



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

# EKONOMICKÉ A FINANČNÍ HODNOCENÍ SPOLEČNOSTI A NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD

ECONOMIC AND FINANCIAL EVALUATION OF THE COMPANY AND PROPOSAL FOR  
IMPLEMENTATION OF BALANCED SCORECARD

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Jakub Sadílek**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.**

**BRNO 2022**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav managementu
Student:	<b>Bc. Jakub Sadílek</b>
Vedoucí práce:	<b>prof. Ing. Alena Kocmanová, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Strategický rozvoj podniku

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

## **Ekonomické a finanční hodnocení společnosti a návrh implementace Balanced Scorecard**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

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

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem diplomové práce je zhodnotit ekonomickou a finanční výkonnost společnosti využitím metody Balanced Scorecard a následná tvorba návrhu pro implementaci této metody do struktury vybrané společnosti.

### **Základní literární prameny:**

KALOUDA, František, 2016. Finanční analýza a řízení podniku. 2. rozšířené vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 9788073805913.

KAPLAN, Robert a David NORTON, 2005. Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku. 4. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

MALLYA, Thaddeus, 2007. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. ISBN 978-80-247-1911-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi. 6. aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing. Finanční řízení. ISBN 9788027120284.

VEBER, Jaromír, 2014. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 734 s. ISBN 978-80-726-1274-1.

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

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

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

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce je zaměřena na hodnocení výkonnosti podniku s využitím konceptu Balanced Scorecard a jeho implementaci do podnikové struktury. Teoretická část popisuje využití metody hodnocení výkonnosti podniku včetně teoretických východisek konceptu Balanced Scorecard. V další části jsou tyto metody využity a aplikovány tak, aby zhodnotily výkonnost vybrané společnosti. V poslední části práce je vypracován návrh pro implementaci metody Balanced Scorecard do struktury této společnosti. Součástí této kapitoly jsou sestavené strategické cíle jednotlivých perspektiv, provázanost cílů pomocí strategické mapy, časový harmonogram implementace a jsou zde uvedena a vyhodnocena rizika, která by v průběhu implementace mohla nastat.

## **Abstract**

The master's thesis is focused on the evaluation of the company's performance using the Balanced Scorecard concept and its implementation into the corporate structure. The theoretical part describes the methods used to evaluate the performance of the company, including the theoretical basis of the Balanced Scorecard concept. In the next section, these methods are used and applied to evaluate the performance of the selected company. In the last part of the thesis, a proposal for the implementation of the Balanced Scorecard method into the structure of this company is developed. Part of this chapter are compiled strategic goals of individual perspectives, interconnection of goals using a strategic map, time schedule of implementation and the risks that might arise during implementation are listed and evaluated.

## **Klíčová slova**

Výkonnost podniku, strategická analýza, finanční analýza, Balanced Scorecard, strategická mapa, strategie, finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů, perspektiva učení se a růstu

## **Key words**

Business performance, strategic analysis, financial analysis, Balanced Scorecard, strategic map, strategy, financial perspective, customer perspective, perspective of internal processes, perspective of learning and growth

## **Bibliografická citace**

SADÍLEK, Jakub. *Ekonomické a finanční hodnocení společnosti a návrh implementace Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-04-22]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139525>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedoucí práce Alena Kocmanová.

## **Čestné prohlášení**

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

V Brně dne

.....  
*podpis autora*

## **Poděkování**

Velké poděkování patří především paní prof. Ing. Aleně Kocmanové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady, ochotu a trpělivost při vytváření této diplomové práce. Dále bych také chtěl poděkovat analyzované společnosti, která mi poskytla důležitá data a informace, na základě kterých byla tato práce řádně zpracována.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>10</b>
<b>CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY</b> .....	<b>11</b>
Cíle práce .....	11
Metody a postupy.....	11
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA</b> .....	<b>12</b>
1.1 Strategická analýza .....	12
1.1.1 SLEPTE analýza .....	12
1.1.2 Porterův model pěti sil .....	14
1.1.3 McKinseyho model 7S.....	16
1.1.4 SWOT analýza.....	18
1.2 Finanční analýza.....	20
1.2.1 Analýza stavových ukazatelů.....	20
1.2.2 Analýza poměrových ukazatelů.....	21
1.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů.....	28
1.2.4 Analýzy soustav ukazatelů.....	29
1.3 Balanced Scorecard .....	31
1.3.1 Finanční perspektiva .....	32
1.3.2 Zákaznická perspektiva.....	32
1.3.3 Perspektiva interních procesů .....	32
1.3.4 Perspektiva učení se a růstu .....	33
1.3.5 Propojení ukazatelů BSC s podnikovou strategií .....	33
1.3.6 Tvorba implementace BSC.....	34
<b>2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE</b> .....	<b>37</b>
2.1 Představení společnosti.....	37
2.2 Strategická analýza .....	39



2.2.1	SLEPTE analýza .....	39
2.2.2	Porterův model pěti sil.....	44
2.2.3	Analýza 7S.....	49
2.2.4	SWOT analýza.....	52
2.3	Shrnutí strategických analýz.....	54
2.4	Finanční analýza.....	56
2.4.1	Absolutní ukazatele.....	56
2.4.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	62
2.4.3	Analýza rozdílových ukazatelů.....	66
2.4.4	Analýzy soustav ukazatelů.....	67
2.5	Souhrnné hodnocení finanční situace společnosti.....	69
<b>3</b>	<b>NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD.....</b>	<b>71</b>
3.1	Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC.....	72
3.1.1	Sestavení projektového týmu.....	72
3.1.2	Harmonogram projektu.....	73
3.2	Specifikace a objasnění podnikové vize a strategie .....	74
3.3	Tvorba BSC .....	75
3.3.1	Odvození strategických cílů.....	75
3.3.2	Strategická mapa.....	80
3.3.3	Vhodná měřítka a stanovení jejich cílových hodnot.....	81
3.3.4	Strategické akce .....	84
3.4	Proces rozšíření BSC do struktury podniku .....	86
3.5	Zajištění souvislého využívání BSC.....	86
3.6	Stanovení rozpočtu projektu.....	87
3.7	Rizika implementace BSC.....	88
3.7.1	Hodnocení rizik.....	88
3.7.2	Identifikovaná rizika .....	89

3.7.3	Mapa rizik .....	89
3.7.4	Návrhy na opatření vedoucí k eliminaci rizik.....	90
3.7.5	Pavučinový graf .....	91
3.8	Přínosy implementace BSC .....	92
<b>ZÁVĚR.....</b>		<b>94</b>
<b>BIBLIOGRAFIE .....</b>		<b>95</b>
<b>SEZNAM ROVNIC .....</b>		<b>98</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>99</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>100</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ .....</b>		<b>100</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>101</b>
<b>PŘÍLOHY .....</b>		<b>I</b>

# ÚVOD

Dnešní dobu lze nazvat jako dobu digitální nebo informační. Čas je reflektován vývojem nejen obecně, ale také je třeba hledět na vývoj společností a organizací. V období průmyslové éry se podniky řídily zcela jiným způsobem. Fungovala jiná pravidla, byly jiné možnosti, a to, co dříve bylo zásluhou, je dnes samozřejmostí. Současný trend na sebe nenechá čekat, a tak je třeba držet krok. Konkurenceschopnost je v této době velice důležitým faktorem udržitelnosti chodu organizace. Aby podnik mohl být považován za konkurenceschopný a obstál oproti konkurenci, je důležité mít pod kontrolou každý následující krok. Sledování finančních ukazatelů, trendů, hodnot a dalších čísel nemusí stačit. Kromě sledování tvrdých finančních dat musí vedení společnosti brát v potaz i ukazatele nefinanční. Tyto nefinanční aspekty podnikání mohou tvořit přidanou hodnotu produktu a mohou tak mít pozitivní vliv na rozhodování cílového zákazníka.

Ekonomické a finanční hodnocení společnosti je důležité z pohledů zjištění stavu, ve kterém se daná společnost právě nachází, kde se nacházela a jaký dopad má rozhodování managementu na její chod. Nejdůležitějším a primárním úkolem každé společnosti je plnění vize a strategie společnosti. Plnit stanovené cíle je základem úspěchu každého podniku. Je třeba se také zaměřit jakým způsobem bude společnost přistupovat k plnění těchto cílů.

Důležitým krokem pro úspěšnou realizaci podnikových cílů a strategií je spojení zmíněných ekonomických a finančních ukazatelů s ukazateli nefinančními. Za tímto účelem byla vytvořena metoda Balanced Scorecard autorů R. S. Kaplana a D. P. Nortona, kterou se tato diplomová práce zabývá a slouží k hodnocení výkonnosti společnosti.

Tato diplomová práce je rozdělena do několika částí. V první části jsou uvedena teoretická východiska problematiky, následuje analýza vybrané společnosti a zjištění současného stavu, ve kterém se společnost nachází. V další části bude vypracován návrh implementace modelu do podnikové struktury a závěrem budou uvedeny poznatky zjištěné v průběhu tvorby práce.

# **CÍLE PRÁCE, METODY A POSTUPY**

V této části práce budou představeny cíle, metody a postupy, které byly využity pro zpracování diplomové práce.

## **Cíle práce**

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit výkonnost vybrané společnosti metodou Balanced Scorecard a vytvořit návrh pro implementaci konceptu této metody do podnikové struktury.

## **Metody a postupy**

Prvním krokem při tvorbě návrhu na implementaci Balanced Scorecard je jeho teoretický základ v oblastech, se kterými metoda pracuje a informace které jej budou tvořit. Teoretickou část diplomové práce tvoří strategická analýza, ve které byly využity analýzy vnějšího i vnitřního prostředí společnosti. Pro vnější prostředí byla využita metoda SLEPTE a Porterova metoda pěti konkurenčních sil. Vnitřní prostředí bylo analyzováno metodou 7S, od společnosti McKinsey. Na závěr strategické analýzy byla použita analýza SWOT pro kategorizaci zjištěných skutečností z předchozích analýz. Součástí finanční analýzy bylo využito vertikální a horizontální analýzy pro analýzu účetních výkazů, rozdílových ukazatelů, ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Z bankrotních a bonitních modelů byli vybráni dva zástupci pro hodnocení finanční situace společnosti, a to index IN05 a Tafflerův bankrotní model. Závěrem teoretické části práce jsou uvedena teoretická východiska metody Balanced Scorecard a všech jejích perspektiv. V další části práce je představen vybraný podnik a bude u něj provedena analýza stavu společnosti využitím metod strategické a finanční analýzy. Následuje tvorba návrhu pro implementaci konceptu Balanced Scorecard. V této části budou sestaveny strategické cíle jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard, provázány strategické cíle pomocí strategické mapy, stanoven časový harmonogram pro implementaci a budou zde uvedena a vyhodnocena rizika spojená s implementací Balanced Scorecard. Pro zjištěná rizika budou dále vytvořeny návrhy na snížení pravděpodobnosti či zmírnění dopadu uvedených rizik na chod společnosti.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

V této kapitole diplomové práce budou uvedena teoretická východiska, která budou následně využita pro zpracování analytické části diplomové práce.

## 1.1 Strategická analýza

Strategická analýza se dělí na dvě základní části, analýza vnějšího prostředí a analýza vnitřního prostředí. Vnějším prostředím podniku se rozumí okolí podniku, jak z hlediska obecného (makro prostředí), tak i oborového. Pro analýzu těchto částí bude využito metody SLEPTE analýzy, McKinseyho modelu 7S a Porterova modelu 5 sil. Pro strukturovaný souhrnný výstup bude využita SWOT analýza.

### 1.1.1 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza popisuje vnější obecné okolí podniku. V rámci této analýzy se zkoumá, jak určité faktory působí na podnik. SLEPTE analýza obsahuje faktory dle počátečních písmen, ze kterých se název skládá. Jedná se o faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. (Veber, 2014; Mallya, 2007)

#### **Sociální faktory**

Sociální faktory je užitečné analyzovat z toho důvodu, že mohou výrazně ovlivnit nabídku i poptávku po zboží či službách poskytovaných společnostmi. Patří mezi ně například dostatek či nedostatek pracovních sil, množství volného času obyvatel, demografické trendy, populace, životní úroveň atd. (Mallya, 2007; Veber, 2014)

#### **Legislativní faktory**

V analýze legislativních faktorů, působících na společnost, hraje hlavní roli především stát a jeho styl řízení. V každém státě existuje veliké množství zákonů, právních norem a vyhlášek, které je třeba respektovat. Tyto normy mohou mít veliký vliv na rozhodování společnosti o její budoucnosti. Mezi základní normy v České republice patří například daňový zákon a daňová povinnost, antimonopolní úřad, zákony o ochraně soukromí, zákony o ochraně životního prostředí, zdravotní zákon, bezpečnostní zákon, občanský a obchodní zákoník atd. (Mallya, 2007)

### **Ekonomické faktory**

Společnost jako taková je do určité míry ovlivňována vývojem makroekonomických trendů. Jedná se nejčastěji o vývojový trend hrubého domácího produktu, míry inflace, stavu ekonomiky v návaznosti na ekonomický cyklus, míry nezaměstnanosti, dostupnosti zdrojů a mnoho dalších. (Mallya, 2007; Veber, 2014)

### **Politické faktory**

Politické faktory mohou stejně tak, jako faktory legislativní ovlivnit rozhodování společnosti. Legislativa může měnit postavení podnikatelské sféry v prostředí dané země. Na toto postavení, a na podnik obecně, má vliv ekonomická politika, stabilita vlády a vládního prostředí, vztah s ostatními zeměmi a jeho vývoj a mnoho dalšího. (Mallya, 2007)

### **Technologické faktory**

Předpokladem pro úspěšný a neustálý rozvoj společnosti je třeba se držet aktuálního trendu jak ve stylu řízení, tak v oblasti technologie. Lepší technologie, více možností optimalizace, možnost vzniku konkurenční výhody atd. Předvídavost a plánování směru vývoje technologie může být významným činitelem v budoucí úspěšnosti podniku. K důležitým technologickým faktorům se může řadit například množství finančních prostředků vynaložených na vědu a výzkum a plánování těchto nákladů, rychlost tempa technologického rozvoje, zaměření na inovace apod. (Mallya, 2007)

### **Ekologické faktory**

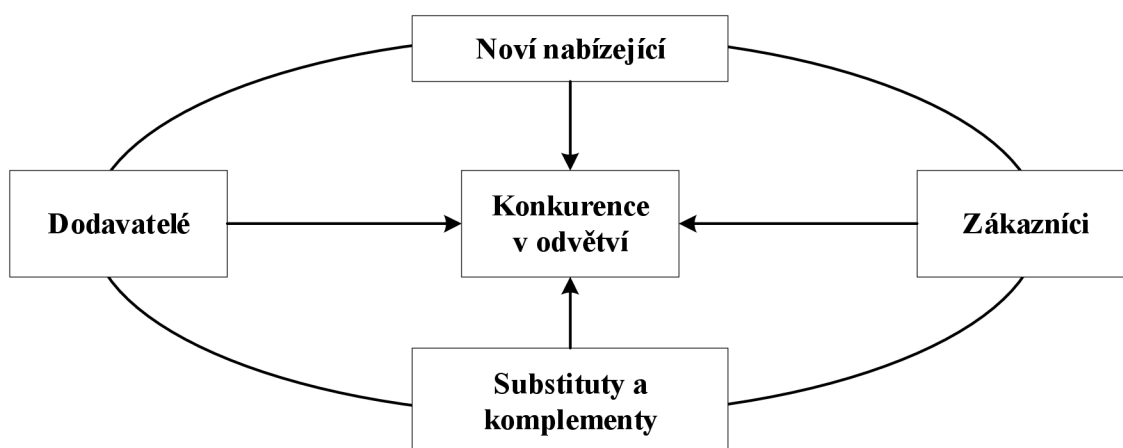
Priorita ochrany životního prostředí je odlišná v závislosti na oblasti a prostředí, ve kterém společnost podniká. Cílem společnosti by mělo být podnikání při nejmenším v souladu s místními zvyky a regulacemi. Podnik s kladným vztahem k životnímu prostředí si vytváří obraz „zelené“ společnosti, na který se v současné době velmi hledí. Ekologický faktor zahrnuje nejen ochranu životního prostředí obecně, ale taktéž využití obnovitelných zdrojů energie, zpracování odpadů a recyklace, udržitelný rozvoj atd. (Mallya, 2007)

### 1.1.2 Porterův model pěti sil

Veliký vliv na celkový rozvoj podniku má jeho postavení v podnikatelském prostředí, na němž působí. Proto bývalý Harvardský profesor vytvořil analytický nástroj, pomocí kterého lze určit konkurenční strategie zahrnující analýzu konkurenčního prostředí. Definoval tak 5 druhů konkurenčních sil, které na podnik působí:

- Síla rivality stávající konkurence
- Hrozba vzniku nebo vstupu nové konkurence do odvětví
- Hrozba vzniku substitučních výrobků mimo odvětví
- Vyjednávací síla z pozice dodavatelů klíčových vstupů
- Vyjednávací síla z pozice odběratelů

(Mallya, 2007; Cimbálníková, 2012)



**Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Cimbálníková, 2012))

#### **Síla rivality stávající konkurence**

Struktura konkurenčního okolí je dána především velikostí podílu jednotlivých podniků působících na daném trhu. Dalšími faktory, které mají vliv na konkurenceschopnost, mohou být přístupy ke strategickému řízení jednotlivých společností, jejich počet, tendence růstu či poklesu počtu společností v okolí, šíře nebo hloubka sortimentu a mnoho dalšího. Na chování společnosti mohou mít vliv i předpoklady oboru, kterým se společnost zabývá, nově vzniklý nebo dlouhodobě provozovaný obor, tendence růstu poptávky a nabídky po výstupu podnikání atd. (Mallya, 2007; Cimbálníková, 2012)

### **Hrozba vzniku nebo vstupu nové konkurence do odvětví**

Hlavním úskalím pro možnost vzniku nebo vstupu nové konkurence na trh, jsou jeho tzv. „bariéry“ vstupu. Jsou to překážky, kterým musí nově přichozí společnost na trhu čelit. Těmito bariérami mohou být například nevýhody spojené s kapitálovými požadavky a obecně kapitálovou náročností vznikající firmy, nevýhody nákladů spojené s objemem produkce, přístupy k distribučním kanálům, image společnosti a mnoho dalšího. (Mallya, 2007; Cimbálníková, 2012)

### **Hrozba vzniku substitučních výrobků mimo odvětví**

Hrozba substitučním produktem nastává při vyšší míře rivality mezi podniky na trhu. Konkurence pomocí substitučních výrobků je obecně ovlivněna obtížností, se kterou kupující může přejít ke konkurenci. Klíčové faktory pro přechod ke konkurenci jsou zejména ze strany nákladů. Těmito náklady mohou být například cena produktu, jeho kvalita, design, značka apod. (Mallya, 2007; Cimbálníková, 2012)

### **Vyjednávací síla z pozice dodavatelů klíčových vstupů**

Síla vlivu dodavatelů se liší v závislosti na důležitosti vstupu, který dodavatel poskytuje. Velikost vlivu udává pozici, z jaké si dodavatel může diktovat své podmínky. Důležitost a velikost vlivů může udávat několik faktorů: dodavatel je monopolista či oligopolista, výroba je projektována na zakázku (atypický výrobek) a opakem může být dodavatel, který nemá téměř žádnou důležitost, je lehce nahraditelný, má vysokou míru konkurence a mnoho dalších faktorů. (Mallya, 2007)

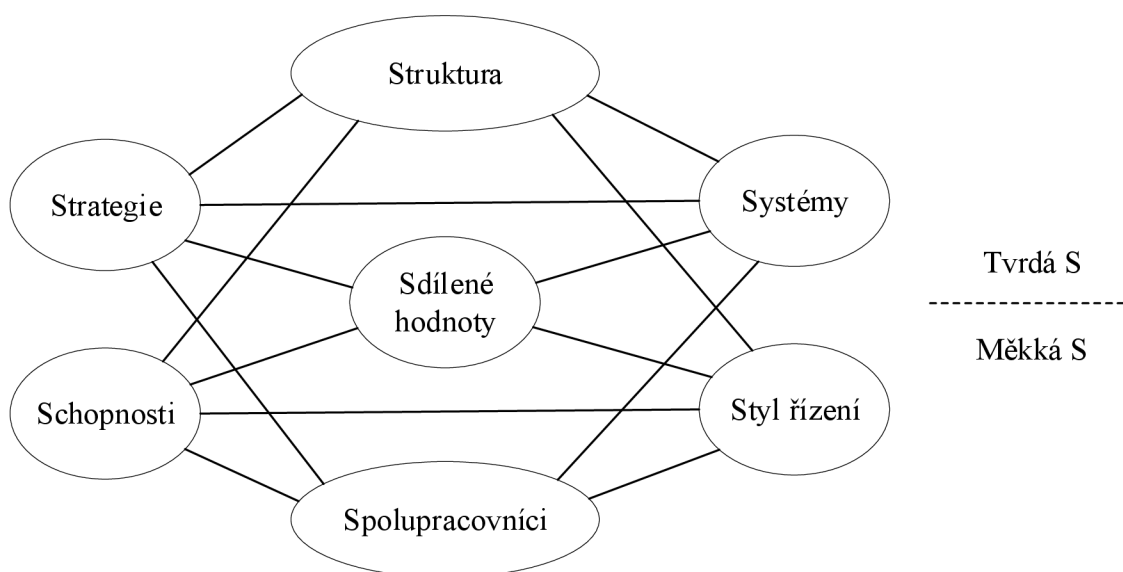
### **Vyjednávací síla z pozice odběratelů**

Vliv odběratele působí na podobném principu jako u dodavatele, jen na opačném konci logistického řetězce společnosti. Vliv každého odběratele je zakotven v obchodních podmínkách společnosti. Společnost může k jednotlivým odběratelům přistupovat jak hromadně, tak individuálně. Jednotliví odběratelé se mohou lišit v nakupovaných předmětech, jejich množství, úrovni spolupráce, oborem podnikání a jedním z hlavních a klíčových ukazatelů je především celkový objem prodeje a velikost podílu na tržbách. Na základě těchto parametrů lze určit jak rentabilitu jednotlivých dodavatelů, tak jejich důležitost a vyjednávací sílu ze strany odbytu. (Mallya, 2007)



### 1.1.3 McKinseyho model 7S

Model 7S je model, který se využívá pro analýzu vnitřního prostředí. Je to model zkoumající interní prostředí společnosti právě ze sedmi pohledů. Tento model sestavila společnost s názvem McKinsey, proto McKinseyho model 7S. Tento model byl vyvinut za účelem pochopit a ukázat, že při snaze o změnu je třeba provést efektivní změny na správných místech a aby byly brány v úvahu všechny faktory najednou. Sedm pohledů, ze kterých tato metoda pohlíží na podnik jsou: Strategie, Struktura, Systémy, Schopnosti, Styl řízení, Spolupracovníci, Sdílené hodnoty. (Cimbálníková, 2012; Mallya, 2007)



**Obrázek 2: McKinsey 7S**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Mallya, 2007))

#### **Strategie**

Strategií je míněno, jak společnost dosahuje svých předem stanovených strategických cílů nebo vizí, jakým způsobem přistupuje k řešení a jak reaguje na vzniklé příležitosti nebo hrozby daného oboru podnikání. (Cimbálníková, 2012)

#### **Struktura**

Uspořádání organizace a jejích funkčních celků jsou dány organizační strukturou společnosti. Na jejím základě se poté delegují odpovědnosti a pravomoci v organizaci, probíhá informační tok a jsou například stanoveny kontrolní mechanismy. (Cimbálníková, 2012)

## **Systemy**

Systemy, přesněji systémy řízení, jsou nástroje, prostředky a postupy sloužící k řízení každodenní aktivity ve společnosti. Jsou to toky informací, materiálu, dopravy, komunikace nebo i různé kontrolní či inovační systémy. (Cimbálníková, 2012; Mallya, 2007)

## **Schopnosti**

Schopnostmi jsou míněny především profesní a profesionální znalosti a kompetence uvnitř organizace. Prostředí, ve kterém jsou nosiči těchto znalostí, tedy zaměstnanci, vystaveni pracovat a poznávat nové technologie, znalosti a postupy, je potřeba přizpůsobit tak, aby přijímání těchto nových znalostí bylo poháněno touhou realizovat svou vizi pracovníka prostřednictvím všech zainteresovaných skupin ve společnosti. (Cimbálníková, 2012; Mallya, 2007)

## **Styl řízení**

Styl, jakým vedení společnosti řeší vzniklé konflikty a jakým způsobem přistupuje vedení ke svým zaměstnancům. V realitě vzniká v organizacích rozpor mezi předepsaným způsobem chování organizace k zaměstnancům a tím, jak se vedení v realitě k zaměstnancům doopravdy chová. Nutno si uvědomit rozdíly, klady a zápory mezi formálním a neformálním přístupem a okolnosti, za kterých bude vhodnější využít právě jeden z nich. Dále do stylu řízení může patřit také firemní kultura. Kultura ve smyslu prostředí, které se časem vyvinulo z uznávaných hodnot a postojů převládajících v organizaci a staly se tak relativně pevnými vlastnostmi života ve společnosti. (Cimbálníková, 2012; Mallya, 2007)

## **Spolupracovníci**

Spolupracovníky se rozumějí lidské zdroje společnosti, jejich chování vůči organizaci, možnosti vzdělání, možnosti kariérního růstu, vztahy na pracovišti, jejich motivace a mnoho dalšího. Důležitým aspektem je také udržení si těchto pracovníků a veliký vliv na tento aspekt je forma, jakou jsou jednotliví pracovníci odměňováni za odvedenou práci. (Mallya, 2007; Cimbálníková, 2012)

## **Sdílené hodnoty**

Sdílené hodnoty jsou skutečnosti, ideje a principy, které jsou pracovníky organizace uznávány. Tvorba sdílených hodnot vstupuje napřímo do tvorby vize společnosti. Rolí vize společnosti je šíření představy o tom, jakým směrem a čeho chce společnost v budoucnu dosáhnout. Vedení společnosti by mělo apelovat na pochopení této vize zaměstnanci a aby byl každý pracovník s touto vizí ztotožněn. (Cimbálníková, 2012; Mallya, 2007)

### **1.1.4 SWOT analýza**

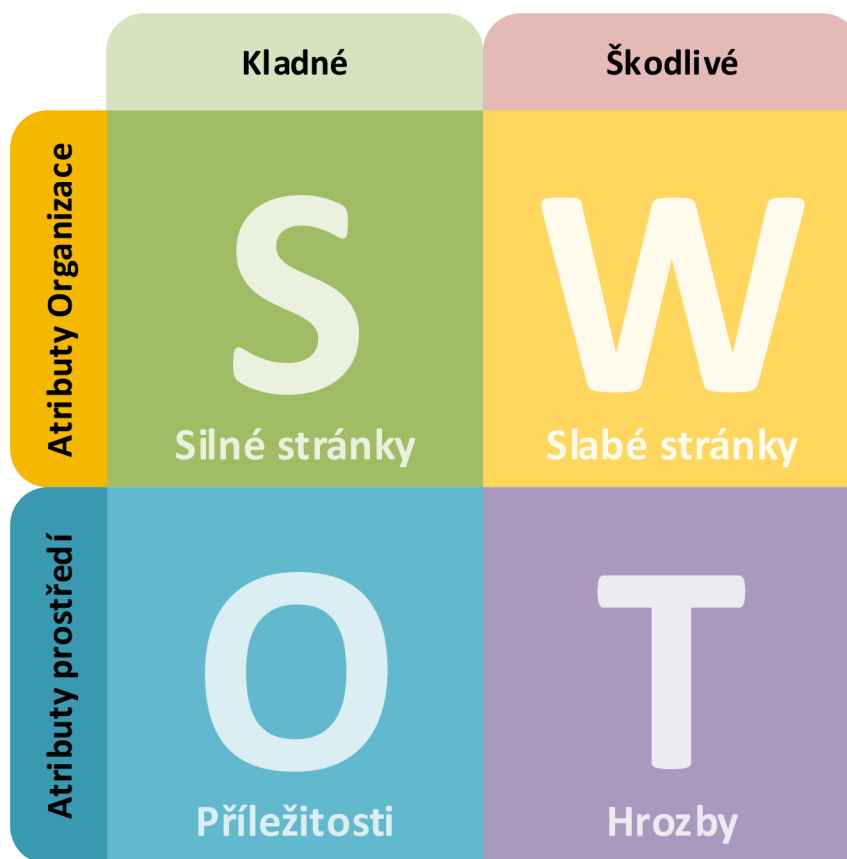
Analýza SWOT navazuje na modely pro tvorbu strategie společnosti a můžeme ji chápat jako strategickou matici (sumář) zjištěných skutečností. Tato analýza rozděluje tyto zjištěné skutečnosti do struktury čtyř kvadrantů: silné stránky (strengths), slabé stránky (weaknesses), příležitosti (opportunities) a hrozby (threats). (Kalouda, 2016; Veber, 2014)

#### **Příležitosti a hrozby**

Do kvadrantů příležitostí a hrozeb jsou řazeny budoucí hrozby plynoucí z okolí podniku, a tedy výsledky externích analýz neboli analýz okolí podniku. Současně se zařazují budoucí hrozby obecného i oborového okolí společnosti. Hlavními představiteli těchto analýz jsou SLEPTE analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. (Veber, 2014)

#### **Silné a slabé stránky**

Přes velkou důležitost vlivu okolního prostředí na chod společnost, je třeba se zaměřit i na interní zdroje. Silné a slabé stránky SWOT analýzy reflektují výstupy interních analýz společnosti a jejího chodu. Hlavním představitelem interní analýzy vstupující do této oblasti je McKinseyho analýza 7S. (Veber, 2014)



**Obrázek 3: SWOT analýza**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Veber, 2014))

## 1.2 Finanční analýza

Finanční analýza slouží ke zhodnocení podniku a jeho situace z finančního hlediska. Pomáhá odhalovat skutečnosti ve kterých podnik provozuje svoji činnost. Z finančního hlediska se jedná například o to, zda podnik zvolil vhodnou kapitálovou strukturu, zda je dostatečně ziskový, jaký postoj zaujímá směrem k dodavatelům, jak odběratelé plní své závazky a mnoho dalších situací které přispívají k faktorům rozhodování o společnosti. (Knápková, 2017)

*„Finanční analýza je nedílnou součástí finančního řízení, protože působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých oblastech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít nebo kterou nečekal.“* (Knápková, 2017, s. 17)

Jednotlivé ukazatele finanční analýzy se řadí do skupin dle způsobu výpočtu a vyovídající hodnotě. Přehled ukazatelů dle Růčkové (2019):

- Analýza stavových ukazatelů
  - Horizontální analýza
  - Vertikální analýza
- Analýza poměrových ukazatelů
  - Ukazatele rentability
  - Ukazatele aktivity
  - Ukazatele zadluženosti
  - Ukazatele likvidity
- Analýza rozdílových a tokových ukazatelů
  - Čistý pracovní kapitál (ČPK)
  - Čisté pohotové prostředky (ČPP)
- Analýzy soustav ukazatelů
  - Predikční modely a rozklady

### 1.2.1 Analýza stavových ukazatelů

Obsahem analýzy absolutních (stavových) ukazatelů je horizontální a vertikální analýza. Tato analýza se používá zejména k zjištění vývoje jednotlivých položek účetních výkazů a zobrazení jejich trendu v čase. (Knápková, 2017)

### 1.2.1.1. Horizontální analýza

Horizontální analýza neboli analýza trendů porovnává změny jednotlivých položek výkazů v časové posloupnosti. Vyjadřuje absolutní změnu položky výkazu oproti stejné položce v roce bezprostředně předcházejícím. Změna lze vyjádřit jak hodnotou, tak procentuální změnou. (Knápková, 2017; Růčková, 2019)

### 1.2.1.2. Vertikální analýza

Vertikální analýza neboli procentní rozbor vyjadřuje procentní podíl, který zaobírá každá položka výkazu vůči své zvolené nadřazené základně (například bilanční sumě rozvahy). Zabývá se tak vnitřní strukturou absolutních ukazatelů. Meziročním porovnáním těchto hodnot a struktur můžeme navýšit vypovídající hodnotu celé této analýzy a srovnat ji tak např. s konkurencí. (Knápková, 2017; BusinessInfo.cz, 2009)

## 1.2.2 Analýza poměrových ukazatelů

Podstatou analýzy poměrových ukazatelů je to, že jsou různé položky rozvahy, výkazu zisku a ztráty a cash flow dávány do poměrů a konstruují tím veliké množství ukazatelů. Pomocí těchto ukazatelů můžeme zjistit skutečnosti z více úhlů pohledu. (Knápková, 2017)

### 1.2.2.1. Ukazatele rentability

Rentabilita neboli ziskovost udává schopnost podniku dosazovat zisku a vytvářet tak nové zdroje pro jeho chod. Při výpočtu rentability se v čitateli zlomku nachází významná hodnota, které podnik za určité období dosáhl (nejčastěji výsledek hospodaření, suma tržeb nebo nějaký druh kapitálu). Obecně tak slouží jako hodnotící kritérium efektivnosti dané činnosti. Hodnoty ukazatele rentability by se měly v čase navyšovat a mít tak rostoucí tendenci. (Knápková, 2017; Růčková, 2019)

#### **Rentabilita celkových aktiv (ROA)**

Rentabilita celkových aktiv dává do poměru zisk a celková aktiva. V případě dosažení zisku ve formě EBIT (provozní zisk společnosti) bude ukazatel měřit tzv. hrubou produkční sílu aktiv v podniku před odpočtem daní a nákladových úroků. Výhoda použití tohoto zisku je v možnosti mezinárodního srovnávání s podniky s různými daňovými

podmínkami a bez ohledu na daňovou zátěž. Při využití zisku, ve formě čistého zisku po zdanění, je ve výpočtu zahrnuta jak sazba daně z příjmu, tak i placené úroky věřitelům za upsaný kapitál. (Sedláček, 2011)

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

**Rovnice 1: Rentabilita celkových aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

### **Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)**

Ziskovost vlastního kapitálu je ukazatelem, který udává, zda kapitál vložený do podnikání přináší vlastníkům společnosti dostatečný výnos. Ve jmenovateli zlomku se nachází vlastní kapitál a v čitateli se uvádí čistý zisk. Čistý zisk se uvádí z důvodu vypovídající schopnosti ukazatele pro investora. Pro investora je důležité, aby byl takto vypočítaný ukazatel vyšší než placené úroky při alternativním využití kapitálu vloženého do společnosti. Výnos vlastního kapitálu či podílu na zisku vyplácená ve formě dividend musí být vyšší než cena cizího kapitálu placená ve formě úroku. V opačném případě bude vlastní kapitál dražší než cizí kapitál. Pokud bude hodnota ROE dlouhodobě nižší nebo rovna výnosnosti alternativní varianty investice, budou investoři od podniku upouštět a bude preferovat alternativní formu zhodnocení svých investic. (Sedláček, 2011)

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

**Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

### **Rentabilita tržeb (ROS)**

Ukazatel rentability udává poměr zisku vztažený k tržbám. Po dosazení čistého zisku do výpočtu rentability tržeb bude tento ukazatel vyjadřovat schopnost podniku dosahovat zisku při stanovené úrovni tržeb. Analogicky se jedná o to, kolik je podnik schopen vyprodukovat efektu na 1 Kč tržeb. Pro mezipodnikové srovnání a zaručení stejných podmínek při výpočtu je výhodnější použít zisk před zdaněním a nákladovými úroky. (Růčková, 2019; Sedláček, 2011)

$$ROS = \frac{EBIT}{\text{Celkové tržby}}$$

**Rovnice 3: Rentabilita tržeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

**Rentabilita investovaného kapitálu (ROI)**

Ukazatel rentability investovaného kapitálu patří k těm nejdůležitějším ukazatelům, které se využívají pro hodnocení výkonnosti podniku. Rentabilita investovaného kapitálu vyjadřuje velikost působení celkového vloženého kapitálu do podnikání bez ohledu na to, z jakého zdroje kapitál pochází. Jedná se o poměr zisku a celkového vloženého kapitálu. Volba formy zisku záleží na účelu použití. Možnosti výběru jsou dány množstvím jednotlivých odpočtů zahrnutých ve výsledné formulaci zisku. (Sedláček, 2011)

$$ROI = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

**Rovnice 4: Rentabilita investovaného kapitálu**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

**1.2.2.2. Ukazatele aktivity**

Ukazatele aktivity měří efektivitu hospodaření podniku se svými aktivy. Formu efektivity, jakou společnost využívá svá aktiva, ukazatele vztahují k poměru neboli vázanosti kapitálu ve vybraných položkách aktiv a pasiv a v jeho obratovosti či době obratu. (Sedláček, 2011)

**Obrat celkových aktiv**

Obrat celkových aktiv udává kolikrát se celková hodnota aktiv promítne v hodnotě celkových tržeb. Výsledkem je tedy počet obrátek za určité časové období (primárně se jedná o jeden rok). Nižší hodnota využití aktiv, než je průměrná hodnota oborového průměru je znamením pro zvýšení tržeb nebo odprodání části některých aktiv. (Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat celkových aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Rovnice 5: Obrat celkových aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))



## **Obrat stálých aktiv**

Obrat stálých aktiv pomáhá při rozhodování o tom, zda má společnost pořídit další produkční dlouhodobý majetek či nikoli. Hodnota nižší, než je průměrná hodnota oborového průměru je signálem pro vyšší využití výrobních kapacit ve výrobě a aby finanční manažer omezil investice podniku. (Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat stálých aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Stálá aktiva}}$$

### **Rovnice 6: Obrat stálých aktiv**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

## **Obrat zásob**

Obrat zásob udává počet kolikrát se za dané časové období (rok) každá položka zásob prodá a znovu naskladní. Úskalí tohoto ukazatele je diference mezi tržbami, které reflektují cenu tržní a zásobami, které pracují s hodnotou v cenách nákladových (pořizovacích). V případě vyšší hodnoty ukazatele oproti oborovému průměru znamená, že podnik nedisponuje zbytečně nelikvidními zásobami. Přebytečné zásoby jsou neproduktivní a je třeba na ně vynaložit nadbytečné finance (vyšší náklady na skladování, vázanost finančních prostředků). Naopak při nízkém obratu zásob lze usuzovat, že společnost může disponovat zastaralými zásobami a jejich hodnota působením času může být nižší než cena zapsaná ve výkazech. (Sedláček, 2011)

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$$

### **Rovnice 7: Obrat zásob**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

## **Doba obratu zásob**

Doba obratu zásob udává průměrnou dobu ve dnech, po které jsou zásoby vázány v podniku do okamžiku, než proběhne jejich spotřeba nebo prodej. Alternativním výkladem doby obratu zásob může být doba, jakou musí podnik prodávat (ve dnech), aby se pokryly náklady na zásoby. (Sedláček, 2001; Kalouda, 2016)

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zásoby}{Tržby/365}$$

**Rovnice 8: Doba obratu zásob**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kalouda, 2016))

### **Doba obratu pohledávek**

Doba obratu pohledávek udává průměrnou dobu, za kterou se vzniklé výnosy přemění na příjem společnosti a jeho inkaso. Vypočtenou hodnotu je vhodné srovnávat s běžnou platební podmínkou, za kterou společnost fakturuje své zboží. Bude-li hodnota ukazatele vyšší, než je stanovená hranice, znamená to, že obchodní partneři neplní své závazky vůči společnosti včas. Krátkodobě tato situace nastat může, ačkoli v dlouhém období už může způsobit značné finanční potíže. (Sedláček, 2011)

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{Tržby/365}$$

**Rovnice 9: Doba obratu pohledávek**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kalouda, 2016))

### **Doba obratu závazků**

Doba obratu závazků udává, jak dlouho společnost odkládá plnění svých závazků. Výsledek udává průměrnou dobu odkladu plateb ve dnech. (Sedláček, 2011)

$$Doba\ obratu\ závazků = \frac{Závazky}{Tržby/365}$$

**Rovnice 10: Doba obratu závazků**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kalouda, 2016))

### **1.2.2.3. Ukazatele zadluženosti**

Ukazatele zadluženosti, nebo také ukazatele finanční stability, reflektují vztah mezi vlastním a cizím kapitálem, ze kterého je společnost financována. Tyto ukazatele posuzují organizaci a fungují jako indikátory rizikovosti, kterou je společnost schopna podstoupit při dané kapitálové struktuře. (Veber, 2014; Kalouda, 2016)

## **Celková zadluženost**

Celková zadluženost, jak podle názvů vyplývá, udává poměr, z jaké části je společnost zadlužená, tedy do jaké míry je financována cizím kapitálem. Vyšší poměr financování společnosti vlastním kapitálem značí, že se společnost stává pro investora bezpečnější. Výhodou financování společnosti z cizího kapitálu je možnost využití nákladovosti úroků. Zlaté pravidlo zadluženosti stanovuje hranici 50% zadluženosti, kdy při jejím překročení mohou nastat problémy s přísunem dalšího kapitálu nutného k provozu společnosti. (Kalouda, 2016; Sedláček, 2011)

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Rovnice 11: Celková zadluženost**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

## **Koeficient samofinancování**

Koeficient samofinancování je opačný ukazatel než celková zadluženost a udává poměr, kterým je společnost financována z vlastního kapitálu. Součet výsledných hodnot těchto dvou koeficientů je roven 1 nebo 100 %. (Sedláček, 2011)

$$\text{Koeficient samofinancování} = \frac{\text{Vlastí kapitál}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Rovnice 12: Koeficient samofinancování**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kalouda, 2016))

## **Úrokové krytí**

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje počet kolikrát určený zisk převyšuje placené úroky. Je-li výsledek koeficientu úrokového krytí roven 1, znamená to, že vyprodukovaný zisk stačí pouze na pokrytí nákladů, tudíž na akcionáře a investory nezbývá nic. V literatuře se obecně uvádí 3 až 6násobné pokrytí nákladů ziskem jako dostačující. (Sedláček, 2011)

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{EBIT}{\text{Úroky}}$$

**Rovnice 13: Úrokové krytí**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

#### 1.2.2.4. Ukazatele likvidity

Likvidita je ve své podstatě poměr, který srovnává to, co má podnik platit s tím, co je podnik schopen zaplatit. Udává tedy schopnost podniku dostávat svých závazků. Likvidita se měří na třech úrovních: Běžná likvidita, Pohotová likvidita a Okamžitá likvidita. Jednotlivé stupně jsou rozdílné v rychlosti přeměny počítaného aktiva na peníze. Podnik připravený a způsobilý platit své dluhy je solventní podnik. (Sedláček, 2011; Kalouda, 2016)

##### **Běžná likvidita**

Běžná likvidita udává počet, kolikrát oběžná aktiva pokrývají krátkodobé závazky. Běžná likvidita je citlivá na strukturu oběžných aktiv, obzvláště na položku zásob. Zásoby obecně mohou mít velmi dlouhou lhůtu přeměny na peníze. Zásoby je nutno nejdříve zpracovat, poté prodat a následně vyčkat na úhradu pohledávky až několik týdnů. Ukazatel běžné likvidity je tak měřítkem budoucí solventnosti a hodnoty, které jsou dle literatury akceptovatelné, jsou vyšší hodnotě 1,5. (Sedláček, 2011)

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

##### **Rovnice 14: Běžná likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

##### **Pohotová likvidita**

Pohotová likvidita z předchozího ukazatele běžné likvidity vylučuje zásoby ze jmenovatele zlomku. Výrazná nižší hodnota pohotové likvidity, oproti likviditě běžné, ukazuje veliké množství zásob vázaných v rozvaze podniku. Hranice zachování likvidity dle literatury je hodnota ukazatele větší než 1. (Sedláček, 2011)

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

##### **Rovnice 15: Pohotová likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

## **Okamžitá (peněžní) likvidita**

Ukazatel okamžité likvidity měří schopnost podniku dostávat svým právě splatným dluhům. V čitateli se u okamžité likvidity počítá pouze s penězi v hotovosti a na běžných účtech a jejich ekvivalentech. Hranice zachování likvidity se v literatuře pohybuje na úrovni hodnoty 0,2 a výš. (Sedláček, 2011)

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{Peněžní prostředky} + \text{ekvivalenty}}{\text{Okamžitě splatné závazky}}$$

### **Rovnice 16: Okamžitá likvidita**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

## **1.2.3 Analýza rozdílových ukazatelů**

Rozdílové ukazatele jsou tvořeny, jak z názvu vyplývá, rozdílem dvou ukazatelů. Mezi nejvýznamnější rozdílové ukazatele patří ukazatel čistého pracovního kapitálu a ukazatel čistých pohotových prostředků. (Knápková, 2017)

### **ČPK – Čistý pracovní kapitál**

Čistý pracovní kapitál je odrazem toho, jak podnik financuje svůj majetek. Hodnota ČPK v kladných číslech vypovídá o dobré finanční stabilitě podniku. Čím vyšší hodnota ČPK, tím lépe by měl být schopen podnik dostávat svým závazkům. Doporučenou hodnotu uvádí literatura jako podíl ČPK a zásob, která je rovna jedné, tedy aby se hodnota ČPK rovnala hodnotě zásob. Jako nejnižší přípustná hodnota podílu se uvádí jako 0,7. (Konečný, 2006)

$$\text{ČPK} = \text{Oběžná aktiva} - \text{Krátkodobá pasiva}$$

### **Rovnice 17: Čistý pracovní kapitál**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Konečný, 2006))

### **ČPP – Čisté pohotové prostředky**

Čisté pohotové prostředky představují finanční prostředky, které jsou k dispozici pro okamžitou úhradu závazků. Jsou to prostředky, které vzniknou odečtením zásob a pohledávek od oběžných aktiv. Hodnota ukazatele by měla oscilovat okolo hodnoty 0. Vyšší hodnoty tohoto ukazatele značí nepotřebné množství peněz a peněžních prostředků ve struktuře aktiv. (Kubíčková, 2015)

$$\check{C}PP = \check{C}PK - Zásoby - Krátkodobé pohledávky$$

**Rovnice 18: Čisté pohotové prostředky**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kubíčková, 2015))

#### 1.2.4 Analýzy soustav ukazatelů

K posouzení celkové finanční situace můžeme využít mnoho ukazatelů včetně již zmíněných. Navzdory jejich velikému množství mají některé ukazatele samy o sobě nízkou vyovídající schopnost z toho důvodu, že jsou zaměřeny vždy na danou oblast, kterou analyzují. Pro celkové hodnocení společnosti se proto vytváří soustavy ukazatelů, pomocí kterých se podnik zhodnotí komplexněji. (Sedláček, 2011)

##### 1.2.4.1. Tafflerův bankrotní model

Tento bankrotní model vymysleli v roce 1977 dva angličtí ekonomové Taffler a Tisshaw. Tento model vytvořili pánové na základě několika skupin jak krachujících, tak i prosperujících společností a s využitím statistických metod s reálným základem vznikl nástroj určující, zda společnost bude čelit bankrotu či nikoli. Hodnoty Tafflerova modelu pro vyšší pravděpodobnost bankrotu klesají od hodnoty 0,2 níže, mezi hodnotami 0,3 a 0,2 se společnost nachází v šedé zóně a hodnoty rostoucí od 0,3 výše jsou hodnoty pro malou pravděpodobnost vzniku bankrotu ve společnosti. (Sedláček, 2011; FinAnalysis, 2022)

Tafflerova diskriminační rovnice („T<sup>č</sup>“) má tu to podobu:

$$T = 0,53 \times R_1 + 0,13 \times R_2 + 0,18 \times R_3 + 0,16 \times R_4$$

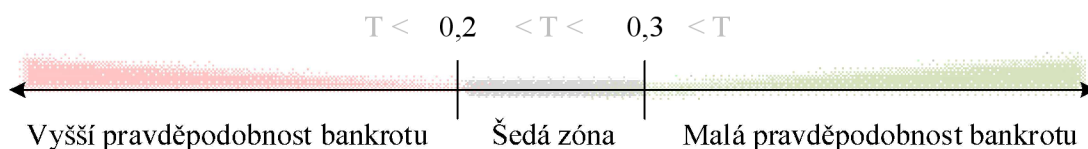
$$R_1 = \frac{\text{Zisk před zdaněním}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$R_3 = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Celková aktiva}}$$

$$R_2 = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Cizí kapitál}}$$

$$R_4 = \frac{\text{Tržby celkem}}{\text{Celková aktiva}}$$

**Rovnice 19: Tafflerův bankrotní model**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))



**Obrázek 4: Hodnocení dle Tafflerova modelu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Sedláček, 2011))

#### 1.2.4.2. Index IN05

Model IN05 je aktualizovaná verze syntézy již dříve vzniklých modelů ze skupiny IN. Největší podobnost má index IN05 s jeho předchůdcem IN01, který byl v roce 2005 aktualizován právě na IN05. Od původního modelu se změnila jeho interpretace z pohledu koeficientů funkce i vyhodnocení závěrů ukazatele. (Kubíčková, 2015; Knápková, 2017; Kalouda, 2016)

$$IN05 = 0,13 \times A + 0,04 \times B + 3,97 \times C + 0,21 \times D + 0,09 \times E$$

$$A = \frac{\text{Celkový kapitál}}{\text{Cizí kapitál}}$$

$$D = \frac{\text{Výnosy celkem (Tržby)}}{\text{Celkový kapitál}}$$

$$B = \frac{EBIT}{\text{Nákladové úroky}}$$

$$E = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé závazky}}$$

$$C = \frac{EBIT}{\text{Celkový kapitál}}$$

#### **Rovnice 20: Index IN05**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kalouda, 2016))

Hodnoty indexu se interpretují dle Kaloudy (2016) následovně:

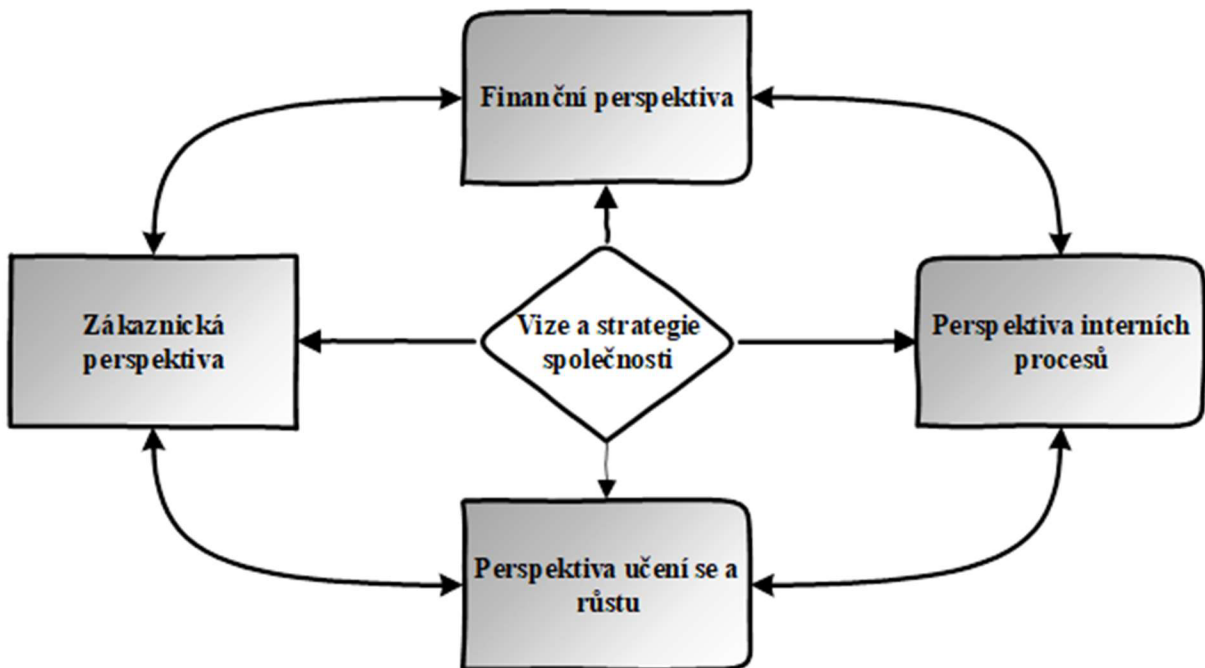
$IN > 1,6$	lze předpokládat uspokojivou finanční situaci společnosti
$0,9 < IN \leq 1,6$	„šedá zóna“ podnik vykazuje nevyhraněné výsledky
$IN \leq 0,9$	podniku hrozí vážné finanční potíže

### 1.3 Balanced Scorecard

„Když to nemůžeš měřit, nemůžeš to ani řídit.“ (Kaplan, 2005, s. 29)

Koncept metody Balance Scorecard (dále jen „BSC“) vytvořili v 90. letech 20. století americký profesor Robert S. Kaplan spolu s Davidem P. Nortonem. BSC je ucelený rámec převádějící strategii a vizi podniku do uceleného souboru měřítek výkonnosti jako podklad pro rozhodování manažerů společností. Měření je mnohými lidmi považováno za nástroj kontroly a hodnocení výkonnosti v minulosti, avšak BSC by se měl správně používat k formulaci podnikové strategie a jako systém komunikační, informační a výukový, nikoli jako controllingový. BSC převádí strategii a poslání společnosti do čtyř perspektiv: finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu. (Veber, 2014; Kaplan, 2005)

Nástroj BSC obecně doplňuje zjištěná finanční měřítka reflektující minulou výkonnost o nová měřítka hybných sil, která budou mít vliv na budoucí výkonnost společnosti.“ (Pavelková, 2012)



**Obrázek 5: Perspektivy BSC**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kaplan, 2005))



### 1.3.1 Finanční perspektiva

*„Finanční cíle jsou „ohniskem“ do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC“ (Kaplan, 2005, s. 48)*

Samotná tvorba BSC by měla vést k propojení právě finančních cílů s celkovou strategií podniku. Finanční perspektiva pomáhá definovat, zda je podnik z dlouhodobého hlediska úspěšný či nikoli a určí tak jednotlivé ukazatele, které je třeba pro úspěšné podnikání sledovat a kontrolovat. Každé měřítko finanční části BSC by mělo být součástí řetězce příčinných souvislostí a mělo by tak vstupovat do oblasti strategických finančních cílů podniku. Pozorování těchto řetězců je nezbytné pro zjištění vazeb napříč všemi perspektivami BSC. (Učeň, 2008; Kaplan, 2005)

Ve finanční perspektivě jde o sledování spokojenosti a uspokojování zájmů vlastníků společnosti v podobě adekvátního zhodnocení kapitálu vloženého do podniku. BSC zachovává finanční perspektivu z toho důvodu, že finanční ukazatele jsou důležité pro ekonomické hodnocení důsledků realizovaných projektů, akcí a obecně všeho co společnost podniká. (Pavelková, 2012)

### 1.3.2 Zákaznická perspektiva

V této perspektivě je již podle názvu zřejmá zaměřenost na zákazníka. Identifikují se zde zákaznické a tržní segmenty, ve kterých chce daná společnost podnikat. Tyto vybrané segmenty představují pro podnik zdroj obrátu a zisku. Klíčová měřítka v této oblasti mohou zahrnovat například spokojenost a loajalitu zákazníků, ziskovost na zákazníka, podíl jednotlivých zákazníků na celkových tržbách, získávání nových zákazníků a mnoho dalších. (Pavelková, 2012; Kaplan, 2005)

### 1.3.3 Perspektiva interních procesů

Manažeři v perspektivě interních procesů charakterizují procesy, které jsou nejdůležitější pro dosažení akcionářských a zákaznických cílů. Vývoj cílů a měřítek této perspektivy se určuje až poté co jsou již definovány cíle a měřítka zákaznické a finanční perspektivy. Právě toto pořadí dokáže zajistit, že se měřící systém interních procesů zaměří právě na ty cíle, které jsou pro zákazníky a akcionáře nejdůležitější. (Kaplan, 2005)

Podnikové procesy je třeba organizovat a řídit tak, aby konečné výstupy podniku byly v souladu s parametry požadovanými zákazníky a akcionáři. Interní hodnotový řetězec má poté možnost generovat nejen hodnoty požadované zákazníky a akcionáři, ale má také možnost generovat konkurenční výhody, které přinášejí ekonomický zisk například v kvalitě výrobků, jejich vlastnostech, poskytovaných službách, servisu nebo snížení nákladů. Tímto se vytváří předpoklady pro úspěchy v měření této perspektivy a hodnot pro zákazníky a akcionáře. (Pavelková, 2012)

#### **1.3.4 Perspektiva učení se a růstu**

V této čtvrté a poslední perspektivě BSC se vyvíjí měřítka, která již dle názvu podporují učení se a růst podniku samotného. Již stanovené cíle finanční, zákaznické a perspektivy interních procesů určují měřítka, ve kterých musí dosahovat perfektních výsledků, zatímco perspektiva učení se a růstu pomáhá vytvářet infrastrukturu, která umožňuje, aby mohlo být dosaženo cílů právě ve třech ostatních perspektivách BSC. Cílem perspektivy učení se a růstu je tvorba hybné síly pro dosažení skvělých výsledků u prvních tří perspektiv. Dosažení vysoké výkonnosti v této perspektivě vyžaduje značné investice do lidských zdrojů, systémů a procesů. Mezi klíčové oblasti v této perspektivě patří například znalosti a schopnosti zaměstnanců, kvalita informačních systémů, motivace, delegování pravomocí a odpovědností a mnoho dalšího. (Kaplan, 2005; Pavelková, 2012)

#### **1.3.5 Propojení ukazatelů BSC s podnikovou strategií**

BSC není pouze skupinou 15 nebo 25 finančních a nefinančních ukazatelů rozdělených do 4 skupin dle směru, ze kterého se na podnik nahlíží. BSC by měl vypovídat o podnikové strategii a být s ní spjatý. Toho lze dosáhnout propojením měřítek vstupů a měřítek hybných sil ve vztahu příčiny a důsledku. Výstupní měřítka jsou svojí tendencí tzv. zpožděné indikátory, které jsou výsledkem předchozího rozhodnutí. Proto je důležité stanovit měřítka hybných sil výkonnosti, které mají signalizovat, co by každý jeden zaměstnanec podniku měl každý pracovní den dělat, aby zajistil tvorbu hodnoty. Je důležité, abychom tyto principy při tvorbě BSC respektovali. (Kaplan, 2005)

- Návaznosti mezi příčinou a důsledkem
- Zjištění a identifikace hybných sil výkonnosti
- Vazba (Kaplan, 2005)

### 1.3.6 Tvorba implementace BSC

BSC je nástroj sestaven pomocí součinnosti systémových procesů a jeho implementaci je třeba brát jako projekt. Takovýto projekt vyžaduje hlavního tzv. architekta, který tomuto procesu vytyčí jeho hranice a získá potřebné informace pro tvorbu BSC. BSC je ale nástroj, který musí být prezentován všem vrcholovým manažerům a musí tak reflektovat kolektivní úsilí celé organizace. Do chvíle, kdy nebude celý tým zapojen do procesu, je velmi malá pravděpodobnost jeho úspěchu. (Kaplan, 2005)

*„Bez aktivní podpory a spolupráce vrcholových manažerů nemůže být projekt BSC zahájen; bez podpory shora nemůže uspět.“* (Kaplan, 2005, s. 248)

Implementaci BSC rozděluje Horváth (2004) do pěti na sebe navazujících kroků:

1. Tvorba organizačních předpokladů pro implementaci BSC
2. Specifikace a vyjasnění firemní strategie
3. Tvorba BSC
4. Postup řízení implementačního procesu do celopodnikové struktury
5. Zajištění souvislého používání BSC

#### **Tvorba organizačních předpokladů pro implementaci BSC**

Prvním krokem, kterým musí společnost začít při tvorbě BSC je vytvoření organizačního rámce, který bude nadále určovat pochopení, jakým se bude BSC tvořit. V této fázi je třeba určit organizační jednotky a jednotlivé úrovně v organizaci, kterých se bude tato změna týkat a bude tak zapojena do BSC. Je důležité stanovit role a odpovědnosti pracovníků, kteří budou za svoji práci zodpovídat a je nutno seznámit všechny zainteresované strany s časovou strukturou a obsahovým členěním projektu. Důležitým aspektem projektu je reporting vrcholovým manažerům o průběhu a stavu projektu, na základě kterých bude vedení reagovat a bude tak ovlivňovat celkový průběh projektu. (Horváth, 2004)

## **Specifikace a vyjasnění firemní strategie**

Po vytvoření organizačního rámce pro implementaci BSC následuje krok, ve kterém musí dojít k objasnění a pochopení firemní strategie. Strategie podniku je mnohdy pouze v myšlenkách vrcholového managementu a nemusí tak být jednotná u všech vrcholových manažerů. Je proto důležité, aby se celý vrcholový management soustředil na jeden pevně stanovený směr (úkol) současně. Jako nástroje pro pochopení, mohou posloužit různé druhy analýz společnosti. Z jejich výsledků je ale třeba určit, které jsou relevantní a které nejsou v souladu se strategií. Cílem je tedy získání jedné společné, homogenní strategie, na jejímž základu jsou postaveny strategické cíle BSC. (Horváth, 2004)

## **Tvorba BSC**

Jakmile je vytvořen organizační rámec a je vyjasněna podniková strategie, následuje samotná tvorba BSC. V této fázi je třeba stanovit specifické oblasti, kterých se BSC dotkne. Touto oblastí může být například celý podnik, část podniku nebo jeho divize či specifický útvar. Samotná implementace je poté složena z následujících pěti kroků (Horváth, 2004):

- Odvození strategických cílů
- Vybudování vztahů příčin a následků
- Výběr měřítek
- Stanovení cílových hodnot
- Určení strategických akcí

## **Postup řízení implementačního procesu do celopodnikové struktury**

V této fázi bylo stanoveno vše důležité a potřebné a je třeba rozšířit BSC mezi všechny organizační jednotky, kterých se projekt BSC týká. Je třeba šířit spolu s BSC také informace s tím spojené a nezbytné. Jinými slovy je třeba rozšířit BSC do celkové struktury společnosti. Toto rozšíření je možné provádět dvěma způsoby. Šíření pomocí horizontální integrace, při které dojde k propojení podnikových jednotek na stejné úrovni anebo formou vertikální integrace, při které dochází k propojení jednotek na rozdílných úrovních společnosti (shora dolů). (Horváth, 2004)

### **Zajištění souvislého používání BSC**

V tomto posledním kroku implementace je třeba zkontrolovat, zda byly všechny předchozí kroky správně a úspěšně dokončeny, zda bylo BSC rozšířeno do celé struktury podniku a zda je vše v souladu se zvolenou strategií, tak jak bylo předem naplánováno. Na místě je zde dobře fungující projektový controlling, aby odhalil případné nedostatky v provedeném postupu a aby taktéž adekvátně zhodnotil klady, kterými se zapříčinilo dosaženého výsledku. Tímto způsobem si společnost vytvoří prostředí, které dokáže poskytnout zpětnou vazbu, a tak i ponaučení z výsledků minulých rozhodnutí a zapříčiní tak eliminaci chyb v budoucím rozhodování. Proces udržení řídicího systému BSC v chodu je cyklický proces, a proto je reporting a controlling všech zavedených procesů velmi důležitý. (Horváth, 2004)

## 2 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE

Tato kapitola diplomové práce bude zaměřena na analýzu současné situace společnosti XYZ s.r.o. Nejprve bude představena analyzovaná společnost, bude uvedena její historie a činnosti, kterými se společnost zabývá a kam směřuje. Následně budou provedeny strategické analýzy pro zasazení společnosti do kontextu s jejím interním i externím prostředím. Využity budou analýzy SLEPTE, Porter, McKinseyho 7S a analýza SWOT. V poslední části této kapitoly bude provedena finanční analýza společnosti za období let 2016 až 2020 a závěrem bude uvedeno shrnutí provedených analýz.

### 2.1 Představení společnosti

Vybraná společnost XYZ s.r.o. je rodinná společnost působící na trhu piva, vína, nealkoholických nápojů, potravin, pochutin a výčepní technologie.

Společnost působí v Jihomoravském kraji a poskytuje jak obchodní, tak distribuční zastoupení všech významných českých pivovarů právě pro region Jihomoravského kraje. Společnost se kromě piva také zabývá distribucí a zásobováním všemi různými druhy a typy alkoholických i nealkoholických nápojů a mražených i nemražených potravin a pochutin. Společnost poskytuje svým zákazníkům také prodej, montáž a servis kompletního výčepního zařízení. (Justice.cz, 2020; Web společnosti XYZ s.r.o.; Zaměstnanec společnosti, 2021)

Společnost XYZ s.r.o. byla založena v roce 1991 jako fyzická osoba a o čtyři roky později byla převedena na společnost s ručeným omezeným. Takto vzniklá společnost se zabývala především prodejem a distribucí sudového a lahvého piva. Postupem času ale svůj sortiment rozšiřovala o další produkty, a to až do dnešní podoby a neustále jej rozšiřuje. (Justice.cz, 2020; Web společnosti XYZ s.r.o.; Zaměstnanec společnosti, 2021)

Svůj sortiment společnost dodává jak do maloobchodních nebo velkoobchodních řetězců, tak své zboží nabízí všem druhům restauračních zařízení, barů, hotelů, kaváren a obecně do podniků zabývajících se gastronomií. Společnost nabízí také možnost zakoupit zboží ve skladu bez registrace živnostenského oprávnění a je tak možné si zakoupit zboží i jako fyzická osoba. Společnost má také bohaté zkušenosti s exportem zboží do zahraničí, jak

do společností v zemích EU, tak i do společností mimo EU. (Web společnosti XYZ s.r.o.; Zaměstnanec společnosti, 2021)

Současná strategie společnosti XYZ s.r.o. tkví v zaměření se na udržitelnost podniku v dlouhodobém horizontu. Společnost svůj pohled upírá převážně na zákazníky a chce svým odběratelům poskytnout maximální možný servis, širokou nabídku produktů, jistotu a hlavně pohodlí. Společnost chce být významnou českou distribuční společností, která cílí na to, aby byla nejen spolehlivým dodavatelem, ale také dobrým obchodním partnerem pro své zákazníky. (Web společnosti XYZ s.r.o.; Zaměstnanec společnosti, 2021)

## 2.2 Strategická analýza

Tato kapitola je zaměřena na strategickou analýzu společnosti XYZ s.r.o. V této analýze byla využita metoda SLEPTE analýzy, metoda Porterova modelu pěti sil a McKisneyho analýza S7.

### 2.2.1 SLEPTE analýza

Slepte analýza popisuje vnější obecné okolí podniku. V rámci této analýzy se zkoumá, jak určité faktory působí na podnik. SLEPTE analýza obsahuje faktory dle písmen, ze kterých se skládá. Jsou to faktory sociální, legislativní, ekonomické, politické, technologické a ekologické. (Veber, 2014)

#### Sociální faktory

Z hlediska dostupnosti a hledání zaměstnanců se společností snaží zacílit na lidi z blízkého okolí. Dlouhodobý trend nezaměstnanosti v Jihomoravském kraji neustále klesá, a proto je více a více obtížnější najít kvalitního zaměstnance. (Český statistický úřad, 2021)



**Graf 1: Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji**  
(Zdroj: Český statistický úřad, 2021)

Společnost hledá své zaměstnance převážně ze svého okolí, a tak dle statistik vybraných obcí s rozšířenou působností, blízkých provozovně společnosti, se nezaměstnanost pohybuje mimo Brno-město na úrovni 2,5 % a v Brno-město 5,3 %. Ministerstvo práce



a sociálních věcí k lednu 2021 udává pouze 991 uchazečů o zaměstnání ve vybraných okresech Brno-venkov blízkých provozovně společnosti. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021)

### **Legislativní faktory**

Dle legislativy je třeba dodržovat platné zákony a nařízení. Na společnost XYZ s.r.o. se vztahují zejména tyto zákony:

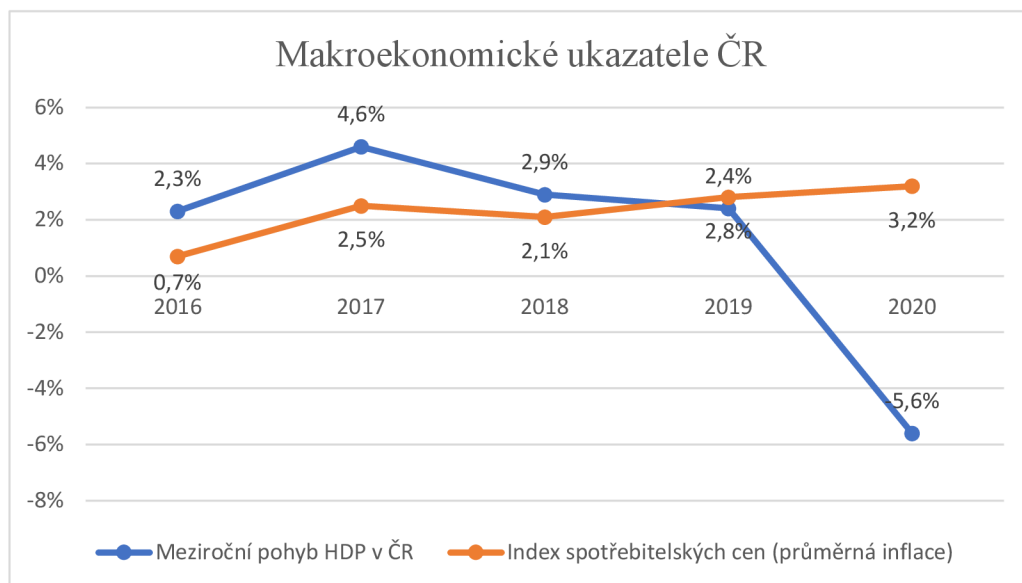
- Zákon č. 61/1997 Sb., o lihu
- Zákon č. 307/2013 Sb., o povinném značení lihu
- Zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních
- Zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek
- Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon)

Dále společnost podléhá celním vyhláškám při prodeji svého zboží do zahraničí. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Na tabákové produkty se vztahuje nejen zákon č. 65/2017 Sb., o ochraně zdraví před škodlivými účinky návykových látek, ale také směrnice evropského parlamentu a rady č. 2014/40/EU uvedená v platnost 20.5.2016 pro všechny členské státy EU, ve které je dáno, že každá krabička cigaret musí být trasována od výrobce až ke konečnému prodejci z důvodu prevence šíření nelegálního tabákového zboží. (Právní prostor, 2016; Brno.cz, 2016; Zaměstnanec společnosti, 2021)

### **Ekonomické faktory**

Ekonomická situace v České republice není příliš příznivá podnikání ani podnikatelským subjektům samotným. V České republice panuje již delší dobu rostoucí trend indexu spotřebitelských cen neboli průměrné roční inflace. Od prvního sledovaného roku (2016), kdy se pohyboval index okolo hodnoty 0,7 % až do roku 2020, ve kterém se tento index vyšplhal až na hodnotu 3,2 %. Ve stejnou dobu k této skutečnosti přispívá také klesající trend růstu HDP v České republice. V posledním sledovaném roce nastal veliký pokles a hodnota meziročního růstu HDP skončila v záporných číslech. (Kurzy.cz, 2022; Kurzy.cz, 2022)



**Graf 2: Makroekonomické ukazatele ČR**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Kurzy.cz, 2022))

K příznivým podmínkám pro podnikání nepřispívá ani situace na trhu peněz. Od roku 2017, kdy Česká národní banka opustila od devizových intervencí tak kurz české koruny až do počátku roku 2020 klesal. V posledním sledovaném roce, 2020, se kurz české koruny vůči euru nespočetněkrát propadl a vzrostl a ustálil se pod úrovní, na kterou cílily původní devizové intervence, a to na 26,245 Kč za Euro. (Kurzy.cz, 2022)



**Graf 3: Vývoj kurzu EUR/CZK**  
(Zdroj: (Kurzy.cz, 2022))

### Politické faktory

1.ledna 2021 byla českou vládou zrušena superhrubá mzda, která sloužila pro výpočet daně z příjmu fyzických osob. Z výpočtu vypadlo symbolické číslo 1,34 a namísto výpočtu základu daně ze superhrubé mzdy se dnes čistá mzda vypočítá přímo z hrubé mzdy. (Finance.cz, 2021)

Činnost podniku, především v roce 2020, byla významně ovlivněna a omezena z důvodu pandemie Covid-19 a vládních restrikcí zavedených proti jejímu šíření. Ve vztahu k XYZ s.r.o. se jednalo zejména o uzavření podniků a provozoven restauračních zařízení a tím tak ovlivnění zákazníků a následně i ovlivnění tržeb společnosti. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Již dříve viditelné zájmy Ruské federace o Krymský poloostrov měly vliv i na politiku EU a v současné době tyto zájmy Ruské federace přerostly ve válku na Ukrajině. Tato válka má a bude mít veliký vliv jak na ekonomiku Ruska, tak na ekonomiku celé Evropy a dotkne se zásadním způsobem i ekonomiky celého světa. (Support the Guardian, 2015; IDNES.cz, 2022)

### **Technologické faktory**

Skladování a logistika je velkým tématem jak u malých, středních tak i velkých společností. Je zde na výběr z mnoha variant a modelů, avšak i zde je prostor pro inovaci z pohledu efektivnosti, rychlosti, a kontroly procesů. Modernizace skladových a logistických zařízení s sebou přináší velkou kapitálovou náročnost, která má vliv na zadluženost podniku a s tím spojená finanční rizika. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

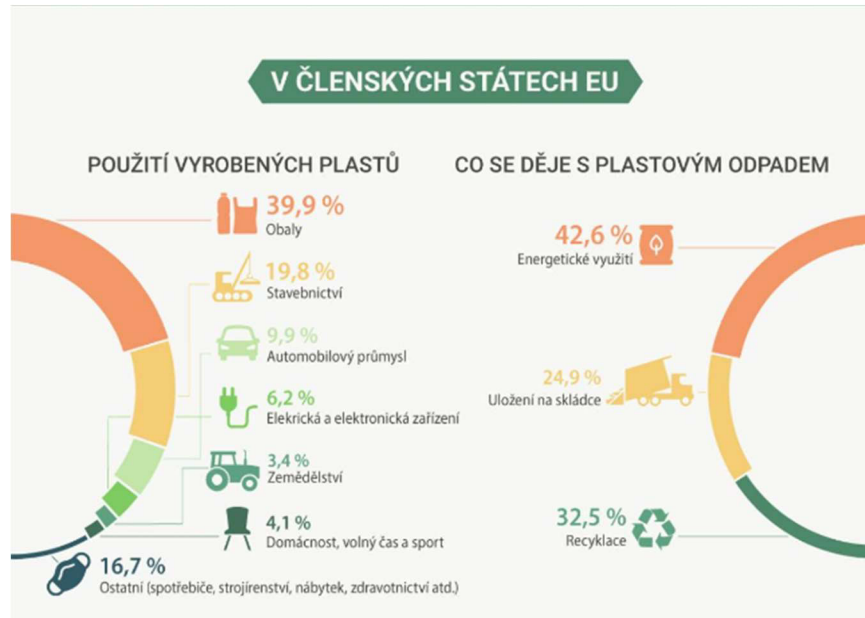
### **Ekologické faktory**

Hlavním předmětem podnikání společnosti je skladování a distribuce piva, vína, nealkoholických nápojů, potravin, pochutin a výčepní technologie, a proto obalové



**Obrázek 6: Ekologické faktory – výroba plastu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Evropský parlament, 2018))

materiály a jejich recyklace je ve společnosti velkým tématem. Současná situace se nejen v České republice, ale na celém světě ve spojitosti s odpady neustále zhoršuje a odpadu je na světě každým rokem víc a víc. (Zaměstnanec společnosti, 2021; Evropský parlament, 2018)



**Obrázek 7: Ekologické faktory – Použití plasty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování dle (Evropský parlament, 2018))

Vyrobené plasty se z 39,9 % používají na výrobu obalů, a proto je důležité se zaměřit na jejich recyklaci a likvidaci. (Evropský parlament, 2018)

### 2.2.2 Porterův model pěti sil

Porterův model sleduje vliv současné konkurence na podnik, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů, míru hrozby ze strany substitutů nebo vzniku nové potencionální konkurence. (Mallya, 2007)

#### **Současná konkurence v odvětví**

Distribucí piva, vína, nealkoholických nápojů, potravin a pochutin se v Jihomoravském kraji nebo obecně na Moravě zabývá vícero podniků. Existují menší podniky provozující stejnou činnost, stejně veliké ale i větší společnosti, které se před zákazníkem prezentují, aby si vybral právě jejich služby. Společnost XYZ s.r.o. patří k těm větším subjektům, avšak není tím největším. Je zde možnost vlivu konkurence společností, jak z pozice objemově nižších řádů za pomoci konkurence výhodnějších smluvních podmínek, tak i řádů stejného nebo vyššího vlivem primárně ceny, doprovodných služeb atp. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Konkurencí se v některých případech může vůči společnosti stát i samotný dodavatel. Příkladem může být pivovar jako dodavatel společnosti XYZ s.r.o., který disponuje svojí vlastní distribuční sítí, prostřednictvím které své zboží nabízí stejně jako XYZ s.r.o. Různá cenová hladina a rozdílné poskytované služby mohou tvořit rozdíly v preferencích zákazníka a v takovémto případě je zde možnost uzavření smluvního partnerství o výhradním zastoupení značky na daném trhu za určitých podmínek. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Vliv a síla ze strany současné konkurence je celkově klasifikována jako **vysoká**.

#### **Vyjednávací síla zákazníků**

Společnost XYZ s.r.o. doposud cílila převážně na B2B trh, který pokrýval tržby v poměru 80:20, malým oproti velkým odběratelům. Všem atraktivním, a tedy i finančně výhodným zákazníkům byl přidělen obchodní zástupce, který se zákazníkům snaží poskytnout co největší komfort při jeho nákupu a vyhovět jeho požadavkům. Společnost disponuje nejen zbožím, ale také zajišťuje jeho logistiku, která může být klíčovým faktorem při výběru právě XYZ s.r.o. jako svého dodavatele. Jednotlivé časy jsou domlouvány individuálně se zákazníkem. Priorita dovozu se odvíjí od objemu odebraného množství zboží. U malých nebo průměrných zákazníků se jejich síla odvíjí od obrátu zboží a finanční

návratnosti jejich objednávek a jsou proto tlačeni do odběru většího množství zboží najednou (balení, paleta apod.). (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Vliv a síla ze strany zákazníků je celkově klasifikována jako **střední**.

### **Vyjednávací síla dodavatelů**

U zboží nabízeného společností XYZ s.r.o. se struktura, chuť, cena, a především preference zákazníka odvíjí od značky, která tento produkt vyrábí. Jedná-li se například o pivo, je čistě na preferenci zákazníka, jakou značku si vybere a kterou preferuje. V takovémto případě je vyjednávací síla dodavatele absolutní. Nejvýhodnější nákup piva je zákonitě přímo u výrobce, a to právě v pivovaru. Každý další prodejce stejné značky piva bude začínat na velmi podobné ceně jako byla stanovena společností XYZ s.r.o. a nákup u přeprodejce bude zákonitě dražší než u výrobce. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Vliv a síla ze strany dodavatelů je celkově klasifikována jako **vysoká**.

### **Hrozba substitutu**

Jak již bylo zmíněno, že se typ zboží a jejich vlastností odvíjí primárně od značky produktu, je velmi těžké nebo dokonce nemožné nahradit produkt, u kterého prodává primárně jeho značka za produkt substituční. Obecným závěrem mezi substituty v rámci piva může být nahrazení jedné značky piva za jinou značku. V ČR ale nemohou být brány takto obecné závěry. Příkladem může být provozovatel restauračního zařízení, který prodává jeden druh piva, na který jsou jeho zákazníci zvyklí (v ČR je značka piva jedním z hlavních faktorů výběru restauračního zařízení), jakmile jeho dodavatel přestane poskytovat právě tuto značku piva, musí se provozovatel uchýlit ke konkurenci nebo mu hrozí ztráta jeho dosavadních zákazníků. Tento závěr lze obdobně aplikovat i na jiné druhy zboží, které XYZ s.r.o. nabízí. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Vliv a síla ze strany substitutu je celkově klasifikována jako **nízká**.

### **Nová konkurence v odvětví**

Nová konkurence na trh piva, vína, nealkoholických nápojů, potravin, pochutin a výčepních technologií jako celku či jednotlivých částí má velmi omezené možnosti při vstupu na tento trh především z kapitálového hlediska. Je zde velká náročnost na kapitál

v podobě nutnosti pořízení skladovacích prostor a nákupu nabízeného zboží. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

V období vzniku společnosti XYZ s.r.o. nebyla v okolí patrná téměř žádná konkurence. Za uplynulý čas se však bariéry vstupu vlivem vývoje trhu neustále zvyšují, a proto je vznik nového přímého konkurenta nepravděpodobný. Riziko vzniku přímého konkurenta je vyšší snad jen u expanze zahraniční společnosti na český trh. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Na jihomoravském trhu s pivem, vínem, nealkoholickými nápoji, potravinami a pochutinami nepanuje žádná agresivní konkurence ve smyslu takovém, že si jednotlivé podniky v určitých případech vycházejí vstříc či případně si vypomáhají a navzájem se inspirují. Čím více konkurenčních podniků nesoupeřících proti sobě ale posouvajících se kupředu společně, lze využít sdílením využívaných metod a principů použitých u konkurence pro svůj proces a takovýmto procesem neustálého zlepšování společně ještě více zvyšují bariéry a možnosti vstupu nové přímé konkurence na tento trh. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Hrozbou v oblasti konkurence nepřímé jsou již vzniklé společnosti zabývající se rozvozem obdobných produktů jako poskytuje XYZ s.r.o. rovnou do domu s možností objednání zboží přímo z internetu. Tyto společnosti snižují a přebírají klientelu malým kamenným prodejnám tzv. „večerkám“, které kvůli nim přicházejí o zákazníky, obrat i zisk. Tato skutečnost je poté reflektována v poklesu množství odebraného zboží u jejich dodavatele, kterým je právě společnost XYZ s.r.o. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Vliv a síla ze strany vzniku nové konkurence je celkově klasifikována jako **střední**.

## Kvantifikace působících sil

V tabulce níže jsou ohodnoceny a kvantifikovány působící síly. U každé síly je uvedena velikost vlivu a jeho váha s jakou na podnik působí. Hodnotící škála je rozdělena do tří rozpětí dle celkové hodnoty. Celková hodnota se získá jako velikost vlivu násobená jeho váhou. Hranice pro nízký celkový vliv je do 15 bodů, od 16 do 30 bodů je vliv střední a více než 30 bodů je vysoký vliv.

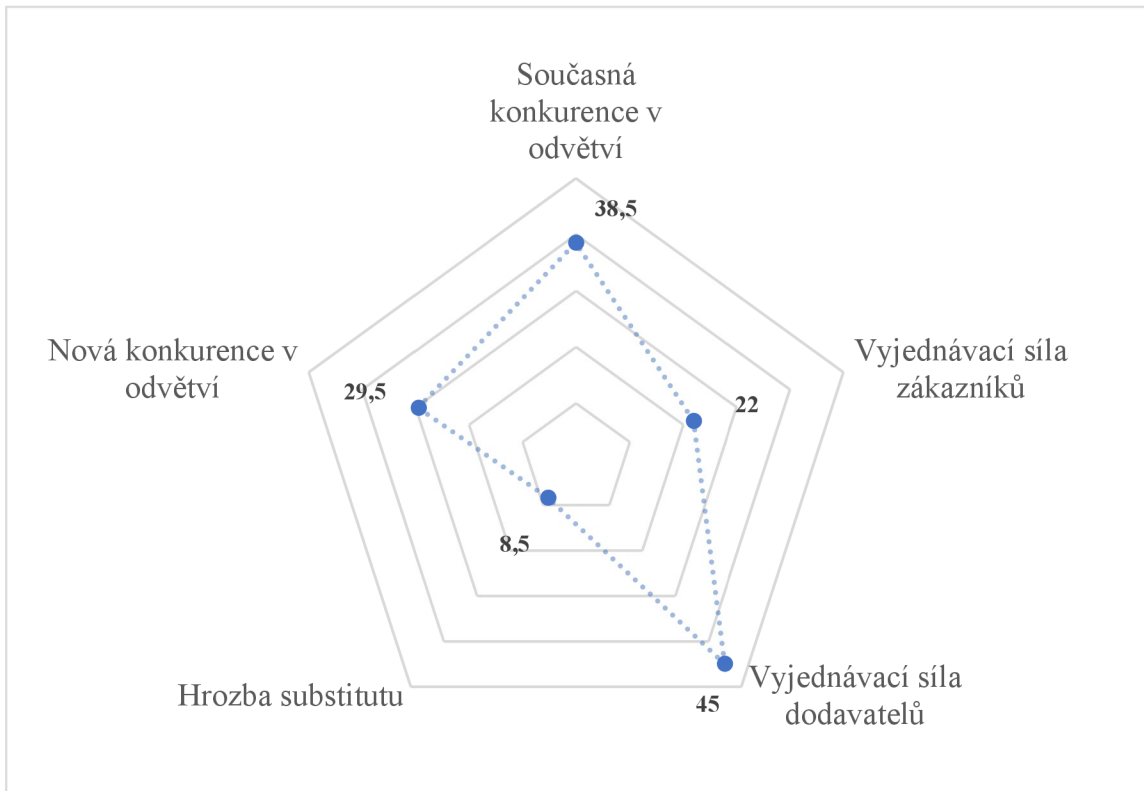
**Tabulka 1: Kvantifikace působících sil**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Faktory	Označení	Velikost vlivu [1-10]	Váha vlivu [1-5]	Celková hodnota
Současná konkurence v odvětví				Vysoká
Cenové rozdíly	F1	9	5	38,5
Konkurence ze strany dodavatele	F2	8	4	
Vyjednávací síla zákazníků				Střední
Veliký podíl méně obrátových odběratelů	F3	5	4	22
Doprovodné služby	F4	6	4	
Vyjednávací síla dodavatelů				Vysoká
Dodavatel je zároveň výrobce	F5	9	5	45
Sjednání výhradního zastoupení	F6	9	5	
Hrozba substitutu				Nízká
Množství substitutů	F7	6	2	8,5
Zaměnitelnost	F8	5	1	
Nová konkurence v odvětví				Střední
Vstupní náklady	F9	9	5	29,5
Hrozba nepřímé konkurence	F10	7	2	

Z hlediska kvantifikace působících sil na společnost XYZ s.r.o. se současná konkurence a vyjednávací síla dodavatelů jeví jako velmi vlivné. Cenové rozdíly mezi společnostmi a konkurencí nejsou příliš velké, ačkoli se jedná o faktor, který má výhradní vliv na prodej zboží a je třeba jeho vliv brát vážně. Stejně tak i konkurence ze strany dodavatele není příliš častá, ale jedná se o faktor, který má na podnik veliký vliv. Nejdůležitějšími faktory, které působí na podnik jsou z pohledu vyjednávací síly dodavatelů. Dodavatelé společnosti jsou v mnoha případech zároveň i výrobci daného produktu a pro společnost XYZ s.r.o. tak není možné najít jiného dodavatele za stejnou nebo podobnou cenu. Z toho důvodu společnost XYZ s.r.o. vybrané podniky zastupuje výhradně a u dalších se o výhradní zastoupení uchází. Při výhradním zastoupení dodavatele je jeho vyjednávací síla



smluvně ovlivněna. V případě, že společnost dodavatele výhradně nezastupuje, není vyjednávací síla dodavatele ošetřena výhradní smlouvou a je tak jeho vyjednávací síla vyšší.



**Graf 4: Grafické znázornění působících sil**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.2.3 Analýza 7S

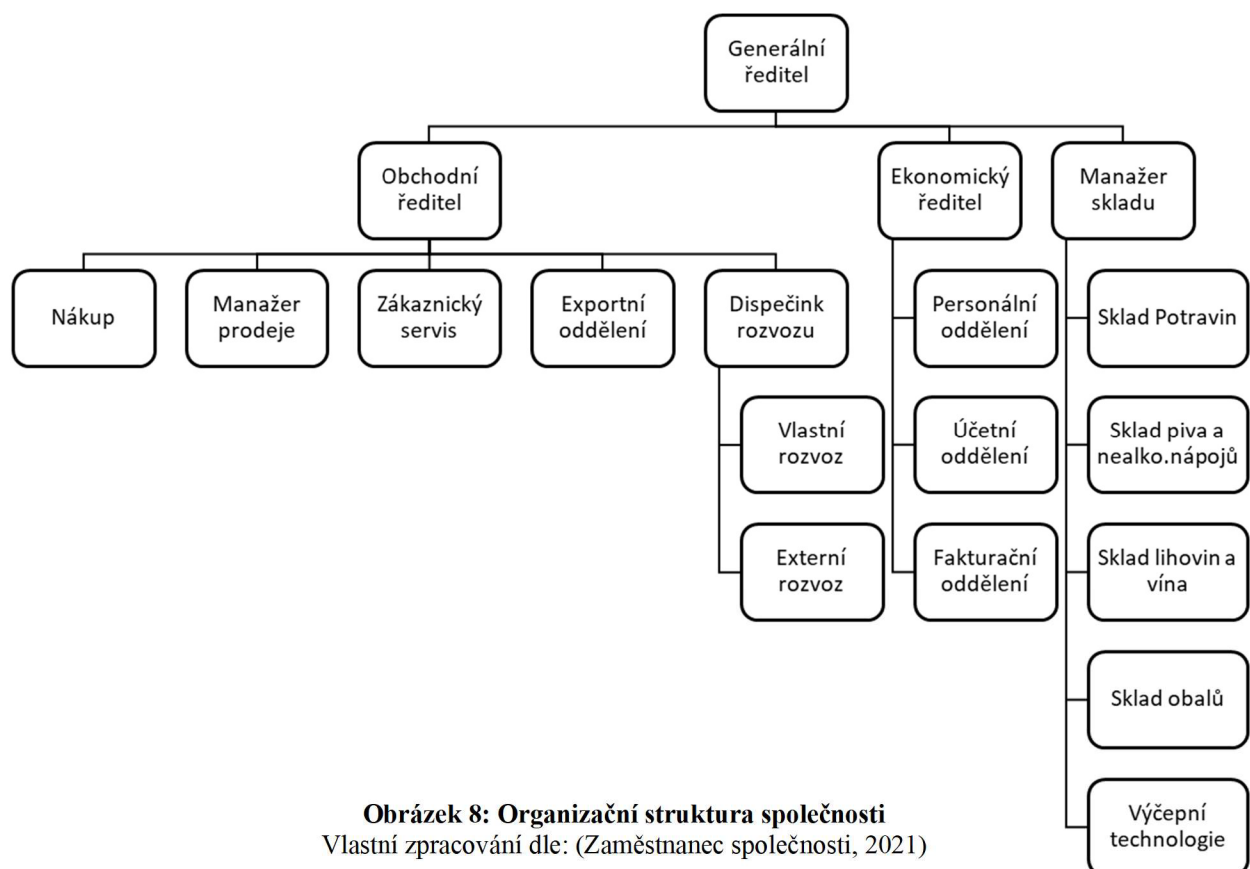
#### Strategie

Společnost XYZ s.r.o. se prezentuje jako rodinná společnost, která se zakládá na poskytování kvalitních služeb pro svoje zákazníky. Hlavním cílem je zajištění veškerého potřebného sortimentu pro své zákazníky tak, aby neměli potřebu hledat alternativního dodavatele. Společnost se momentálně snaží posílit svoje zaměření na koncové zákazníky na B2C trhu a poskytnout tam své portfolio produktů za výhodnější ceny, než za které jsou tyto produkty běžně k dostání. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

#### Struktura

Společnost XYZ s.r.o. je vedena jako společnost s ručeným omezením. Majetkovou strukturu tvoří dva majitelé, kteří jsou zároveň jednatele společnosti a jejich podíl ve společnosti je v poměru 50 na 50 procent. Společnost disponuje v průměru 44 zaměstnanci z toho dva na řídicí pozici. (Justice.cz, 2020)

Níže je vyobrazena organizační struktura společnosti:



**Obrázek 8: Organizační struktura společnosti**  
Vlastní zpracování dle: (Zaměstnanec společnosti, 2021)

## **Systémy**

Společnost využívá softwaru s názvem SOFIX. Ten jasně a přehledně ukládá, reportuje a zobrazuje data jak o skladování zásob, tak informace o jednotlivých dodavatelích. Systém zpracovává objednávky, je napojen na skladovací systém a vydává pokyny do jednotlivých skladů pro jejich expedici. Dále společnost disponuje systémem ORDIS, který je uzpůsobený primárně na tvorbu objednávek na zakázku. Jedná se o dvoustranný program, který z jedné strany ovládá zákazník a na druhé straně je po odeslání zákaznickova požadavku ihned v systému vidět co si zákazník objednal. Tato možnost se týká pouze několika vybraných největších zákazníků. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Dále společnost využívá základních kancelářských nástrojů jako jsou MS Office, E-mail nebo telefon. Společnost těchto nástrojů využívá velmi obezřetně a je zde mnoho nástrojů, které by mohli napomoci plynulejšímu chodu společnosti. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

V neposlední řadě je nutno zařadit i e-shop, který společnost zařadila do svého užívání teprve nedávno a jedná se tak o nejnovější systém, který společnost využívá. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

## **Styl řízení**

Společnost XYZ s.r.o. se prezentuje jako rodinná společnost a také takový přístup v jejím stylu řízení lze očekávat. Komunikace je založena na neformálním přístupu a řešení různých situací se provádí v kolektivu zainteresovaných osob a pozic za většinové účasti jednatelů společnosti. Pracovní prostředí je uspořádané formou open office, který kolektivnímu a přátelskému stylu řízení jen přispívá. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

## **Spolupracovníci**

Možností rozvoje pro zaměstnance v průběhu konání svého zaměstnání ve společnosti XYZ s.r.o. není málo. Společnost poskytuje školení pro zaměstnance všech kategorií. Na výběr mají zaměstnanci například z kurzu systémové skladové parametrizace, školení jednotlivých skladových operací, práce s rozhraním pro řízené a adresné sklady, školení pro všechny využívané programy jak pro sklad, tak pro kancelář a mnoho dalších. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

Zaměstnanci jsou motivováni formou pohyblivé složky mzdy tvořící poměrnou část celkového finančního ohodnocení. Jako benefit a zároveň faktor pro udržení si zaměstnance obdarovává společnost své pracovníky formou poukazu na wellness nebo různé zážitkové poukazy k osobním nebo profesním jubileím, a to na každoročním firemním večíрку před všemi spolupracovníky. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

### **Schopnosti**

Úroveň obtížnosti a náročnosti na znalosti pracovníků nejsou ve společnosti příliš vysoké. Společnost si své zaměstnance, jak již bylo zmíněno, pravidelně sama školí. Případné znalosti jsou výhodou a kreativita zaměstnanců je řádně odměněna. Návrhům na vylepšení zavedených procesů případných inovací nebo zjednodušení a zefektivnění procesů je vedení vždy otevřeno. Nároky na pracovníky jsou obecně rozděleny dle pozice. Pracovník v kanceláři musí zvládat práci na počítači a být otevřený učit se novým věcem, způsobům a programům, zatímco predispozice pro pracovníka skladu jsou zručnost, zdravý selský rozum a výhodou je řidičský průkaz nebo průkaz o školení obsluhy VZV, který v případě potřeby společnost pracovníkovi zajistí. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

### **Sdílené hodnoty**

Posláním, kterým se společnost řídí a jsou tak vedeni její zaměstnanci je příjemné pracovní prostředí, kolektivní jednání a řešení. Společností vede pozitivní duch a práce je pro všechny příjemná a pohodlná. Stresové situace se řeší spoluprací, a tak je míra stresu rozložena a krize eliminována. (Zaměstnanec společnosti, 2021)

## 2.2.4 SWOT analýza

V této kapitole bude uvedena analýza silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb společnosti. Tato analýza bude následně podrobena hodnocení z hlediska vážnosti jednotlivých atributů.

**Tabulka 2: SWOT analýza**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Rodinné prostředí společnosti a přístup k řešení problémů</li><li>- Spolehlivý software propojený s řízeným skladem</li><li>- Možnost implementace objednávkového systému přímo u odběratele</li><li>- Nový e-shop</li><li>- Nízké nároky na predispozice nových zaměstnanců</li><li>- Motivace udržení pracovníka</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zaměření na B2C</li><li>- Převaha počtu malých zákazníků oproti velkým</li><li>- Aktualizace používaných elektronických kancelářských nástrojů</li><li>- Nízká úroveň marketingu</li><li>- Podílové vlastnictví v poměru 50:50</li></ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Zrušení superhrubé mzdy</li><li>- Recyklace obalových materiálů na vysoké úrovni</li><li>- Cenový rozdíl jako faktor výběru mezi konkurenty</li><li>- Nízká zaměnitelnost nabízeného zboží</li><li>- Vysoké náklady na vstup do odvětví</li><li>- Možnost spolupráce s konkurencí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nízká nezaměstnanost</li><li>- Rostoucí inflace v ČR a pokles HDP</li><li>- Dopad restrikcí v důsledku pandemie Covidu-19</li><li>- Budoucí dopad válečného konfliktu na Ukrajině</li><li>- Veliká vyjednávací síla dodavatelů</li><li>- Vznik nepřímé konkurence</li></ul>

Pro vyhodnocení matice byla použita škála hodnocení s hodnotami 0, 0,5 a 1. Hodnota „0“ značí menší důležitost znaku oproti porovnávanému, hodnota „0,5“ značí, že oba znaky jsou stejně důležité a hodnota „1“ je uvedena u znaků s větší důležitostí zkoumaného znaku oproti porovnávanému. Výpočty jsou součástí příloh diplomové práce.

**Tabulka 3: Hodnocení SWOT analýzy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Silné stránky</b>	Váha [%]
Rodinné prostředí společnosti a přístup k řešení problémů	26,7
Motivace udržení pracovníka	26,7
Spolehlivý software propojený s řízeným skladem	23,3
Nízké nároky na predispozice nových zaměstnanců	16,7
Nový e-shop	6,7
Možnost implementace objednávkového systému přímo u odběratele	0,0

<b>Příležitosti</b>	Váha [%]
Vysoké náklady na vstup do odvětví	26,7
Cenový rozdíl jako faktor výběru mezi konkurenty	23,3
Možnost spolupráce s konkurencí	20,0
Nízká zaměnitelnost nabízeného zboží	16,7
Recyklace obalových materiálů na vysoké úrovni	13,3
Zrušení superhrubé mzdy	0,0

<b>Slabé stránky</b>	Váha [%]
Převaha počtu malých zákazníků oproti velikým	35,0
Zaměření na B2C	20,0
Nízká úroveň marketingu	20,0
Podílové vlastnictví v poměru 50:50	20,0
Aktualizace používaných elektronických kancelářských nástrojů	5,0

<b>Hrozby</b>	Váha [%]
Veliká vyjednávací síla dodavatelů	32,1
Vznik nepřímé konkurence	25,0
Rostoucí inflace v ČR a pokles HDP	14,3
Nízká nezaměstnanost	10,7
Budoucí dopad válečného konfliktu na Ukrajině	10,7
Dopad restrikcí v důsledku pandemie Covidu-19	7,1

## 2.3 Shrnutí strategických analýz

Společnost XYZ s.r.o. se prezentuje jako rodinná společnost a k takovému stylu řízení i přistupuje. Ve svých řadách zaměstnanců buduje přátelský kolektiv, který společně tvoří nerozdělitelný team. Zaměstnanci jsou k výkonu své práce motivováni jak finančními, tak nefinančními benefity. Společnost také obdarovává své zaměstnance u příležitosti jejich osobních i profesních jubileí darem a myšlenkou, že na ně společnost myslí a dává jim tak najevo, že zaměstnanci nejsou pro společnost pouhými zdroji.

Správu chodu společnosti zajišťují zaměstnanci prostřednictvím několika specializovaných programů, kterými jsou řízeny jednotlivé procesy v podniku a společně tak vedou k naplnění stanovených cílů. Ve společnosti nejsou vysoké nároky na predispozice nových zaměstnanců ačkoli i přes tuto skutečnost se z důvodu nízké nezaměstnanosti nová pracovní síla hledá velmi obtížně.

Rivalitu mezi vybranými konkurenty v odvětví nelze považovat za rivalitu. Některé společnosti si navzájem v určitých mezích pomáhají nebo společně dokážou iniciovat změnu či inovaci procesu spojenou se zvýšením rivality oproti ostatním konkurentům a zvýšením bariér pro vstup na tento trh.

Jako každá společnost působící na českém trhu je společnost XYZ s.r.o. z legislativního hlediska nucena dodržovat vydané zákony a vyhlášky. Zvláštností je směrnice EU pro distribuci a prodej tabákových výrobků, kdy jsou jednotlivá balení výrobků sledována a kontrolována příslušnými orgány.

Veliký vliv na podnikání mají také dodavatelé a jejich vyjednávací síla vůči společnosti. Jedná se o pohled na zboží z hlediska značky produktu a jeho zaměnitelnosti v závislosti na ceně jako rozhodovacím faktoru odběratele při výběru produktu. Problém může také nastat v případě, že se dodavatel rozhodne distribuovat své výrobky sám.

Při pohledu na současnou konkurenci a potenciální vznik nepřímé konkurence hrozí společnosti XYZ s.r.o. odliv dosavadních zákazníků. Rozhodovacím faktorem při výběru dodavatele pak nebude jen cena, ale důležité budou i poskytnuté doprovodné služby.

S ohledem na slabé stránky podniku a jejich důležitost lze vidět, že poměr malých zákazníků je oproti velikým podstatně nižší. Společnost se v současnosti chce zaměřit na rozšíření svého zákaznického portfolia o konečné uživatele, a posílit tak své dosavadní

zaměření na tento segment. Spuštěním nového, přehledného e-shopu společnost vykročila správným směrem.

V posledních letech, nejvíce však v roce 2020, byl podnik ovlivněn vydanými vyhláškami a nařízeními pro zamezení šíření koronaviru SARS-CoV-19. Podnik nebyl ovlivněn napřímo, nýbrž jeho zákazníci a odběratelé byli těmito restrikcemi ovlivněni natolik, že byli nuceni své podniky zavřít a přestat tak odebírat zboží u svého dodavatele. Následkem je snížení tržeb, obratu a celkového výsledku hospodaření.



## 2.4 Finanční analýza

V této kapitole budou uvedeny, vypočítány a popsány finanční ukazatele společnosti XYZ s.r.o. Zdroji dat pro tuto analýzu byly účetní výkazy společnosti uvedené ve výročních zprávách na portálu Justice.cz. Dále byla využita databáze Orbis Europe pro doplňující informace.

### 2.4.1 Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele se využívají pro zobrazení vývoje položek výkazů v čase. Položky mohou být vyjádřeny jak absolutní hodnotou, tak procentní změnou. Veškeré tabulky jsou uvedeny v tis. Kč.

#### Horizontální analýza aktiv

Tabulka 4 zachycuje vývoj aktiv společnosti XYZ s.r.o. mezi lety 2016 a 2020. Hodnoty jsou vyčíslené v tisících korunách.

**Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016-2017	%	2017-2018	%	2018-2019	%	2019-2020	%
<b>AKTIVA CELKEM</b>	1 733	2,22%	5 713	7,17%	-395	-0,46%	-9 010	-10,60%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	-198	-1,16%	772	4,57%	-761	-4,31%	-1 160	-6,87%
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0	0,00%	238	100,00%	-220	-92,44%	-18	-100,00%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	-198	-1,17%	636	3,79%	-541	-3,11%	-1 142	-6,77%
Pozemky a stavby	-659	-4,63%	-73	-0,54%	310	2,29%	-714	-5,17%
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	461	16,87%	709	22,20%	-851	-21,80%	-428	-14,02%
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	0	0,00%	-102	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	3 166	5,41%	4 490	7,28%	453	0,69%	-7 296	-10,96%
<b>Zásoby</b>	-518	-1,51%	2 021	5,98%	886	2,47%	-7 962	-21,70%
Materiál	42	35,00%	44	27,16%	-112	-54,37%	-31	-32,98%
Výrobky a zboží	-46	-0,20%	217	0,97%	-7	-0,03%	-3 098	-13,70%
Poskytnuté zálohy na zásoby	-514	-4,38%	1 760	15,69%	1 005	7,74%	-4 833	-34,56%
<b>Pohledávky</b>	3 135	14,89%	-325	-1,34%	-1 871	-7,84%	-7 393	-33,62%
Dlouhodobé pohledávky	0	0,00%	1	0,03%	-3 507	-95,09%	-55	-30,39%
Krátkodobé pohledávky	3 135	18,06%	-326	-1,59%	1 636	8,11%	-7 338	-33,65%
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	3 083	18,91%	-242	-1,25%	1 067	5,57%	-8 944	-44,25%
<i>Pohledávky - ostatní</i>	52	4,91%	-84	-7,56%	569	55,40%	1 606	100,63%
<b>Peněžní prostředky</b>	549	17,57%	2 794	76,07%	1 438	22,24%	8 059	101,95%
Peněžní prostředky v pokladně	108	8,55%	174	12,69%	344	22,27%	-543	-28,75%
Peněžní prostředky na účtech	441	23,70%	2 620	113,81%	1 094	22,23%	8 602	142,99%
<b>Časové rozlišení</b>	-1 235	-50,57%	451	37,37%	-87	-5,25%	-554	-35,26%
Náklady příštích období	-166	-53,04%	45	30,61%	-58	-30,21%	4	2,99%
Příjmy příštích období	-1 069	-50,21%	406	38,30%	-29	-1,98%	-558	-38,83%

Největší pohybe za sledované období nastal mezi roky 2018-2019 a 2019-2020. Za období roku 2019 poklesly dlouhodobé pohledávky o 95 % původní hodnoty. Jednalo se o pokles v hodnotě přes 3,5 mil. Kč. V posledním sledovaném roce, 2020, nastal největší pokles v krátkodobých pohledávkách. Tento pokles byl procentuálně okolo 33 % původní hodnoty krátkodobých pohledávek. Hodnotově se jednalo o pokles o 7,4mil. Kč. Následek poklesu pohledávek se projevil nárůstem peněžních prostředků na bankovním účtu společnosti. Dalším výrazným poklesem byl úbytek zásob. Ubylo jak výrobků a zboží, tak poklesla suma poskytnutých záloh na zásoby. Tento pokles byl v hodnotě necelých 8mil. Kč a jednalo se o 21,7 % původní hodnoty.

### Vertikální analýza aktiv

Tabulka 5 popisuje strukturu položek aktiv v jednotlivých sledovaných letech.

**Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016 v %	2017 v %	2018 v %	2019 v %	2020 v %
<b>AKTIVA CELKEM</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Dlouhodobý majetek</b>	21,90%	21,17%	20,66%	19,86%	20,69%
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0,00%	0,00%	0,28%	0,02%	0,00%
<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	21,77%	21,04%	20,38%	19,84%	20,69%
Pozemky a stavby	18,26%	17,04%	15,81%	16,25%	17,24%
Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	3,50%	4,01%	4,57%	3,59%	3,45%
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	0,13%	0,13%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Oběžná aktiva</b>	74,97%	77,31%	77,40%	78,29%	77,97%
<b>Zásoby</b>	43,97%	42,37%	41,90%	43,14%	37,78%
Materiál	0,15%	0,20%	0,24%	0,11%	0,08%
Výrobky a zboží	28,77%	28,09%	26,47%	26,58%	25,66%
Poskytnuté zálohy na zásoby	15,05%	14,07%	15,19%	16,45%	12,04%
<b>Pohledávky</b>	26,99%	30,34%	27,93%	25,86%	19,20%
Dlouhodobé pohledávky	4,73%	4,62%	4,32%	0,21%	0,17%
Krátkodobé pohledávky	22,26%	25,71%	23,61%	25,64%	19,03%
<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	20,91%	24,32%	22,41%	23,77%	14,82%
<i>Pohledávky - ostatní</i>	1,36%	1,39%	1,20%	1,88%	4,21%
<b>Peněžní prostředky</b>	4,01%	4,61%	7,57%	9,30%	21,00%
Peněžní prostředky v pokladně	1,62%	1,72%	1,81%	2,22%	1,77%
Peněžní prostředky na účtech	2,39%	2,89%	5,76%	7,07%	19,23%
<b>Časové rozlišení</b>	3,13%	1,51%	1,94%	1,85%	1,34%
Náklady příštích období	0,40%	0,18%	0,22%	0,16%	0,18%
Příjmy příštích období	2,73%	1,33%	1,72%	1,69%	1,16%

Struktura aktiv společnosti XYZ s.r.o. se ve sledovaném období příliš nemění. Největší změnou je nárůst peněžních prostředků na úkor mírného snížení poměru pohledávek a zásob v posledním sledovaném roce, 2020.

### Horizontální analýza pasiv

Tabulka 6 zachycuje vývoj pasiv společnosti XYZ s.r.o. mezi lety 2016 a 2020. Hodnoty jsou vyčíslené v tisících korunách.

**Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016-2017	%	2017-2018	%	2018-2019	%	2019-2020	%
<b>PASIVA CELKEM</b>	1 733	2,22%	5 713	7,17%	-395	-0,46%	-9 010	-10,60%
<b>Vlastní kapitál</b>	3 417	8,74%	2 258	5,31%	4 033	9,01%	810	1,66%
Základní kapitál	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Fondy ze zisku	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Nerozdělený zisk minulých let	4 196	12,07%	3 417	8,77%	2 257	5,33%	4 034	9,04%
Výsledek hospodaření běžného účetního období	-779	-18,57%	-1 159	-33,92%	1 776	78,65%	-3 224	-79,92%
<b>Cizí zdroje</b>	-704	-1,94%	2 988	8,38%	-3 747	-9,69%	-10 371	-29,71%
<b>Závazky</b>	-704	-1,94%	2 988	8,38%	-3 747	-9,69%	-10 371	-29,71%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	557	159,14%	250	27,56%	-363	-31,37%	6 474	8,15 x
závazky k úvěrovým institucím	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	7 000	100,00%
Závazky z obchodních vztahů	557	159,14%	250	27,56%	-545	-47,10%	-344	-56,21%
Závazky - ostatní	0	0,00%	0	0,00%	182	100,00%	-182	-100,00%
<b>Krátkodobé závazky</b>	-1 261	-3,50%	2 738	7,88%	-3 384	-9,02%	-16 845	-49,37%
Závazky k úvěrovým institucím	839	10,61%	-1 643	-18,79%	-4 100	-57,75%	-3 000	-100,00%
Krátkodobé přijaté zálohy	-49	-33,79%	18	18,75%	10	8,77%	1 522	12,27 x
Závazky z obchodních vztahů	-1 841	-7,65%	5 775	25,98%	-33	-0,12%	-14 121	-50,48%
Závazky ostatní	-210	-5,37%	-1 412	-38,19%	739	32,34%	-1 246	-41,20%
Závazky ke společníkům	-1	-0,06%	-1 300	-73,82%	-367	-79,61%	-36	-38,30%
Závazky k zaměstnancům	83	11,23%	105	12,77%	48	5,18%	-294	-30,15%
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního	55	10,36%	48	8,19%	13	2,05%	-161	-24,88%
Stát - daňové závazky a dotace	-234	-61,74%	34	23,45%	303	169,27%	-355	-73,65%
Dohadné účty pasivní	251	12,55 x	-271	-100,00%	799	100,00%	-402	-50,31%
Jiné závazky	-364	-76,47%	-28	-25,00%	-57	-67,86%	2	7,41%
<b>Časové rozlišení</b>	-980	-38,61%	467	29,97%	-681	-33,63%	551	41,00%
Výdaje příštích období	-951	-37,90%	467	29,97%	-681	-33,63%	551	41,00%
Výnosy příštích období	-29	-100,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%

Největším skokem ve struktuře pasiv nastal mezi roky 2019-2020 v nárůstu dlouhodobých závazků, přesněji závazků k úvěrovým institucím. Závazky narostly z původních 0 Kč na 7mil. Kč. Dalším velkým pohybem byl nárůst závazků z obchodních vztahů v roce 2018 o 5,7mil Kč a jejich následný pokles v roce 2020 o 14,1 mil. Kč. Následně se tímto snížila i hodnota celkových krátkodobých závazků. Další výraznější

změnou byl několikanásobný nárůst krátkodobých přijatých záloh v roce 2020 oproti roku předchozímu. V posledním sledovaném roce byl také zaznamenán nejnižší výsledek hospodaření za účetní období za sledované roky. Jeho hodnota klesla o 80 % hodnoty z roku 2019. V hodnotovém vyjádření se jedná o pokles o 3,2 mil. Kč.

### Vertikální analýza pasiv

Tabulka 7 popisuje strukturu položek pasiv v jednotlivých sledovaných letech.

**Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016 v %	2017 v %	2018 v %	2019 v %	2020 v %
<b>PASIVA CELKEM</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
<b>Vlastní kapitál</b>	50,10%	53,30%	52,38%	57,36%	65,23%
<b>Základní kapitál</b>	0,13%	0,13%	0,12%	0,12%	0,13%
<b>Fondy ze zisku</b>	0,03%	0,03%	0,02%	0,02%	0,03%
<b>Nerozdělený zisk minulých let</b>	44,57%	48,86%	49,60%	52,48%	64,00%
<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	5,38%	4,29%	2,64%	4,74%	1,07%
<b>Cizí zdroje</b>	46,64%	44,75%	45,25%	41,06%	32,28%
<b>Závazky</b>	46,64%	44,75%	45,25%	41,06%	32,28%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	0,45%	1,14%	1,35%	0,93%	9,56%
závazky k úvěrovým institucím	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	9,21%
Závazky z obchodních vztahů	0,45%	1,14%	1,35%	0,72%	0,35%
Závazky - ostatní	0,00%	0,00%	0,00%	0,21%	0,00%
<b>Krátkodobé závazky</b>	46,19%	43,61%	43,90%	40,12%	22,72%
Závazky k úvěrovým institucím	10,13%	10,97%	8,31%	3,53%	0,00%
Krátkodobé přijaté zálohy	0,19%	0,12%	0,13%	0,15%	2,16%
Závazky z obchodních vztahů	30,86%	27,88%	32,78%	32,89%	18,22%
Závazky ostatní	5,01%	4,64%	2,67%	3,56%	2,34%
<i>Závazky ke společníkům</i>	2,26%	2,21%	0,54%	0,11%	0,08%
<i>Závazky k zaměstnancům</i>	0,95%	1,03%	1,09%	1,15%	0,90%
<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	0,68%	0,74%	0,74%	0,76%	0,64%
<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	0,49%	0,18%	0,21%	0,57%	0,17%
<i>Dohadné účty pasivní</i>	0,03%	0,34%	0,00%	0,94%	0,52%
<i>Jiné závazky</i>	0,61%	0,14%	0,10%	0,03%	0,04%
<b>Časové rozlišení</b>	3,25%	1,95%	2,37%	1,58%	2,49%
Výdaje příštích období	3,22%	1,95%	2,37%	1,58%	2,49%
Výnosy příštích období	0,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Ve struktuře pasiv přišla výrazná změna až v posledním sledovaném roce. Tato změna proměnila dosavadní poměr 50:40 na 60:30, vlastní kapitál oproti cizím zdrojům. Největší podíl na této změně mělo snížení hodnoty krátkodobých závazků a navýšení nerozděleného zisku z minulých let.

## Horizontální analýza výkazu zisku a ztrát

Tabulka 8 zachycuje vývoj vybraných položek výkazu zisku a ztrát společnosti XYZ s.r.o. za období mezi roky 2016 a 2017. Hodnoty v tabulce jsou uvedeny v tisících korunách.

**Tabulka 8: Horizontální analýza VZaZ**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016 - 2017	%	2017 - 2018	%	2018 - 2019	%	2019 - 2020	%
<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	91	0,45%	434	2,13%	-674	-3,24%	-11 186	-55,60%
<b>Tržby za prodej zboží</b>	-6 109	-1,82%	8 738	2,65%	3 130	0,92%	-65 095	-19,03%
<b>Výkonová spotřeba</b>	-7 469	-2,26%	8 261	2,55%	532	0,16%	-66 673	-20,05%
Náklady vynaložené na prodané zboží	-6 840	-2,31%	7 255	2,51%	1 740	0,59%	-56 103	-18,79%
Spotřeba materiálu a energie	229	4,37%	-911	-16,67%	63	1,38%	-1 066	-23,09%
Služby	-858	-2,91%	1 917	6,70%	-1 271	-4,16%	-9 504	-32,47%
<b>Osobní náklady</b>	1 833	9,17%	1 521	6,97%	669	2,87%	-4 371	-18,20%
Mzdové náklady	1 234	8,41%	1 139	7,16%	472	2,77%	-2 486	-14,19%
Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	599	11,27%	382	6,46%	197	3,13%	-1 885	-29,04%
<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	-1 261	-78,81%	2 328	6,87x	-162	-6,07%	-1 223	-48,82%
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	-30	-1,64%	218	12,08%	1 269	62,76%	783	23,79%
<b>Ostatní provozní náklady</b>	1 676	3,37x	-939	-43,21%	-75	-6,08%	801	69,11%
<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	-844	-16,23%	-1 764	-40,51%	2 761	106,56%	-4 032	-75,34%
<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	-15	-15,31%	7	8,43%	-30	-33,33%	-60	-100,00%
<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	5	2,35%	69	31,65%	-16	-5,57%	-121	-44,65%
<b>Ostatní finanční výnosy</b>	-111	-20,63%	35	8,20%	-54	-11,69%	202	49,51%
<b>Ostatní finanční náklady</b>	-65	-13,24%	71	16,67%	-29	-5,84%	45	9,62%
<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	-116	-3,41x	526	6,41x	-715	-161,04%	218	80,44%
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	-960	-18,35%	-1 238	-28,97%	2 046	67,41%	-3 814	-75,06%
<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	-181	-17,45%	-79	-9,23%	270	34,75%	-590	-56,35%
<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	-779	-18,57%	-1 159	-33,92%	1 776	78,65%	-3 224	-79,92%
<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	-779	-18,57%	-1 159	-33,92%	1 776	78,65%	-3 224	-79,92%

Vyjmaje rok 2020, ve kterém byla společnost ovlivněna pandemií Covidu-19, nastal výrazný nárůst provozního výsledku hospodaření v roce 2019, na který také navazuje růst výsledku hospodaření před a následně po zdanění. V tomto roce společnost dosáhla nevyššího zisku za sledované období.

Neuspokojivým faktorem může být trend dosažených zisků za sledované období, který je mimo rok 2019 klesající.

## Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát – výnosy

**Tabulka 9: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát – výnosy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celkové výnosy</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Tržby z prodeje výrobků a služeb	5,64%	5,77%	5,74%	5,50%	3,07%
Tržby za prodej zboží	93,67%	93,58%	93,55%	93,48%	95,31%
Ostatní provozní výnosy	0,51%	0,51%	0,56%	0,90%	1,40%
Výnosové úroky a podobné výnosy	0,03%	0,02%	0,02%	0,02%	0,00%
Ostatní finanční výnosy	0,15%	0,12%	0,13%	0,11%	0,21%

Jak lze z logiky již předpokládat, tabulka 9 utvrzuje v tom, že společnost působící jako velkosklad, bude mít nejvyšší položku výnosů v tržbách za prodané zboží. Druhý největší podíl mají tržby za prodej výrobků a služeb, které zaobírají pouhých 5 % podílu. Ostatní kategorie výnosů dosahují podílu nižší než 1 %.

## Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát – náklady

**Tabulka 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát – náklady**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Celkové náklady</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Výkonová spotřeba	93,56%	92,83%	92,21%	92,12%	91,86%
Osobní náklady	5,65%	6,26%	6,49%	6,65%	6,79%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,45%	0,10%	0,74%	0,69%	0,44%
Ostatní provozní náklady	0,14%	0,62%	0,34%	0,32%	0,68%
Nákladové úroky a podobné náklady	0,06%	0,06%	0,08%	0,08%	0,05%
Ostatní finanční náklady	0,14%	0,12%	0,14%	0,13%	0,18%

S ohledem na strukturu výnosů lze předpokládat největší položku nákladů ve výkonové spotřebě, přesněji mezi náklady vynaložené na prodané zboží. Druhým největším podílem na celkových nákladech jsou osobní náklady, zejména však náklady na mzdy. Ostatní kategorie nákladových položek nedosahují podílu většího než 1 %.

## 2.4.2 Analýza poměrových ukazatelů

V této kapitole budou uvedeny a vypočítány poměrové ukazatele z účetních výkazů společnosti XYZ s.r.o. Bude se jednat o ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity.

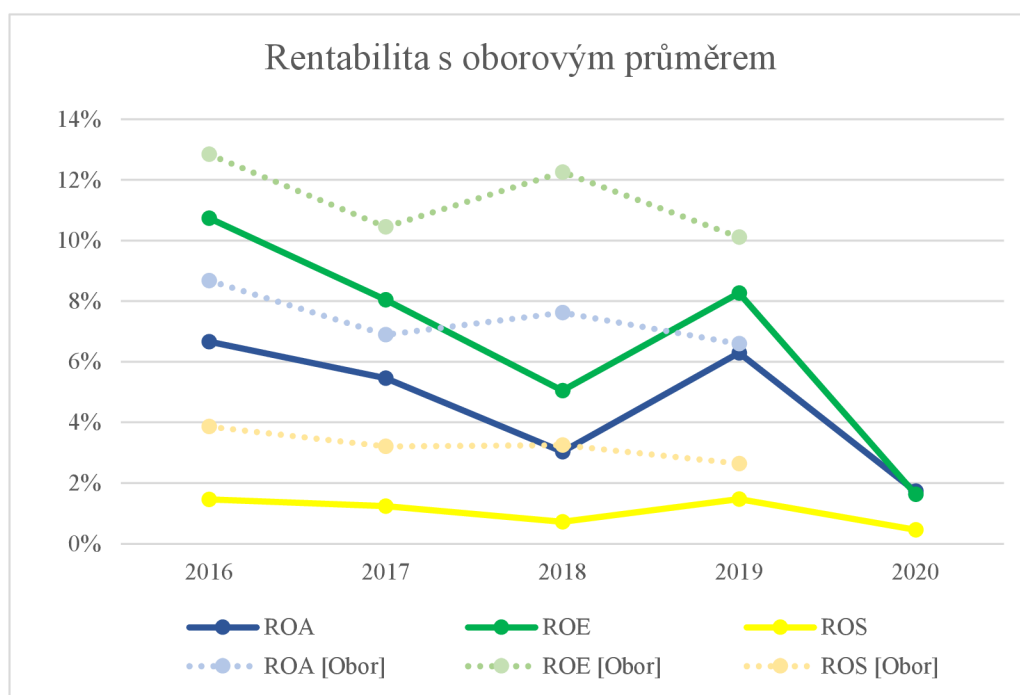
### 2.4.2.1. Ukazatele rentability

V tabulce 11 jsou uvedeny hodnoty rentabilit za sledované období.

**Tabulka 11: Ukazatele rentability**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
ROA	6,67%	5,46%	3,03%	6,29%	1,74%
ROE	10,74%	8,04%	5,05%	8,27%	1,63%
ROS	1,46%	1,24%	0,72%	1,48%	0,46%
ROI	13,31%	10,25%	5,79%	10,97%	2,66%

Hodnoty rentabilit společnosti jsou ve všech sledovaných letech nižší než oborové průměry klasifikované dle certifikace CZ-NACE. Hodnoty oborového průměru pro rok 2020 nebyly dosud zveřejněny. S ohledem na snižující se hodnoty všech rentabilit je možné předpokládat hodnoty v roce 2020 taktéž pod úrovní hodnot oborového průměru.



**Graf 5: Rentabilita s oborovým průměrem**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.4.2.2. Ukazatele aktivity

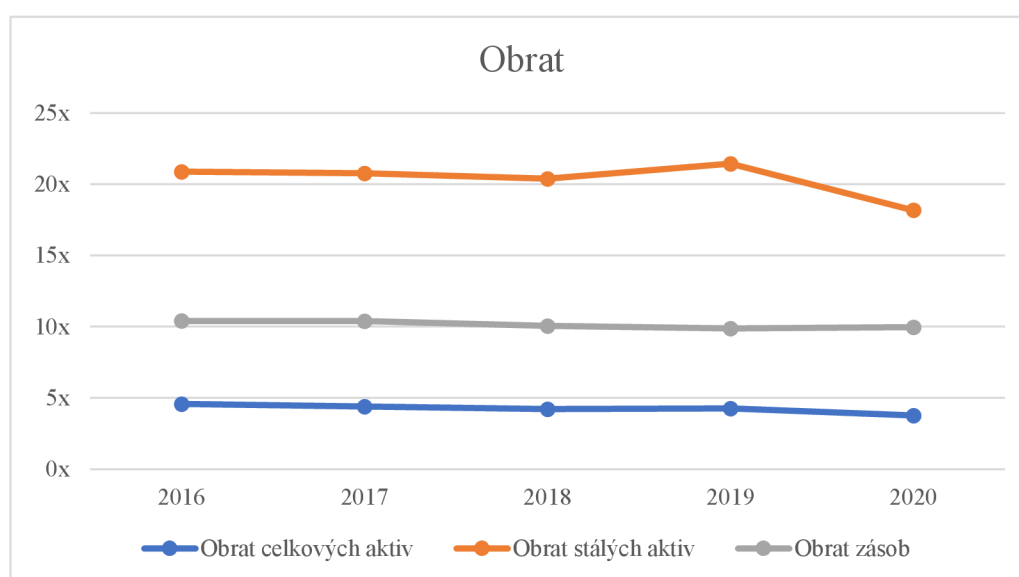
Tabulka 12 uvádí hodnoty vybraných ukazatelů aktivity. Hodnoty obrátů jsou udávány v počtu obrátek a doby obrátu jsou ve dnech.

**Tabulka 12: Ukazatele aktivity**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
Obrat celkových aktiv	4,57x	4,40x	4,21x	4,26x	3,76x
Obrat stálých aktiv	20,88x	20,77x	20,38x	21,44x	18,18x
Obrat zásob	10,40x	10,38x	10,05x	9,87x	9,95x
Doba obrátu zásob [dny]	35,10	35,17	36,32	36,97	36,67
Doba obrátu pohledávek [dny]	21,55	25,18	24,21	22,16	18,63
Doba obrátu závazků [dny]	37,23	37,14	39,23	35,18	31,33

Hodnoty obrátů se v čase příliš nemění a pohybují se okolo téměř stejných hodnot. Největší diference byla zaznamenána v posledním sledovaném roce, a to mírný pokles všech sledovaných ukazatelů.

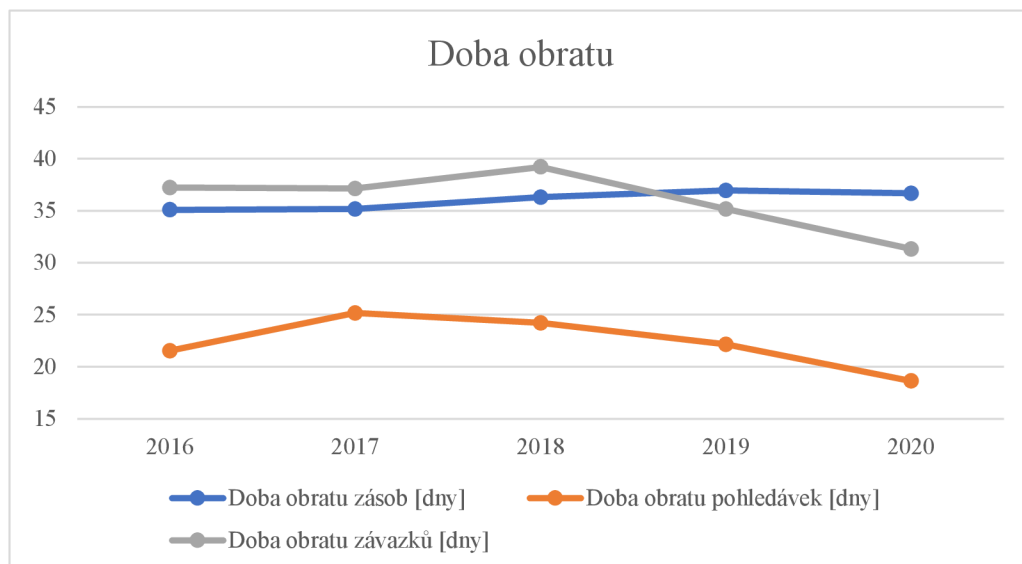


**Graf 6: Obrat**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Z pohledu doby obrátu pohledávek lze usoudit, že při hodnotě ukazatele nižší než 30dnů, platí odběratelé své závazky včas a společnost se tak nemusí potýkat s problémy pozdě zaplacených pohledávek.

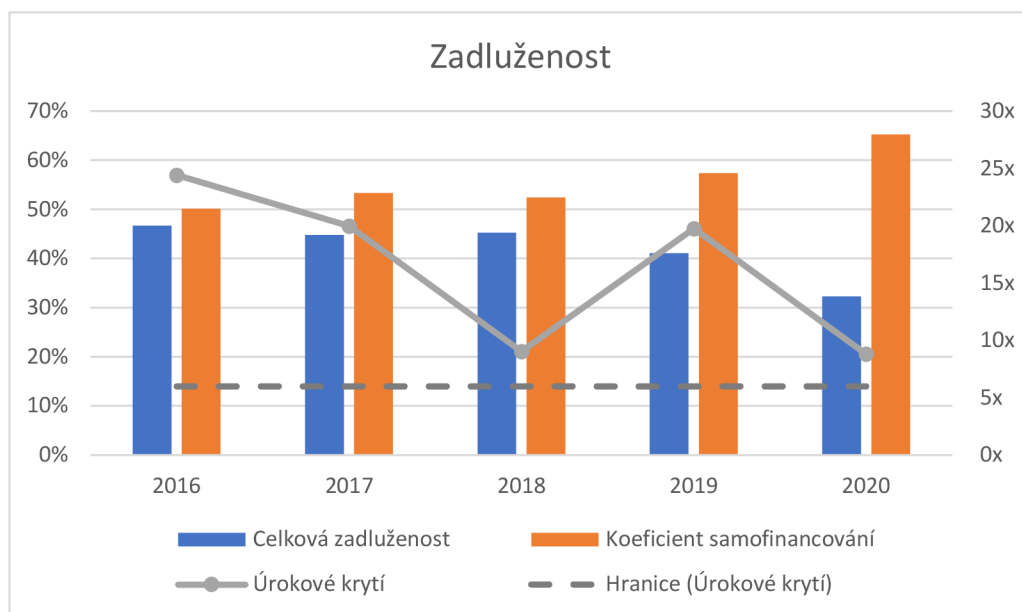




**Graf 7: Doba obratu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 2.4.2.3. Ukazatele zadluženosti

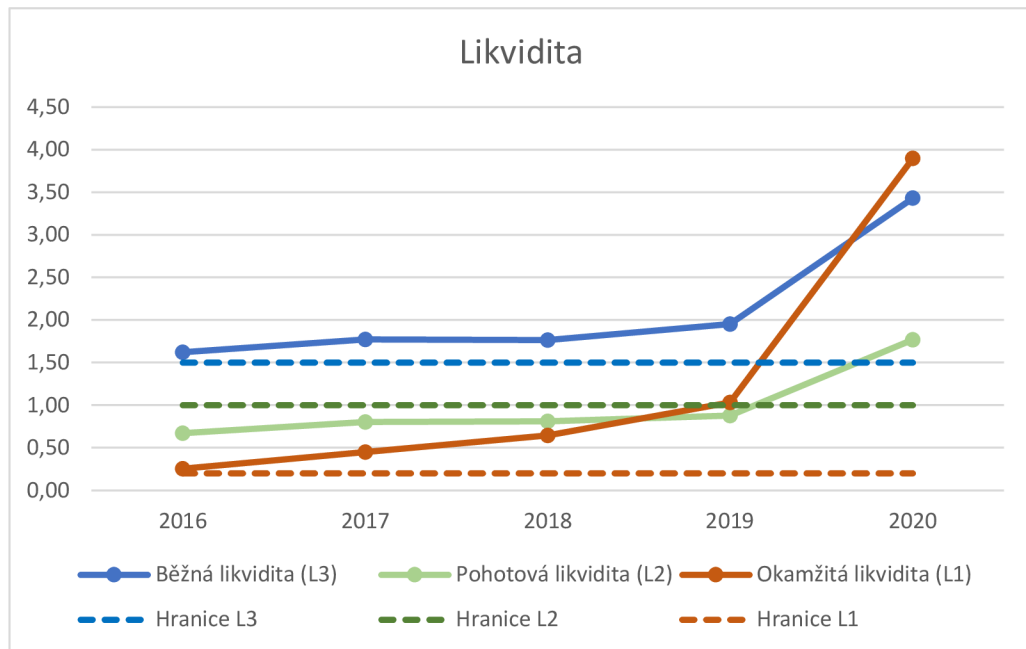
V grafu 8 lze vidět, že zadluženost společnosti v čase klesá. V prvním sledovaném roce byla úroveň zadluženosti na 47 % a postupem času klesla až na úroveň 32 %. Opačným směrem se pohyboval koeficient samofinancování, který v součtu s hodnotou celkové zadluženosti dává 100 %. Hodnoty úrokového krytí jsou v celém sledovaném období nad hranicí doporučené hodnoty.



**Graf 8: Zadluženost**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 2.4.2.4. Ukazatele likvidity

V grafu 9 jsou znázorněny průběhy jednotlivých likvidit a hranice hodnot, pod které by neměly tyto hodnoty klesnout.

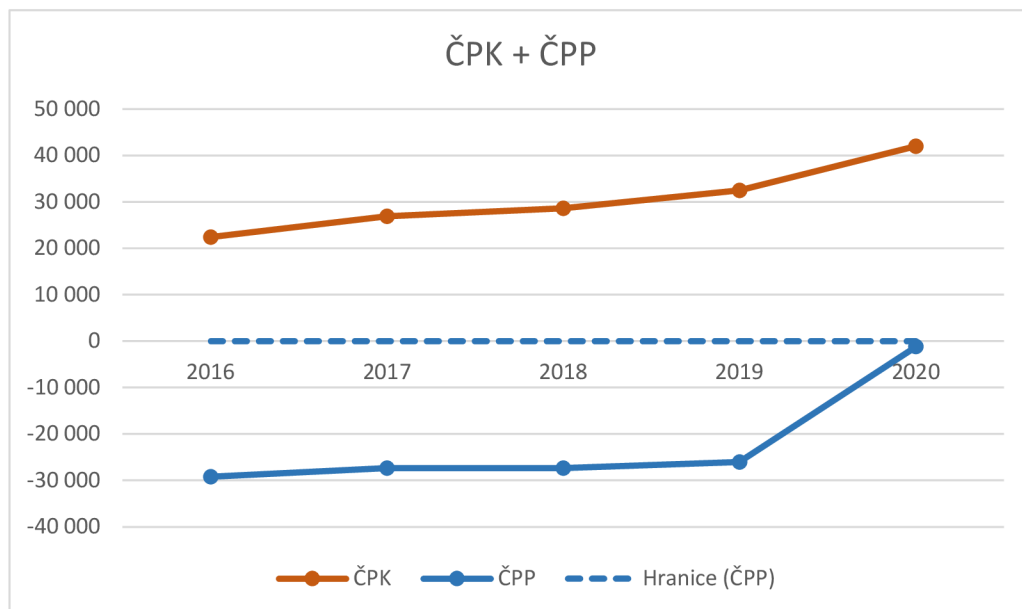


**Graf 9: Likvidita**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Likvidita prvního a třetího stupně, tedy běžná a okamžitá likvidita, jsou po celé sledované období nad doporučenou hranicí. Jediná pohotová likvidita je nad hranicí, kterou doporučuje literatura, až v posledním sledovaném roce. Ve všech zbylých letech je pod doporučenou úroveň. V posledním sledovaném roce se hodnoty všech úrovní likvidity rapidně zvýšily. Je tomu tak z důvodu velikého přílivu financí na bankovní účet a vzniku závazků k úvěrovým institucím.

### 2.4.3 Analýza rozdílových ukazatelů

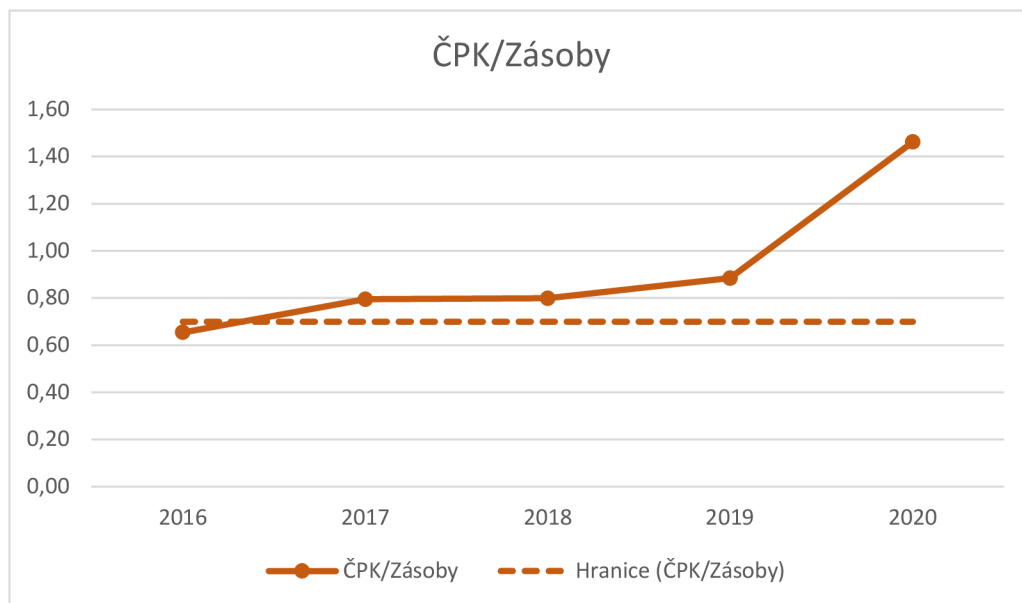
V této kapitole budou uvedeny a vypočítány rozdílové ukazatele. Bude to ukazatel čistý pracovní kapitál a čisté pohotové prostředky.



**Graf 10: ČPK + ČPP**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnoty čistého pracovního kapitálu se v grafu 10 nachází v kladných číslech, které značí, že společnost nedisponuje nekrytým dluhem. Jehož hodnota by se dle literatury měla rovnat hodnotě zásob. V grafu 11 lze pozorovat hodnoty poměru ČPK a zásob kolísajících okolo krajní hodnoty. Krajní mez tohoto poměru uvádí literatura u hodnoty 0,7. Nejvíce se hodnota tohoto poměru oddálila v posledním sledovaném roce. Tento posun byl způsoben úbytkem krátkodobých závazků, které hodnotu ČPK snižují.

Čisté pohotové prostředky jsou v celém sledovaném období v záporných číslech. Tato skutečnost představuje vázanost velice části kapitálu v zásobách a krátkodobých pohledávkách. V roce 2020 se společnosti podařilo snížit hodnotu krátkodobých pohledávek i hodnotu zásob, a to je důvod, proč jsou hodnoty ČPP v tomto roce nejpříznivější. Spojitost lze nalézt také u pohotové likvidity, která ve svých výpočtech využívá sumu zásob, a taktéž svými hodnotami upozorňuje na jejich vázanost v podnikové struktuře.



**Graf 11: ČPK/Zásoby**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

#### 2.4.4 Analýzy soustav ukazatelů

V této kapitole budou využity dvě soustavy ukazatelů hodnotící finanční situaci podniku. Bude zde využit Tafflerův bankrotní model a index ze skupiny IN, přesněji IN05.

##### 2.4.4.1. Tafflerův bankrotní model

Výpočtem Tafflerova bankrotního modelu, jehož výsledky jsou znázorněny v tabulce 13, se společnost XYZ s.r.o. jeví jako společnost s velmi nízkou pravděpodobností bankrotu. Vypočítané hodnoty indexu jsou ve všech sledovaných letech vyšší než hranice 0,3.

**Tabulka 13: Tafflerův bankrotní model**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
R1	0,15	0,12	0,08	0,15	0,07
R2	1,61	1,73	1,71	1,91	2,42
R3	0,46	0,44	0,44	0,40	0,23
R4	4,57	4,40	4,21	4,26	3,76
T	1,10	1,07	1,02	1,08	1,00

#### 2.4.4.2. Index IN05

Index IN05 společnosti XYZ s.r.o. dle dosažených výsledků předpovídá uspokojivou finanční situaci. Ve všech sledovaných letech hodnoty indexu IN05 ukazují hodnoty vyšší než hranice 1,6, a tedy hodnoty pro společnosti s kladným předpokladem budoucí existence.

**Tabulka 14: Index IN05**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
A	2,14	2,23	2,21	2,44	3,10
B	24,41	19,98	9,03	19,75	8,80
C	0,07	0,05	0,03	0,06	0,02
D	4,57	4,40	4,21	4,26	3,76
E	1,62	1,77	1,76	1,95	3,43
IN05	2,63	2,39	1,81	2,43	1,92

Dle literatury existuje v tomto ukazateli omezující podmínka, která omezuje hodnotu koeficientu „B“ na maximální hodnotu 9. Je tomu tak z důvodu předpokladu, že se v určitých případech mohou nákladové úroky limitně blížit nule. Pro zamezení této situace se horní hranice tohoto koeficientu stanovila na hodnotu 9. V následující tabulce lze vidět aplikaci této omezující podmínky.

**Tabulka 15: Index IN05, aplikovaná omezující podmínka**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

	2016	2017	2018	2019	2020
A	2,14	2,23	2,21	2,44	3,10
B	9,00	9,00	9,00	9,00	8,80
C	0,07	0,05	0,03	0,06	0,02
D	4,57	4,40	4,21	4,26	3,76
E	1,62	1,77	1,76	1,95	3,43
IN05	2,01	1,95	1,81	2,00	1,92

Po aplikaci této omezující podmínky, lze dle hodnot v tabulce 15, předpokládat uspokojivou finanční situaci podniku i nadále.

## 2.5 Souhrnné hodnocení finanční situace společnosti

Výsledky finanční analýzy sledovaného období, mezi roky 2016 a 2020, se XYZ s.r.o. dlouhodobě jeví jako stabilní a zdravá společnost. Hodnoty aktiv v meziročním porovnání zůstávaly na řádově stejných hodnotách. Výjimkou byl rok 2020, poslední ze sledovaných let, ve kterém zasáhla nejen společnost, ale i celý svět pandemií Covidu-19, která ochromila celosvětovou ekonomickou situaci. Navzdory této situaci se společnosti podařilo udržet v relativně kladných číslech. Důsledkem toho byl pokles celkové bilanční sumy rozvahy o 10,6 % hodnoty roku předcházejícího, který hodnotově klesl pod úroveň hodnoty v prvním sledovaném roce 2016. Ostatní sledované roky tato hodnota mírně kolísala okolo stále stejné hladiny 75 – 85 mil. Kč. Do rozpětí této hladiny se vešel i rok 2020, ve kterém nastal největší pokles.

Nejvýraznější změnou ve struktuře rozvahy jsou v posledních dvou sledovaných letech, 2019 a 2020. V roce 2019 začala výrazným způsobem klesat hodnota krátkodobých závazků k úvěrovým institucím a v roce 2020, tato hodnota klesla na čistou nulu. Opačný směr ale v posledním sledovaném nastal u hodnoty dlouhodobých závazků k úvěrovým institucím. Ty v tomto roce narostly o celých 7 mil. Kč. Ve stejném roce ovšem také nastal pokles krátkodobých pohledávek i krátkodobých závazků z obchodních vztahů. Pokles těchto závazků byl hodnotově výraznější než nárůst dlouhodobých závazků, a proto celková bilanční suma klesá.

Navzdory klesajícímu trendu provozního zisku, se společnosti v roce 2019 podařilo tento trend překonat a dosáhnout tak největšího zisku za celé sledované období. Poměrově největší zastoupení ve struktuře výnosů, s více jak 90%, jsou tržby za prodej zboží. S ohledem na strukturu výnosů tvoří největší podíl ve struktuře nákladů položka nákladů vynaložených na prodané zboží. V posledním sledovaném roce hodnoty výnosů a nákladů v důsledku pandemie celkově poklesly.

Ziskovost společnosti se ve všech sledovaných letech nachází pod úrovní hodnot oborového průměru klasifikovaného dle CZ-NACE. Nejbliže se ziskovost společnosti přiblížila k hodnotám oborového průměru v roce 2019, ale nikdy jej za sledované období nepřekročila.

Při pohledu na hodnoty ukazatelů obratu, lze říct, že se společnosti daří udržet plynulý chod a hodnoty těchto ukazatelů jsou si ve všech sledovaných letech velmi podobné. Uspokojující hodnoty udává také doba obratu pohledávek, která se drží pod dobou splatnosti faktur.

Z pohledu financování, se společnosti daří snižovat podíl cizího kapitálu z původních 46,6 % na 32,3 %. Společnost tedy nemá potíže se splácením svých závazků a hodnoty úrokového krytí jsou vysoko nad jejich doporučenou úrovní.

Peněžní prostředky a jejich likviditu si společnost udržovala nad jejich doporučenou úrovní vyjímaje pohotovostní likvidity do roku 2019. Do této doby společnost disponovala dostatečným množstvím nejvíce a nejméně likvidními finančními prostředky, zatímco dostatečnými středně likvidními prostředky společnost disponovala až po roce 2019. V roce 2020 vystoupala hodnota všech likvidit nejvýše za sledované období, a to především z důvodu bezpečnostního polštáře na nečekané výdaje v souvislosti s nařízeními vlády v průběhu pandemie Covidu-19. V neposlední řadě byla zjištěna velká vázanost kapitálu v zásobách.

Dle Tafflerova bankrotního modelu a indexu IN05 se společnost XYZ s.r.o. jeví jako společnost nespějící k bankrotu a předpokládá se její uspokojivá finanční situace.

### **3 NÁVRH IMPLEMENTACE BALANCED SCORECARD**

V této kapitole diplomové práce bude vytvořen návrh pro implementaci metody Balanced Scorecard do systému řízení společnosti XYZ s.r.o. Tvorba tohoto návrhu bude založena na základě zjištěných skutečností ze strategické analýzy ve spojení s teoretickými předpoklady modelu BSC. Mezi další zdroje informací patří výroční zprávy společnosti uveřejněné na portálu Justice.cz a interní informace poskytnuté samotnou společností.

Prvním krokem implementace BSC bude návrh projektu, ve kterém budou vytvořeny potřebné organizační předpoklady pro implementaci nástroje. Hlavní částí bude rozpracování strategických cílů společnosti do jednotlivých perspektiv BSC. U každé z perspektiv budou stanoveny metriky, které budou reflektovat současný stav společnosti. Ke zvoleným metrikám budou následně stanoveny hodnoty, kterých by společnost v dalších letech podnikání měla dosáhnout. V dalším bodě budou vytvořeny návrhy strategických akcí napomáhající k uskutečnění strategie společnosti.

V neposlední řadě bude stanoven rozpočet, budou uvedena rizika spojená s průběhem implementace BSC a návrhy na jejich řešení. V posledním kroku budou uvedeny přínosy, které přinese implementace BSC do společnosti.



### 3.1 Vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci BSC

Ještě před začátkem implementace metody BSC do systému řízení je nutné si ujasnit a vytvořit organizační předpoklady pro samotnou implementaci. V této fázi je nutné specifikovat jednotlivé úrovně všech zainteresovaných organizačních jednotek podílejících se na implementaci BSC. Dále je třeba definovat koncepční pravidla pro všechny organizační jednotky, ve kterých má být metoda zavedena. Sestavením projektového týmu a časového harmonogramu bude určena základní architektura celého projektu.

#### 3.1.1 Sestavení projektového týmu

Sestavením projektového týmu se určí osoba, která bude mít odpovědnost za zahájení, průběh a celkový výsledek projektu. Touto odpovědnou osobou by se měl stát v případě společnosti XYZ s.r.o. právě jeden z jednatelů společnosti. Jednatel má ze své pozice největší a zároveň nejlepší pohled na jednak vnitřní prostředí, tak i pohled na vnější chování společnosti. Jednatel má také z pozice majitele největší zájem na strategickém rozvoji společnosti. V případě společnosti XYZ s.r.o. by volba jednoho nebo druhého z jednatelů byla stejně silná, jelikož se jedná o dva jednatele a zároveň majitele v majetkovém poměru 50 na 50 procent.

V případě výběru jiné odpovědné osoby než jednoho z jednatelů společnosti, by se výběr měl zaměřit na to, aby daná odpovědná osoba jevila co největší zájem o společnost a její prosperitu, byla dostatečně seznámena se strategií společnosti a byla schopna ji zakomponovat do samotné implementace BSC. Důležitým aspektem jsou také odborné znalosti a přehled v oblastech financí, zákazníků a interních procesů společnosti.

Zvolený odpovědný pracovník si poté sestaví svůj vlastní projektový tým. Tento tým bude tvořen převážně z vedoucích pracovníků jednotlivých oddělení v kombinaci s několika řadovými pracovníky pro kompletní zastoupení z hlediska finančního, hlediska interních procesů, zákazníků i zaměstnanců.

Součástí projektového týmu by za předpokladu, že nebyl zvolen jako odpovědná osoba, měl být ekonomický ředitel a zároveň majitel společnosti, manažer skladu a obchodní ředitel za účasti vedoucích pracovníků jednotlivých obchodních úseků, jako jsou například nákup, prodej nebo zákaznický servis.

Společnost má také při výběru projektového týmu možnost hledat členy mimo vlastní řady a přizvat tak externího odborníka, který již má zkušenosti s implementací této metody v praxi. V takovém případě by externí pracovník zastával roli teamového konzultanta, který může poskytnout relativně objektivní názor a posouzení realizované skutečnosti. Důležitá je také dobrá znalost problematiky BSC všech členů projektového týmu. Společnost má v současné době nulové praktické zkušenosti s problematikou BSC, a tak může externí odborník sloužit zároveň jako školitel projektového týmu. Takovýmto školením by byli členové projektového týmu dostatečně seznámeni s průběhem a riziky spojené s implementací BSC do struktury společnosti.

### 3.1.2 Harmonogram projektu

V tabulce 16 je znázorněn harmonogram projektu, který byl rozdělen do tří hlavních fází. Celková předpokládaná doba trvání projektu je, včetně dvoutýdenní rezervy, stanovena na 26 týdnů.

První fáze je fáze přípravná, ve které dojde k představení konceptu BSC oběma jednatelům společnosti. V případě akceptace prezentovaného konceptu se následně sestaví projektový tým s odpovědným vedoucím. Tento projektový tým projde během tří týdnů veškerým potřebným školením, poté bude určen časový harmonogram a sestaven rozpočet projektu.

Druhá fáze je zacílena na vytvoření konceptu BSC. Jako první krok v této fázi bude provedena strategická analýza a proběhne vyjasnění vize a strategie společnosti. Následně budou zvoleny strategické cíle jednotlivých perspektiv BSC a budou znázorněny ve strategické mapě. K těmto strategickým cílům budou přiřazena měřítka, jejich cílové hodnoty a budou určeny strategické akce.

V poslední fázi implementace bude provedena kontrola toho, zda bylo u předchozích kroků postupováno správně a byly začleněny do podnikové struktury v souladu s definovanou strategií. Důležité je zajištění souvislého fungování BSC díky začlenění do každodenního řízení společnosti. V poslední řadě je třeba představit projekt uživatelům a zajistit jejich zpětnou vazbu na zavedené změny. Tuto vazbu je třeba zpracovat, vyvodit z ní určité závěry a aplikovat je tak, aby dopomohly k lepšímu zformování provedených změn v každodenní práci. Následuje ukončení a vyhodnocení celého projektu.

**Tabulka 16: Harmonogram projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Fáze	Týden													
	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	
<b>1. Fáze - Příprava projektu</b>	■	■	■	■	■	■								
Představení konceptu BSC	■													
Výběr projektového týmu		■												
Školení projektového týmu		■	■	■										
Sestavení časového harmonogramu				■										
Sestavení rozpočtu				■	■									
<b>2. Fáze - Vytvoření konceptu BSC</b>					■	■	■	■	■	■	■	■		
Strategická analýza					■	■								
Vyjasnění vize a strategie společnosti						■								
Volba strategických cílů							■							
Tvorba strategické mapy								■						
Určení měřítek								■	■					
Stanovení cílových hodnot měřítek									■					
Určení strategických akcí									■	■				
<b>3. Fáze - Implementace BSC</b>											■	■	■	■
Začlenění BSC do struktury podniku											■	■		
Zajištění souvislého nasazení BSC											■	■		
Úpravy dle zpětné vazby												■		
Závěr a vyhodnocení projektu													■	
<b>Časová rezerva</b>														■

### 3.2 Specifikace a objasnění podnikové vize a strategie

Samotná implementace BSC je složitý proces, a proto je důležité, aby si management společnosti definoval svoji podnikovou strategii co nejdříve, aby tak už od samého zahájení projektu byl udán směr, kterým se projekt bude ubírat. Společnost, která má určenou strategii, také znamená, že ji všichni zaměstnanci znají, jsou s ní ztotožnění a jejich výsledky práce směřují za účelem její realizace.

Vize a strategie společnosti XYZ s.r.o. je vnímána tím způsobem, že chce být významnou českou společností, která se zaměřuje na to, aby byla spolehlivým nejen dodavatelem, ale také partnerem pro své zákazníky, zaměstnance a své obchodní partnery. Klíčoví jsou pro ni zákazníci a přinášet jim maximální možný servis, širokou nabídku produktů, jistotu a hlavně pohodlí. Společnost si chce nadále udržet své místo na trhu, neustále rozšiřovat nabízený sortiment a své současné i budoucí zákazníky přeměnit na loajální dlouhodobé obchodní partnery.

### 3.3 Tvorba BSC

V tomto kroku bude sestaven samotný rámec BSC. Tento proces bude rozdělen do následujících čtyř kroků:

- Odvození strategických cílů jednotlivých perspektiv
- Propojení odvozených strategických cílů pomocí strategické mapy
- Určení vhodných metrik pro jednotlivé strategické cíle a stanovení jejich cílových hodnot
- Výběr strategických akcí

#### 3.3.1 Odvození strategických cílů

V této kapitole bude převedena strategie společnosti do jednotlivých strategických cílů. Strategické cíle budou rozděleny na finanční perspektivu, zákaznickou perspektivu, perspektivu interních procesů a perspektivu učení se a růstu, jak uvádí model BSC. Předpokladem pro vytvoření těchto cílů je, že budou tvořeny vrcholovým managementem. V případě společnosti XYZ s.r.o. to budou jednatelé a zároveň majitelé společnosti, kteří mají největší zájem podnik dále rozvíjet a mají nejširší povědomí o strategii společnosti v součinnosti s odpovědnými manažery jednotlivých oddělení.

Vypracovaná struktura je pouze návrhem, a tak si uvedené cíle a metriky bude moci společnost kdykoli přizpůsobit podle vlastní potřeby.

##### 3.3.1.1. Strategické cíle finanční perspektivy

#### **Dlouhodobá udržitelnost a rozvoj společnosti**

Tento strategický cíl je hlavním cílem strategie, ke kterému budou směřovat ostatní zvolené strategické cíle. Udržitelnost a rozvoj podniku jdou společně ruku v ruce. Podnik si svoje postavení na trhu udrží za předpokladu, že jeho růst bude mít stejnou tendenci jako jeho konkurenční prostředí. Zajistí si tak stálou nebo podobně velikou sílu konkurenceschopnosti v odvětví, ve kterém podniká. Společnost si chce své dosavadní postavení udržet, a tak nesmí ve svém rozvoji polevit.

### **Udržení meziročního růstu tržeb**

Cíl udržení si meziročního růstu tržeb má zásadní vliv na rozvoj společnosti. Tržby jsou hlavním přísunem financí do podniku a při rozvoji společnosti je klíčové se soustředit na jejich udržení a následný růst. Z jedné strany má velikost tržeb zásadní vliv na výsledek hospodaření společnosti a ze strany druhé je velikost tržeb ovlivněna mnoha faktory. Výše tržeb může být ovlivněna například spokojeností zákazníků, jejich loajálností, akvizicí nových zákazníků nebo produktivitou práce zaměstnanců společnosti. Zákazníci zboží poptávají a záleží na zaměstnancích jak rychle a efektivně bude potřeba zákazníka uspokojena.

### **Vybudovat udržitelnou strukturu nákladů**

Cílem vybudování udržitelné struktury nákladů je stanovení hranice, kterou by měla společnost dosahovat při nákupech a prodejkách svého zboží. Tato struktura by měla zajistit takovou marži, aby byl podnik v kladných číslech a aby se předešlo situaci, kdy bude společnost prodávat při velikých obratech za minimální ziskovosti. Při vyšší nákladovosti výsledek hospodaření zákonitě klesá.

### **Udržení si výsledku hospodaření**

Tento cíl je cílem, jehož vliv působí přímo na hlavní strategický cíl. Pro udržení výsledku hospodaření jsou stěžejní jeho vstupy, které ho ovlivňují. Výsledek hospodaření je ovlivněn zejména výší tržeb, jež společnost dokázala svým podnikáním vyprodukovat za určitý časový úsek a náklady, které byly vynaložené pro dosažení daného zisku. Výsledek hospodaření je na první pohled nejvíce vypovídající ukazatel o společnosti, zda se jí daří tvořit zisk či se potýká se ztrátou.

#### **3.3.1.2. Strategické cíle zákaznické perspektivy**

##### **Zvyšování spokojenosti zákazníků**

Spokojenost, péče a způsob, jakým podnik působí na své odběratele, je základem úspěchu rozvoje společnosti. Spokojený zákazník je nejlepší vizitkou pro kteroukoli společnost. Spokojenost zákazníků je jedna z oblastí, na které by se společnosti při svém podnikání měly zaměřit nejvíce vzhledem k tomu, že zákazník je ten, kdo rozhoduje, zda si nakoupí zboží zde nebo u konkurence.

### **Udržení si stávajících zákazníků**

Jedna z nejnáročnějších činností směrem k zákazníkům je udržení si těch, které už společnost eviduje. Důležité je starat se o své zákazníky tak, aby neměli potřebu směřovat své potřeby ke konkurenčním společnostem. V dnešní digitální době je příliš jednoduché kontaktovat hned několik konkurenčních podniků současně a zjistit si informace od ostatních odběratelů během několika málo kliknutí. Jedním ze zásadních kroků při péči o zákazníky je získání kontaktního údaje, na kterém si společnost vytvoří dodavatelsko-odběratelský vztah a bude tak moci prezentovat svoji nabídku, plánované akce nebo obsah zaměřený zákazníkovi na míru. Různé druhy věrnostních programů pro dlouholeté nebo VIP zákazníky jsou v dnešní době běžnou praxí.

### **Akvizice nových zákazníků**

Není žádoucí, aby se společnost věnovala pouze svým stálým zákazníkům, ale je také důležité jevit zájem o nové zákazníky. Tvorba nových dodavatelsko-odběratelských vztahů, tedy hledání nových zákazníků či potenciálních partnerů, má vliv na přísun finančních prostředků do podniku. Akvizice nových zákazníků je spojená a souvisí se spokojeností dosavadních zákazníků a jejich ohlasů na samotnou společnost, její produkty, poskytované služby atp. Při zapůsobení na nové potenciální zákazníky má také vliv mediální a marketingová image společnosti.

#### **3.3.1.3. Strategické cíle perspektivy interních procesů**

##### **Zvyšování produktivity práce**

Cíl zvyšování produktivity práce bude mít za následek zvýšení efektivity stávajících pracovníků, tak aby za stejný čas na své pozici vytvořili větší hodnotu pro podnik. Při navyšování efektivity pracovníků má vliv i regulace nepotřebného plýtvání materiálovými zdroji, příliš mnoho stále se opakujících úkonů, prostoje při práci atp. Tato veličina by měla být společností sledována a regulována například motivací nebo odměnou pracovníků za stále se zlepšující výsledky.

##### **Zvyšování počtu klíčových dodavatelů na produkt**

Při pohledu na dodavatelsko-odběratelský řetězec z pohledu firemního nákupu, přesněji množství dodavatelů na jednotlivé produkty, v současné době, za vzniku materiálové

nouze, je dobré mít možnost výběru, případně možnost kombinace dvou a více dodavatelů, právě vzhledem k materiálové nebo kapacitní dostupnosti. V případech výhradního zastoupení tato možnost není, ale v ostatních případech bude mít tento krok vliv na budoucí dostupnost nabízeného zboží.

### **Urychlení doby realizace zakázek**

Tento strategický cíl, jak už z názvu vyplývá, je zacílen na snížení časové náročnosti realizace jednotlivých zakázek. Časová náročnost je důležitým faktorem při plánování počtu pracovníků, jejich kapacitních možností a v návaznosti na časovou náročnost procesu a dodacích lhůt, bude takovéto zlepšení atraktivnější pro zákazníky, kteří budou mít své zboží připravené dříve a rychleji.

### **Efektivnější marketing**

Z pohledu marketingové činnosti je důležité svůj podnik dobře a cíleně prezentovat, vytvářet image společnosti a lákat tak nové zákazníky na nabízené zboží. Efektivita marketingu je pojem sám o sobě, ale z obecného pohledu je důležité porovnat jakou část prostředků bylo na marketing vynaloženo a zda za tyto prostředky bylo dosaženo potřebných, předpokládaných nebo očekávaných výsledků.

#### **3.3.1.4. Strategické cíle perspektivy učení se a růstu**

### **Zvyšování spokojenosti zaměstnanců**

Spokojený zaměstnanec je stav, kterého by všichni vedoucí pracovníci chtěli nebo měli chtít u svých zaměstnanců dosáhnout. Spokojenost je subjektivní vlastnost nebo pocit člověka, kterého je velmi obtížné dosáhnout. Spokojenost například u pracovníka, který má osobní styk se zákazníky je důležitá, jelikož pocit a styl, se kterým zaměstnanec jedná se zákazníkem může jak kladně, tak i negativně ovlivnit budoucí spolupráci mezi zákazníkem a podnikem.

### **Udržení si stávajících zaměstnanců**

Vysoká fluktuace zaměstnanců není nikdy dobrým ukazatelem chování společnosti ke svým zaměstnancům. Z pohledu současné zaměstnanosti v České republice není jednoduché najít kvalitní pracovní sílu a z pohledu ekonomického je taktéž pro společnost výhodnější si své stávající zaměstnance udržet. Doba, za kterou je nový pracovník

připravován pro výkon své nové práce, je pro společnost časově a finančně nákladná. Nový zaměstnanec není znalý firemních procesů a metod, které stávající zaměstnanec již ovládá a je ekonomicky výhodnější se o své zaměstnance starat, než je stále měnit za nové nezkušené. Příliš veliká fluktuace zaměstnanců ve společnosti může mít za následek postupné až úplně vymizení know-how ze společnosti.

### **Získávání nových zaměstnanců**

Rozvoj společnosti je také vázán na jeho personální část, která má přímou úměrnou tendenci. Při rozvoji společnosti se také předpokládá zvyšování náročnosti a množství práce, o kterou je třeba se postarat. Počet pracovníků má vliv na produktivitu, při které se určitý objem práce rozvrhne pro více pracovníků a na počet zakázek, které jsou pracovníci schopni za určitý čas realizovat.

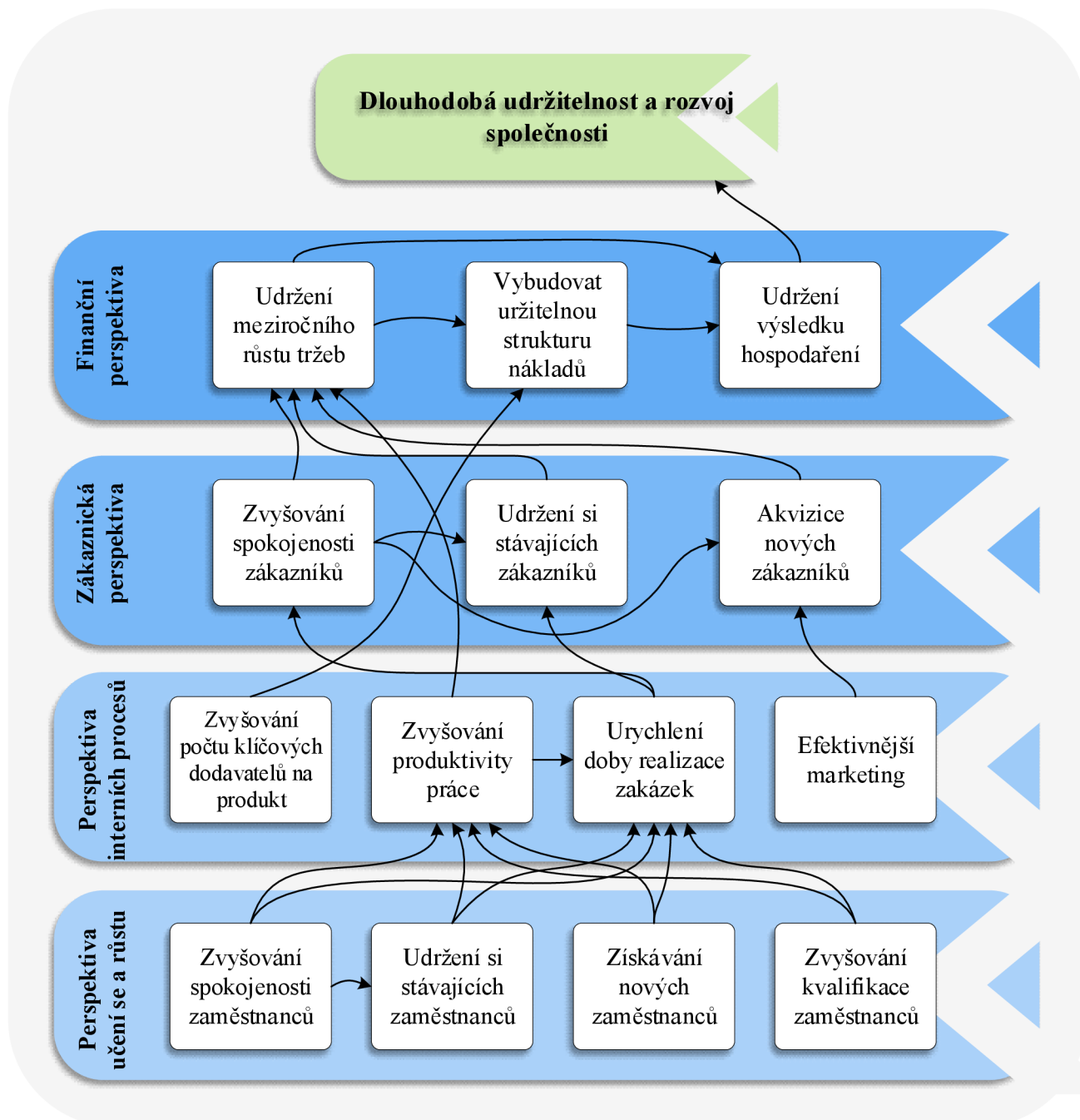
### **Zvyšování kvalifikace zaměstnanců**

Dostatečná proškolenost zaměstnanců je zásadním faktorem pro práci v podniku. Školení jsou důležitá napříč celou společností jak z pohledu prvního zaškolení, tak z pohledů průběžného doškolení potřebných nebo nově zavedených technologií. Je důležité, aby lidé na svých pozicích znali a věděli vše potřebné pro výkon jejich práce. Namísto jsou všechna potřebná školení a kurzy, od základních školení kancelářských programů, přes jazykové kurzy a pochopení návaznosti jednotlivých firemních procesů až po zajištění oprávnění pro obsluhu skladového vybavení.



### 3.3.2 Strategická mapa

Na obrázku 9 je sestavená strategická mapa, ve které jsou znázorněny jednotlivé vazby mezi zvolenými strategickými cíli. Cíle jsou rozděleny dle perspektiv, do kterých spadají. Všechny vazby a cíle směřují k hlavnímu cíli, a to k dlouhodobé udržitelnosti a rozvoji společnosti. Celkem mapa obsahuje 4 cíle perspektivy učení se a růstu, 4 cíle perspektivy interních procesů, 3 cíle zákaznické perspektivy, 3 cíle finanční perspektivy a jeden hlavní cíl.



Obrázek 9: Strategická mapa  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

### 3.3.3 Vhodná měřítka a stanovení jejich cílových hodnot

V této kapitole budou ke zvoleným cílům v jednotlivých perspektivách BSC přiřazeny měřítka se současnou hodnotou a budou stanoveny jejich cílové hodnoty, na které by společnost měla v dalších letech podnikání cílit.

#### 3.3.3.1. Finanční perspektiva

V tabulce 17 jsou uvedeny dosavadní zjištěné hodnoty vybraných metrik strategických cílů finanční perspektivy a jejich cílové hodnoty, kterých by společnost chtěla v dalších letech dosáhnout.

**Tabulka 17: Měřítka finanční perspektivy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Finanční perspektiva							
Strategické cíle	Měřítko	Současná hodnota					Cílové hodnoty
		2016	2017	2018	2019	2020	
Dlouhodobá udržitelnost a rozvoj společnosti	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	10,74%	8,04%	5,05%	8,27%	1,63%	11%
Udržení meziročního růstu tržeb	Velikost tržeb [tis. Kč]	356 586	350 568	359 740	362 196	285 915	>330000 (+5% každý další rok)
Vybudovat udržitelnou strukturu nákladů	Podíl nákladů na prodané zboží na tržbách	83,13%	82,60%	82,51%	82,43%	84,80%	82%
Udržení výsledku hospodaření	Rentabilita tržeb (ROS)	1,46%	1,24%	0,72%	1,48%	0,46%	2%

Dlouhodobá udržitelnost a rozvoj podniku je brána jako hlavní cíl, ke kterému směřují všechny ostatní a sám o sobě bude měřen ukazatelem rentability vlastního kapitálu, který udává, jakou hodnotu přináší společnost pro jeho vlastníky. Cílová hodnota této rentability je stanovena na hodnotu 11 %. Podobných, ale nižších hodnot již společnost v minulosti dosahovala, tak je tato hodnota určena jako motivace pro dosahování vyšších cílů a taktéž se společnost s touto hodnotou přiblíží hodnotám, které udává oborový průměr. Společnost XYZ s.r.o. si za sledované období udržovala hodnotu tržeb nad hodnotou 350 mil. Kč s výjimkou posledního sledovaného roku. V roce 2020 byla společnost nepříznivě ovlivněna vlivem restrikcí nařízení vlády proti šíření onemocnění Covidu-19, a tak v následujících letech by se společnost chtěla dostat na hodnoty před pandemií a následně dosahovat 5% nárůstu tržeb. Hodnota hranice 330000 tis. Kč byla

stanovena jako základ, při kterém se v kombinaci s 5% růstem dostane již v roce 2022 na původní hodnoty tržeb, tedy na hodnoty před zásahem pandemie. Snaha společnosti vybudovat udržitelnou strukturu nákladů je měřena na základě poměru nákladů na zboží a tržeb společnosti. Dle dosahovaných hodnot za sledované období byla hranice stanovena na 82 %. Nižší nákladovost je předpokladem pro příznivý rozvoj podniku. Důležitost výsledku hospodaření spočívá v jeho dostatečně vysoké, a hlavně kladné hodnotě. Hodnocení tohoto parametru bude probíhat formou rentability tržeb s cílovou hodnotou 2 %.

### 3.3.3.2. Zákaznická perspektiva

V tabulce 18 jsou uvedeny dosavadní zjištěné hodnoty vybraných měřítek strategických cílů zákaznické perspektivy a jejich cílové hodnoty, kterých by společnost chtěla v dalších letech podnikání dosáhnout.

**Tabulka 18: Měřítko zákaznické perspektivy**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Zákaznická perspektiva</b>			
<b>Strategické cíle</b>	<b>Měřítko</b>	<b>Současná hodnota</b>	<b>Cílové hodnoty</b>
Zvyšování spokojenosti zákazníků	Pozitivní recenze na webech (%)	Dosud neměřeno	95%
Udržení si stávajících zákazníků	Podíl pravidelných zákazníků na celkovém počtu	40%	50%
Akvizice nových zákazníků	Podíl nově registrovaných zákazníků k celkovému počtu odběratelů	4,50%	5%

Společnost XYZ s.r.o. za sledované období žádným způsobem neměřila a nesledovala spokojenost svých zákazníků. Tato skutečnost je v současné době v pohybu a zřízením nového e-shopu vznikla možnost tuto veličinu měřit a společnost očekává hodnocení okolo hranice 95 %. Společnost bude v průběhu dalších let cílit na strukturu svých zákazníků v poměru 50 na 50 %, pravidelní zákazníci ku jednorázovým zákazníkům. Nepravidelnými zákazníky jsou myšleni zákazníci na e-shopu, kteří nakupují nárazově nebo bez registrace a jejich loajalitu není možné takto sledovat. Pro nové zákazníky byla stanovena 5% hranice přírůstku za každý rok jako akceptovatelná hranice, pod kterou by hodnota klesnout neměla. Čím větší podíl nových zákazníků, tím lépe pro podnik, ačkoli 5% nárůst bude společností akceptován jako dostačující.

### 3.3.3.3. Perspektiva interních procesů

V tabulce 19 jsou uvedeny dosavadní zjištěné hodnoty vybraných měřítek strategických cílů perspektivy interních procesů a jejich cílové hodnoty, kterých by společnost chtěla v dalších letech podnikání dosáhnout.

**Tabulka 19: Měřítko perspektivy interních procesů**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva interních procesů							
Strategické cíle	Měřítko	Současná hodnota					Cílové hodnoty
		2016	2017	2018	2019	2020	
Zvyšování produktivity práce	Produktivita práce (čistý zisk na zaměstnance) [Kč]	95000	78000	51000	92000	18000	100 000
Zvyšování počtu klíčových dodavatelů na produkt	Počet dodavatelů na druh produktu	1					2 až 3
Urychlení doby realizace zakázek	Rychlost procesu expedice	do 48 hod					od 24 hod
Efektivnější marketing	Vyhrazené finance na marketingové akce	1,5 mil/rok					2,5 mil/rok

V průběhu sledovaných let byl podíl čistého zisku na zaměstnance velmi rozdílný. Ve dvou ze sledovaných let byl tento podíl větší jak 90 tis. Kč na zaměstnance. Již tedy můžeme usoudit, že je společnost schopna takovýchto výsledků dosahovat opakovaně, a proto byla hranice produktivity práce, které by chtěla společnost v budoucnu dosáhnout, stanovena na hodnotu 100 tis. Kč na zaměstnance. V době materiálové a kapacitní nouze je třeba diverzifikovat riziko neschopnosti dodavatele dodávat své zboží, a tak je důležité mít alespoň dva nebo tři dodavatele, ze kterých bude společnost moci vybírat. U časové náročnosti procesů v podnicích zákonitě platí čím menší, tím lepší. V současné době společnost udává čas, za který je schopna expedovat objednanou zásilku, do 48 hodin. V dalších letech by společnost chtěla docílit takové efektivity, aby byla schopna své objednávky expedovat do druhého dne. Povědomí o společnosti a jeho image je důležitá a důležité jsou také finance vynaložené na prezentaci společnosti. Za sledované období byla společnost ochotna vynaložit 1,5 mil. Kč ročně a v dalších letech bude potřeba tento balíček navyšovat, a to až o jeden milion korun více, a tedy na 2,5 mil. Kč. Je tomu tak z důvodu zavedení nového e-shopu a nákladů na jeho prezentaci, které nebyly dříve v balíčku zahrnuty.

### 3.3.3.4. Perspektiva učení se a růstu

V tabulce 20 jsou uvedeny dosavadní zjištěné hodnoty vybraných měřítek strategických cílů perspektivy učení se a růstu a jejich cílové hodnoty, kterých by společnost chtěla v dalších letech podnikání dosáhnout.

**Tabulka 20: Měřítko perspektivy učení se a růstu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva učení se a růstu			
Strategické cíle	Měřítko	Současná hodnota	Cílové hodnoty
Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Průměrná měsíční mzda (tis. Kč)	29,5	navýšení o hodnotu meziroční inflace
Udržení si stávajících zaměstnanců	Budget na zaměstnanecké benefity	2,2 mil	2,5 mil
Získávání nových zaměstnanců	Podíl nových zaměstnanců na celkovém počtu	10%	mezi 7 - 13%
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Procentu proškolených zaměstnanců z celkového počtu	95%	99%

Zvyšování spokojenosti zaměstnanců jde společně ruku v ruce se snahou udržet si své stávající zaměstnance. Spokojenost zaměstnanců bude měřena pomocí průměrné měsíční mzdy, která bude růst o hodnotu meziroční inflace, aby byla reálná mzda zaměstnanců pořád na stejné výši. Motivací pro udržení si svých zaměstnanců mohou být zaměstnanecké benefity, a proto byl jako měřítko stanoven balíček vynaložených prostředků na benefity pro zaměstnance. Jeho cílová hodnota byla v dalších letech stanovena na 2,5 mil. Kč z důvodu plánovaného nárůstu počtu zaměstnanců a také z důvodu větší motivace pracovníků. Jak již bylo zmíněno, rozvoj společnosti zahrnuje i růst počtu zaměstnanců, který je v současné době na úrovni 10 %. Pro udržení rozvoje byla cílová hodnota stanovena rozptylem mezi 7 a 13 procenty. S ohledem na stávající zaměstnance je důležité je držet neustále v obraze, a proto společnost cílí na téměř dokonalou až úplnou proškolenost svých zaměstnanců.

### 3.3.4 Strategické akce

V tabulce 21 jsou uvedeny stanovené strategické akce k jednotlivým strategickým cílům, které budou směřovat a napomáhat k dosažení stanovené cílové hodnoty určeného měřítka.

**Tabulka 21: Strategické akce BSC**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva	Strategické cíle	Strategické akce
Finanční	Dlouhodobá udržitelnost a rozvoj společnosti	Zajištěno ostatními strategickými cíli
	Udržení meziročního růstu tržeb	Zajištěno ostatními strategickými cíli
	Vybudovat udržitelnou strukturu nákladů	Zajištěno ostatními strategickými cíli
	Udržení výsledku hospodaření	Zajištěno ostatními strategickými cíli
Zákazníků	Zvyšování spokojenosti zákazníků	Zajištěno ostatními strategickými cíli
		Osobní přístup při tvorbě objednávek
		Osobní přístup při řešení problémů
		Prodloužení otevírací doby výdejního skladu
	Udržení si stávajících zákazníků	Program výhod pro dlouhodobé partnerství
		Sledování potřeb zákazníků
		Akční personalizované nabídky
		Cílený marketing
	Akvizice nových zákazníků	Sledování novinek na trhu
		Zajištěno ostatními strategickými cíli
		Odměna za doporučení
		Vyhledávání nových obchodních příležitostí
Interních procesů	Rozšiřování nabízeného sortimentu	
	Zvyšování produktivity práce	Zajištěno ostatními strategickými cíli
	Zvyšování počtu klíčových dodavatelů na produkt	Výběr dalších dodavatelů na zboží, u kterého by mohl nastat problém s dodávkami.
	Urychlení doby realizace zakázek	Zajištěno ostatními strategickými cíli
Učení se a růstu	Efektivnější marketing	Marketingový specialista, reklama na internetu (Google, Facebook, Instagram)
		Sponzoring (sportovních utkání, gastronomické akce, příležitostné akce)
	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Motivace mzdou za dobré výkony, vyšší efektivita vyšší ohodnocení
		Sleva na nákup vlastního zboží
	Udržení si stávajících zaměstnanců	Příjemné prostředí pro práci a pracovní zázemí
		Široká nabídka pracovních benefitů
		Firemní akce
	Získávání nových zaměstnanců	Výběrová řízení na potřebné pozice
		Šíření nabídky práce v médiích
	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Zajištění pravidelného školicího plánu pro zaměstnance
Nabídka kurzů pro sebezdokonalování (jazyky, programy, procesy)		

### **3.4 Proces rozšíření BSC do struktury podniku**

Když jsou určené strategické akce odsouhlaseny, následuje proces rozšíření modelu BSC do celé struktury podniku. Rozšíření nebo implementace BSC se šíří společně s veškerými potřebnými informacemi o chystaném procesu změny. Pro tyto informace je důležité, aby se dostaly ke všem pracovníkům společnosti XYZ s.r.o., kteří budou součástí této změny. V literatuře je tento proces označován jako proces „roll-out“.

Ve společnosti XYZ s.r.o. se bude jednat o integraci vertikální, která značí směr shora dolů. Jako první bude poskytovat informace vrcholový management střednímu managementu, který bude své poznatky a informace sdílet dále ve struktuře vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení a ti poté budou předávat informace dál. Všechny zaměstnance je potřeba s těmito informacemi seznámit a motivovat je k tomu, aby byly ochotni tyto nově stanovené cíle plnit. Důležitým a nápomocným faktorem je v tuto chvíli zpětná vazba. Zpětná vazba pracovníků ze všech úrovní struktury může být užitečným nástrojem pro kontrolu toho, aby bylo vše již na začátku řádně vysvětleno a pochopeno.

### **3.5 Zajištění souvislého využívání BSC**

Ještě před započítím dalšího kroku, je potřeba zkontrolovat, zda byly všechny předešlé fáze úspěšně dokončeny a vytvořený koncept BSC byl úspěšně zaveden do celé struktury společnosti XYZ s.r.o.

V případě, že bylo úspěšně zkontrolováno, je možné začít BSC využívat. Otázka, jakým způsobem tento nástroj bude společnost využívat, závisí na top managementu společnosti. Možnost využití tohoto nástroje jednorázově za účelem dosažení stanoveného strategického cíle je jednou z variant, ale koncept BSC využitý tímto způsobem ztrácí svoji schopnost pomoci k trvalému zlepšení strategických kompetencí společnosti. Největší efekt má BSC při jeho implementaci do podnikového systému řízení, který zajistí kontinuální nasazení a fungování BSC dlouhodobě.

Nezbytnou součástí přípravy pro implementaci BSC do systému řízení je stanovit rozpočet a odhadnout nákladovost této změny.

U stanovených metrik a cílů je třeba sledovat jejich vývoj v čase. Využitím controllingu budou zjišťovány hodnoty sloužící jako podklady potřebné pro rozhodování a sledování

vývoje jednotlivých strategických cílů. Tyto skutečnosti se poté pomocí reportingu budou prezentovat vrcholovému managementu a vedení společnosti, zda se vše vyvíjí podle stanoveného plánu.

### 3.6 Stanovení rozpočtu projektu

Před každou plánovanou změnou nebo projektem je třeba si předběžně stanovit kolik finančních prostředků bude třeba pro jeho uskutečnění vynaložit. Jelikož společnost disponuje téměř nulovými znalostmi ohledně metodiky a implementace BSC, bude využita externí poradenská společnost pro její vysvětlení a správné uchopení v průběhu celého projektu. V rozpočtu jsou dále zahrnuty také náklady na projektový tým, který bude za celý tento projekt zodpovídat. Zahrnout je třeba také náklady na zaškolení tohoto projektového týmu. Dalšími náklady, které budou součástí implementace, budou náklady na zaškolení personálu jednotlivých oddělení.

Jednotlivé náklady jsou vyčísleny v tabulce 22.

**Tabulka 22: Rozpočet projektu**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Popis nákladů	[Kč]
Náklady na poradenské služby externích odborníků	250 000
Mzdové náklady projektového týmu	72 000
Školení projektového týmu	30 000
Náklady na školení zaměstnanců	40 500
	Σ 392 500

Dalšími náklady, se kterými je ve společnosti třeba počítat, jsou náklady spojené s plněním jednotlivých strategických cílů za účelem dosažení hlavního strategického cíle a tím tak naplnění vize a strategie společnosti.



### 3.7 Rizika implementace BSC

Každý projekt má své přínosy i svá rizika. V této kapitole budou uvedena hlavní rizika spojená s implementací BSC do podnikové struktury. Uvedená rizika budou kvantifikována hodnotou pravděpodobnosti výskytu a mírou dopadu každého rizika. Následně budou uvedeny návrhy na opatření jednotlivých rizik pro snížení pravděpodobnosti výskytu a dopadu rizika na chod společnosti. Tato rizika je důležité v průběhu projektu sledovat, aby nebyla nepříznivě ovlivněna realizace projektu a nebyl narušen chod společnosti.

#### 3.7.1 Hodnocení rizik

Rizika budou kvantifikována hodnotou pravděpodobnosti výskytu a velikostí dopadu na škále od 1 do 10. Součinem hodnoty pravděpodobnosti a velikosti míry dopadu bude určena hodnota celkového rizika, u kterého platí čím vyšší je jeho hodnota, tím je riziko závažnější.

**Tabulka 23: Hodnotící škála analýzy rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu rizika		
Hodnota pravděpodobnosti	Míra v %	Klasifikace
1	0 - 10 %	Téměř žádná
2	11 - 20 %	
3	21 - 30 %	Nízká
4	31 - 40 %	
5	41 - 50 %	Střední
6	51 - 60 %	
7	61 - 70 %	Vyšší
8	71 - 80 %	
9	81 - 90 %	Vysoká
10	91 - 100 %	

Velikost dopadu rizika	
Hodnota dopadu	Klasifikace
1	Téměř žádná
2	
3	Nízká
4	
5	Střední
6	
7	Vyšší
8	
9	Vysoká
10	

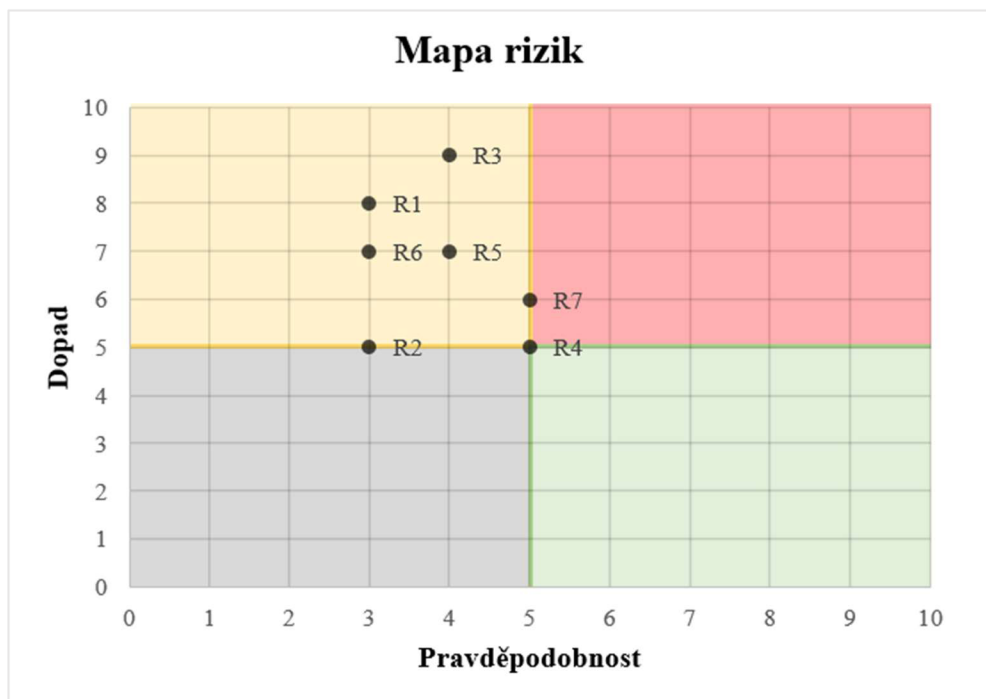
### 3.7.2 Identifikovaná rizika

V tabulce 24 byla identifikována hlavní potenciální rizika spojená s implementací BSC do podnikové struktury.

**Tabulka 24: Identifikace a hodnocení rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Riziko	Pravděpodobnost	Dopad	Hodnota rizika
R1	Nepochopení konceptu BSC	3	8	24
R2	Nesprávně zvolený projektový tým	3	5	15
R3	Chybné určení strategických cílů, měřítek a jejich propojení	4	9	36
R4	Neochota zaměstnanců k zaváděným změnám	5	5	25
R5	Nedostatečné zaškolení personálu	4	7	28
R6	Nedostatečná komunikace týmu s vedením	3	7	21
R7	Časová náročnost projektu bude větší než předpokládaná	5	6	30

### 3.7.3 Mapa rizik



**Graf 12: Mapa rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

- Šedý kvadrant představuje hrozby s malou pravděpodobností vzniku a nízkým dopadem. Tato rizika mohou být v rámci možností akceptována.
- Zelený kvadrant obsahuje hrozby s vysokou pravděpodobností, avšak nízkým dopadem.
- Ve žlutém kvadrantu se nachází hrozby s vysokým dopadem pro společnost ale nízkou hodnotou pravděpodobnosti.
- Hrozby v červeném kvadrantu jsou hrozby kritické. Těmto hrozbám je třeba věnovat velkou pozornost a snažit se jim předejít, zmírnit je nebo zcela eliminovat.

Identifikované hrozby se v grafu nachází především ve žlutém kvadrantu, který udává nízkou pravděpodobnost výskytu rizika při jeho vysokém dopadu na společnost. V červeném kvadrantu se nenachází žádná z identifikovaných hrozeb ačkoli hrozby R4 a R7 jsou na jeho hranici.

### 3.7.4 Návrhy na opatření vedoucí k eliminaci rizik

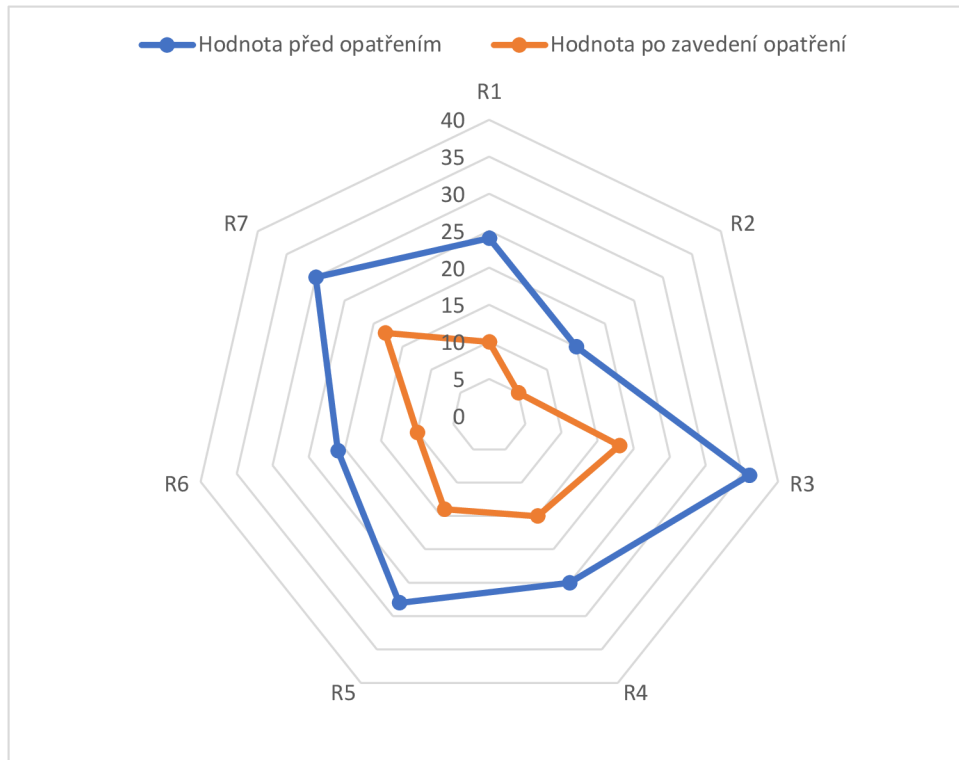
V tabulce 25 jsou k již dříve identifikovaným rizikům uvedeny návrhy na jejich zmírnění spolu s jejich novými hodnotami pravděpodobnosti vzniku a dopadu.

**Tabulka 25: Návrhy na opatření rizik**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Označení rizika	Návrh opatření	Nová pravděpodobnost	Nový dopad	Nová hodnota rizika
R1	Důkladné proškolení všech zaměstnanců se zajištěnou zpětnou vazbou	2	5	10
R2	Vybírat spolehlivé zaměstnance se zájmem podnik dále rozvíjet	1	5	5
R3	Pomocí strategické analýzy si vyjasnit jasný směr, který bude předán všem účastníkům projektu	2	9	18
R4	Představení nových přínosů včetně motivačních odměn	3	5	15
R5	Zajištění externího odborníka se zkušenostmi z praxe	2	7	14
R6	Pravidelný přenos informací (pravidelné meetingy, nástěnky, využití IT nástrojů)	2	5	10
R7	Kontrola a dodržování dílčích termínů, rovnoměrné rozdělení úkolů	3	6	18

### 3.7.5 Pavučinový graf

V pavučinovém grafu (Graf 13) je znázorněno srovnání celkové hodnoty rizika před a po zavedení navržených opatření. Navržená opatření by snížila hodnotu všech rizik a zajistila by tak hladký průběh celého projektu.



**Graf 13: Srovnání rizik před a po zavedení opatření**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Po zavedení navrhovaných opatření se hodnoty celkového rizika snížily u všech identifikovaných rizik. Největší pokles nastal u rizika R3. Riziko R3 je právě to riziko s nejvyšší původní hodnotou celkového rizika, a tak bylo potřeba i nejvíce snížit. Všechny změny jsou přehledně znázorněny v grafu 13.

### 3.8 Přínosy implementace BSC

Jedním z největších přínosů konceptu BSC je pro společnost samotné vyjasnění vize a strategie společnosti, kterou společnost doposud nikde nezveřejňovala a nikde se s ní neprezentovala. Doposud se společnost řídila finančními ukazateli s ohledem na základní podněty ze strany nefinančních ukazatelů.

Implementace BSC do systému řízení společnosti XYZ s.r.o. dále přinesla možnost transformace stanovené vize a strategie společnosti do přesných, konkrétních, a hlavně měřitelných cílů. Správnou volbou těchto cílů, metrik a akcí bude společnost směřovat k naplnění podnikové strategie. Součástí implementace BSC je zavedení controllingu a reportingu z důvodu získání dostatečné informovanosti o průběhu podnikání a aby bylo možné včas a správně reagovat na působící vlivy a vzniklé problémy.

Dosavadní hodnocení společnosti probíhalo formou sledování dat z minulosti nebo současnosti a zavedením BSC vznikla možnost predikce potenciálního rozvoje společnosti i do budoucna.

Pomocí konceptu BSC a jeho metodik se společnosti bude v budoucnu lépe pracovat jak s dlouhodobými, tak s krátkodobými cíli, které budou využitím metodik BSC lépe uchopitelné, kvantifikovatelné, v čase měřitelné, a hlavně v jejich průběhu kontrolovatelné.

Při zavedení konceptu BSC je třeba brát ohled, kromě výše uvedených přínosů, také na pozitiva výsledků při plnění jednotlivých strategických cílů. K rostoucím tržbám, udržení výsledku hospodaření a struktury nákladů bude docházet k nárůstu počtu potřebných zaměstnanců, zvyšování jejich kvalifikace a spokojenosti, a tak nebudou současní zaměstnanci chtít měnit svá zaměstnání. Spokojeným zaměstnancům bude růst jejich produktivita a doba realizace zakázek tak klesne na požadovanou úroveň. Více peněz vynaložených na prezentaci společnosti zvýší povědomí o společnosti jako takové a vzroste tak možnost vzniku nových zákazníků nebo i potenciálních obchodních partnerů. Vhodným výběrem více dodavatelů u zboží, které by mohlo vlivem současné situace mít potíže s jeho dostupností, bude společnost připravena na diversifikaci tohoto rizika a bude tak mít na výběr v případě nedostatku zboží u primárního dodavatele. Diversifikací rizika a možností výběru dodavatele na základě požadované kvantity a ceny

bude snazší regulace a udržení nákladové struktury, která má tak zásadní vliv na výsledek hospodaření. Předpokladem při udržitelné struktuře nákladů je dostupnost zboží za stále stejné nebo nižší ceny než u konkurence a s nízkou cenou roste spokojenost zákazníků. O spokojené zákazníky se společnost bude starat zejména osobním přístupem, partnerskými výhodami a nabídkami ušitými přímo na míru každého jednotlivce. Společným naplněním uvedených přínosů společnost směřuje ke svému stanovenému strategickému cíli.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnocení ekonomické a finanční situace společnosti XYZ s.r.o. s využitím metody Balanced Scorecard a vytvoření návrhu na implementaci této metody do prostředí společnosti.

V úvodu práce byly uvedeny metody a postupy, které byly v průběhu práce aplikovány. V první části práce byla uvedena a popsána teoretická východiska jednotlivých strategických analýz vnitřního i vnějšího prostředí. Následuje popis a význam ukazatelů finanční analýzy společnosti, včetně souhrnných ukazatelů výkonnosti. Posledním a hlavním teoretickým poznatkem je vymezení pojmů samotného konceptu Balanced Scorecard. Je zde popsána problematika jednotlivých perspektiv modelu i problematika implementace do podnikové struktury.

V analytické části práce byla zpočátku představena analyzovaná společnost, stručný popis a předmět podnikání společnosti. Dále byla provedena strategická analýza interního a externího prostředí společnosti, ve které byly využity metody analýzy SLEPTE, Porterova modelu pěti sil, McKinseyho model 7S a souhrnná analýza SWOT. Následující část popisuje situaci vybrané společnosti z finančního hlediska. Finanční analýza je tvořena horizontálním a vertikálním rozbořem účetních výkazů, následují ukazatele rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity a v neposlední řadě jsou uvedeny rozdílové ukazatele. Finanční analýza je zakončena výpočtem Tafflerova bankrotního modelu a indexu IN05.

Na základě zjištěných skutečností a nashromážděných informací byl v poslední části diplomové práce vytvořen návrh pro implementaci metody Balanced Scorecard do struktury podniku. V prvním kroku byla vyjasněna vize a strategie společnosti, která byla poté zkoumána ze čtyř perspektiv. Na základě zvolené strategie byly v každé z perspektiv odvozeny strategické cíle, jejich měřítka a akce, které směřovaly k jejich naplnění. Hlavním strategickým cílem byla dlouhodobá udržitelnost a rozvoj společnosti. Závěrem práce byl sestaven předběžný rozpočet a byla uvedena jednotlivá rizika a přínosy spojené s implementací této metody do struktury společnosti.

## BIBLIOGRAFIE

Brno.cz, 2016. In: *Informace pro prodejce lihovin a alkoholických nápojů* [online]. Brusel [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-3-namestka-primatorky/zivnostensky-urad-mesta-brna/zakladni-informace-k-prodeji-lihovin-a-alkoholicky-napoju/>

BusinessInfo.cz, 2009. In: *Techniky a metody finanční analýzy* [online]. Web: 1997-2021 CzechTrade | Všechna práva vyhrazena. [cit. 2021-11-30]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/navody/techniky-a-metody-financni-analyzy/#absuk>

CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2012. *Strategické řízení: proč je želva rychlejší než zajíc*. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 9788024429632.

Český statistický úřad, 2021. In: *Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji* [online]. Praha [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xb/podil-nezamestnanych>

Evropský parlament: Zpravodajství, 2018. In: *Plastový odpad a jeho recyklace v EU* [online]. Brusel [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://www.europarl.europa.eu/news/cs/headlines/society/20181212STO21610/plastovy-odpad-a-jeho-recyklace-v-eu-infografika>

FinAnalysis: Jaké bankrotní a bonitní modely ve FinAnalysis najdete, 2022. In: *FinAnalysis.cz* [online]. [cit. 2022-02-28]. Dostupné z: <https://www.finanalysis.cz/pouzite-bankrotni-modely.html>

Finance.cz, 2021. In: *Jak se zrušení superhrubé mzdy projeví ve vaší čisté mzdě?* [online]. [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/533638-zruseni-superhrube-mzdy/>

HORVÁTH, Péter, 2004. *Balanced scorecard v praxi*. 1. dotisk. Praha: Profess Consulting. ISBN 8072590332.

IDNES.cz: *Rusko a poolympijské dějà vu. Před osmi lety si vzalo „svůj“ Krym, teď Donbas* [online], 2022. MAFRA, a. s. © 1999–2022 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/rusko-ukrajina-putin-krym-mirove-jednotky-anexe-moldavsko-podnestri.A220222\\_125245\\_zahranicni\\_jhr](https://www.idnes.cz/zpravy/zahranicni/rusko-ukrajina-putin-krym-mirove-jednotky-anexe-moldavsko-podnestri.A220222_125245_zahranicni_jhr)



Justice.cz: Výroční zpráva XYZ s.r.o., 2020. In: *Justice.cz* [online]. Praha: © Ministerstvo spravedlnosti České republiky [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik>

KALOUDA, František, 2016. *Finanční analýza a řízení podniku*. 2. rozšířené vydání. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, s.r.o. ISBN 9788073805913.

KAPLAN, Robert a David NORTON, 2005. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.

KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER, 2017. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing. Prosperita firmy. ISBN isbn978-80-271-0563-2.

KONEČNÝ, Miloš, 2006. *Finanční analýza a plánování*. Vyd. 11., upr. Brno: Zdeněk Novotný. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 807355061x.

KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ, 2015. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 9788074005381.

*Kurzy.cz: ČNB, grafy kurzů měn* [online], 2022. Kurzy.cz spol. s r.o. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/kurzy-men/grafy/nr/CZK-EUR/od-28.3.2017/>

*Kurzy.cz: Míra inflace a její vývoj v ČR* [online], 2022. Kurzy.cz spol. s r.o. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/inflace/?G=4&A=2&page=1>

*Kurzy.cz: Vývoj hdp v ČR* [online], 2022. Kurzy.cz spol. s r.o. [cit. 2022-03-28]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/makroekonomika/hdp/?imakroGraphFrom=1.1.2012>

MALLYA, Thaddeus, 2007. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada, 246 s. : il., grafy. ISBN 978-80-247-1911-5.

Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2021. In: *Nezaměstnanost v ORP od března 2014* [online]. Praha [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://data.mpsv.cz/web/data/vizualizace6>

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

Právní prostor, 2016. In: *Tabáková směrnice a její konsekvence* [online]. [cit. 2021-12-05]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/mezinarodni-a-evropske-pravo/tabakova-smernice-a-jeji-konsekvence>

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

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2001. *Účetní data v rukou manažera - finanční analýza v řízení firmy*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 8072265628.

SEDLÁČEK, Jaroslav, 2011. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, v, 152 s. : grafy, tab. ISBN 978-80-251-3386-6.

*Support the Guardian: Vladimir Putin describes secret meeting* [online], 2015. Guardian News & Media Limited © 2022 [cit. 2022-05-03]. Dostupné z: <https://www.theguardian.com/world/2015/mar/09/vladimir-putin-describes-secret-meeting-when-russia-decided-to-seize-crimea>

UČEŇ, Pavel, 2008. *Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN isbn978-80-247-2472-0.

VEBER, Jaromír, 2014. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management press, 734 s. : grafy. ISBN 978-80-726-1274-1.

*Web společnosti XYZ s.r.o.: O nás* [online]. [cit. 2021-12-05].

*Zaměstnanec společnosti: Majitel a finanční ředitel* [ústní sdělení], 2021. Sídlo společnosti [cit. 2021-11-29].

## SEZNAM ROVNIC

Rovnice 1: Rentabilita celkových aktiv .....	22
Rovnice 2: Rentabilita vlastního kapitálu .....	22
Rovnice 3: Rentabilita tržeb .....	23
Rovnice 4: Rentabilita investovaného kapitálu .....	23
Rovnice 5: Obrat celkových aktiv .....	23
Rovnice 6: Obrat stálých aktiv.....	24
Rovnice 7: Obrat zásob .....	24
Rovnice 8: Doba obratu zásob.....	25
Rovnice 9: Doba obratu pohledávek.....	25
Rovnice 10: Doba obratu závazků .....	25
Rovnice 11: Celková zadluženost.....	26
Rovnice 12: Koeficient samofinancování .....	26
Rovnice 13: Úrokové krytí .....	26
Rovnice 14: Běžná likvidita.....	27
Rovnice 15: Pohotová likvidita.....	27
Rovnice 16: Okamžitá likvidita .....	28
Rovnice 17: Čistý pracovní kapitál.....	28
Rovnice 18: Čisté pohotové prostředky .....	29
Rovnice 19: Tafflerův bankrotní model.....	29
Rovnice 20: Index IN05.....	30

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kvantifikace působících sil .....	47
Tabulka 2: SWOT analýza.....	52
Tabulka 3: Hodnocení SWOT analýzy .....	53
Tabulka 4: Horizontální analýza aktiv .....	56
Tabulka 5: Vertikální analýza aktiv .....	57
Tabulka 6: Horizontální analýza pasiv .....	58
Tabulka 7: Vertikální analýza pasiv .....	59
Tabulka 8: Horizontální analýza VZaZ .....	60
Tabulka 9: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát – výnosy .....	61
Tabulka 10: Vertikální analýza výkazu zisku a ztrát – náklady .....	61
Tabulka 11: Ukazatele rentability .....	62
Tabulka 12: Ukazatele aktivity .....	63
Tabulka 13: Tafflerův bankrotní model.....	67
Tabulka 14: Index IN05 .....	68
Tabulka 15: Index IN05, aplikovaná omezující podmínka.....	68
Tabulka 16: Harmonogram projektu.....	74
Tabulka 17: Měřítka finanční perspektivy .....	81
Tabulka 18: Měřítka zákaznické perspektivy .....	82
Tabulka 19: Měřítka perspektivy interních procesů .....	83
Tabulka 20: Měřítka perspektivy učení se a růstu .....	84
Tabulka 21: Strategické akce BSC .....	85
Tabulka 22: Rozpočet projektu.....	87
Tabulka 23: Hodnotící škála analýzy rizik .....	88
Tabulka 24: Identifikace a hodnocení rizik .....	89
Tabulka 25: Návrhy na opatření rizik .....	90

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Porterův model 5 konkurenčních sil .....	14
Obrázek 2: McKinsey 7S .....	16
Obrázek 3: SWOT analýza .....	19
Obrázek 4: Hodnocení dle Tafflerova modelu .....	30
Obrázek 5: Perspektivy BSC .....	31
Obrázek 6: Ekologické faktory – výroba plastu .....	42
Obrázek 7: Ekologické faktory – Použití plastu .....	43
Obrázek 8: Organizační struktura společnosti .....	49
Obrázek 9: Strategická mapa .....	80

## SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Podíl nezaměstnaných v Jihomoravském kraji .....	39
Graf 2: Makroekonomické ukazatele ČR .....	41
Graf 3: Vývoj kurzu EUR/CZK .....	41
Graf 4: Grafické znázornění působících sil .....	48
Graf 5: Rentabilita s oborovým průměrem .....	62
Graf 6: Obrat .....	63
Graf 7: Doba obratu .....	64
Graf 8: Zadluženost .....	64
Graf 9: Likvidita .....	65
Graf 10: ČPK + ČPP .....	66
Graf 11: ČPK/Zásoby .....	67
Graf 12: Mapa rizik .....	89
Graf 13: Srovnání rizik před a po zavedení opatření .....	91

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: SWOT- Silné stránky .....	I
Příloha č. 2: SWOT – Příležitosti .....	I
Příloha č. 3: SWOT - Slabé stránky .....	II
Příloha č. 4: SWOT – Hrozby .....	II
Příloha č. 5: Rozvaha – Aktiva .....	III
Příloha č. 6: Rozvaha – Pasiva.....	IV
Příloha č. 7: Výkaz zisku a ztráty .....	V

# PŘÍLOHY

## Příloha č. 1: SWOT- Silné stránky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Silné stránky		Rodinné prostředí společnosti a přístup k řešení problémů	Spolehlivý software propojený s řízeným skladem	Možnost implementace objednávkového systému přímo u odběratele	Nový e-shop	Nízké nároky na predispozice nových zaměstnanců	Motivace udržení pracovníka	Suma	Váha [%]
	Označení	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Σ	Σ
Rodinné prostředí společnosti a přístup k řešení problémů	S1	X	0,5	1	1	1	0,5	4	26,7
Spolehlivý software propojený s řízeným skladem	S2	0,5	X	1	1	0,5	0,5	3,5	23,33
Možnost implementace objednávkového systému přímo u odběratele	S3	0	0	X	0	0	0	0	0,00
Nový e-shop	S4	0	0	1	X	0	0	1	6,67
Nízké nároky na predispozice nových zaměstnanců	S5	0	0,5	1	1	X	0	2,5	16,67
Motivace udržení pracovníka	S6	0,5	0,5	1	1	1	X	4	26,67

## Příloha č. 2: SWOT – Příležitosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Příležitosti		Zrušení superhrubé mzdy	Recyklace obalových materiálů na vysoké úrovni	Cenový rozdíl jako faktor výběru mezi konkurenty	Nízká zaměnitelnost nabízeného zboží	Vysoké náklady na vstup do odvětví	Možnost spolupráce s konkurencí	Suma	Váha [%]
	Označení	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Σ	Σ
Zrušení superhrubé mzdy	O1	X	0	0	0	0	0	0	0,00
Recyklace obalových materiálů na vysoké úrovni	O2	1	X	0	0,5	0,5	0	2	13,33
Cenový rozdíl jako faktor výběru mezi konkurenty	O3	1	1	X	0,5	0,5	0,5	3,5	23,33
Nízká zaměnitelnost nabízeného zboží	O4	1	0,5	0,5	X	0	0,5	2,5	16,67
Vysoké náklady na vstup do odvětví	O5	1	0,5	0,5	1	X	1	4	26,67
Možnost spolupráce s konkurencí	O6	1	1	0,5	0,5	0	X	3	20,00

### Příloha č. 3: SWOT - Slabé stránky

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Slabé stránky		Zaměření na B2C	Převaha počtu malých zákazníků oproti velkým	Aktualizace používaných elektronických kancelářských nástrojů	Nízká úroveň marketingu	Podílové vlastnictví v poměru 50:50	Suma	Váha [%]
	Označení	S1	S2	S3	S4	S5	Σ	Σ
Zaměření na B2C	W1	<b>X</b>	0,5	0,5	1	0	2	20,00
Převaha počtu malých zákazníků oproti velkým	W2	0,5	<b>X</b>	1	1	1	3,5	35,00
Aktualizace používaných elektronických kancelářských nástrojů	W3	0,5	0	<b>X</b>	0	0	0,5	5,00
Nízká úroveň marketingu	W4	0	0	1	<b>X</b>	1	2	20,00
Podílové vlastnictví v poměru 50:50	W5	1	0	1	0	<b>X</b>	2	20,00

### Příloha č. 4: SWOT – Hrozby

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Hrozby		Nízká nezaměstnanost	Rostoucí inflace v ČR a pokles HDP	Dopad restrikcí v důsledku pandemie Kovidu-19	Budoucí dopad válečného konfliktu na Ukrajině	Veliká vyjednávací síla dodavatelů	Vznik nepřímé konkurence	Suma	Váha [%]
	Označení	S1	S2	S3	S4	S5	S6	Σ	Σ
Nízká nezaměstnanost	T1	<b>X</b>	0,5	1	0	0	0	1,5	10,71
Rostoucí inflace v ČR a pokles HDP	T2	0,5	<b>X</b>	0,5	1	0	0	2	14,29
Dopad restrikcí v důsledku pandemie Kovidu-19	T3	0	0,5	<b>X</b>	0,5	0	0	1	7,14
Budoucí dopad válečného konfliktu na Ukrajině	T4	1	0	0,5	<b>X</b>	0	0	1,5	10,71
Veliká vyjednávací síla dodavatelů	T5	1	1	1	1	<b>X</b>	0,5	4,5	32,14
Vznik nepřímé konkurence	T6	1	0	1	1	0,5	<b>X</b>	3,5	25,00



**Příloha č. 5: Rozvaha – Aktiva**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

[tis. Kč]

		2016	2017	2018	2019	2020
<b>Označení</b>	<b>AKTIVA CELKEM</b>	77 988	79 721	85 434	85 039	76 029
B.	<b>Dlouhodobý majetek</b>	17 077	16 879	17 651	16 890	15 730
B.I.	<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	0	0	238	18	0
B.II.	<b>Dlouhodobý hmotný majetek</b>	16 975	16 777	17 413	16 872	15 730
B.II.1	Pozemky a stavby	14 242	13 583	13 510	13 820	13 106
B.II.2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	2 733	3 194	3 903	3 052	2 624
B.III.	<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	102	102	0	0	0
C.	<b>Oběžná aktiva</b>	58 469	61 635	66 125	66 578	59 282
C.I.	<b>Zásoby</b>	34 295	33 777	35 798	36 684	28 722
C.I.1	Materiál	120	162	206	94	63
C.I.3.	Výrobky a zboží	22 441	22 395	22 612	22 605	19 507
C.I.3.2.	Zboží	22 441	22 395	22 612	22 605	19 507
C.I.5.	Poskytnuté zálohy na zásoby	11 734	11 220	12 980	13 985	9 152
C.II.	<b>Pohledávky</b>	21 050	24 185	23 860	21 989	14 596
C.II.1	Dlouhodobé pohledávky	3 687	3 687	3 688	181	126
C.II.2	Krátkodobé pohledávky	17 363	20 498	20 172	21 808	14 470
C.II.2.1.	<i>Pohledávky z obchodních vztahů</i>	16 304	19 387	19 145	20 212	11 268
C.II.2.4.	<i>Pohledávky - ostatní</i>	1 059	1 111	1 027	1 596	3 202
C.IV.	<b>Peněžní prostředky</b>	3 124	3 673	6 467	7 905	15 964
C.IV.1	Peněžní prostředky v pokladně	1 263	1 371	1 545	1 889	1 346
C.IV.2	Peněžní prostředky na účtech	1 861	2 302	4 922	6 016	14 618
D.I.	<b>Časové rozlišení</b>	2 442	1 207	1 658	1 571	1 017
D.I.1	Náklady příštích období	313	147	192	134	138
D.I.3	Příjmy příštích období	2 129	1 060	1 466	1 437	879

**Příloha č. 6: Rozvaha – Pasiva**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

[tis. Kč]

		2016	2017	2018	2019	2020
<b>Označení</b>	<b>PASIVA CELKEM</b>	77 988	79 721	85 434	85 039	76 029
A.	<b>Vlastní kapitál</b>	39 074	42 491	44 749	48 782	49 592
A.I.	<b>Základní kapitál</b>	100	100	100	100	100
A.I.1	Základní kapitál	100	100	100	100	100
A.III.	<b>Fondy ze zisku</b>	20	20	20	20	20
A.III.1	Ostatní rezervní fond	20	20	20	20	20
A.IV.	<b>Nerozdělený zisk minulých let</b>	34 758	38 954	42 371	44 628	48 662
A.IV.1	Nerozdělený zisk minulých let	34 758	38 954	42 371	44 628	48 662
A.V.	<b>Výsledek hospodaření běžného účetního období</b>	4 196	3 417	2 258	4 034	810
B.+C.	<b>Cizí zdroje</b>	36 376	35 672	38 660	34 913	24 542
C.	<b>Závazky</b>	36 376	35 672	38 660	34 913	24 542
C.I.	<b>Dlouhodobé závazky</b>	350	907	1 157	794	7 268
C.I.2	závazky k úvěrovým institucím	0	0	0	0	7 000
C.I.4	Závazky z obchodních vztahů	350	907	1 157	612	268
C.I.9	Závazky - ostatní	0	0	0	182	0
C.II.	<b>Krátkodobé závazky</b>	36 026	34 765	37 503	34 119	17 274
C.II.2	Závazky k úvěrovým institucím	7 904	8 743	7 100	3 000	0
C.II.3	Krátkodobé přijaté zálohy	145	96	114	124	1 646
C.II.4	Závazky z obchodních vztahů	24 070	22 229	28 004	27 971	13 850
C.II.8	Závazky ostatní	3 907	3 697	2 285	3 024	1 778
C.II.8.1.	<i>Závazky ke společníkům</i>	1 762	1 761	461	94	58
C.II.8.3.	<i>Závazky k zaměstnancům</i>	739	822	927	975	681
C.II.8.4.	<i>Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	531	586	634	647	486
C.II.8.5.	<i>Stát - daňové závazky a dotace</i>	379	145	179	482	127
C.II.8.6.	<i>Dohadné účty pasivní</i>	20	271	0	799	397
C.II.8.7.	<i>Jiné závazky</i>	476	112	84	27	29
D.	<b>Časové rozlišení</b>	2 538	1 558	2 025	1 344	1 895
D.I.1	Výdaje příštích období	2 509	1 558	2 025	1 344	1 895
D.I.2	Výnosy příštích období	29	0	0	0	0

**Příloha č. 7: Výkaz zisku a ztráty**  
(Zdroj: Vlastní zpracování)

[tis. Kč]

Označení	Výkaz zisku a ztráty	2016	2017	2018	2019	2020
I.	<b>Tržby z prodeje výrobků a služeb</b>	20 267	20 358	20 792	20 118	8 932
II.	<b>Tržby za prodej zboží</b>	336 319	330 210	338 948	342 078	276 983
A.	<b>Výkonová spotřeba</b>	331 131	323 662	331 923	332 455	265 782
A.1	Náklady vynaložené na prodané zboží	296 416	289 576	296 831	298 571	242 468
A.2	Spotřeba materiálu a energie	5 235	5 464	4 553	4 616	3 550
A.3	Služby	29 480	28 622	30 539	29 268	19 764
D.	<b>Osobní náklady</b>	19 993	21 826	23 347	24 016	19 645
D.1.	Mzdové náklady	14 679	15 913	17 052	17 524	15 038
D.2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	5 314	5 913	6 295	6 492	4 607
D.2.1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	4 943	5 374	5 750	5 906	4 227
D.2.2.	Ostatní náklady	371	539	545	586	380
E.	<b>Úpravy hodnot v provozní oblasti</b>	1 600	339	2 667	2 505	1 282
E.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	1 369	1 588	2 143	2 109	1 720
E.1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	1 369	1 588	2 143	2 109	1 720
E.2.	Úpravy hodnot zásob	0	0	4	631	-305
E.3.	Úpravy hodnot pohledávek	231	1 229	520	-235	-133
III.	<b>Ostatní provozní výnosy</b>	1 834	1 804	2 022	3 291	4 074
III.1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	25	0	60	30	50
III.2.	Tržby z prodeje materiálu	40	7	0	16	13
III.3.	Jiné provozní výnosy	1 769	1 800	1 962	3 245	4 002
F.	<b>Ostatní provozní náklady</b>	497	2 173	1 234	1 159	1 960
F.3.	Daně a poplatky	166	182	191	172	172
F.5.	Jiné provozní náklady	331	1 991	1 043	987	1 788
*	<b>Provozní výsledek hospodaření</b>	5 199	4 355	2 591	5 352	1 320
IV.	<b>Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly</b>	102	102	102	0	0
IV.1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	102	102	102	0	0
V.	<b>Výnosy z ostatního dlouhodobého majetku</b>	0	0	676	0	0
V.1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého majetku - ovládaná nebo ovládající osoba	0	0	676	0	0
H	<b>Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem</b>	0	0	102	0	0
VI.	<b>Výnosové úroky a podobné výnosy</b>	98	83	90	60	0
VI.1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	90	83	90	60	0
VI.2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	8	0	0	0	0
J.	<b>Nákladové úroky a podobné náklady</b>	213	218	287	271	150
J.2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	213	218	287	271	150
VII.	<b>Ostatní finanční výnosy</b>	538	427	462	408	610
K.	<b>Ostatní finanční náklady</b>	491	426	497	468	513
*	<b>Finanční výsledek hospodaření</b>	34	-82	444	-271	-53
**	<b>Výsledek hospodaření před zdaněním</b>	5 233	4 273	3 035	5 081	1 267
L.	<b>Daň z příjmů za běžnou činnost</b>	1 037	856	777	1 047	457
L.1	Daň z příjmů splatná	1 039	856	778	1 119	370
L.2	Daň z příjmů odložená	-2	0	-1	-72	87
**	<b>Výsledek hospodaření po zdanění</b>	4 196	3 417	2 258	4 034	810
***	<b>Výsledek hospodaření za účetní období</b>	4 196	3 417	2 258	4 034	810
*	<b>Čistý obrat za účetní období</b>	359 158	352 987	363 092	365 955	290 599