

Projekt zavedení vybraných nástrojů controllingu do konkrétní firmy

Bc. Ivana Zimková

Diplomová práce
2016

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Bc. Ivana Zimková
Osobní číslo: M14984
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika
Forma studia: prezenční

Téma práce: Projekt zavedení vybraných nástrojů controllingu do konkrétní firmy

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši teoretických východisek controllingu, strategické analýzy a metody Balanced Scorecard.

II. Praktická část

- Charakterizujte konkrétní firmu a zhodnoťte její současný stav.
- Zpracujte projekt zavedení controllingových nástrojů do konkrétní firmy.
- Vyhodnoťte přínosy, rizika a ekonomickou náročnost zavedení vybraných nástrojů controllingu.

Závěr


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

Seznam odborné literatury:

ESCHENBACH, Rolf. Controlling. Vyd. 2. Praha: ASPI, 2004, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
GRANT, Robert M. Contemporary strategy analysis: text and cases. 7th ed. Hoboken: John Wiley and Sons, 2010, 926 s. ISBN 978-0-470-74709-4.
KERZNER, Harold. Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling. 8th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley and Sons, 2003, 891 s. ISBN 0-471-22577-0.
KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ. Controlling. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 2000, 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ. Reporting. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Petr Novák, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 15. února 2016
Termín odevzdání diplomové práce: 18. dubna 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016


doc. RNDr. PhDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
děkan




prof. Ing. Felicity Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

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

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 15.4.2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je projekt zavedení vybraného nástroje controllingu Balanced Scorecard do konkrétní firmy. V teoretické části jsou vymezena východiska controllingu, finanční analýzy, strategické analýzy a také metoda a tvorba konceptu Balanced Scorecard. Praktická část diplomové práce nejprve popisuje charakteristiku konkrétní firmy. Poté je zpracována analýza současného stavu podniku na základě rozboru finanční a strategické analýzy. Rozbor těchto analýz poté tvoří základ pro samotný projekt zavedení controllingového nástroje BSC do konkrétní firmy. Na závěr práce jsou popsány přínosy, rizika a ekonomická náročnost zavedení projektu.

Klíčová slova: controlling, finanční analýza, strategická analýza, SWOT analýza, PEST analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, Balanced Scorecard, strategická mapa BSC

ABSTRACT

The aim of a thesis is the project of implementation of a selected controlling tool Balanced Scorecard in a particular company. In a theoretical part there are defined resources of controlling, financial analysis, strategic analysis and also a method of a concept Balanced Scorecard creation. A practical part of the thesis first describes the characteristics of a particular company. After that there is made an analysis of a contemporary situation of the particular company based on the financial and strategic analysis. The analysis of these analyses constitutes the basis for the project of implementation controlling tool BSC in the particular company itself. In conclusion of this thesis there are described the contributions, risks and economic demands of implementation of this project.

Keywords: Controlling, Financial analysis, Strategic analysis, SWOT analysis, PEST analysis, The Porter's model of five competitive forces, Balanced Scorecard, Strategic map of BSC

Ráda bych poděkovala vedoucímu diplomové práce Ing. Petru Novákovi, Ph.D. za odbornou pomoc, rady, připomínky a vstřícnou spolupráci při zpracování diplomové práce.

Dále chci poděkovat také konkrétní firmě za poskytnuté informace a zvláště pak paní Marii Bližňákové za poskytnuté materiály, vstřícnou spolupráci a cenné rady při zpracování diplomové práce.

„Nikdy jsem nedopustil, aby škola stála v cestě mému vzdělání.“

Mark Twain

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU	12
1.1 DEFINICE CONTROLLINGU	13
1.2 ČLENĚNÍ CONTROLLINGU	14
1.2.1 Strategický controlling	15
1.2.2 Operativní controlling	16
1.3 CÍLE CONTROLLINGU	17
1.4 FUNKCE CONTROLLINGU	18
1.5 CONTROLLER	19
1.5.1 Vlastnosti a schopnosti controllera	20
1.5.2 Funkce controllera.....	21
1.6 ORGANIZAČNÍ ZAČLENĚNÍ CONTROLLINGU	21
1.7 CONTROLLING V ČESKÉ REPUBLICE	22
1.8 REPORTING.....	23
2 FINANČNÍ ANALÝZA	24
2.1 ZÍSKÁNÍ DAT PRO POTŘEBY FINANČNÍ ANALÝZY	24
2.2 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY	24
3 STRATEGICKÁ ANALÝZA	29
3.1 EXTERNÍ ANALÝZA.....	29
3.1.1 Analýza makrookolí – PEST analýza	29
3.1.2 Analýza mikrookolí – Porterova analýza pěti konkurenčních sil	31
3.2 INTERNÍ ANALÝZA	34
3.3 SWOT ANALÝZA	34
4 BALANCED SCORECARD	37
4.1 PERSPEKTIVY BALANCED SCORECARD	38
4.1.1 Finanční perspektiva	39
4.1.2 Zákaznická perspektiva	41
4.1.3 Perspektiva interních podnikových procesů.....	42
4.1.4 Perspektiva učení se a růstu (potenciálu)	43
4.2 POSTUP IMPLEMENTACE METODIKY BSC	44
5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI	46
II PRAKTICKÁ ČÁST	47
6 CHARAKTERISTIKA KONKRÉTNÍHO PODNIKU	48
6.1 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	49
6.2 OBORY PŮSOBNOSTI.....	49
6.3 VÝROBNÍ PROGRAM	49
6.3.1 Kolejový průmysl.....	50
6.3.2 Automobilový průmysl	50
6.3.3 Stavební průmysl.....	51

6.3.4	Výrobky pro lékařskou techniku	51
6.3.5	Vodní hospodářství	51
6.3.6	Vlastní produkty	51
6.4	VÝROBNÍ ČINNOST	52
6.5	VÝROBNÍ TECHNOLOGIE A POUŽÍVANÉ MATERIÁLY	52
7	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU.....	53
7.1	FINANČNÍ ANALÝZA KONKRÉTNÍHO PODNIKU	53
7.1.1	Absolutní ukazatele	53
7.1.2	Poměrové ukazatele	55
7.2	STRATEGICKÁ ANALÝZA	61
7.2.1	Externí analýza.....	61
7.2.2	SWOT analýza	65
7.3	SOUHRN ANALÝZY EKONOMICKÉ SITUACE KONKRÉTNÍHO PODNIKU	66
8	ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU	68
9	PROJEKT IMPLEMENTACE VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU.....	70
9.1	STRATEGICKÝ CONTROLLING (BSC)	70
9.1.1	Strategické cíle finanční perspektivy a stanovení měřítek	73
9.1.2	Strategické cíle zákaznické perspektivy a stanovení měřítek	75
9.1.3	Strategické cíle perspektivy interních procesů a stanovení měřítek	77
9.1.4	Strategické cíle perspektivy učení se a růstu a stanovení měřítek	80
9.1.5	Vztah mezi jednotlivými perspektivami metody BSC.....	82
9.2	TVORBA STRATEGICKÉ MAPY	82
9.3	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	86
10	VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIKA A EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI ZAVEDENÍ VYBRANÉHO NÁSTROJE BSC.....	88
10.1	VYHODNOCENÍ ZJIŠTĚNÝCH POZNATKŮ	88
10.2	VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIKA A EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI PROJEKTU	91
10.2.1	Přínosy projektu	91
10.2.2	Rizika projektu	92
10.2.3	Ekonomická náročnost projektu.....	93
	ZÁVĚR	94
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	99
	SEZNAM OBRÁZKŮ	100
	SEZNAM TABULEK.....	101
	SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Tématem diplomové práce je Projekt zavedení vybraných nástrojů controllingu do konkrétní firmy. Pro tento projekt byl vybrán poměrně nový systematický nástroj zvaný Balanced Scorecard, který je stále častěji zaváděn do podnikového řízení. Podstatou metody BSC je stanovení vize a strategie, která je dále převedena do ucelené soustavy finančních a nefinančních měřítek.

Diplomová práce je strukturována celkem do dvou hlavních kapitol, což je teoretická a praktická část. Tyto základní kapitoly budou dále rozděleny na několik dílčích kapitol nutných pro objasnění teoretických východisek nutných pro správné zpracování a aplikaci vybraného strategického nástroje.

Literární rešerše diplomové práce bude rozdělena na čtyři části. První dílčí kapitola je věnována vymezení controllingových východisek. Dále bude stručněji popsána finanční analýza, která bude potřebná pro zhodnocení finanční situace konkrétního podniku. Strategická analýza je další stěžejní problematikou a bude podrobněji popsána zejména externí analýza zahrnující Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza a také SWOT analýza. Poslední důležitou podkapitolou je objasnění konceptu controllingového nástroje Balanced Scorecard, který bude základem pro zpracování praktické části.

Praktická část diplomové práce bude rozdělena také na více dílčích částí. Nejprve bude představena konkrétní firma, do níž bude provedena aplikace metody BSC. Poté bude následovat podkapitola zhodnocení současného stavu podniku, která bude zpracována na základě finanční analýzy. Dále bude zpracována strategická analýza, kde bude využit Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza, z nichž bude následně sestavena SWOT analýza konkrétní firmy ukazující silné a slabé stránky současně s příležitostmi a hrozbami vztahujícími se k tomuto podniku. Poslední podkapitola bude projektová část diplomové práce, která bude navazovat na analytickou část, z nichž bude projekt implementace BSC vycházet. Z počátku bude představena vize, filozofie, strategie a strategické řízení konkrétní firmy. Poté budou sestaveny obecné cíle čtyř hlavních perspektiv nástroje BSC. Z nichž budou odvozeny jednotlivé strategické cíle, jejich měřítka a také bude představen plán těchto cílů směřující k celkovému zlepšení strategického řízení podniku. Následně tyto strategické cíle budou tvořit základ pro sestavení a tvorbu strategické mapy.

Závěr diplomové práce bude věnován zhodnocení zavedeného projektu metody BSC včetně zhodnocení přínosů, rizik a ekonomické náročnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je zpracování návrhu na implementaci moderního controllingového nástroje Balanced Scorecard z důvodu zlepšení strategického řízení konkrétní firmy. Vybraný podnik se zabývá výrobou sklolaminátových výrobků a termoplastů a řadí se mezi malé a střední podniky. Cílem je zvýšit svou konkurenceschopnost a zlepšit strategické řízení pomocí metody BSC a propojit tak finanční i nefinanční měřítka s nejdůležitějšími strategickými cíli konkrétní firmy v prvním pololetí roku 2017.

Diplomová práce bude rozdělena na dvě hlavní části, z nichž první část práce se bude zabývat objasněním teoretických východisek problematiky controllingu, strategické analýzy, finanční analýzy a také bude podrobněji popsán koncept a implementace metody Balanced Scorecard. Teoretická rešerše bude podkladem pro zpracování praktické části této práce.

Praktická a současně druhá část diplomové práce bude rozdělena na několik dílčích kapitol s cílem nejprve zhodnotit stav controllingu a současnou ekonomickou situaci v konkrétním podniku prostřednictvím finanční a strategické analýzy. To bude dále potřebné k tomu, aby byl sestaven projekt implementace BSC. Nejdříve budou určeny obecné cíle všech čtyř perspektiv tohoto nástroje, z nichž vychází jednotlivé strategické cíle a jejich měřítka. Poté bude vytvořena strategická mapa za účelem zlepšit celkově strategické řízení a zařadit jej do podniku jako každodenní činnost. Všechna potřebná data a informace budou získávány z interních materiálů konkrétní firmy a osobní komunikací s příslušným zaměstnancem ekonomického úseku.

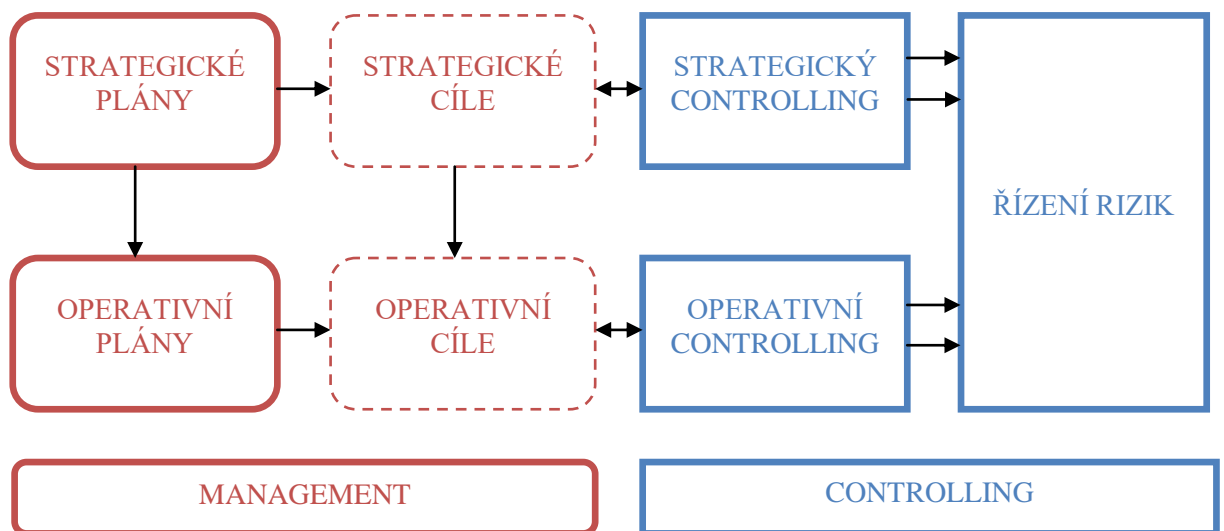
Poslední část práce bude zaměřena na vyhodnocení zjištěných poznatků získaných z analýzy konkrétní firmy a budou vyhodnoceny přínosy, rizika a ekonomická náročnost zavedení vybraného controllingového nástroje.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ VYMEZENÍ CONTROLLINGU

Controlling vznikl z anglického slova „to control“ před více jak 100 lety a má několik desítek významů, přičemž za základní a nejpřesnější se považuje řízení. Jde o jednu z mnoha převzatých anglických terminologií, která není do českého jazyka překládána. Tento pojem je však zavádějící, neboť anglická terminologie má pro toto pojetí další sloveso, a to „to manage“, což v překladu znamená také řízení a jedná tedy o vzájemné působení těchto dvou činitelů. Lze říci, že management rozhoduje a controlling tato rozhodnutí inspiruje, analyzuje, monitoruje a poskytuje managementu různá doporučení (Tuček, Zámečník, 2007, s. 45).

Zrod controllingu sahá na konec 19. století v USA do výrobních a dopravních podniků. Původně měli controlleři za úkol správu finančních záležitostí, později jim byly přiděleny další povinnosti, mezi které patřily mimo jiné i plánování a poradenství. Koncept controlling se v Evropě začal objevovat od 50. let minulého století, nejvíce v Německu. Funkce této myšlenky se s jeho rozvojem rozšiřovaly a obměňovaly. Nejprve byl controlling zaměřen na pasivní funkci registrační, jehož náplní byl především sběr dat. Poté vývoj přinesl funkci navigační, kdy byl controlling aktivně orientován, zaměřen na kontrolu hospodárnosti a v neposlední řadě i na zlepšování návrhů. Dalo by se říci, že nejvyšším vývojovým stupněm se stal controlling zaměřený na řízení, neboli controlling v inovační a koordinační funkci, vytvářející svůj vlastní systém řízení. Pro tuto funkci jsou využívány veškeré relevantní informace z plánování, kontroly či regulace podnikových činností (Synek, 2011, s. 415).



Obr. 1. Management vs. controlling (Havlíček, 2011, s. 13)

„Controlling je v širokém smyslu určitá filozofie systematického řízení podle cílů orientovaného na budoucnost, na dosažení podnikatelských záměrů (zejména na dosažení zisku), na zajištění dlouhodobé budoucí existence podniku“ (Konečný, Režňáková, 1997, s. 5).

„Controlling je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů. Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, stanovování, řízení a regulace“ (Slovník controllingu, 2003, s. 34).

Za hlavní principy filozofie controllingu se považují následující zaměření (Synek, 2011, s. 415):

- **„orientace na cíle** – předpokládá se, že controlling se přímo podílí na stanovení podnikových cílů a jejich kontrole a zároveň pomáhá vypracovat vhodnou metodu plánování,
- **orientace na úzké profily** – smyslem controllingu je vybudovat vhodný informační systém, který poskytuje dostatečné množství kvalitních dat a který pomůže odkrýt a následně odstranit tzv. úzká místa, která jsou překážkou pro splnění podnikových cílů,
- **orientace na budoucnost** – minulost je pro řízení zajímavá pouze v míře, jak ovlivňuje budoucnost a dokáže pomoci předcházet problémům.“

Podle Kerznera (2009, s. 193) je controlling třístupňový proces měření pokroku směřující k cíli, vyhodnocování, dělání nápravných opatření, aby mohl podnik těchto cílů dosáhnout nebo je také překročit. Patří zde:

- **měření** – stanovuje, do jaké míry je pokrok dělán, aby bylo dosaženo plánovaného cíle prostřednictvím formálních i neformálních zpráv,
- **vyhodnocení** – řeší příčiny a případné způsoby, jimiž bude podnik reagovat na odchýlení se od plánovaného výkonu,
- **korekce** – přebírá kontrolu směřující k nápravě nepříznivých trendů nebo dává rady, jak využít mimořádně příznivých trendů.

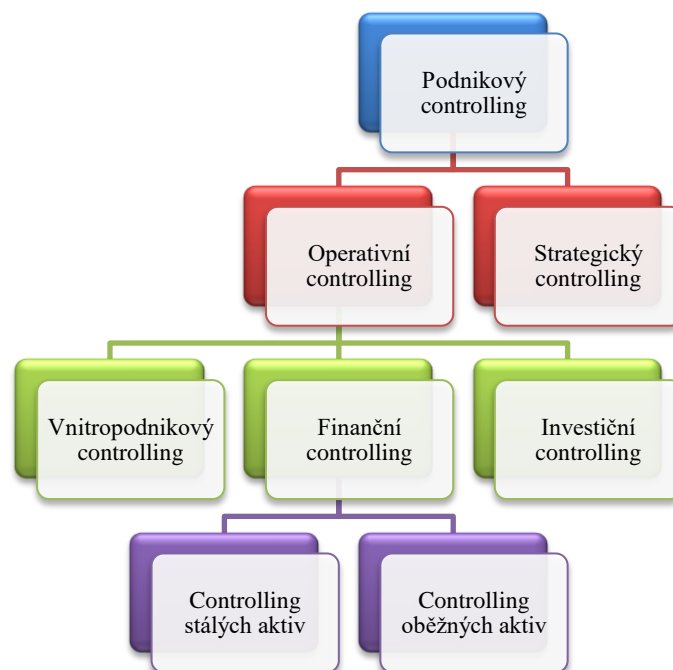
1.1 Definice controllingu

V teorii se objevují rozdílné názory a definice zabývající se koncepcí controllingu. Existuje řada světově uznávaných odborníků zabývajících se touto problematikou, jejichž definice se odlišují. Podle odborníků Rudolfa Manna a Elmara Mayera se jedná především o kont-

rolu plnění plánů, analýzy odchylek, tvorbu operativních plánů, rozpočtů i norem, kalkulace a vnitropodnikové ceny. Controlling tedy zahrnuje soubor pravidel a nástrojů, který pomáhá k dosažení cílů a slouží pro dodržování žádoucího stavu v oblasti řízení zisku. Další definicí podle teoretika Petra Horvátha, která vyznačuje controlling jako nástroj řízení, jehož funkcí je koordinace plánování, kontroly a zabezpečení informační základny za účelem zlepšení podnikových výsledků a dosažení určených cílů. Souhrn filozofie lze zrekapitulovat jako komplexní funkce ekonomického řízení, koordinace plánování, kontrola a tok informací v dimenzi dosažení stanovených cílů, přičemž se jedná o permanentní proces učení se všech zaměstnanců v celém podnikatelském subjektu (Chodasová, 2012, s. 18-19).

1.2 Členění controllingu

Vrchol pyramidy tvoří tzv. podnikový controlling vytvářený controllingem podniku, což znamená, že je nadřízený všem jiným útvarům této koncepce. Lze jej klasifikovat na několik částí, a to podle časového horizontu na dlouhodobý (strategický) a krátkodobý (operativní), který je možno dále segmentovat jako vnitropodnikový, finanční a investiční controlling (Chodasová, 2012, s. 27).



Obr. 2. Podnikový controlling (Chodasová, 2012, s. 27)

1.2.1 Strategický controlling

Strategický controlling je z hlediska času považován za dlouhodobý controlling s cílem systematicky zjišťovat, zkoumat a pozorovat budoucí příležitosti a rizika. Následkem toho je pak strategická úloha controllingu. Mezi ni je možno zařadit řízení a kontrolu opatření provozované při splňování a realizaci dlouhodobého záměru činnosti podniku. Strategický controlling musí přijmout různá opatření, jako jsou budoucí rizika a příležitosti, aby tak zaručil příští existenci podniku a tím tak přispěl k vytvoření úspěchu do budoucna. Controlling tedy zajišťuje dlouhodobou stabilitu podniku (Chodasová, 2012, s. 27-29).

Předpokladem strategického controllingu by měla být tvorba strategických plánů a cílů s cílem udržet si dlouhodobou stabilitu v zainteresovaném podniku. Kvalitativně a částečně i pomocí kvantitativních měřítek lze tyto strategické cíle zhodnotit. Prospěch toho typu controllingu není možno ihned rozeznat, avšak může mít zásadní vliv na dlouhodobější fungování celého podniku, zvláště jestliže je podceňován nebo zanedbán. Neúspěšnost strategického controllingu má za následek dlouhodobé poruchy v hospodaření, prostřednictvím čehož může dojít k restrukturalizaci nebo až k samotnému zániku podniku. Jeho selhání se může projevit v horizontu několika měsíců až dvou let a to nijak zásadním způsobem. Každý podnik disponuje individuální setrvačností, během níž se podnik snaží vystupovat jako spolehlivě provozuschopný, ačkoliv časem ztratí svou výkonnost, peněžní prostředky a stane se nedůvěryhodným. Tato krize podniku je způsobena právě neúspěchem tvorby strategických vizí a dlouhodobých cílů. Včasné odhalit tyto nedostatky dokážou díky svým precizním dovednostem moderního controllingu a znalostí strategického plánování výhradně zkušení manažeři (Havlíček, 2011, s. 15).

Podle Chodasové (2012, s. 28) úkoly controllingu ve strategické oblasti sledují cíl:

- podněcovat strategickou filozofii podniku,
- vypracovat analýzu silných a slabých stránek podniku,
- rozvíjet strategické cíle podniku,
- zabezpečit porovnání opatření pro řízení podle odchylek.

Informační nástroje dlouhodobého controllingu zahrnují (Chodasová, 2012, s. 27-29):

- „analytické nástroje – analýza konkurence, analýza silných a slabých stránek, analýza životního cyklu výrobků, portfoliová analýza, potenciálová analýza,

- prognostické metody – kvalitativní metody, logistické metody, kvantitativní metody.“

1.2.2 Operativní controlling

Operativní controlling, neboli krátkodobý, se zaměřuje na současnost eventuálně na krátkodobou perspektivu do budoucnosti. Pomoc při řízení zisku se považuje za hlavní princip operativního controllingu. Pro krátkodobější komparaci plánu a skutečnosti jsou potřebné nezbytné informace, jako je porovnání měsíční nebo čtvrtletní z důvodu včasného zajištění protipatření tak, aby se vykonaly roční plány. Úkoly controllingu v operativní oblasti (Chodasová, 2012, s. 29-31):

- vypracovat přibližný návod na dílčí plánování,
- zajistit souhrnné vnitropodnikové plánování,
- zajistit srovnání skutečného a plánovaného stavu,
- provést číselné vyjádření a korekci odchylek,
- poskytnout informace pro vnitropodnikové plánování.

Krátkodobý controlling je zaměřen na vnitřní složky tvořící vnitropodnikové hospodářství, příkladem mohou být výdaje, příjmy, náklady, výnosy, likvidita, příspěvek na úhradu fixních nákladů, krycí příspěvek aj. Základní členění je rozděleno na vnitropodnikový, investiční a finanční controlling, který se dále klasifikuje na controlling stálých či oběžných aktiv (Chodasová, 2012, s. 29-31).

❖ Vnitropodnikový controlling

Vnitropodnikový controlling se člení na nákladový a controlling výkonů. Pravidelné recenze ohledně hospodárnosti a efektivnosti vyžadují rozdílné nástroje používané vnitropodnikovým controllingem (Chodasová, 2012, s. 29-31).

❖ Investiční controlling

Investiční controlling potřebuje informace o nákladech i peněžních tocích podniku, protože tvoří odlišné investiční záměry, jež zahrnují soubory různých aktivit od přípravných etap investic, přes využití až po samotnou realizaci projektů (Chodasová, 2012, s. 29-31).

❖ Finanční controlling

Finanční controlling zahrnuje controlling stálých a oběžných aktiv, který řídí peněžní toky podniku za účelem zabezpečení jeho každodenní likvidity. Controlling pracovního kapitálu, kam spadají pohledávky a zásoby a dále controlling likvidity, kde je možno zařadit také průběžnou likviditu, schodek nebo přebytek likvidity tvoří podkategorii finančního controllingu (Chodasová, 2012, s. 29-31).

1.3 Cíle controllingu

Cíle controllingu jsou podstatou a příčinou pro tvorbu jeho systému a funkcí. Za hlavní princip lze považovat permanentní udržení životaschopnosti a operativnosti podniku. Snaha o vytváření těchto schopností a jejich případného udržení a uplatnění hraje v controllingu klíčovou roli pro podporu managementu. Eschenbach rozděluje cíle controllingu do dvou základních skupin – bezprostřední a zprostředkované cíle controllingu (Eschenbach, Siller, 2012, s. 40; Eschenbach, 2004, s. 93-95).

Bezprostřední cíle controllingu

Cíle řízení pro zajištění životaschopnosti jsou klasifikovány do následujících čtyř skupin (Eschenbach, Siller, 2012, s. 40; Eschenbach, 2004, s. 93-95):

- *schopnost anticipace* – péče o přípravu současné, jasné a včasné poskytované informace ohledně možných budoucích změn v okolí podniku,
- *schopnost adaptace* – úkol controllingu spočívá v tom, že musí být zajištěny současné informace o provedených změnách v okolí nebo uvnitř podniku,
- *schopnost koordinace* – controlling má za úkol dohlížet na schválení postupných cílů a jednání v subsystémech podniku,
- *schopnost proveditelnosti plánů* – jedná se o prosazení strategických i operativních plánů, záměrů nebo projektů, tak jak bylo naplánováno uvnitř podniku.

Zprostředkované cíle controllingu

Cíle tvoří nejdůležitější a nejzajímavější problémy v oblasti podnikové ekonomiky. Proto je důležité sledovat podnik jako samostatnou podnikatelskou jednotku, díky němuž jsou realizovány odlišné zprostředkované cíle využívané koaličními partnery, kapitálem, zaměstnanci či okolím. Koaliční partner poskytuje podniku vlastní nebo cizí kapitál a vytváří cíle, pomocí kterých se snaží udržet, zúročit použitý kapitál. Cíle zaměstnanců podniku

jsou tvořeny všemi zaměstnanci, ať už z oblasti vedení, výrobních dělníků apod., jež jsou vybudovány na cílových faktorech, čímž může být růst atraktivity pracovních míst, spokojenost se zaměstnáním a vykonávanou prací, možnost zvýšení vzdělanosti, zajištění sociální péče, výše mzdy a penze atd. Cíle v okolí podniku jsou vytvářeny v rámci jeho fyzické, technologické právně politické, ekonomické a sociokulturní existence a patří sem například zákazníci, konkurenční subjekty, dodavatelé. V okolí podniku je nespočet cílů, které jsou těžce kvantifikovatelné, výjimku však tvoří cíle z oblasti ochrany životního prostředí a tradičních obchodních právních vztahů (Eschenbach, 2004, s. 95-97).

1.4 Funkce controllingu

Pochopit a zrealizovat určité funkce a úkoly controllingu je pro vedoucí zaměstnance podniku velice významné a důležité, poněvadž napomáhají a přispívají svým plánováním a kontrolou k tomu, aby se podnik jako celek přizpůsobil měnícím se podmínkám okolního světa. Controlling se řadí jako podsystém a část řízení podniku. Existuje proto několik funkcí a úkolů řízení podniku, avšak mezi nejdůležitější patří následující výčet (Žůrková, 2007, s. 123-124; Konečný, Režňáková, 1997, s. 7):

- **funkce plánovací** – plánovací fáze, přesněji plánování, sledování a vyhodnocování, sehrávají v podniku významnou činnost, při které je nutno brát v potaz jejich délku a závislost na jakýchkoliv faktorech v poli působnosti podnikatelského subjektu. Vytvoření úkolu plánování je pro podnik významné, neboť to vede k nejlepší strategii podniku, plnění zadaných plánů počínaje jejich stanovením, přes realizaci až administrativní práce, dále může vést k propracovanějším kalkulacím, rozpočtům a v neposlední řadě také ke kvalitnější motivaci všech zaměstnanců podniku. Všech těchto zlepšení je možno dosáhnout ať už strategickými rozbory a prognózami ve sféře podnikové ekonomiky, rozmanitými návrhy k využití strategických možností či zabránění jakýchkoliv strategických hrozeb,
- **funkce zajišťovací a dokumentární** – podstata se nachází ve sběru, úschově a třídění všech informačních kanálů dostupných kdykoliv při potřebě informací pro různé podnikové rozbory. Podnikové rozbory se mohou týkat sestavení různých výkazů, srovnání plánu se skutečností a následný rozbor analýzy odchylek nebo stanovení závěrů o podniku, produkci aj. Hlavním zdrojem a informační základnou pro všechny potřebné analýzy jsou nákladové účetnictví, kalkulace, manažerské a finanční účetnictví,

- **funkce kontrolní a analytická** – kontrola a analýza všech podnikových procesů, případně určení odchylek. Největší pozornost je však věnována kontrole a řízení nákladů,
- **hodnocení a poradenství** – zejména poradenství sehrává pro manažery podniku důležitou a každodenně potřebnou roli v oblasti plánování, řízení, kontroly a k vyhodnocování odlišných ekonomických rozborů, příležitostí a hrozeb a jiných podstatných rozhodnutí procházejících napříč celým podnikem,
- **reporting** – podávání informací formou reportů, čili zpráv všem uživatelům od majitelů podniku přes interní a externí subjekty a ostatním zainteresovaným zaměstnancům.

Do dalších funkcí a úkolů controllingu je potřebné zařadit i různé daňové záležitosti týkající se podniku či výkaznictví pro státní účely, pojištění a ochrana podnikového majetku, sledování národohospodářských výzkumů aj. (Žůrková, 2007, s. 123-124; Konečný, Režňáková, 1997, s. 7).

1.5 Controller

Controller je osoba zaměstnaná v podniku, jehož cílem je zajišťovat a zprostředkovat informace napříč celým podnikem. Společně s odpovědnými pracovníky nalézá východiska, přijímá rozhodnutí, zabývá se rozbořem získaných výsledků a představuje přijatá opatření a jejich důsledky. Controller se v podniku stává koordinátorem, poradcem a navigátorem spolupracujícím s řídicími pracovníky. Společně pracují na sestavování krátkodobých i dlouhodobých plánů, kontrolují pracovní procesy a výsledky za účelem vytvoření nezbytných opatření. Jeho úkolem je, aby celý proces od plánování, přes kontrolu až po řízení byl ucelený a srozumitelný (Kutáč, Janovská, 2012, s. 21).

1.5.1 Vlastnosti a schopnosti controllera



Obr. 3. Vlastnosti a schopnosti controllera (Eschenbach, Siller, 2012, s. 55)

Výše uvedená hierarchie vlastností a schopností controllera poukazuje na 5 základních souborů, které by měl mít. Příkladem osobních vlastností mohou být osobní představy o etice, analytické myšlení a jednání, (sebe)kritický postoj, přijímání nepříjemností, vlastní iniciativa při plnění úkolů, přesnost, kreativita a ochota učit se, mít radost z vykonávané práce a mnoho jiných. Za sociální a komunikativní kompetence se řadí schopnost komunikace a práce v týmu, energie při prosazování svých názorů a stanovisek, důvěra při manipulaci s informacemi. Do kompetencí se řadí techniky analýz a rozhodnutí, potřebné jsou primární znalosti práva (obzvláště obchodního), umět správně moderovat, prezentovat, tvořit a organizovat a v neposlední řadě také informační a projektový management. Interní a externí účetnictví, etika managementu, strategické řízení podniku, plánování a sestavování rozpočtů, posouzení výhodnosti investic a oceňování v podniku, výkaznictví, informační a komunikační systémy a kontrola jsou méně početným výčtem potřebných obecných znalostí spadající do oblasti podnikové ekonomiky. Mezi obchodní znalosti se nejčastěji uvádí znalost podniku a osob jednajících za něj, míra výkonů, důkladná znalost obchodního modelu, procesů a důležitých pravomocí, znalost okolí podniku, zvláště pak konkurence, situace na trhu a v dnešní době důležité odborné znalosti cizího jazyka při obchodování se zahraničními firmami a další (Eschenbach, Siller, 2012, s. 55-58).

1.5.2 Funkce controllera

Má několik funkcí, které jsou potřebné pro podniknutí správných rozhodnutí jako například získávání, zpracování, sestavení přehledů či předložení interních i externích údajů. Níže uvedená tabulka znázorňuje rozdíl mezi úlohou controllera a manažera (Eschenbach, 2004, s. 122).

Tab. 1. Úloha controllera a manažera (Eschenbach, 2004, s. 122)

Controller	Manažer
Součinnost primárního plánování a rozhodování Manažer procesu tvorby podnikového rozpočtu	Plánování hodnot rozpočtu, cílů podnikových výkonů a opatření vedoucí k dosažení cílů a provádění rozhodnutí
Pravidelné informace o výši a příčinách výkyvů od cílů	Stanovení nápravných a řídicích opatření při odchýlení se od cíle
Pravidelné informace o změnách v podnikovém okolí	Vývoj činností a reakce na to, aby se cíle a opatření přizpůsobily měnícím se podmínkám okolí
Poskytování podnikohospodářského poradenství	„Kupuje“ podnikohospodářské poradenství
Tvorba podnikohospodářské metodiky a nástrojů a koordinace rozhodnutí	Tvorba předpokladů pro řízení podniku s orientací na cíl
Společně se podílí na vývoji podniku a inovacích	Řízení s orientací na cíle a současné využití plánování a kontroly
Navigátor a poradce manažera	Controller je pro manažera potřebný partner v procesu řízení

1.6 Organizační začlenění controllingu

Postupem času se controlling stává významnější funkcí v podniku a jeho úkoly se značně rozrůstají. Má to za následek i změny v organizační struktuře podniku. Při implementaci controllingu v podniku je vyžadováno i řešení z moci úřední (Synek, 2011, s. 419-420).

❖ Controlling jako štábní oddělení

Controllerovi je přiřazena pouze funkce servisní pomáhající při řízení, proto bývá zařazen na pozici štábu vrcholového vedení, převážně představenstva (Synek, 2011, s. 419-420).

❖ Controlling jako liniové oddělení

Controlling přebírá liniové úlohy controllingu a toto začlenění je z důvodu řešení krizových situací. Funkce controllera přestává být poradním orgánem a stává se zodpovědný za všechna přijatá rozhodnutí (Synek, 2011, s. 419-420).

❖ Controlling jako průřezová funkce

Jedná se o tzv. promotérský model, kdy liniový vedoucí s controllerem tvoří dvojici promotérů. Uskutečňují tak řízení nejen pro linii výkonové (liniový vedoucí), ale i odborné (controller). Controllerovi náleží konkrétní příkazovací pravomoci a ve specifických situacích mu je možno udělit právo veta ve spojení s jeho kompetencemi (Synek, 2011, s. 419-420).

❖ Externí controlling

Z důvodu málo kvalifikovaného personálu a finanční náročnosti zavedení controllingu do podnikového systému, je podniky čím dál častěji využít i tzv. externí controlling. Jedná se o služby vnějších podnikových poradců. Jejich předností mohou být méně častější konflikty s vedením podniku a naopak rychlejší zavedení tohoto způsobu controllingu (Synek, 2011, s. 419-420).

1.7 Controlling v České republice

Koncepce controllingu se začala vyskytovat v českých podnicích na začátku 90. let minulého století s počátkem nového politického a ekonomického systému u nás. Objevil se hlavně ve spojení s příchodem zahraničního kapitálu, především německého. Má se za to, že díky tomuto přílivu německého kapitálu je podoba controllingu v českých zemích zásadně ovlivněna. Nejedná se ale o nové pojetí, neboť už předtím se v českých podnicích zpracovávala široká škála aktivit, jež jsou celkově obsaženy v pojetí controllingu. Opravdový základ tohoto konceptu spadá až do meziválečného období minulého století, přesněji k Baťovu vnitropodnikovému systému řízení, tzv. podnikovému početnictví obsahujícímu vnitropodnikové účetnictví, kalkulaci a rozborovou činnost. Podnik Baťa, sídlící ve Zlíně, byl považován ve své době za světovou špičku nejen díky svým výrobkům, ale i kvůli systému řízení, ať už ekonomickému nebo výrobnímu. Baťův systém řízení byl důkladně propracován na hospodářská střediska a byly sjednoceny ekonomické výsledky dílčích středisek s odměňováním všech pracovníků, a to nejen vedoucích (Tuček, Zámečník, 2007, s. 58 – 60; Kutáč, Janovská, 2012, s. 12-13).

Potřeba controllingu s koncem 90. let výrazně rostla a vycítily to i velké podniky s českými vlastníky a opět došlo ke znovuobjevování a budování celého systému. Controlling je v nynější době zaváděn zejména za účelem přežití společnosti, avšak v malých a středních podnicích není o tento systém dostatečný zájem (Kutáč, Janovská, 2012, s. 12-13).

1.8 Reporting

Reporting je významný komplexní systém vnitropodnikových výkazů a zpráv spojující informace pro řízení celého podniku včetně jeho primárních organizačních útvarů. Klíčové ukazatele výkonnosti jsou významnou částí reportingu. Indikátory neboli klíčové ukazatele výkonnosti jsou využity pro hodnocení reálného vývoje ve srovnání s vytyčenými cíli a úkoly. Poznámky, jinak řečeno různé komentáře a zdůvodnění, jsou tvořeny jako nezbytná součást samotného reportingu. Tvorba záznamů je tvořena jako významná podmínka pro hodnocení získaného vývoje vůči přijetí efektivních opatření a vlivu v motivačním systému. Reporting vyžaduje širokou škálu značných požadavků na obsahovou i formální stránku z důvodu rozmanitých skupin uživatelů reportingu. Mimo to je kladen důraz na výběr, zpracování, formální úpravu a kanál informací určen pro různorodé skupiny uživatelů. Komplexní systém informací je určen zcela vrcholovému managementu, přičemž ostatním řídicím pracovníkům jsou informace dodávány pouze tehdy, ovlivňují-li jeho činnost, a to ve srozumitelné a přehledné formě. Návrh a zavedení podnikového reportingu by měly být uznávány několika postupy, z nichž nejdůležitější je identifikace uživatelů výkazů a rozbor jejich požadavků a potřeb s ohledem na obsah, formu i čas poskytnutých zpráv. Dále se jedná o odlišnost obsahu výkazů, jak pro potřeby interních, tak i externích uživatelů. Důležitou roli v zavádění reportingových zpráv hraje forma vykazování, kterou je potřeba zvážet. Existuje několik forem, a to tištěná, elektronická podoba nebo jejich spojení. Postup jako je používání jednotného designu nebo výběr patřičného způsobu distribuce za podmínek rozčlenění a ochrany důvěrných informací od ostatních je další nedílnou součástí zavádění reportingu. Neustále se využívá zpětná vazba na adresáty a odhaluje se, jak tyto reporty uživatelé uplatňují, případně zda vedou jejich postřehy a náměty ke zlepšování nejen reportingu, ale celého podnikového systému. Při správném dodržování výše uvedených metod lze vybudovat reporting jako efektivní prostředek počínaje kvalitním řízením podnikatelského subjektu, přes utužování vztahů se zaměstnanci, obchodními partnery, až po kooperující podniky či širokou veřejnost (Šoljaková, Fibírová, 2010, s. 10-11).

2 FINANČNÍ ANALÝZA

Finanční analýzu lze označit jako finanční řízení, jež tvoří významnou aktivitu uvnitř analyzované organizace a slouží k všestrannému zhodnocení finanční situace. Dává odpověď na otázku, zdali je podnik v dobré finanční situaci, čili zkoumá finanční zdraví podniku. To se odvíjí zejména v ziskovosti, ve struktuře kapitálu, využití aktiv nebo volných finančních prostředků a mimo jiné i splácení závazků a dluhů, které během své podnikatelské činnosti organizace nabyla (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 17-18).

Finanční analýza je v těsné blízkosti spjata s finančním účetnictvím, neboť pomocí něj získává základní finanční výkazy (rozvaha, výkaz zisku a ztráty, cash-flow – přehled o peněžních tocích), data a jiné potřebné informace pro zhodnocení finančního zdraví zkoumaného podniku. Cíl a smysl tohoto konceptu se skrývá v rozpoznání veškerého finančního hospodaření podniku a přípravy důležitých materiálů k tomu, aby mohla být řádně zhodnocena některá z dílčích částí finančního hospodaření, a to pomocí jedinečných metodických prostředků. Dílčí část finančního hospodaření může být např. analýza rentability, zadluženosti, likvidity apod. Výsledky rozborů finančního hospodaření jsou k dispozici (Valach, 1999, s. 91).

2.1 Získání dat pro potřeby finanční analýzy

Pro správné sestavení finanční analýzy podniku je zapotřebí získat velký objem dat různého charakteru, která mohou být získávána především z účetních výkazů, informací finančních analytiků a manažerů organizace, výroční zprávy aj. Data pro účely finanční analýzy hrají významnou roli, jejíž aplikace je součástí několika kroků: data, metody analýzy, provedení analýzy, objasnění výsledků, syntéza a formulace závěrů. Finanční výkazy jsou hlavním zdrojem informací, do nichž patří rozvaha, výkaz zisku a ztráty, přehled o peněžních tocích (Cash Flow), příloha k účetní závěrce, výroční zpráva (Grünwald, Holečková, 2007, s. 33-35).

2.2 Ukazatele finanční analýzy

Ukazatele finanční analýzy se člení na tři skupiny – absolutní, rozdílové a poměrové ukazatele.

❖ Absolutní ukazatele

Absolutní ukazatele jsou vhodné při zpracování analýzy vývojových trendů (horizontální analýza) a k procentnímu rozboru komponent (vertikální analýza). Horizontální analýza je vhodným nástrojem pro srovnávání změn položek dílčích výkazů v časové řadě. „Vypočítá se absolutní výše změn a její procentní vyjádření k výchozímu roku.“ Vertikální analýza, jinými slovy procentní rozbor, se zaměřuje na formulaci jednotlivých položek účetních výkazů jako procentního podílu k jediné zvolené základně, za kterou se považuje 100 %. K rozboru rozvahy se nejčastěji využívá výše aktiv nebo pasiv a pro výkaz zisku a ztráty pak je za základnu uváděna velikost souhrnných nákladů nebo výnosů (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 67-84).

❖ Rozdílové ukazatele

Rozdílové ukazatele jsou potřebné pro řízení finanční situace podniku se zaměřením na likviditu. Čistý pracovní kapitál, označovaný také jako provozní kapitál se řadí mezi jeden z nejdůležitějších rozdílových ukazatelů. Význam pojmu čistého pracovního kapitálu spočívá v rozdílu mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má podstatný vliv na platební schopnost podniku. Dalším rozdílovým ukazatelem lze uvést například čisté pohotové prostředky. Tento ukazatel zajišťuje okamžitou likviditu právě splatných krátkodobých závazků. Čisté pohotové prostředky jsou definovány jako rozdíl mezi pohotovými peněžními prostředky a okamžitě splatnými závazky (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 67-84).

❖ Poměrové ukazatele

Poměrová analýza na rozdíl od ostatních ukazatelů dává do poměru položky vzájemně mezi sebou. Poměrové ukazatele tvoří důležitou součást finanční analýzy a shrnují se do několika skupin ukazatelů, tzv. soustavy ukazatelů. Soustava ukazatelů je tvořena ukazatelem rentability, aktivity, zadluženosti, likvidity, produktivity práce, kapitálového trhu a hodnotovým ukazatelem výkonnosti (Management mania, © 2011-2013; Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 31-33).

Ukazatele rentability

Ukazatele rentability jsou označovány jako nejsledovanější ukazatele, neboť dávají obraz o výsledku dosaženého vloženým kapitálem. Obecně lze tento ukazatel vyjádřit jako poměr výnosu a vloženého kapitálu. Ukazatele rentability zahrnují skupinu čtyř dalších ukazate-

lů – rentabilita celkového kapitálu, rentabilita aktiv, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita tržeb (Management mania, © 2011 – 2013; Kislíngerová, Hnilica, 2005, s. 31-33; Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 84-105):

- *rentabilita aktiv (ROA – Return On Assets)* – rentabilita aktiv má za úkol znázorňovat, jakého výsledku bylo dosaženo z celkových aktiv. Poměruje tedy zisk s celkovými aktivy bez ohledu na to, zda byly investice do aktiv financovány z vlastních nebo cizích zdrojů. Zisk je brán v úvahu před zdaněním a nákladovými úroky – EBIT (ang. Earnings Before Interest and Tax),
- *rentabilita vlastního kapitálu (ROE – Return on Equity)* – rentabilita vlastního kapitálu vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého do podniku jeho vlastníky,
- *rentabilita tržeb (ROS – Return of Sales)* – rentabilita tržeb se počítá z poměru čistého zisku k tržbám a znázorňuje ziskovou marži s cílem zhodnotit úspěšnost podniku. Zisk lze vyjádřit buď jako zisk po zdanění (EAT) nebo před zdaněním a nákladovými úroky, tzv. EBIT,
- *rentabilita celkového kapitálu (ROCE – Return of Capital Employed)* – za úplatný neboli celkový kapitál považuje veškerý kapitál v podniku, který nese náklad, tzn. vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok. Jednodušeji ukazatel udává výnosnost dlouhodobých zdrojů.

Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity jsou důležité v rámci podniku, neboť měří schopnost podniku využívat vložená aktiva. Jedná se o kombinované ukazatele, které dávají do poměru dílčí položky rozvahy i výkazu zisku a ztráty. Mohou se vyjadřovat dvojím způsobem. Prvním je vyjádření pomocí doby obratu, který vypovídá, jak dlouho jsou aktiva vázána v konkrétní podobě. Druhým způsob se nazývá rychlost obratu, čili udává, kolikrát se za určitý čas majetek obrátí (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 84-105; Management mania, © 2011-2013):

- *obrat aktiv* – obrat aktiv určuje, kolikrát se celková aktiva obrátí za jeden rok. Doporučená hodnota ukazatele je minimálně 1, pokud je však nižší, znamená to neúměrnou majetkovou vybavenost a neefektivní využití v podniku,
- *obrat dlouhodobého majetku* – obrat dlouhodobého majetku udává, jak jej podnik efektivně využívá, a znázorňuje, kolikrát se obrátí v tržbách za rok. Při použití tohoto ukazatele je zapotřebí brát do úvahy i výši odpisů majetku, poněvadž ovlivňuje jeho celkový výsledek,

- *obrat zásob* – obrat zásob vykazuje, kolikrát jsou všechny položky v zásobách přeměněny na hotovost a znovu usnadněny čili prodány, jinými slovy jde o likviditu těchto zásob,
- *doba obratu aktiv* – doba obratu aktiv představuje, kolik dní jsou celková aktiva vázána v podnikání až do doby jejich spotřeby. Jestliže je indikátor nižší než průměrná hodnota v oboru, dá se říci, že firma hospodaří lépe než obvykle,
- *doba obratu zásob* – doba obratu zásob představuje čas trvání jednoho obratu, kdy peněžní fondy přecházejí přes výrobky a zboží zpět do peněžních prostředků,
- *doba obratu pohledávek* – doba obratu pohledávek udává čas od okamžiku prodeje na obchodní úvěr do doby, kdy dostane zaplacení od svých odběratelů. Jednodušeji lze říci, že znázorňuje počet dní, dokud nejsou pohledávky inkasovány. Čím větší doba peněžních pohledávek, tím podnik potřebuje více úvěrů, které zároveň znamenají i vyšší nákladové podmínky,
- *doba obratu závazků* – doba obratu závazků určuje počet dní od vzniku závazku do doby jeho úhrady, neboli udává dobu mezi vystavením faktury a jejím zaplacením. Ukazatel je efektivní pouze za předpokladu, jestliže dosáhne minimálně hodnoty doby obratu pohledávek.

Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti, jinak nazývány ukazatele finanční stability, udávají výši rizika spojené s určitým poměrem a strukturou nejen vlastních, ale i cizích zdrojů. Jinak řečeno znázorňuje financování cizích zdrojů podniku a také jak je podnik schopný uhradit své závazky. Hlavní příčinou proč je podnik zadlužen, je levnější cizí kapitál nežli vlastní. Existuje několik indikátorů zadluženosti, mezi nejvýznamnější však patří celková zadluženost, míra zadluženosti a úrokové krytí (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 84-105; Management mania, © 2011-2013):

- *celková zadluženost* – celková zadluženost patří mezi základní ukazatel zadluženosti. Poměruje souhrnně cizí zdroje k celkovým aktivům. Doporučuje se dosáhnout hodnoty v rozmezí 30 – 60 %, zároveň musí být brána do úvahy schopnost splácet úroky plynoucí z cizího kapitálu,
- *míra zadluženosti* – míra zadluženosti dává do poměru cizí zdroje k vlastnímu kapitálu, což je vhodné pro potřeby bank, které mají podniku poskytnout úvěr. Banky věnují pozornost časovému vývoji, s jehož pomocí sledují, zda se podíl cizích zdro-

jů snižuje či naopak roste. Zároveň ukazatel udává, zdali nejsou ohroženy nároky věřitelů,

- *úrokové krytí* – úrokové krytí je dalším důležitým indikátorem zadluženosti, pro něžž je příznačné sledovat výši zadluženosti pomocí schopnosti podniku splácet úroky. Neboli jde o indikátor, udávající maximální pokles hodnoty zisku tak, aby byl podnik stále schopen udržet cizí zdroje na požadované úrovni,

Ukazatele likvidity

Likvidita znamená možnost podniku splácet své závazky. Indikátory udávají poměr možnosti platit (čítatel) k požadované platbě (jmenovatel). Majetkové složky mají odlišnou dobu likvidnosti – přeměnitelnost na peněžní prostředky. Využívá se ukazatel, pohotové a okamžité likvidity (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 84-105; Management mania, © 2011-2013):

- *likvidita III. stupně – běžná likvidita* – „ukazatel běžné likvidity udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku.“ Běžnou likviditu lze nazvat také jako indikátor solventnosti, který má za úkol získat prostředky, které jsou konkrétně stanovené k uhrazení příslušných krátkodobých závazků. Doporučená hodnota ukazatele 1,5 – 2,5,
- *likvidita II. stupně – pohotová likvidita* – pohotová likvidita udává poměr oběžného majetku nezahrnujícího zásoby (krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek) k celkovým krátkodobým cizím zdrojům. Doporučená hodnota ukazatele 1 – 1,5,
- *likvidita I. stupně – hotovostní (okamžitá) likvidita* – krátkodobý finanční majetek zahrnuje jednak peníze v hotovosti, peníze na bankovním účtu podniku a krátkodobě obchodovatelné cenné papíry. Doporučená hodnota ukazatele 0,2 – 0,5.

3 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Kontext mezi podnikem a jeho okolím je základním prvkem pro tvorbu strategie podniku. Vyžaduje systematický přístup pro rozeznávání a analýzu vnějších okolností současně s propojením všech zdrojů a schopností podniku. Existují odlišné typy situací, na které je potřeba se v podniku důkladně připravit, neboť se mohou přihodit v kterýkoliv okamžik, proto je také kladena důležitost na strategické myšlení. Strategická analýza se sestává z rozličných analytických technik, jejichž využití je především v identifikaci, analýze a ohodnocení rozhodujících činitelů, jak vnějšího, tak i vnitřního okolí. Z hlediska cíle strategické analýzy se zabývá dvěma důležitými oblastmi, jež jsou spolu navzájem propojeny a existuje mezi nimi úzká souvislost. Nejprve se jedná o analýzu vnějšího okolí (externí analýza) podniku a následně o analýzu vnitřního okolí (interní analýza) (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 8-11).

3.1 Externí analýza

Externí analýza je také někdy nazývána jako analýza okolí, protože se zabývá situacemi, ovlivňujícími strategickou pozici podniku z venku v současné i budoucí době. Tyto situace tak pomáhají podniku vytvářet a nalézt možné příležitosti a hrozby. Zpravidla se externí analýza dělí na dvě primární oblasti nazývané makrookolí (společné pro všechny odvětví a tvoří společné prostředí pro všechna mikrookolí) a mikrookolí (odvětví neboli podnikatelské prostředí, ve kterém podnik působí) s koncentrací na působení trendů dílčích prvků (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 13-14).

3.1.1 Analýza makrookolí – PEST analýza

Makrookolí reprezentuje sféru politickou, ekonomickou, sociální a technologickou v rámci pole působnosti podniku. Analýza makrookolí napomáhá managementu uvědomit si, jaké má podnik příležitosti a hrozby a přitom se zaměřit na i vazby a souvislosti mezi těmito působícími faktory (Strateg.cz, © 2016).

PEST analýza svou zkratkou zahrnuje čtyři klíčové faktory makrookolí skládající se z prvních písmen faktoru politického a legislativního, ekonomického, sociálního a kulturního a technologického. Tyto primární skupiny makrookolí ze všech úhlů pohledu nějakým způsobem ovlivňují podniky, avšak individuálně podle oboru podnikání, velikosti, finanční stability, konkurenceschopnosti apod. Vedle PEST analýzy existuje také analýza zahrnující šest základních skupin. Svým názvem „PESTLE analýza“ vedle výše jmenovaných faktorů

uvádí další dva – legislativní a ekologický. Cílem obou dvou analýz je zjišťování nejpodstatnějších jevů, událostí, vlivů a rizik, které svým chováním mohou organizaci ovlivňovat (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 16).



Obr. 4. Vlivy makrookolí (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 19)

❖ Politické a legislativní faktory

Politické a legislativní faktory mohou podniku způsobovat nejen příležitosti a úspěchy, ale také jistá ohrožení a rizika s nimi spojená. Politické a legislativní vlivy v organizaci jsou objeveny v rámci rozmanitých zákonů, ať už se jedná o zákony daňové, protimonopolní, regulace exportu a importu, ochrana životního prostředí a spotřebitele, členství v mezinárodních organizacích, zahraniční obchod, pracovní právo aj. Tyto zákony, předpisy nebo vyhlášky upravují podnikání, místo podnikání, rozhodování, případně stabilitu týkající se všech organizačních jednotek bez rozdílu (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 16-20).

❖ Ekonomické faktory

Ekonomické faktory jsou charakteristické stavem ekonomiky. Vychází ze základního směru ekonomického rozvoje a podstaty působením a vlivem místní, národní či světové ekonomiky. Vývoj makroekonomických trendů bezprostředně ovlivňuje podnik ve sféře rozhodování. Do základních ukazatelů stavu makroekonomického okolí se řadí míra ekonomického růstu, úroková míra, inflace, daňová politika nebo směnný kurz. Jejich účelem je pomoc při ovlivňování zásadních cílů podniku. Míra ekonomického růstu má za následek

úspěšnost podniku, poněvadž způsobuje objem i obsah příležitostí a hrozeb, před které jsou podniky stavěny. Ekonomický růst přispívá jak k nárůstům spotřeby a příležitostí na trhu, tak i jejich opaku, tj. poklesu. Úroková míra má vliv na celkovou výnosnost podniku, působí na skladbu použitých peněžních prostředků, mimo to prostřednictvím stanovování ceny kapitálu významně ovlivňuje investiční aktivitu a rozvoj organizace. Míra inflace, určena jako jeden z dalších důležitých ukazatelů, stabilizuje ekonomický vývoj. Konkurenceschopnost podniku na zahraničních trzích určuje další indikátor nazývaný jako devizový kurz. Mezi další ukazatele se řadí například hrubý domácí produkt, nezaměstnanost, průměrná mzda. Úzká souvislosti a vazby mezi těmito uvedenými ekonomickými faktory zapříčiňují, že není možno je uvádět odděleně (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 16-20).

❖ Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory jsou ve spojení s postojem života obyvatelstva a jeho strukturou a pomáhají při způsobu rozhodování napříč celým podnikem. Existuje několik prvků, jejichž výsledkem jsou kulturní, ekonomické, demografické, náboženské, vzdělávací a etické podmínky života člověka. Zahrnují nejen demografický vývoj populace, strukturu a stárnutí obyvatelstva, změny životního stylu odrážející způsob trávení volného času a přístup k pracovnímu cyklu, ale jejich nedílnou součástí může být také úroveň dosaženého vzdělání či mobilita (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 16-20).

❖ Technologické faktory

Důležitost informací o technických a technologických změnách hraje v podniku zásadní roli, neboť díky těmto informacím se může organizace zdokonalit a prokázat svou aktivní inovační činnost ve svém okolí. Různé změny v této oblasti mohou na podnik zapůsobit nečekaně a dramaticky. Technický rozvoj je potřeba sledovat a předvídat budoucí schopnosti a pravděpodobnosti vlivů, což zajistí úspěšnost a konkurenceschopnost podniku. Do technologických vlivů lze zahrnout vládní podporu výzkumu a vývoje, celkový stav technologie a jejich změny, nové objevy a rychlost zastarávání (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 16-20).

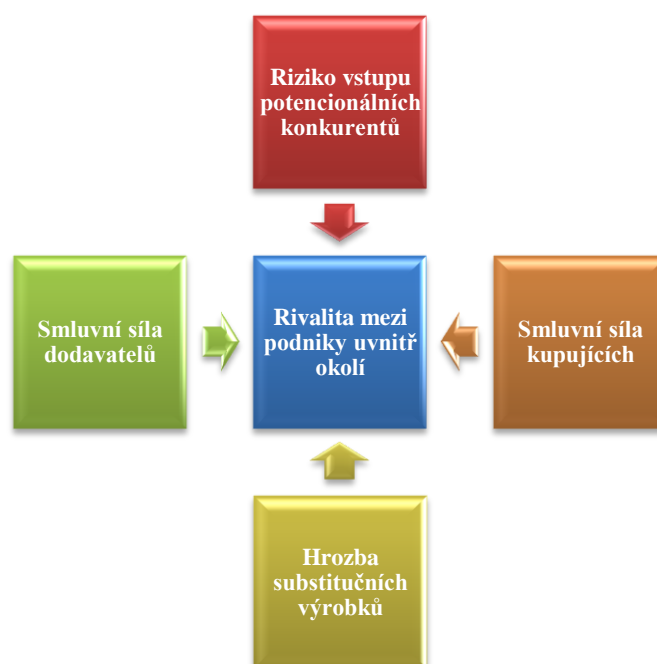
3.1.2 Analýza mikrookolí – Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Mikrookolí se vytváří především z konkurenčních podniků, jejichž produkci lze vzájemně nahrazovat za jinou v nejtěsnější blízkosti organizace. Rozebírat konkurenční síly v mikrookolí tak, aby byly zjištěny příležitosti nebo ohrožení podniku je stěžejní náplní

práce manažerů, neboť je důležité tyto zjištěné poznatky využít při tvorbě strategie. Odhalené negativní dopady při analýze mikrookolí je nutné eliminovat. Tvůrce E. Porter vytvořil tzv. model pěti sil, jež usnadňuje práci manažerům při zpracování této analýzy. Porterův přístup se pokládá za jeden z nejpodstatnějších a nejvýznamnějších nástrojů určených pro analýzu konkurenčního prostředí organizace a jeho strategického řízení., Porterova analýza pěti konkurenčních sil se sestavuje z (Dedouchová, 2004, s. 11-23):

- „rizika vstupu potenciálních konkurentů,
- rivalita mezi stávajícími podniky,
- smluvní síly kupujících,
- smluvní síly dodavatelů,
- hrozby substitučních výrobků.“

Pět výše zmíněných konkurenčních sil intenzivně ovlivňuje zainteresované organizace uvnitř mikrookolí, ale i význačně může postupem času působit na vývoj podniku i mikrookolí, což má za následek redukci zvyšování cen a dosahování tak vyššího prospěchu z podnikání. Mnohdy silná konkurence poukazuje na to, že se může jevit jako hrozba, jelikož snižuje zisk a naopak slabá může mít vypovídací schopnost jako příležitost, poněvadž připouští, aby podnik byl schopen dosahovat vyššího ekonomického prospěchu (Dedouchová, 2004, s. 11-23).



Obr. 5. Porterův model pěti konkurenčních sil (Dedouchová, 2001, s. 18)

❖ **Potenciální konkurenti**

Potenciální konkurenty je možno charakterizovat jako organizace, které se na základě svého rozhodnutí mohou v budoucnu stát konkurenceschopnými v daném mikrookolí. Jejich možný vstup jakožto konkurenční podnik zapříčiňuje hrozbu pro ziskovost ostatních podniků v konkrétním mikrookolí, protože uvádí příležitost, že svým chováním na trhu ovlivní cenu, nabízené množství produktů nebo služeb a ziskovost. Existuje několik překážek vstupu konkurenčních podniků do určitého mikrookolí, avšak jejich odstranění není nemožné. V zásadě platí, že pokud je překážka pro vstup vyšší, tím jsou vyšší i náklady potřebné k vynaložení této aktivity (Dedouchová, 2004, s. 11-23).

❖ **Rivalita mezi podniky mikrookolí**

Další Porterovou silou v pořadí je tzv. rivalita mezi působícími podniky v mikrookolí. Platí zde podmínka, že jestliže je konkurenceschopnost zainteresovaných podniků slabá, jsou ostatní podniky schopny tuto příležitost využít a následně tak zvýšit ceny produktů a služeb za účelem větší ziskovosti. Veliká vlivnost těchto sil může způsobit cenovou konkurenci s vyšší hrozbou pro ziskovost, až se z toho postupem času stává cenová válka zvyšující soupeření podniků. Konkurenční boj v rámci cen způsobuje ohraničenou ziskovost a pokles potencionálního výnosu získaného prodejem produkce. Konkurenční boj je zapříčiněn funkcí tří faktorů v oblasti mikrookolí. První funkcí se uvádí tzv. struktura mikrookolí pro nějž je příznačný rozsah účasti všech podniků v oblasti zkoumaného podnikatelského prostředí. Poptávkové podmínky, jakožto další z faktorů, jsou charakteristické za podmínek, jestliže se poptávka zvyšuje, trh se stává rozlehlejším díky novým zákazníkům nebo pokud stávající zákazníci jsou ochotni nakupovat více nabízené produkce. Při poklesu poptávky podmínka vychází z opačné situace. Poslední faktorem se vyznačuje výška vstupních bariér z daného mikrookolí, které při vysokém stupni mohou způsobit závislost podniků z důvodu snižování poptávky, což se jeví jako negativum (Dedouchová, 2004, s. 11-23).

❖ **Smluvní síla kupujících**

Zákazníci mohou vystupovat na trhu jako hrozba, protože mají schopnost nejen snižovat ceny produktů, ale chtějí kvalitnější výrobky nebo dokonce i výhodnější servis při nakupování. Znamená to, že jejich kladené požadavky se odrážejí ve vyšších výrobních nákladech. Jinými slovy se dá říci, že jsou slabí zákazníci pro podnik výhodní, neboť za jistých

okolností podnik tuto slabost využívá ve svůj prospěch zvyšováním cen a následně tak dosáhne vyššího zisku (Dedouchová, 2004, s. 11-23).

❖ Smluvní síla dodavatelů

Dodavatelé působí na podnik také jako hrozba protože jsou schopni zvyšovat ceny dodávaného zboží a to vede organizace k tomu, aby přistoupili na levnější a méně kvalitnější produkty. Stejně jako u zákazníků i tady platí pravidlo, že jsou slabí dodavatelé schopni podniku nabídnout menší ceny s vyšší kvalitou (Dedouchová, 2004, s. 11-23).

❖ Hrozba substitučních výrobků

Substituční výrobky jsou zcela nahraditelné jinými přístupnými avšak blízkými alternativami na trhu. Možnost volby nahraditelných výrobků způsobuje konkurenční hrozbu, která ohraničuje ceny i ziskovost organizace za prodávanou produkci. Pokud je dostupnost možných alternativ malá, vede to k ovlivňování, respektive k zvyšování cen i zisku podniku (Dedouchová, 2004, s. 11-23).

3.2 Interní analýza

Interní analýza bývá označována také jako analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku a zobrazuje vztah strategie a vnitřní situace organizace (zdroje a okolí). Cílem vnitřní analýzy je identifikace silných a slabých stránek, která se zaměřuje spíše na specifické přednosti neboli nedostatky, pomocí nichž se podnik liší od konkurence (Marketingové noviny, © 2003).

3.3 SWOT analýza

SWOT analýza je považována za velmi prostý nástroj pro systematickou analýzu a tvoří základ pro vymezení strategie. Rozlišuje dva faktory, prvním z nich je vnitřní neboli interní analýza, kam spadají silné a slabé stránky a druhý faktor je definován jako externí analýza podniku, zahrnující v sobě příležitosti a ohrožení. Název vznikl spojením začátečních písmen čtyř anglických názvů – strenghts (silné stránky), weaknesses (slabé stránky), oportunities (příležitosti) a threats (hrozby). Jedná se tedy o porovnání vnitřních zdrojů a schopností analyzované organizace se změnou v jejím okolí. Základním cílem pro správné uplatnění této analýzy je neustálé rozvíjení silných stránek a eliminování stránek slabých za současné připravenosti na možné příležitosti a hrozby (Sedláček, Buchta, 2006, s. 91).

Nezbytným úkolem při sestavování SWOT analýzy v podniku by měla být závěrečná formulace východisek strategické analýzy provedena formou syntézy a závěrů tak, aby bylo zřejmé, jakých výsledků bylo dosaženo s následnou reakcí na možná zlepšení a vhodnější využití naskytnutých příležitostí v prostředí podniku (Dedouchová, 2001, s. 50).

Strategická analýza neboli SWOT není pouhou koncepcí, která přispívá k lepší tvorbě strategie, ale naopak může mít i své slabé stránky. Klíčovým problémem tohoto nástroje je však otázka vyvolávající diskusi, zda je vhodné a rozumné členit vnitřní faktory do silných a slabých stránek a vnější faktory do příležitostí a hrozeb. Myslenice proč může být tato koncepce nevhodná a špatná, daly podnět úvahy o tom, že na jedné straně jedna samá věc nebo určitý problém se stává pro určitou skupinu lidí hrozbou a pro druhé příležitostí přijít na trh s inovacemi či novým řešením. Závěrem lze říci, že je potřebné a následně přínosné, aby si každý individuálně podle svých potřeb pečlivě a rozvážně určil vnější a vnitřní faktory na základě svých požadavků (Grant, 2010, s. 12).



Obr. 6. SWOT analýza (Cimbálníková, 2009, s. 58)

❖ Interní faktory

Vnitřní faktory se znázorňují pomocí analýzy silných a slabých stránek v podnikatelském prostředí. Jejich úkolem je tvorba hodnoty podniku prostřednictvím různých faktorů, příkladem lze uvést výkonnost a motivace zaměstnanců, logistika, efektivita procesů apod. (Středoevropské centrum pro finance a management, © 2005-2012; Cimbálníková, 2009, s. 57).

❖ Externí faktory

Vnější faktory jsou klasifikovány z pohledu příležitostí a ohrožení v rámci podnikatelského prostředí. Tyto vlivy jsou špatně kontrolovatelné, ale dají se zjišťovat díky demografickým ekonomickým, politickým, technickým, sociálním, legislativním a kulturním činitelům, které účinkují v bezprostřední blízkosti organizace. Jako příklad těchto externích činitelů lze uvést devizový kurz, změnu úrokových sazeb, fáze hospodářského cyklu aj. (Středoevropské centrum pro finance a management, © 2005-2012; Cimbálníková, 2009, s. 57).

4 BALANCED SCORECARD

Balanced Scorecard (BSC) nazýván jako systém vyvážených ukazatelů podniku, byl vytvořen jako nový manažerský nástroj na počátku devadesátých let. Na jeho zrodu spolupracovali tvůrci D. P. Norton a R. S. Kaplan. Koncepce BSC představuje rámec spojující firmní strategii s operativními aktivitami s důrazem na měření a řízení těchto aktivit. „Vývoj systémů řízení výkonnosti lze rozčlenit do tří etap (Fotr, Vacík, Souček, Hájek, 2012, s. 111-112):

1. generace: základní metodika BSC 1992 – 2000,
2. generace: BSC s použitím strategických map 2000 – 2004,
3. generace: nové systémy, které se podílejí na tvorbě synergií v organizaci a vymezují přímý vliv nehmotných aktiv na peněžní toky podniku 2004 – 2008.“

Za vznikem tohoto systému stál střet potřeby podniku vyžadující dlouhodobou konkurenceschopnost a rigidní model finančního účetnictví. Snahou této metody je zachovat tradiční finanční metriky se schopností vypovídat o minulých finančních transakcích. Nutno podotknout, že tato finanční měřítka však nevyhovují pro určení strategie, kterou si organizace volí za účelem investic pro tvorbu hodnoty do zákazníků, dodavatelů, zaměstnanců, procesů, technologií a inovací. Metoda Balanced Scorecard dodává finanční metriky minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Strategický nástroj BSC je více než nový měřicí systém používaný inovativními podnikatelskými subjekty pro klíčovou organizační sféru za účelem vlastních manažerských procesů. Podniky zajímající se o tuto metodu mohou vytvořit jednoduchý nástroj BSC s relativně úzkými cíli. Reálný přínos se vyskytne, je-li Balanced Scorecard převeden z měřicího systému do manažerského. Čím dál více podniků aplikuje systém BSC. Může být využit k uskutečnění následujících kritických manažerských procesů jako je (Kaplan, Norton, 2002, s. 19-28):

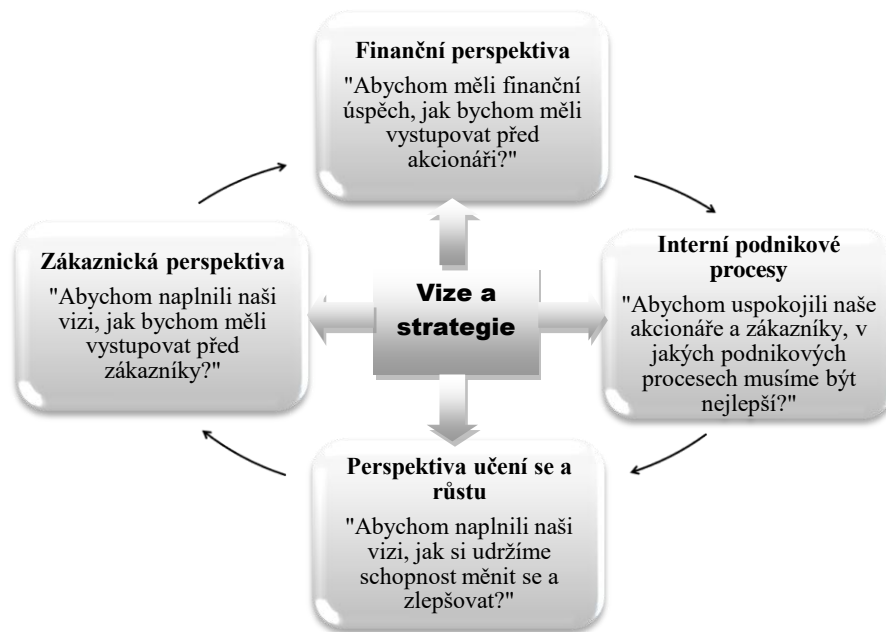
- získání a objasnění konsensu při tvorbě strategie,
- komunikace strategie napříč celým podnikem,
- harmonizace cílů dílčích oddělení a osobních cílů se strategií určitého podniku,
- propojení strategických cílů s dlouhodobými záměry a ročními rozpočty,
- rozlišení a sladění strategických iniciativ,
- provádění pravidelných a systematických strategických revizí,
- dosažení strategické zpětné vazby za účelem přesnější tvorby strategie.

4.1 Perspektivy Balanced Scorecard

Cíle a měřítka tohoto konceptu vycházejí z vize a strategie a monitorují jeho výkonnost prostřednictvím čtyř perspektiv. Skládá se tedy z perspektivy finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu a tvoří rámec celého systému. Ačkoliv systém BSC pomocí finanční perspektivy zachycuje krátkodobou výkonnost, jasně tak odkrývá hodnototvorné hybné síly směřující k vyšší dlouhodobé finanční výkonnosti a konkurenceschopnosti (Kaplan, 2002, s. 19-21).

Funkcí BSC, jinak řečeno předpokladem vyváženého strategického myšlení, je nutnost určit a najít správné modely uvažování ještě před samotným průběhem. Výsledek tohoto jednání zaručí správně stanovená, významná a symetrická stanoviska aktivit podniku. Jestliže perspektivy ztělesňují klíčová témata, je zapotřebí, aby se strategie náležitých oblastí k tomuto vyjádřila a to za pomoci čtyř (někdy pěti) uváděných perspektiv. Jak již bylo zmíněno, pomáhají vytvářet vyváženost ať už mezi krátkodobými a dlouhodobými záměry, požadovanými výstupy a jejich hybnými silami, dokonce i mezi tvrdými měřítky (tzv. hard) a měkčími nebo subjektivnějšími měřítky (tzv. soft). Nejčastěji bývají používány tzv. klasické perspektivy. Počet a obsah perspektiv je většinou fixní pro všechny podnikatelské subjekty. Primárně jsou základem čtyři úrovně – finance, zákazníci, procesy a potenciály (také nazývány jako perspektiva učení se a růstu) (Horváth & Partners, 2002, s. 23-25).

Jednotlivé indikátory metody Balanced Scorecard by měly být návodem pro manažery při použití personálních i fyzických zdrojů za účelem budoucího uskutečnění žádoucího potenciálu a zároveň je nezbytné, aby všechny čtyři indikátory sjednotily do řetězce příčinných vztahů. Tak jako i jiné nástroje a koncepty používané v podnicích, má BSC problém při svém zavádění. Podstatný problém tvoří vhodný rozklad cílů na organizační jednotky, procesy a jednotlivé zaměstnance, mimo jiné i nalezení správných ukazatelů, jež jsou ovlivněny odpovědnými zaměstnanci za vykazované výsledky. Balanced Scorecard se vytváří pro každou podnikatelskou jednotku individuálně a není proto možné, aby byl vytvořen duplikát metody pro potřeby ostatních podnikatelských subjektů (Slovník controllingu, 2003, s. 16).



Obr. 7. Balanced Scorecard (Kaplana, Norton, 2002, s. 20)

4.1.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva je důležitá zejména pro potřeby akcionářů, poněvadž přehled o dynamice zhodnocování obchodních podílů zpracovává finanční analýza a vývoj těchto ukazatelů. Dalšími vhodnými ukazateli, které nějakým způsobem souvisí s finančními daty v komparaci se zanedbanými nefinančními ukazateli, jsou ohodnocování rizik, výnosově-nákladové analytické metody, rentabilita vlastního kapitálu nebo přidaná hodnota EVA (Fotr, Vacík, Souček, Špaček, Hájek, 2012, s. 113).

Zkoumá tedy jak kladnou a úspěšnou stránku vytvořené strategie, tak i tu zápornou a méně úspěšnou stránku, vedoucí k hlavnímu zdokonalení se. Finanční měřítko není možno vynechat, neboť jejich důležitost je vysoká, zvláště pak při sumarizaci snáze měřitelných ekonomických dopadů z minulých uskutečněných jednání. Zdokonalení v hospodaření organizace se promítá v dosažení různých cílů, jimiž mohou být zřetelný růst prodeje, cash-flow, což podněcuje podnik k docílení dlouhodobého ekonomického zisku (Kaplan, Norton, 2002, s. 33).

Propojování finančních cílů se strategií podniku

Podnik během své existence prochází určitými fázemi životního cyklu, který zapříčiňuje odlišné finanční cíle v jednotlivých fázích. Mezi nejdůležitější tři fáze patří (Kaplan, Norton, 2002, s. 48-60):

- **růst** – spadá do rané fáze životního cyklu, kdy výrobky a služby podniku mají velký růstový potenciál. Pro zhodnocení růstového potenciálu je nutné, aby podnik zrealizoval potřebné investice pro vývoj a rozšíření nových výrobků a služeb, stavbu a zvětšení výrobních kapacit, investice do infrastruktury, distribučních sítí, podpory globálních vztahů či navazování vztahů se zákazníky. Tyto investice mají za následek negativní peněžní toky a nízké ROCE vykazované v růstové fázi životního cyklu podniku,
- **udržení** – majoritní skupina podniků se nachází právě ve fázi udržení. Předpokládá se, že si udrží, případně zvýší svůj podíl na trhu. Od podniků se vyžaduje vysoká návratnost investovaného kapitálu, neboť neustále investují. Investice bývají zaměřeny na neustálé zlepšování, převážně na eliminaci úzkých míst, zvýšení kapacit aj. Ve fázi udržení se používají finanční cíle zaměřené na ziskovost. Pro zhodnocení výkonnosti podniku jsou používána měřítka návratnost investic, výnosnost vloženého kapitálu a ekonomická přidaná hodnota,
- **nejvyšší výnosy (tzv. sklizeň)** – podniky, které se nachází v této fázi, neprovádějí rozsáhlé investice, ale pouze investují do údržby stávajících zařízení a schopností, případně je rozšiřují. Podstatou je maximalizace přítoku hotovosti. Nejdůležitějšími ukazateli v této fázi může být provozní Cash Flow, snižování požadavků na pracovní kapitál.

Strategické směry pro finanční perspektivu

Výše zmíněné fáze odpovídají třem finančním oblastem, jimiž jsou podporovány (Kaplan, Norton, 2002, s. 48-60):

- **růst obratu a mix výrobků /služeb** – jedná se o tzv. marketingový mix a lze sem zařadit nové produkty, nové aplikace, nové zákazníky a trhy, nové vztahy, nový mix výrobků a služeb, nové cenové strategie,
- **snižování nákladů/zvyšování produktivity** – zde se řadí zejména zvýšení obratu, snižování jednicových nákladů, zlepšení mixu prodejních kanálů, snižování provozních nákladů,
- **využívání zdrojů/investiční strategie** – týká se především cyklu cash-to-cash, zlepšení využití zdrojů.

4.1.2 Zákaznická perspektiva

Zákaznická perspektiva úzce souvisí s požadavky zajistit co největší spokojenost zákazníků ve spojení se vstupem na podnikatelský trh. Potřebným základem v této perspektivě Balanced Scorecard je identifikace podnikových zákazníků a tržních segmentů a vymezení odlišných otázek týkajících se jejich struktury, obsluhy, spokojenosti, loajality, ziskovosti požadavků na podnikové cíle a vize. Podnik by se měl zamyslet a vyjasnit si, jak se musí projevit před zákazníky za účelem prospěchu skrze dosažení finančních cílů, aby jim nabídl co největší užitek a zároveň tak přilákal další nové (Kaplan, Norton, 2002, s. 33; Horváth & Partners, 2002, s. 25).

Základní skupina měřítek je (Kaplan, Norton, 2002, s. 64-69):

- **podíl na trhu** – podíl na trhu je každodenní pravidelnou činností v podniku, jestliže již dříve byly specifikovány cílové skupiny zákazníků a tržní segmenty. Podíl na trhu může být vyjádřen v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek,
- **získávání nových zákazníků** – měřítkem této skupiny je absolutní nebo relativní míra, s jakou podnik přitahuje nové zákazníky nebo obchody. Získávání nových zákazníků se měří počtem nových zákazníků, anebo souhrnným prodejem novým zákazníkům v cílových segmentech,
- **udržení zákazníků** – udržení zákazníků a jejich identifikace je jednou z nejdůležitějších činností podniku, proto je potřebné, aby o ně bylo řádně pečováno a podnik s nimi měl dobré obchodní vztahy,
- **spokojenost zákazníků** – spokojenost zákazníků je klíčovým prvkem všech podniků, neboť je důležité si stávající udržet a zároveň získat nové. Mnohdy je k zjišťování stavu spokojenosti zákazníků poměrně náročně využíváno dotazníkové šetření,
- **ziskovost zákazníků** – pomocí měřítek ziskovosti lze odhalit zákazníky, kteří nejsou pro podnik ziskoví (převážně novější), ačkoliv výše zmíněná měřítko mohou zákazníka určit jako ziskového a spokojeného. Požadavky zákazníků jsou mnohdy náročné a pro podnik neziskové. Obtížné a náročné požadavky mohou být podnikem odmítnuty nebo pro ně stanoví vyšší ceny.

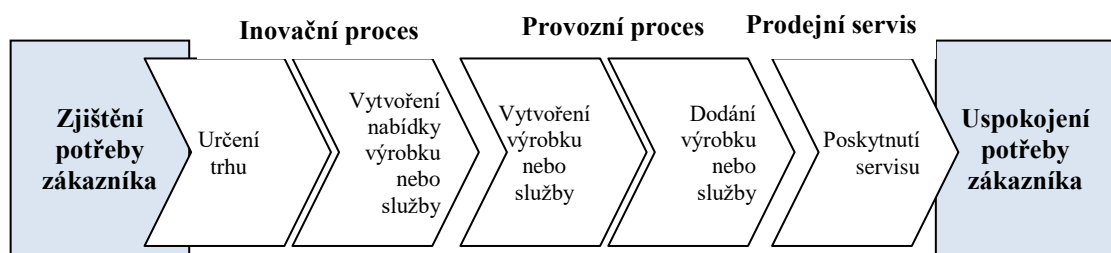
4.1.3 Perspektiva interních podnikových procesů

Podle Kaplana se v perspektivě interních podnikových procesů zjišťují kritické interní procesy, v nichž by měl podnik získat znamenité výsledky. Procesy umožňují podniku (Kaplan, Norton, 2002, s. 34):

- „poskytovat hodnotové výhody, které zákazníky zaujmou a pomohou si je udržet,
- naplnit finanční očekávání akcionářů.“

Tato perspektiva formuluje nezbytné avšak pouze výjimečné výstupy a výsledné výkony procesů při uskutečňování strategie takovým způsobem, aby pomocí nich šlo docílit zákaznických i finančních záměrů (Horváth & Partners, 2002, s. 25-26).

Obecný model hodnotového řetězce se může stát určitou předlohou zahrnující tři procesy – inovační, provozní a prodejný. Tento model může být nápomocný podnikům při tvorbě perspektivy interních podnikových procesů (Kaplan, Norton, 2002, s. 88-97).



Obr. 8. Obecný model hodnotového řetězce (Kaplan, Norton, 2002, s. 89)

Inovační proces

Inovační proces se jeví jako kritický interní proces. Efektivnost podniku je účinná pouze za předpokladu, je-li podnik dostatečně rychlý v inovačním procesu. Inovační proces je složen ze dvou částí. V první části jsou využity výsledky průzkumu trhu, což využívají manažeři pro zjištění nových trhů, velikosti trhu, povahy zákaznických preferencí, dále pro stanovení potřeb zákazníků, případné stanovení ceny cílových výrobků a služeb. Druhým krokem inovačního procesu je návrh a vývoj nového či současného výrobku nebo služby (Kaplan, Norton, 2002, s. 88-97).

Provozní proces

Provozní proces reprezentuje krátkodobou tvorbu hodnoty v podniku, počínaje objednávkou od zákazníka až po nezbytně přesné a úplné dodání výrobku nebo služby konkrétnímu zákazníkovi. Opakovanost některých operací má za následek snadnou aplikaci metody vědeckého řízení pro zefektivnění procesu příjmu a vyřizování zákaznických objednávek

nebo celého procesu výroby a dodávek. V minulosti byly procesy řízeny a kontrolovány finančními měřítky, v současnosti z důvodu kratších dob cyklu a vysokou jakostí jsou tyto problémy vyřešeny za pomoci metody TQM (totální řízení jakosti) a konkurenční výhodou využívající faktor času (Kaplan, Norton, 2002, s. 88-97).

Poprodejní servis

Jestliže podniky chtějí uspokojit potřeby a požadavky svých zákazníků, je zapotřebí, aby poskytovaly poprodejní servis, a tak mohly změřit svou výkonnost jako je např. čas, kvalita servisu a služeb, výše nákladů. Prodejní servis se zabývá záručními i nezáručními opravami, příjmem nefunkčních a vrácených produktů, případně zpracováním plateb prostřednictvím kreditních karet (Kaplan, Norton, 2002, s. 88-97).

4.1.4 Perspektiva učení se a růstu (potenciálu)

Perspektiva učení se a růstu bývá někdy označována názvem perspektiva potenciálu. Úkolem této perspektivy je zajistit rozmach infrastruktury. Infrastruktura je důležitým prvkem při tvorbě a uskutečňování podnikové strategie. Zdrojem pro perspektivu učení se a růstu bývá uváděno několik prvků z různých úhlů pohledu. Řadí se sem zejména zaměstnanci, znalosti, inovace, inovační schopnosti a kreativita, technologie, informace a informační systémy. Souhrn těchto schopností se tvoří pro realizaci současné strategie, ale i té budoucí a zároveň roste jejich schopnost a dovednost se přizpůsobit (Horváth & Partners, 2002, s. 25).

Kaplan a Norton ve své knize popisují tři základní oblasti perspektivy učení se a růstu - schopnost zaměstnanců, schopnosti informačního systému, motivace, delegování pravomocí a angažovanost. Nejdůležitější oblastí je schopnost zaměstnanců, neboť v současné době se všechna rutinní práce automatizuje na počítačem řízené výrobní operace, které vytlačily strojní, provozní i montážní dělníky. Zdali se chce podnik neustále zlepšovat a zvyšovat svou výkonnost, musí také zajistit odbornou rekvalifikaci zaměstnanců. Existují tři hlavní klíčová měřítka zaměstnaneckých cílů, mezi něž se řadí spokojenost zaměstnanců, udržení si zaměstnanců a jejich produktivita (Kaplan, Norton, 2002, 112-117):

- ***měření spokojenosti zaměstnance*** – důraz je kladen především na pracovní morálku a všeobecnou spokojenost s jejich zaměstnáním. Spokojený zaměstnanec vede podnik ke zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování jakosti a zákaznických

služeb. Měření spokojenosti zaměstnance se provádí obvykle jednou ročně prostřednictvím dotazníkového šetření,

- **měřítka udržení si zaměstnance** – jestliže podnik projevuje dlouhodobě zájem o loajální zaměstnance, kteří jsou nositeli hodnoty podniku, know how provozních procesů a dokážou vnímat také potřeby zákazníků, klade si za cíl jej udržet. Důsledkem odchodu zaměstnance, do nějž je dlouhodobě investováno, způsobuje ztrátu intelektuálního kapitálu. Měřítkem udržení si zaměstnance je procento obratu klíčových zaměstnanců,
- **měření produktivity zaměstnance** – dovednosti, pracovní morálka zaměstnanců, inovace, zlepšování interních procesů a uspokojování zaměstnanců zvyšuje produktivitu zaměstnance. Produktivitu měří pomocí zisku na zaměstnance.

4.2 Postup implementace metodiky BSC

Systém vyvážených ukazatelů není pouhým zavedením dalšího souboru měřítek, ale slouží hlavně pro potřeby vývoje nového manažerského systému. Měřicí a manažerský systém jsou dva pojmy, které na první pohled vypadají poněkud podobně, ale existuje nepatrný, ale zato rozhodující rozdíl. Správná implementace nového systému zvaného Balanced Scorecard zajišťuje podniku soustředit se na dlouhodobě efektivní strategie a zároveň je nápomocný k dosažení dlouhodobé finanční výkonnosti, pokud je ovšem kvalitně zpracován. Koncept BSC je v podnicích zakládán z mnoha rozličných důvodů, z nichž nejčastějším je konkrétní strategický cíl (Kaplan, 2002, s. 231).

Implementace je podle teoretiků vybudována pomocí 5 základních fází, které ručí za vybudování a fixaci konceptu řízení v rámci dosažení úspěšné realizace podnikových strategií (Horváth & Partners, 2002, s. 55-65):

1. **vytvoření organizačních předpokladů pro implementaci** – za organizačními předpoklady stojí dva významy: nutnost vymezit koncepční pravidla platná pro všechny podniky stejně a bezproblémový průběh projektu implementace,
2. **objasnění strategie** – BSC koncepce existuje pro již vytvořené strategie a ne pro tvorbu nové. Dalo by se říci, že pokud chce podnik proniknout na trh, musí strategii správně zrealizovat tak, aby pomocí tohoto systému byla i chybná strategie výtečně zrealizována,
3. **tvorba Balanced Scorecard** – výchozími body pro určený podnik jsou: „stanovení základní architektury BSC, informovaný a motivovaný tým složený z top manage-

mentu, jasné postupy a metodické standardy, zdokumentovaná strategie „zralá“ pro tvorbu BSC.“ Dle struktury BSC je zapotřebí následujících kroků: „konkretizace strategických cílů, propojení strategických cílů na základě řetězců příčin a následků, výběr měřítek, stanovení cílových hodnot, odsouhlasení strategických akcí,“

4. **postup při procesu rozšíření – roll-out** – „roll out“ znamená použít třetí fázi pro větší počet organizačních jednotek v podniku za účelem společného pochopení strategie a sledování více míst. Tento postup poté vede k růstu kvality strategického řízení v rámci komplexního podniku,
5. **zajištění kontinuálního nasazení Balanced Scorecard** – implementace koncepce BSC není pouhým jednorázovým zpracováním strategie, ale je úspěšná pouze za předpokladu, jestliže se z ní stane trvalý proces rozhodování, jednání, kontrolování a neustálého zlepšování současné strategie.

5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

První kapitola teoretických východisek se zabývá vymezením samotného controllingu a vymezením jeho definice, principů, funkcí či cílů. Dále se tato kapitola soustřeďuje na členění podnikového controllingu se zaměřením na operativní a zejména pak na strategický controlling, který je základem projektu této práce. V první části teoretických poznatků je zahrnuta také kapitola o tzv. controllerovi zabývající se stránkou controllingu v podniku, kdy jsou popsány jeho požadované vlastnosti, schopnosti a funkce a případné možnosti začlenění jeho pozice v organizační struktuře. V poslední části této kapitoly je zmíněn reporting, který je významným systémem vnitropodnikových výkazů a zpráv podávající informace pro potřeby řízení celého podniku.

Druhá část teoretického vymezení je krátce věnována finanční analýze, jejíž zpracování je velice důležité pro rozbory ekonomické situace podniku a lze říci, že je významným stavebním prvkem nejen pro zhodnocení hospodaření celého podniku, ale také pro sestavení potřebných strategických plánů v oblasti řízení. V kapitole jsou rozebrány nejvýznamnější a nejdůležitější ukazatele, mezi něž se řadí absolutní a poměrové ukazatele, jejichž hodnoty jsou získávány z různých účetních výkazů, zvláště pak z rozvahy a výsledovky sledovaných období.

Třetí kapitola teoretické části diplomové práce popisuje problematiku strategické analýzy, která je považována za základní stavební kámen při tvorbě strategie podniku. Strategická analýza je vhodná především pro identifikaci, analýzu a ohodnocení rozhodujících činitelů vnitřního i vnějšího okolí. Teoretický rozbor se na jedné straně věnuje podrobnějšímu vymezení externí analýzy, kam spadá hlavně analýza makrookolí, čili PEST analýza a mikrookolí, kam se řadí Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Na druhé straně je krátce popsána interní analýza včetně analýzy SWOT.

Podstatou teoretických poznatků a stěžejním projektem této diplomové práce je kapitola čtvrtá popisující relativně nový controllingový nástroj Balanced Scorecard, který je čím dál ve větší míře zaváděn do různých podniků. Jedná se o metodu, která představuje ucelený rámec spojující podnikovou strategii s operativními aktivitami s důrazem na měření a řízení těchto jednolitých aktivit. Cíle a funkce metody BSC vychází z vize a strategie podniku tak, aby byla neustále monitorována výkonnost podniku pomocí čtyř perspektiv skládající se z finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Důležitým krokem pro zavedení tohoto konceptu je pro správný chod podniku správný postup implementace.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA KONKRÉTNÍHO PODNIKU

Česká společnost s ručením omezeným, sídlící ve Zlínském kraji, byla založena roku 1991 a navazuje na již dříve vzniklou tradici výroby sklolaminátových výrobků a termoplastů – státní podnik Moravskoslezská Vagonka Studénka.

Firma má dlouhodobé zkušenosti s výrobou laminátových výrobků, které byly ve druhé polovině devadesátých let rozšířeny o výrobu z termoplastů vakuovým tvarováním a provozováním dvou maloobchodních jednotek, a to papírnictví a prodejna barev-laků. Hlavní zaměření se soustřeďuje na komponenty pro železniční, tramvajový a automobilový průmysl, kde jsou zákazníkům nabízeny služby od spolupráce na vývoji nových výrobků přes výrobu modelů a prototypů, až po samotnou produkci výrobků s kvalitní povrchovou úpravou.

Společnost se nejen stala významným zaměstnavatelem v regionu svého působení, ale také předním výrobcem ve svém oboru podnikání. Nezaměřuje se pouze na domácí trh, ale prosperuje také v navazování nových obchodních vztahů se zahraničními firmami, zejména v oblasti kolejové techniky (Slovenská republika, Francie, Velká Británie, Rakousko, Švýcarsko nebo Německo).

V roce 2005 firma dokončila výstavbu tří nových výrobních hal s moderním technologickým zázemím, umožňující rozšíření výrobních kapacit, okruhu poskytování služeb a dodržování vysokých nároků na kvalitu výrobků.

Ke dni 31. 12. 2014 bylo ve firmě zaměstnáváno 92 zaměstnanců, z čehož 69 zaměstnanců pracovalo ve výrobě a obsluze a 23 technickohospodářských zaměstnanců, včetně 10 řídicích zaměstnanců pracovalo v administrativě.



Obr. 9. Výrobky firmy (Interní materiály, 2015)

6.1 Předmět podnikání

- Výroba zboží a plastů,
- zprostředkovatelské služby,
- silniční motorová doprava,
- zámečnictví,
- truhlářství,
- koupě zboží za účelem dalšího prodeje a prodej vyjma činností uvedených v příloze č. 1, 2, 3, zákona č. 455/91 Sb. o živnostenském podnikání.

6.2 Obory působnosti

- Výroba z kompozitních materiálů, které jsou vyztuženy rohožemi, tkaninami, rovingy, ze sklených a uhlíkových vláken a z aramidových vláken pod označením kevlar,
- výroba z předimpregnovaných výztuží vytvrzovaných teplem (prepreg),
- výroba modelů a forem,
- vakuové lisování termoplastů,
- lakování termoplastů a kompozitů,
- zámečnická výroba,
- silniční motorová doprava nákladní,
- maloobchod – barvy, laky, drogerie, papírnictví.

6.3 Výrobní program

Vybraný podnik se specializuje na výrobu plastových a kompozitových produktů, jež jsou určeny k montáži pro zákazníka do vyšších celků. Produkty jsou vyráběny na objednávku podle dokumentace dodané od zákazníka nebo se podnik spolu se zákazníkem podílí na vývoji jednotlivých konstrukčních prvků. Jedná se zejména o:

- „konstrukční prvky motorových vozidel (osobní a užitkové automobily, autobusy a speciální úpravy, jako spoilery, nárazníky apod.),
- konstrukční prvky kolejových vozidel (interiéry a konstrukce karoserií osobních kolejových železničních vozů a tramvají, čela tramvají, bočnicové, stropní a okenní pany, kompletní jádra WC),
- stavební dílce (kryty, díly fasád hal, větrací potrubí),

- díly pro kapotáž strojů pro užití v zemědělství a pro přepravníky koní,
- produkty vyrobené vakuovým tvarováním termoplastů (vana zavazadlového prostoru automobilu, otočné koberce zavazadlového prostoru osobních aut, interiérové díly pro obložení autobusu),
- provoz vlastní lakovny pro povrchové úpravy lakováním vlastních i dodaných produktů dle zvoleného lakovacího systému zákazníkem.“

6.3.1 Kolejový průmysl

Výroba sklolaminátových dílů pro kolejová vozidla a automobily je nosným programem této firmy. Všechny poskytované konstrukční díly pro kolejová vozidla jsou vyrobeny z vysoce kvalitních materiálů. Výrobky, jež jsou dodávány pro tato vozidla, musí vyhovovat mnoha bezpečnostním požadavkům, které jsou podloženy atesty od akreditovaných zkušeben, zejména se pro všechny výrobky jedná o francouzskou normu nehořlavosti NF F 16-101. Dále výrobky odpovídají normám, jako jsou DIN 5510-2, ČSN EN 13501-1, UNI 8457, 9174, UNI CEI 11 373-3, ASTM E 162, E662 a BSS 7238.

6.3.2 Automobilový průmysl

- Konstrukční prvky autobusů – laminováním se vyrábějí výrobky pro vnitřní části autobusů. Pro stávající odběratele firma vyrábí vnější i vnitřní prvky.
- Příslušenství osobních a nákladních automobilů – sklolaminátová nástavba pro Excelsion EVO2 je jedna z výrobků pro motorová vozidla. Je vyrobena z vysoce kvalitních kompozitních materiálů, zabezpečující její pevnost, tvarovou stálost a korozi-vzdornost. Sklolaminátový spoiler pro Excelsion EVO2 je vyrobený ze stejného materiálu jako nástavba. Při jeho montáži nejsou prováděny žádné zásahy do karoserie vozidla a po obvodu je utěsněn speciálním tmelem.
- Příslušenství automobilů
- Příslušenství přípojných vozíků a zařízení
- Renovace přívozných cisteren, krytovací díly, čisticí techniky
- Výrobky z termoplastů v automobilovém průmyslu – za vakuové tvarování je považována technologie tepelného zpracování termoplastů. „Technologie výroby spočívá v upnutí předem nařezané desky nebo fólie do rámu vakuového lisu, jejich ohřátí na teplotu tvarování a odsunutí vyhřívacích desek, vlastní tvarování dílů. Pro výrobu dílů technologií vakuového lisování se mohou použít desky z fólie z kopo-

lymeru ABS, polyetylenu, polykarbonátu, polymetylmatakrylátu, polypropylenu a polyvinylchloridu.

- Konstrukční prvky pro jednostopá vozidla – laminátové díly pro různé prototypy silničních motocyklů.

6.3.3 Stavební průmysl

Stavební průmysl zahrnuje vyráběné produkty s uplatněním ve stavebním sektoru. Také je firma dodavatelem komponent pro lanovky a různá sportovní zařízení, např.:

- výrobky pro sportovní a rekreační zařízení – konstrukční díly strojoven lanovek a venkovní obložení,
- výrobky pro aquaparky a koupaliště – díly skluzu tobogánu,
- výrobky pyrotechnické služby – konstrukční díly střech montovaných hal technických služeb, kryty patic sloupů veřejného osvětlení.

6.3.4 Výrobky pro lékařskou techniku

Dodávání sklolaminátových komponentů, výroba konstrukčních dílů pro lékařská diagnostická zařízení.

6.3.5 Vodní hospodářství

Ve firmě je produkováno několik typů laminátových kontejnerů na záchranné čluny a další jiné laminátové díly pro vybavení lodí a vodního hospodářství. Lze zde zařadit výrobky jako je:

- kontejner – pro záchranné čluny, hlavně v oblasti lodní přepravy osob,
- bójka – námořní bójka kulového tvaru,
- vodní česle,
- plovák čerpadla technických služeb a hasičských sborů,
- vybavení pro rybáře.

6.3.6 Vlastní produkty

Mezi další výrobní činnost firmy kompozitních materiálů a odlitků z termoplastů patří také produkty určené pro každodenní použití. Nabídka těchto produktů zahrnuje:

- odkapávač na boty,
- nádoba na posypový materiál,

- kovové palety,
- dětská skluzavka.

6.4 Výrobní činnost

Produkcí firmy lze rozdělit do několika výrobních řad, jako například interiérové a exteriérové díly pro automobilový průmysl, vnitřní a vnější komponenty pro železniční sektor a v neposlední řadě také výroba pro zemědělskou techniku a námořní průmysl. Jedná se zejména o technologie výroby, jako jsou kompozitové díly z prepregů, vakuové lisování, výroba sendvičových panelů, výroba kompozitů – sklolamináty, výroba modelů a forem, lakování a také svařování – zámečnická výroba.

6.5 Výrobní technologie a používané materiály

Použití vysoce kvalitních materiálů od předních špičkových dodavatelů zajišťuje firmě vysokou prosperitu a stabilitu na trhu. Mezi používané materiály lze zařadit polyesterové, epoxidové a akrylátové pryskyřice, rohože, tkaniny, rovingy ze skelných a uhlíkových vláken a tkaniny z epoxidových vláken pod označením kevlar, průmyslové suché zipy, dále se jedná o desky, fólie z kopolymeru ABS, polypropylenu (i vyztuženého skelnými vlákny nebo plnivý).

Firma nabízí širokou škálu výrobních technologií používaných při produkci výrobků.

- „RTM technologie,
- ruční laminace,
- vakuové lisování,
- 5-osý CNC ořez kompozit a plastů,
- vakuová infuze,
- prepreg technologie,
- lakování,
- přířezy na plotru dle zvoleného programu,
- dělení materiálu vysokotlakým vodním paprskem i s přídavkem abraziva,
- svařování pro aplikace v oblasti železničních kolejových vozidel dle požadavků norem řady DIN EN 15085-2 v rozsahu certifikační úrovně CL2.
- lepení dle požadavků norem řady DIN 6701-2 v rozsahu certifikační úrovně třídy A2“ (Interní materiály; Výroční zpráva, 2015).

7 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU PODNIKU

Pro zhodnocení současného stavu podniku bude nejprve v této kapitole zpracována analýza ekonomické situace konkrétního podniku. Tyto indikátory slouží k zajištění finanční situace a zdraví konkrétní analyzované firmy. Pomocné vzorce pro výpočet jsou podrobněji popsány v příloze P I.

Druhá část této kapitoly se bude věnovat podrobnému rozboru strategické analýzy, přesněji tedy bude rozebrána externí analýza, která se dále dělí na analýzu makrookolí – PEST analýza a analýzu mikrookolí – Porterův model pěti konkurenčních sil. Obě tyto dílčí analýzy spolu souvisí a tvoří tak spolu s finanční analýzou základ pro tvorbu SWOT analýzy. Ta bude tvořit závěr této kapitoly.

7.1 Finanční analýza konkrétního podniku

Pro analýzu ekonomické situace je zpracována finanční analýza, která podává různé informace o hospodaření konkrétního podniku. Údaje pro finanční analýzu jsou získávány z ročních účetních výkazů konkrétního podniku v letech 2011 – 2015. Všechny výkazy (přesněji rozvahy a výsledovky) za zkoumaná období jsou uvedeny v příloze P III.

7.1.1 Absolutní ukazatele

V následující tabulce jsou souhrnně vypočítány vybrané absolutní ukazatele konkrétního podniku za uplynulé pětileté období v tisících korunách českých. Absolutní ukazatele jsou ovlivněny počtem vyřizovaných zakázek v konkrétním roce a pohybem aktiv.

Tab. 2. Vybrané absolutní ukazatele v letech 2011 – 2015 (vlastní zpracování)

Absolutní ukazatele v tis. Kč	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Celková aktiva	69 277	70 832	79 990	91 927	89 735
Celkové výnosy	70 413	74 532	93 602	102 007	119 724
Celkové náklady	68 319	72 989	91 426	101 691	113 063
Provozní výsledek hospodaření	5 102	4 380	4 903	3 015	9 186
Výsledek hospodaření za účetní období	1 669	1 283	1 749	351	6 661
Tržby	67 541	72 977	87 103	96 209	120 319

Celková aktiva vyjadřují v prvních čtyřech analyzovaných letech nárůst, avšak poslední analyzovaný rok 2015 naopak vykazuje mírný pokles s rozdílem 2 192 tis. Kč oproti minulému období. Důvodem poklesu aktiv byl prodej hmotného investičního majetku v hodnotě 6 028 tis. Kč a majetek v hodnotě 2 567 tis. Kč. Mimo prodej aktiv byl v tomto roce reali-

zován také nákup nehmotného majetku v hodnotě 658 tis. Kč. Z tabulky vyplývá, že největší nárůst byl vykazován v období 2014, a to téměř o 12 000 tis. Kč. Důvodem významného nárůstu aktiv v tomto roce byly investice do vakuového lisu, vysokotlakého vodního paprsku a dalších nezbytných technologií v celkové výši 27 542 tis. Kč. Investice byla z části zaplacená získanou dotací ve výši 10 316 tis. Kč. Tyto významné investice zvýšily výnosy konkrétního podniku a tím samozřejmě také jeho ziskovost.

Celkové výnosy vykazují každoroční nárůst v porovnání s předchozím analyzovaným obdobím, což je pro konkrétní podnik velmi příznivé. Největší zaznamenané výnosy jsou dosaženy v roce 2015, kdy se na rozdíl od předcházejícího roku zvýšily o 17 717 tis. Kč. Největší výnosy byly v letech 2012 – 2013. Tento nárůst byl způsobem vyšší zakázkovou náplní uskutečněnou v těchto sledovaných obdobích.

Celkové náklady vykazují obdobně jako výnosy mírný nárůst. V roce 2014 se náklady téměř vyrovnaly celkovým výnosům, což zapříčinilo v rámci analyzovaných let nejmenší provozní výsledek hospodaření i výsledek hospodaření za účetní období. Růst nákladů způsobilo zvyšování cen materiálů pro nejvýznamnějšího odběratele, naproti tomu ale došlo ke snížení ceny výrobků meziročně o 10 %.

Největší provozní výsledek hospodaření byl zaznamenán v minulém účetním období, tedy v roce 2015, kdy se rapidně zvýšil o 6 171 tis. Kč oproti roku 2014. V tomto roce byl nízký hospodářský výsledek ovlivněn růstem spotřeby energií, materiálu a neúměrným nárůstem mzdových nákladů. Provozní výsledek hospodaření byl nejmenší za pětileté sledované období, a to ve výši 3 015 tis. Kč.

Výsledek hospodaření za účetní období má charakter čistého zisku, případně ztráty po zdanění. Jak lze vidět ve výše uvedené tabulce, během zkoumaného období se v žádném roce konkrétní podnik nedostal do ztráty, což je pro něj velice pozitivní. Opět lze ale vidět výrazný rozdíl v roce 2014 a 2015, kdy v roce 2014 podnik dosahoval nejmenšího zisku a naopak následující rok zase největšího zisku, který se rapidně zvýšil. Vysoký zisk v roce 2015 byl dosažen díky naplnění kapacit ve výrobním procesu a tržbám utržených za prodané technologie. Dle interních informací tržba z prodeje technologií činila 4 810 tis. Kč a zůstatková cena prodaných technologií byla 1 555 tis. Kč, což se opět promítá do kladného zvýšení výnosů o 3 255 tis. Kč.

Tržby, stejně tak jako výnosy, jsou každoročně vyšší, což je pro konkrétní podnik příznivé a pozitivní vykazovat dlouhodobě zisk. Razantní meziroční nárůst vykazuje období 2014 – 2015.

7.1.2 Poměrové ukazatele

Poměrové ukazatele patří mezi významné indikátory informující o celkové finanční situaci konkrétního podniku. V této podkapitole jsou pomocí tabulky znázorněny a podrobně okomentovány souhrnné výsledky ukazatelů rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Následující výsledné hodnoty jsou získány z účetních výkazů konkrétního podniku za pěti-leté období 2011 – 2015, které jsou uvedeny v příloze P III.

❖ Ukazatele rentability

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanější indikátory udávající obraz o výsledku dosaženého vloženým kapitálem. V následující tabulce jsou uvedeny sledované ukazatele v letech 2011 – 2015, mezi něž patří rentabilita celkového kapitálu, rentabilita vlastního kapitálu, rentabilita aktiv a rentabilita tržeb. Důkladný rozbor ukazatelů v jednotlivých letech je uveden v příloze P II.

Tab. 3. Souhrnná tabulka ukazatelů rentability (vlastní zpracování)

Ukazatele rentability v %	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita celkového kapitálu	12,14	9,72	10,58	6,17	18,46
Rentabilita vlastního kapitálu	6,22	4,56	5,85	1,16	18,06
Rentabilita aktiv	5,35	4,33	4,65	2,80	9,31
Rentabilita tržeb	2,47	1,76	2,01	0,36	5,54

Rentabilita celkového kapitálu

Rentabilita celkového kapitálu udává výnosnost dlouhodobých zdrojů, přičemž je žádoucí, aby byla co největší. Výše uvedená tabulka znázorňuje průběh rentability celkového kapitálu za uplynulé pětileté období. Z výsledků vyplývá, že v prvních třech letech sledovaného období dosahovala rentabilita poměrně stabilního charakteru. Výkyvy rentability přinesl až rok 2014 a 2015, kdy v roce 2014 byl zaznamenán výrazný pokles oproti předcházejícímu roku o 4,41 %. Naopak v následujícím roce byla rentabilita největší a zároveň rapidně vzrostla vzhledem k výsledkům předcházejícího roku o 12,29 %. Tento výkyv byl zapříčiněn poklesem zakázek v roce 2014 a v roce 2015 naopak markantním nárůstem zakázek, prodejem hmotného investičního majetku dceřiné společnosti a nákupem nového majetku.

Rentabilita vlastního kapitálu

Rentabilita vlastního kapitálu udává výnosnost kapitálu, jenž byl do konkrétního podniku vložen jeho vlastníky a je požadováno, aby výsledné hodnoty byly vyšší nežli dosažené úroky z existujících finančních investic. Obdobně jako v rentabilitě celkového kapitálu vykazují první tři roky poměrně stabilní čísla s nepatrnými odlišnostmi, avšak opět v roce 2014 lze v tabulce vidět výrazný pokles, a to o 4,69 %. Naproti tomu rok 2015 vykazuje prudký nárůst této rentability, a to o více jak 16 %. Opět tento výkyv způsobil stejně jako v předchozí rentabilitě celkového kapitálu, prodej a nákup majetku a změna výše zakázek z roku na rok.

Rentabilita aktiv

Rentabilita aktiv znázorňuje, jakých hodnot bylo dosaženo z celkových aktiv bez rozdílu financování z vlastních nebo cizích zdrojů. Doporučená výsledná hodnota je co nejvyšší. Výsledky výpočtů rentability aktiv se pohybují v rozmezí od 2,80 do 9,31 %. Nejnižší hodnota byla opět zaznamenána v roce 2014. Největší hodnota byla v roce 2015, kdy byl nárůst o 6,51 % s porovnáním předchozího roku. Opět toto kolísání bylo způsobeno nejprve poklesem zakázek a poté prudkým nárůstem, rovněž je výkyv zapříčiněn nákupem a prodejem aktiv konkrétního podniku.

Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb je v podniku sledována za účelem zhodnocení úspěšnosti podniku. Ve sledovaném období, jako u všech výše zmíněných rentabilit, dosahuje podnik nejnižší hodnoty v roce 2014 – 0,36 % a naopak nejvyšší v uplynulém roce ve výši 5,54 %. To má za následek stejně jako v předcházejících údajích změna výše zakázek. V roce 2014 díky poklesu zakázek klesly také tržby, tudíž rentabilita tržeb v tomto roce nedosahovala ani doporučených hodnot. Naopak v roce 2015 byly tržby nejvyšší za posledních pět let, jelikož se výrazně zvýšila poptávka po produkci konkrétního podniku a v neposlední řadě také došlo k prodeji technologií dceřiné společnosti a byl nakoupen nový majetek do podnikání.

❖ Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hrají významnou roli v podniku, neboť poměřují schopnost podniku využívat vložená aktiva. Tyto indikátory tvoří nejpočetnější analyzovanou skupinu všech poměrových ukazatelů a je možno na ně nahlížet a počítat je dvěma způsoby. Prvním z nich je výpočet pomocí rychlosti obratu, jehož výsledek udává, kolikrát se konkrétně

analyzovaný majetek vrátí. Druhý způsob se počítá pomocí doby obratu, což udává čas, po který je majetek vázán v určité podobě. Vybranými ukazateli jsou obrat aktiv, obrat dlouhodobého majetku, obrat zásob, doba obratu aktiv, doba obratu zásob, doba obratu závazků, doba obratu pohledávek, jež jsou uvedeny v následující tabulce za uplynulé pětileté období. Podrobný výpočet těchto indikátorů je uveden v příloze P III.

Tab. 4. Souhrnná tabulka ukazatelů aktivity (vlastní zpracování)

Ukazatele aktivity – obrátky, dny	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Obrat aktiv	0,97	1,03	1,09	1,05	1,34
Obrat dlouhodobého majetku	1,45	1,53	1,66	1,54	1,98
Obrat zásob	6,90	6,44	6,77	7,02	11,49
Doba obratu aktiv	370	350	331	344	269
Doba obratu zásob	53	56	54	52	32
Doba obratu závazků	100	66	51	62	43
Doba obratu pohledávek	65	56	51	56	48

Obrat aktiv

Obrat aktiv určuje počet obrátek, kdy se celková aktiva obrátí během jednoho roku. Výsledné hodnoty by měly nabývat co nejvyšších kladných hodnot. Z výše uvedené tabulky vyplývají dlouhodobě stabilní hodnoty pohybující se okolo 1. Pouze v roce 2011 vykazuje konkrétní podnik hodnotu nižší než 1, a to 0,97 obrátek. Na druhou stranu rok 2015 znamenal největší výslednou hodnotu 1,34 obrátek. Rovněž jako u rentabilit i tady je v roce 2015 zaznamenána největší hodnota, a to z důvodu nákupu hmotného investičního a nehmotného majetku a prodeje technologií dceřiné společnosti.

Obrat dlouhodobého majetku

Obrat dlouhodobého majetku udává efektivní využívání tohoto majetku a určuje, kolikrát se obrátí v tržbách za konkrétní sledované období. Analyzovaný podnik vykazuje hodnoty obratu dlouhodobého majetku pohybující se okolo 1,5 obrátek ve všech letech s výjimkou výsledku v roce 2015, kdy hodnota dosahuje téměř 2 obrátek. Odchylna obratu dlouhodobého majetku v období 2014 – 2015 je způsobena nákupem hmotného investičního a nehmotného majetku a zároveň prodejem technologií.

Obrat zásob

Obrat zásob ve sledovaném podniku udává, kolikrát jsou všechny položky v zásobách přeměněny na hotové peníze. Z tabulky lze vyčíst, že v prvních čtyřech sledovaných letech

je zaznamenána relativně stabilní hodnota. Výkyv hodnoty vykazuje opět uplynulé účetní období 2015, kdy o 4,47 obrátek byl nárůst obratu zásob vzhledem k předcházejícím letem. Příčinou nejvyššího obratu zásob lze jednoznačně určit počet vzrůstajících zakázek oproti minulému roku.

Doba obratu aktiv

Doba obratu aktiv představuje počet dní, kdy jsou souhrnná aktiva vázána v konkrétním podniku do doby jejich spotřeby. Doba obratu aktiv v konkrétním podniku je v jednotlivých letech klesající, což je příznivé a pozitivní. Ačkoliv rok 2014 vykazuje mírný nárůst doby obratu z důvodu rozvoje technologií (nákup hmotného a nehmotného investičního majetku). Situace se v roce 2015 zlepšila a doba obratu poklesla oproti předcházejícímu roku o 75 dní.

Doba obratu zásob

Doba obratu zásob určuje počet dnů, kdy jsou zásoby vázány v konkrétním podniku z důvodu jejich prodeje nebo spotřeby. Tento ukazatel udává relativně stabilní počet dnů v prvních čtyřech letech. V posledním roce 2015 hodnota poklesla zhruba o 20 dní, což zapříčiňuje vyšší počet naplnění výrobních kapacit a poptávky po produktech konkrétního podniku, tzn., že bylo potřebné navýšit také spotřebu materiálu potřebného pro výrobu.

Doba obratu závazků

Doba obratu závazků udává počet dní, kdy vznikly závazky do doby jejich úhrady. Efektivní ukazatel je pouze tehdy, dosáhne-li minimálně hodnoty doby obratu pohledávek. Nejvyšší doba obratu závazků je v roce 2011. Lze říci, že tento ukazatel vykazuje klesající hodnoty, ačkoliv v roce 2014 je zaznamenán nárůst o 9 dnů s porovnáním předchozího roku. Následující rok je počet dnů menší. Klesající výsledné hodnoty jsou způsobeny lepší platební morálkou konkrétní firmy, která se snaží neustále na zlepšování pracovat.

Doba obratu pohledávek

Doba obratu pohledávek znázorňuje dobu, ve které nejsou pohledávky od odběratelů inkasovány. Čím vyšší výsledná hodnota, tím to znamená větší spotřebu úvěrů a nákladů s tímto spojených. V analyzovaném podniku lze vidět nejvyšší počet dnů v roce 2011 a naopak nejnižší v roce 2013. V roce 2014 se výsledná hodnota zvýšila o 5 dnů oproti předcházejícímu sledovanému období. Lze konstatovat, že spolupracující odběratelé se snaží zlepšovat svou platební morálku vůči svému dodavateli.

❖ Ukazatele zadluženosti

Ukazatele finanční stability podávají informace o výši rizika spojeného s konkrétním poměrem a strukturou vlastních i cizích zdrojů. Ukazatele zadluženosti jsou důležitým faktorem, který sleduje zejména financování cizími zdroji a schopnost podniku uhradit své závazky, i když se může dlouhodobě nacházet ve špatné finanční situaci. V následující tabulce za analyzované období 2011 – 2015 jsou uvedeny tři nejdůležitější ukazatele, a to celková zadluženost, míra zadluženosti a úrokové krytí. Podrobné údaje o výpočtu jsou uvedeny v příloze P III.

Tab. 5. Souhrnná tabulka ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování)

Ukazatele zadluženosti v %	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Celková zadluženost	60,66	59,79	62,57	67,07	58,47
Míra zadluženosti	156,58	150,60	167,54	204,02	142,26
Úrokové krytí	182,06	171,88	188,92	115,79	493,44

Celková zadluženost

Celková zadluženost je jeden z podstatných ukazatelů zadluženosti a dává do poměru cizí zdroje k celkovým aktivům. Doporučená hodnota výsledků by měla být v rozmezí 30 – 60 %. Z tabulky lze vidět, že pouze v roce 2012 s výsledkem 59,79 % a v roce 2015 s výsledkem 58,47 % je celková zadluženost v doporučeném rozmezí. V ostatních letech je vykazována hodnota vyšší nežli doporučená. Zadluženost konkrétního podniku je způsobena rozvojem technologií a postupné rekonstrukce bývalé kotelny na sklad. Největší podíl zadluženosti je evidován k dceřině společnosti.

Míra zadluženosti

Míra zadluženosti poměruje cizí zdroje k vlastnímu kapitálu. Nejvyšší míra zadluženosti ve sledovaném období byla v roce 2014, kdy dosahovala hodnot 204,02 %. Nejnižší hodnota byla v roce 2012. Jak již bylo řečeno, zadluženost firmy má je způsobena investicí do rozvoje technologií (např. nákup vakuového listu a vysokotlakého vodního paprsku) a rekonstrukce budov. V roce 2015 byla výrazně zadluženost snížena díky zvýšení počtu zakázek, což mělo za následek větší tržby v daném roce, pomocí nichž se snížily dluhy společnosti.

Úrokové krytí

Úrokové krytí je indikátor, který určuje maximálně možný pokles hodnoty zisku tak, aby byl konkrétní podnik schopný udržet cizí zdroje na požadované úrovni. Z výsledků analýzy

vyplývá, že nejvyšší (a zároveň na rozdíl od jiných let radikálně vyšší hodnota) je vykazována v uplynulém roce 2015 ve výši 493,44 %. První tři analyzované roky se pohybují poměrně ve stejné výši. Nejmenší úrokové krytí bylo v roce 2014 – 115,79 %. Tento výrazný výkyv zapříčiňuje zvýšení úvěrů na potřebné rekonstrukce a nové technologie, což se promítá ve zvyšování nákladových úroků. V důsledku navýšení počtu zakázek a zároveň většího obratu, byl zvýšen také krátkodobý kontokorentní účet, protože bylo potřeba nakoupit větší množství potřebného materiálu. Současně i z tohoto kontokorentního účtu byly evidovány zvýšené nákladové úroky.

❖ Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity udávají schopnost podniku hradit své závazky. Existují tři rozdílné stupně likvidity, pomocí nichž se určuje rozdílná přeměnitelnost na peněžní prostředky. V následující tabulce jsou indikátory seřazeny podle doby likvidnosti od nejhorší po nejlepší v rámci uplynulého pětiletého období konkrétního podniku. Důkladný rozbor těchto ukazatelů je uveden v příloze P III.

Tab. 6. Souhrnná tabulka ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)

Ukazatele likvidity - index	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Likvidita III. stupně – běžná likvidita	0,59	0,71	0,83	0,76	0,74
Likvidita II. stupně – pohotová likvidita	0,33	0,36	0,44	0,40	0,47
Likvidita I. stupně – okamžitá likvidita	0,02	0,01	0,06	0,01	0,05

Z tabulky vyplývá, že ve všech sledovaných obdobích nejsou dosaženy doporučené hodnoty. Snížená likvidnost je způsobena zvýšením krátkodobých finančních výpomocí, přesněji zvýšením kontokorentních účtů, neboť konkrétní firma získala více zakázek, což znamenalo vyšší obrat a větší spotřebu potřebného materiálu. Lze říci, že běžná a okamžitá likvidita se nepatrně doporučeným hodnotám přibližují.

Likvidita III. stupně

Likvidita III. stupně, jinak nazývána jako běžná likvidita, představuje, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé cizí zdroje podniku. Doporučená hodnota indikátoru je v rozmezí 1,5 – 2,5. Podle výsledků analýzy v konkrétním podniku jsou všechny hodnoty nižší nežli doporučené.

Likvidita II. stupně

Likvidita II. stupně neboli pohotová likvidita, udává poměr oběžného majetku bez zásob ke krátkodobým cizím zdrojům. Doporučená hodnota indikátoru je v rozmezí 1 – 1,5. Z tabulky vyplývá, že stejně jako v běžné likviditě nedosahuje žádný rok žádoucího rozmezí.

Likvidita I. stupně

Likvidita I. stupně – okamžitá likvidita je vůbec nejpřesnějším ukazatelem. Je žádoucí, aby dosažené výsledky nabývaly hodnot v rozmezí 0,2 – 0,5. Tabulka vykazuje stejně jako v předcházejících stupních likvidity hodnoty, jež nespadají do doporučených hodnot.

7.2 Strategická analýza

Strategická analýza se zabývá dvěma odlišnými analýzami, které jsou spolu úzce spojeny. Tato kapitola se bude zabývat analýzou externí, do níž spadá analýza makrookolí (PEST analýza) a mikrookolí (Porterův model pěti konkurenčních sil). Z těchto dvou podstatných rozborů strategie vychází základ pro vymezení podnikové strategie neboli SWOT analýza. SWOT analýza se dělí na dvě skupiny analýz. První skupinou je interní analýza zabývající se silnými a slabými stránkami analyzovaného podniku a druhou z nich je externí analýza identifikující příležitosti a hrozby.

7.2.1 Externí analýza

Externí analýza se může nazývat také jako analýza okolí, neboť sleduje různé situace a dění v okolí analyzovaného podniku, které nějakým způsobem zásadně ovlivňují jeho strategickou pozici z venku. V této části budou použity pro rozbor podnikového okolí dvě důležité analýzy z makrookolí a mikrookolí – PEST analýza a Porterova analýza pěti konkurenčních sil.

❖ Analýza makrookolí – PEST analýza

PEST analýza je vhodným nástrojem pro sestavení analýzy makrookolí. Tato metoda se skládá ze čtyř faktorů – politicko-legislativní faktory, ekonomické faktory, sociokulturní faktory a technologické faktory. Tyto faktory mají za cíl identifikovat nejpodstatnější vlivy, události, jevy a rizika, které svým vystupováním významně ovlivňují činnost podniku.

Politicko-legislativní faktory

Na politicko-legislativní faktory se nahlíží jako na různé okolnosti, které mohou svým chováním konkrétnímu podniku přinést nejen příležitosti a prospěšnost, ale také jistá ohrožení a rizika spojená s vykonávanou podnikovou činností. Jinými slovy mají na analyzovaný podnik nejen negativní, ale mnohdy také pozitivní vlivy. S konkrétním podnikem souvisí řada zákonů, jako je především zákon o obchodních korporacích, zákon o zaměstnanosti, zákoník práce, zákon o daních z příjmů, zákon o dani z přidané hodnoty, zákon o účetnictví, zákon o silniční dani a také zákon o životním prostředí a mnoho dalších. Kromě výše zmíněných zákonů mohou ovlivňovat vybraný podnik také různé vyhlášky, nařízení vlády a normy, které jsou mnohdy úzce spojeny s těmito zákony.

Ekonomické faktory

Ekonomické faktory vychází ze stavu ekonomiky (místní, národní, světové) a jejího rozvoje. Důležitými okolnostmi, jež asi nejvíce ovlivňují ekonomiku konkrétního podniku, jsou míra inflace, nezaměstnanost, směnné kurzy a ceny energií a pohonných hmot, které ovlivňují náklady vybraného podniku. Také jako v předcházejících politicko-legislativních faktorech, tak i ekonomické faktory mohou konkrétnímu podniku přinést pozitivní i negativní přínosy. Důležitým ekonomickým faktorem je směnný kurz, který se neustále mění a je nezbytný pro obchodování konkrétního podniku se zahraničím. Jelikož směnný kurz není stabilní, vznikají tak podniku buď kurzové ztráty, nebo zisky.

Dalším významným faktorem je průměrná míra inflace. Z tabulky lze vidět, že průměrná míra inflace byla největší v roce 2012, kdy její nárůst oproti předcházejícímu období byl o 1,4 %. Od tohoto roku je inflace klesající a v roce 2015 dosahovala nejnižšího procenta – 0,3 za posledních 5 let. Je žádoucí, aby míra inflace byla klesající, neboť to znamená snižování cen produktů – to způsobuje zvýšení poptávky po produktech firmy, což vede ke zvýšení odbytu. V opačném případě dochází ke zdražování jednotlivých produktů. Roste-li inflace, rostou také náklady ekonomických subjektů a naopak.

V regionu sídla konkrétního podniku jsou vytvářeny nové pracovní příležitosti ve všech odděleních podniku, ať už se jedná o nabídku pracovních míst v oddělení ekonomicko-správním či výrobním. I když konkrétní firma nabízí pracovní místa, přesto není jednoduché je lehce obsadit, zejména dostupnost profese technologa a konstruktéra. Kromě toho firma spolupracuje s vysokou školou a vytváří tak prostor pro stáž.

Tab. 7. Důležité ekonomické faktory (Český statistický úřad, © 2016)

Hlavní ekonomické faktory	Rok				
	2011	2012	2013	2014	2015
Průměrná míra inflace v %	1,9	3,3	1,4	0,4	0,3
Obecná míra nezaměstnanosti v %	6,7	7,0	7,0	6,1	-

Sociokulturní faktory

Sociální a demografické okolnosti působí na konkrétní podnik ve spojení s životním stylem obyvatelstva, které také kromě jiných podniků nakupuje a poptává určité produkty. Hlavním problémem je za posledních pár let negativní demografický vývoj. Znamená to tedy neustálé prodlužování délky života obyvatelstva a jeho stárnutí. Tyto demografické změny mohou zapříčinit snižování počtu produktivních lidí zaměstnaných v různých podnicích, což může mít do budoucna vliv na ekonomickou stránku.

Technologické faktory

Technologické faktory jsou v dnešní době okolnosti, kterým by měla být věnována zvláštní pozornost, jestliže se chce konkrétní podnik zdokonalit a stát se konkurenceschopnější pomocí aktivního zapojování do inovačních činností a investic ve svém podnikatelském prostředí. V současné době je vysoký nárůst nových technologií a technického rozvoje daného podniku, kdy jejich zanedbávání může přinést negativní následky pro hospodářský vývoj a jeho životní cyklus. Konkrétní podnik se neustále snaží o zdokonalování celého výrobního procesu pomocí nových technologických vybavení a zařízení za účelem odbourat zastaralost těchto prostředků a eliminovat tak působnost technologických faktorů. Konkrétní podnik má do budoucna v plánu zrealizovat několik investic. Investice se mají týkat převážně koupí nových technologií, modernizací a také je naplánována rekonstrukce budov potřebných pro výrobu a administrativní práci.

❖ **Analýza mikrookolí – Porterova analýza pěti konkurenčních sil**

Porterův model analyzuje konkurenční síly podniků v poli působnosti konkrétního podniku a řadí se do analýzy mikrookolí. Porterův přístup je považován za jeden z nejdůležitějších a nejvýznamnějších nástrojů určených pro analýzu konkurenčních podniků a jejich strategického řízení. Porterova analýza se skládá z pěti konkurenčních sil, kterými jsou rizika vstupu potenciálních konkurentů, rivalita mezi stávajícími podniky, smluvní síla kupujících, smluvní síla dodavatelů a hrozby substitučních výrobků, které budou v této kapitole podrobně popsány.

Rizika vstupu potenciálních konkurentů

Je důležité mít na paměti, že do podobného oboru podnikání přichází stále nové podniky. Existuje mnoho možností pro vstup nových konkurenčních podniků zabývajících se obdobnou podnikatelskou činností jako vybraný podnik. Vstup nové konkurence je jistou hrozbou, která ale může být ovlivněna různými faktory. Především se jedná o určité bariéry znemožňující vstup do stejného odvětví a lze je rozlišit na nízké a vysoké. Jestliže existují nízké bariéry pro vstup, znamená to pro konkrétní podnik vysokou hrozbu a naopak. Významným faktorem pro vstup do odvětví je především potřebná odbornost a vybavenost moderními technologickými zařízeními, kvalita poskytovaných služeb a výrobků a také vysoká odbornost zainteresovaných zaměstnanců.

Rivalita mezi stávajícími podniky

Konkrétní podnik má na trhu několik významných konkurentů zabývajících se obdobnou podnikatelskou činností (ze všech koutů České republiky). Lze zmínit několik největších konkurentů, z nichž prvním je podnik Savea zabývající se plastiko-strojírenskou výrobou. Podnik vyrábí s obdobným předmětem podnikání široký sortiment laminátových a kovových dílů pro potřeby průmyslu. Dalším významným konkurentem z oblasti výroby sklo-laminátových a kompozitních dílů pro silniční a kolejová vozidla je OMB Composites. 5M, s. r. o. Firma je vzdálená přibližně 60 kilometrů od sídla konkrétního podniku a podniká v oboru kompozit a sendvičů pro pokrokové a inovativní výrobky nebo aplikace. Viva Plast je silnou hrozbou vybraného podniku. Tento podnik nejprve začal s nahrazováním kompozit termoplasty a postupem času začíná přebírat určitou výrobu, a to zapříčiňuje také přetahování jednoho z nejvýznamnějších odběratelů. Výroba dílů pro automobilový průmysl od firmy Hauk s. r. o. je jedním z velkých konkurentů z oblasti výroby dílů jak z kovů, tak překližek, jenž konkrétní podnik dodává svému největšímu zákazníkovi Škoda Auto. Firma Unispo dodávající do vybraného podniku polepené koberece má v úmyslu vytvořit novou výrobu vakuově tvářených termoplastů a 3D lisovaných vyztužených tkanin a otočných kobereců, což má za následek hrozbu dalšího významného konkurenčního podniku pro analyzovaný podnik. Kromě výše zmíněných konkurenčních podniků existuje na trhu celá řada stávající konkurence vyrábějící obdobné produkty jako konkrétní podnik, přičemž je zaznamenán růst nových konkurenčních podniků vstupujících na trh. Základem konkurenční výhody konkrétního podniku je moderní vybavení strojní technologií a kooperace se zahraničními dodavateli i s odběrateli z Evropské unie.

Smluvní síla kupujících

Konkrétní podnik má několik stálých odběratelů s pravidelnými objednávkami, které je potřebné si udržet i do budoucnosti. Rozdílnost zákazníků je z důvodu odlišného výrobního programu a předmětu podnikání, který dává podnět zákazníkovi vybrat si vhodnou produkci dle svých požadavků a nároků. Za předešlý rok 2015 podnik zaevidoval přes 19 odběratelů, z nichž nejvýznamnějším zákazníkem je Škoda Auto, a. s. Mladá Boleslav, která se staví do popředí z důvodu největšího objemu odebraného zboží a zároveň tvoří více než 40 % z celkových tržeb. Významnou a zároveň konkurenční výhodou je spolupráce i se zahraničními zákazníky, kdy v uplynulém roce vývoz do Evropské unie tvořil 29,7 %.

Smluvní síla dodavatelů

Konkrétní podnik poptává a nakupuje potřebné výrobky a služby pro svou vlastní produkci od velkého množství dodavatelů. Z více jak 35 největších kooperujících dodavatelů byl zaevidován největší odběr od Laser Technology. Dodavatelé jsou vybíráni podle požadované kvality, aktuálních potřeb a všeobecně přijatelné nabídky na požadované zboží. Podle interních informací nejsou žádné podstatné problémy se spolehlivostí objednaných dodávek. Stejně tak jako se zákazníky, spolupracuje konkrétní podnik i se zahraničními dodavateli. V minulém účetním období, tj. rok 2015, tvořil dovoz zboží z Evropské unie téměř 11 %.

Hrozby substitučních výrobků

Hrozba substitučních výrobků je díky blízkým konkurenčním podnikům vysoká. Významnou roli v rozhodování v dnešní době hraje cena jak vlastních, tak i konkurenčních výrobků. Dále je kladen důraz na kvalitu, výkon a u plastových a laminátových výrobků také na zdravotní nezávadnost nebo naopak dodržování norem a předpisů v rámci ochrany životního prostředí, které je v současném světě velmi populárním tématem.

7.2.2 SWOT analýza

SWOT analýza představuje základ celé strategické analýzy. Jak již bylo uvedeno v teoretické části, SWOT analýza se zabývá rozbořením výsledků strategické analýzy působících na konkrétní podnik. Tvoří se na základě předchozích analýz makrookolí a mikrookolí identifikuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby konkrétního podniku. Následující tabulka znázorňuje klíčové faktory vybraného podniku stanovené pomocí tohoto nástroje.



Obr. 10. SWOT analýza (vlastní zpracování)

7.3 Souhrn analýzy ekonomické situace konkrétního podniku

Vyhodnocení zjištěných poznatků ekonomické situace konkrétního podniku bylo provedeno na základě finanční a strategické analýzy podniku za minulé pětileté období 2011 – 2015. Nejprve byla provedena finanční analýza. Pro zhodnocení poměrových ukazatelů byly zvoleny pouze nejdůležitější indikátory rentability, aktivity, zadluženosti a likvidity. Finanční analýza konkrétního podniku informuje o jeho finanční situaci a je pro podnik podkladem pro rozhodování o budoucnosti.

Finanční analýza vypovídá o špatné likviditě konkrétní firmy, jejíž hodnoty se pouze nepatrně přibližují doporučeným, a to z důvodu zvýšení krátkodobých cizích zdrojů. Celková zadluženost vykazuje poměrně stabilní úroveň v pětiletém sledovaném období. Ukazatele aktivity vykazují poměrně stabilní hodnoty, ačkoliv největší změny jsou zaznamenány v posledních dvou letech, kdy konkrétní firma investovala do hmotného investičního ma-

jetku, nákupu a rozvoje technologií a dalšího nehmotného majetku a v neposlední řadě také prodejem nepotřebného hmotného a nehmotného majetku dceřiné společnosti.

Strategická analýza zahrnuje interní a externí analýzu, přičemž pro rozbor ekonomické situace byla vybrána analýza externí. Externí analýza byla provedena pomocí dvou metod. První metodou byla analýza makrookolí, tzv. PEST analýza a druhá se naopak zabírala situací mikrookolí konkrétního podniku prostřednictvím tzv. Porterova modelu pěti konkurenčních sil. Zhodnocení strategické analýzy informuje o postavení podniku vzhledem k jeho okolí. Na základě výsledků této analýzy je formulována strategie vybraného podniku.

Výsledky strategické analýzy byly základním podkladem pro tvorbu SWOT analýzy konkrétního podniku. Pomocí ní byly vytyčeny silné a slabé stránky podniku a také příležitosti a hrozby. Ze SWOT analýzy vyplývá, že konkrétní firma disponuje větším relativně stejným množstvím silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Ačkoliv je firma silně ohrožována vstupem nových konkurentů do stejného odvětví, i napříč tomu se snaží neustále zlepšovat, modernizovat technologie a rozvíjet své schopnosti a dovednosti tak, aby nebyl ohrožen správný chod podniku.

8 ZHODNOCENÍ SOUČASNÉHO STAVU CONTROLLINGU

Konkrétní podnik se nachází ve fázi zavádění controllingu jako systému řízení, tudíž prozatím nemá své vlastní controllingové oddělení. Ekonomický úsek společnosti zahájil provádění controllingových činností přibližně před jedním rokem a neustále se nachází ve stavu identifikace všech potřebných znalostí a provádění aktivit potřebných pro správné a úspěšné řízení celého podnikatelského systému s neustálým rozšiřováním controllingových nástrojů do budoucna.

Důvody a cíle zavedení controllingu

Controlling je v dnešní době nezbytným nástrojem pro důkladné a správné řízení podnikových činností a slouží pro potřeby rozhodování vrcholového managementu a majitelů organizace. Důvodů zavedení controllingu a controllingových nástrojů v konkrétní firmě je hned několik. Zejména jde o komplexní podchycení ekonomické a finanční situace v podniku pomocí vybraných ukazatelů. To vede k tomu, aby o výsledných a zejména aktuálních hodnotách byly dostatečně a včas informováni také zaměstnanci na nižším stupni řízení či pracovníci výrobního procesu pomocí pravidelně dostupných reportingových zpráv.

Společnost se zabývá výrobou termoplastů a sklolaminátových výrobků, do jejichž oboru přichází poměrně silná hrozba nových konkurenčních podniků, proto je zde potřeba controllingu, neboť mohou být včas stanoveny (níže navrhovaným controllingovým nástrojem BSC) strategické cíle, které mohou pomoci rychleji reagovat na případně vzniklé nepříznivé situace. To má za cíl stabilizovat a zvýšit konkurenceschopnost při správné implementaci metody BSC a identifikaci strategických cílů a jejich měřítek.

Používané nástroje controllingu

Pro potřeby controllingového řízení vybraný podnik v současné době používá několik základních, avšak významných nástrojů. Mezi tyto nástroje se řadí převážně finanční analýza. Prostřednictvím finanční analýzy konkrétní podnik kupříkladu provádí vyhodnocení hospodářského výsledku v porovnání s plánem měsíčně i na základě nárůstu od začátku účetního období. Dále lze zmínit měsíční vyhodnocování tržeb, taktéž v porovnání s plánem. Sleduje se také měsíční interval a průběžně i od začátku roku. Konkrétní podnik používá kromě výše zmíněných i řadu dalších ukazatelů. Patří sem například čtvrtletní sledování obratu aktiv, měsíční řízení peněžních toků (Cash Flow), produktivita práce, tržby

na jednoho zaměstnance, přidaná hodnota na jednoho zaměstnance nebo na jednu Kč mezd, obrátka zásob a doba obratu zásob.

Funkce controllera

V rámci postupného zavádění a rozšiřování controllingových aktivit do systému řízení vybraného podniku byla zřízena samostatná funkce controllera. Referent controllingu (neboli controller) se zároveň zabývá i jinou vykonávanou funkcí. Přesněji má na starosti oblast zahrnující personalistiku celého podniku. Dříve tento nástroj určený pro řízení obstarával účetní podnikatelské jednotky při zpracovávání každoroční účetní závěrky.

Reporting

Důležitým úkolem pro správné poskytování informací a výkaznictví tak, aby se patřičné informace a události dostaly k zainteresovaným zaměstnancům, je tvorba tzv. reportů. Report tedy požaduje pravidelné poskytování momentálně významných informací pomocí vybraných nástrojů výkaznictví zaměstnancům. Ve společnosti byla vybrána a je současně používána písemná forma pravidelného výkaznictví, která je vždy poskytnuta přímo předem určeným pracovníkům. Mimo písemné zprávy je používán také vnitropodnikový server, na který jsou vkládány patřičné reporty. Pomocí tohoto serveru mohou všichni pracovníci zjišťovat aktuální informace o dění v podniku. V současné době jsou reporty vydávány čtvrtletně a také vždy na konci účetního období.

9 PROJEKT IMPLEMENTACE VYBRANÝCH NÁSTROJŮ CONTROLLINGU

V této kapitole bude aplikován pouze jeden controllingový nástroj, a to Balanced Scorecard, neboť se jedná v dnešní době o významný a pomalu již nezbytný nástroj pro objasnění strategie konkrétního podniku. Žádné další controllingové nástroje nejsou prozatím v konkrétním podniku potřebné, protože jsou v procesu postupného zavádění samotného controllingu. Zavedení metody Balanced Scorecard je v podniku důležité, neboť přispívá ke zlepšení strategického řízení a propojuje vazby mezi strategií a operativními cíli.

Implementace metody BSC vyžaduje nejprve stanovení vize a strategie podniku tak, aby se z nich staly významné strategické cíle rozhodující o celkovém úspěchu podniku. Tyto cíle budou dále převedeny do uceleného souboru měřítek výkonnosti podniku, aby je bylo možné plánovat a sledovat, jak je jich dosahováno. Cílům lze přiřadit finanční i nefinanční měřítka vycházející z vize a strategie, jež monitorují výkonnost BSC pomocí čtyř perspektiv – finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu. Poté bude sestavena strategická mapa z vytyčených strategických cílů všech perspektiv, které vycházejí z obecného cíle.

Pro správnou aplikaci metody BSC v konkrétním podniku bude zapotřebí určit osoby, které budou za tento projekt zodpovědné a budou jej nadále rozšiřovat, vést a kontrolovat. Jak již bylo zmíněno, konkrétní podnik je v procesu zavádění controllingu do systému řízení. Proto je vhodné, aby strategické řízení, čili koncept BSC, bylo organizováno vedoucím ekonomického úseku, vedoucím konkrétní firmy a nově vzniklou pozicí referenta controllingu. Pro správné zavedení, ale i průběh metody BSC, je nutné, aby vedoucí zaměstnanci zajistili patřičné školení strategického konceptu BSC a následně tak seznámili všechny zaměstnance na nižších i vyšších stupních s touto metodou. Správná implementace strategického nástroje bude úspěšná, jestliže bude správně pochopena a přijata všemi zaměstnanci konkrétní firmy.

9.1 Strategický controlling (BSC)

Poslání konkrétního podniku

„Výroba kompozitních a vakuově tvářených výrobků z termoplastů na takové úrovni, aby byly naplněny požadavky a očekávání našich odběratelů. To vše při zachování dobrých

vztahů k obchodním partnerům, ochrany jejich duševního vlastnictví, transparentnosti v získávání zakázek a důsledném odmítání korupce.

Trvalým cílem je neustálé zlepšování všech činností uvnitř podniku, zvyšování kvality dodávaných výrobků, poskytovaných služeb, rozvíjení infrastruktury pracovního prostředí s důrazem na zachování konkurenceschopnosti, zvyšování tržního podílu a dlouhodobého zhodnocení reinvestovaného zisku společnosti. Z pohledu tržního ocenění společnosti je naší snahou vytváření optimálních vztahů k našim zákazníkům a tím i její tržní hodnoty.

Za významnou prioritu je považována kvalifikace a zapojení zaměstnanců do utváření firemní kultury společnosti, jejich bezpečnost při práci, systematické vzdělávání vedoucí k rozvíjení dovedností potřebných pro uspokojení požadavků našich zákazníků, rozvíjení samostatnosti a přiměřené jistoty zaměstnání s důrazem na rovné příležitosti mužů a žen.

To vše s cílem zvýšení loajality zaměstnanců a zvýšení jejich jistoty do budoucna, kterou jim zabezpečuje flexibilita a učení se z realizovaných projektů.

Nedílnou součástí firemní filozofie je plnění náročných ekologických a bezpečnostních požadavků na vlastní výrobu, při používání našich produktů u zákazníka a trvalá snaha o snižování dopadů činnosti společnosti na životní prostředí.“ (Výroční zpráva, 2015)

Cíle a vize konkrétního podniku

„V současné době se věnujeme produkci komponentů zhotovených na základě výkresové dokumentace, technické specifikace či vzorku obdržení od zákazníka, to znamená, že podle jeho návrhu vyrobíme jedinečný výrobek šitý na míru jeho potřebám vyplývajícím z konkrétního projektu. V případě zájmu zákazníka jsme schopni spolupracovat na vývoji nového výrobku či konzultovat design a technologii výroby komponentu. Důraz je kladen na udržení prvotřídní kvality výrobků, udržení funkčního systému jakosti a neustálé zlepšování spokojenosti zákazníků.

Zabezpečujeme finalizaci hotových výrobků lakováním, použitím vodou ředitelných, polyuretanových a akrylátových barev.

Zlepšuje se dále logistika a marketing. Stálý výrobní program podle vlastní dokumentace a návrhů doplňuje společnost o výrobky podle technické dokumentace zákazníka. Formy pro snímání výrobků lze připravit podle vlastních či zákazníkem dodaných propozic. Aby bylo zajištěno podrobnější plánování a sledování nákladů na výrobu, byl v celé firmě implementován komplexní informační ekonomicko-výrobní systém.

V investičních záměrech rozvoje firmy se počítá s investicemi do technologického vybavení výrobního areálu. Dále je plánováno pořízení 3D měřicí a ořezové technologie. Mezi naše cíle v oblasti marketingové strategie patří výroba kvalitních výrobků, aby mohly být naplněny požadavky a překonána očekávání našich zákazníků a obchodních partnerů včetně implementace nové výrobní technologie.“ (Interní materiály)

Strategie a strategické řízení podniku

- „Specializace v činnostech a produktech, které uspokojují zákazníka od návrhu produkce až po požadované garance při užití námi dodaného produktu v dopravních prostředcích, a to zejména při uspokojování hromadné přepravy osob v silniční a kolejové dopravě a v ostatních průmyslových produktech,
- získávání a udržení minimálně 6 zákazníků s individuálním podílem na celkových tržbách firmy 5 – 15 %,
- využívání nově instalovaných technologií k nabídce doprovodných služeb pro zákazníky,
- dokonalé zvládnutí všech nových technologií realizovaných v rámci projektu OPPI,
- další vyhledávání dotačních projektů v oblasti inovace technologií a vývoje a výzkumu,
- udržení a zvyšování spokojenosti vlastních zaměstnanců,
- systematické a pravidelné přezkoumávání činností výsledků,
- vyvíjení činnosti ve sdružení firem do Plastikářského klastru,
- další odborné působení vlastním zástupcem ve Sdružení výrobců kompozitů.“ (Interní materiály)

Strategie konkrétního podniku je na základě provedených analýz také v posilování jména společnosti jako kvalitního výrobce a dodavatele a vytvoření tak obecného povědomí o výrobní společnosti, jenž funguje v rámci trvale udržitelného rozvoje. Dále také rozšíření portfolia zákazníků nejen v tuzemsku, ale i v zahraničí, zlepšení výrobního procesu pomocí levnějších, ale kvalitnějších produktů v porovnání s konkurenty, zvýšit konkurenceschopnost, rozvoj infrastruktury a investičních činností. V neposlední řadě také trvalá snaha o snižování dopadů činností společnosti na životní prostředí.

9.1.1 Strategické cíle finanční perspektivy a stanovení měřítek

Finanční perspektiva je důležitá, neboť zkoumá jak kladnou, tak zápornou stránku vytvořené strategie vedoucí k neustálému zdokonalování, jako je finanční výkonnost. Finanční měřítka jsou významná a vyúsťují převážně z rozboru finanční analýzy konkrétní firmy.

Informace potřebné ke zpracování strategických cílů a měřítek jsou získány z interních materiálů konkrétní firmy (na základě poskytnutých účetních výkazů uvedených v příloze P III) a z rozboru ekonomické situace, uvedené v kapitole č. 7.

V následující tabulce je vymezen obecný cíl konkrétní firmy. Dále pak je uvedeno pět nejdůležitějších strategických cílů finanční perspektivy vycházející z analýzy ekonomické situace podniku, jejich měřítka, doba sledování a plán vedoucí ke zlepšování na základě vykázaných skutečných hodnot.

Tab. 8. Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy (vlastní zpracování)

Obecný cíl	Strategický cíl	Měřítka	Plán	Perioda monitorování
<i>„Zvýšit finanční výkonnost konkrétní firmy a stabilizovat její finanční situaci.“</i>	Růst zisku	Výše čistého zisku v tis. Kč	Meziroční nárůst o 25 %	Měsíc
	Růst tržeb	Výše výnosů v tis. Kč	Meziroční nárůst o 15 %	Měsíc
	Snížení míry zadluženosti	Výše míry zadluženosti v %	Snížit míru zadluženosti o polovinu	Rok
	Finanční stabilita	Běžná likvidita v %	Dosáhnout doporučených hodnot 1,5 – 2,5	Měsíc
	Snížení celkových nákladů	Podíl celkových nákladů k výnosům	Snížit nákladovost na 85 %	Měsíc

Tab. 9. Měřítka finanční perspektivy – skutečné hodnoty (vlastní zpracování)

Měřítka	Skutečné hodnoty v rámci pětiletého období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Výše čistého zisku v tis. Kč	5 120	4 380	4 903	3 015	9 186
Výše výnosů v tis. Kč	67 541	72 977	87 103	96 209	120 319
Výše míry zadluženosti v %	156,58	150,60	167,54	204,02	142,26
Běžná likvidita v %	0,5849	0,7139	0,8300	0,7590	0,7448
Podíl celkových nákladů k výnosům	97,03	97,93	97,68	99,70	94,44

Výše uvedená tabulka uvádí dosažené skutečné hodnoty jednotlivých měřítek v rámci sledovaných let 2011 – 2015.

❖ Růst zisku

Prvním důležitým strategickým cílem v rámci finanční perspektivy je růst zisku, jehož měřítkem je výše dosaženého čistého zisku v tis. Kč. Plánem pro tento cíl je pak meziroční nárůst o 25 % pravidelně monitorován jednou měsíčně. Z tabulky č. 9 vyplývá, že ve sledovaném pětiletém období byl tento plán splněn pouze v posledním analyzovaném roce 2015, a to oproti předcházejícímu roku zhruba o 300 %. Tento výrazný nárůst zisku způsobilo zvýšení objemu uskutečněných zakázek v konkrétní firmě. V ostatních letech nebyl stanovený plán splněn a v roce 2014 byla výše zisku nejnižší z důvodu nákupu hmotného a nehmotného investičního majetku včetně nových technologií.

❖ Růst tržeb

Růst tržeb byl zvolen jako další strategický cíl konkrétního podniku, kdy měřítkem byla určena výše výnosů v tis. Kč se záměrem meziročního nárůstu o 15 %. Pro tento záměr byla určena měsíční perioda monitorování. Z tabulky č. 9 lze vidět, že výnosy jsou během analyzovaného pětiletého období rostoucí, ačkoliv nebyl plán splněn ve všech letech. Největší nárůst výnosů, téměř o 25 %, byl v roce 2015, a to z důvodu vyšší zakázkové náplně konkrétní firmy, stejně jako růst zisku.

❖ Snížení míry zadluženosti

Dalším významným strategickým cílem konkrétního podniku je míra zadluženosti měřená prostřednictvím výše míry zadluženosti v %. Perioda monitorování tohoto měřítka je jednou ročně s plánem snížit míru zadluženosti přinejmenším o polovinu. Skutečné hodnoty v rámci pětiletého období se pohybovaly relativně stabilně okolo 150 %. Největší míra zadluženosti byla v roce 2014, kdy vzrostla téměř o 37 % v porovnání s předcházejícím obdobím. Tento výkyv způsobily nezbytné investice do rozvoje technologií, kdy byl nakoupen vakuový lis a vysokotlaký vodní paprsek, a také rekonstrukce bývalé budovy kotelní na jinak využitelné prostory. V roce 2015 pak díky zvýšenému počtu zakázek byla míra zadluženosti snížena na 142,26 %.

❖ Finanční stabilita

Finanční stabilita je důležitá pro udržení se na trhu a schopnost splácet své závazky v požadovaném čase a výši. Proto byla zvolena jako další z důležitých strategických cílů a je měřena pomocí běžné likvidity konkrétního podniku s plánem dosáhnout doporučených hodnot 1,5 – 2,5. Perioda monitorování je stanovena měsíční. Z tabulky č. 9 lze vidět, že

v žádném z analyzovaných let nebylo dosaženo doporučených hodnot. Konkrétní podnik zvýšil své krátkodobé finanční výpomoci, převážně tedy kontokorentní účty, poněvadž obdržel více zakázek. To způsobilo vyšší obrat a spotřebu materiálu potřebného k výrobě. Nutno podotknout, že tento nárůst krátkodobých cizích zdrojů ovlivnil nejen běžnou likviditu, ale i pohotovou a okamžitou, proto by se měl podnik na toto měřítko důkladněji zaměřit.

❖ Snížení celkových nákladů

Snížení celkových nákladů je posledním sledovaným strategickým cílem. Je zapotřebí jej sledovat alespoň jednou měsíčně. Za zvolené měřítko se uvádí podíl nákladů k výnosům. Jedná se tedy o poměr nákladů k výnosům za monitorované období. Tento strategický cíl má záměr snížit podíl nákladů k výnosům na 85 %. Z výsledných hodnot uvedených v tabulce vyplývá, že náklady v konkrétním podniku jsou vysoké a dosahují stabilních hodnot pohybujících se okolo 98 %. Téměř 100% podíl nákladů k výnosům byl zaznamenán v roce 2014. Jak již bylo několikrát zmíněno, v tomto roce došlo k nárůstu zakázek v podniku, tím pádem ke zvýšené spotřebě materiálu potřebného ke splnění závazků. I přesto lze vidět, že v rámci pětiletého období se rok od roku daří tento problém snižovat a v posledním analyzovaném roce je tento podíl vůbec nejnižší.

9.1.2 Strategické cíle zákaznické perspektivy a stanovení měřítek

Zákaznická perspektiva je druhou perspektivou potřebnou pro správné sestavení metody Balanced Scorecard. Jde o to, aby byla co nejlépe zajištěna spokojenost zákazníků. Perspektiva identifikuje podnikové zákazníky a tržní segmenty, v nichž konkrétní firma působí tak, aby byl podnik před zákazníky důvěryhodný s cílem získat budoucí prospěch a přilákat tak další nové zákazníky.

Informace potřebné ke zpracování strategických cílů a měřítek jsou získány z poskytnutých interních materiálů konkrétní firmy.

V následující tabulce je vymezen obecný cíl konkrétní firmy, dále pak jsou uvedeny čtyři významné strategické cíle zákaznické perspektivy vycházející ze stanoveného obecného cíle, jejich měřítko, doba sledování a plán vedoucí ke zlepšování na základě uvedených skutečných hodnot.

Tab. 10. Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)

Obecný cíl	Strategický cíl	Měřítka	Plán	Perioda monitorování
<i>„Získat nové zákazníky, zajistit klíčové zákazníky a zvýšit jejich spokojenost.“</i>	Zvýšit portfolio zákazníků	Počet zákazníků	Získat nejméně 2 nové zákazníky ročně	Rok
	Zajistit klíčové zákazníky	Počet klíčových zákazníků	Zajistit 5 klíčových zákazníků ročně	Rok
	Zvýšení spokojenosti zákazníků	Dotazníkové šetření	Zvýšit spokojenost zákazníků o 30 %	Rok
	Udržení stávajících zákazníků	% slevy z ceny	Sleva z ceny o 5 – 10 % stávajícím zákazníkům	Čtvrtletí

Tab. 11. Měřítka zákaznické perspektivy – skutečné hodnoty (vlastní zpracování)

Měřítka	Skutečné hodnoty v rámci pětiletého období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Počet zákazníků	11	14	15	18	20
Počet klíčových zákazníků	6	8	8	12	14
Dotazníkové šetření	1	1	1	1	1
% slevy z ceny	0	0	5	5	5

Výše uvedená tabulka uvádí dosažené skutečné hodnoty jednotlivých měřítek v rámci sledovaných let 2011 – 2015.

❖ Zvýšit portfolio zákazníků

Zvýšit portfolio zákazníků je prvním ze strategických cílů zákaznické perspektivy. Měřítkem tohoto cíle je počet zákazníků se záměrem každoročně získat nejméně 2 nové zákazníky. Výše uvedená tabulka č. 11 vykazuje změnu počtu zákazníků v roce 2011 – 2015. Lze vidět, že konkrétní podnik každoročně navýšil počet zákazníků vždy oproti předcházejícímu období, což je velmi příznivé. Kromě roku 2013 (v tomto roce se eviduje nárůst jednoho zákazníka) byl vždy splněn plán strategického cíle, a to navýšení alespoň o 2 nové zákazníky.

❖ Zajistit klíčové zákazníky

Dalším strategickým cílem z oblasti zákaznické perspektivy je uvedeno zajištění klíčových zákazníků, kteří mohou být do budoucna významní z důvodu konkurenčních hrozeb. Měřítkem této strategie je počet klíčových zákazníků s plánem zajistit alespoň 5 klíčových zákazníků ročně s taktéž roční periodou monitorování. Podle interních informací jsou uve-

deny v tabulce č. 11 skutečné hodnoty v rámci pětiletého zkoumaného období, kdy je možno vidět nárůst počtu klíčových zákazníků. Každoročně se hodnoty navyšují, ale pouze v roce 2014 a 2015 jsou splněny stanovené plány.

❖ **Zvýšení spokojenosti zákazníků**

Další strategický cíl zákaznické perspektivy. Měřítkem je dotazníkové šetření s plánem zvýšit spokojenost zákazníků o 30 %. Dotazníkové šetření je prováděno jedenkrát ročně se stejnou dobou monitorování. Podle interních informací konkrétní podnik každoročně splnil plán vypracovat dotazníkové šetření pro zákazníky.

❖ **Udržení stávajících zákazníků**

Posledním strategickým cílem zákaznické perspektivy je udržení si stávajících zákazníků. Měřítkem této strategie je procentní sleva z ceny s plánem snížit nabízenou cenu o 5 – 10 %, zejména pro stávající zákazníky. V rámci pětiletého období byl záměr splněn pouze v posledních třech letech, kdy konkrétní podnik poskytl 5 % slevy pro své zákazníky. Ve zbylých dvou obdobích nebyly evidovány ani poskytnuty žádné slevy, protože se podnik rozhodl pro poskytování slev teprve před třemi lety.

9.1.3 Strategické cíle perspektivy interních procesů a stanovení měřítek

Perspektiva interních procesů má za úkol zjišťovat kritické interní procesy, v nichž by měla konkrétní firma získat perfektní výsledné hodnoty za účelem dosažení konkurenčních výhod.

Informace potřebné ke zpracování strategických cílů a měřítek jsou získány z poskytnutých interních materiálů konkrétní firmy.

V následující tabulce je vymezen obecný cíl konkrétní firmy, z něhož dále vychází 5 nejdůležitějších strategických cílů, jejich měřítka, perioda sledování a také záměr napomáhající určitě strategické cíle zlepšit.

Tab. 12. Strategické cíle a měřítka perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)

Obecný cíl	Strategický cíl	Měřítka	Plán	Perioda monitorování
<i>„Neustále zdokonalovat interní procesy konkrétní firmy.“</i>	Vstup na nové geografické oblasti trhu	Počet nových oblastí	Získat alespoň 1 novou oblast	Rok
	Zvýšení marketingové aktivity	Počet reklam, inzercí, účast na veletrzích	Efektivněji se dostat do podvědomí zákazníků	Měsíc
	Zefektivnit výrobní procesy	Počet kontrol výrobního procesu	Provádět kontroly nejméně třikrát denně (vstupní, mezioperační a výstupní)	Den
	Zefektivnit dodávky odběratelům hotových výrobků	Počet kontrol dodávání	Provádět kontroly před každou dodávkou	Podle dodávek
	Zvýšení kvality	Snížení zmetkovitosti	Snížení zmetkovitosti o 10 %	Měsíc

Tab. 13. Měřítka perspektivy interních procesů – skutečné hodnoty (vlastní zpracování)

Měřítka	Skutečné hodnoty v rámci pětiletého období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Počet nových oblastí	5	0	0	0	0
Počet reklam, inzercí, účast na veletrzích	4	5	4	8	9
Počet kontrol výrobního procesu	759	756	756	756	753
Počet kontrol dodávání	767	766	1086	1285	1295
Snížení zmetkovitosti	213	32	35	48	186

Výše uvedená tabulka uvádí dosažené skutečné hodnoty jednotlivých měřítek v rámci sledovaných let 2011 – 2015.

❖ Vstup na nové geografické oblasti trhu

Vstup na nové geografické oblasti trhu je měřen prostřednictvím celkového počtu nových oblastí se záměrem získat alespoň jedno další pole působnosti během jednoho roku. V letech 2012 – 2015 nebyl stanovený plán naplněn, čili konkrétní firma nezískala žádnou novou oblast, kde by mohla navýšit své potenciální zisky. V roce 2011 podnik navzdory tomu splnil svůj plán, jelikož v tomto roce začal obchodovat s pěti zahraničními státy, a to s Německem, Slovenskem, Rakouskem a Itálií. Pátým zahraničním partnerem byla i Francie, se kterou ale již byla spolupráce ukončena. V dalších letech plán splněn nebyl.

❖ Zvýšení marketingové aktivity

V dnešní době je poměrně důležité klást důraz také na marketingové aktivity a zařadit je tak mezi významný strategický cíl interních podnikových procesů. Pro tento druhý uvedený strategický cíl bylo zvoleno měřítko počet reklam, inzercí a účast na veletrzích s plánem dostat se co nejefektivněji do povědomí potenciálních zákazníků, přičemž by bylo vhodné tyto činnosti monitorovat jednou měsíčně. Z analyzované tabulky č. 13 vyplývá, že podnik se snaží své marketingové aktivity rok od roku zvyšovat, největší nárůst byl zaznamenán v roce 2015, kdy počet reklam dosahoval hodnoty 9.

❖ Zefektivnit výrobní procesy

Zefektivnit výrobní procesy znamená provádět kontroly nejméně jednou denně, ať už vstupní, mezioperační či výstupní. Zvoleným měřítkem pro tento strategický cíl je souhrnný počet kontrol výrobního procesu s každodenní dobou monitorování. Z výše uvedené výsledné tabulky lze vidět, že stanovený plán byl splněn ve všech sledovaných letech.

❖ Zefektivnit dodávky odběratelům hotových výrobků

Dalším ze strategických cílů je zefektivnit dodávky odběratelům hotových výrobků se záměrem provádět kontroly před každou dodávkou. Měřítkem tohoto cíle je počet kontrol dodávání, který se monitoruje podle počtu uskutečněných dodávek. Dle analýzy v rámci pětiletého zkoumaného období vyplývá, že konkrétní firma uskutečňovala dodávky ve všech letech s pravidelným meziročním nárůstem, což lze považovat za příznivé. Nejvíce kontrol dodávek proběhlo v roce 2015 v počtu 1295, který byl opět způsoben vyšší zakázkovou náplní a tudíž větším počtem vyřízených dodávek. Nejméně kontrol bylo pak v roce 2011 v počtu 767.

❖ Zvýšení kvality

Posledním ze strategických cílů perspektivy interních procesů lze uvést zvýšení kvality, která je měřena za pomoci snížení zmetkovitosti s plánem snížit ji alespoň o 10 % měsíčně. Skutečné hodnoty snížení zmetkovitosti zahrnují náklady na reklamace v tis. Kč. Lze říci, že od roku 2011 jsou tyto náklady razantně eliminovány, ačkoliv v roce 2015 byl zaznamenán prudký nárůst. Ten byl zapříčiněn v důsledku rozjždění nového projektu v konkrétní firmě.

9.1.4 Strategické cíle perspektivy učení se a růstu a stanovení měřítek

Poslední perspektiva metody Balanced Scorecard – perspektiva učení se a růstu se zabývá rozmachem infrastruktury, která je nezbytná při tvorbě celopodnikové strategie. Existuje několik oblastí, které se sem řadí, jde především o zaměstnance, znalosti, inovace, technologie, informační systémy aj.

Informace potřebné ke zpracování strategických cílů a měřítek jsou získány z poskytnutých interních materiálů konkrétní firmy.

V následující tabulce je vymezen obecný cíl konkrétní firmy a bylo stanoveno 5 nejdůležitějších strategických cílů, jejich měřítka a vhodná doba monitorování s požadovaným plánem, který by měl být splněn nebo aby se k němu podnik alespoň přiblížil.

Tab. 14. Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)

Obecný cíl	Strategický cíl	Měřítko	Plán	Perioda monitorování
<i>„Zdokonalovat kvalifikaci, produktivitu zaměstnanců a zvyšovat jejich spokojenost.“</i>	Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců	Počet vzdělávacích kurzů a školení	Zajistit 2 školení ročně	Rok
	Zvýšit produktivitu zaměstnanců	Počet vyrobených výrobků na zaměstnance	Zvýšit produktivitu o 15 %	Měsíc
	Zvýšit spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření	Zvýšit spokojenost zaměstnanců o 30 %	Rok
	Motivace zaměstnanců	Analýza spokojenost s benefity v %	Zvýšit dovolenou o 5 dní v roce	Rok

Tab. 15. Měřítka perspektivy učení se a růstu – skutečné hodnoty (vlastní zpracování)

Měřítko	Skutečné hodnoty v rámci pětiletého období				
	2011	2012	2013	2014	2015
Počet vzdělávacích kurzů a školení	1	1	1	1	1
Počet vyrobených výrobků na zaměstnance	697	758	1068	1150	1212
Dotazníkové šetření	1	1	1	1	1
Analýza spokojenost s benefity v %	3,003	0	0	3,03	0

Výše uvedená tabulka uvádí dosažené skutečné hodnoty jednotlivých měřítek v rámci sledovaných let 2011 – 2015.

❖ Zvýšit kvalifikaci zaměstnanců

Prvním ze strategických cílů této perspektivy je neustálá snaha zvyšovat kvalifikaci zaměstnanců a docílit tak plně kvalifikovaného a odborného personálu na všech úrovních řízení i ve výrobním procesu. Tento cíl je měřen pomocí počtu poskytnutých vzdělávacích kurzů a školení s plánem zajistit nejméně 2 příslušná školení během jednoho kalendářního roku. Z tabulky č. 15 je možno vidět, že v uplynulých pěti letech bylo každoročně zajištěno pouze jedno konkrétní a potřebné školení pro zaměstnance vztahující se k jeho činnosti v konkrétní firmě. Podle interních informací probíhají každoročně školení pro výrobní dělníky z oblasti bezpečnosti práce, případně školení pro administrativní pracovníky z oblasti DPH, sociálního zabezpečení aj.

❖ Zvýšit produktivitu zaměstnanců

Druhým strategickým cílem je zvýšení produktivity zaměstnanců, která je měřena prostřednictvím celkového počtu vyrobených výrobků na zaměstnance tak, aby byl naplněn plán zvýšit jejich produktivitu o 15 % za měsíc. Tento cíl byl splněn pouze v roce 2013 zhruba na 40 %. V ostatních letech byl také zaznamenán nárůst produktivity, ačkoliv nedosahuje požadovaných 15 %. Produktivita zaměstnanců je dána především množstvím naplánovaných zakázek, kdy je potřebné brát ohledy na to, že někdy je více práce nebo méně a podle toho se mění také počet vyrobených výrobků na zaměstnance.

❖ Zvýšit spokojenost zaměstnanců

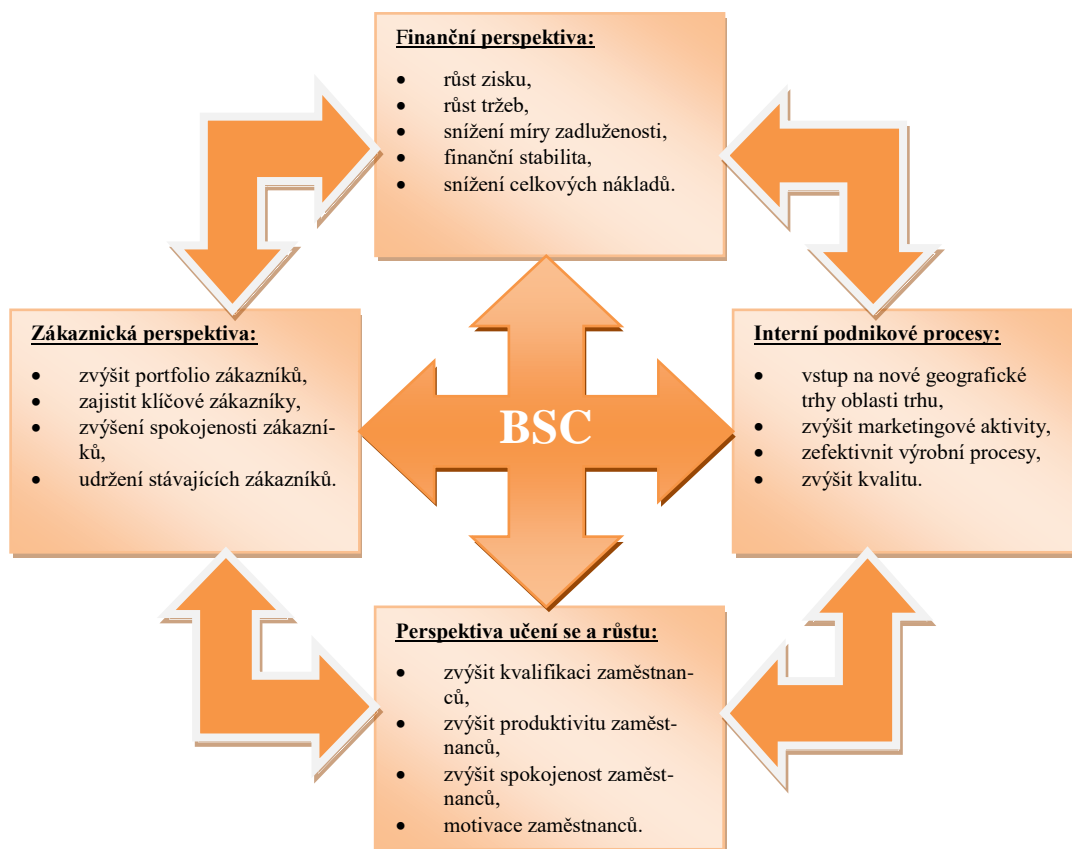
Spokojenost zaměstnanců je důležitá zejména z pohledu jejich produktivity. Tento v pořadí již třetí strategický cíl je měřen dotazníkovým šetřením, které by mělo do budoucna neustále zvyšovat spokojenost zaměstnanců konkrétního podniku nejméně však o 30 % s periodou monitorování jednou ročně. Z informací konkrétního podniku lze říci, že byl v roce 2011 – 2015 vždy dotazník sestaven a následně zpracován.

❖ Motivace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců napomáhá ke zvýšení nejen jejich spokojenosti, ale také produktivity, proto byla určena jako jeden z posledních strategických cílů perspektivy učení se a růstu. Motivace zaměstnanců by měla být měřena jako celková spokojenost s poskytovanými benefity v procentech v období jednoho roku. Záměrem, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců, je zvýšit dovolenou o 5 dní v roce, neboť jako jedna z mnoha dalších firem poskytuje všem zaměstnancům pouze základních 20 dní dovolené. Toto navýšení na cel-

kových 25 dní dovolené je takřka nejčastějším poskytovaným benefitem vůbec. Konkrétní firma poskytuje menší množství zaměstnaneckých výhod, do nichž se řadí zejména proplacené obědy, příspěvek na kulturní akce až do výše 50 % celkové hodnoty vstupenek. Dále poskytuje různé věrnostní odměny pro zaměstnance, ať už se jedná o odměny za celkový počet odpracovaných let v podniku, odměny v rámci životního jubilea některého ze zaměstnanců nebo poskytnutí odměny při odchodu do penze.

9.1.5 Vztah mezi jednotlivými perspektivami metody BSC



Obr. 11. Vztah mezi jednotlivými perspektivami BSC (vlastní zpracování)

Výše uvedený obrázek zobrazuje vztah mezi jednotlivými perspektivami metody Balanced Scorecard a jejich stanovenými strategickými cíli, které byly podrobněji popsány v předchozích kapitolách.

9.2 Tvorba strategické mapy

Tvorba strategické mapy je důležitá z hlediska propojení všech určených strategických cílů s jejich měřítky, za účelem zlepšit celkové strategické řízení konkrétní firmy.

Pro správnou tvorbu strategické mapy byly v kapitole 9.1 definovány obecné cíle perspektiv BSC, z nichž vychází strategické cíle a měřítko všech čtyř perspektiv metody Balanced Scorecard. Ty vycházejí z celopodnikové strategie, cílů, vize a poslání. Také byly analyzovány skutečné dosažené hodnoty všech čtyř měřítek jednotlivých perspektiv za období 2011 – 2015.

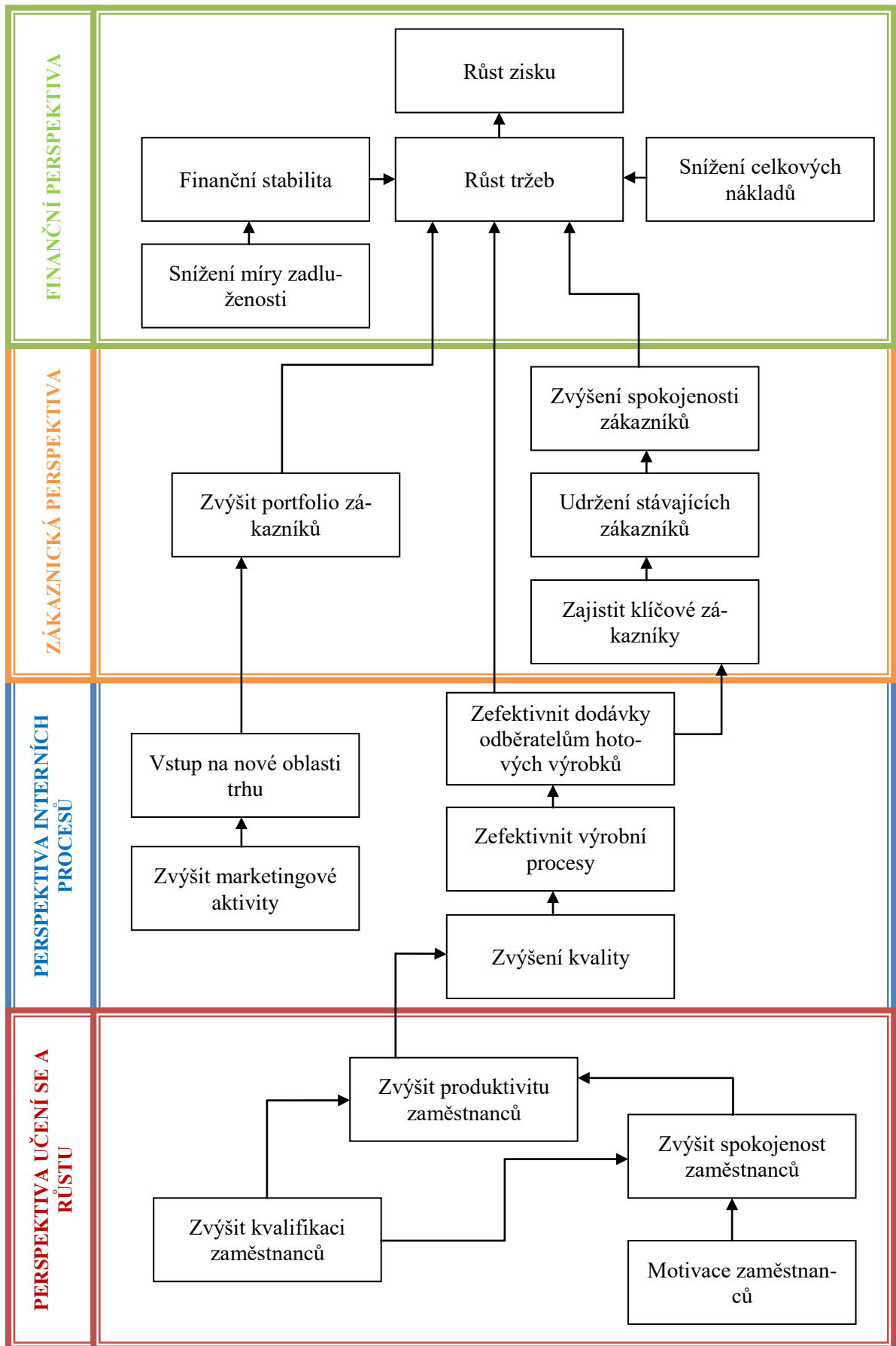
Proto, aby byla konkrétní firma vysoce prosperující a úspěšná, je zapotřebí se zaměřit nejprve na perspektivu učení se a růstu, neboť základem podnikání jsou vysoce kvalifikovaní zaměstnanci. Jejich kvalifikace se odvíjí ve všech výrobních i nevýrobních procesech a kvalitně vyrobené produkce. Směřuje tak k dosažení nejdůležitějšího vytyčeného strategického cíle, a tím je dosáhnout co nejvyššího ekonomického zisku a prosperity vůbec. Na druhou stranu se musí brát v úvahu také to, že jestliže mají být zaměstnanci vysoce produktivní, musí být spokojeni se svým zaměstnáním a také mít určitou motivaci od svého vedení. Nejčastěji jsou zaměstnanci motivováni různými poskytnutými zaměstnaneckými výhodami.

Perspektiva interních procesů vychází z perspektivy učení se a růstu, kde se kvalita výrobně produkce odráží z produktivity zaměstnanců. Vybrané strategické cíle této perspektivy opět směřují k dosažení vrcholového cíle finanční perspektivy – růstu zisku prostřednictvím zefektivnění výrobního procesu a dodávek pro odběratele. Podstatnou část této perspektivy však tvoří také průlom na nové oblasti trhu, který závisí na dobře vypracované marketingové aktivitě konkrétní firmy. Konkrétní firma může zvýšit marketingové aktivity za pomoci větší účasti na různých regionálních, republikových i zahraničních veletrzích, větší propagací inzerátů, reklam, zejména v regionálních televizích nebo rádiích, případně poskytováním různých drobných sponzorských darů.

Zákaznická perspektiva je opět propojena především s perspektivou interních procesů a věnuje se rozboru svých nebo potenciálních zákazníků. Významným strategickým cílem je zde zvýšit portfolio zákazníků dané firmy, což je možné pouze za předpokladu, že konkrétní firma má výborné marketingové aktivity, které se lehce dostávají do povědomí potenciálních zákazníků. Dalšími důležitými cíli je také zajistit si několik klíčových zákazníků, následně si je udržet pro budoucí spolupráci. Klíčové zákazníky si konkrétní firma nejlépe získá prostřednictvím efektivních dodávek, které zvýší i spokojenost zákazníků. To všechno vede k vrcholovému cíli, a to získat co největší ekonomický zisk a neustále jej zvyšovat.

Nejdůležitější a poslední perspektiva – finanční, obsahuje nejdůležitější strategický cíl vůbec, tj. růst zisku, ke kterému postupně směřují propojením jednotlivých měřítek všechny perspektivy metody Balanced Scorecard. Růst zisku vychází z růstu tržeb, který je zapříčiněn zejména neustálým snižováním celkových nákladů tak, aby nebyla žádným způsobem snížena kvalita poskytované produkce. Za růstem tržeb také stojí finanční stabilita odrážející se ze snížení míry zadluženosti.

Všechny tyto strategické cíle se snaží konkrétní firma neustále zlepšovat, aby byl vrcholový cíl co nejlépe naplněn.



Obr. 12. Strategická mapa konkrétní firmy (vlastní zpracování)

9.3 Časový harmonogram

Doba zavedení strategického nástroje BSC je odhadována přibližně na 6 měsíců. Časový harmonogram projektu slouží konkrétní firmě především pro správnou časovou posloupnost jednotlivých kroků zavádění této metody.

Před zahájením procesu implementace BSC je velmi důležité, aby byli s podstatou a principem metody seznámeni všichni zaměstnanci na všech úrovních. V neposlední řadě by měl být tento systém dobře pochopen a přijat všemi zainteresovanými osobami, především ale vedením.

Základem celého projektu je objasnění vize a strategie konkrétní firmy. Od toho se odvíjí stanovené strategické cíle všech perspektiv.

V neposlední řadě je také důležité stanovit odpovědné pracovníky za implementaci tohoto strategického nástroje. Odpovědnost za zavedení projektu Balanced Scorecard bude mít vedoucí ekonomického úseku, referent controllingu a také vedoucí konkrétní firmy.

V následující tabulce je uveden časový harmonogram projektu zavedení Balanced Scorecard do konkrétní firmy. Implementace metody Balanced Scorecard je naplánována na první pololetí roku 2017. V tabulce jsou uvedeny postupné kroky zavedení a počet týdnů trvání jednotlivých kroků.

Tab. 16. Časový harmonogram projektu BSC (vlastní zpracování)

IMPLEMENTACE BSC Rok 2017																								
Měsíc	Leden				Únor				Březen				Duben				Květen				Červen			
Počet týdnů trvání jednotlivých kroků	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Stanovení vize a strategie	■	■																						
Stanovení strategických cílů jednotlivých perspektiv			■	■	■	■	■																	
Výběr měřítek								■	■															
Stanovení požadovaných hodnot											■	■	■											
Tvorba strategické mapy													■	■	■	■								
Postupné zavedení do konkrétního podniku																	■	■	■	■	■	■	■	■

10 VYHODNOCENÍ PŘÍNOSŮ, RIZIKA A EKONOMICKÉ NÁROČNOSTI ZAVEDENÍ VYBRANÉHO NÁSTROJE BSC

V této kapitole bude shrnuta praktická část diplomové práce. Ta je složena ze dvou částí – zhodnocení současného stavu konkrétního podniku a návrhu zavedení moderního controllingového nástroje Balanced Scorecard do strategického řízení.

Zhodnocení ekonomické situace podniku bylo provedeno na základě dvou hlavních analýz, a to pomocí rozboru finanční analýzy a rozboru strategické analýzy (Porterův model pěti konkurenčních sil a PEST analýza). Ty byly základem pro následné sestavení SWOT analýzy celého podniku, jež identifikuje silné a slabé stránky konkrétní firmy včetně příležitostí a hrozeb.

Druhá část práce byla věnována navrhovanému projektu vybraného controllingového nástroje Balanced Scorecard, který je v dnešní době nezbytnou a čím dál více rozšířenou metodou pro podporu strategického řízení v podniku.

Na závěr budou podrobněji vyhodnoceny přínosy, rizika, která mohou podnik jakýmkoliv způsobem ovlivnit, ať už negativně či pozitivně. Dále bude vymezena ekonomická náročnost navrhovaného projektu včetně doby potřebné pro aplikaci metody do konkrétního podniku a správného chodu do budoucna.

10.1 Vyhodnocení zjištěných poznatků

❖ Zhodnocení finanční analýzy

Konkrétní podnik je dlouhodobě ziskový. Výnosy se každoročně zvyšují, neboť rostou tržby především díky rostoucímu počtu zakázek. Na druhou stranu ale podnik vykazuje dlouhodobě vysoké náklady a vyšší míru zadluženosti. Všechny stupně likvidity nedosahují v konkrétním podniku doporučených hodnot, pouze se jim přibližují. Nedostatečná likvidita je způsobena vyšší mírou zadluženosti, jejíž převážnou část tvoří závazky k dceřiné společnosti, které ale nemohou být zmíněny. Dále má také firma vysoké náklady. Ty jsou způsobeny především zvyšováním cen materiálů pro nejvýznamnějšího odběratele a také zvýšením počtu zakázek, což vyžadovalo dodatečné náklady na splnění nových zakázek. Vysoké náklady se tudíž odráží i na výsledku hospodaření, který byl v letech 2011 – 2014 nízký, jelikož výnosy se téměř rovnaly nákladům. V roce 2015 došlo k výraznému zlepšení. I když náklady zřetelně vzrostly vlivem nových zakázek, výnosy se také výrazně zvýši-

ly a byl dosažen nejvyšší výsledek hospodaření za posledních pět let. Na závěr lze tedy konstatovat, že konkrétní firma vykazuje dlouhodobě zisk a je stabilní.

❖ Zhodnocení strategické analýzy

PEST analýza byla zaměřena především na faktory, které sám konkrétní podnik nemůže zcela ovlivnit. Může pouze eliminovat dopady jednotlivých faktorů nebo je využít ve svůj prospěch. Všechny zmíněné faktory významně ovlivňují činnost samotného podniku. V první řadě to jsou politicko-legislativní faktory. Jsou to zejména zákony, které je nutné dodržovat a postupovat podle nich. Je nutné podotknout, že v současné době dochází neustále k častým změnám zákonů, což má negativní dopad na činnost daného podniku především z hlediska administrativy. Dochází ke změnám v mnoha oblastech, jako je například daň z přidané hodnoty, daň z příjmů a mnoho dalších.

Dalšími jsou ekonomické faktory, kdy největší vliv má na vybraný podnik především míra inflace. Nicméně ta vykazuje v posledních letech klesající charakter, což je žádoucí. Znamená to snižování cen produktů, to vede ke zvyšování poptávky po produktech vybraného podniku a tím také ke zvýšení odbytu a samozřejmě vyšším tržbám. Na základě zjištěných poznatků lze jednoznačně říci, že se poptávka po produktech konkrétního podniku každoročně zvyšuje a tím také odbyt a tržby.

Sociokulturní faktory mají také vliv na daný podnik, neboť je s nimi spojen životní styl obyvatelstva, které poptává a nakupuje produkty tohoto podniku.

Posledními faktory, které mají vliv na činnost analyzovaného podniku, jsou faktory technologické. Souvisí především s investicemi a technologiemi. Konkrétní podnik se aktivně zapojuje do inovační činnosti. V současné době realizuje investice do nových technologií, technologického zařízení a vybavení, modernizace a rekonstrukce budov.

Porterův model pěti konkurenčních sil analyzoval především postavení vybraného podniku vzhledem k jeho konkurenci, dodavatelům, odběratelům. Lze říci, že podnik má v daném oboru podnikání velkou konkurenci, která do jisté míry ohrožuje jeho existenci. Je zaznamenán neustálý vstup nových podniků do daného oboru, což poukazuje na skutečnost, že bariéry pro vstup do odvětví jsou nízké a lze je tedy snadno překonat. S tím samozřejmě také úzce souvisí hrozba substitučních výrobků, která je velmi vysoká. Znamená to, že výrobky daného podniku mohou být snáze nahrazeny jinými. Proto by se měl analyzovaný podnik zaměřit na zvýšení kvality svých produktů a také na poskytování různých služeb svým zákazníkům. Dalším podstatným faktorem tohoto modelu je nedostatek klíčových

zákazníků a problém s udržení si stávajících zákazníků. Firma má pouze několik klíčových zákazníků, kteří přinášejí do firmy pouze část stálých tržeb. I v tomto případě by bylo vhodné zaměřit se na poskytování různých služeb svým zákazníkům, které s jednotlivými produkty podstatně souvisí.

Na závěr lze konstatovat, že konkrétní firma má dlouhodobě stabilní pozici na trhu, nicméně hrozba silné konkurence je vysoká a do určité míry ohrožuje budoucí existenci daného podniku.

❖ Zhodnocení SWOT analýzy

SWOT analýza byla vytvořena podle rozboru výsledků strategické analýzy konkrétního podniku. Z obr. č. 10 vyplývá, že podnik vykazuje v poměru stejné množství silných i slabých stránek.

Největší silnou stránkou vybraného podniku jsou moderní technologie a technologické vybavení. Podnik neustále investuje finanční prostředky do nových technologií, technologických zařízení a vybavení za účelem nahrazení zastaralosti těchto prostředků, zejména v současné době. Další silnou stránkou, kterou je nutné zmínit, je spolupráce se zahraničními dodavateli i odběrateli a také dlouhodobá prosperita na trhu.

Největší slabou stránkou daného podniku je nevyhovující vzdálenost sídla firmy pro odběratele. Podnik má odběratele z velké vzdálenosti, tudíž těmto odběratelům vznikají vysoké náklady na dopravu spojené s jednotlivými dodávkami. To má za následek malé množství klíčových zákazníků, neboť nejsou ochotni platit náklady na dopravu. S tím také souvisí další slabá stránka, kterou je problém s udržení si stávajících zákazníků. V neposlední řadě je nutné zmínit jako další slabou stránku nízkou motivaci zaměstnanců. Vybraný podnik nedostatečně motivuje své zaměstnance zejména systémem odměňování. Především poskytuje oproti jiným firmám pouze minimální množství zaměstnaneckých benefitů. Na tyto slabé stránky by se podnik měl zaměřit a eliminovat je na nejnižší možnou míru.

Příležitostí má vybraný podnik hned několik. Jako největší příležitost lze zmínit vstup na nové segmenty trhu, s tím také úzce souvisí získání nových zákazníků. Jak již bylo řečeno, podnik má problém s množstvím klíčových zákazníků a s udržení těch stávajících, proto je třeba hledat nové oblasti trhu, kam by bylo možné vstoupit a uplatnit tak zde své produkty a získat nové zákazníky. Dále to jsou investice do nových technologií, modernizace a rekonstrukce budov, které se ale v současné době již z části začaly realizovat.

Největší hrozbou analyzovaného podniku je silná konkurence v daném oboru podnikání. Do odvětví vstupují stále nové podniky, bariéry pro vstup do daného odvětví jsou nízké, tudíž je lze snadno překonat. Silná konkurence má za následek i nedostatek stálých zákazníků. Se silnou konkurencí samozřejmě také souvisí hrozba substitučních výrobků, což znamená nahrazení produktů vybraného podniku jinými. Podnik by se měl tedy zaměřit na zvýšení jeho konkurenceschopnosti.

Z výše uvedeného vyplývá, že konkrétní firma by se měla snažit eliminovat slabé stránky a hrozby a upevňovat silné stránky a využívat co nejefektivněji příležitosti, které se naskytují.

10.2 Vyhodnocení přínosů, rizika a ekonomické náročnosti projektu

Zavedení projektu Balanced Scorecard, tak jako i jiné controllingové nástroje, se může potýkat s různými nepříznivými a neočekávanými vlivy z vnějšího i vnitřního okolí. Tyto nepředvídatelné faktory mohou působit na konkrétní podnik negativně i pozitivně. Je důležité, aby odpovědní pracovníci včas odhalili všechna rizika spojená s projektem, případně aby zajistili určitá opatření. Kromě rizik však projekt může přinést i různé přínosy počínaje správným naplněním stanovených cílových hodnot jednotlivých strategických cílů. To může vést ke zvyšování hodnoty podniku, konkurenceschopnosti a zejména k dosažení vrcholového cíle dle mapy Balanced Scorecard. Tím je zvýšení ziskovosti konkrétního podniku.

10.2.1 Přínosy projektu

Zavedení strategického controllingového nástroje Balanced Scorecard do vybraného podniku má řadu přínosů:

- zlepšení strategického řízení konkrétní firmy – implementace systému vyvážených ukazatelů výkonnosti konkrétní firmy vytvoří patřičné vazby mezi strategií a operativními činnostmi,
- rychlejší, srozumitelnější a jednoznačný přehled podnikatelské činnosti konkrétní firmy včetně jejího lepšího celkového strategického řízení,
- dosažení vymezeného cíle, kterým je zvýšení ziskovosti konkrétního podniku prostřednictvím stanovených dílčích cílů jednotlivých perspektiv metody BSC,
- převod stanovených strategických cílů do skutečnosti v rámci celého konkrétního podniku,

- vybudování vztahů, tzv. příčin a následků, na základě vytvoření strategické mapy, kdy je objasněn vrcholový strategický cíl,
- lepší spolupráce a komunikace zaměstnanců s vedením společnosti,
- propojení finančních i nefinančních měřítek výkonnosti konkrétní firmy,
- zvýšení konkurenceschopnosti konkrétní firmy prostřednictvím lepšího strategického řízení,
- neustálá a pravidelná kontrola a zlepšování komplexního strategického řízení,
- častější poskytování reportů a reportingových zpráv, které vykazují častější ekonomickou situaci vybraného podniku.

Všechny výše uvedené přínosy mohou mít na podnik do budoucna zásadní vliv. Přínosy ze zavedení metody Balanced Scorecard mohou přinést do budoucna zvýšení konkurenceschopnosti a hlavně dosažení stanoveného vrcholového cíle. Tím je neustálé zvyšování a růst ziskovosti konkrétní firmy.

10.2.2 Rizika projektu

Zavedení metody Balanced Scorecard sebou přináší také určitá rizika, která je třeba včas identifikovat a eliminovat. Rizika spojená s projektem mohou být:

- nedostatečné představení principu metody Balanced Scorecard zaměstnancům konkrétní firmy a následné špatné pochopení podstaty tohoto nástroje – to může mít za následek nezáměr zaměstnanců pracovat podle nového nástroje,
- neochota zaměstnanců učit se novým věcem – předejít tomuto riziku by bylo možné pomocí motivačních nástrojů formou finančního ohodnocení, jako jsou odměny, osobní ohodnocení,
- nedostatečné proškolení vedoucích zaměstnanců – malé zkušenosti s touto metodou a špatné zpracování potřebných činností,
- špatně zvolení odpovědní pracovníci – nízká podpora projektu od řídicích a vedoucích pracovníků,
- nedostatečné vymezení cílů, vize a strategie konkrétního podniku – nevhodně zvolené dílčí strategické cíle, které nemusí být reálně uskutečněny,
- nevhodně propojená měřítko stanovených perspektiv Balanced Scorecard,
- zastaralé informace během doby zavádění do konkrétního podniku,
- zanedbání zpětné vazby a kontinuálního nasazení metody BSC.

To vše může mít za následek prodloužení doby implementace controllingového nástroje Balanced Scorecard a tím nedodržení časového harmonogramu.

10.2.3 Ekonomická náročnost projektu

Zavedení projektu BSC do konkrétní firmy sebou přináší kromě různých rizik a přínosů také jistou finanční náročnost, která spočívá především ve zvýšených nákladech. Podle harmonogramu je doba zavedení konceptu BSC určena na první pololetí příštího roku 2017.

V důsledku procesu zavádění controllingového nástroje Balanced Scorecard je důležité vymezit osoby, které budou za tuto činnost zodpovědné. To znamená, že bude potřeba zvýšit mzdové náklady pro tyto řídicí pracovníky. Také se mohou zvýšit odměny za provedenou práci a osobní ohodnocení, neboť mohou odpovědní pracovníci přijít v průběhu zavádění metody BSC na další zlepšení. Odpovědnými pracovníky byli zvoleni: referent controllingu, vedoucí konkrétní firmy a vedoucí ekonomického oddělení.

Pro správné zavedení BSC je nutné, aby byli zaměstnanci řádně proškolení. Tudíž je doporučeno zajistit a zúčastnit se podle potřeb několika předem naplánovaných školení. Cena poskytovaných kurzů a školení BSC, podle aktuální nabídky školicího střediska, za jednodenní vzdělávací kurz Balanced Scorecard činí v průměru 7 700 Kč bez DPH. (Educity, © 2016)

ZÁVĚR

Tématem diplomové práce byl Projekt zavedení vybraných nástrojů controllingu do systému řízení konkrétní firmy. Cílem diplomové práce bylo zavedení strategického systému řízení Balanced Scorecard do konkrétní firmy.

Nejprve bylo nutné charakterizovat konkrétní firmu a posoudit její současný ekonomický stav a zpracovat návrh na implementaci moderního controllingového nástroje Balanced Scorecard. To vše za účelem zlepšení strategického řízení analyzované firmy a současného propojení finančních i nefinančních měřítek s významnými strategickými cíli konkrétního podniku.

Pro zhodnocení současného stavu podniku byla zpracována a podrobně popsána analýza ekonomické situace konkrétního podniku. V rámci analýzy ekonomické situace byly provedeny finanční a strategická analýza. Finanční analýza byla provedena v letech 2011 – 2015. Byla založena na rozboru absolutních a poměrových ukazatelů. Podle celkového rozboru finanční analýzy konkrétního podniku lze konstatovat, že konkrétní firma vykazuje dlouhodobě zisk a je stabilní. Dále byla provedena strategická analýza. Byla aplikována metoda externí analýzy – PEST analýza a Porterův model pěti konkurenčních sil. PEST analýza představovala analýzu makrookolí vybraného podniku. Porterův model pěti konkurenčních sil analyzoval mikrookolí. Na závěr výsledků těchto metod byla sestavena SWOT analýza, která identifikovala silné a slabé stránky daného podniku včetně příležitostí a hrozeb. Na závěr strategické analýzy lze zkonstatovat, že konkrétní firma má dlouhodobě stabilní pozici na trhu, nicméně hrozba silné konkurence je vysoká a do určité míry ohrožuje budoucí existenci daného podniku.

Zhodnocení současného stavu controllingu bylo popsáno v kapitole č. 8 diplomové práce. Jsou popsány důvody a cíle, proč se controlling začal postupně do konkrétní firmy zavádět. Také byly objasněny některé významné nástroje controllingu používané v podniku včetně reportingu, který je důležitý v rámci poskytování včasných a správných informací zainteresovaným osobám. V neposlední řadě byla popsána funkce referenta controllingu – funkce controllera.

Projekt implementace metody Balanced Scorecard vycházel z rozboru finanční a strategické analýzy. Balanced Scorecard byl podrobně rozepsán do čtyř perspektiv, a to finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. V první řadě byly stanoveny obecné cíle jednotlivých perspektiv konkrétní firmy, jež byly dále potřebné k určení jednotlivých stra-

tegických cílů. K těmto strategickým cílům byla následně přiřazena měřítka pro sledování a plány, kterých chce konkrétní firma dosáhnout. Dále byly vymezeny skutečné hodnoty měřítek všech perspektiv BSC a porovnány v rámci sledovaných let 2011 – 2015.

Závěr práce byl věnován vyhodnocení ekonomické náročnosti, přínosů a rizik, které jsou spojeny s implementací vybraného controllingového nástroje BSC do konkrétního podniku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace

1. CIMBÁLNÍKOVÁ, Lenka, 2009. *Základy managementu: základní manažerské činnosti + 25 manažerských technik*. 3. přeprac. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 125 s. ISBN 978-80-244-2352-4.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela, 2001. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
3. ESCHENBACH, Rolf, 2004. *Controlling*. 2. vyd. Praha: ASPI, 814 s. ISBN 80-7357-035-1.
4. ESCHENBACH, Rolf a Helmut SILLER, 2012. *Profesionální controlling: koncepce a nástroje*. 2., přeprac. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 381s. ISBN 978-80-7357-918-0.
5. FOTR, Jiří, Emil VACÍK, Ivan SOUČEK, Miroslav ŠPAČEK a Stanislav HÁJEK, 2012. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 381 s. ISBN 978-80-247-3985-4.
6. GRANT, Robert M. *Contemporary strategy analysis: text and cases*. 7th ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2010, 926 s. ISBN 978-0-470-74709-4.
7. GRÜNWARD, Rofl a Jaroslava HOLEČKOVÁ, 2007. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 381 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
8. HAVLÍČEK, Karel, 2011. *Management & Controlling malé a střední firmy*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 210 s. ISBN 978-80-7408-056-2.
9. HORVÁTH & PARTNERS, 2002. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. v ČR. Praha: Profess Consulting, 386 s. ISBN 80-7259-033-2.
10. CHODASOVÁ, Zuzana, 2012. *Podnikový controlling: nástroj manažmentu*. 1. vyd. Bratislava: Statis, 161 s. ISBN 978-80-85659-70-2.
11. KAPLAN, Robert S a David P NORTON, 2007. *Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, s. 267. ISBN 978-80-7261-177-5.
12. KERZNER, Harold. *Project management: a system approach to planning, scheduling, and controlling*. 8th ed. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, 2003, 891 s. ISBN 0-471-22577-0.

13. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA, 2008. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 135 s. ISBN 9778-80-7179-713-5.
14. KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
15. KONEČNÝ, Miloš a Mária REŽŇÁKOVÁ, 2000. *Controlling*. 2. vyd. Brno: PC-DIR Real, 121 s. ISBN 80-214-1535-5.
16. KUTÁČ, Josef a Kamila JANOVSÁ, 2012. *Podnikový controlling*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita Ostrava, 155 s. ISBN 978-80-248-2593-9.
17. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA, 2006. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 121 s. ISBN 8071793671.
18. *Slovník controllingu: česko-anglický, anglicko-český: 120 nejdůležitějších termínů pro práci controllera*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-085-6.
19. SYNEK, Miloslav, 2011. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
21. ŠOLJAKOVÁ, Libuše a Jana FIBÍROVÁ, 2010. *Reporting*. 3., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 221 s. ISBN 978-80-247-2759-2.
22. TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. 1. vyd. Vo Zvolene: Technická univerzita vo Zvolene, 173 s. ISBN 978-80-228-1796-7.
23. VALACH, Josef, 1999. *Finanční řízení podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
24. ŽŮRKOVÁ, Hana, 2007. *Plánování a kontrola: klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada, 135 s. ISBN 978-80-247-1844-6.

Internetové zdroje

25. Český statistický úřad, ©2016. *Inflace – druhy, definice, tabulky* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/mira_inflace
26. Český statistický úřad., ©2016. *Veřejná databáze: Základní charakteristiky ekonomického postavení obyvatelstva ve věku 15 a více let* [online]. [cit. 2016-03-22]. Dostupné z: https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413__VUZEMI__97__19

27. Educity, ©2016. *Praktický Balanced Scorecard* [online]. [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/prakticky-balanced-scorecard-s2516320>
28. Management mania, ©2011-2013. *Finanční analýza (Financial Analysis)* [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/financni-analyza>
29. Marketingové noviny, ©2003. *Interní analýza podniku* [online]. [cit. 2016-02-18]. Dostupné z: http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1161/
30. Strateg.cz, ©2016. *Strategická situační analýza* [online]. [2016-02-25]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html
31. Středoevropské centrum pro finance a management, ©2005-2012. *SWOT analýza* [online]. [cit. 2016-02-28]. Dostupné z: <http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59>

Jiné zdroje

32. Interní materiály konkrétní firmy
33. Výroční zpráva konkrétní firmy, 2015

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

&	And
%	Procento
aj.	A jiné
apod.	A podobně
atd.	A tak dále
a. s.	Akciová společnost
BSC	Balanced Scorecard
č.	Číslo
EVA	Economic Value Added
Kč	Koruna česká
např.	Například
obr.	Obrázek
PEST	Political, Economic, Social and Technological analysis
PESTLE	Political, Economic, Social, Technological, Legal and Ecological analysis
ROCE	Rentabilita vlastního kapitálu
s.	Strana
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats
tab.	Tabulka
tis.	Tisíc
tj.	To je
TQM	Totální řízení jakosti
tzn.	To znamená
tzv.	Takzvaný

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Management vs. controlling (Havlíček, 2011, s. 13).....	12
Obr. 2. Podnikový controlling (Chodasová, 2012, s. 27)	14
Obr. 3. Vlastnosti a schopnosti controllera (Eschenbach, Siller, 2012, s. 55).....	20
Obr. 4. Vlivy makrookolí (Buchta, Sedláčková, 2006, s. 19).....	30
Obr. 5. Porterův model pěti konkurenčních sil (Dedouchová, 2001, s. 18)	32
Obr. 6. SWOT analýza (Cimbálníková, 2009, s. 58).....	35
Obr. 7. Balanced Scorecard (Kaplana, Norton, 2002, s. 20)	39
Obr. 8. Obecný model hodnotového řetězce (Kaplan, Norton, 2002, s. 89)	42
Obr. 9. Výrobky firmy (Interní materiály, 2015).....	48
Obr. 10. SWOT analýza (vlastní zpracování).....	66
Obr. 11. Vztah mezi jednotlivými perspektivami BSC (vlastní zpracování)	82
Obr. 12. Strategická mapa konkrétní firmy (vlastní zpracování)	85

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Úloha controllera a manažera (Eschenbach, 2004, s. 122).....	21
Tab. 2. Vybrané absolutní ukazatele v letech 2011 – 2015 (vlastní zpracování)	53
Tab. 3. Souhrnná tabulka ukazatelů rentability (vlastní zpracování)	55
Tab. 4. Souhrnná tabulka ukazatelů aktivity (vlastní zpracování).....	57
Tab. 5. Souhrnná tabulka ukazatelů zadluženosti (vlastní zpracování).....	59
Tab. 6. Souhrnná tabulka ukazatelů likvidity (vlastní zpracování)	60
Tab. 7. Důležité ekonomické faktory (Český statistický úřad, © 2016).....	63
Tab. 8. Strategické cíle a měřítka finanční perspektivy (vlastní zpracování).....	73
Tab. 9. Měřítka finanční perspektivy – skutečné hodnoty (vlastní zpracování).....	73
Tab. 10. Strategické cíle a měřítka zákaznické perspektivy (vlastní zpracování)	76
Tab. 11. Měřítka zákaznické perspektivy – skutečné hodnoty (vlastní zpracování)	76
Tab. 12. Strategické cíle a měřítka perspektivy interních procesů (vlastní zpracování)	78
Tab. 13. Měřítka perspektivy interních procesů – skutečné hodnoty (vlastní zpracování)	78
Tab. 14. Strategické cíle a měřítka perspektivy učení se a růstu (vlastní zpracování)	80
Tab. 15. Měřítka perspektivy učení se a růstu – skutečné hodnoty (vlastní zpracování)	80
Tab. 16. Časový harmonogram projektu BSC (vlastní zpracování).....	87

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Vzorce pro finanční analýzu
- P II Výpočet ukazatelů finanční analýzy
- P III Účetní výkazy konkrétního podniku
- P IV Organizační struktura konkrétního podniku

PŘÍLOHA P I: VZORCE FINANČNÍ ANALÝZY

Ukazatele rentability

$$ROA \text{ (rentabilita aktiv)} = \frac{EBIT}{Aktiva} \quad (1)$$

$$ROE \text{ (rentabilita vlastního kapitálu)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (2)$$

$$ROS \text{ (rentabilita tržeb)} = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} ROCE \text{ (rentabilita celkového kapitálu)} \\ = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Dlouhodobé bankovní úvěry}} \end{aligned} \quad (4)$$

Ukazatele aktivity

$$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (5)$$

$$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (6)$$

$$\text{Obrat zásob} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}} \quad (7)$$

$$\text{Doba obratu aktiv} = \frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}/360} \quad (8)$$

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360} \quad (9)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360} \quad (10)$$

$$\text{Doba obratu závazků} = \frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}/360} \quad (11)$$

Ukazatele zadluženosti

$$\text{Celková zadluženost} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}} \quad (12)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (13)$$

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}} \quad (14)$$

Ukazatele likvidity

$$\text{Běžná likvidita (likvidita III. stupně)} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (15)$$

$$\text{Pohotová likvidita (likvidita II. stupně)} = \frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (16)$$

$$\begin{aligned} \text{Hotovostní likvidita (okamžitá) – likvidit I. st.} \\ = \frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \end{aligned} \quad (17)$$

(Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 84-105; Kislingerová, Hnilica, 2005, s. 31-33; Management mania, © 2011-2013)

PŘÍLOHA P II: VÝPOČET UKAZATELŮ FINANČNÍ ANALÝZY

Ukazatel	Vzorec	Výpočet ukazatelů v jednotlivých letech				
		2011	2012	2013	2014	2015
Ukazatele rentability v %						
Rentabilita celkového kapitálu	$\frac{EBIT}{VK+Rezervy+Dl.závazky+Dl.bank.úvěry}$	$\frac{3703}{26839+0-986+4660} = 12,14$	$\frac{3068}{28122+0-739+4177} = 9,72$	$\frac{3716}{29873+0+0+5245} = 10,58$	$\frac{2574}{30223+0+0+11522} = 6,17$	$\frac{8354}{36885+0+0+8368} = 18,46$
Rentabilita vlastního kapitálu	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}}$	$\frac{1669}{26839} = 6,22$	$\frac{1283}{28122} = 4,56$	$\frac{1749}{29873} = 5,85$	$\frac{351}{30223} = 1,16$	$\frac{6661}{36885} = 18,06$
Rentabilita aktiv	$\frac{EBIT}{Aktiva}$	$\frac{3703}{69277} = 5,35$	$\frac{3068}{70832} = 4,33$	$\frac{3716}{79990} = 4,65$	$\frac{2574}{91927} = 2,80$	$\frac{8354}{89735} = 9,31$
Rentabilita tržeb	$\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Tržby}}$	$\frac{1669}{67541} = 2,47$	$\frac{1283}{72977} = 1,76$	$\frac{1749}{87103} = 2,01$	$\frac{351}{96209} = 0,36$	$\frac{6661}{120319} = 5,54$
Ukazatele aktivity - obrátky, dny						
Obrat aktiv	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}}$	$\frac{67541}{69277} = 0,97x$	$\frac{72977}{70832} = 1,03x$	$\frac{87103}{79990} = 1,09x$	$\frac{96209}{91927} = 1,05x$	$\frac{120319}{89735} = 1,34x$
Obrat dlouhodobého majetku	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}}$	$\frac{67541}{46560} = 1,45x$	$\frac{72977}{47641} = 1,53x$	$\frac{87103}{52552} = 1,66x$	$\frac{96209}{62592} = 1,54x$	$\frac{120319}{60829} = 1,98x$
Obrat zásob	$\frac{\text{Tržby}}{\text{Zásoby}}$	$\frac{67541}{9783} = 6,90x$	$\frac{72977}{11334} = 6,44x$	$\frac{87103}{12864} = 6,77x$	$\frac{96209}{13708} = 7,02x$	$\frac{120319}{10473} = 11,49x$
Doba obratu aktiv	$\frac{\text{Aktiva}}{\text{Tržby}/360}$	$\frac{69277}{67541/360} = 370$	$\frac{70832}{72977/360} = 350$	$\frac{79990}{87103/360} = 331$	$\frac{91927}{96209/360} = 344$	$\frac{89735}{120319/360} = 269$
Doba obratu zásob	$\frac{\text{Zásoby}}{\text{Tržby}/360}$	$\frac{9783}{67541/360} = 53$	$\frac{11334}{72977/360} = 56$	$\frac{12864}{87103/360} = 54$	$\frac{13708}{96209/360} = 52$	$\frac{10473}{120319/360} = 32$
Doba obratu závazků	$\frac{\text{Krátkodobé závazky}}{\text{Tržby}/360}$	$\frac{18639}{67541/360} = 100$	$\frac{13221}{72977/360} = 66$	$\frac{12219}{87103/360} = 51$	$\frac{16542}{96209/360} = 62$	$\frac{14352}{120319/360} = 43$
Doba obratu pohledávek	$\frac{\text{Pohledávky}}{\text{Tržby}/360}$	$\frac{12214}{67541/360} = 65$	$\frac{11230}{72977/360} = 56$	$\frac{12328}{87103/360} = 51$	$\frac{14739}{96209/360} = 56$	$\frac{15959}{120319/360} = 48$

<i>Ukazatele zadluženosti v %</i>						
Celková zadluženost	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Aktiva celkem}}$	$\frac{42024}{69277} = 60,66$	$\frac{42351}{70832} = 59,79$	$\frac{50050}{79990} = 62,57$	$\frac{61660}{91927} = 67,07$	$\frac{52472}{89735} = 58,47$
Míra zadluženosti	$\frac{\text{Cizí zdroje}}{\text{Vlastní kapitál}}$	$\frac{42024}{26839} = 156,58$	$\frac{42351}{28122} = 150,6$	$\frac{50050}{29873} = 167,54$	$\frac{61660}{30223} = 204,02$	$\frac{52472}{36885} = 142,26$
Úrokové krytí	$\frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$	$\frac{3703}{2034} = 182,06$	$\frac{3068}{1785} = 171,88$	$\frac{3716}{1967} = 188,92$	$\frac{2574}{2223} = 115,79$	$\frac{8354}{1693} = 493,44$
<i>Ukazatele likvidity - index</i>						
Likvidita III. stupně	$\frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	$\frac{22674}{38763} = 0,5849$	$\frac{23014}{32239} = 0,7139$	$\frac{27257}{32839} = 0,8300$	$\frac{28951}{38149} = 0,7590$	$\frac{28503}{38269} = 0,7448$
Likvidita II. stupně	$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{Zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	$\frac{22674 - 9783}{38763} = 0,3326$	$\frac{23014 - 11334}{32239} = 0,3623$	$\frac{27257 - 12864}{32839} = 0,4383$	$\frac{28951 - 13708}{38149} = 0,3996$	$\frac{28503 - 10473}{38269} = 0,4711$
Likvidita I. stupně	$\frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}}$	$\frac{677}{38763} = 0,0175$	$\frac{450}{32239} = 0,0140$	$\frac{2065}{32839} = 0,0629$	$\frac{504}{38149} = 0,0132$	$\frac{2071}{38269} = 0,0541$

Výše uvedené hodnoty v tis. Kč potřebné pro výpočet ukazatelů rentability, likvidity, zadluženosti a aktivity jsou čerpány z účetních výkazů (rozvaha a výkaz zisku a ztráty) konkrétního analyzovaného podniku. Účetní výkazy jsou uvedeny v příloze P III.

PŘÍLOHA P III: ÚČETNÍ VÝKAZY KONKRÉTNÍHO PODNIKU

Rozvaha v plném rozsahu 2011

označ. a	b	Běžné účetní období			Minulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	75458	-6181	69277	68823
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál				
B.	Dlouhodobý majetek	49175	-2615	46560	50343
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	1902	-1806	96	
B. I. 1.	Zřizovací výdaje				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	455	-455		
3.	Software	1386	-1290	96	
4.	Ocenitelná práva				
5.	Goodwill				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	61	-61		
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7069	-809	6260	10139
B. II. 1.	Pozemky				
2.	Stavby				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	7042	-809	6233	76
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů				
5.	Základní stádo a tažná zvířata				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	12		12	12
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	15		15	3678
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek				6373
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	40204		40204	40204
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	40204		40204	40204
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly				
4.	Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek				

označ. a	AKTIVA b	Běžné účetní období			Minulé úč. období
		Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	26240	-3566	22674	18453
C. I.	Zásoby	9844	-61	9783	6988
C. I. 1.	Materiál	5308		5308	3788
2.	Nedokončená výroba a polotovary	1633	-61	1572	61
3.	Výrobky	2236		2236	2463
4.	Zvířata				
5.	Zboží	667		667	676
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky				
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů				
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení				
5.	Dohadné účty aktivní				
6.	Jiné pohledávky				
7.	Odložená daňová pohledávka				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	15719	-3505	12214	7444
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	15427	-3505	11922	7158
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami				
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění				
6.	Stát - daňové pohledávky	284		284	280
7.	Ostatní poskytnuté zálohy				
8.	Dohadné účty aktivní				
9.	Jiné pohledávky	8		8	6
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	677		677	4021
C. IV. 1.	Peníze	234		234	337
2.	Účty v bankách	443		443	3684
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek				
D. I.	Časové rozlišení	43		43	27
D. I. 1.	Náklady příštích období				
2.	Komplexní náklady příštích období	43		43	27
3.	Příjmy příštích období				

Označení	PASIVA	Běžný stav	Minulý stav
	PASIVA CELKEM	69 277	68 823
A.	Vlastní kapitál	26 839	25 170
A. I.	Základní kapitál	25 100	25 100
A. I. 1.	Základní kapitál	25 100	25 100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly		
3.	Změny základního kapitálu		
A. II.	Kapitálové fondy		
A. II. 1.	Emisní ážio		
2.	Ostatní kapitálové fondy		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	47	47
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	13	13
2.	Statutární a ostatní fondy	34	34
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	23	23
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	4 858	4 858
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	-4 835	-4 835
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období	1 669	
B.	Cizí zdroje	42 024	43 499
B. I.	Rezervy		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky		
3.	Rezerva na daň z příjmu		
4.	Ostatní rezervy		
B. II.	Dlouhodobé závazky	-986	-1 403
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů		
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám		
3.	Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a účastníkům sdružení		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy		
6.	Vydané dluhopisy		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě		
8.	Dohadné účty pasivní		
9.	Jiné závazky		
10.	Odložený daňový závazek	-986	-1 403

B. III.	Krátkodobé závazky	18 639	10 459
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	16 081	7 582
2.	Závazky k ovládaným a řízeným osobám		
3.	Závazky k účetním jednotkám s podstatným vlivem		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení		
5.	Závazky k zaměstnancům	1 219	1 056
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	678	569
7.	Stát - daňové závazky a dotace	661	1 252
8.	Krátkodobé přijaté zálohy		
9.	Vydané dluhopisy		
10.	Dohadné účty pasivní		
11.	Jiné závazky		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	24 371	34 443
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	4 660	12 201
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	19 710	22 242
3.	Krátkodobé finanční výpomoci		
C. I.	Časové rozlišení	414	154
C. I. 1.	Výdaje příštích období	414	154
2.	Výnosy příštích období		

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu 2011

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
a	b	c		
I.	Tržby za prodej zboží	01	3170	3169
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2409	2392
+	Obchodní marže (ř. 01 - 02)	03	761	777
II.	Výkony (ř. 05 až 07)	04	66518	51405
II. 1.	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	64230	50465
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	1977	777
3.	Aktivace	07	311	163
B.	Výkonová spotřeba (ř. 09 + 10)	08	38273	29216
B. 1.	Spotřeba materiálu a energie	09	28929	22663
B. 2.	Služby	10	9344	6553
+	Přidaná hodnota (ř. 03 + 04 - 08)	11	29006	22966
C.	Osobní náklady (ř. 13 až 16)	12	23294	21422
C. 1.	Mzdové náklady	13	17180	15966
C. 2.	Odměny členům orgánů společností a družstva	14		
C. 3.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	15	5703	5136
C. 4.	Sociální náklady	16	411	320
D.	Daně a poplatky	17	89	127
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	788	3319
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 20 + 21)	19	141	162
1 III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
2 III.	Tržby z prodeje materiálu	21	141	162
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu (ř. 23 + 24)	22	196	47
F. 1	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
F. 2	Prodaný materiál	24	196	47
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	-1172	2715
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	23	75
H.	Ostatní provozní náklady	27	873	722
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní výsledek hospodaření [ř. 11 - 12 - 17 - 18 + 19 - 22 - 25 + 26 - 27 + (-28) - (-29)]	30	5102	-5149

Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (ř. 34 až 36)	33	0	0
VII. 1.	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
VII. 2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
VII. 3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	39		
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti (+/-)	41		
X.	Výnosové úroky	42	23	4
N.	Nákladové úroky	43	2034	1617
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	538	454
O.	Ostatní finanční náklady	45	1535	1609
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření [(ř. 31 - 32 + 33 + 37 - 38 + 39 - 40 - 41 + 42 - 43 + 44 - 45 + (-46) - (-47)]	48	-3008	-2768
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 50 + 51)	49	425	-3083
Q. 1.	- splatná	50	9	
Q. 2.	- odložená	51	416	-3083
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost (ř. 30 + 48 - 49)	52	1669	-4834
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti (ř. 56 + 57)	55	0	0
S. 1.	- splatná	56		
S. 2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření (ř. 53 - 54 - 55)	58	0	0
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společným (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) (ř. 52 + 58 - 59)	60	1669	-4834
****	Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) (ř. 30 + 48 + 53 - 54)	61	2094	-7917

Rožaha v plném rozsahu 2012

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	77 757	-6 925	70 832	68 972
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	51 785	-4 144	47 641	46 560
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	1 902	-1 854	48	96
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	455	-455		
3.	Software	007	1 386	-1 338	48	96
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	61	-61		
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	9 679	-2 290	7 389	6 260
B. II.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	7 544	-2 290	5 254	6 233
4.	Pěstelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	12		12	12
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2 123		2 123	15
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	40 204		40 204	40 204
B. III.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024	40 204		40 204	40 204
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	25 795	-2 781	23 014	22 369
C. I.	Zásoby	032	12 154	-820	11 334	9 783
C. I. 1.	Materiál	033	6 663		6 663	5 308
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	941	-61	880	1 572
3.	Výrobky	035	3 855	-759	3 096	2 236
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	695		695	667
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039				
C. II.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložená daňová pohledávka	047				
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	13 191	-1 961	11 230	11 909
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	12 924	-1 961	10 963	11 810
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	195		195	91
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	72		72	8
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	450		450	677
C. IV. 1.	Peníze	059	316		316	234
2.	Účty v bankách	060	134		134	443
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	177		177	43
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	177		177	43
2.	Komplexní náklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	70 832	68 972
A.	Vlastní kapitál	068	28 122	26 839
A. I.	Základní kapitál	069	25 100	25 100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	25 100	25 100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
	Rozdíly z přeměn společností	078		
	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	214	47
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	180	13
2.	Statutární a ostatní fondy	082	34	34
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	1 525	23
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	6 360	4 858
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-4 835	-4 835
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	086	1 283	1 669
B.	Cizí zdroje	087	42 351	41 719
B. I.	Rezervy	088		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	089		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	090		
3.	Rezerva na daň z příjmu	091		
4.	Ostatní rezervy	092		
B. II.	Dlouhodobé závazky	093		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	094	-739	-987
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	095		
3.	Závazky - podstatný vliv	096		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	097		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	098		
6.	Vydané dluhopisy	099		
7.	Dlouhodobé směňky k úhradě	100		
8.	Dohadné účty pasivní	101		
9.	Jiné závazky	102		
10.	Odložený daňový závazek	103	-739	-987
B. III.	Krátkodobé závazky	104	13 221	18 335

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	105	10 830	16 060
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	106		
3.	Závazky - podstatný vliv	107		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108		
5.	Závazky k zaměstnancům	109	1 295	1 220
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	678	678
7.	Stát - daňové závazky a dotace	111	240	377
8.	Krátkodobě přijaté zálohy	112	178	
9.	Vydané dluhopisy	113		
10.	Dohadné účty pasivní	114		
11.	Jiné závazky	115		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	116	29 869	24 371
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	117	4 177	4 452
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	118	18 659	19 919
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	119	7 033	
C. I.	Časové rozlišení	120	359	414
C. I. 1.	Výdaje příštích období	121	359	414
2.	Výnosy příštích období	122		

Pozn:

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu 2012

Označení a	Přílohy (05)	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
				běžném 1	minulém 2
I.		Tržby za prodej zboží	01	3 003	3 170
A.		Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 262	2 409
+		Obchodní marže	03	741	761
II.		Výkony	04	69 881	66 519
II. 1		Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	69 888	64 231
2.		Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-268	1 977
3.		Aktivace	07	261	311
B.		Výkonová spotřeba	08	40 757	38 273
B. 1		Spotřeba materiálu a energie	09	30 716	28 929
B. 2		Služby	10	10 041	9 344
+		Přidaná hodnota	11	29 865	29 007
C.		Osobní náklady	12	25 033	23 294
C. 1		Mzdové náklady	13	18 439	17 180
C. 2		Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3		Náklady na sociální zabezpečení	15	6 153	5 703
C. 4		Sociální náklady	16	441	411
D.		Daně a poplatky	17	189	89
E.		Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	1 529	788
III		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	86	141
III 1.		Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III 2.		Tržby z prodeje materiálu	21	86	141
F.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	147	196
F.1.		Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.		Prodaný materiál	24	147	196
G.		Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	25	-785	-99
IV.		Ostatní provozní výnosy	26	1 285	1 095
H.		Ostatní provozní náklady	27	743	873
V.		Převod provozních výnosů	28		
I.		Převod provozních nákladů	29		
*		Provozní hospodářský výsledek	30	4 380	5 102

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby za prodej cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	5	24
N.	Nákladové úroky	43	1 785	2 035
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	272	539
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 329	1 536
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 837	-3 008
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	260	425
Q. 1	- splatná	50	12	9
2.	- odložená	51	248	416
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 283	1 669
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	1 283	1 669

Pozn:

Rozvaha v plném rozsahu 2013

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	88 717	-8 727	79 990	71 572
A.	Pohledávky za upsány vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	58 836	-6 284	52 552	47 641
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	2 769	-2 191	578	48
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	455	-455		
3.	Software	007	2 253	-1 675	578	48
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	61	-61		
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	15 863	-4 093	11 770	7 389
B. II.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	9 444	-4 093	5 351	5 254
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	12		12	12
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	2 667		2 667	2 123
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021	3 740		3 740	
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	40 204		40 204	40 204
B. III.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024	40 204		40 204	40 204
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva	031	29 700	-2 443	27 257	23 754
C. I.	Zásoby	032	13 684	-820	12 864	11 335
C. I. 1.	Materiál	033	7 529		7 529	6 663
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 495	-61	1 434	880
3.	Výrobky	035	3 932	-759	3 173	3 096
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	728		728	696
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	334		334	739
C. II.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odložena daňová pohledávka	047	334		334	739
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	13 617	-1 623	11 994	11 230
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	13 280	-1 623	11 657	10 963
2.	Pohledávky - ovládací a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054				
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	186		186	195
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	151		151	72
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	2 065		2 065	450
C. IV. 1.	Peníze	059	522		522	316
2.	Účty v bankách	060	1 543		1 543	134
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	181		181	177
D. I. 1.	Naklady příštích období	064	181		181	177
2.	Komplexní naklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	79 990	71 572
A.	Vlastní kapitál	068	29 873	28 123
A. I.	Základní kapitál	069	25 100	25 100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	25 100	25 100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
	Rozdíly z přeměn společností	078		
	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	279	214
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	245	180
2.	Statutární a ostatní fondy	082	34	34
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	2 745	1 526
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	7 579	6 361
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-4 834	-4 835
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	086	1 749	1 283
B.	Cizí zdroje	087	50 050	43 090
B. I.	Rezervy	088		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	089		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	090		
3.	Rezerva na daň z příjmu	091		
4.	Ostatní rezervy	092		
B. II.	Dlouhodobé závazky	093		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	094		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	095		
3.	Závazky - podstatný vliv	096		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	097		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	098		
6.	Vydané dluhopisy	099		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	100		
8.	Dohadné účty pasivní	101		
9.	Jiné závazky	102		
10.	Odložený daňový závazek	103		
B. III.	Kratkodobé závazky	104	12 219	13 221
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	105	9 452	10 830

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	106		
3.	Závazky - podstatný vliv	107		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108		
5.	Závazky k zaměstnancům	109	1 178	1 295
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	635	678
7.	Stát - daňové závazky a dotace	111	939	240
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	112	15	178
9.	Vydané dluhopisy	113		
10.	Dohadné účty pasivní	114		
11.	Jiné závazky	115		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	116	37 831	29 869
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	117	5 245	4 177
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	118	20 553	18 659
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	119	12 033	7 033
C. I.	Časové rozlišení	120	67	359
C. I. 1.	Výdaje příštích období	121	67	359
2.	Vynosy příštích období	122		

Pozn:

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu 2013

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 915	3 003
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 183	2 262
+	Obchodní marže	03	732	741
II.	Výkony	04	87 847	69 881
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	83 955	69 888
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	3 138	-268
3.	Aktivace	07	754	261
B.	Výkonová spotřeba	08	58 867	40 757
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	48 472	30 716
B. 2	Služby	10	10 395	10 041
+	Přidaná hodnota	11	29 712	29 865
C.	Osobní náklady	12	23 640	25 033
C. 1	Mzdové náklady	13	17 424	18 439
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení	15	5 781	6 153
C. 4	Sociální náklady	16	435	441
D.	Daně a poplatky	17	65	189
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	2 208	1 529
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	233	86
III 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20		
III 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	233	86
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	250	147
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23		
2.	Prodany materiál	24	250	147
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních ná	25	-143	-785
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 692	1 285
H.	Ostatní provozní náklady	27	714	743
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní hospodářský výsledek	30	4 903	4 380

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby za prodej cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42	82	5
N.	Nákladové úroky	43	1 967	1 785
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	833	272
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 675	1 329
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 727	-2 837
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	427	260
Q. 1	- splatná	50	23	12
2.	- odložená	51	404	248
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	1 749	1 283
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	1 749	1 283

Pozn: *Výsledek před zdaněním*

2976

Rozvaha v plném rozsahu 2014

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	103 589	-11 662	91 927	79 990
A.	Pohledávky za upsany vlastni kapitál	002				
B.	Dlouhodoby majetek	003	72 570	-9 978	62 592	52 552
B. I.	Dlouhodoby nehmotny majetek	004	2 769	-2 480	289	578
B. I. 1	Zřizovací výdaje	005				
2	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	455	-455		
3.	Software	007	2 253	-1 964	289	578
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	61	-61		
7.	Nedokončeny dlouhodoby nehmotny majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodoby hmotny majetek	013	29 597	-7 498	22 099	11 770
B. II.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	27 116	-7 498	19 618	5 351
4.	Pěstitecké celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	12		12	12
7.	Nedokončeny dlouhodoby hmotny majetek	020	2 469		2 469	2 667
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				3 740
9.	Oceňovací rozdíly k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	40 204		40 204	40 204
B. III.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024	40 204		40 204	40 204
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C	Oběžná aktiva	031	30 635	-1 684	28 951	27 257
C. I.	Zásoby	032	13 769	-61	13 708	12 864
C. I. 1.	Materiál	033	5 275		5 275	7 529
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 719	-61	1 658	1 434
3.	Výrobky	035	6 041		6 041	3 173
4.	Zvířata	036				
5.	Zboží	037	734		734	728
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038				
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	385		385	334
C. II.	Pohledávky z obchodních vztahů	040				
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043				
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044				
6.	Dohadné účty aktivní	045				
7.	Jiné pohledávky	046				
8.	Odloučená daňová pohledávka	047	385		385	334
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	15 977	-1 623	14 354	11 994
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	15 438	-1 623	13 815	11 657
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050				
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051				
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052				
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053				
6.	Stát - daňové pohledávky	054	391		391	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	93		93	186
8.	Dohadné účty aktivní	056				
9.	Jiné pohledávky	057	55		55	151
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	504		504	2 065
C. IV. 1.	Peníze	059	436		436	522
2.	Účty v bankách	060	68		68	1 543
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061				
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	062				
D. I.	Časové rozlišení	063	384		384	181
D. I. 1.	Naklady příštích období	064	384		384	181
2.	Komplexní naklady příštích období	065				
3.	Příjmy příštích období	066				

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	91 927	79 990
A	Vlastní kapitál	068	30 223	29 873
A I	Základní kapitál	069	25 100	25 100
A. I. 1	Základní kapitál	070	25 100	25 100
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3	Změny základního kapitálu	072		
A II	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1	Emisní ážio	074		
2	Ostatní kapitálové fondy	075		
3	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
	Rozdíly z přeměn společnosti	078		
	Rozdíly z ocenění při přeměnách společnosti	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	279	279
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	245	245
2	Statutární a ostatní fondy	082	34	34
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	4 493	2 745
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	084	9 328	7 579
2	Neuhrazená ztráta minulých let	085	-4 835	-4 834
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	086	351	1 749
B	Cizí zdroje	087	61 660	50 050
B I.	Rezervy	088		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	089		
2	Rezervy na důchody a podobné závazky	090		
3	Rezerva na daň z příjmu	091		
4	Ostatní rezervy	092		
B II.	Dlouhodobé závazky	093		
B. II. 1	Závazky z obchodních vztahů	094		
2	Závazky - ovládající a řídicí osoba	095		
3	Závazky - podstatný vliv	096		
4	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	097		
5	Dlouhodobé přijaté zálohy	098		
6	Vydané dluhopisy	099		
7	Dlouhodobé směnky k uhradě	100		
8	Dohadné účty pasivní	101		
9	Jiné závazky	102		
10	Odloženy daňový závazek	103		
B. III.	Krátkodobé závazky	104	16 542	12 219
B. III. 1	Závazky z obchodních vztahů	105	14 204	9 452

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	106		
3.	Závazky - podstatný vliv	107		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108		
5.	Závazky k zaměstnancům	109	1 536	1 178
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	802	635
7.	Stát - daňové závazky a dotace	111		939
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	112		15
9.	Vydané dluhopisy	113		
10.	Dohadné účty pasivní	114		
11.	Jiné závazky	115		
B. IV	Bankovní úvěry a vypomoci	116	45 118	37 831
B. IV. 1	Bankovní úvěry dlouhodobé	117	11 522	5 245
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	118	21 563	20 553
3.	Krátkodobé finanční vypomoci	119	12 033	12 033
C. I.	Časové rozlišení	120	44	67
C. I. 1.	Vydaje příštích období	121	44	67
2.	Výnosy příštích období	122		

Pozn:

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu 2014

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	3 024	2 915
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 243	2 183
+	Obchodní marže	03	781	732
II.	Výkony	04	95 596	87 847
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	92 603	83 955
2	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	2 389	3 138
3	Aktivace	07	604	754
B.	Výkonová spotřeba	08	62 771	58 867
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	50 856	48 472
B. 2	Služby	10	11 915	10 395
+	Přidaná hodnota	11	33 606	29 712
C.	Osobní náklady	12	28 486	23 640
C. 1	Mzdové náklady	13	21 041	17 424
C. 2	Odměny členům orgánu společnosti a družstva	14		
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení	15	7 028	5 781
C. 4	Sociální náklady	16	417	435
D.	Daně a poplatky	17	30	65
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	3 711	2 208
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	582	233
III 1	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	300	
III 2	Tržby z prodeje materiálu	21	282	233
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	133	250
F 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	10	
2.	Prodaný materiál	24	123	250
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů	25	-759	-143
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	1 477	1 692
H.	Ostatní provozní náklady	27	1 049	714
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní hospodářský výsledek	30	3 015	4 903

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby za prodej cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách po	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX.	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		82
N.	Nákladové úroky	43	2 223	1 967
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	1 328	833
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 804	1 675
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 699	-2 727
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49	-35	427
Q. 1	- splatná	50	16	23
2.	- odložená	51	-51	404
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	351	1 749
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	351	1 749

Pozn:

VÝSLEDEK PŘED ZDANĚNÍM

316

Rozhaha v plném rozsahu 2015

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM	001	102 339	-12 604	89 735	91 913
A.	Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	002				
B.	Dlouhodobý majetek	003	71 517	-10 688	60 829	62 592
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	004	3 427	-2 898	529	289
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	005				
2.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	006	645	-508	137	
3.	Software	007	2 430	-2 262	168	289
4.	Ocenitelná práva	008				
5.	Goodwill	009				
6.	Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	010	352	-128	224	
7.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011				
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	012				
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	013	27 886	-7 790	20 096	22 099
B. II.	Pozemky	014				
2.	Stavby	015				
3.	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	016	23 414	-7 790	15 624	19 618
4.	Pěstitelské celky trvalých porostů	017				
5.	Základní stádo a tažná zvířata	018				
6.	Jiný dlouhodobý hmotný majetek	019	12		12	12
7.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	020	4 460		4 460	2 469
8.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	021				
9.	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	022				
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	023	40 204		40 204	40 204
B. III.	Podíly v ovládaných a řízených jednotkách	024	40 204		40 204	40 204
2.	Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	025				
3.	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	026				
4.	Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstatný vliv	027				
5.	Jiný dlouhodobý finanční majetek	028				
6.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	029				
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	030				

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Běžné účetní období			Min. úč. období	
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
C.	Oběžná aktiva	031	30 419	-1 916	28 503	28 937	
C. I.	Zásoby	032	10 534	-61	10 473	13 708	
C. I. 1.	Materiál	033	6 702		6 702	5 275	
2.	Nedokončená výroba a polotovary	034	1 488	-61	1 427	1 658	
3.	Výrobky	035	1 468		1 468	6 041	
4.	Zvířata	036					
5.	Zboží	037	876		876	734	
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	038					
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	039	385		385	385	
C. II.	Pohledávky z obchodních vztahů	040					
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	041					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	042					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	043					
5.	Dlouhodobé poskytnuté zálohy	044					
6.	Dohadné účty aktivní	045					
7.	Jiné pohledávky	046					
8.	Odložená daňová pohledávka	047	385		385	385	
C. III.	Krátkodobé pohledávky	048	17 429	-1 855	15 574	14 340	
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	049	17 049	-1 855	15 194	13 801	
2.	Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	050					
3.	Pohledávky - podstatný vliv	051					
4.	Pohledávky za společníky, členy družstev a za účastníky sdružení	052					
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	053					
6.	Stát - daňové pohledávky	054				391	
7.	Krátkodobé poskytnuté zálohy	055	297		297	93	
8.	Dohadné účty aktivní	056					
9.	Jiné pohledávky	057	83		83	55	
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	058	2 071		2 071	504	
C. IV. 1.	Peníze	059	371		371	436	
2.	Účty v bankách	060	1 700		1 700	68	
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	061					
4.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	062					
D. I.	Časové rozlišení	063	403		403	384	
D. I. 1.	Náklady příštích období	064	403		403	384	
2.	Komplexní náklady příštích období	065					
3.	Příjmy příštích období	066					

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
	PASIVA CELKEM	067	89 735	91 913
A.	Vlastní kapitál	068	36 885	30 223
A. I.	Základní kapitál	069	25 100	25 100
A. I. 1.	Základní kapitál	070	25 100	25 100
2.	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	071		
3.	Změny základního kapitálu	072		
A. II.	Kapitálové fondy	073		
A. II. 1.	Emisní ážio	074		
2.	Ostatní kapitálové fondy	075		
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	076		
4.	Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	077		
	Rozdíly z přeměn společností	078		
	Rozdíly z ocenění při přeměnách společností	079		
A. III.	Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	080	279	279
A. III. 1.	Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	081	245	245
2.	Statutární a ostatní fondy	082	34	34
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let	083	4 845	4 493
A. IV. 1.	Nerozdělený zisk minulých let	084	4 845	9 328
2.	Neuhrazená ztráta minulých let	085		-4 835
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-)	086	6 661	351
B.	Cizí zdroje	087	52 472	61 646
B. I.	Rezervy	088		
B. I. 1.	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	089		
2.	Rezervy na důchody a podobné závazky	090		
3.	Rezerva na daň z příjmu	091		
4.	Ostatní rezervy	092		
B. II.	Dlouhodobé závazky	093		
B. II. 1.	Závazky z obchodních vztahů	094		
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	095		
3.	Závazky - podstatný vliv	096		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	097		
5.	Dlouhodobé přijaté zálohy	098		
6.	Vydané dluhopisy	099		
7.	Dlouhodobé směnky k úhradě	100		
8.	Dohadné účty pasivní	101		
9.	Jiné závazky	102		
10.	Odložený daňový závazek	103		
B. III.	Krátkodobé závazky	104	14 352	16 528
B. III. 1.	Závazky z obchodních vztahů	105	10 866	14 190

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Stav v běžném účetním období 5	Stav v minulém účetním období 6
2.	Závazky - ovládající a řídicí osoba	106		
3.	Závazky - podstatný vliv	107		
4.	Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	108		
5.	Závazky k zaměstnancům	109	1 614	1 536
6.	Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	110	844	802
7.	Stát - daňové závazky a dotace	111	1 028	
8.	Krátkodobé přijaté zálohy	112		
9.	Vydané dluhopisy	113		
10.	Dohadné účty pasivní	114		
11.	Jiné závazky	115		
B. IV.	Bankovní úvěry a výpomoci	116	38 120	45 118
B. IV. 1.	Bankovní úvěry dlouhodobé	117	8 368	11 522
2.	Krátkodobé bankovní úvěry	118	23 539	21 563
3.	Krátkodobé finanční výpomoci	119	6 213	12 033
C. I.	Časové rozlišení	120	378	44
C. I. 1.	Výdaje příštích období	121	378	44
2.	Výnosy příštích období	122		

Pozn:

Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu 2015

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
I.	Tržby za prodej zboží	01	2 964	3 024
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	2 169	2 243
+	Obchodní marže	03	795	781
II.	Výkony	04	110 218	95 596
II. 1	Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	05	111 717	92 603
2.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	06	-4 364	2 389
3.	Aktivace	07	2 865	604
B.	Výkonová spotřeba	08	67 951	62 771
B. 1	Spotřeba materiálu a energie	09	55 013	50 856
B. 2	Služby	10	12 938	11 915
+	Přidaná hodnota	11	43 062	33 606
C.	Osobní náklady	12	30 657	28 486
C. 1	Mzdové náklady	13	22 492	21 041
C. 2	Odměny členům orgánů společnosti a družstva	14		
C. 3	Náklady na sociální zabezpečení	15	7 690	7 028
C. 4	Sociální náklady	16	475	417
D.	Daně a poplatky	17	54	30
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	18	5 425	3 711
III	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	19	5 638	582
III 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	20	4 810	300
III 2.	Tržby z prodeje materiálu	21	828	282
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	22	2 273	133
F.1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	23	1 555	10
2.	Prodaný materiál	24	718	123
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	25	232	-759
IV.	Ostatní provozní výnosy	26	6	1 477
H.	Ostatní provozní náklady	27	879	1 049
V.	Převod provozních výnosů	28		
I.	Převod provozních nákladů	29		
*	Provozní hospodářský výsledek	30	9 186	3 015

Označení a	T E X T b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			běžném 1	minulém 2
VI.	Tržby za prodej cenných papírů a podílů	31		
J.	Prodané cenné papíry a podíly	32		
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	33		
VII. 1	Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	34		
2.	Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	35		
3.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
VIII	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	37		
K.	Náklady z finančního majetku	38		
IX	Výnosy z přecenění majetkových cenných papírů	39		
L.	Náklady z přecenění majetkových cenných papírů	40		
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	41		
X.	Výnosové úroky	42		
N.	Nákladové úroky	43	1 693	2 223
XI.	Ostatní finanční výnosy	44	898	1 328
O.	Ostatní finanční náklady	45	1 730	1 804
XII.	Převod finančních výnosů	46		
P.	Převod finančních nákladů	47		
*	Finanční výsledek hospodaření	48	-2 525	-2 699
Q.	Daň z příjmu za běžnou činnost	49		-35
Q. 1	- splatná	50		16
2.	- odložená	51		-51
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	52	6 661	351
XIII.	Mimořádné výnosy	53		
R.	Mimořádné náklady	54		
S.	Daň z příjmu z mimořádné činnosti	55		
S. 1	- splatná	56		
2.	- odložená	57		
*	Mimořádný výsledek hospodaření	58		
T.	Převod podílů na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	59		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	60	6 661	351

Pozn:

PŘÍLOHA P IV: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA KONKRÉTNÍ FIRMY

