.92	-585	-23.04	-1,954	-100.00
	2. Rezerva na důchody a podobné závaz	93	0		0		0		0	
	3. Rezerva na daň z příjmů	94	0		0		0		0	
	4. Ostatní rezervy	95	0		0		0		0	
B. II.	Dlouhodobé závazky	96	0		0		0		0	
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	97	0		0		0		0	
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	98	0		0		0		0	
	3. Závazky - podstatný vliv	99	0		0		0		0	
	4. Závazky ke společníkům	100	0		0		0		0	
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	101	0		0		0		0	
	6. Vydané dluhopisy	102	0		0		0		0	
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	103	0		0		0		0	
	8. Dohadné účty pasivní	104	0		0		0		0	
	9. Jiné závazky	105	0		0		0		0	
	10. Odložený daňový závazek	106	0		0		0		0	
B. III.	Krátkodobé závazky	107	1,573	48.22	2,509	51.89	1,557	21.20	-1,948	-21.89
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	108	1,127	77.99	540	21.00	2,933	94.25	-2,350	-38.88
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	109	0		0		0		0	
	3. Závazky - podstatný vliv	110	0		0		0		0	
	4. Závazky ke společníkům	111	0		0		0		0	
	5. Závazky k zaměstnancům	112	118	11.52	2,304	201.75	-1,338	-38.83	344	16.32
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a Z	113	-48	-17.45	33	14.54	23	8.85	-8	-2.83
	7. Stát - daňové závazky a dotace	114	274	73.46	-468	-72.33	-35	-19.55	80	55.56
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	115	0		0		0		0	
	9. Vydané dluhopisy	116	0		0		0		0	
	10. Dohadné účty pasivní	117	102	70.34	100	40.49	-26	-7.49	-14	-4.36
	11. Jiné závazky	118	0		0		0		0	
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	119	0		0		0		0	
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	120	0		0		0		0	
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	121	0		0		0		0	
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	122	0		0		0		0	
C.	Ostatní pasiva a přechodné účty pas	123	0		0		0		0	
C. I.	Časové rozlišení	124	0		0		0		0	
C. I. 1.	Výdaje příštích období	125	0		0		0		0	
	2. Výnosy příštích období	126	0		0		0		0	

G Horizontální analýza výsledovky

Horizontální analýza výsledovky												
Označení	TEXT	č. řádku	Změna 2013 - 2014		Změna 2014 -		Změna 2013 - 2014		Změna 2014 -		Změna -	
			abs.	index	abs.	index	abs.	index	abs.	index	abs.	index
a	b	c	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
I.	Tržby za prodej zboží	1	-2,913	-100.00	15,978		-2,913	-100.00	15,978		-15,978	-100.00
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	-2,673	-100.00	15,250		-2,673	-100.00	15,250		-15,250	-100.00
+	Obchodní marže	3	-240	-100.00	728		-240	-100.00	728		-728	-100.00
II.	Výkony	4	-19,197	-53.03	23,757	139.71	-19,197	-53.03	23,757	139.71	-40,762	-100.00
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	-19,528	-53.67	24,000	142.36	-19,528	-53.67	24,000	142.36	-40,859	-100.00
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	331	-178.92	-243	-166.44	331	-178.92	-243	-166.44	97	-100.00
3.	Aktivace	7	0		0		0		0		0	
B.	Výkonová spotřeba	8	-9,411	-44.60	16,247	138.98	-9,411	-44.60	16,247	138.98	-27,937	-100.00
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	-7,453	-51.09	12,835	179.91	-7,453	-51.09	12,835	179.91	-19,969	-100.00
B. 2.	Služby	10	-1,958	-30.06	3,412	74.89	-1,958	-30.06	3,412	74.89	-7,968	-100.00
+	Přidaná hodnota	11	-10,026	-65.35	8,238	155.00	-10,026	-65.35	8,238	155.00	-13,553	-100.00
C.	Osobní náklady	12	-5,224	-51.25	6,102	122.80	-5,224	-51.25	6,102	122.80	-11,071	-100.00
C. 1.	Mzdové náklady	13	-4,110	-55.23	4,351	130.62	-4,110	-55.23	4,351	130.62	-7,682	-100.00
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0		0		0		0		0	
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. po	15	-956	-38.52	1,537	100.72	-956	-38.52	1,537	100.72	-3,063	-100.00
C. 4.	Sociální náklady	16	-158	-58.52	214	191.07	-158	-58.52	214	191.07	-326	-100.00
D.	Daně a poplatky	17	-53	-77.94	102	680.00	-53	-77.94	102	680.00	-117	-100.00
E.	Odpisy DHM a DNM	18	-1,969	-68.92	796	89.64	-1,969	-68.92	796	89.64	-1,684	-100.00
III.	Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materi	19	-1,673	-59.12	-798	-68.97	-1,673	-59.12	-798	-68.97	-359	-100.00
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	-1,469	-56.09	-874	-76.00	-1,469	-56.09	-874	-76.00	-276	-100.00
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	-204	-96.68	76	1,085.71	-204	-96.68	76	1,085.71	-83	-100.00
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	-1,841	-100.00	30		-1,841	-100.00	30		-30	-100.00
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhod. maje	23	-1,841	-100.00	30		-1,841	-100.00	30		-30	-100.00
F. 2.	Prodaný materiál	24	0		0		0		0		0	
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1,270	-100.00	-1,955		-1,270	-100.00	-1,955		1,955	-100.00
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1	50.00	1	33.33	1	50.00	1	33.33	-4	-100.00
H.	Ostatní provozní náklady	27	-177	-54.46	237	160.14	-177	-54.46	237	160.14	-385	-100.00
V.	Převod provozních výnosů	28	0		0		0		0		0	
I.	Převod provozních nákladů	29	0		0		0		0		0	
*	Provozní výsledek hospodaření	30	-1,164	-71.90	2,129	467.91	-1,164	-71.90	2,129	467.91	-2,584	-100.00
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0		0		0		0		0	
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	0		0		0		0		0	
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0		0		0		0		0	
VII. 1.	Výnosy z podílů v ov. a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podst. vlivem	34	0		0		0		0		0	
2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	35	0		0		0		0		0	
3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	36	0		0		0		0		0	
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0		0		0		0		0	
K.	Náklady z finančního majetku	38	0		0		0		0		0	
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	39	0		0		0		0		0	
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	40	0		0		0		0		0	
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0		0		0		0		0	
X.	Výnosové úroky	42	-7	-63.64	6	150.00	-7	-63.64	6	150.00	-10	-100.00
N.	Nákladové úroky	43	4	25.00	156	780.00	4	25.00	156	780.00	-176	-100.00
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	197	386.27	-179	-72.18	197	386.27	-179	-72.18	-69	-100.00
O.	Ostatní finanční náklady	45	-111	-86.05	98	544.44	-111	-86.05	98	544.44	-116	-100.00
XII.	Převod finančních výnosů	46	0		0		0		0		0	
P.	Převod finančních nákladů	47	0		0		0		0		0	
*	Finanční výsledek hospodaření	48	297	-357.83	-427	-199.53	297	-357.83	-427	-199.53	213	-100.00
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	-296	-74.19	382	370.87	-296	-74.19	382	370.87	-485	-100.00
Q. 1.	- splatná	50	-296	-74.19	382	370.87	-296	-74.19	382	370.87	-485	-100.00
Q. 2.	- odložená	51	0		0		0		0		0	
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	-571	-50.22	1,320	233.22	-571	-50.22	1,320	233.22	-1,886	-100.00
XIII.	Mimořádné výnosy	53	-433	-54.47	189	52.21	-433	-54.47	189	52.21	-551	-100.00
R.	Mimořádné náklady	54	0		0		0		0		0	
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0		0		0		0		0	
S. 1.	- splatná	56	0		0		0		0		0	
S. 2.	- odložená	57	0		0		0		0		0	
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	-433	-54.47	189	52.21	-433	-54.47	189	52.21	-551	-100.00
T.	Převod podílu na hosp. výsledku společníkům	59	0		0		0		0		0	
***	Výsledek hospodaření za účetní období	60	-1,004	-51.97	1,509	162.61	-1,004	-51.97	1,509	162.61	-2,437	-100.00
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	-1,300	-55.77	1,891	183.41	-1,300	-55.77	1,891	183.41	-2,922	-100.00

H Vertikální analýza rozvahy

Vertikální analýza rozvahy							
Označení	TEXT	řá- dek	index	index	index	index	index
a	b	c	2014	2013	2012	2013	2014
	AKTIVA CELKEM	1	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B.	Dlouhodobý majetek	3	64.93%	62.25%	65.92%	62.25%	64.93%
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
I. 1.	Zřizovací výdaje	5	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	6	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
3.	Software	7	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
4.	Ocenitelná práva	8	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
5.	Goodwill	9	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	10	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	11	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
8.	Poskytnuté zálohy na DNM	12	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	13	23.90%	23.30%	65.92%	23.30%	23.90%
B. II. 1.	Pozemky	14	0.00%	0.00%	7.47%	0.00%	0.00%
2.	Stavby	15	5.69%	5.99%	17.70%	5.99%	5.69%
3.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	16	12.12%	13.80%	20.55%	13.80%	12.12%
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	17	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
5.	Dospělá zvířata a jejich skupiny	18	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	19	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	20	6.09%	3.51%	20.21%	3.51%	6.09%
8.	Poskytnuté zálohy na DHM	21	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	23	41.03%	38.95%	0.00%	38.95%	41.03%
B. III. 1.	Podíly - ovládaná osoba	24	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	25	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	26	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
4.	Zápůjčky a úvěry - ovládaná nebo ovládaná	27	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	28	41.03%	38.95%	0.00%	38.95%	41.03%
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	29	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	30	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

C.	Oběžná aktiva	31	34.63%	36.45%	33.64%	36.45%	34.63%
C. I.	Zásoby	32	6.26%	3.42%	2.75%	3.42%	6.26%
C. I. 1.	Materiál	33	6.01%	3.00%	2.39%	3.00%	6.01%
	2. Nedokončená výroba a polotovary	34	0.23%	0.40%	0.29%	0.40%	0.23%
	3. Výrobky	35	0.02%	0.02%	0.07%	0.02%	0.02%
	4. Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	36	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	5. Zboží	37	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	6. Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	39	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	40	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající os	41	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	3. Pohledávky - podstatný vliv	42	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	4. Pohledávky za společnosti	43	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	5. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	44	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	6. Dohadné účty aktivní	45	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	7. Jiné pohledávky	46	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	8. Odložená daňová pohledávka	47	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C. III.	Krátkodobé pohledávky	48	12.18%	19.47%	20.24%	19.47%	12.18%
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	49	10.93%	17.95%	18.41%	17.95%	10.93%
	2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající os	50	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	3. Pohledávky - podstatný vliv	51	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	4. Pohledávky za společnosti	52	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	5. Sociální zabezpečení a zdravotní pojiš	53	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	6. Stát - daňové pohledávky	54	0.05%	0.18%	0.65%	0.18%	0.05%
	7. Krátkodobé poskytnuté zálohy	55	0.78%	0.56%	1.16%	0.56%	0.78%
	8. Dohadné účty aktivní	56	0.42%	0.77%	0.03%	0.77%	0.42%
	9. Jiné pohledávky	57	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	58	16.19%	13.56%	10.65%	13.56%	16.19%
C. IV. 1.	Peníze	59	0.67%	0.76%	0.54%	0.76%	0.67%
	2. Účty v bankách	60	15.51%	12.80%	10.11%	12.80%	15.51%
	3. Krátkodobé cenné papíry a podíly	61	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	4. Pořizovaný krátkodobý finanční majet	62	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
D.	Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	63	0.44%	1.30%	0.44%	1.30%	0.44%
D. I.	Časové rozlišení	64	0.44%	1.30%	0.44%	1.30%	0.44%
D. I. 1.	Náklady příštích období	65	0.44%	1.30%	0.44%	1.30%	0.44%
	2. Komplexní náklady příštích období	66	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	3. Příjmy příštích období	67	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

Označení		řá-					
		dek	index	index	index	index	index
a	b	c	7	8	9	10	11
	PASIVA CELKEM	68	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%
A.	Vlastní kapitál	69	91.87%	86.30%	80.34%	79.54%	86.52%
A. I.	Základní kapitál	70	3.99%	3.59%	3.18%	3.02%	3.10%
A. I. 1.	Základní kapitál	71	3.99%	3.59%	3.18%	3.02%	3.10%
	2. Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly	72	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	3. Změny základního kapitálu	73	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
A. II.	Kapitálové fondy	74	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
A. II. 1.	Ážio	75	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	2. Ostatní kapitálové fondy	76	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a zá	77	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	4. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměná	78	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	5. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	79	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	6. Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodní	80	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
A. III.	Fondy ze zisku	81	0.40%	0.36%	0.32%	0.30%	0.31%
A. III. 1.	Rezervní fond	82	0.40%	0.36%	0.32%	0.30%	0.31%
	2. Statutární a ostatní fondy	83	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	84	87.60%	78.73%	73.00%	74.47%	78.38%
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	85	87.60%	78.73%	73.00%	74.47%	78.38%
	2. Neuhrazená ztráta minulých let	86	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	3. Jiný výsledek hospodaření minulých l	87	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
A. V.	Výsledek hospodaření běžného úč.obd.	88	-0.12%	3.62%	3.84%	1.75%	4.72%
	2. Rozhodnuto o zálohách na výplatu podílu n	89	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

B.	Cizí zdroje	90	8.13%	13.70%	19.66%	20.46%	13.48%
B. I.	Rezervy	91	0.00%	2.85%	5.05%	3.68%	0.00%
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních pře	92	0.00%	2.85%	5.05%	3.68%	0.00%
	2. Rezerva na důchody a podobné závaz	93	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	3. Rezerva na daň z příjmů	94	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	4. Ostatní rezervy	95	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B. II.	Dlouhodobé závazky	96	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	97	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	98	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	3. Závazky - podstatný vliv	99	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	4. Závazky ke společníkům	100	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	5. Dlouhodobé přijaté zálohy	101	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	6. Vydané dluhopisy	102	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	7. Dlouhodobé směnky k úhradě	103	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	8. Dohadné účty pasivní	104	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	9. Jiné závazky	105	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	10. Odložený daňový závazek	106	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B. III.	Krátkodobé závazky	107	8.13%	10.85%	14.61%	16.78%	13.48%
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	108	3.60%	5.77%	6.19%	11.40%	7.16%
	2. Závazky - ovládající a řídicí osoba	109	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	3. Závazky - podstatný vliv	110	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	4. Závazky ke společníkům	111	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	5. Závazky k zaměstnancům	112	2.55%	2.56%	6.85%	3.97%	4.75%
	6. Závazky ze sociálního zabezpečení a Z	113	0.69%	0.51%	0.52%	0.53%	0.53%
	7. Stát - daňové závazky a dotace	114	0.93%	1.45%	0.36%	0.27%	0.43%
	8. Krátkodobé přijaté zálohy	115	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	9. Vydané dluhopisy	116	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	10. Dohadné účty pasivní	117	0.36%	0.55%	0.69%	0.61%	0.60%
	11. Jiné závazky	118	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	119	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	120	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	2. Krátkodobé bankovní úvěry	121	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	3. Krátkodobé finanční výpomoci	122	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C.	Ostatní pasiva a přechodné účty pas	123	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C. I.	Časové rozlišení	124	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C. I. 1.	Výdaje příštích období	125	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
	2. Výnosy příštích období	126	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%

I Vertikální analýza výsledovky

Označení	TEXT	č. řá- dku	index 2014	index 2013	index 2012	index 2013	index 2014
a	b	c					
I.	Tržby za prodej zboží	1	28.11%	0.00%	7.41%	0.00%	28.11%
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	2	26.83%	0.00%	6.80%	0.00%	26.83%
+	Obchodní marže	3	1.28%	0.00%	0.61%	0.00%	1.28%
II.	Výkony	4	71.72%	100.87%	92.12%	100.87%	71.72%
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	71.89%	100.00%	92.59%	100.00%	71.89%
II. 2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	6	-0.17%	0.87%	-0.47%	0.87%	-0.17%
II. 3.	Aktivace	7	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
B.	Výkonová spotřeba	8	49.15%	69.34%	53.69%	69.34%	49.15%
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	9	35.13%	42.32%	37.12%	42.32%	35.13%
B. 2.	Služby	10	14.02%	27.02%	16.58%	27.02%	14.02%
+	Přidaná hodnota	11	23.85%	31.53%	39.04%	31.53%	23.85%
C.	Osobní náklady	12	19.48%	29.47%	25.94%	29.47%	19.48%
C. 1.	Mzdové náklady	13	13.52%	19.76%	18.93%	19.76%	13.52%
C. 2.	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. po	15	5.39%	9.05%	6.32%	9.05%	5.39%
C. 4.	Sociální náklady	16	0.57%	0.66%	0.69%	0.66%	0.57%
D.	Daně a poplatky	17	0.21%	0.09%	0.17%	0.09%	0.21%
E.	Odpisy DHM a DNM	18	2.96%	5.27%	7.27%	5.27%	2.96%
III.	Tržby z prodeje dlouhod. majetku a materi	19	0.63%	6.86%	7.20%	6.86%	0.63%
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	0.49%	6.82%	6.66%	6.82%	0.49%
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	0.15%	0.04%	0.54%	0.04%	0.15%
F.	Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	0.05%	0.00%	4.68%	0.00%	0.05%
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhod. maje	23	0.05%	0.00%	4.68%	0.00%	0.05%
F. 2.	Prodaný materiál	24	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
G.	Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-3.44%	0.00%	3.23%	0.00%	-3.44%
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	0.01%	0.02%	0.01%	0.02%	0.01%
H.	Ostatní provozní náklady	27	0.68%	0.88%	0.83%	0.88%	0.68%
V.	Převod provozních výnosů	28	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
I.	Převod provozních nákladů	29	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
*	Provozní výsledek hospodaření	30	4.55%	2.70%	4.12%	2.70%	4.55%
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
J.	Prodané cenné papíry a vklady	32	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
VII. 1.	Výnosy z podílů v ov. a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podst. vlivem	34	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
VII. 2.	Výnosy z ostatních dl. CP a podílů	35	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
VII. 3.	Výnosy z ostatního dl. finančního majetku	36	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
K.	Náklady z finančního majetku	38	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
IX.	Výnosy z přecenění CP a derivátů	39	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
L.	Náklady z přecenění CP a derivátů	40	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
X.	Výnosové úroky	42	0.02%	0.02%	0.03%	0.02%	0.02%
N.	Nákladové úroky	43	0.31%	0.12%	0.04%	0.12%	0.31%
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	0.12%	1.47%	0.13%	1.47%	0.12%
O.	Ostatní finanční náklady	45	0.20%	0.11%	0.33%	0.11%	0.20%
XII.	Převod finančních výnosů	46	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
P.	Převod finančních nákladů	47	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-0.37%	1.27%	-0.21%	1.27%	-0.37%
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	0.85%	0.61%	1.02%	0.61%	0.85%
Q. 1.	- splatná	50	0.85%	0.61%	1.02%	0.61%	0.85%
Q. 2.	- odložená	51	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	3.32%	3.36%	2.89%	3.36%	3.32%
XIII.	Mimořádné výnosy	53	0.97%	2.15%	2.02%	2.15%	0.97%
R.	Mimořádné náklady	54	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
S. 1.	- splatná	56	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
S. 2.	- odložená	57	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58	0.97%	2.15%	2.02%	2.15%	0.97%
T.	Převod podílu na hosp. výsledku společníkům	59	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%
***	Výsledek hospodaření za účetní období (-	60	0.04	0.055045	0.05	0.055045	0.04
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	61	0.05	0.061154	0.06	0.061154	0.05

J Vývoj struktury aktiv

Položka	řádek v roz- vaze	Stav k 31. 12.									
		2010		2011		2012		2013		2014	
		Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%
AKTIVA CELKEM	1	40,104	100.0%	44,560	100.0%	50,271	100.0%	53,049	100.0%	51,583	100.0%
Pohledávky za upsaný základní kapitál	2	0		0		0		0		0	
Dlouhodobý majetek	3	20,169	50.3%	25,274	56.7%	33,139	65.9%	33,024	62.3%	33,493	64.9%
Dlouhodobý nehmotný majetek	4	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Dlouhodobý hmotný majetek	13	20,169	100.0%	25,274	100.0%	33,139	100.0%	12,362	37.4%	12,328	36.8%
Pozemky	14	3,756	18.6%	3,756	14.9%	3,756	11.3%	0	0.0%	0	0.0%
Stavby	15	9,439	46.8%	9,251	36.6%	8,896	26.8%	3,176	25.7%	2,933	23.8%
Samostatné hmotné movité věci a Pěstitelské celky trvalých porostů	16	2,308	11.4%	4,719	18.7%	10,329	31.2%	7,322	59.2%	6,253	50.7%
Dospělá zvířata a jejich skupiny	17	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	18	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Nedokončený dlouhodobý hmotný Poskytnuté zálohy na DHM	19	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	20	4,666	23.1%	7,548	29.9%	10,158	30.7%	1,864	15.1%	3,142	25.5%
Dlouhodobý finanční majetek	21	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	22	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Dlouhodobý finanční majetek	23	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	20,662	167.1%	21,165	171.7%
Oběžná aktiva	31	19,743	49.2%	19,112	42.9%	16,910	33.6%	19,338	36.5%	17,862	34.6%
Zásoby	32	2,294	11.6%	736	3.9%	1,381	8.2%	1,816	9.4%	3,231	18.1%
Dlouhodobé pohledávky	39	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Krátkodobé pohledávky	48	8,947	45.3%	8,470	44.3%	10,174	60.2%	10,327	53.4%	6,282	35.2%
Krátkodobý finanční majetek	58	8,502	43.1%	9,906	51.8%	5,355	31.7%	7,195	37.2%	8,349	46.7%
Ostatní aktiva - přechodné účty aktiv	63	192	0.5%	174	0.4%	222	0.4%	687	1.3%	228	0.4%

K Vývoj struktury zásob

Položka	řádek v roz- vaze	2010		2011		2012		2013		2014	
		Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%
Zásoby	32	2,294	100%	736	100%	1,381	100%	1,816	100%	3,231	100%
Materiál	33	1,310	57%	373	51%	1,203	87%	1,589	88%	3,101	96%
Nedokončená výroba a polotovary	34	314	14%	173	24%	144	10%	214	12%	119	4%
Výrobky	35	203	9%	190	26%	34	2%	13	1%	11	0%
Mladá a ostatní zvířata a jejich produkty	36	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Zboží	37	467	20%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

L Vývoj struktury pasiv

Položka	řádek v roz- vaze	Stav k 31. 12.									
		2010		2011		2012		2013		2014	
		Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%
PASIVA CELKEM	68	40,104	100%	44,560	100%	50,271	100%	53,049	100%	51,583	100%
Vlastní kapitál	69	36,842	92%	38,455	86%	40,388	80%	42,194	80%	44,630	87%
Základní kapitál	70	1,600	4%	1,600	4%	1,600	4%	1,600	4%	1,600	4%
Kapitálové fondy	74	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Fondy ze zisku	81	160	0%	160	0%	160	0%	160	0%	160	0%
Výsledek hospodaření minulých let	84	35,131	95%	35,082	91%	36,696	91%	39,506	94%	40,433	91%
Výsledek hospodaření běžného úč.obd. (+)	88	-49	0%	1,613	4%	1,932	5%	928	2%	2,437	5%
Cizí zdroje	90	3,262	8%	6,105	14%	9,883	20%	10,855	20%	6,953	13%
Rezervy	91	0	0%	1,270	21%	2,539	26%	1,954	18%	0	0%
Dlouhodobé závazky	96 + 119	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Krátkodobé závazky	107+121+122	3,262	100%	4,835	79%	7,344	74%	8,901	82%	6,953	100%
Ostatní pasiva a přechodné účty pasiv	123	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

M Struktura vlastního kapitálu

Položka	Řá- dek	Stav k 31. 12.				
		2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní kapitál		36,842	38,455	40,388	42,194	44,630
Základní kapitál	70	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Základní kapitál zapsaný v OR	71	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Vlastní akcie a vlastní obchodní po	72	0	0	0	0	0
Základní kapitál nezapsaný v OR	73	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	74	0	0	0	0	0
Ážio	75	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	76	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku	77	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přen	78	0	0	0	0	0
Fondy ze zisku	81	160	160	160	160	160
Rezervní fond	82	160	160	160	160	160
Statutární a ostatní fondy	83	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let	84	35,131	35,082	36,696	39,506	40,433
Nerozdělený zisk minulých let	85	35,131	35,082	36,696	39,506	40,433
Neuhrazená ztráta minulých let	86	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní ob	88	-49	1,613	1,932	928	2,437

N Struktura výnosů a nákladů

Rozbor struktury	Řá- dek	Účetní období				
		2010	2011	2012	2013	2014
a	b	1	2	3	4	5
Provozní náklady		23,973	33,437	39,058	17,710	56,474
Provozní výnosy		23,989	37,829	43,217	18,165	55,148
Provozní výsledek hospodaření	30	16	4,392	4,159	455	-1,326
Finanční náklady		58	139	145	38	292
Finanční výnosy		11	137	62	252	79
Finanční výsledek hospodaření	48	-47	-2	-83	214	-213
Daň z příjmu za běžnou činnost	49	25	363	399	103	485
Výsledek hospodaření za běžnou činn	52	-56	1,487	1,137	566	1,886
Mimořádné náklady	54	0	0	0	0	0
Mimořádné výnosy	53	7	126	795	362	551
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0	0	0	0	0
Mimořádný výsledek hospodaření	58	7	126	795	362	551
Náklady celkem		24,056	33,939	39,602	17,851	57,251
Výnosy celkem		24,007	38,092	44,074	18,779	55,778
Výsledek hospodaření za úč. obd.	63	-49	4,153	4,472	928	-1,473
<i>Výsledek hospodaření před zdaněním</i>	61	-24	1,976	2,331	1,031	2,922

Rozbor struktury	Řá- dek	Změna 2013 - 2014		Změna 2014 - 2013		Změna 2013 - 2014	
		abs.	index	abs.	index	abs.	index
a	b	14	15	16	17	18	27
Provozní náklady		9,464	1.39	5,621	1.17	-21,348	
Provozní výnosy		13,840	1.58	5,388	0.42	-25,052	
Provozní výsledek hospodaření	30	4,376	274.50	-233	0.11	-3,704	#####
Finanční náklady		81	2.40	6	0.26	-107	
Finanční výnosy		126	12.45	-75	4.06	190	
Finanční výsledek hospodaření	48	45	0.04	-81	-2.58	297	#####
Daň z příjmu za běžnou činnost	49	338	14.52	36	0.26	-296	
Výsledek hospodaření za běžnou činn	52	1,543	-26.55	-350	0.50	-571	#####
Mimořádné náklady	54	0		0		0	
Mimořádné výnosy	53	119	18.00	669	0.46	-433	
Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55	0		0		0	
Mimořádný výsledek hospodaření	58	119	18.00	669	0.46	-433	#####
Náklady celkem		9,883	1.41	5,663	0.45	-21,751	
Výnosy celkem		14,085	1.59	5,982	0.43	-25,295	
Výsledek hospodaření za úč. obd.	63	4,202	-84.76	319	0.21	-3,544	#####
<i>Výsledek hospodaření před zdaněním</i>	61	2,000	-82.33	355	0.44	-1,300	#####

O Struktura provozních nákladů

Rozbor struktury	Řá- dek	Účetní období				
		2010	2011	2012	2013	2014
a	b	1	2	3	4	5
Náklady vynaložené na prodané zboží	2	64	3,484	2,673	0	15,250
Výkonová spotřeba	8	10,297	16,830	21,101	11,690	27,937
Spotřeba materiálu a energie	9	6,301	12,537	14,587	7,134	19,969
Služby	10	3,996	4,293	6,514	4,556	7,968
Přidaná hodnota	11	13,130	14,772	15,341	5,315	13,553
Osobní náklady	12	10,613	10,091	10,193	4,969	11,071
Mzdové náklady	13	7,729	7,467	7,441	3,331	7,682
Odměny členům orgánů společnosti a družs	14	0	0	0	0	0
Náklady na sociální zabezpečení a zdrav. poj	15	2,597	2,406	2,482	1,526	3,063
Sociální náklady	16	287	218	270	112	326
Daně a poplatky	17	86	88	68	15	117
Odpisy DHM a DNM	18	2,606	2,599	2,857	888	1,684
Zůstatková cena prod. dl. majetku a materiálu	22	0	43	1,841	0	30
Změna stavu rezerv a opr. položek v provozní	25	0	1,270	1,270	0	-1,955
Ostatní provozní náklady	27	307	302	325	148	385
Převod provozních nákladů	29	0	0	0	0	0
Celkové provozní náklady		23,973	34,707	40,328	17,710	54,519

P Struktura tržeb

Položka	řádek ve výsle- dovce	Stav k 31. 12.									
		2010		2011		2012		2013		2014	
		Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%	Absolutní částka	%
Celkové tržby		23,788	100%	36,711	100%	42,130	100%	18,016	100%	57,196	100%
Tržby za prodej zboží	1	100	0%	4,195	11%	2,913	7%	0	0%	15,978	28%
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5	23,190	97%	31,045	85%	36,387	86%	16,859	94%	40,859	71%
Tržby z prodeje dlouhod. majetku a mateř. podílů	19	498	2%	1,471	4%	2,830	7%	1,157	6%	359	1%
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%

Q Analýza zisku

Analýza zisku					
Položka	Stav k 31. 12.				
	2010	2011	2012	2013	2014
Provozní výsledek hospodaření	16	1,852	1,619	455	2,584
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	-56	1,487	1,137	566	1,886
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	-49	1,613	1,932	928	2,437
Výsledek hospodaření před zdaněním	-24	1,976	2,331	1,031	2,922
Provozní výsledek hospodaření (Operating Income)	102	3,251	4,796	467	772
NOPAT (1) (Net Operating Profit After Taxes)	-49	1,613	1,932	928	2,437
NOPAT (2) (Net Operating Profit After Taxes)	-49	1,640	1,948	948	2,613
NOPAT (3) (Net Operating Profit After Taxes)	83	2,633	3,885	378	625
EAT (Earnings After Taxes)	-49	1,613	1,932	928	2,437
EBT (Earnings Before Taxes)	-24	1,976	2,331	1,031	2,922
EBIT (Earnings Before Interests and Taxes)	-24	2,003	2,347	1,051	3,098
EBITDA (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization)	2,582	4,602	5,204	1,939	4,782
OIBDA (Operating Income Before Depreciation and Amortization)	2,575	4,449	4,393	1,557	4,055
Obchodní marže	36	711	240	0	728
Obchodní marže v procentech	36.0%	16.9%	8.2%		4.6%
Provozní výsledek hospodaření (Operating Income) = tržby - provozní náklady - odpisy					
NOPAT (1) = Výsledek hospodaření za účetní období (60)					
NOPAT (2) = EBIT - (Daň z příjmů za běžnou činnost (49) + Daň z příjmů z mimořádné činnosti (55))					
NOPAT (3) = provozní výsledek hospodaření * (1 - sazba daně z příjmů v %)					

R Doplnění rozdílových ukazatelů

Položka	Řá- dek	Stav k 31. 12.				
		2010	2011	2012	2013	2014
Oběžná aktiva	31	19,743	19,112	16,910	19,338	17,862
Zásoby	32	2,294	736	1,381	1,816	3,231
Materiál	33	1,310	373	1,203	1,589	3,101
Nedokončená výroba a polotovary	34	314	173	144	214	119
Výrobky	35	203	190	34	13	11
Mladá a ostatní zvířata a jejich skot	36	0	0	0	0	0
Zboží	37	467	0	0	0	0
Poskytnuté zálohy na zásoby	38	0	0	0	0	0
Dlouhodobé pohledávky	39	0	0	0	0	0
Krátkodobé pohledávky	48	8,947	8,470	10,174	10,327	6,282
Krátkodobý finanční majetek	58	8,502	9,906	5,355	7,195	8,349
Krátkodobé závazky celkem	X	3,262	4,835	7,344	8,901	6,953
Krátkodobé závazky	107	3,262	4,835	7,344	8,901	6,953
Krátkodobé bankovní úvěry	121	0	0	0	0	0
Čistý pracovní kapitál		16,481	14,277	9,566	10,437	10,909
Čistý peněžně pohledávkový fond		14,187	13,541	8,185	8,621	7,678
Čisté pohotové (peněžní) prostředky		5,240	5,071	-1,989	-1,706	1,396

S Doplnění soustav poměrových ukazatelů

Zpřesněné poměrové ukazatele						
(Poměrové ukazatele zaměřené na hlavní činnost)						
č.		2010	2011	2012	2013	2014
Ukazatelé aktivity						
3.1a.	Obrat aktiv **)	0.58	0.79	0.78	0.32	1.10
3.5a.	Doba obratu stálých aktiv (ve dnech)	316	262	308	715	215
3.6a.	Doba obratu HIM (ve dnech)**)	316	262	308	268	79
3.9a.	Doba obratu pohledávek (ve dnech)	140	88	94	224	40
3.10a.	Doba obratu dluhů (ve dnech)**)	51	50	68	193	45

**) ve výpočtu ukazatele je použito místo celk. tržeb pouze tržeb z obchodní a výrobní činnosti

č.	Ukazatelé rentability	2010	2011	2012	2013	2014
1.1a.	Rentabilita aktiv (ROA) *)	-0.06%	4.50%	4.67%	1.98%	6.01%
1.2a.	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) *	-0.07%	5.21%	5.81%	2.49%	6.94%
1.3a.	Rentabilita tržeb (ROS) *)	-0.10%	5.46%	5.57%	5.83%	5.42%
1.3b.	Rentabilita tržeb (ROS) *) **)	-0.10%	5.68%	5.97%	6.23%	5.45%
1.4a.	Rentabilita dlouhodobého kapitálu (-0.07%	5.21%	5.81%	2.49%	6.94%
1.5a.	Rentabilita nákladů (ROC) *)	-0.10%	5.90%	5.93%	5.89%	5.41%
1.6a.	Čisté ziskové rozpětí *)	-0.10%	5.26%	5.33%	5.60%	5.55%

*) ve výpočtu ukazatele je použito místo čistého zisku velikost EBIT (č. zisk + daň + nákladové úroky)

**) ve výpočtu ukazatele je použito místo celk. tržeb pouze tržeb z obchodní a výrobní činnosti

T Bankrotní modely

Altmanův index Z-Score pro s.r.o.						
$Z = 0,717 * X1 + 0,847 * X2 + 3,107 * X3 + 0,42 * X4 + 0,998 * X5$						
Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	
X1	0.41	0.32	0.19	0.20	0.21	
X2	0.88	0.79	0.73	0.74	0.78	
X3	0.00	0.04	0.05	0.02	0.06	
X4	11.29	7.95	5.50	4.74	6.42	
X5	0.59	0.82	0.84	0.34	1.11	
Výsledný index Z	6.37	5.20	4.05	3.16	4.80	
Z > 2,9	podnik je v dobré situaci					
1,2 < Z < 2,9	šedá zóna nevyhraněných výsledků					
Z < 1,2	u podniku je velmi pravděpodobný bankrot					

Index IN95						
$IN95 = V(1) * A + V(2) * B + V(3) * C + V(4) * D + V(5) * E - V(6) * F$						
Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	
aktiva/cizí kapitál	12.29	7.30	5.09	4.89	7.42	
EBIT/nákladové úroky	0	74.19	146.69	52.55	17.60	
EBIT/celková aktiva	0.00	0.04	0.05	0.02	0.06	
tržby/celková aktiva	0.59	0.82	0.84	0.34	1.11	
oběžná aktiva/krát. závazky	6.05	3.95	2.30	2.17	2.57	
závazky po lhůtě splat./tržby	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Výsledný index	3.61	10.96	18.31	7.41	4.90	
IN95 > 2	uspokojivá finanční situace					
1 < IN95 ≤ 2	šedá zóna nevyhraněných výsledků					
IN95 ≤ 1	firma je ohrožena vážnými finančními problémy					

Tafflerův model						
$TZ = 0,53 * R1 + 0,13 * R2 + 0,18 * R3 + 0,16 * R4$						
Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	
R1	-0.01	0.41	0.32	0.12	0.42	
R2	6.05	3.13	1.71	1.78	2.57	
R3	0.08	0.11	0.15	0.17	0.13	
R4	0.59	0.82	0.84	0.34	1.11	
Výsledný index TZ	0.89	0.77	0.55	0.38	0.76	
TZ > 0,3	nízká pravděpodobnost bankrotu firmy					
0,2 < TZ < 0,3	šedá zóna nevyhraněných výsledků					
TZ < 0,2	zvýšená pravděpodobnost bankrotu firmy					

Beermannova diskriminační funkce						
$BDF = 0,217 * X1 + (-0,063) * X2 + 0,012 * X3 + 0,077 * X4 + (-0,105) * X5 + (-0,813) * X6 + 0,165 * X7 + 0,161 * X8 + 0,268 * X9 + 0,124 * X10$						
Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	
X1	0.13	0.10	0.09	0.07	0.14	
X2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
X3	0.00	0.05	0.06	0.06	0.05	
X4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
X5	0.10	0.02	0.03	0.10	0.06	
X6	2.93	0.99	1.04	0.55	1.38	
X7	0.08	0.14	0.20	0.20	0.13	
X8	0.00	0.04	0.05	0.02	0.06	
X9	0.59	0.82	0.84	0.34	1.11	
X10	-0.01	0.32	0.24	0.09	0.42	
Výsledný index BDF	-2.19	-0.49	-0.53	-0.31	-0.71	
BDF < 0,2	velmi dobrý stav podniku					
0,2 < BDF < 0,25	dobrý stav podniku					
0,25 < BDF < 0,35	průměrný stav podniku					
0,35 < BDF	špatný stav podniku					

U Bonitní modely

Index (indikátor) bonity						
IB = 1,5 * X1 + 0,08 * X2 + 10 * X3 + 5 * X4 + 0,3 * X5 + 0,1 * X6						
Ukazatel		2010	2011	2012	2013	2014
X1		2.93	0.99	1.04	0.55	1.38
X2		12.29	7.30	5.09	4.89	7.42
X3		0.00	0.04	0.05	0.02	0.06
X4		0.00	0.06	0.06	0.06	0.07
X5		0.10	0.02	0.04	0.11	0.08
X6		0.58	0.69	0.72	0.32	0.79
Výsledný index		5.46	-6.44	2.83	1.78	3.68
-3 < IB < -2	extrémně špatná					
-2 < IB < -1	velmi špatná					
-1 < IB < 0	špatná					
0 < IB < 1	určité problémy					
1 < IB < 2	dobrá					
2 < IB < 3	velmi dobrá					
3 < IB	extrémně dobrá					

Index IN99						
IN99 = -0,017 * A + 4,573 * C + 0,481 * D + 0,015 * E						
Ukazatel		2010	2011	2012	2013	2014
aktiva/cizí kapitál		12.29	7.30	5.09	4.89	7.42
EBIT/celková aktiva		0.00	0.04	0.05	0.02	0.06
tržby/celková aktiva		0.59	0.82	0.84	0.34	1.11
oběžná aktiva/krát. závazky		6.05	3.95	2.30	2.17	2.57
Výsledný index		0.16	0.54	0.56	0.20	0.72
IN99 > 2,07	podnik tvoří novou hodnotu pro vlastníka					
1,42 ≤ IN99 < 2,07	spíše tvoří hodnotu pro vlastníka					
1,089 ≤ IN99 < 1,42	nelze určit, zda tvoří nebo netvoří hodnotu pro vlastníka					
0,684 ≤ IN99 < 1,089	spíše netvoří hodnotu pro vlastníka					
IN99 < 0,684	podnik netvoří hodnotu pro vlastníka					

Index IN01						
IN01 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,92 * C + 0,21 * D + 0,09 * E						
Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014	
aktiva/cizí kapitál	12.29	7.30	5.09	4.89	7.42	
EBIT/nákladové úroky	0	74.19	146.69	52.55	17.60	
EBIT/celková aktiva	0.00	0.04	0.05	0.02	0.06	
tržby/celková aktiva	0.59	0.82	0.84	0.34	1.11	
oběžná aktiva/krát. závazky	6.05	3.95	2.30	2.17	2.57	
Výsledný index	2.27	4.62	7.09	3.08	2.37	
IN01 > 1,77	podnik tvoří hodnotu					
0,75 ≤ IN01 < 1,77	bonitní podnik, hodnotu netvoří					
IN01 < 0,75	podnik spěje k bankrotu					

Index IN05					
IN05 = 0,13 * A + 0,04 * B + 3,97 * C + 0,21 * D + 0,09 * E					
Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
aktiva/cizí kapitál	12.29	7.30	5.09	4.89	7.42
EBIT/nákladové úroky	0	74.19	146.69	52.55	17.60
EBIT/celková aktiva	0.00	0.04	0.05	0.02	0.06
tržby/celková aktiva	0.59	0.82	0.84	0.34	1.11
oběžná aktiva/krát. závazky	6.05	3.95	2.30	2.17	2.57
Výsledný index	2.27	4.62	7.10	3.08	2.37
IN05 > 1,6	podnik tvoří hodnotu				
0,9 < IN05 < 1,6	šedá zóna nevyhraněných výsledků				
IN05 < 0,9	podnik hodnotu netvoří (ničí)				

Kralickův quick test (modif. Kislingerová)					
Ukazatel	2010	2011	2012	2013	2014
kvóta vlastního kapitálu	91.87	86.30	80.34	79.54	86.52
doba splácení dluhu	-2.05	-0.93	0.33	0.94	-0.64
cash-flow v % podn. výkonu	40.21	16.41	24.33	33.44	16.72
rentabilita celkového kapitálu	-0.12	2.53	3.27	1.07	-1.42
Ukazatel	Výborný (1)	Velmi dobrý (2)	Průměrný (3)	Špatný (4)	Ohrožen insolv. (5)
A	> 30 %	> 20 %	> 10 %	> 0 %	negativní
B	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
C	> 10 %	> 8 %	> 5 %	> 0 %	negativní
D	> 15 %	> 12 %	> 8 %	> 0 %	negativní
Výsledné hodnocení	2010	2011	2012	2013	2014
kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	1
doba splácení dluhu	1	1	1	1	1
cash-flow v % podn. výkonu	1	1	1	1	1
rentabilita celkového kapitálu	5	4	4	4	5
Celková známka	2.0	2.8	1.8	1.8	2.0
celková známka < 2	podnik je velmi dobrý				
2 < celková známka < 3	šedá zóna nevyhraněných výsledků				
celková známka > 3	podnik se nachází ve špatné finanční situaci				