



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV FINANČÍ

INSTITUTE OF FINANCES

HODNOCENÍ VÝKONNOSTI SPOLEČNOSTI S VYUŽITÍM BALANCED SCORECARD

THE PERFORMANCE EVALUATION OF THE COMPANY USING BALANCED SCORECARD

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Alena Belžíková

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	Bc. Alena Belžíková
Studijní program:	Ekonomika a management
Studijní obor:	Účetnictví a finanční řízení podniku
Vedoucí práce:	doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.
Akademický rok:	2018/19

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

Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard

Charakteristika problematiky úkolu:

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

Cíle, kterých má být dosaženo:

Studentka provede hodnocení výkonnosti společnosti pomocí přístupu Balanced Scorecard. Na základě provedených analýz a odvozených klíčových strategických cílů navrhne ukazatele výkonnosti a stanovuje cílové hodnoty ukazatelů.

Základní literární prameny:

HORVÁTH & PARTNERS. Balanced Scorecard v praxi. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. 386s. ISBN 80-7259-018-9.

KAPLAN, R. S. a D. P. NORTON. Efektivní systém řízení strategie. Nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody. 1. vyd. Praha: Management Press, 2010. 325 s. ISBN 978-80-72-1-203-1.

NENADÁL, J. Měření v systémech managementu jakosti. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 335 s. ISBN 80-7261-110-0.

NENADÁL, J., D.VYKYDAL a P. HALFAROVÁ. Benchmarking – mýty a skutečnost. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-224-6.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ. Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera. 2. aktualizované vyd. Praha: LINDE, 2009. 303 s. ISBN 978-80-86131-85-6.

SOLAŘ, J. a V. BARTOŠ. Rozbor výkonnosti firmy. 3. vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. 163 s. ISBN 80-214-3325-6.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

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

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práce se zaměřuje na hodnocení výkonnosti podniku Gastro, s. r. o., prostřednictvím metody Balanced Scorecard. Cílem je na základě finanční a strategické analýzy odvodit strategické cíle podniku, vytvořit seznam měřítek a ukazatelů výkonnosti v rámci čtyř perspektiv BSC, které povedou k lepšímu plnění strategických cílů podniku a následnému zlepšení jeho výkonnosti.

Abstract

The diploma thesis focuses on the performance evaluation of Gastro, s. r. o. through the Balanced Scorecard method. The aim is to derive strategic goals from the financial and strategic analysis, create a list of benchmarks and performance indicators within the four BSC perspectives that will lead to improvement in meeting the company's strategic objectives and subsequently improving its performance.

Klíčová slova

výkonnost podniku, strategie, Balanced Scorecard, perspektivy BSC, finanční analýza, strategická analýza

Key words

business efficiency, strategy, Balanced Scorecard, perspectives BSC, financial analysis, strategic analysis

Bibliografická citace

BELŽÍKOVÁ, Alena. *Hodnocení výkonnosti společnosti s využitím Balanced Scorecard* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/119992>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Vojtěch Bartoš.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 12. května 2019

.....

podpis studenta

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce panu doc. Ing. Vojtěchu Bartošovi, Ph.D. za poskytnutí odborných rad a cenných připomínek. Také chci poděkovat firmě Gastro, s. r. o. za možnost zpracování potřebných informací k napsání diplomové práce. Další poděkování patří mé rodině, přátelům a známým, kteří mi byli velkou podporou při psaní této práce.

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 CÍL A METODIKA PRÁCE.....	11
1.1 Cíl práce	11
1.2 Metodika práce.....	12
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
2.1 Výkonnost podniku	13
2.2 Měření výkonnosti podniku	14
2.3 Řízení strategie.....	15
2.4 Propojení strategie s provozními činnostmi.....	16
2.5 Benchmarking	21
2.6 EFQM Excellence Model.....	23
2.7 Six sigma.....	25
2.8 Ekonomická přidaná hodnota.....	26
2.9 Balanced Scorecard.....	28
2.9.1 Finanční perspektiva	29
2.9.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy	32
2.9.3 Zákaznická perspektiva.....	36
2.9.4 Perspektiva interních procesů	39
2.9.5 Perspektiva učení se a růstu	41
2.9.6 Propojení měřítek BSC se strategií podniku.....	43
2.9.7 Bariéry efektivního zavádění strategie	45
2.9.8 Tvorba BSC	46
2.9.9 Implementace BSC	48
3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	50
3.1 Základní informace o firmě Gastro, s. r. o.	50

3.2	Analýza vybraných finančních ukazatelů	51
3.2.1	Ukazatele likvidity	52
3.2.2	Ukazatele rentability	54
3.2.3	Ukazatele aktivity	55
3.2.4	Ukazatele zadluženosti	57
3.2.5	Celkové zhodnocení finanční situace firmy.....	59
3.3	Analýza vnitřního prostředí.....	60
3.4	Analýza vnějšího prostředí.....	64
3.4.1	Analýza mikrookolí	64
3.4.2	SLEPTE analýza	66
3.5	SWOT analýza	72
4	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ.....	74
4.1	Vize a strategie společnosti.....	74
4.2	Finanční perspektiva	75
4.2.1	Růst rentability firmy.....	75
4.2.2	Růst ziskové marže	76
4.2.3	Snížování nákladové náročnosti	76
4.3	Zákaznická perspektiva.....	77
4.3.1	Zvyšování podílu na trhu	77
4.3.2	Spokojenost zákazníků	79
4.3.3	Loajalita zákazníků	80
4.4	Perspektiva interních procesů	81
4.4.1	Kvalita výrobku	81
4.4.2	Zvyšování produktivity práce	82
4.4.3	Rychlá realizace objednávek náhradních dílů	83
4.5	Perspektiva učení se a růstu	84

4.5.1	Loajalita zaměstnanců.....	84
4.5.2	Spokojenost zaměstnanců	85
4.5.3	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	86
4.6	Strategická mapa	87
4.7	Shrnutí strategických cílů.....	89
4.8	Přínosy a rizika.....	92
ZÁVĚR		96
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		98
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ		100
SEZNAM GRAFŮ		101
SEZNAM OBRÁZKŮ.....		102
SEZNAM TABULEK		103
SEZNAM PŘÍLOH.....		104

ÚVOD

Hodnocení výkonnosti firmy je důležitým ukazatelem v oblasti řízení podniku. Je mnoho přístupů k měření výkonnosti podniku, kde každý z nich má svá určitá specifika.

Ekonomická přidaná hodnota je založená na ekonomickém zisku, který podnik vytváří po úhradě všech nákladů. Six sigma je spíše manažerský koncept pro analýzu kvalitativních problémů a jejich následné odstraňování. EFQM Excellence Model představuje komplexní analýzu podniku a všech jeho procesů ve firmě. Nejdůležitějším systémem řízení výkonnosti podniku pro tuto diplomovou práci je však systém Balanced Scorecard využívaný v podobě strategického manažerského systému k vyjasnění vizí a strategií podniku, převedených do konkrétních cílů a měřítek.

Balanced Scorecard vytváří komplexní přístup k interpretaci strategií firmy. Stanovuje strategické cíle, měřítka a hodnoty, kterých má být dosaženo. Zaměřuje se jak na finanční, tak nefinanční ukazatele v rámci jeho čtyř perspektiv. Řadí se zde finanční perspektiva, zákaznická perspektiva, perspektiva interních procesů a perspektiva učení se a růstu.

Diplomová práce je rozdělena do čtyř kapitol. Nejprve jsou stanoveny cíle a metodika tvorby této práce. Dále jsou popsány základní teoretická východiska, která umožňují lepší pochopení analytické a návrhové části. Jsou zde upřesněny pojmy jako je strategie, výkonnost, systém Balanced Scorecard a předpoklady pro tvorbu finanční analýzy firmy. Přiblíženy jsou i další systémy měření výkonnosti, jako systém EFQM, benchmarking a další.

Následuje analýza současného stavu, v rámci níž jsou popsány základní informace o firmě a jejím finančním zdravím. Je provedena analýza vnitřního prostředí, za použití analýzy 7S, a vnějšího prostředí, analýzou mikrookolí a SLEPTE. Poznatky jsou shrnuty ve SWOT analýze. Tato část vytváří předpoklady pro vhodné stanovení strategických cílů.

V poslední části diplomové práce jsou uvedeny vlastní návrhy řešení. Jsou zde specifikovány jednotlivé strategické cíle v rámci čtyř perspektiv Balanced Scorecard. Ke každému cíli jsou stanoveny měřítka, zjištěna současná hodnota a odhadnuta cílová hodnota. Vše je zakončeno přínosy a riziky, které plynou ze stanovených strategických cílů.

1 CÍL A METODIKA PRÁCE

V této části práce je popsáno, co je základním cílem diplomové práce a jaké dílčí kroky je potřeba k jejímu naplnění splnit. Dále jsou definovány zdroje, postupy a metody, které jsou použity pro její zpracování.

1.1 Cíl práce

Základním cílem této diplomové práce je provést hodnocení výkonnosti podniku Gastro, s. r. o. pomocí metody Balanced Scorecard a na základě provedených analýz, navrhnout měřítka a ukazatele výkonnosti vedoucí ke splnění strategických cílů. Tohoto základního cíle lze dosáhnout pomocí několika dílčích kroků:

- prostudování a zpracování informací z odborné literatury, zaměřené na téma výkonnost podniku, strategie, různé systémy řízení výkonnosti, jako benchmarking, model EFQM, six sigma a model přidané ekonomické hodnoty. Důraz bude kladen hlavně na nastudování systému řízení Balanced Scorecard, jeho čtyři perspektivy, tvorbu a implementaci. Všechny tyto poznatky budou tvořit základ pro správné pochopení a zhodnocení analytické části a vyvození návrhů,
- důkladné seznámení se s analyzovaným podnikem Gastro, s. r. o. Popsat základní charakteristiku podniku, jeho předmět podnikání, organizační strukturu a zjistit jaký systém řízení podnik používá atd.,
- provést analýzu současného stavu podniku pomocí analýzy SLEPTE a mikrookolí, SWOT analýzy a finančních poměrových ukazatelů,
- zhodnotit výkonnost podniku Gastro, s. r. o. Zjistit a posoudit silné stránky podniku, které tvoří možné příležitosti a oporu a slabé stránky, které naopak vytváří určitá omezení a možné budoucí problémy,
- navrhnout možnosti pro zlepšení výkonnosti podniku, na základě provedených analýz a vytvořit seznam měřítek a ukazatelů výkonnosti, které povedou ke splnění strategických cílů podniku.

1.2 Metodika práce

V teoretické části diplomové práce jsou informace čerpány z odborných knižních publikací. V analytické části jsou použity interní data, směrnice a výroční zprávy z let 2015 – 2018 podniku Gastro, s. r. o., aby zhodnocení co nejlépe odpovídalo skutečné situaci podniku. Dalším důležitým zdrojem informací jsou rozhovory s manažery a dalšími zaměstnanci zkoumaného podniku.

V teoretické části této diplomové práce je primárně využita **metoda deskripce** neboli popisu a utřídění dané problematiky převážně z odborných literárních publikací. Tato metoda se rovněž nachází i v dalších částech práce, a to analytické části a závěrečném zhodnocení. V analytické a návrhové části je používána **metoda analýzy**, aby bylo možné na základě dílčích částí problematiku prozkoumat do hloubky. Naopak pomocí **metody syntézy** se jednotlivé poznatky seskupují do jednoho celku a vytváří komplexní rámec pro zhodnocení. **Metoda interpretace** je důležitá pro zhodnocení analyzovaných výsledků, zejména u finanční analýzy. Dalšími metodami použitými v této práci jsou **metoda dedukce**, kde se od obecných teoretických poznatků lze dostat až k jádru věci, tedy jednotlivým konkrétním věcem až zvláštnostem daných případů. Naopak **metodou indukce** se provádí zobecnění nastřádaného velkého počtu informací z analytické části práce.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

Teoretická východiska práce jsou základním kamenem pro snadnější orientaci v dané problematice a umožňují lépe pochopit analytickou a návrhovou část. Blíže jsou popsány základní pojmy jako výkonnost, strategie, systém Balanced Scorecard s jeho čtyřmi perspektivami, jeho tvorbou a další možné systémy měření výkonnosti podniku.

2.1 Výkonnost podniku

Podniky se musí neustále přizpůsobovat podmínkám ekonomického prostředí. Úspěšně se mohou rozvíjet pouze ty podniky, které pružně reagují na měnící se podmínky podnikání, sledují a průběžně vyhodnocují úroveň výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování (1, s. 13).

Výkonnost podniku představuje průběh, jakým daný podnik uskutečňuje určitou činnost v porovnání s výchozím stavem či zvolenými kritérii. Zkoumané činnosti by měly být cílově zaměřené, tedy vedoucí k dosažení určitého stavu, výsledku v budoucnosti nebo alespoň snaze se danému stavu přiblížit. K dosažení určitého cíle je důležité zvolit správnou činnost vedoucí k cíli (efektivnost) a způsob, jakým uskutečňujeme zvolenou činnost (účinnost) (2, s. 17 – 18).

Základním předpokladem pro zvyšování výkonnosti podniku je jeho řízení opírající se o opakovaná měření. Měření vychází z identifikace klíčových faktorů a aplikace vhodně zvoleného systému měřítek odrážejících vzájemné vazby mezi činnostmi, úspěšnost jejich provedení a vliv na celkovou výkonnost podniku (1, s. 13).

Hodnocení výkonnosti podniku závisí na vztahu zájmových skupin k podniku a jejich preferencích. K zájmovým skupinám se řadí např. vlastníci podniku, manažeři, pracovníci, dodavatelé, odběratelé, subjekty veřejné správy (finanční úřady, úřad práce, obce) a konkurence (2, s. 54). Při měření a interpretaci výkonnosti je tedy důležité pro koho nebo z jakého pohledu je vykonávána, neboť cíle jednotlivých zájmových skupin jsou často v rozporu a střet jejich zájmů se promítá ve formulaci strategie podniku a jejich strategických cílů. Tím, že podnik dokáže sestavit svoji strategii, je schopen najít přijatelný kompromis mezi jednotlivými cíli zájmových skupin. Pokud však není možné účelně měřit výkonnost z více uživatelských pohledů, je nejvhodnějším řešením měřit

a posuzovat výkonnost ve vztahu ke strategickým cílům, tedy z hlediska způsobu a rozsahu, v jakém se daná činnost přibližuje strategickým cílům (2, s. 23).

2.2 Měření výkonnosti podniku

Měření je obecně činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného objektu. Měření je možné chápat také jako proces, jehož cílem je zajištění požadované informace o zkoumaném objektu pro uživatele. **Proces měření probíhá v několika na sebe navazujících fázích:**

- **vytvoření modelu** – určují se zde konkrétní prvky, vztahy a charakteristiky vybraného objektu, které budou předmětem zkoumání, tedy to co chceme měřit,
- **volba metod a nástrojů** – stanoví se jakou metodou a s využitím jakých nástrojů, se měření uskuteční. Dále je třeba dbát na to, že přínos z měření by měl být vždy větší než oběť, kterou měřením podstupují a dále je-li potřeba něco změřit, musím to umět změřit,
- **získání požadovaných hodnot** – neboli fáze měření, která probíhá přímo nebo prostřednictvím určitého nástroje,
- **zaznamenání a uchování získaných hodnot** – cílem této fáze je včas, s co nejmenším množstvím chyb a s co nejnižším vynaloženým úsilím zaznamenat získané údaje, které nám umožní další zpracování a bezpečné uchování,
- **třídění a interpretace hodnot** – příprava pro komunikaci informací uživatelům. Tato fáze zahrnuje zpracování primárních údajů o zkoumaném objektu pomocí třídění, uspořádání, analýzy, porovnání nebo syntézy,
- **ověření informací** – snaha o eliminaci záměrných či neúmyslných projevů subjektivity v procesu měření a zvýšení objektivizace informací poskytovaných uživatelům, prováděna nezávislým subjektem,
- **komunikace informací uživatelům** – srozumitelným, včasným a vhodným způsobem komunikace poskytnout uživateli informace o zkoumaném objektu a jeho charakteristikách. Jedná se např. o vykazování, reporting, prezentaci... (2, s. 35-38)

Aby byl proces měření účinný, je potřebné stanovit srozumitelné a jednoznačné pravidla, sjednotit používanou terminologii, jednotlivým fázím věnovat přiměřenou a vyváženou

pozornost, dále by tyto fáze měly na sebe navazovat jak po věcné stránce, tak organizačním a technickým zabezpečením a v neposlední řadě by měla být sledována a vyhodnocována zpětná vazba (2, s. 38).

Měření výkonnosti podniku může být rozděleno do dvou základních přístupů:

- **klasické ukazatele** – základní cíle podnikání zde vycházejí zejména z maximalizace zisku a k jejich vyjádření používají velké množství ukazatelů, které mohou být někdy i vzájemně neslučitelné. Většina klasických ukazatelů je založena na účetních údajích (převážně na účetním výsledku hospodaření) a neberou v potaz např. pojem rizika, vliv inflace či náklady obětované příležitosti. Základem je tedy finanční analýza, která hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření podniku z různých hledisek a slouží jako zdroj pro další rozhodování. Řadí se zde např. ukazatele rentability, likvidity, rozdílové ukazatele, atd. (1, s. 17, 25 - 26),
- **moderní ukazatele** – založené na hodnotovém řízení. Snaží se o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se na podnikových procesech. Základním cílem je tedy zvýšení hodnoty vložených prostředků vlastníky podniku. Do ukazatelů je zahrnut ekonomický zisk, který bere v úvahu i náklady obětované příležitosti. Tyto náklady představují výnos z obětované, nevyužité investiční příležitosti vlastníka podniku, která nese stejné riziko, jako daný podnik. Řadíme zde např. ukazatel EVA, výnosnost investice z CF, tržní přidaná hodnota, atd. (1, s. 17).

2.3 Řízení strategie

Efektivnost provozních činností i efektivnost strategie mají pro nejlepší výkonnost zásadní význam, avšak se prosazují odlišnými způsoby. Řízení strategie se tedy liší od řízení provozních činností, ale obě tyto činnosti musí být vzájemně propojeny. Např. vizi strategie, která není propojena s provozními a správními procesy, nelze implementovat (3, s. 15).

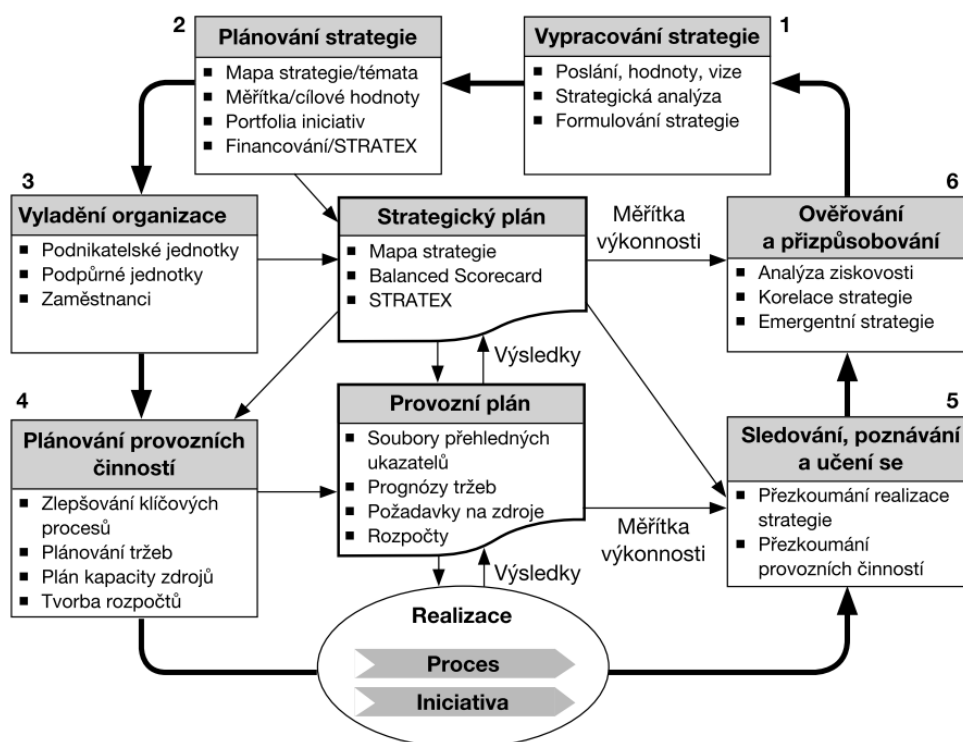
K neznámějším systémům řízení výkonnosti podniku řadíme např.:

- Balanced Scorecard (BSC),
- Model excelence Evropské nadace pro řízení jakosti (EFQM),

- Six sigma,
- Model přidané ekonomické hodnoty (EVA) (3, s. 20).

2.4 Propojení strategie s provozními činnostmi

Na níže uvedeném obrázku je zobrazen postup formulování a plánování strategie s realizací provozních činností. Skládá se z šesti procesů, které zajišťují celistvý, uzavřený systém, jenž propojuje strategické s provozním plánováním, s realizací se zpětnou vazbou (3, s. 22, 31).



Obrázek č. 1: Propojení strategie s provozními činnostmi

(Zdroj: 3, s. 22)

1. V první fázi manažeři vypracovávají strategii s využitím strategických nástrojů. Těmito nástroji jsou:
 - **formulace poslání** popisující základní účel proč podnik existuje, **hodnoty** předepisující její postoj, chování, povahu, tedy to co je pro podnik skutečně důležité a **vizí** určující střednědobé až dlouhodobé cíle podniku (3, s. 22 – 24, 50 - 63),
 - **analýza vnějšího prostředí**, kde se řadí:

- **SLEPTE analýza**, která zkoumá podmínky změny v oblasti:
 - **sociální** – demografické poměry, školství, kultura, genderové role, podnikatelský duch, postoje ke zdraví, přírodě, výživě, trávení volného času,
 - **legislativní** – cenová regulační opatření, zdanění, daňové sazby a pobídky, mzdová legislativa (minimální mzdy, přesčasy), povinné zaměstnanecké výhody, odvětvové bezpečnostní předpisy, požadavky na označení výrobků,
 - **ekonomické** – míra nezaměstnanosti, míra inflace, úrokové sazby, disponibilní příjmy, míra ekonomického růstu, směnné kurzy a stabilita měny, typ ekonomického systému, kvalifikační úroveň pracovní síly, mzdové náklady,
 - **politické** – riziko vojenské invaze, právní rámec vymáhání plnění smluv, ochrana duševního vlastnictví, obchodní regulační opatření a tarify,
 - **technologické** – úroveň technologického rozvoje, vliv technologií na produktovou nabídku, vliv na strukturu nákladů a hodnotového řetězce, míra rozšíření technologií,
 - **ekologické** – emise skleníkových plynů, objem produkováných pevných odpadů, spotřeba energie, recyklace, spotřeba čisté vody, celková environmentální stopa (3, s. 60),
- **analýza odvětví** neboli **Porterův model pěti sil**, který vymezuje postavení podniku oproti konkurenci, dále analyzuje vyjednávací sílu odběratelů, vyjednávací sílu dodavatelů, dostupnost substitučních produktů, hrozbu nově vstupujících konkurentů a úroveň konkurence v odvětví (3, s. 22 – 24, 59),
- **analýza vnitřního prostředí**, přezkoumává vlastní výkonnost a způsobilost podniku. Jsou zde zkoumány klíčové procesy, jako je stav lidského kapitálu, provozní činnosti, inovace nebo třeba využívání technologií. Provádí se pomocí analýzy **McKinseyho 7S**, která vyjadřuje

strategii, strukturu, systém, schopnosti, styl, spolupracovníky a sdílené hodnoty nebo prostřednictvím **analýza hodnotového řetězce**, která určuje pořadí procesů, nezbytných ke zhotovení a dodání výrobků nebo služeb zákazníkům (3, s. 22 – 24, 61 – 63), (4, s. 72),

- **SWOT analýza**, analýza silných stránek, slabín, příležitostí a hrozeb. Některé firmy strukturují svou SWOT analýzu na základě využití čtyř perspektiv systému BSC, kterou zachycuje následující obrázek (3, s. 22 – 24, 61 - 63).

		Matice SWOT			
		Interní analýza		Externí analýza	
		Silné stránky	Slabiny	Příležitosti	Hrozby
Perspektivy Balanced Scorecard	Finanční	Silné stránky a slabiny současně finanční výkonnosti		Příležitosti ke zvyšování tržeb a produktivity, které mohou překonat rozdíl mezi současnou úrovní výkonnosti a celkovým finančním cílem	Ohrožení možnosti udržovat nebo zlepšovat finanční výkonnost, konkurenční hrozby, které ovlivní naši obrannou strategii a vyjasní rozsah a rychlost protřebných zlepšení
	Zákazníků	Existující silné stránky a slabiny naší hodnotové nabídky, dle vnímání zákazníků, konkurentů a trhu		Příležitosti k rozšíření základny zákazníků, k zacílení na nové trhy a k zlepšení naší strategie hodnotové nabídky zákazníkům, jak ji vnímají zákazníci a jak se odráží v jejich požadavcích	Hrozby od zákazníků a konkurentů
	Procesů	Silné stránky našich vnitřních procesů (v čem jsme výborní)	Slabiny našich vnitřních procesů a hodnotového řetězce	Příležitosti k zlepšení vnitřních procesů, aby bylo dosaženo využití příležitostí	Hrozby vyvolávané slabínami vnitřních procesů
	Růstu	Silné stránky a slabiny lidí, kultury, klíčových způsobilostí a strategických schopností		Příležitosti k rozvíjení kultury, způsobilostí a schopností napomáhajících realizaci strategických priorit	Hrozby a rizika realizace strategie v důsledku nedostatečných schopností našich lidí, nedostatků ve struktuře, ve způsobilostech a v kultuře

Obrázek č. 2: Matice SWOT strukturovaná podle perspektiv BSC

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 3, s. 62)

2. Ve druhé fázi podnik plánuje strategii s využitím nástrojů, jako jsou mapy strategie a systémy Balanced Scorecard. Proces plánování strategie probíhá na základě přeměny vypracované strategie do konkrétních cílů, měřítek, cílových hodnot, iniciativ a rozpočtů, kterými se řídí jednání a které sladují a koordinují podnik k efektivní realizaci strategie (3, s. 22, 82).

- **Mapa strategie** poskytuje celistvý a logický rámec pro tvorbu a realizaci strategie. Popisuje způsob vytváření hodnoty prostřednictvím příčinných vazeb mezi cíli pro své zájmové skupiny v rámci čtyř perspektiv systému BSC. Nejvyšším cílem podniku je vytvářet dlouhodobou hodnotu pro akcionáře a např. vnitřní procesy vytvářejí a poskytují hodnotu, která uspokojuje zákazníky a také přispívá k cílům produktivity v rámci finanční perspektivy (3, s. 111 – 112).
 - Znárodnění příčinných vztahů mezi strategickými cíli v podobě mapy strategie představuje východisko pro všechny projekty typu Balanced Scorecard (3, s. 114).
 - V dalším kroku manažeři přeměňují cíle vyjádřené v mapách strategie do podoby systému BSC a jejich měřitek, cílových hodnot a hodnotových deficitů. **Hodnotový deficit** je určen jako rozdíl mezi současným a žádoucím stavem, často se rozkládá do dílčích deficitů pro jednotlivá strategická témata, které je nutné během 3 – 5 let vyrovnat (3, s. 24 – 25).
 - **Strategické iniciativy** jsou soubory libovolných projektů a programů omezeného trvání, které mají organizaci pomoci dosáhnout očekávané cílové výkonnosti. Určuje se portfolio iniciativ potřebných k vyrovnání výkonnostních deficitů. Dále je nutné zajistit **zdroj financování** strategických iniciativ, který je oddělen od provozního rozpočtu a pro usnadnění se vytváří zvláštní rozpočtová kategorie nazývaná STRATEX (strategic expenses, neboli strategické výdaje) (3, s. 25, 116 – 117).
 - Podnik také přidělí **zodpovědnosti pro realizaci strategie** dle jednotlivých témat nejčastěji vrcholovým vedoucím pracovníkům, kteří kromě přebírané odpovědnosti poskytují i zpětnou vazbu (3, s. 25).
3. Ve třetí fázi manažeři přistupují k **vyladování podniku se strategií** na základě stupňovitého přenosu („kaskádování“) celopodnikové strategie a systému BSC na všechny organizační jednotky. Dále je třeba zajistit, aby každá podpůrná jednotka měla strategii, která zvyšuje výkonnost celopodnikové strategie a strategií podnikatelských jednotek. Vyladování zaměstnanců probíhá prostřednictvím komunikace a propojují se osobní cíle zaměstnanců a jejich pobídky se strategickými cíli. Klade se důraz na to, aby všichni zaměstnanci znali a chápali

strategii a byli motivováni tak, aby napomáhali úspěšné realizaci strategie (3, s. 22 – 27, 140).

4. Ve čtvrté fázi manažeři plánují provozní činnosti za pomoci nástrojů, jako jsou řízení jakosti a procesů, reengineering, přiřazování nákladů výkonům, které je vyvolávají, systémy ukazatelů pro řízení procesů nebo třeba tvorba klouzavých prognóz či dynamických rozpočtů (3, s. 23).

- Podnik by měl zajistit, aby se změny vyžadované strategií odrazily také ve změnách v provozních procesech. Dále potřebuje soustředit své zvolené nástroje na zvyšování a **zlepšování výkonnosti klíčových procesů**, které mají nejkritičtější význam z hlediska úspěšné realizace strategie (3, s. 27, 173).
- Dalším krokem je **vypracování plánu kapacity zdrojů**, jehož cílem je převést systém BSC do podoby ročního provozního plánu. Provozní plán obsahuje podrobnou prognózu tržeb, plán kapacity zdrojů a rozpočet provozních výdajů a kapitálových investic (3, s. 27 - 28, 173).

5. V páté fázi podnik sleduje a poznává problémy, překážky a nesnáze. Manažeři v rámci porad vedení tyto informace přezkoumávají a zabývají se programy zlepšování (3, s. 23).

- **Porady k přezkoumání realizace provozních činností** jsou využívány k tomu, aby posoudily výkonnost jednotlivých oddělení a funkcí a zaměřily se na problémy, které vznikají nebo stále přetrvávají. Porady jsou organizovány v rámci oddělení, jako jsou prodej, nákup, logistika, finance či výroba, kde řeší každodenní problémy. Měly by být krátké, opírat se o přesné údaje a orientované na aktivní opatření. Nejčastěji se pořádají týdenní či dvoutýdenní porady (3, s. 29).
- **Porady k přezkoumání realizace strategie.** Probírají se zde ukazatele a iniciativy zařazené do systému BSC příslušné jednotky a dále vyhodnocují postupy a překážky realizace strategie. V podnicích probíhají většinou jednou za měsíc a schází se na nich tým vrcholového vedení, aby přezkoumal postup implementace strategie a stanovil případná nápravná opatření a odpovědnosti při vzniku problému. Porady jsou nejčastěji organizovány dle strategických témat a dbá se na to, aby každé téma

a každý cíl byl důkladně přezkoumán a prodiskutován nejméně jednou za čtvrtletí (3, s. 29 – 30).

6. V šesté fázi manažeři využívají údaje o interních provozních činnostech a nových údajů o vnějším prostředí a konkurenci k ověření a přizpůsobení strategie. Je to fáze uceleného a zpětnovazebně uzavřeného systému řízení strategie (3, s. 23, 266).

- **Porady k ověření a přizpůsobení strategie** řeší otázku, zda je strategie účinná a zda její hlavní předpoklady zůstávají i nadále v platnosti. Účastníci rovněž vyhodnocují změny v konkurenčním a regulačním prostředí a posuzují nové nápady a příležitosti, kterým by se mohl podnik věnovat. Tým vedení se schází nejméně jednou ročně a v některých odvětvích i možná čtvrtletně v závislosti na dynamice konkurence, technologií a spotřebitelů. (3, s. 30, 239).
- Spolu s tím, jak tým vrcholového vedení aktualizuje svou strategii, také modifikuje mapu strategie podniku i její systém Balanced Scorecard a zahajuje další cyklus plánování strategie a realizace provozních činností (3, s. 31).

2.5 Benchmarking

Benchmarking je proces v jejímž rámci organizace měří svou výkonnost v porovnání s organizacemi, které představují světovou špičku, poznávají, jak tyto organizace světové výkonnosti dosáhly a využívají získaných informací k zlepšování své vlastní výkonnosti (10, s. 14). Heslem benchmarkingu je „učte se od ostatních“ (1, s. 206). Ukazatel výkonnosti, jehož úroveň se hodláme inspirovat je nazýván benchmark. Je to určitá hranice, kterou se snažíme překonat v různých oblastech, např. u nákladů, produktivity, průběžného času procesů, hodnoty pro zákazníka a stát se tak nejlepším (10, s. 13).

Benchlearning je přirozenou součástí benchmarkingu a je přímo spojena s činnostmi učení se z lepší praxe, jak zlepšovat vlastní aktivity a měnit prostředí vlastního podniku sdílením poznatků, informací a někdy i zdrojů. Benchlearning je způsob, jak propojit zdokonalování systému řízení a výcvik zaměstnanců s potřebami firmy a tím zajistit jejich bezprostřední užitečnost (10, s. 15).

Na základě předmětu srovnání se benchmarking dělí na:

- **výkonový** – přímé porovnávání a měření různých výkonových parametrů, resp. parametrů srovnatelných produktů, např. výkon pracovníka, určité montážní linky nebo celé organizace (10, s. 21). Může se jednat i o porovnání finančních dat, jako tržní pozice, konkurenční výhody, ekonomický růst (1, s. 207),
- **procesní** – porovnávání a měření konkrétních procesů podniku, obvykle orientována na používané přístupy k vykonávání určitých prací, např. fakturace, rozsah a kvalita servisu, přístup k odhalování slabých stránek, způsoby a formy interní komunikace, kapacita výroby, využití zdrojů. Srovnání může být vůči jakékoliv vhodné organizaci vykonávající podobné procesy (10, s. 23),
- **funkcionální** – porovnávání několika nebo i jediné funkce určitých podniků. Příkladem je třeba rozsah poprodejních služeb obchodních řetězců, rozvoj vztahu se zákazníky a dodavateli, zapojování zaměstnanců, rozvoj společenské odpovědnosti, rozsah analýzy rizik (10, s. 22),
- **strategický** – proces, který se snaží určit rozdíly v konkurenceschopnosti, např. ve využití zdrojů a dovedností, poskytování produktů a služeb. Vytváří vhodné strategie pro to, aby si podnik udržel na trhu svou pozici a dále se rozvíjel (1, s. 207).

Z hlediska toho, kde je benchmarking vykonáván se rozlišují dva základní typy:

- **interní benchmarking** – realizován v rámci jednoho podniku mezi zvolenými organizačními jednotkami, např. divize, fakulty, jednotlivé pobočky nebo oddělení, které zabezpečují podobné aktivity, procesy, funkce a produkty, s cílem definovat nejlepší proces. Je relativně jednoduchý na provedení, protože nenaráží na problémy s dostupností informací a s konkurencí. Není většinou možný v malých a středních podnicích (1, s. 207 – 208), (10, s. 24 – 25),
- **externí benchmarking** – měření a porovnávání činnosti podniku vůči jinému podniku či konkurenci. Omezení se nachází ve vyhledání vhodného externího partnera a konkurence není nakloněna k předávání a sdílení informací. Předností je možnost se poučit a srovnat se se skutečně nejlepšími (1, s. 208), (10, s. 25).

Proces benchmarkingu je následující:

1. co chceme porovnávat,

2. výběr podniků pro srovnání,
3. sběr dat pro srovnání,
4. analýza a interpretace dat,
5. odvození cílů specifických pro podnik,
6. vytvoření plánů realizace,
7. realizace a sledování výsledků (1, s. 206).

Benchmarkingovými nástroji můžou být např.:

- **BenchmarkIndex** – využíván téměř v celé Evropě a určen pro malé a střední podniky. Zájemce vyplní za svůj podnik dotazník obsahující 47 vstupních údajů z oblastí finančních a manažerských dat a dále otázky z 9 oblastí EFQM Excellence modelu. Firemní výkonnost lze porovnávat lokálně, celostátně nebo mezinárodně, se zaměřením na konkrétní odvětví, počet zaměstnanců či velikost obrátu. Srovnání je prováděno v 66 poměrových ukazatelích a výstupem je podrobná firemní analýza se zaměřením na oblasti, kde jsou rezervy pro zlepšení (1, s. 208 – 209),
- **Benchmarkingový diagnostický systém finančních indikátorů INFA** – datovou základnou jsou statistická data ČSÚ, které jsou dále kombinovány s daty z resortního šetření MPO. Systém je bezplatně přístupný všem firmám na webových stránkách Ministerstva průmyslu a obchodu ČR (1, s. 209).

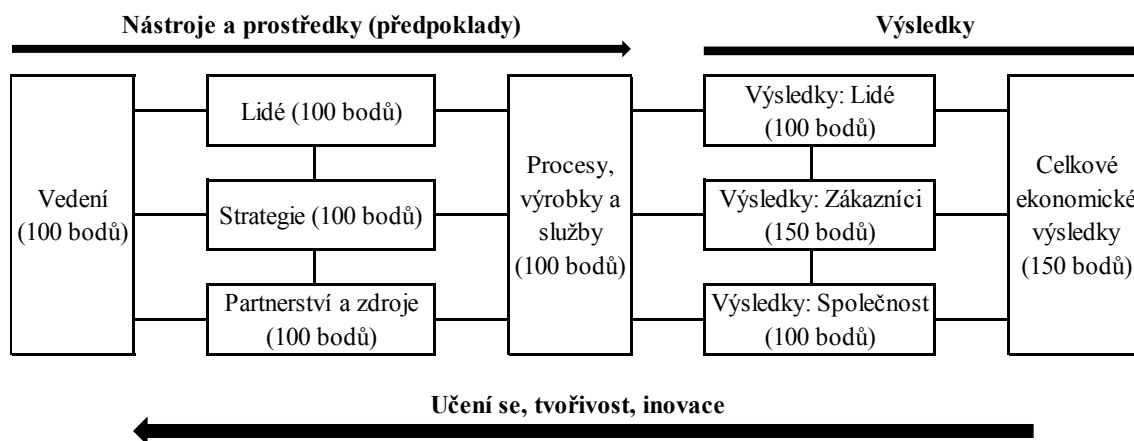
2.6 EFQM Excellence Model

EFQM model představuje komplexní analýzu podniku a všech jeho procesů a činností. Umožňuje odhalit oblasti pro zlepšování, slabá místa podniku a upozornit na její silné stránky (1, s. 202 – 203). Aby organizace dosahovala dlouhodobě nadprůměrných klíčových výsledků výkonnosti, je důležité mít velmi spokojené a loajální zákazníky, zaměstnance i jiné zainteresované strany, jako vlastníky, dodavatele či veřejnou správu. Tohoto uspokojení může podnik dosáhnout v případech, kdy díky svým procesům je schopen poskytovat dostatečně atraktivní výrobky a služby. Tyto procesy vyžadují rovněž adekvátní zdroje a mají podporovat celkovou rozvojovou strategii a dlouhodobé směřování podniku. EFQM je v současnosti mezinárodně uznáván jako nejkomplexnější

nástroj řízení všech typů organizací a ve srovnání s normami ISO ř. 9000 jako mnohem progresivnější, dynamický, ale současně i velmi náročný (11, s. 16 – 17).

Model zahrnuje 9 základních oblastí řízení podniku a dosahovaných výsledků. Prvních 5 kritérií se označuje názvem Nástroje a prostředky (předpoklady), zaměřují se na to, jaké přístupy a metody řízení podnik uplatňuje. Další 4 kritéria jsou nazvány Výsledky, protože se zaměřují na to, čeho podnik v různých oblastech výkonnosti dosahuje. Jednotlivá kritéria jsou bodově ohodnocena, aby bylo možné určit míru vyzrálosti podniku při sebehodnocení nebo externím posouzením. Body přiřazené jednotlivým kritériím jsou v podstatě doporučení, jak by podnik měl pracovat a jakých výsledků by měl dosahovat. Všech 9 hlavních kritérií je rozpracováno do souboru 32 dílčích kritérií, které se už zaměřují na určité oblasti systémů managementu, respektive výsledků konkrétněji (11, s. 16 – 17). Vše je zachyceno na následujícím obrázku.

„První zahrnuje vůdčí roli managementu organizace (Kritérium 1) a manažeři nesou odpovědnost za firemní strategii a plány (Kritérium 2), zajišťují finanční, informační a materiální zdroje (Kritérium 4) a v neposlední řadě lidské zdroje (Kritérium 3), které jsou motorem pro dobré řízení procesů každé organizace (Kritérium 5). Výsledky organizace hodnotí především s ohledem na zákazníka (Kritérium 6), jemuž model přikládá nejvyšší význam a váhu při hodnocení. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců (Kritérium 7) a vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí (Kritérium 8). Poslední výsledkové kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků organizace ve svých klíčových procesech a činnostech, jak finančních, tak i ostatních nefinančních výsledků (Kritérium 9).“ (1, s. 202)



Obrázek č. 3: Základní rámec EFQM Modelu Excellence - verze 2013

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 11, s. 17)

2.7 Six sigma

Six sigma je manažerský koncept pro analýzu kvalitativních problémů a jejich následné odstraňování na základě statistických metod spolu s použitím běžných nástrojů řízení kvality. Orientuje se zejména na zvyšování užitku pro zákazníka a zlepšování podnikových výsledků. Je zde zdůrazněn přístup ke zlepšování kvality produktů a procesů prostřednictvím týmové práce. (1, s. 205). Six sigma má pozitivní vliv na kvalitu, čas a náklady prostřednictvím např. prevencí neshod, zkrácením průběžné doby výroby a úsporou nákladů (1, s. 205), (12, s. 242).

Fáze zlepšování v rámci strategie Six sigma jsou:

- **definování** – stanovení hlavních cílů aktivit zlepšování,
- **měření** – zahrnuje přezkoumání druhů měření, možností výskytu chyb měření, druhu shromažďovaných dat a způsobu jejich vyhodnocování,
- **analýza** – praktické problémy se převádějí na statistické problémy,
- **zlepšování** – postup známý jako „návrh pro Six sigma“, při kterém je analyzovaný proces znovu navržen nebo upraven tak, aby byl schopen dosahovat stanovené jakosti,
- **regulace** – neustálým monitorováním procesů se prokazuje, že se problémy již nevyskytují (12, s. 243).

Six sigma je operativní přístup, kde efektivní řízení výkonnosti může být získáno, např. propojením metrik s kritickými parametry kvality nebo identifikací příležitostí pro zlepšení výrobků nebo procesů (1, s. 205).

2.8 Ekonomická přidaná hodnota

Ekonomická přidaná hodnota (EVA) je metoda založená na ekonomickém zisku, který podnik vytvoří po úhradě všech nákladů včetně všech nákladů na cizí i vlastní kapitál v podobě nákladů na obětované příležitosti. Ukazatel EVA měří, jak podnik za dané období přispěl svými aktivitami ke zvýšení nebo snížení hodnoty pro své vlastníky. Ukazatel spojuje veškeré plánování, rozhodování a činnosti všech lidí v podniku (1, s. 52 – 53). Při formulování strategie podniku je základní cíl maximalizace budoucí hodnoty EVA. Propojuje strategické a operativní rozhodování na všech úrovních řízení, lze jej využít pro odměňování manažerů i jako komunikační nástroj uvnitř podniku (1, s. 54).

Ukazatel EVA se vypočítá rozdílem mezi čistým ziskem z hlavní výdělečné činnosti po zdanění (NOPAT) a náklady kapitálu, které jsou vyjádřeny jako součin čistých aktiv vázaných v hlavní výdělečné činnosti (NOA) a vážených průměrných nákladů kapitálu (WACC) (2, s. 182). Lze jej vyjádřit takto:

$$\mathbf{EVA = NOPAT - NOA * WACC}$$

Ukazatel EVA je také měřítkem výkonnosti podniku, který ukazuje, jakou hodnotu podnik svou činností dokázal vytvořit navíc, než by vložený kapitál vydělal v rámci jiné investiční příležitosti se stejným rizikem (1, s. 56).

Eva vychází z ekonomického zisku, který zahrnuje i alternativní náklady investovaného vlastního kapitálu, dále nezahrnuje výnosy a náklady spojené s mimořádnými událostmi nebo nestandardními aktivitami, při výpočtu nákladů kapitálu bere v úvahu pouze kapitál investorů, kteří očekávají výnos z jeho alokace do podniku a v neposlední řadě je absolutním ukazatelem, který je samostatně využitelným kritériem pro hodnocení výkonnosti (1, s. 56).

Pro výpočet EVA je nutné upravit vstupní účetní data tak, aby co nejvíce odpovídala ekonomické realitě podniku. Tyto úpravy se především týkají:

- úprav položek rozvahy o aktiva, která nejsou v rozvaze uváděna, ale představují majetek potřebný k podnikání a k produkci operativního zisku, patří zde např. majetek pronajatý formou leasingu nebo majetek v nájmu, aktivace nákladů na reklamu, vzdělávání pracovníků, výzkum a vývoj (1, s. 58 – 59),
- úprav položek rozvahy o aktiva, která jsou v rozvaze uváděna, ale nepodílejí se na produkci operativního zisku, např. dlouhodobý finanční majetek, který není propojen s hlavní činností podniku, ale je pouze výsledkem řízení přebytků likvidity, krátkodobé cenné papíry a podíly, dále třeba peněžní prostředky z krátkodobého finančního majetku v případě, že dosahuje vyšší částky, než je z hlediska provozu k zajištění likvidity nutné (1, s. 58, 60 – 61),
- upravená aktiva je nutné snížit o pasiva, která nenesou náklad, řadí se zde např. krátkodobé závazky, pasivní položky časového rozlišení, nezpлатněné dlouhodobé závazky (1, s. 61),
- úprav výsledku hospodaření na operativní zisk, který se vztahuje k hlavní činnosti podniku tak, aby bylo dosaženo souladu mezi upravenou rozvahou a výkazem zisku a ztráty pro účely výpočtu EVA (1, s. 58). Pro určení NOPAT je nutné vycházet z aktiv, které tvoří NOA. U NOPAT může být upravován:
 - výsledek hospodaření z běžné činnosti, kde se vylučují placené úroky z finančních nákladů a dále položky, které se svou výší nebudou opakovat (prodej dlouhodobého majetku, odstupné pro větší počet zaměstnanců),
 - z výsledku hospodaření se vyloučí výnosy z nepotřebných aktiv,
 - nutné vyloučit také náklady na výzkum a vývoj, vzdělávání zaměstnanců, reklamu a započítat odhadnuté odpisy aktivovaných nákladů,
 - vylučují se i finanční výnosy a náklady spojené s dlouhodobým finančním majetkem (1, s. 62),
- NOPAT představuje zdaněný operativní zisk, je tedy nutné opravit výši daně, např. použitím procentuálního daňového zatížení (1, s. 62).

Vážené průměrné náklady na kapitál (WACC) se určí jako vážený poměr nákladů vlastního kapitálu a nákladů cizího úplatného kapitálu, blíže se určí následovně (1, s. 63).

- Pro výpočet je možné použít strukturu kapitálu v tržních hodnotách současnou nebo obvyklou u srovnatelných podniků. U současné struktury kapitálu je potřeba zvážit její úpravu vzhledem k úpravě aktiv u výpočtu NOA (1, s. 63).
- Náklady na vlastní kapitál jsou dány výnosovým očekáváním příslušných investorů, které je nutné odvozovat z možného alternativního výnosu kapitálu s přihlédnutím k riziku. Pro odhad těchto nákladů se používá model oceňování kapitálových aktiv, model diskontovaného podílu na zisku nebo postup založený na připočtení rizikové přírážky k bezrizikové úrokové sazbě (1, s. 63).
- Náklady na cizí kapitál je úrok, který podnik platí věřiteli, snížený o tzv. daňový štít (úroky jsou daňově uznatelným nákladem) (1, s. 63).

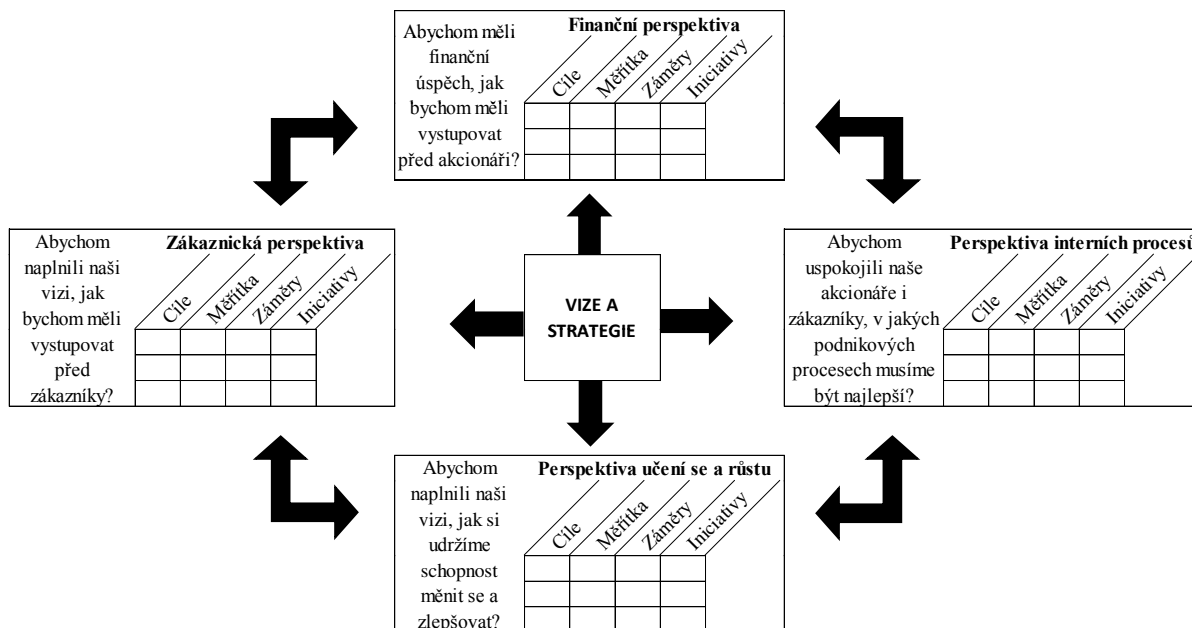
2.9 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) je koncept řízení výkonnosti podniku. BSC není jen systém finančních a nefinančních měřítek, je možné jej využít i v podobě strategického manažerského systému. Měřítka BSC je možné použít k vyjasnění vizí a strategií podniku a jejich následné převedení do konkrétních cílů, k plánování, komunikaci a zdokonalení zpětné vazby (1, s. 194).

„BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti. Cíle a měřítka BSC vycházejí z vize a strategie podniku a sledují jeho výkonnost ze čtyř perspektiv: finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu. Tyto čtyři perspektivy pak tvoří rámeček BSC.“ (6, s. 19)

Obecná měřítka vyskytující se v BSC u většiny podniků jsou např.:

- finanční perspektiva - návratnost investic, přidaná hodnota (EVA),
- zákaznická perspektiva - spokojenost, podíl na trhu, loajalita,
- perspektiva interních procesů - jakost, náklady, uvedení nového produktu na trh,
- učení se a růst - spokojenost zaměstnanců a dostupnost informačního systému (6, s. 45).



Obrázek č. 4: BSC poskytuje rámec pro převedení strategie do operačních úkonů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 20)

Perspektivy poskytují srozumitelný pohled na propojení úspěchu organizace s hybnými silami výkonnosti a v rámci stanovené strategie představují pružný systém. Všechny čtyři perspektivy jsou z hlediska významnosti rovnocenné, avšak z hlediska příčin a důsledků jsou finanční cíle ovlivňovány zejména zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle jsou ovlivňovány perspektivou interních procesů a ta je určována schopností učit se a růst. Propojenost perspektiv BSC umožňuje vytvoření komplexní představy o aktivitách podniku a současně poskytuje klíčové souvislosti důležité pro realizaci strategie (7, s. 133 - 134).

2.9.1 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva zachycuje finanční ukazatele, které jsou důležité pro hodnocení ekonomických důsledků realizovaných akcí. Jde o sledování spokojenosti vlastníků a uspokojování jejich zájmů v podobě odpovídajícího zhodnocování vložených prostředků (1, s. 195). Při vývoji finanční perspektivy je důležité stanovit vhodný způsob měření strategie podniku. Finanční cíle a měřítko by měly hrát dvě role:

- definovat finanční výkonnost očekávanou od strategie a

- sloužit ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC (6, s. 48 – 49).

Ve většině podniků umožňují finanční záměry (jako nárůst obratu), snižování nákladů, zvyšování produktivity, zvyšování využití aktiv a snižování rizika – nezbytná pro propojení všech perspektiv BSC (6, s. 48).

Řízení rizika by mělo být doplňkem jakékoli zvolené výnosové strategie (zvýšení výnosů z investic). Míru rizika ve strategii lze omezit např. diverzifikací výnosů od úzké skupiny zákazníků, od jednoho či dvou obchodních zdrojů nebo regionů (6, s. 51).

Finanční cíle se mohou velmi lišit v jednotlivých fázích životního cyklu podniku. **Existuje tedy několik typů strategií pro jednotlivé fáze, které může podnik využít** (6, s. 49).

- **V růstové fázi** se podniky nacházejí v rané fázi svého životního cyklu a lze říci, že jejich výrobky a služby mají velký růstový potenciál. Podniky v této fázi mohou pracovat se zápornými peněžními toky a nízkým ROCE (díky počátečním významným investicím do vývoje a rozšíření nových výrobků a služeb, výrobních kapacit, zázemí nebo budování vztahů se zákazníky). Celkovým finančním cílem bude procentuální míra růstu obratu a míra růstu prodejů v cílových oblastech (6, s. 49).
- **Ve fázi udržení** se nachází většina podniků. Tyto podniky stále investují do zvyšování kapacit, zlepšování a odstranění úzkých míst s požadavkem vysoké návratnosti investovaného kapitálu. Od těchto podniků se očekává, že si udrží svůj podíl na trhu nebo ho ještě zvýší. Finanční cíle jsou zaměřené na ziskovost. Měřítko používaná k hodnocení výkonnosti podniku jsou zde návratnosti investic (ROI), výnosnost vloženého kapitálu (ROCE) a přidá hodnota (EVA) (6, s. 49 – 50).
- **Ve fázi zralosti** (nejvyšších výnosů) podniky již neprovádějí rozsáhlé investice, investují např. do údržby existujících zařízení. Investiční projekty musí mít velmi určitou a krátkou dobu návratnosti. Hlavním finančním cílem je maximalizovat přítok hotovosti. Obecnými ukazateli pro tuto fázi mohou být provozní cash-flow a snižování požadavků na pracovní kapitál (6, s. 50).

Každé ze strategií popsaných výše (růst, udržení, zralost) odpovídají 3 finanční oblasti, které ji podporují:

- 1. růst obratu a marketingový mix** (mix výrobků a služeb) – týká se rozšiřování nabídky výrobků a služeb, rozšiřování výrobních linek, získávání nových zákazníků a trhů, změny mixu výrobků a služeb, která by znamenala hodnotnější nabídku a nové stanovení cen,
- 2. snižování nákladů a zvyšování produktivity** – snaha o snížení přímých nákladů na výrobky a služby, snížení nepřímých (režijních) nákladů a sdílení zdrojů pomocí elektronické výměny dat. Zvýšení obratu na zaměstnance, který by zvýšil přidanou hodnotu výrobků a služeb a zvýšil využití fyzických a personálních zdrojů,
- 3. využití zdrojů a investiční strategie** – snaha o snížení potřeby pracovního kapitálu nutného k podpoře objemů a mixu obchodních případů, lepší využití stálých aktiv získáváním nových zakázek pro kapacitně nevyužité zdroje, efektivně spotřebovávat nedostatkové zdroje a zbavovat se těch, které nepřinášejí dostatečné výnosy (6, s. 51 – 52).

Na případě tří obchodních strategií a tří finančních oblastí jsou zachyceny hybné síly a agregované finanční cíle, viz následující obrázek (6, s. 52).

		Strategická témata		
		Růst obrátu, mix výrobků a služeb	Snížení nákladů, zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podniku	Růst	Míra růstu podle segmentů. Procento obrátu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrat na zaměstnance.	Investice (procento prodejů). Výzkum a vývoj (procento prodejů).
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících a účtech. Křížový prodej. Procento obrátu z nových aplikací výrobků. Ziskovost zákazníků a výrobní linky.	Náklady v porovnání s konkurencí. Míra snížení nákladovosti. Nepřímé výdaje (procento prodejů).	Míry pracovního kapitálu (cyklus cash-to-cash). ROCE podle klíčových kategorií aktiv. Ukazatele využití zdrojů.
	Zralost	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady (na jednotky výstupu, na transakci).	Doba návratnosti. Výkonnost (propustnost).

Obrázek č. 5: Měření strategických finančních témat

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 52)

2.9.2 Vybrané ukazatele finanční analýzy

Pro účely této diplomové práce budou blíže popsány pouze vybrané poměrové ukazatele finanční analýzy. Poměrové ukazatele jsou základním nástrojem finanční analýzy. Tyto ukazatele dávají do poměru různé položky z rozvahy, výkazu zisku a ztráty nebo případně cash flow. Lze jich rozčlenit podle jednotlivých oblastí hodnocení hospodaření a finančního zdraví podniku. Řadí se zde zejména ukazatele likvidity, rentability, aktivity, zadluženosti a další. Doporučené hodnoty, které se nachází u některých ukazatelů, jsou orientační a vycházejí z běžné praxe finanční analýzy (5, s. 87).

I. Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity poměřují to, čím je možno platit, s tím, co je nutné zaplatit. Likvidita tedy vyjadřuje schopnost podniku hradit své krátkodobé závazky. Do čitatele se dosazují

majetkové položky s různou dobou rychlosti přeměny na peníze, tedy různou dobou likvidnosti. Vycházejí ze stavových položek rozvahy a hodnotí likviditu podniku pouze k určitému datu. Rozlišují se 3 základní ukazatele likvidity (5, s. 93, 95).

Běžná likvidita nebo také likvidita 3. stupně říká, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky podniku. Do výpočtu by neměly vstupovat neprodejné zásoby či nedobytné pohledávky, protože nepřispívají k likviditě podniku. Doporučená hodnota ukazatele se uvádí v rozmezí 1,5 – 2,5 (5, s. 94).

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

Pohotová likvidita neboli likvidita 2. stupně dává do poměru součet krátkodobých pohledávek, krátkodobého finančního majetku a peněžních prostředků dělených krátkodobými závazky. Doporučená hodnota ukazatele by měla nabývat hodnot v rozmezí 1 – 1,5 (5, s. 95).

Pohotová likvidita

$$= \frac{\text{krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Okamžitá likvidita označována také jako likvidita 1. stupně. Je tvořena krátkodobým finančním majetkem a peněžními prostředky, tedy těmi nejlikvidnějšími položkami, které jsou v poměru s krátkodobými závazky. Doporučená hodnota ukazatele je stanovena v rozměni 0,2 – 0,5. V případě, že tento ukazatel nabývá vysokých hodnot, svědčí to o neefektivním využití finančních prostředků (5, s. 95).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{krátkodobý finanční majetek} + \text{peněžní prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

II. Ukazatele rentability

Rentabilita neboli výnosnost vloženého kapitálu je ukazatelem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje. Jinak řečeno, je měřítkem schopnosti dosahovat zisku prostřednictvím investovaného kapitálu. Vyjadřuje míru zisku, která v tržní ekonomice slouží jako kritérium pro alokaci kapitálu (5, s. 100).

Rentabilita tržeb – ROS – vyjadřuje ziskovou marži, která je důležitá pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Tento ukazatel měří, kolik čistého zisku připadá na jednu korunu

celkových tržeb podniku. Hodnota ukazatele se většinou porovnává s podobnými podniky (5, s. 100).

$$ROS = \frac{zisk}{tržby}$$

Rentabilita celkového kapitálu – ROA – měří výkonnost podniku. V případě použití zisku před zdaněním zvýšeného o úroky (EBIT) je možné vyjádřit hodnotu ukazatele bez vlivu zadlužení a daňového zatížení (5, s. 101 – 102).

$$ROA = \frac{zisk}{aktiva}$$

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE – vyjadřuje výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než úroky z dlouhodobých vkladů. Kladný rozdíl mezi úročením vkladů a rentabilitou tvoří odměnu vlastníkům, kteří podstupují riziko podnikání (5, s. 103).

$$ROE = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál}$$

Rentabilita úplatného kapitálu – ROCE – vyjadřuje míru zhodnocení veškerého kapitálu v podniku, který nese náklad. Do úplatného kapitálu se řadí vlastní kapitál a dlouhodobé a krátkodobé cizí zdroje nesoucí úrok (5, s. 105).

$$ROCE = \frac{zisk}{úplatný\ kapitál}$$

III. Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity vyjadřují, zda podnik efektivně využívá vložené prostředky. Zjišťují, zda je přiměřená velikost jednotlivých druhů aktiv v rozvaze v poměru k současným nebo budoucím hospodářským aktivitám podniku. Tyto ukazatele lze vyjádřit v podobě obratu jednotlivých položek aktiv, případně pasiv nebo v podobě doby obratu položek aktiv či pasiv (5, s. 107).

Obrat aktiv je vyjádřen jako poměr tržeb k celkovým aktivům podniku. Minimální doporučená hodnota ukazatele je 1. Platí zde pravidlo, že čím větší hodnota obratu aktiv, tím lépe. Naopak nízká hodnota značí nepřiměřenou výši majetkové vybavenosti podniku a jeho neefektivní využití (5, s. 107 – 108).

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

Doba obratu zásob udává dobu nutnou k tomu, aby peněžní prostředky přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy, tedy jak dlouho trvá jeden obrat (5, s. 108).

$$\text{Doba obratu zásob} = \frac{\text{průměrný stav zásob}}{\text{tržby}} * 360$$

Doba obratu pohledávek udává dobu vázanosti kapitálu ve formě pohledávek. Vyjadřuje tedy období od okamžiku prodeje, po které musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Vypočítá se jako podíl průměrného stavu pohledávek a průměrných denních tržeb. Tato hodnota je následně srovnávána s dobou splatnosti faktur (5, s. 108).

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \frac{\text{průměrný stav pohledávek}}{\text{tržby}} * 360$$

Doba obratu závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Doporučuje se, aby tento ukazatel dosahoval alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. V případě, že je doba obratu závazků větší než součet doby obratu zásob a pohledávek, tak dodavatelské úvěry financují pohledávky i zásoby, což je pro podnik výhodné (5, s. 109).

Doba obratu závazků

$$= \frac{\text{krátkodobé závazky z obchod. vztahů} + \text{závazky ostatní}}{\text{tržby}} * 360$$

IV. Ukazatele zadluženosti

Ukazatele zadluženosti slouží jako indikátory výše rizika, které podnik nese ve vztahu k poměru a struktuře vlastního kapitálu a cizích zdrojů. Čím vyšší je zadluženost, tím vyšší riziko na sebe podnik bere, protože musí být schopen splácet své závazky bez ohledu na to, jak se mu v dané chvíli daří. Avšak určitá výše zadlužení je pro podnik přínosná, jelikož je cizí kapitál levnější než vlastní. To je způsobeno daňovým efektem, kde úroky z cizího kapitálu jako součásti nákladů, snižují zisk, ze kterého se platí daně. Vlastní kapitál je nejbezpečnější (nevyžaduje placení úroků) avšak dražší než cizí, protože nároky věřitelů jsou uspokojovány před vlastníky (5, s. 87).

Celková zadluženost patří mezi základní ukazatele zadluženosti. Jeho doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí mezi 30 % a 60 %. Je nutné brát v potaz schopnost podniku splácet úroky z dluhů a respektovat příslušnost k odvětví (5, s. 88).

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

Míra zadluženosti říká, do jaké míry by mohly být ohroženy nároky věřitelů. Poměruje cizí a vlastní kapitál. Z hlediska časového vývoje posuzuje, zda podíl cizích zdrojů roste nebo klesá. Tento ukazatel je např. důležitý pro banku při posuzování, zda poskytnout úvěr či nikoli (5, s. 89).

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{\text{cizí zdroje}}{\text{vlastní kapitál}}$$

2.9.3 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě je pozornost zaměřena na sledování spokojenosti zákazníků. Firma se snaží stát tím nejlepším dodavatelem a získat tak loajalitu zákazníků. Musí pracovat rovněž s trhem, tedy úrovní marketingu, kde se snaží měřit velikost a růst trhu firmy (8, s. 156 – 158). Lze říci, že spokojenost zákazníka vede k jeho loajalitě a udržení, to pak přiláká další zákazníky, s čímž vzroste i podíl na trhu a tedy i výše zisku firmy (1, s. 196).

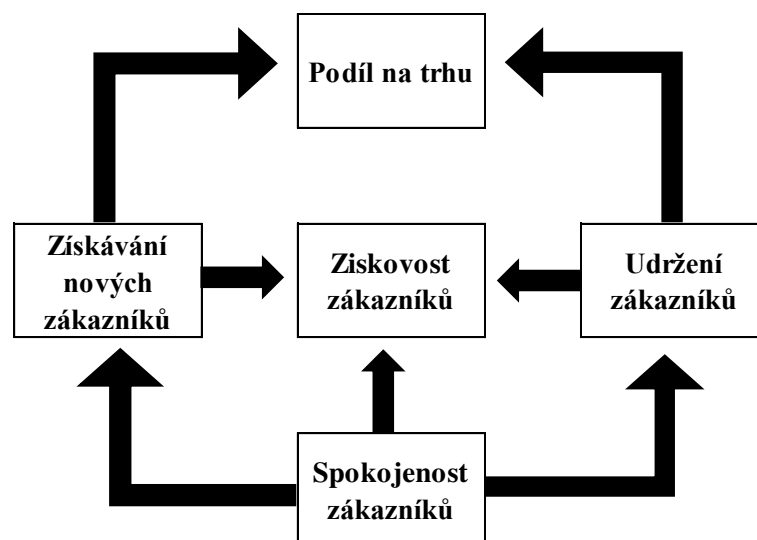
Současní i potenciální zákazníci mají různé preference a rozdílně hodnotí vlastnosti výrobků nebo služeb. Je důležité provést průzkum trhu, který by měl odhalit různé tržní a zákaznické segmenty. Průzkumem také zjišťujeme konkrétní preference zákazníků, kterými mohou být cena výrobku, kvalita, image, funkčnost a servis. V rámci BSC je vhodné pro každý cílový segment identifikovat zákaznické cíle (6, s. 62).

Základní skupina měřítek by měla být přizpůsobena cílovým zákaznickým segmentům, od kterých firma očekává nejvyšší růst a ziskovost. Měřítko mohou být seskupena v řetězci příčinných souvislostí, který zachycuje následující obrázek. Těmito měřítky jsou:

- **podíl na trhu** – odráží podíl obchodu na daném trhu, vyjadřuje se v počtu zákazníků, utracených finančních prostředků nebo v objemu prodaných položek. Měřítkem je např. procento zakázek získaných od dlouhodobě loajálních

zákazníků, v závislosti na výši uskutečněných obchodů, bude podíl na trhu ovlivněn celkovým objemem obchodů nabízených v daném období. V případě rozsáhlých trhů měříme segment po segmentu nebo zákazníka po zákazníkovi v případě, že jich není mnoho (6, s. 65 – 66),

- **udržení zákazníků** – sleduje v absolutních nebo relativních číslech míru, s jakou si podnikatelská jednotka uchovává mimořádné vztahy se zákazníky a pečuje o ně. Důležitým faktorem je udržení si již existujících zákazníků, což vede k udržení a zvyšování tržního podílu v cílových segmentech. Tito zákazníci jsou poměrně snadno identifikovatelní a je možné změřit, zda si je firma udržela či nikoli. Firma může také měřit jejich loajalitu procentem růstu objemu zakázek, které s nimi uzavřela (6, s. 66),
- **získávání nových zákazníků** – měří absolutně nebo relativně míru, jakou podnikatelská jednotka získává nové zákazníky nebo zakázky (obchody). Měří např. počet nových zákazníků nebo celkové prodeje novým zákazníkům v cílových segmentech. K získání těchto zákazníků často napomáhají marketingové kampaně, kde posuzujeme efektivnost např. náklady na získání jednoho nového zákazníka (6, s. 66 – 67),
- **spokojenost zákazníků** – stanovuje úroveň spokojenosti podle konkrétních kritérií výkonnosti pomocí hodnotové výhody. Firma by neměla podceňovat péči o zákazníka, měla by se snažit o to, aby zákazníci označili svou nákupní zkušenost za plně nebo mimořádně uspokojující. Tímto může firma počítat s opakovanými prodeji. Firma by od zákazníků měla zjišťovat zpětnou vazbu a to např. dotazníků (6, s. 67),
- **ziskovost zákazníků** – měří čistý zisk, který zákazník nebo tržní segment přinášejí po odečtení zvláštních výdajů na podporu zákazníka. Firma by měla usilovat o ziskové zákazníky, avšak ne všechny požadavky zákazníků mohou být uspokojeny způsoby přinášející zisk. Např. pokud zákazník požaduje náročné služby, firma může buď odmítnout, nebo v rámci kompenzace vyšších nákladů, zvýšit cenu služby a není-li možné měnit cenu, může přejít k nalezení klíčových procesů pro realizaci služby (výrobku) a přetvořit je tak, aby byl zákazník spokojen a podnik vydělal (6, s. 68).



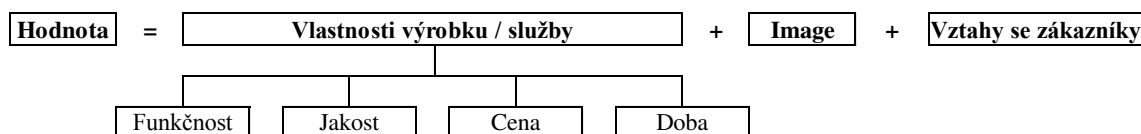
Obrázek č. 6: Měřítka zákaznické perspektivy v řetězci příčinných souvislostí

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 65)

Vlastnosti výrobků, kvůli nimž zákazníci výrobek nakupují u dané firmy, je nazývána hodnotová výhoda. **Hodnotová výhoda** je hybnou silou k dosažení žádoucích hodnot základních měřítek (8, s. 158 – 159). Obecný model je zachycen na následujícím obrázku. Lze je tedy dělit na:

- **vlastnosti výrobku nebo služby** – určují funkčnost výrobku a služby, jejich cenu a jakost. Různé segmenty zákazníků mají různé požadavky, např. zákazníci požadující základní produkt, dodaný spolehlivě, včas a za nejnižší možnou cenu nebo naopak požadující mimořádné výrobky a služby s ochotou za ně zaplatit rozumnou částku (6, s. 69),
- **vztahy se zákazníky** – zahrnují dodání výrobku nebo služby zákazníkovi a s tím související dobu odezvy, dodávky a spokojenosti zákazníka. Důležitou roli mohou hrát i kvalifikovaní zaměstnanci schopní rozpoznat potřeby zákazníků a uspokojit je. Elektronická výměna dat by také mohla usnadnit dodavatelsko-odběratelské vztahy v případě např. elektronických objednávek, fakturace a platby (6, s. 70 – 71),
- **image a pověst podniku** – jsou poměrně těžko vyjádřitelné, avšak přitahují zákazníky. Pomocí reklamy a kvality výrobku a služeb je firma schopna vyvolat loajalitu, která přesahuje hranice uchopitelných vlastností daného výrobku nebo

služby. Image a pověst umožňuje podniku aktivně se profilovat vůči svým zákazníkům (6, s. 71).



Obrázek č. 7: Obecný model hodnotové výhody zákazníka

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 70)

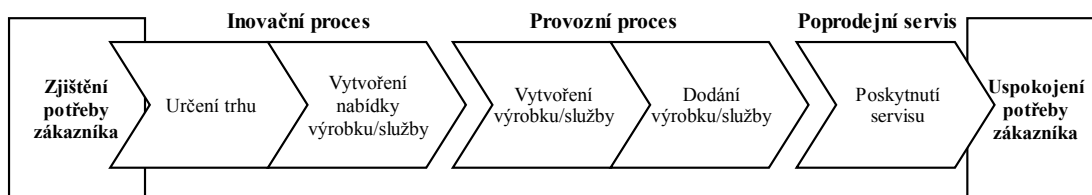
2.9.4 Perspektiva interních procesů

Cílem perspektivy interních procesů je, aby výstup podniku měl parametry požadované zákazníky a současně byl uskutečněn co nejhospodárněji (1, s. 196). Podnik definuje potřebné výstupy a výsledné výkony procesů, které umožní dosáhnout zákaznických a finančních cílů. Zaměřujeme se na klíčové, kritické procesy, které mají při realizaci strategie mimořádný význam (9, s. 105). Podnik by se měl soustředit na interní hodnotový řetězec, který se dělí na:

- **inovační proces** – podnik zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na základě toho vyvíjí nebo upravuje výrobek či službu tak, aby odpovídaly těmto potřebám. Většinou pro podniky s dlouhou dobou vývoje je důležitější, aby byli efektivní a dostatečně rychlí v inovačním procesu než bezchybní v každodenním provozním procesu. Tento proces představuje dlouhou vlnu tvorby hodnoty, kde se nejprve identifikují nové trhy, noví zákazníci, zjevné a skryté potřeby existujících zákazníků a následně se navrhuje a vytvářejí nové výrobky a služby (6, s. 89 – 90). Měří se zde např. doba vývoje nové generace výrobků, inovační přínos neboli dokonalost vynálezu, doba uvedení výrobku na trh, atd. (8, s. 160).
- **provozní proces** – krátkodobá tvorba hodnoty, kde podniky dodávají existující produkty existujícím zákazníkům. Začíná tedy objednávkou od zákazníka a končí dodávkou výrobku nebo služby (6, s. 95). V rámci provozního procesu se měří:
 - **doba trvání procesu** – zákazníci očekávají krátkou dobu realizace měřenou od okamžiku odeslání objednávky do okamžiku dodávky požadovaného výrobku nebo služby a dále očekávají spolehlivou dobu

realizace, měřenou dodáním na čas. Podnik může tyto podmínky splnit buď efektivním, spolehlivým, bezchybným a rychlým vyřízením objednávek spolu s výrobním procesem rychle reagujícím na požadavky zákazníků nebo širokým sortimentem všech výrobků na skladě. Podnik může být u první z možností spolehlivým dodavatelem s nízkými náklady, zatím co u druhé z možností to většinou vede k velkým objemům výroby a vysokým nákladům na skladování (6, s. 105 – 106),

- **kvalita procesu** – lze ji měřit např. poruchovostí výrobní technologie, ekologickou zátěží vyvolanou procesem (8, s. 160), poměrem počtu vystupujících jednotek z výrobního procesu k počtu vstupujících jednotek, velikostí odpadu a odřezků nebo počtem vrácených výrobků (6, s. 190),
- **náklady na proces** – podnik sleduje a vyhodnocuje, např. kolik firmu stojí zabezpečení průběhu provozního procesu, kde a proč vznikají dané položky v nákladech. Náklady na procesy lze také měřit pomocí analýzy ABC (6, s. 111).
- **poprodejní servis** – zahrnuje zpracování plateb, záruční i pozáruční opravy, příjem nefunkčních a vrácených výrobků. Lze měřit např. rychlost odezvy na závadu, tedy od vznesení zákaznického požadavku až k úplnému vyřešení problému, dále měříme výši nákladů prostřednictvím efektivnosti procesů, procentem zákaznických požadavků vyřešených hned v prvním jednání, oproti požadavků řešených v několika fázích. Zpracování plateb lze měřit např. dobou od fakturace k přijetí platby, dobu mezi dokončením projektu a obdržením poslední platby (6, s. 96 – 97).



Obrázek č. 8: Obecný model hodnotového řetězce interních podnikových procesů

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 89)

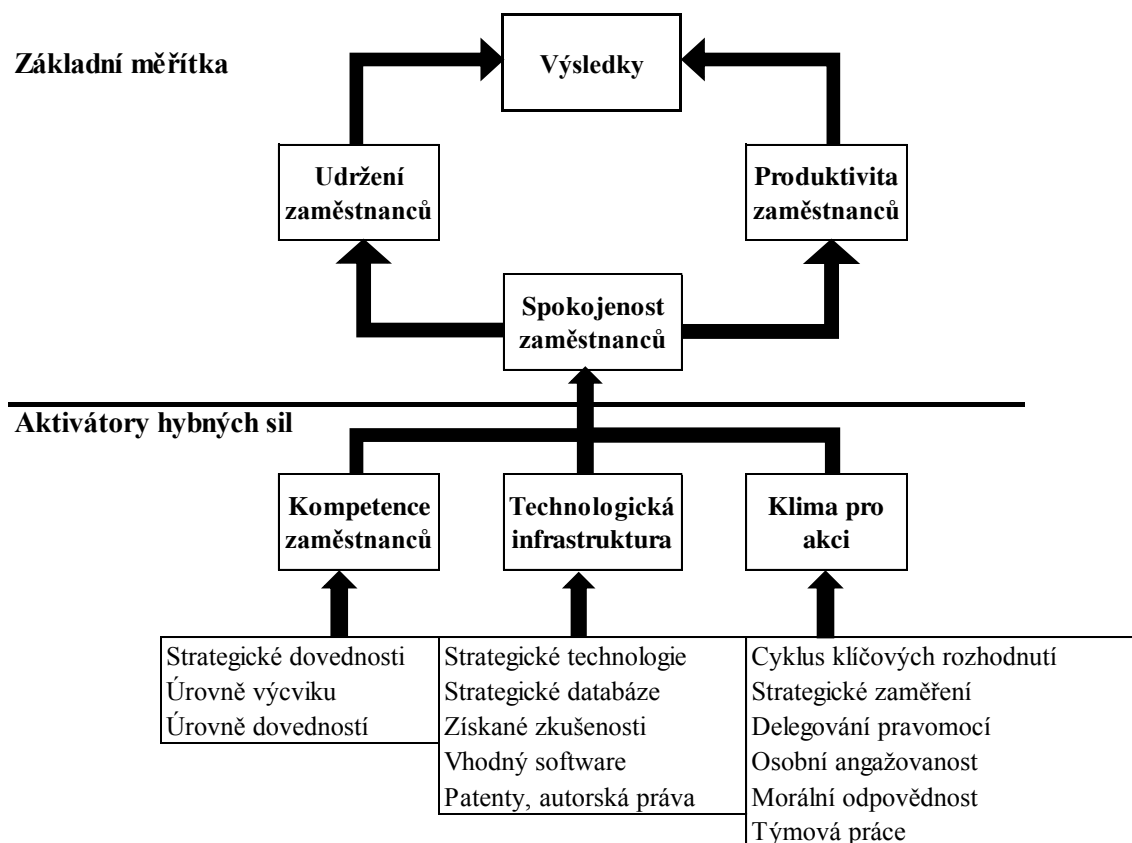
2.9.5 Perspektiva učení se a růstu

Schopnost dosáhnout finančních a zákaznických cílů a cílů interních procesů závisí na schopnostech podniku učit se a růst (1, s. 197). Perspektiva učení se a růstu se vztahuje k zaměstnancům a infrastruktuře organizace, která je důležitá pro dosažení dlouhodobého úspěchu a orientuje se do budoucna (9, s. 107). Dosažení vysoké výkonnosti vyžaduje velké investice do lidí, systémů a procesů (1, s. 197). Mezi klíčové oblasti této perspektivy patří:

- **schopnosti zaměstnanců** – nápady na zlepšení procesů a výkonnosti vzhledem k zákazníkům, musí ve zvýšené míře přicházet od zaměstnanců, kteří jsou nejbližší interním procesům a zákazníkům. Klíčová zaměstnanecká měřítka jsou:
 - **spokojenost zaměstnanců** – hybnou silou jsou loajalita a produktivita zaměstnanců. Základní podmínkou zvyšování produktivity, odpovědnosti, zlepšování kvality a zákaznického servisu jsou spokojení zaměstnanci. Předpokladem je, že spokojení zaměstnanci mají spokojené zákazníky. Spokojenost se měří pomocí akcí nebo dotazníků, které se týkají např. stupně podpory od nadřízených, ztotožnění se s rozhodnutími, přístupu k informacím umožňujícím vykonávání smysluplné práce (6, s. 115),
 - **udržení zaměstnanců** – cílem podniku je udržet si zaměstnance, na nichž má dlouhodobý zájem, tvoří tzv. intelektuální kapitál. Loajální a stálí zaměstnanci jsou nositeli hodnot podniku, know-how provozních procesů a i vnímavosti k potřebám zákazníků. Lze je měřit procentem obratu klíčových zaměstnanců (6, s. 116),
 - **produktivita zaměstnanců** – je výstupním měřítkem vlivu zvyšování dovedností a pracovní morálky, inovací, zlepšování interních procesů

a uspokojování zákazníků. Snažíme se určit provázanost mezi výstupem vyprodukovaným zaměstnanci a počtem k tomu použitých zaměstnanců. Měřítkem produktivity je zisk nebo obrat nebo přidaná hodnota na zaměstnance. Čím je efektivnější prodej většího množství výrobků nebo služeb, tím se zvyšuje obrat na zaměstnance (6, s. 116),

- **možnosti informačního systému** – aby zaměstnanci efektivně pracovali, potřebují být dobře informováni o zákaznících, interních procesech a finančních důsledcích svých rozhodnutí. Zaměstnanci v přímém kontaktu se zákazníky, potřebují včasnou a přesnou informaci o celkovém vztahu každého zákazníka k podniku. Zaměstnanci zajišťující provozní stránku zakázky, potřebují včasnou, rychlou a přesnou zpětnou vazbu o právě vyrobeném výrobku nebo poskytnuté službě. Mají-li tuto zpětnou vazbu, lze očekávat podporu programů na zlepšení, které odstraňují nedostatky, zbytečné náklady, zmírňují ztráty a zkracují čas. Dostupnost strategických informací může být měřena např. dobou trvání cyklu, dostupnou zpětnou vazbou o nákladech, procentem zaměstnanců v přímém kontaktu se zákazníky (6, s. 120),
- **motivace, delegování pravomocí a angažovanost** – aby zaměstnanci přispěli k plnění klíčových cílů podniku, nestačí mít jen dobrý přístup k informacím, ale potřebují být i vhodně motivováni. Motivace zaměstnanců a jejich samostatnost může být měřena např.:
 - počtem podnětů na zaměstnance, neboli vývojem účasti zaměstnanců na zlepšování výkonnosti podniku,
 - mírou zlepšení v kritických procesech, kde podnik hledá zlepšení konkrétních interních a zákaznických procesů v případě např. jakosti, času nebo výkonnosti,
 - osobní a podnikovou angažovaností, tedy zda se zaměstnanci aktivně účastní zlepšovacích aktivit. Hybné síly jsou zaměřeny na to, zda jsou cíle jednotlivců i oddělení v BSC přizpůsobeny cílům podniku (6, s. 120 – 123).



Obrázek č. 9: Rámec měření učení se a růstu podniku

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 115, 117)

2.9.6 Propojení měřítek BSC se strategií podniku

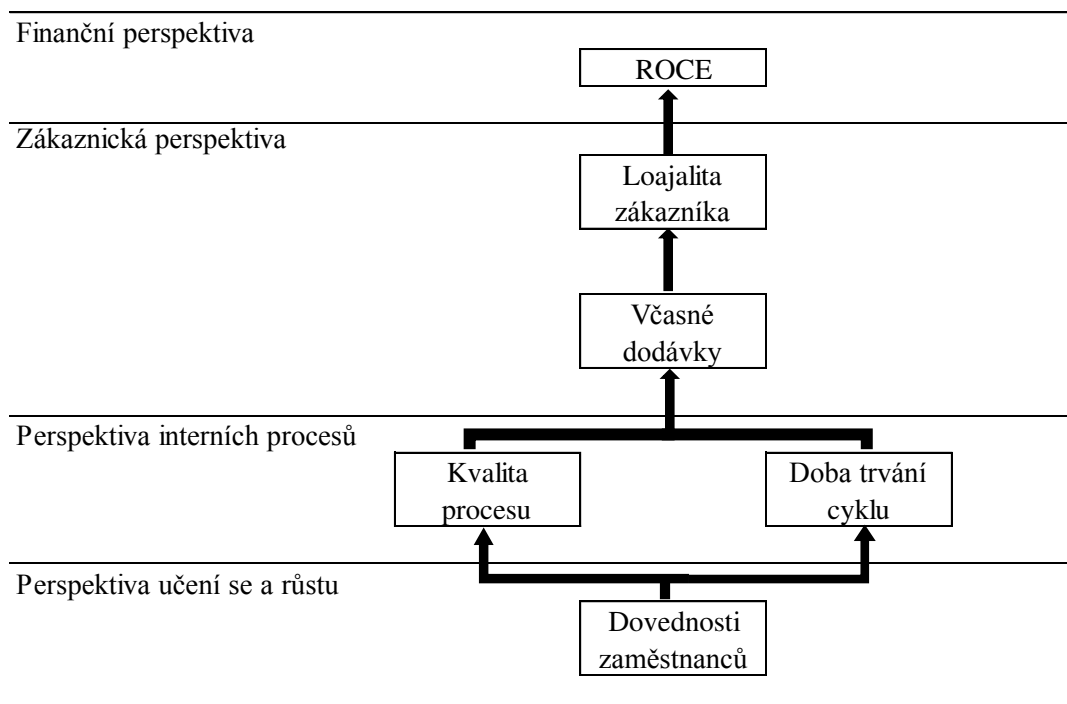
Finanční a nefinanční měřítka seskupená do čtyř perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů, učení se a růstu – tvoří základ BSC, který je prostředkem ke komunikaci strategie pomocí integrovaného souboru těchto měřítek (jsou obrazem vize celého podniku). Podniky, které dokáží převést svou strategii do měřicího systému, mnohem snadněji realizují tuto strategii, protože mohou komunikovat své cíle a záměry. Komunikace soustředí pozornost manažerů a zaměstnanců na kritické hybné síly, které jim umožňují přizpůsobit iniciativy, akce a investice strategickým cílům. BSC vytváří model strategie, který všem zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu o tom, jak přispívají k úspěchu podniku. K úspěšné implementaci strategie musí být manažeři a zaměstnanci vhodně motivováni (6, s. 130 – 131). Měřítka BSC lze propojit se strategií pomocí těchto tří principů:

- **vztahy příčiny a důsledku** – strategie je souborem hypotéz o příčině a důsledku. Řetězec příčin a důsledků by měl procházet všemi perspektivami BSC a přesně vyjadřovat posloupnost mezi výstupními měřítky a hybnými silami výkonnosti těchto výstupů, aby mohly být řízeny a ověřovány. Mohou být také vyjádřeny posloupností výroků „jestliže – potom“ (6, s. 36 – 37, 131 – 132),
- **hybné síly výkonnosti** – odrážejí jedinečnost strategie podniku a říkají, jak má být dosaženo výstupních měřítek. Výstupní měřítko bez hybných sil nevyovídají o tom, jak má být výstupů dosaženo, a neposkytují včasnou informaci o úspěšnosti implementované strategie. Naopak hybné síly bez výstupních měřítek umožní podniku krátkodobého zlepšení, ale neodhalí, zda tato zlepšení vedla ke zvýšení objemu obchodu se zákazníky a ke zvýšení finanční výkonnosti (6, s. 132),
- **vazby na finance** – příčinné cesty od všech měřítek BSC by měly být svázány s finančními cíli. Zaměstnanci bývají často zaneprázdnění plněním jednotlivých cílů, jako jsou jakost, spokojenost zákazníka, inovace a delegování pravomocí. I když tyto cíle mohou částečně přispět ke zvýšení výkonnosti, k celkovému zlepšení nevedou, jsou-li brány jako samostatné cíle. Je tedy nutné propojit provozní zlepšení s ekonomickými výsledky. BSC musí zachovat silnou orientaci především na finanční výstupy jako ROCE nebo EVA. (6, s. 132 – 133).

Výstupní měřítko jsou označovány **zpožděnými indikátory**, které signalizují konečné cíle strategie, a zda krátkodobé úsilí vedlo k očekávaným výstupům. Zpožděnými indikátory jsou např. ziskovost, podíl na trhu, spokojenost zákazníků, udržení zákazníků, kvalifikace zaměstnanců. **Měřítko hybných sil výkonnosti** jsou označovány **předstížnými indikátory**, které signalizují, co by měl každý zaměstnanec každý den dělat, aby byla v budoucnu vytvořena hodnota. Těmito měřítky jsou např. doba trvání cyklu, míra závad. Dobře sestavený BSC je vhodným mixem výstupů a hybných sil výkonnosti, které byly upraveny tak, aby odpovídaly strategii podniku (6, s. 132, 144).

Na BSC je třeba pohlížet jako na nástroj pro jednu strategii, kde nezáleží na počtu měřítek, protože jsou všechny propojena v řetězci příčinných souvislostí, který strategii podniku vyjadřuje. Obvykle je propojováno 15 až 25 finančních a nefinančních měřítek. **Diagnostická měřítko** monitorují, zda je podnik pod kontrolou, a mohou signalizovat výskyt neobvyklých událostí vyžadujících okamžitou pozornost. **Strategická měřítko**

definují strategii pro dosažení konkurenční výjimečnosti (6, s. 142). Řetězec příčin a důsledků může vypadat např. takto:



Obrázek č. 10: Řetězec příčin a důsledků procházející všemi perspektivami BSC

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 37)

2.9.7 Bariéry efektivního zavádění strategie

Bariéry efektivního zavádění strategie mohou být odstraněny integrováním BSC do nového strategického manažerského systému. Nedostatky současných manažerských systémů jsou převážně založeny na tradičním finančním modelu sledování minulých nákladů, který vede ke ztrátě propojení mezi formulováním a implementací strategie (6, s. 167). Těmito bariérami jsou např.:

- **neuskutečnitelná vize a strategie** – podnik není schopen převést vizi, strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí. Na významu vize a strategie se vrcholový management nedokázal shodnout. Úsilí není tedy ani integrované a ani spojené, protože není podřízeno jedné strategii (6, s. 167),
- **nepropojení strategie s cíli týmů a jednotlivců** – dlouhodobé požadavky strategie podniku nejsou převedeny do cílů oddělení, týmů a jednotlivců. Jejich

cíle jsou orientovány spíše na dosahování krátkodobých a taktických cílů a odměňovací systém je spojen s krátkodobými finančními měřítky (6, s. 167 - 168),

- **nepropojení strategie s dlouhodobou a krátkodobou alokací zdrojů** – selhání při propojování akčních programů a alokace zdrojů s dlouhodobými strategickými prioritami. Důvodem je, že mnoho podniků má oddělené procesy pro dlouhodobé strategické plánování a pro krátkodobé (roční) rozpočtování (6, s. 168),
- **pouze taktická zpětná vazba, nikoli strategická** – nedostatečná zpětná vazba týkající se způsobu a funkčnosti zavádění strategie. Většinou je poskytována zpětná vazba o krátkodobé provozní výkonnosti týkající se finančních měřítek, které porovnávají současné výsledky s měsíčními a čtvrtletními rozpočty. Tím, že se podniky nevěnují poradám o výkonnosti a ověřování strategie, nemůžou ani získat zpětnou vazbu o strategii. Bez zpětné vazby není možné strategii testovat nebo se o ní učit (6, s. 170).

2.9.8 Tvorba BSC

Tvorba BSC je proces, který chce získat vrcholový a střední management pro myšlenku vytvořit dobrý BSC, který umožní manažerům dosáhnout programových cílů. Postup tvorby BSC lze rozdělit do několika kroků či fází (6, s. 253).

1. **Výběr vhodného umístění BSC** – jedná se o rozhodnutí, kde začít s vytvářením BSC. Máme dva přístupy, které se ve skutečnosti často kombinují:
 - **top-down** – začíná se na úrovni podniku a přechází na úroveň strategických obchodních jednotek (SBU). Jedná se o celopodnikové zavádění BSC, které pak slouží každé SBU jako šablona pro definování vlastní strategie a případně vlastního BSC (8, s. 167),
 - **bottom-up** – začíná se na úrovni SBU a přechází na úroveň podniku. Uplatňuje se, má-li SBU strategii pro splnění svého poslání, tedy její aktivity se dotýkají celého hodnotového řetězce, má vlastní produkty, zákazníky, marketingové, distribuční kanály a výrobní prostory (6, s. 253), (8, s. 167). Pokud je SBU definována příliš úzce, např. pro samostatné funkční oddělení nebo samostatnou iniciativu, může být obtížné definovat soudržnou strategii (6, s. 253).

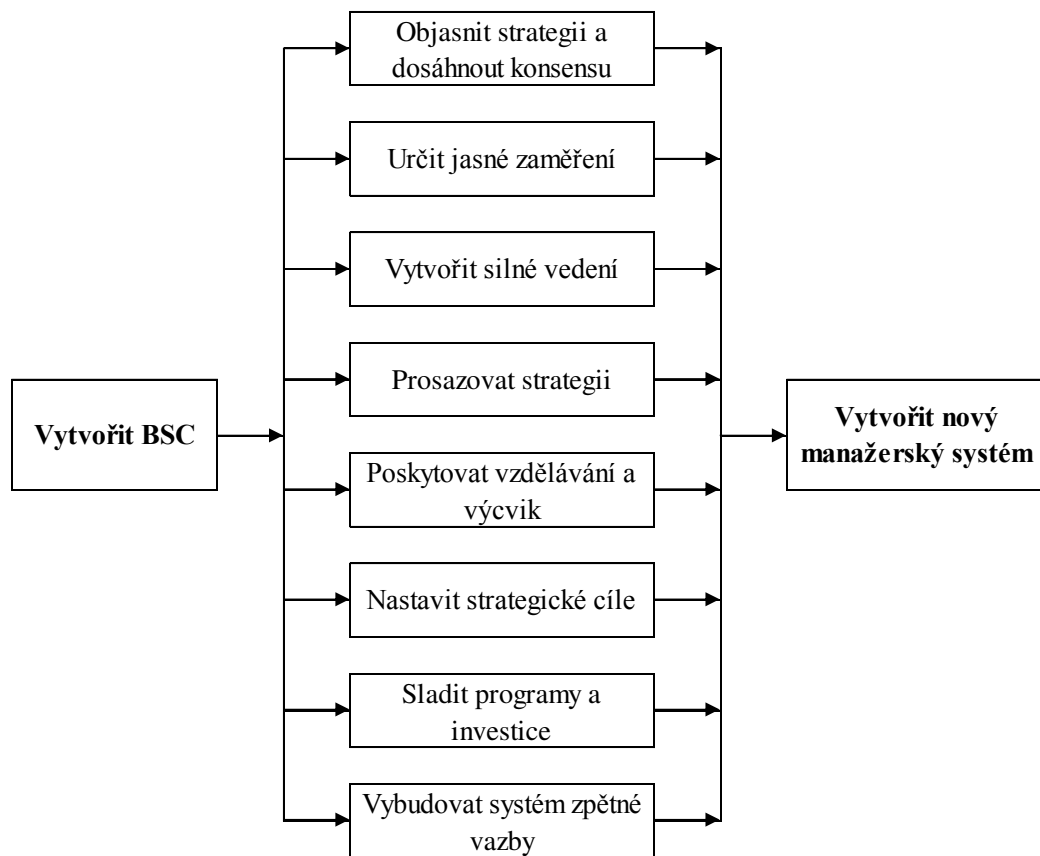
2. **Určení vazeb mezi SBU a podnikem** – zjišťují se vazby mezi SBU a další SBU a podnikovými odděleními. Architekt musí komunikovat s podnikovými manažery, aby zjistil např. finanční cíle SBU (růst, ziskovost), prioritní podnikové oblasti zájmu (bezpečnost, ekologie, zaměstnanecká politika, jakost), vazby na další SBU (společní zákazníci, základní kompetence, interní dodavatelsko-odběratelské vztahy). Měřítko jedné SBU nesmí být vyvíjena na úkor jiné SBU nebo celého podniku (6, s. 254). Je nutné mít jasně definované vazby měřítek podniku a SBU (8, s. 167).
3. **Rozhovory s vrcholovými manažery** – architekt připravuje materiály o BSC, interní dokumentaci o poslání, vizi a strategii podniku i SBU. Tyto dokumenty jsou předány vrcholovým manažerům k prostudování (6, s. 255). Následně architekt povede individuální rozhovory s každým z vrcholových manažerů. Cílem je získat jejich názory na cíle a měřítko cílů pro každou ze čtyř perspektiv BSC, podnikovou strategii, způsoby převodu cílů a měřítek, zjistit případné konflikty mezi klíčovými účastníky, jak z hlediska strategie a cílů, tak z hlediska osobního a funkčního (8, s. 167).
4. **Syntéza** – architekt s ostatními členy vývojového týmu vyhotoví seznam a hodnocení cílů ve všech čtyřech perspektivách. Snaží se určit, zda seznam cílů reprezentuje strategii SBU a zda jsou prioritně cíle propojeny příčinnými vztahy ve všech perspektivách (6, s. 255).
5. **Dosažení konsensu o BSC** – architekt vede setkání týmu vrcholových manažerů a řídí diskusi o poslání a strategii podniku, dokud není dosaženo konsensu neboli shody. Následně dochází k prodiskutování jednotlivých navržených cílů, jejich měřítek a s nimi spojených otázek pro jednotlivé perspektivy BSC. Zvolí se nejdůležitější cíle např. pomocí hlasovacích lístků a provádí se brainstorming o měřítkách. Po jednání se vytvoří skupiny manažerů podle perspektiv. Výsledkem je, že každá perspektiva bude mít 3 nebo 4 strategické cíle, detailní popis každého cíle a seznam možných měřítek (6, s. 256).
6. **Stanovení měřítek jednotlivým cílům** – architekt pracuje se skupinami manažerů podle perspektiv a snaží se:
 - přesně vyjádřit strategické cíle,
 - určit měřítko, která nejlépe zachycují a vyjadřují význam cíle,

- určit klíčové vazby mezi měřítky v perspektivě a mezi perspektivami navzájem, sestavit model těchto vazeb,
 - zjistit způsob vzájemného ovlivňování měřítek,
 - výběr hybných sil měřítek (6, s. 256 – 258).
7. **Brožura o BSC** – schůzka vrcholových manažerů, jejich přímých podřízených a manažerů střední úrovně řízení. Jsou zde prezentovány výstupy z předchozích setkání vrcholových manažerů. Představené výstupy se diskutují a vedou účastníky k formulování jasných cílů pro uvedená měřítka, včetně míry zlepšení. Výstupem je zpracování brožury o BSC, která jej bude komunikovat všem zaměstnancům (6, s. 258), (8, s. 168).
 8. **Plán implementace** – měl by obsahovat informace o způsobu propojení měřítek, databází a informačních systémů, komunikaci BSC napříč podnikem. Výsledkem je nový manažerský systém, který propojuje měřítka na nejvyšší úrovni se specifickými provozními měřítky (6, s. 258 – 259).
 9. **Dosažení konečného konsensu** – dosažení konečného konsensu o vizi, cílech a měřeních z předchozích fází, ověření cílů předložených implementačním týmem, sladění různých návrhů změn s cíli, záměry a měřítky BSC. Výsledkem je odsouhlasení programu komunikace BSC se zaměstnanci, integrace BSC do filozofie řízení a vývoj informačního systému pro podporu BSC (6, s. 259).
 10. **Dokončení plánu implementace** – integrace do manažerského systému, aby BSC začal vytvářet hodnoty. BSC by vedení podniku mělo začít využívat do 60 dnů (6, s. 259).

Typický projekt tvorby BSC by měl trvat asi 16 týdnů. Časový plán je většinou určen časem, který mají vrcholoví manažeři na rozhovory a setkání jednotlivých skupin. Je také důležité, aby manažeři měli mezi setkáními čas přemýšlet o struktuře BSC, strategii, informačním systému a o manažerských procesech. Po vytvoření se podnik dostává k implementaci, kde může BSC učinit stavebním kamenem svého manažerského systému (6, s. 260).

2.9.9 Implementace BSC

Většina podniků zavádí BSC, aby uvedla jednotlivé prvky manažerského procesu do pohybu. Toto je zachyceno na následujícím obrázku (6, s. 234).



Obrázek č. 11: Různé důvody podniků pro zavádění BSC

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: 6, s. 234)

Vývoj BSC a zvláště určování cílů, měřítek a záměrů odhalí mnohem širší a srozumitelnější způsoby jeho využití.

„BSC může být stavebním kamenem manažerského systému, protože sladuje a podporuje klíčové procesy, včetně

- *vyjasnění a aktualizace strategie,*
- *projednání strategie napříč podnikem,*
- *sladění cílů oddělení a jednotlivců s celkovou strategií,*
- *určení a sladění strategických iniciativ,*
- *propojení strategických cílů, dlouhodobých záměrů a ročních rozpočtů,*
- *sladění strategických a provozních porad,*
- *získání zpětné vazby na proces učení se a zlepšení strategie.“ (6, s. 247)*

3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analýze současného stavu jsou popsány základní informace o firmě Gastro, s. r. o., je zde provedena finanční analýza a zhodnoceno finanční zdraví firmy. Dále je zaměřena na bližší analýzu vnitřního a vnějšího prostředí. Veškeré zjištěné informace pak vyústí do provedení SWOT analýzy.

3.1 Základní informace o firmě Gastro, s. r. o.

Firma Gastro, s. r. o. je právnickou osobou s právní formou společnost s ručením omezeným. Jejím hlavním předmětem činnosti je výroba gastronomických zařízení. Přibližně 80 % z celkových tržeb tvoří výroba parních konvektomatů. Toto zařízení funguje na bázi páry a horkého vzduchu, ve kterém lze připravovat pokrmy různými způsoby za dodržení přísných hygienických předpisů a evropských norem. Touto technologií lze získat vysokou užitnou hodnotu z pohledu úspor surovin, energií a pracovních sil, což dále vede ke snížení nákladů např. na provoz restaurací, velkokuchyní jídelen nebo škol. Doplňkovou výrobou firmy Gastro, s. r. o. jsou regenerátory, holdomaty, šokové zchlazovače/zmrazovače, udržovací skříně, cukrářské a pekařské pece. S výrobou těchto zařízení souvisí rovněž prodej náhradních dílů a obchodního zboží. Pro podporu marketingu má firma Gastro, s. r. o. zřízené předváděcí místnosti v Praze, Německu či na Slovensku (13).

Dle klasifikace ekonomických činností CZ-NACE se firma Gastro, s. r. o. řadí do:

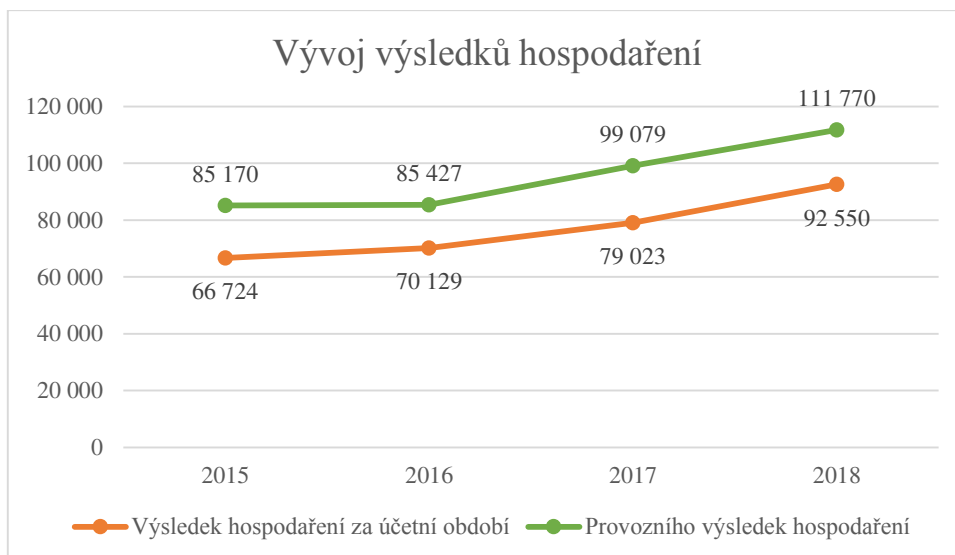
- 28210: Výroba pecí a hořáků pro topeniště,
- 25620: Obrábění,
- 27900: Výroba ostatních elektrických zařízení,
- 47190: Ostatní maloobchod v nesespecializovaných prodejnách,
- 711: Architektonické a inženýrské činnosti a související technické poradenství,
- 731: Reklamní činnosti,
- 952: Opravy výrobků pro osobní potřebu a převážně pro domácnost (14).

Prodej výrobků firmy Gastro, s. r. o. je téměř do celého světa, kde prodej v České republice činí 25 % a export do zahraničí 75% tržeb. Firma nepřestává hledat nové možnosti prodeje, snaží se vstupovat na nové trhy a tím rozšiřovat svá prodejní místa. Investuje do rozšíření skladovacích a výrobních prostor, pořízení nových výrobních strojů, snaží se také inovovat technologie a technologické postupy. V nejbližší době uvede novou generaci produktů na trh. Rozšiřováním firmy po všech stránkách vede také k vytváření nových pracovních míst. Dle zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví se firma Gastro, s. r. o. řadí ke středním účetním jednotkám.

3.2 Analýza vybraných finančních ukazatelů

Na základě vybraných finančních ukazatelů je provedena analýza současného stavu firmy Gastro, s. r. o. Výchozí data pro zpracování jednotlivých ukazatelů jsou převzata z rozvah a výkazů zisku a ztráty k 31. 12. v období 2015 – 2017 a dále z předběžných výkazů k 31. 12. 2018. Jelikož v předběžných výkazech není zatím zahrnuta daň z příjmů právnických osob, bude nutné některé položky z předběžné rozvahy i výkazu zisku a ztráty upravit. Pro zachycení věrného a poctivého obrazu účetnictví a relevantních výsledků vypočtených ukazatelů je stanovena odhadovaná daň ve výši 21 000 tis. Kč. V předběžné rozvaze proběhne úprava v položkách Peněžní prostředky na účtech, Výsledku hospodaření běžného účetního období a s nimi souvisejících součtových řádků. V předběžném výkazu zisku a ztráty nastane úprava položek již zmiňované Daně z příjmů splatné a Výsledku hospodaření za účetní období. Veškeré úpravy jsou již promítnuty při výpočtech následujících ukazatelů. Hodnoty níže jsou uváděny v tisících Kč.

Prvotní posouzení ekonomické situace firmy Gastro, s. r. o. může být na základě vývoje provozního výsledku hospodaření, díky němuž zjistíme, kolik si firma vydělala běžnou podnikatelskou činností a dále vývojem výsledku hospodaření za účetní období. Jak lze vidět na následujícím grafu oba výsledky hospodaření mají růstový trend během sledovaného období 2015 až 2018. Provozní výsledek hospodaření vzrostl za poslední 4 roky o 31 % a výsledek hospodaření za účetní období o 38 %, což může značit, že se firmě v posledních letech daří.



Graf č. 1: Vývoj výsledků hospodaření

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.1 Ukazatele likvidity

Níže uvedená tabulka zaznamenává základní data a postup výpočtu jednotlivých druhů likvidit, a to okamžitě, pohotové a běžné. Z hlediska větší přehlednosti je vývoj jednotlivých likvidit zachycen na grafu.

Tabulka č. 1: Ukazatele likvidity

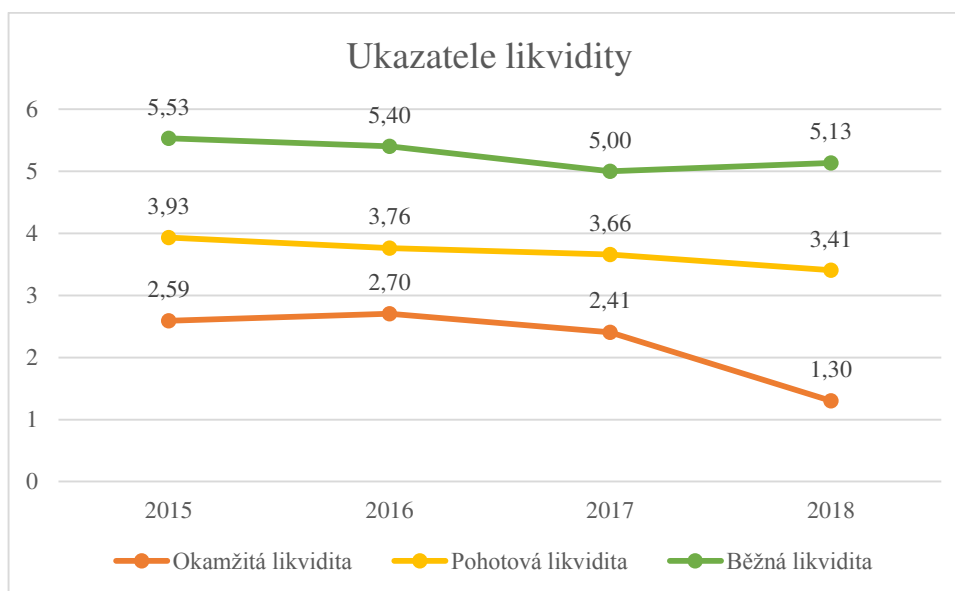
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Základní data:	2015	2016	2017	2018
Oběžná aktiva - dlouhodobé pohledávky - dohadné účty aktivní (OA)	228 234	250 023	297 293	305 166
Krátkodobé pohledávky - dohadné účty aktivní (KP)	55 418	48 946	74 349	125 211
Zásoby (Z)	65 991	75 904	79 733	102 582
Peněžní prostředky (PP)	106 825	125 173	143 211	77 373
Krátkodobé závazky (KZ)	41 240	46 302	59 484	59 472
Výpočet likvidity:				
Okamžitá likvidita = PP/KZ	2,59	2,70	2,41	1,30
Pohotová likvidita = $(PP + KP)/KZ = (OA - Z)/KZ$	3,93	3,76	3,66	3,41
Běžná likvidita = $(PP + KP + Z)/KZ = OA/KZ$	5,53	5,40	5,00	5,13

Okamžitá likvidita přesahuje ve všech sledovaných letech doporučené hodnoty. Značí to, že je firma schopna uhradit veškeré své krátkodobé závazky pouze za použití peněžní prostředků. V roce 2018 nastal pokles o 1,11 z důvodu uskutečněných investic do pořízení nových výrobních zařízení, přesněji zakoupení robotického svařovacího pracoviště a laseru z vlastních peněžních prostředků. Díky těmto investičním akcím se okamžitá likvidita o něco přiblížila k doporučené hodnotě, avšak i nadále je potřeba zvažovat, jak danou přebytkovou likviditu vhodněji využívat.

Pohotová likvidita má mírně klesající trend a ve sledovaném období překračuje doporučené hodnoty. V roce 2018 není vidět tak velký pokles jako u okamžité likvidity, kde se sice snížil objem peněžních prostředků, ale naopak vzrostla hodnota krátkodobých pohledávek.

Běžná likvidita dosahuje poměrně stabilních výsledků a rovněž přesahuje doporučené hodnoty. Oproti klesajícímu trendu předchozích dvou druhů likvidit lze v roce 2018 pozorovat mírné navýšení z důvodu zvýšení hodnoty krátkodobých pohledávek i objemu zásob oproti přechozímu roku. V případě, že by firma přeměnila všechna svá oběžná aktiva na peníze, byla by nejméně pětkrát schopna uspokojit pohledávky všech svých věřitelů. Může to značit dobrou platební solventnost firmy Gastro, s. r. o.



Graf č. 2: Ukazatele likvidity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.2 Ukazatele rentability

Následující tabulka zachycuje základní data, ze kterých jsou vypočítány vybrané ukazatele rentability, a graf zobrazující jejich průběh v čase. Pro výpočet rentability celkového vloženého kapitálu, vlastního kapitálu i tržeb je použit výsledek hospodaření po zdanění (EAT), který je určen k rozdělení mezi podnik a vlastníky. Všechny vybrané ukazatele rentability vykazují stabilní výsledky během celého sledovaného období.

Tabulka č. 2: Ukazatele rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování)

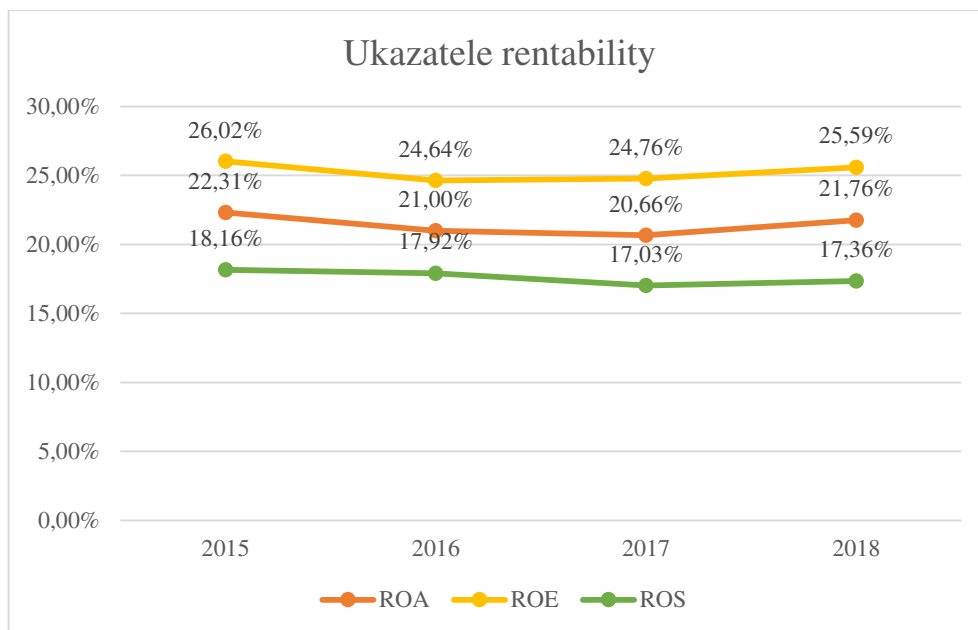
Základní data:	2015	2016	2017	2018
Výsledek hospodaření po zdanění (EAT)	66 724	70 129	79 023	92 550
Aktiva celkem=vložený kapitál (A)	299 041	333 928	382 563	425 294
Vlastní kapitál (VK)	256 452	284 581	319 104	361 654
Tržby za prodeje výrobků a služeb + Tržby za prodej zboží (tržby)	367 354	391 453	463 896	533 239
Výpočet rentability:				
Rentabilita celkového vloženého kapitálu $ROA = EAT/A$	22,31%	21,00%	20,66%	21,76%
Rentabilita vlastního kapitálu $ROE = EAT/VK$	26,02%	24,64%	24,76%	25,59%
Rentabilita tržeb $ROS = EAT/tržby$	18,16%	17,92%	17,03%	17,36%

Rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA) dosahuje v průměru za období 2015 až 2018 výše 21,43 %.

Z hlediska **rentability vlastního kapitálu (ROE)** je průměrná hodnota za sledované období ve výši 25,25 %. Při srovnání s úroky z dlouhodobých vkladů, které představují výnos desetiletého státního dluhopisu k 31. 12 2018 ve výši 2,01 %, lze usoudit, že vlastní kapitál vložený do společnosti je velmi dobře zhodnocen.

Rentabilita tržeb (ROS) představuje ziskovou marži, kde na jednu korunu tržeb připadá v průměru za sledované období 17,62 % čistého zisku. Lze usuzovat, že má firma dobře nastavenou cenovou politiku.

Rentabilita úplatného kapitálu (ROCE) se počítá jako podíl zisku na vlastním kapitálu a cizích zdrojích nesoucích úrok. Jelikož firma nemá žádné úvěry nebo cizí zdroje nesoucí úrok, vyrovnává se tento ukazatel rentabilitě vlastního kapitálu (ROE) a nemá význam ho zde samostatně uvádět.



Graf č. 3: Ukazatele rentability

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.3 Ukazatele aktivity

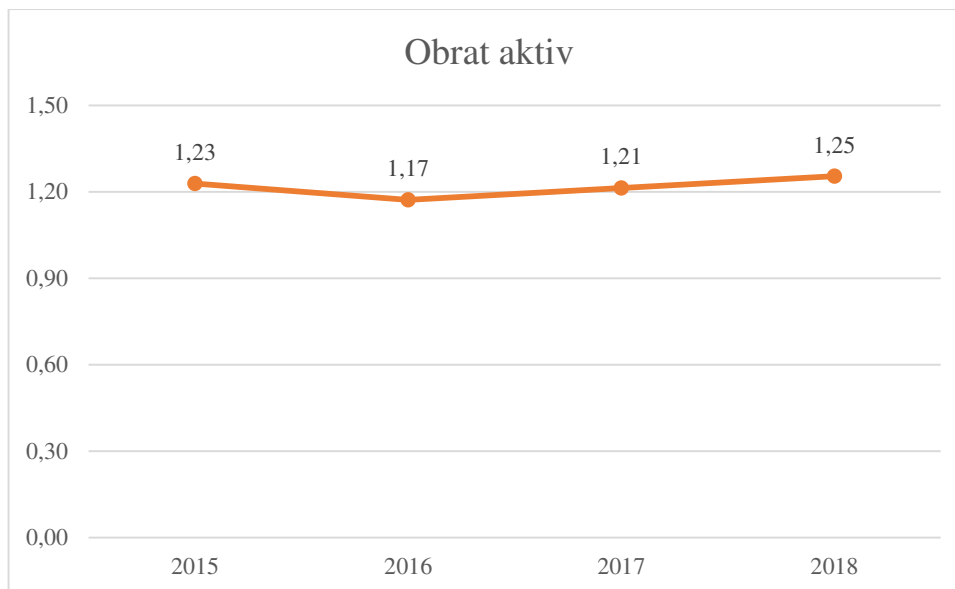
Tabulka zachycuje potřebná základní data pro výpočet vybraných ukazatelů aktivity a dále i samotný výpočet. Pro dokreslení vývoje ukazatelů v čase jsou výsledky zobrazeny v grafech. K výpočtu doby obratu zásob a pohledávek jsou použity stavy z rozvah k 31. 12. daných roků.

Tabulka č. 3: Ukazatele aktivity

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Základní data:	2015	2016	2017	2018
Tržby za prodeje výrobků a služeb + Tržby za prodej zboží (tržby)	367 354	391 453	463 896	533 239
Aktiva celkem (A)	299 041	333 928	382 563	425 294
Průměrný stav zásob (ØZ) (z rozvahy)	65 991	75 904	79 733	102 582
Průměrný stav pohledávek z obchodních vztahů (ØP) (z rozvahy)	54 555	47 914	69 231	98 824
Krátkodobé závazky z obchodních vztahů (KZ)	28 617	35 273	40 839	47 848
Závazky ostatní (OZ)	9 384	7 650	11 264	9 690
Výpočet ukazatelů aktivity:				
Obrat aktiv = tržby/A	1,23	1,17	1,21	1,25
Doba obratu zásob = (ØZ/tržby)*360 [dny]	64,67	69,81	61,88	69,26
Doba obratu pohledávek = (ØP/tržby)*360 [dny]	53,46	44,06	53,73	66,72
Doba obratu závazků = ((KZ+OZ)/tržby)*360 [dny]	37,24	39,47	40,43	38,85

Jak lze vidět na grafu, **obrat aktiv** má poměrně konstantní průběh a dosahuje v průměru obratu ve výši 1,22 za sledované roky. Doporučená hodnota by měla být ve výši alespoň 1, což ve všech letech firma splňuje. Může to značit, že majetková vybavenost podniku je v optimální výši.



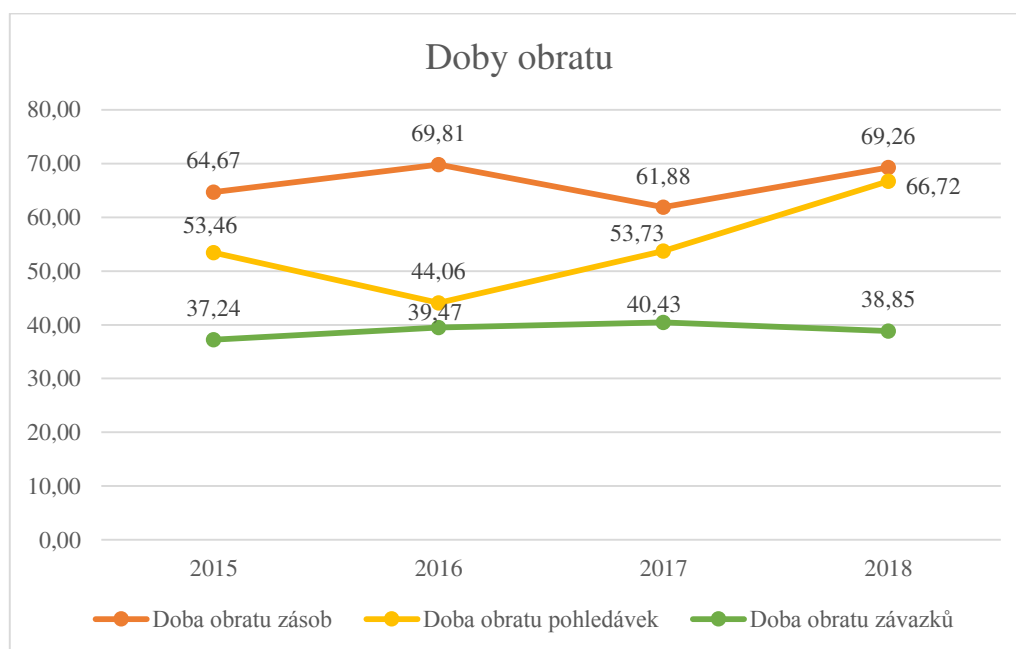
Graf č. 4: Obrat aktiv
(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doba obratu zásob se průměrně pohybuje kolem 66 dnů za sledované období. Jelikož se jedná o výrobní firmu, je v této době zahrnut celý výrobní cyklus od nákupu materiálu, přes výrobu až k samotnému prodeji. Tato hodnota je dle vnitřních směrnic vhodně nastavena.

Za období 2015 až 2018 se **doba obratu pohledávek** pohybovala v průměru kolem 54 dnů. Firma Gastro, s. r. o. má stanovené 30 denní splatnosti svých faktur a u významných odběratelů 60 i 90 denní splatnosti, lze tedy usuzovat, že by stanovený průměr mohl odpovídat optimální výši doby splatnosti. Stanovené hodnoty mohou značit i dobu, po kterou firma poskytuje bezúplatné obchodní úvěry svým odběratelům. Pokles v roce 2016 byl zaznamenán z důvodu poklesu pohledávek z obchodních vztahů a současně růstu tržeb. V následujících letech lze pozorovat růst doby obratu pohledávek až na 66,72 dnů v roce 2018. Tento růst je způsoben větším meziročním růstem u pohledávek než u tržeb, kde pohledávky rostly zhruba 2,5 krát rychleji než tržby, což

bylo způsobeno rostoucí poptávkou po těchto výrobcích. Firma by měla tedy zvážit úpravu své obchodně úvěrové politiky.

Doba obratu závazků má konstantní průběh a je v průměrné výši stanovena na 39 dnů za sledované období. Tato hodnota nasvědčuje dodržování a úhradě závazků v termínech splatnosti, jelikož většina dodavatelských faktur má 30 denní splatnost, ale vyskytuje se zde i menší podíl faktur s dobou splatnosti delší než 30 dnů. Lze tedy říci, že má firma velmi dobrou platební morálku. Avšak z hlediska doporučení, by tyto hodnoty měly dosahovat alespoň doby obratu pohledávek, což splněno není. Tento poměr pro firmu nepředstavuje hrozbu, z důvodu její vysoké likvidnosti, avšak by měla zvážit upravení tohoto poměru, kde by dodavatelské úvěry z obchodních vztahů financovaly poskytnuté odběratelské úvěry z obchodních vztahů.



Graf č. 5: Doby obratu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.4 Ukazatele zadluženosti

V následující tabulce jsou zachyceny základní data a výpočty celkové zadluženosti, koeficientu samofinancování a míry zadluženosti. Výsledky těchto ukazatelů jsou znázorněny v grafu.

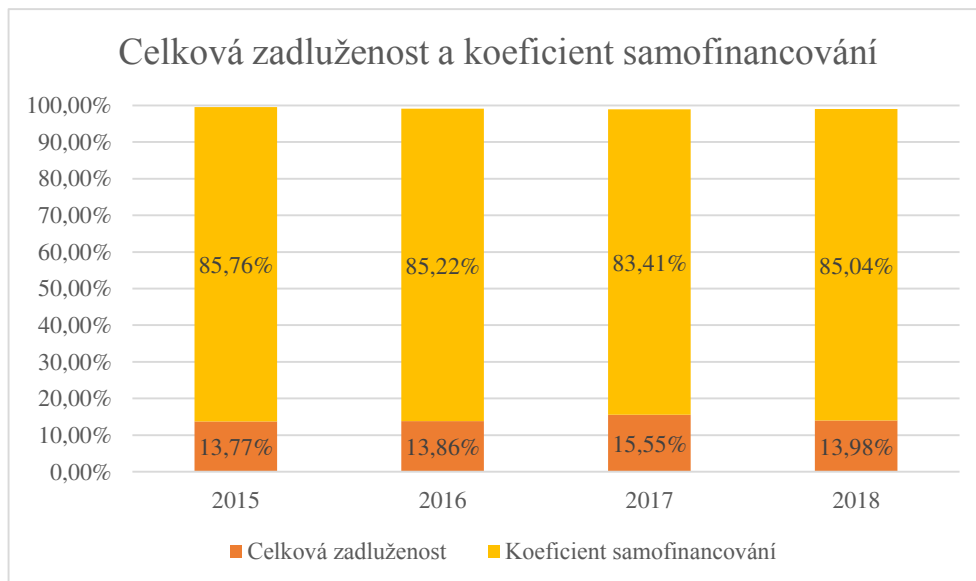
Tabulka č. 4: Ukazatele zadluženosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Základní data:	2015	2016	2017	2018
Cizí zdroje - dohadné účty pasivní (CK)	41 176	46 297	59 480	59 472
Vlastní kapitál (VK)	256 452	284 581	319 104	361 654
Aktiva celkem (A)	299 041	333 928	382 563	425 294
Výpočet zadluženosti a samofinancování:				
Celková zadluženost = CK/A	13,77%	13,86%	15,55%	13,98%
Koeficient samofinancování = VK/A	85,76%	85,22%	83,41%	85,04%
Míra zadluženosti = CK/VK	16,06%	16,27%	18,64%	16,44%

Celková zadluženost je ve sledovaném období velmi malá a tvoří ji pouze krátkodobé závazky, zejména tedy závazky z obchodních vztahů. Z hlediska doporučených hodnot je zdravá míra zadlužení kolem 30 %, z důvodu, že cizí kapitál je pro vlastníky levnější variantou financování.

Doplňkovým ukazatelem k celkové zadluženosti je **koeficient samofinancování**, který je vyjádřen jako podíl vlastního kapitálu na celkových aktivech. Za období 2015 až 2018 je tento ukazatel v průměrné výši 84,86 %, což značí finanční stabilitu firmy.

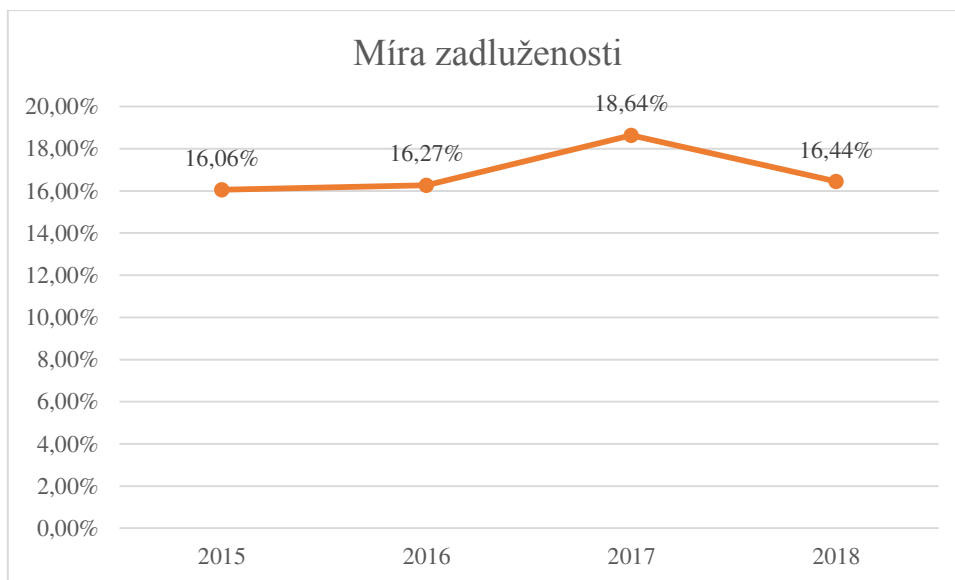


Graf č. 6: Celková zadluženost a koeficient samofinancování

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Míra zadluženosti firmy Gastro, s. r. o. se pohybuje kolem 16 % ve sledovaném období. Menší výkyv směrem nahoru je zaznamenán v roce 2017 o 2,37 % a to z důvodu většího

meziročního nárůstu cizích zdrojů o 28,47 % oproti vlastnímu kapitálu, který vzrostl pouze o 12,13 %. V dalším roce je vidět opět pokles na 16,44 % z důvodu více méně konstantní výše cizích zdrojů a meziročnímu růstu vlastního kapitálu o 13,33 %. Hypoteticky kdyby firma žádala o poskytnutí úvěru od banky, neměla by mít problém ho získat.



Graf č. 7: Míra zadluženosti
(Zdroj: Vlastní zpracování)

3.2.5 Celkové zhodnocení finanční situace firmy

Na základě výše provedených analýz lze usoudit, že se firmě velmi daří. Výsledek hospodaření za účetní období i provozní výsledek hospodaření meziročně ve všech sledovaných letech narůstá.

Z hlediska **analýzy likvidity** je firma schopna včas a v plné výši uhradit všechny své krátkodobé závazky a to jen za použití nejlikvidnějších prostředků, kterými jsou peněžní prostředky. Všechny druhy likvidity přesahují doporučených hodnot a je třeba zvažovat jak přebytečnou likviditu vhodně využít. Firma si je této skutečnosti vědoma a v roce 2018 provedla několik investičních akcí, které hodnoty likvidit, zejména okamžité likvidity, o kousek přiblížily doporučeným hodnotám, avšak i přesto dané hodnoty několikanásobně překračují.

Vybrané **ukazatele rentability** vykazují stabilní výsledky během celého sledovaného období. Vlastní kapitál vložený do firmy je dobře zhodnocen, jelikož rentabilita vlastního kapitálu převyšuje výnosnost desetiletých státních dluhopisů. Rentabilita úplatného kapitálu, která zahrnuje vlastní kapitál a cizí zdroje nesoucí úrok se vyrovnává rentabilitě vlastního kapitálu. S tím souvisí i **ukazatele zadluženosti**, kde celková zadluženost je v průměru na úrovni pouze 14 %, z čehož ji tvoří zejména krátkodobé závazky a nezahrnuje žádné úročené cizí zdroje. V případě, že by firma chtěla využít levnější cizí zdroje financování, lze přepokládat, že by se získáním úvěru neměla mít problémy.

Ukazatele aktivity, z hlediska obratu aktiv lze usoudit, že majetková vybavenost firmy je v optimální výši, jelikož se aktiva otočí v tržbách 1,22 krát. Doba obratu zásob, která zachycuje celý výrobní cyklus je v průměru na 66 dnech, což by mohlo odpovídat předmětu podnikání této výrobní firmy. Doba obratu pohledávek je v posledních letech spíše vyšší, což je způsobeno rostoucí poptávkou po daných výrobcích. Z tohoto hlediska by se firma měla zaměřit a případně upravit svou obchodně úvěrovou politiku a více se přiblížit k době obratu závazků, která je v průměru na 39 dnech. Avšak tento rozdíl nepředstavuje pro firmu hrozbu, jelikož má i tak velmi dobrou platební morálku zejména díky své vysoké likviditě, respektive dostatku volných peněžních prostředků.

3.3 Analýza vnitřního prostředí

Pro strategickou analýzu vnitřního prostředí bude použit McKinseyho model 7S. Lze jej rozdělit na tvrdé a měkké faktory. K tvrdým se řadí strategie, struktura a systémy společnosti. Měkké faktory tvoří spolupracovníci, schopnosti, sdílené hodnoty a styl firmy.

Strategie

Firma Gastro, s. r. o. je orientovaná na zákazníka. Hlavní strategií firmy je zajištění kvalitních produktů, všestranné připravenosti a tím i poskytovaných dobrých služeb všem zákazníkům, aby firma maximalizovala svůj zisk. Zakládá si na co nejprofesionálnější přístup vůči svým koncovým uživatelům. K naplnění této strategie se firma zaměřuje na budování příjemného pracovního prostředí a všeobecné spokojenosti zaměstnanců. Snaží se posílit sounáležitost s firmou a jejími zaměstnanci. Snahou je také zvýšit povědomí zaměstnanců o obchodní a marketingové činnosti firmy. Jako důležité vidí i investice

do strojů a zařízení, vývoje nových produktů, technologií a technologický postupů ve výrobě, aby si udržela konkurenční výhodu a byla schopna reagovat na požadavky zákazníka.

Struktura

Organizační strukturu firmy lze definovat jako liniovou. Nejvyšším orgánem je valná hromada, která se skládá z 5 společníků, z nichž má každý podíl na zisku a hlasovacích právech ve výši 20 %. Firma má 2 jednatele a každý ji zastupuje samostatně. Na základě rozhodnutí valné hromady je ředitel zodpovědný za chod firmy a samostatně rozhoduje ve věcech společnosti v rozsahu přidělených pravomocí. Firma se dále dělí na různé útvary např. ekonomicko-personální, marketingově-obchodní, investiční, technický vývoj, výrobní, nákupní a servisní útvar Každý útvar má stanoveny určité pravomoci a odpovědnosti, které jsou dále rozděleny mezi jednotlivé zaměstnance firmy Gastro, s. r. o. Organizační strukturu lze najít v příloze č. 1.

Systémy

Pro ekonomické řízení podniku používá firma ERP informační systém QAD, který dodává Minerva ČR. Jsou zde řešeny moduly distribuce, výroby a financí. Tento systém se pro řízení podnikových procesů této výrobní společnosti velmi osvědčil. Samostatně je řešena evidence dlouhodobého majetku a zpracování mezd v informačním systému APSO. V rámci marketingově-obchodního oddělení je využíván pro evidenci zákazníků a propagačních akcí informační systém CRM. Celofiremní komunikace probíhá prostřednictvím interního komunikačního kanálu Lotus Notes, kde jsou přístupné i různé firemní dokumenty a důležité informace.

Ve firmě Gastro, s. r. o. je vytvořen systém plánování, který slouží k naplnění politiky, strategie a cílů firmy. Majitelé společnosti stanovují poslání, vize a strategie firmy. K naplnění těchto strategií vypracovává vedení společnosti jednotlivé dílčí cíle, které jsou vydávány formou příkazu ředitele. Vedení seznamuje zaměstnance a dle potřeby zainteresované strany s danými stanovenými cíli, které se v rámci porad vyhodnocují a aktualizují, zjišťují odchylky a stanovují nápravná opatření, aby dané odchylky v budoucnu již nevznikaly.

Spolupracovníci

Každým rokem počet zaměstnanců firmy Gastro, s. r. o. narůstá, což je způsobeno jejím rozvojem, jak v rozšiřování výrobních prostor, tak snahou prosadit se na nových trzích. V současné době firma zaměstnává v průměru 210 zaměstnanců. Z toho cca 54 % představují výrobní dělníci a administrativní pracovníci zastávají druhou necelou polovinu z celkového počtu. Ve firmě je 12 manažerů, kteří efektivně vedou, řídí a motivují dané zaměstnance. Fluktuace zaměstnanců, kteří podají výpověď nebo odejdou do důchodu, se za rok v průměru pohybuje kolem 5 %, což může nasvědčovat tomu, že jsou zde zaměstnanci spokojeni.

Mezi firemními benefity se řadí např. příspěvky na stravování, životní pojištění, penzijní připojištění, různé sportovní aktivity a firemní akce, jako vánoční večírek a dětský den. Zaměstnanci jsou motivováni např. formou osobního ohodnocení, která vyjadřuje míru dlouhodobé kvality, úspěšnosti a iniciativy při plnění pracovních úkolů, dále odměnami za dosažení určité stanovené výše obratu, splnění plánu nákladů či produktivity, odměnami za dobu odpracovanou ve firmě, která začíná na hranici odpracovaných min. 5 let a pochvalou za dobře odvedenou práci. Firma Gastro, s. r. o. rozvíjí odbornost svých zaměstnanců formou různých školení, seminářů a kurzů, což napomáhá zvyšovat jejich klasifikaci.

Schopnosti

Základním předpokladem správného chodu celé firmy, je vysoká úroveň schopností, znalostí, zkušeností a kvalifikace zaměstnanců dle stanovených požadavků na jejich pracovní činnost. Firma Gastro, s. r. o. je velmi vstřícná v oblasti investic do různých školení, kurzů a vzdělávání svých zaměstnanců.

V rámci celé firmy jsou pořádána zákonná školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci. Pro výrobní oddělení jsou to např., svařovací kurzy, kurzy pro řízení vysokozdvížného vozíku. Ekonomicko-personální oddělení navštěvuje školení na změny v zákonech o účetnictví, dani z přidané hodnoty, mzdových zákonech atd. Každý útvar má vzdělávací program přizpůsobený svému zaměření. Dále jsou pořádána školení vedoucích pracovníků, kteří se účastní např. kurzů jak správně motivovat, komunikovat a vycházet se svými podřízenými. V rámci firmy je možnost navštěvovat také kurzy anglického

jazyka, někteří zaměstnanci jsou přihlášení i na kurz německého, francouzského či ruského jazyka, jelikož to jejich pracovní náplň vyžaduje.

Sdílené hodnoty

Zásady profesionálního chování a jednání zaměstnanců jsou základní etickou normou vystupování vůči zákazníkům, dodavatelům, obchodním partnerům a také zaměstnanců vůči sobě navzájem. Firma, jakožto i zaměstnanci, se snaží dodržovat vysoké standardy kvality, ochrany životního prostředí, bezpečnosti práce i závazné právní normy a vnitřní předpisy. Své závazky se snaží plnit řádně a včas a přispívat tak k získání pověsti spolehlivé firmy.

Celkově se snaží firma Gastro, s. r. o. dosáhnout určité výše obratu, na který je navázán odměňovací systém společnosti. Celková roční alokovaná částka při dosažení požadovaných obrátů činí 50 % základní mzdy a je posuzována a vyplácena pololetně, tedy 20 % za první pololetí a 30 % na konci roku. Firma se snaží také dosáhnout určité výše rentability zdrojů.

Styl

Ve firmě Gastro, s. r. o. je převážně uplatňován demokratický styl řízení. Zaměstnanci mají možnost vyjádřit svůj názor vůči firemním rozhodnutím, podat návrhy např. ke zlepšení firemního prostředí, možným investicím či změnám v procesech, druhům benefitů nebo řešit různé problémy. Vedoucí pracovníci naslouchají svým podřízeným, případné problémy se snaží řešit efektivně a včas. Naopak za dobré nápady a návrhy na rozvoj společnosti, které se uskuteční, náleží zaměstnancům odměna.

Veškeré cíle, vize, současný vývoj firmy, plnění stanovených cílů, rozhodnutí a nařízení jsou sdělována zaměstnancům prostřednictvím pravidelných čtvrtletních setkání s ředitelem, intranetu, dokumentů zveřejňovaných na firemních nástěnkách nebo na společenských a sportovních akcích firmy. Každých 14 dnů se uskutečňují porady vedoucích útvarů, kde se probírá plnění úkolů, upřesňování a případné řešení vzniklých problémů. Z každé porady je vyhotoven zápis, který je rozeslán intranetem k zaměstnancům, a zároveň vedoucí útvaru informují své podřízené o důležitých věcech, které se jich týkají.

3.4 Analýza vnějšího prostředí

Analýzou vnějšího prostředí bude zhodnoceno mikrookolí podniku v rámci analýzy trhu, odběratelů, dodavatelů, konkurentů a substitučních produktů. Dále bude provedena analýza makrookolí, pomocí SLEPTE analýzy.

3.4.1 Analýza mikrookolí

Níže bude provedena analýza mikrookolí, v rámci analýzy trhu, odběratelů, dodavatelů, konkurentů a substitučních produktů.

Trh a odběratelé

Firma Gastro, s. r. o. se zaměřuje na segment fyzických i právnických osob podnikajících v oblasti stravování a pohostinství, např. restaurace, hotely, jídelny, školní jídelny i obchodní řetězce. Prodej koncovým zákazníkům však probíhá z velké části prostřednictvím obchodních partnerů v jednotlivých zemích. Dle velikosti trhu, ekonomického vývoje a předpokládané poptávky po produktech odhaduje firma velikost tuzemského trhu v počtu možný prodaných kusů na 1 100 ks za rok. Reálný prodej za rok 2018 byl 692 ks, což v porovnání tvoří 63 %. Celkový počet aktivních podniků zabývajících se stravováním a pohostinstvím je dle Českého statistického úřadu 50 994 podniků (15). Lze odhadovat, že na tuzemském trhu se nachází ještě mnoho potenciálních zákazníků firmy Gastro, s. r. o. Na druhou stranu, tuzemský trh pro tuto firmu představuje pouze 25% podíl z celkových tržeb.

Zahraniční trh je však mnohem rozmanitější a na celkových tržbách firmy Gastro, s. r. o. se podílí 75 %. Firma zatím exportuje do 67 zemí z různých částí světa a zhruba polovinu tvoří evropské země. Odhadovaná velikost trhu firmou je 119 950 ks výrobků, které se exportují do zahraničí. Pro každou zemi, do které prodávají své výrobky, je rovněž stanovena velikost trhu samostatně. Mezi země s největším podílem prodeje se řadí např. Polsko, Švýcarsko, Francie a Norsko. Reálně se celkem do zahraničí prodalo 3 641 ks strojů za rok, což představuje pouze 3 % z celkového odhadu. Lze usuzovat, že zahraniční trh představuje ještě velké možnosti pro prodeje strojů a firma Gastro, s. r. o. se je drobnými krůčky snaží získat, rozšiřovat působnost na stávajících trzích a prosazovat na nových trzích.

Firma Gastro, s. r. o. má v České republice i zahraničí vytvořenou síť obchodních partnerů, kteří od nich nakupují výrobky a následně je prodávají. Nejedná se tedy o koncové uživatele, ale obchodní společnosti, které distribuují produkty firmy Gastro, s. r. o. V každé zemi, do které exportují, se nachází alespoň jeden obchodní partner.

Celkem za rok 2018 firma Gastro, s. r. o. vyrobila 4 333 ks výrobků, což zatím nenaplnuje její maximální výrobní kapacitu, která je ve výši cca 5 000 ks. Počet vyrobených strojů souvisí i s lidskými zdroji, jejich produktivitou a nastavenými procesy, které je rovněž potřeba brát v úvahu.

Dodavatelé

Analýza dodavatelů bude zaměřena na dodavatele hutních materiálů (např. nerezové plechy, tyče, trubky) a dalších komponent nutných pro výrobu konvektomatů z hlediska obratu. Drobní dodavatele s obratem do 400 000 Kč za rok, jsou poměrně snadno nahraditelní za jiné s podobným či dokonce totožným druhem materiálu (např. šroubky). Do další skupiny se řadí dodavatele s obratem nad 400 000 Kč, kterých je v celkovém součtu kolem 130. Z tohoto počtu tvoří 42 dodavatelů obrat za nákup nad 2 mil. Kč. U těchto dodavatelů by bylo již obtížnější najít substituční materiály v odpovídající kvalitě a ceně. Z toho důvodu se provádí každý rok hodnocení významných dodavatelů ze strany firmy Gastro, s. r. o., kde se zjišťuje zpětná vazba a zhodnocení vzájemné spolupráce. Do hodnocených dodavatelů se primárně řadí dodavatele s obratem za nákup nad 2 mil. Kč (75 000 Euro), dále strategičtí dodavatele z hlediska významného vlivu na kvalitu a cenu výrobků a dále dodavatele, se kterými byly řešeny určité nedostatky a problémy. Snahou je získat informace a uskutečnit včasné reakce na případné plánované odstoupení dodavatele plynoucí např. ze změny v jeho chování, které může firma pozorovat, dále z hlediska změny kvality, případné nápravy vzniklých problémů nebo jen k utužení vzájemných dobrých vztahů.

Konkurence a substituční produkty

Konkurence firmy Gastro, s. r. o. je zejména v zahraničí, a to např. v Německu a Itálii. V Německu jsou substituční produkty vyráběné ve vyšší kvalitě, ale také i s vyšší cenou. Jejich dodací lhůty jsou v optimální výši, cca 14 dní, což vytváří určitou konkurenční výhodu a je již na zvážení zákazníka koupě tohoto produktu. Firma Gastro, s. r. o. je na

tom z hlediska kvality velmi dobře a s nižší cenou než u konkurenta v Německu. Problémovou položku tvoří dodací lhůty, které se pohybují v posledním roce kolem 4 – 6 týdnů a někteří zákazníci odmítají tuto lhůtu akceptovat, i přesto má firma stále dostatečně vytížené kapacity. Další konkurent sídlí v Itálii, kde substituční produkty dosahují nižší kvality a o málo nižší ceny než u firmy Gastro, s. r. o. Dodací lhůty se pohybují v rozmezí 3 – 4 týdnů. V celkovém srovnání lze odhadovat, že konkurent v Itálii nepředstavuje zásadní hrozbu. Výše byli zanalyzováni pouze dva hlavní konkurenti firmy Gastro, s. r. o., avšak v zahraničí se nachází další výrobci konvektomatů, kteří nebudou pro účely této práce blíže specifikováni.

Ostatní výrobci v ČR se zaměřují i na jiné elektrické spotřebiče a zařízení spíše pro domácnost, vyrábí substituční produkty v menší míře, které nejsou až tak propracované a nepředstavují konkurenční hrozbu.

3.4.2 SLEPTE analýza

SLEPTE analýza se zaměřuje na vnější okolí podniku tzv. makrookolí a zkoumá ho z pohledu sociálních, legislativních, ekonomických, politických, technologických a ekologických faktorů, které jsou specifikovány níže pro firmu Gastro, s. r. o.

Sociální faktory

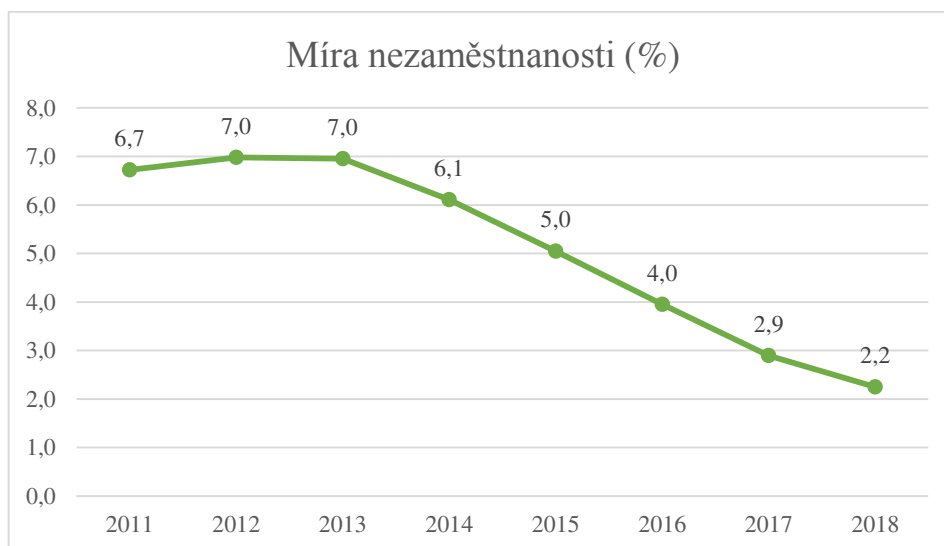
V dnešní době je velká poptávka na trhu práce i v této firmě po výrobních pracovnících, jako jsou svářeči, elektrotechnici, strojaři, obráběči kovů a další. Hrozící nedostatek těchto pracovníků by mohl vést k zaměstnávání méně zkušených pracovníků, což by následně mohlo ovlivnit kvalitu výrobků a tím i spokojenost zákazníků. Dalším faktorem by mohly být příliš velké náklady na získání a udržení si zkušeného pracovníka, což by mělo dopad na nižší výsledek hospodaření. Z tohoto důvodu se snaží firma nabídnout pohled do výrobní firmy v rámci dne otevřených dveří pro školy i veřejnost. Snahou je přiblížit, co se v této firmě vyrábí, ukázat, jaký je postup výroby, a celkově co vše výroba obnáší. Tímto krokem se snaží motivovat žáky ke studiu např. strojírenství nebo elektrotechniky. Dalším přínosným krokem je umožnění studentům průmyslových a jiných škol absolvování praxí v této firmě, v rámci níž si budou moci reálně vyzkoušet, ovládat a pracovat na různých zařízeních. Snahou je s nimi navázat i případnou budoucí spolupráci.

Legislativní faktory

Firmu Gastro, s. r. o. ovlivňují různé druhy zákonů, norem a vyhlášek. Na jejich novelizace musí bezprostředně reagovat a přizpůsobovat své dosavadní postupy daným změnám. Z toho důvodu každoročně absolvují zaměstnanci školení na tyto změny v rámci jejich pracovních potřeb. K zákonům, které ovlivňují tuto firmu, se řadí Zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví, Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, Zákon č. 262/2006 Sb. zákoník práce, Zákon č. 309/2006 Sb. o zajištění dalších podmínek bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a mnoho dalších.

Ekonomické faktory

Míra nezaměstnanosti v průměru za rok 2018 dosahovala výše 2,2 % (15). Jak lze vidět v přiloženém grafu, má míra nezaměstnanosti od roku 2013 klesající trend. Tato nízká míra nezaměstnanosti, vede k nedostatku kvalitních zaměstnanců, pro firmu Gastro, s. r. o. zejména ve výrobním procesu. Největší poptávku mají nyní po svářečích a lidí obsluhující např. cnc stroje či lisy. Přistoupili již ke koupi robotického svařovacího pracoviště, které ulehčí určitý typ práce, avšak plně nenahradí potřebu po těchto pracovnících.

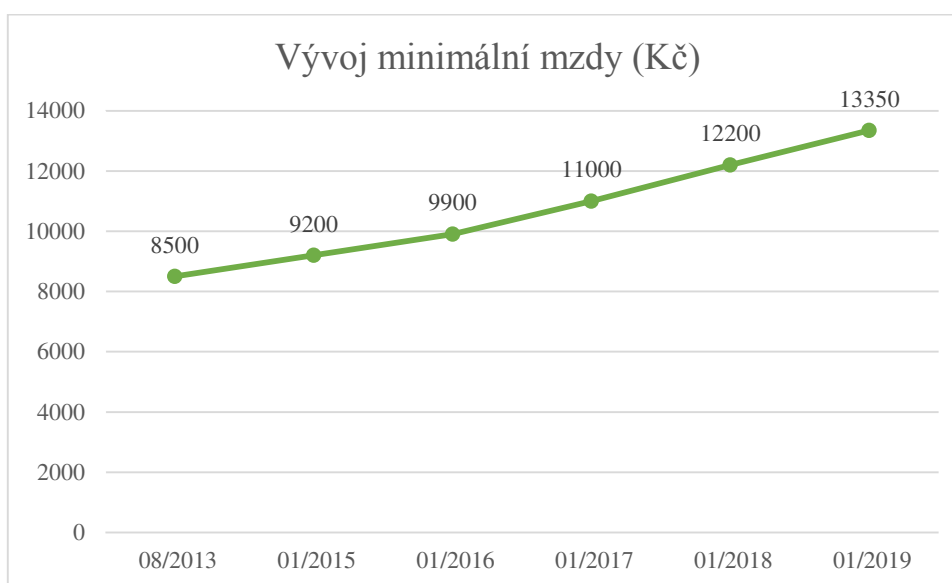


Graf č. 8: Vývoj míry nezaměstnanosti

(Zdroj: Vlastní zpracování dle:15)

Dalším ekonomickým faktorem, který ovlivňuje firmu Gastro, s. r. o. může být i trend zvyšování minimální mzdy, které přetrvává již od roku 1991. Poslední zvýšení minimální

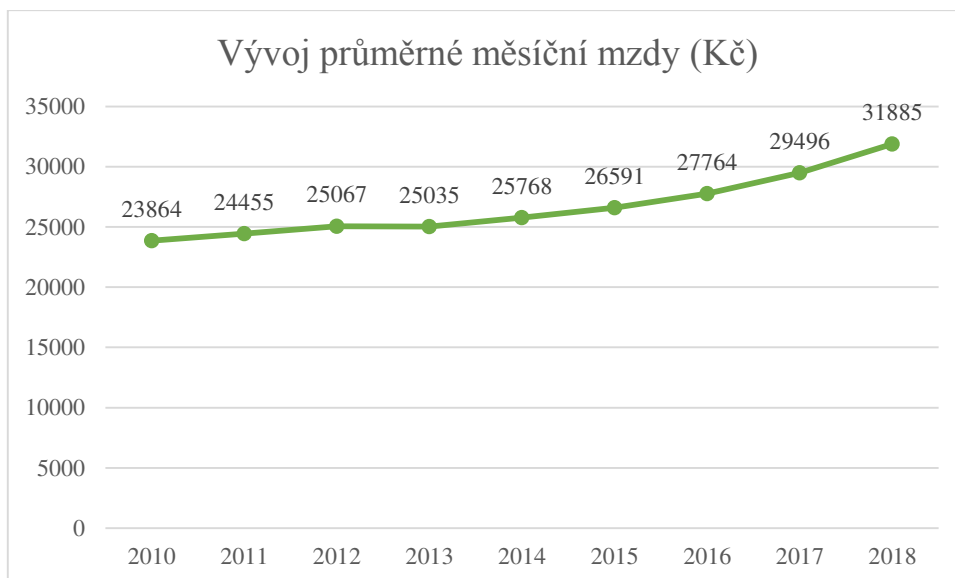
mzdy proběhlo v lednu 2019, kde vzrostla z 12 200 Kč na 13 350 Kč za měsíc. Pro zaměstnavatele to představuje zvýšení mzdových nákladů na zaměstnance pracujícího za minimální mzdu, s tím související zvýšení hodinové mzdy na 79,80 Kč a vyšší odvody na sociální a zdravotní pojištění. Nepřímo se tento fakt dotýká i firmy Gastro, s. r. o., jelikož zvýšením minimální mzdy je i vyšší tlak zaměstnanců na celkové zvýšení mezd ve firmě, čímž i mzdových nákladů.



Graf č. 9: Vývoj minimální mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Vývoj průměrné hrubé měsíční mzdy během sledovaných let 2010 až 2018 narůstá. V posledním roce dosáhla průměrná měsíční mzda výše 31 885 Kč a ve srovnání s předchozím rokem vzrostla o zhruba 8 %. Tuto skutečnosti by zaměstnavatelé měli brát rovněž v potaz.



Graf č. 10: Vývoj průměrné měsíční mzdy

(Zdroj: Vlastní zpracování dle 15)

Průměrná roční míra inflace za rok 2018 byla ve výši 2,1 %, což se pohybuje kolem stanoveného inflačního cíle Českou národní bankou ve výši 2 % (15). Tato hodnota představuje přijatelnou úroveň. Peníze, které má firma na bankovním účtu, může však nepříznivě ovlivnit případná rostoucí míra inflace. Tyto peníze jsou zde nevyužívané a jejím působením můžou ztrácet na hodnotě v průběhu času. V budoucích letech je prognózovaná stagnace, postupné zpomalování ekonomiky až do fáze recese, která bude mít nepříznivý vliv na vývoj mnoha makroekonomických ukazatelů. Firma Gastro, s. r. o. by měla zvážit tuto hrozbu a podniknout určité kroky k zabezpečení svých peněžních prostředků.

Směnné kurzy a stabilita měny je dalším důležitým faktorem pro firmu Gastro, s. r. o. Jelikož firma ze 75 % obchoduje se zahraničními firmami v eurech, musí přistupovat k určitým opatřením v oblasti směnných kurzů. Zajišťuje se pomocí fixace kurzu na určité stanovené období.



Graf č. 11: Vývoj kurzu EUR/CZK

(Zdroj: 15)

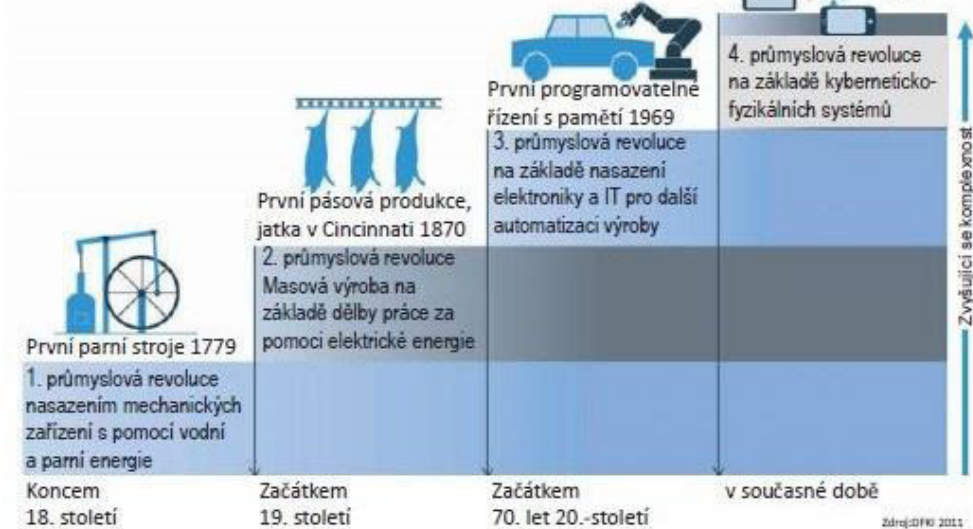
Politické faktory

Firmu může také ovlivnit případné vypsání dotace pro podnikatele v oblasti stravování, pohostinství či školních zařízení týkající se např. obnovy vybavení kuchyní, výměny strojů s lepšími ekologickými vlastnostmi nebo začínajících podnikatelů. Případné vypsání dotací podobného typu např. ze zdrojů EU, státu nebo krajů by mohlo vést ke zvýšené poptávce po konvektomatech.

Technologické faktory

Příležitost a zároveň i hrozbu může firmě Gastro, s. r. o. přinést Průmysl 4.0, který je také označován jako čtvrtá průmyslová revoluce. Průmysl 4.0 je spojován s automatizací, robotizací a digitalizací zejména průmyslu, ale také i změnou chování celé společnosti. Mělo by se jednat o nahrazení lidské práce automatizovanými a robotickými stroji řízenými digitálně na dálku. Což by mělo vyvolat rychlejší, efektivnější, přesnější a ekologičtější využívání materiálu a celkových postupů výroby. Vyvine se také vyšší požadavek na kvalifikovanější pracovníky zejména v oblasti informačních technologií a řízení tohoto druhu výroby (16). Naopak prvotní náklady na celkovou změnu výrobního procesu a struktury by byly obrovské, z toho důvodu je lepší přistoupit k postupným změnám, které by firmě přinášely požadovaný užitek.

Čtvrtá průmyslová revoluce



Obrázek č. 12: Čtvrtá průmyslová revoluce

(Zdroj: 16)

Ekologické faktory

Konvektomaty jsou vyráběny z nekorodující nerezové oceli, což zaručuje poměrně dlouhou dobu životnosti. Tento materiál výborně odolává vysokým teplotám, splňuje vysoké hygienické standardy a je recyklovatelný. Celosvětově se zvyšuje poptávka po korozivzdorné oceli, což vyvíjí větší tlak na cenu, která je v současné době dost proměnlivá. Na grafu níže je vidět vývoj ceny oceli v Yuan za metrickou tunu v období 2016 – 2019. S rostoucí poptávkou, rostou i emise, energetické a vodní nároky nutné k vytěžení rud a výrobě požadovaných výrobků, což se rovněž projeví na výši ceny. Tento fakt, může ovlivňovat cenu u dodavatelů nerezů firmy Gastro, s. r. o., jelikož základním výrobním materiálem je právě nerezová ocel.



Obrázek č. 13: Vývoj ceny oceli 2016 - 2019 (Yuan/Metric Tons)

(Zdroj: 17)

Odpadové hospodářství produkované firmou Gastro, s. r. o. je zpracováváno specializovanou firmou na ekologickou recyklaci odpadu na kvalitní evropské úrovni, kde může být dále využit jako druhotná surovina nebo jako zdroj energie. Firma Gastro, s. r. o. má propracované odpadové hospodářství, v rámci kterého třídí a zjišťuje pravidelné odvozy vyprodukovaného odpadu.

3.5 SWOT analýza

Na základě vnitřní a vnější analýzy bude sestavena SWOT analýza, která se zabývá silnými a slabými stránkami firmy a dále jejich příležitostmi a hrozbami, kterým by měla věnovat pozornost.

Silné stránky

- Existence společnosti na gastronomickém trhu od roku 1993.
- Významné postavení na tuzemském i mezinárodním trhu.
- Vývoz do více než 60 zemí celého světa.
- Firma se aktivně účastní tuzemských i zahraničních gastronomických veletrhů a výstav.
- Snaha se přizpůsobovat potřebám trhu.
- Uvedení na trh nové produktové řady.
- Vysoká kvalita strojů, rychlý a spolehlivý servis.

- Poskytování benefitů pro zaměstnance.
- Velmi nízká zadluženost a dostatek vlastních peněžních prostředků

Slabé stránky

- Vyšší čekací doba od objednání k doručení hotového stroje.
- Nedostatečně využívaná výrobní kapacita z hlediska produktivity a procesů.
- Částečný outsourcing některých výrobních dílů.
- Nedostatečná kvalifikace na výrobních pozicích.
- Neefektivní využívání volných peněžních prostředků na bankovním účtu.

Příležitosti

- Rozšiřování výrobních a skladovacích prostor firmy.
- Připravenost na budoucí nárůst výroby a z toho vyplývající požadavky na uskladnění a logistiku pro uspokojení trhu.
- Zvýšení kapacity zavedením vícesměnného provozu.
- Investování do inovací a vývoje nových strojů.
- Vyšší podíl automatizace a robotizace ve výrobním procesu v rámci Průmyslu 4.0.
- Rozšiřování působnosti na stávajících trzích a prosazení v oblasti nových trhů.
- Založení nové obchodní pobočky či kanceláře v Německu, Rusku a na Slovensku.
- Navázání spolupráce se studenty průmyslových škol s následným uplatněním ve firmě.

Hrozby

- Nedostatek kvalifikovaných výrobních pracovníků na trhu práce.
- Odchod kvalifikovaných zaměstnanců do jiných podniků nebo ke konkurenci.
- Vyšší tlak na konkurenceschopnost z důvodu dlouhých čekacích termínů na výrobek.
- Rychlost přizpůsobování se Průmyslu 4.0 u firmy Gastro, s. r. o. a konkurence.
- Postupné zpomalování ekonomiky a případná recese, s čímž souvisí rostoucí míra inflace a změna dalších makroekonomických ukazatelů a snížení odběratelských oblastí.
- Kvóty či omezení těžby materiálů na výrobu nerezové oceli.
- Vstup nového konkurenta do stejného oboru podnikání.

4 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Ve vlastních návrzích řešení je nejprve specifikována vize a strategie společnosti. Na základě systému Balanced Scorecard jsou pro jednotlivé perspektivy finanční, zákaznické, procesní a učení se, stanoveny základní strategické cíle, jejich měřítka a strategické akce, které je ovlivňují. Je zde vytvořena také strategická mapa, pro lepší vizualizaci jednotlivých vazeb mezi strategickými cíli. Vše je zakončeno přínosy a riziky z toho plynoucích.

4.1 Vize a strategie společnosti

Vizi firmy Gastro, s. r. o. je být marketingově orientovaná a schopna svou činnost přizpůsobovat potřebám a požadavkům zákazníka s působností po celém světě. Díky tomu se chce stát leaderem na trhu a být nejlepší.

Její strategie určují cestu k naplnění vize:

- být spolehlivým partnerem pro zákazníky, dodavatele a další zainteresované strany – dodávat kvalitní a spolehlivé výrobky za přijatelné ceny ve stanovených termínech, reagovat na požadavky zákazníků i trhu, rozvíjet dobré vztahy s dalšími zainteresovanými stranami a zaměřit se i na prodejní služby,
- vážit si schopných a motivovaných zaměstnanců – rozvíjet péči o zdraví a bezpečnost při práci, pravidelně informovat zaměstnance o dosažených výsledcích a záměrech, dbát o odborný růst a kvalifikovanost pracovníků, podporovat i mimopracovní aktivity a utužovat kolektiv,
- snažit se o trvalé zlepšování účinnosti všech svých procesů – pravidelně hodnotit a kontrolovat dodržování a efektivnost procesů, realizovat případná nápravná a preventivní opatření, zvyšovat technologickou úroveň zařízení a stanovovat osobní odpovědnost zaměstnanců za odvedenou práci,
- neustále zlepšovat výrobky a přizpůsobovat požadavkům zákazníka – shromažďovat a analyzovat zkušenosti zákazníků a využívat je ke zlepšování produktů, snažit se o snižování nákladů při zachování kvality produktů, efektivně reagovat na současné moderní trendy, dbát na tvorbu zdrojů pro realizaci nových produktů,

- podporovat rozvoj regionu – dbát na ochranu životního prostředí, poskytovat prostředky na charitativní a kulturní činnost, sponzorovat mimoškolní aktivity mládeže a ukázat společnost veřejnosti v rámci dne otevřených dveří.

4.2 Finanční perspektiva

Finanční perspektiva zahrnuje tři základní strategické cíle firmy Gastro, s. r. o., kterými jsou růst rentability firmy, ziskové marže a snižování nákladové náročnosti. Dále budou jednotlivé cíle analyzovány a následně stanoveny cílové hodnoty a frekvence měření.

4.2.1 Růst rentability firmy

Růst rentability firmy je základním podnikatelským cílem majitelů, jelikož vlastní kapitál vložili do firmy za účelem jeho zhodnocení.

Měřítkem tohoto cíle je ukazatel rentability vlastního kapitálu, který lze zjistit z poměru výsledku hospodaření po zdanění (EAT) a vlastního kapitálu. Jak vyplývá již z finanční analýzy, na jednu korunu investovaného kapitálu připadá 25,59 % čistého zisku za rok 2018. Podstoupené riziko spojené s podnikáním v daném oboru se majitelům vyplatilo z důvodu vyššího zisku, než který by jim plynul z vložení daného kapitálu do zajištěné alternativní varianty představované výnosem desetiletých státních dluhopisů.

Firma předpokládá, že by cílová hodnota ukazatele měla dosahovat alespoň výše 27 %. Z důvodu kontroly stanovené cílové hodnoty jsou zvolena pravidelná čtvrtletní měření, kde se zjišťuje vývoj ukazatele a jeho naplňování.

Tabulka č. 5: Růst rentability firmy

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Růst rentability firmy	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	%	25,59%	27%	čtvrtletně

Hybateli neboli strategickými akcemi, které ovlivňují růst rentability firmy, jsou všechny ostatní strategické cíle.

4.2.2 Růst ziskové marže

Strategický cíl růstu ziskové marže je rovněž důležitý pro majitele firmy, z důvodu zhodnocení úspěšnosti samotného podnikání. Jelikož se firma zakládá za účelem dosahování zisku, je potřebné zvolit vhodné měřítko.

Měřítkem tohoto cíle je rentabilita tržeb, která poměruje výsledek hospodaření po zdanění a tržby za prodej výrobků, služeb a zboží. Na základě již provedené finanční analýzy připadá na jednu korunu tržeb 17,36 % zisku po dani, který je již určen k rozdělení mezi podnik a vlastníky za rok 2018. Snahou majitelů je, aby tento ukazatel meziročně rostl, díky čemuž jsou ochotni upravovat zejména svou cenovou a nákladovou politiku.

Cílová hodnota ziskové marže je stanovena ve výši 19 %. Kontrola plnění, případně postupného přibližování k této hodnotě je stanovena čtvrtletně.

Tabulka č. 6: Růst ziskové marže

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Růst ziskové marže	Rentabilita tržeb (ROS)	%	17,36%	19%	čtvrtletně

Růst ziskové marže je ovlivňován všemi ostatními strategickými cíli. Dalším hybatelem může být změna cenové politiky firmy, díky níž by mohla dosahovat větších tržeb a tedy i ziskové marže.

4.2.3 Snižování nákladové náročnosti

Snižování nákladové náročnosti patří ke strategickým cílům, jelikož čím nižší budou náklady, tím větší zisk může plynout společnosti při zachování jinak neměnných podmínek, jako představuje kvalita, funkčnost výrobku, rychlost atd.

Měřítkem stanoveného cíle je podíl celkových nákladů na celkových tržbách firmy nebo obráceně. V procentuálním vyjádření podílu nákladů na tržbách je vypočtena současná hodnota ve výši 83,86 %. V dalším roce by se chtěla firma pokusit tuto hodnotu snížit

až na úroveň 81 %. Zbývající část do sta procent vyjadřují tržby po odečtení nákladů z celkového podnikání, u kterého by se měl očekávat růst.

V korunovém vyjádření tržeb na náklady zjistíme, že jedna koruna nákladů vydělá 1,19 Kč tržeb za rok 2018. Hodnota tohoto ukazatele by měla mít stabilní či spíše rostoucí tendenci. Cílová hodnota se plánuje ve výši 1,23 Kč z každé jedné koruny nákladů.

Frekvence měření je nastavena na roční bázi, jelikož se zde pracuje s celkovými náklady a tržbami za rok.

Tabulka č. 7: Snižování nákladové náročnosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Snižování nákladové náročnosti	Podíl nákladů na tržbách	%	83,86%	81%	ročně
	Podíl tržeb na nákladech	Kč	1,19 Kč	1,23 Kč	ročně

Hybateli snižování nákladové náročnosti je zvyšování produktivity práce a růstu tržeb, které jsou ovlivňovány výší podílu na trhu, spokojeností a loajalitou zákazníků. Další možností je snižování nákladů, které může být dosti problematické, lze jej uskutečnit např. změnou dodavatele, avšak je potřeba hlídat kvalitu výrobků. Dále je potřebné sestavit roční plán nákladů a vyžadovat jeho dodržování.

4.3 Zákaznická perspektiva

V zákaznické perspektivě jsou blíže zanalyzovány strategické cíle, kterými jsou zvyšování podílu na trhu, spokojenost a loajalita zákazníků.

4.3.1 Zvyšování podílu na trhu

Strategický cíl zvyšování podílu na trhu souvisí se samotným růstem a rozšiřováním firmy Gastro, s. r. o., jak na tuzemském, tak zahraničním trhu. V případě, že firma získá nové zákazníky a zvýší tak svůj tržní podíl, mělo by to mít dopad na růst poptávky po produkci a tím i růst tržeb podniku.

Měřítkem tohoto strategického cíle je vyjádření podílu na trhu v počtu prodaných kusů výrobků vůči celkové odhadované velikosti trhu firmou Gastro, s. r. o. Z hlediska světového měřítka je tržní podíl ve výši 3,58 % s plánovaným zvýšením na cílovou hodnotu 3,72 %. Dále je potřebné zanalyzovat i jednotlivé dílčí trhy a v rámci nich dané podíly na trhu, jak zachycuje tabulka níže.

V České republice má firma v současné době tržní podíl ve výši 62,91 % s plánovaným zvýšením o 0,73 %. Podíl na celkovém zahraničním trhu představuje 3,04 % a do budoucna se plánuje jeho zvýšení na 3,17 %.

Se zvyšováním podílu na trhu je spojeno také vyrobit a prodat o 167 ks strojů více než v předešlém roce. Výrobní kapacita firmy je dostačující a s prodejem by rovněž neměla mít problém, z důvodu dobře nastaveného marketingu a plánované zvyšující se produktivity. Z hlediska prodejů daných strojů by se firma měla zaměřit především na zahraniční trh, který představuje mnoho příležitostí a prostoru pro zvyšování tržního podílu.

Počet prodaných strojů firma Gastro, s. r. o. denně zaznamenává a hodnotí na měsíčních poradách. Procentuální podíl na trhu se vyjadřuje za rok v rámci celkového zhodnocení firmy.

Tabulka č. 8: Podíl na trhu

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Trh	Odhad velikosti trhu (ks)	Současná hodnota		Cílová hodnota	
		Reálný prodej (ks)	Tržní podíl	Prodej (ks)	Tržní podíl
Celý svět	121 050	4 333	3,58%	4 500	3,72%
Česká republika	1 100	692	62,91%	700	63,64%
Zahraníční trh celkem	119 950	3 641	3,04%	3 800	3,17%
<i>Evropská Unie</i>	<i>48 540</i>	<i>1 747</i>	<i>3,60%</i>	<i>1 800</i>	<i>3,71%</i>
<i>Ostatní státy</i>	<i>71 410</i>	<i>1 894</i>	<i>2,65%</i>	<i>2 000</i>	<i>2,80%</i>

Strategickými akcemi je zde zaměření na stávající zákazníky, jejich spokojenost a loajalitu vůči firmě. Pro zvýšení tržního podílu je potřeba získat nové zákazníky. Základem je budování dobré pověsti a image firmy, dále vytvoření efektivní marketingové kampaně a účasti na různých výstavách a veletrzích v rámci celého světa. Důležité je také zákazníkům prezentovat pravdivé a nezkrácené informace.

4.3.2 Spokojenost zákazníků

Spokojenost zákazníků je dalším ze strategických cílů, v rámci něhož si firma Gastro, s. r. o. zajišťuje loajalitu zákazníků a budoucí zisky plynoucí z jejich nákupů.

Měření tohoto cíle probíhá prostřednictvím dotazníkového šetření, které firma pravidelně zjišťuje. Posledního průzkumu spokojenosti se zúčastnilo celkem 43 společností, přesněji 22 českých a 21 zahraničních. V dotazníku byly zahrnuty otázky týkající se prodávaných produktů, poskytovaných služeb, komunikace se zákazníkem, spokojenosti, úrovně servisních služeb a poruchovosti strojů. U každé otázky byly stanoveny váhy, bodová hodnotící škála a dále také prostor pro specifikaci daných problémů zákazníka, které může firma využít jako podnět ke zdokonalování s dopadem na vyšší spokojenost zákazníků.

V celkovém zhodnocení spokojenosti zákazníků považuje 81 % všech dotázaných celkové vztahy s firmou za velmi dobré. Problematickou položku tvoří dodací lhůty požadované zákazníkem, kde 63 % zákazníků očekává termíny kratší než 2 týdny, avšak 93 % je ochotno akceptovat dodací termíny pod 4 týdny. V posledním sledovaném období se firma Gastro, s. r. o. pohybovala s dodacími lhůtami na hranici 4 týdnů nebo více, kde očekávání zákazníků byla schopna naplnit ze 70 %. Tento výkyv byl způsoben zejména vyšší poptávkou po jejich výrobcích. Neustále je potřeba hledat řešení jak zlepšovat produktivitu a procesy ve výrobě.

Dotazníkový průzkum probíhá jednou ročně a na základě jeho vyhodnocení by chtěla firma dosáhnout cílové hodnoty spokojenosti zákazníků ve výši alespoň 90 %.

Tabulka č. 9: Spokojenost zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Spokojenost zákazníků	Dotazníkové šetření	%	81%	90%	ročně

Strategickými akcemi firmy je snaha o své zákazníky pečovat, zlepšovat vlastnosti výrobků a služeb na základě jejich požadavků a dále také rychle a efektivně řešit případné vzniklé problémy a nedostatky. Díky spokojenosti zákazníků si je schopna udržet jeho

loajalitu a tím i podíl na trhu. Platí pro ni stejné hybatele jako jsou popsány u loajality zákazníka.

4.3.3 Loajalita zákazníků

Budování loajality zákazníků je rovněž důležitým strategickým cílem, který souvisí se spokojeností zákazníků.

Měřítkem tohoto cíle je analyzování, jakým podílem se jednotliví zákazníci podílejí na celkových tržbách firmy. V současné době má firma Gastro, s. r. o. přes 3 500 evidovaných zákazníků, které lze rozdělit do několika skupin podle jejich podílů na tržbách.

První skupinu tvoří 13 hlavních zákazníků, kteří se na celkových tržbách podílejí z 50 %. Podíly jednotlivých firem se pak pohybují v rozmezí od 8,46 % do 1,22 %. Hraniční hodnoty představuje nejvýše a nejnižší postavená firma dle podílů na tržbách v rámci skupiny. Druhou skupinu tvoří zákazníci s podílem na tržbách v rozmezí od 1,14 % do 0,3 %, přičemž se zde nachází 43 firem. Ve třetí skupině jsou zákazníci podílející se kumulativně na tržbách pouze ze 13 %. Poslední skupinu tvoří zbytek zákazníků, kteří představují spíše jednorázové nákupy a na tržbách se celkově podílí 14 %. Pro větší přehlednost zachycuje dané hodnoty následující tabulka, kde podílem je myšlen podíl na celkových tržbách.

Tabulka č. 10: Loajalita zákazníků

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Skupina	Počet firem	Podíl jednotlivých firem na tržbách		Podíl na tržbách za skupinu
		nejvyšší	nejnižší	kumulativní
1.	13	8,46%	1,22%	50%
2.	43	1,14%	0,30%	23%
3.	71	0,29%	0,10%	13%
4.	>2000	0,09%	-	14%

V průběhu času lze pozorovat změnu skladby jednotlivých zákazníků a výši jejich podílů na tržbách. Díky tomu se dá odhadovat jejich loajalita a případně zjišťovat příčiny změny v jejich chování a hledat možnosti, jak jim předcházet. Cílovou hodnotou je udržení

stability ve struktuře zákazníků, zejména v prvních dvou skupinách, se snahou o zvýšení jednotlivých podílů na tržbách. Tento strategický cíl se bude měřit jednou ročně.

Hybatelé loajality zákazníka plynou ze zlepšování vztahů se zákazníky prostřednictvím férového přístupu, dobré informovanosti, příjemného jednání a komunikací. Toto lze zajistit spokojenými, stálými a kvalifikovanými zaměstnanci, kteří budují užší vztahy se zákazníkem. Je vhodné mít vybudovanou i určitou strategii prodeje, kterou lze efektivně cílit na zákazníka, tím si udržet jeho spokojenost. Loajalita je ovlivněna spokojeností zákazníka, čemuž napomáhá zkvalitňování výrobků a služeb dle zákaznických požadavků, rychlé řešení případných problémů, rychlá dodávka náhradních dílů a servisních služeb v případě potřeby.

4.4 Perspektiva interních procesů

Do perspektivy interních procesů se řadí strategické cíle zaměřující se na kvalitu výrobku, zvyšování produktivity práce a rychlou realizaci objednávek náhradních dílů. Dále jsou jednotlivé cíle více přiblíženy.

4.4.1 Kvalita výrobku

Kvalita výrobku je strategickým cílem vyjadřujícím dobré vlastnosti výrobku, díky kterým jsou zákazníci spokojeni a vrací se zpět k nákupu u této firmy.

Kvalitu výrobku lze měřit chybovostí vyskytující se u jednotlivých vyráběných strojů. Toto měřítko se sleduje v absolutním vyjádření počtu kusů strojů, u nichž se vyskytla chyba a také jako podíl vyskytujících se chyb na celkovém počtu vyrobených strojů. Dále se tyto chyby rozdělují na opravitelné a neopravitelné.

Za poslední známý rok 2018 se chyba vyskytla u 598 strojů, což tvoří 13,8 % z celkového vyrobeného počtu. Z hlediska neopravitelných chyb je výše na 3,35 %. Jako cílové hodnoty by chtěla firma dosáhnout méně jak 10% chybovosti z celkového počtu, z čehož neopravitelné chyby by tvořily maximálně 2 %. Vše je zachyceno v následující tabulce.

Chybovost by se měla analyzovat každý měsíc. Po jejím vyhodnocení by se měla provést náprava, aby se chyby v budoucnu již neopakovaly, a tím se firma přibližovala stanoveným cílovým hodnotám.

Tabulka č. 11: Kvalita výrobků - chybovost

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Chybovost	Současná hodnota		Cílová hodnota	
	Počet (ks)	Podíl na vyrobených strojích	Počet (ks)	Podíl na vyrobených strojích
<i>Počet strojů celkem</i>	4333	-	4500	-
Celková chybovost	598	13,80%	< 450	< 10%
Opravitelné chyby	453	10,45%	< 360	< 8%
Neopravitelné chyby	145	3,35%	< 90	< 2%

Strategickými akcemi u kvality výrobků je vhodný výběr a zlepšování spolupráce s dodavatelem materiálů pro výrobu. Dále je důležité správně zacházet a opracovávat dané materiály za použití vhodných technologických postupů. Materiál je nutné dobře uskladnit, aby nepodléhal znehodnocení či poškození. S kvalitou výrobků také souvisí i kvalifikace zaměstnanců na požadované úrovni.

4.4.2 Zvyšování produktivity práce

Zvyšování produktivity práce je také důležitým cílem, díky němuž může být firma schopna zrychlit procesy ve firmě, zvýšit výrobu počtu strojů a tím i zvýšit tržby.

Měřítkem může být přidaná hodnota ve vztahu ke mzdovým nákladům zaměstnanců nebo k celkovému počtu zaměstnanců. Přidaná hodnota je za rok 2018 ve výši 210 629 tis. Kč, byla stanovena jako rozdíl tržeb za výrobky, služby, zboží a s nimi souvisejících nákladů, které představuje výkonová spotřeba, změna stavu zásob a aktivace. Dále osobní náklady na zaměstnance jsou ve výši 115 769 tis. Kč. A celkový průměrný počet zaměstnanců je ve výši 210 za rok 2018.

Podílem přidané hodnoty a osobních nákladů je zjištěno, že jedna koruna mzdových nákladů vložená do zaměstnanců přinese 1,82 Kč z přidané hodnoty. Snahou firmy je tuto hodnotu zvyšovat v rámci lepší produktivity práce. V případě převrácených podílů, tedy osobních nákladů dělených přidanou hodnotou, tvoří náklady 55%. V případě podílu přidané hodnoty a počtu zaměstnanců, bude získána částka 1 002 995 Kč, která připadá na jednoho zaměstnance.

Cílová hodnota je stanovena na výši alespoň 1,87 Kč přidané hodnoty z vložených mzdových nákladů, přičemž by frekvence měření tohoto cíle měla být čtvrtletně. Firma by chtěla dosáhnout vztahu, kde osobní náklady představují nejvýše 53 %, které musí firma uhradit svým zaměstnancům. Dále chce dosáhnout přidané hodnoty na jednoho pracovníka ve výši 1 009 060 Kč a rovněž se čtvrtletní frekvencí měření. Dané cílové hodnoty však plynou za předpokladu zvýšení produktivity práce a procesů, při zachování daných platových podmínek a spokojenosti zaměstnanců.

Tabulka č. 12: Zvyšování produktivity práce

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvyšování produktivity práce	Podíl přidané hodnoty na osobních nákladech	Kč	1,82 Kč	1,87 Kč	čtvrtletně
	Osobní náklady na přidané hodnotě	%	55%	53%	čtvrtletně
	Přidaná hodnota na zaměstnance	Kč	1 002 995 Kč	1 009 060 Kč	čtvrtletně

Ke zvýšení produktivity práce přispívá dobrá informovanost a efektivní spolupráce zaměstnanců. Důležitá je také dokonalá znalost pracovních postupů, jakož i dobrá organizace práce. Motivátorem ke zvyšování může být i vhodně nastavený odměňovací řád. Dále je důležité mít dobře nastavený systém skladového hospodářství, aby nedocházelo ke zpomalování výroby v důsledku nedostatku materiálu.

4.4.3 Rychlá realizace objednávek náhradních dílů

Rychlá realizace objednávek náhradních dílů je spojena zejména s poprodejními službami, které firma Gastro, s. r.o. poskytuje svým zákazníkům.

Tento strategický cíl je měřen dobou, která uběhne od příchodu zákaznické objednávky do firmy po doručení náhradního dílu až k zákazníkovi. Pro 62 % zákazníků byl tento proces uskutečněn do 3 dnů od doručení objednávky. V případě, že tento proces bude posuzován za delší časové období, tak pro 90 % zákazníků bylo vše vyřízeno za méně než jeden týden. Prostor pro zlepšení se nachází zejména u zahraničních zákazníků, kde

je časově náročnější dodání náhradních dílů, avšak i tak to firma zvládá uskutečnit ve většině případů do již zmíněného jednoho týdne.

Z hlediska cílové hodnoty je ponechána realizace objednávek do 3 dnů, avšak s cílem ji zajistit pro větší počet zákazníků a to alespoň ze 70 %. Měření tohoto cíle je stanovena pololetně.

Tabulka č. 13: Rychlá realizace objednávek náhradních dílů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Rychlá realizace objednávek náhradních dílů	Doba realizace objednávek náhradních dílů	%, dny	62% dílů dodáno do 3 dnů	> 70% dílů dodat do 3 dnů	pololetně

Strategickými akcemi pro rychlou realizaci objednávek náhradních dílů jsou dobrá informovat a efektivnost vzájemné kooperace zaměstnanců. Důležitá je také jasná a rychlá komunikace se zákazníkem. Dále je nutné kontrolovat stav náhradních dílů na skladu, aby byly vždy k dispozici pro odeslání zákazníkovi.

4.5 Perspektiva učení se a růstu

Perspektiva učení se a růstu zahrnuje strategické cíle týkající se loajality, spokojenosti a kvalifikace zaměstnanců.

4.5.1 Loajalita zaměstnanců

Loajalita zaměstnanců je jedním ze základních kamenů firmy, např. z důvodu zkušeností, které nasbírali během let v dané firmě, a díky kterým mohou přispívat k větší produktivitě. Tento strategický cíl je možné měřit prostřednictvím procentuální fluktuace zaměstnanců. Vyjadřuje se podílem počtu podaných výpovědí na celkovém počtu zaměstnanců. Za rok 2018 ukončilo pracovní poměr 11 pracovníků, což z celkového počtu 210 zaměstnanců činí fluktuaci ve výši 5,24 %. Při odchodu zaměstnance by měla firma znát důvod jeho odchodu, aby mohla přistoupit k případným změnám nebo opatřením do budoucna.

Cílová hodnota by se měla pohybovat kolem fluktuace ve výši 3 %. Frekvence měření je stanovena ročně.

Tabulka č. 14: Loajalita zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Loajalita zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	%	5,24%	3%	ročně

Loajalita zaměstnanců úzce souvisí se spokojeností zaměstnanců. Strategické akce, které se vztahují k danému cíli, jsou ve zlepšování odměňovacího systému a zavedení nových benefitů. K loajalitě zaměstnanců může také přispívat férový přístup, příjemné pracovní prostředí a všeobecná informovanost ze strany firmy. K plnění tohoto cíle mohou napomocť také pravidelná hodnocení zaměstnanců, díky kterým může firma předcházet odchodu zaměstnance nebo zpozorovat neobvyklé chování a pokusit se o nápravu.

4.5.2 Spokojenost zaměstnanců

Spokojenost zaměstnanců je důležitým faktorem pro jejich loajalitu v dané firmě.

Měří se prostřednictvím dotazníkového šetření. V roce 2018 se průzkumu zúčastnilo 156 zaměstnanců, což vůči celkovému počtu představuje zhruba 74 %. V dotazníku byly otázky týkající se vnímání firmy, interní komunikace, pracovního zázemí, rozvoje a podpory zaměstnanců, benefitů a odměňování. Dotazník byl sestaven na základě bodové hodnotící škály. Celkovým zhodnocením a posouzením všech otázek je stanovena současná hodnota spokojenosti zaměstnanců ve výši 83 %. Vyjádření nespokojenosti se projevovalo zejména v oblasti odměňování, kde 33 % zaměstnanců uvedlo, že není spokojeno se svým ohodnocením za odvedenou práci. Firma se ze zjištěných nedostatků nebo negativ vyjádřených zaměstnanci může poučit a zvážit možné varianty změn do budoucna.

Z hlediska cílové hodnoty se chce dostat na výši 90% spokojenosti. Pravidelné přezkoumávání a měření je stanoveno jednou ročně.

Tabulka č. 15: Spokojenost zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření	%	83%	90%	ročně

Strategickými akcemi u tohoto cíle může být změna odměňovacího systému zaměstnanců, která bude více navázána na jejich odvedené pracovní výsledky. Může to být spojeno se samotným zvýšením finančního ohodnocení. Další možností je zavedení nových benefitů, které by mohly mít dopad na zvýšení spokojenosti zaměstnanců. Pozornost by měla být věnována i dobré informovanosti o tom, jak se firmě daří, jak je navázán jejich odměňovací systém na plnění stanovených cílů apod. Dále také vytvořit příjemné pracovní prostředí.

4.5.3 Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je důležitým faktorem pro samotný rozvoj firmy.

Zvyšování kvalifikace je měřeno počtem provedených školení, seminářů a odborných kurzů během sledovaného roku. Dále je možnost specifikovat náklady, které byly vynaloženy na vzdělávání zaměstnanců. Ve firmě Gastro, s. r. o. jsou uskutečňovány zákonná školení např. školení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, školení svářečských dělníků, montérů plynového zařízení, školení pro práci s vysokozdvížným vozíkem. Dále odborná školení např. školení na novely zákonů a jiných legislativních změn, jazykové kurzy, nákupní a vyjednávací taktiky, další marketingově zaměřená školení. Za rok 2018 bylo provedeno 18 zákonných a 21 odborných školení, tj. v celkovém součtu 39. Tato uskutečněná školení vyšla z hlediska nákladů na částku 644 987 Kč.

Cílové hodnoty by se měly udržovat přibližně na stávajících hodnotách, jelikož jsou optimálně nastaveny. Celkově jsou cílové hodnoty stanoveny na 40 školení ročně s vymezenými finančními zdroji ve výši 650 000 Kč. V rámci roku se uskutečňují všechna nutná a důležitá školení, kde je ponechán i prostor pro vyjádření zaměstnanců, jaká další odborná školení by uvítali. Frekvence měření probíhá ročně.

Tabulka č. 16: Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření
Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet odborných školení, seminářů, kurzů	ks	39 ks	40 ks	ročně
	Náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců	Kč	644 987 Kč	650 000 Kč	ročně

Hybatelem ke zvyšování kvalifikace zaměstnanců je zavedení nových technologií a technologických postupů, které by ovlivnily činnost zaměstnanců ve firmě. Dále také změny legislativních úprav a norem. Hybatelem je i ponechání prostoru pro sebe rozvíjení zaměstnanců a možnosti jejich kariérního růstu v rámci firmy.

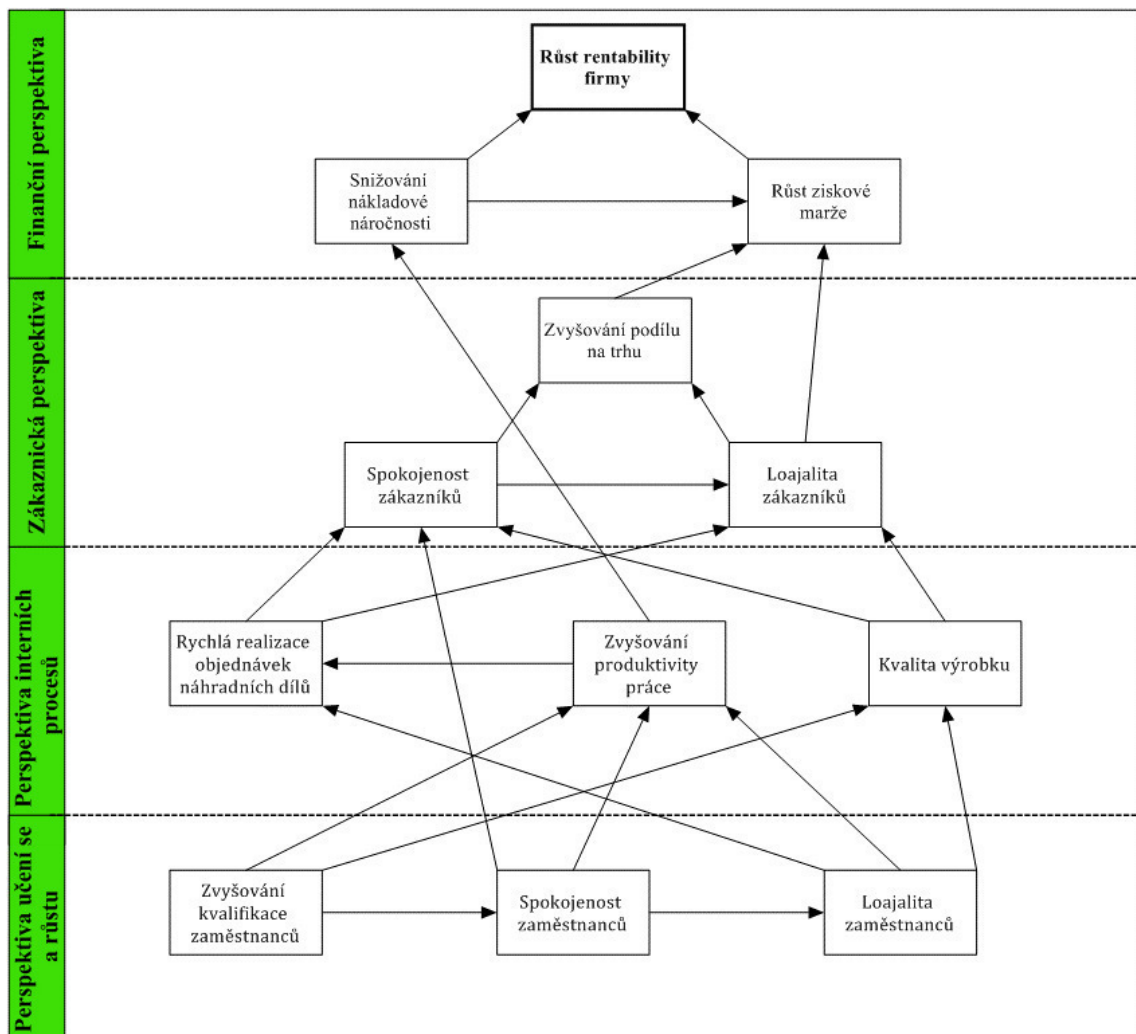
4.6 Strategická mapa

Strategická mapa vytváří hodnoty prostřednictvím příčinných vazeb mezi jednotlivými cíli v rámci čtyř perspektiv BSC. Na jejím základě, lze vyjádřit vzájemné vztahy mezi jednotlivými perspektivami, které tvoří zároveň i hybatele ovlivňující strategické cíle do kterých vstupují.

Nejvyšším strategickým cílem podniku je růst rentability firmy nacházející se ve finanční perspektivě. Všechny ostatní cíle by měly přes vazby příčin a důsledků ovlivňovat tento hlavní cíl firmy.

V perspektivě učení se a růstu zvyšování kvalifikace ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, z důvodu možnosti sebe rozvíjení a kariérního růstu, která pak vede k loajalitě zaměstnanců ve firmě. V perspektivě interních procesů je stanoven cíl zvyšování produktivity práce, který je ovlivňován zvyšováním kvalifikace, spokojeností i loajalitou zaměstnanců, z důvodu nutnosti znát vhodné pracovní postupy, motivovaností zaměstnanců a získanými zkušenostmi během let strávených ve firmě. Vyšší produktivita pak vede ke snížení nákladové náročnosti a rychlosti realizace objednávek náhradních dílů, která je ovlivněna i loajalitou zaměstnanců díky jejich znalostem získaných během let. Pro splňování norem kvality výrobků, je nutná vhodná kvalifikace zaměstnanců a stálost, jelikož je nutné správně zacházet s materiálem, vhodně a efektivně je opracovávat

na základě získaných zkušeností. Díky kvalitě výrobků, rychlým poprodejním službám a spokojenosti zaměstnanců, kteří komunikují se zákazníky, si firma buduje i spokojenost zákazníků nacházející se v zákaznické perspektivě. Spokojenost zákazníka pak vede k jeho loajalitě a ta pak k růstu ziskové marže, z důvodu opětovných nákupů. Díky spokojenosti a loajalitě zákazníka může firma zvýšit podíl na trhu, který rovněž přispívá ke zvyšování ziskové marže a vytváří prostor pro jeho růst v případě získání nových zákazníků. Snižování nákladové náročnosti je také důležitým faktorem ve finanční perspektivě ovlivňující výši ziskové marže. Oba tyto strategické cíle naplňují hlavní cíl firmy Gastro, s. r. o., kterým je růst rentability firmy, tedy její hodnoty.



Obrázek č. 14: Strategická mapa

(Zdroj: Vlastní zpracování)

4.7 Shrnutí strategických cílů

Shrnutí strategických cílů je provedeno v následující tabulce. Jsou zde zobrazeny v rámci perspektiv BSC jednotlivé strategické cíle, jejich měřítka, současná a cílová hodnota cíle, frekvence jeho měření a strategické akce, respektive hybatelé ovlivňující stanovené cíle.

Tabulka č. 17: Shrnutí strategických cílů

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Perspektiva	Strategický cíl	Měřítko	Jednotka	Současná hodnota	Cílová hodnota	Frekvence měření	Hybatelé (strategické akce)
Finanční perspektiva	Růst rentability firmy	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	%	25,59%	27%	čtvrtletně	Ostatní strategické cíle.
Finanční perspektiva	Růst ziskové marže	Rentabilita tržeb (ROS)	%	17,36%	19%	čtvrtletně	Ostatní strategické cíle, změna cenové politiky.
Finanční perspektiva	Snižování nákladové náročnosti	Podíl nákladů na tržbách	%	83,86%	81%	ročně	Zvyšování produktivity práce, podílu na trhu, spokojenost a loajalita zákazníků vede ke zvyšování tržeb. Změna dodavatele, dodržování plánu nákladů.
		Podíl tržeb na nákladech	Kč	1,19 Kč	1,23 Kč	ročně	
Zákaznická perspektiva	Zvyšování podílu na trhu	Počet prodaných strojů	ks	4 333 ks	4 500 ks	měsíčně	Spokojenost a loajalita zákazníků, budování dobré pověsti a image firmy, efektivní marketingová kampaň, informovanost.
		Podíl prodaných strojů na odhadované velikosti trhu	%	3,58%	3,72%	ročně	

Zákaznická perspektiva	Spokojenost zákazníků	Dotazníkové šetření	%	81%	90%	ročně	Zlepšování vztahů se zákazníky, férový přístup, informovanost, zlepšování vlastností výrobků a služeb, rychlé řešení problémů a dodávka náhradních dílů.
Zákaznická perspektiva	Loajalita zákazníka	Podíl tržeb skupin zákazníků na celkových tržbách	%	top 13 firem 50% podíl na tržbách	stabilita ve struktuře se snahou o zvýšení podílu na tržbách	ročně	Zlepšování vztahů se zákazníky, férový přístup, informovanost, zlepšování vlastností výrobků a služeb, rychlé řešení problémů a dodávka náhradních dílů, spokojenost zákazníka.
Perspektiva interních procesů	Kvalita výrobku	Počet vyskytnutých chyb celkem	ks	598 ks	< 450 ks	měsíčně	Vhodný výběr a zlepšování spolupráce s dodavateli, správné zacházení a opracování materiálů, požadovaná kvalifikace zaměstnanců, dobré skladovací podmínky.
		Podíl chyb na celkovém počtu strojů	%	13,80%	< 10%	měsíčně	
Perspektiva interních procesů	Zvyšování produktivity práce	Podíl přidané hodnoty na osobních nákladech	Kč	1,82 Kč	1,87 Kč	čtvrtletně	Dobrá informovanost a kooperace zaměstnanců, znalost pracovních postupů, dobrá organizace práce, nastavený motivační řád, spokojenost a vhodná kvalifikace zaměstnanců, dostatek materiálu na skladě.
		Osobní náklady na přidané hodnotě	%	55%	53%	čtvrtletně	
		Přidaná hodnota na zaměstnance	Kč	1 002 995 Kč	1 009 060 Kč	čtvrtletně	
Perspektiva interních procesů	Rychlá realizace objednávek náhradních dílů	Doba realizace objednávek náhradních dílů	%, dny	62% dílů dodáno do 3 dnů	> 70% dílů dodat do 3 dnů	pololetně	Dobrá informovanost a kooperace zaměstnanců, jasná a rychlá komunikace se zákazníkem, dostatek náhradních dílů na skladě.

Perspektiva učení se a růstu	Loajalita zaměstnanců	Fluktuace zaměstnanců	%	5,24%	3%	ročně	Změna odměňovacího systému, nové benefity, dobré finanční ohodnocení, férový přístup, informovanost zaměstnanců, příjemné pracovní prostředí, hodnocení zaměstnanců.
Perspektiva učení se a růstu	Spokojenost zaměstnanců	Dotazníkové šetření	%	83%	90%	ročně	Změna odměňovacího systému, nové benefity, dobré finanční ohodnocení, informovanost zaměstnanců, příjemné pracovní prostředí.
Perspektiva učení se a růstu	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet odborných školení, seminářů, kurzů	ks	39 ks	40 ks	ročně	Nové technologie, legislativní změny, možnost kariérního růstu, sebe rozvíjení.
		Náklady vynaložené na vzdělávání zaměstnanců	Kč	644 987 Kč	650 000 Kč	ročně	

4.8 Přínosy a rizika

V této části jsou stanoveny přínosy a rizika plynoucí z daných strategických cílů, jejich měřítek a hybatelů.

Přínosy strategických cílů jsou následovná:

- vyjasnění a upřesnění strategických cílů,
- plnění cílů může přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti,
- zachycení vzájemných vazeb mezi cíli, díky nimž bude zjištěno, jaké faktory jednotlivé cíle ovlivňují a jak přispívají k jejich naplňování,
- jaké jednotlivé cíle přispívají ke zvyšování hodnoty firmy,
- lepší kontrolovatelnost cílů na základě stanovených měřítek a možnost sledování jejich vývoje v čase,
- lepší koordinace a organizace řízení perspektiv ve firmě,
- lepší poznání zákazníků, jejich požadavků a obav,
- zjištění nespokojenosti a pozitiv ze strany zaměstnanců s možností zvýšení jejich spokojenosti,
- lepší propojení motivace zaměstnanců k plnění strategických cílů,
- zefektivnění procesů ve firmě, a to jak výrobních, tak administrativních,
- posílení zpětné vazby a vzájemné komunikace v rámci celé firmy,
- zajištění finančních zdrojů pro strategické akce ovlivňující plnění cílů, zvyšování zisku a hodnoty firmy.

Základní rizika plynoucí ze strategických cílů jsou:

- nesprávné stanovení strategie, cílů, měřítek a strategických akcí,
- nejasná a nejednotná komunikační strategie,
- nedostatek kvalitních informací a to extérních i interních, včetně zpětné vazby,
- neschopnost dodat produkty včas, v kvalitě a množství požadované zákazníkem,
- nežádoucí odklon od strategie prodeje,
- technologické změny ve výrobě,
- nedostatek lidských zdrojů a zvýšená fluktuace zaměstnanců,
- nedodržování plánu nákladů a tržeb.

Každé jednotlivé riziko je nutné zanalyzovat a stanovit pro něj nápravná opatření. Je žádoucí, aby bylo riziko eliminováno nebo alespoň zmírněno. U každého rizika se stanoví pravděpodobnost jeho výskytu a stupeň závažnosti dopadu na plnění cílů. Na základě nich se určí míra rizika, tedy odhad úrovně závažnosti rizik, která je zachycena v následujícím maticovém diagramu.

Zelená barva v maticovém diagramu znamená nízké, respektive zanedbatelné riziko, kde je odhad rizika menší nebo rovný 4. Oranžová barva značí přípustné riziko, které je snesitelné pouze a jestliže je snížení rizika nerealistické nebo v případě, že jsou náklady na snížení daného rizika větší než získané zlepšení. Riziko je v tomto případě odhadnuto mezi hodnotami 5 a 12. Červená barva vyjadřuje nepřípustné riziko, které by mohlo způsobit vážné problémy. Odhad tohoto rizika je větší nebo roven 15.

Tabulka č. 18: Odhad úrovně závažnosti rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Odhad úrovně závažnosti rizik	Stupeň závažnosti rizika				
	R1	R2	R3	R4	R5
Stupeň výskytu	lehké	střední	vážné bez následků	vážné s následky	katastrofa
V1 - nahodilé	1	2	3	4	5
V2 - nepravděpodobné	2	4	6	8	10
V3 - občasné	3	6	9	12	15
V4 - pravděpodobné	4	8	12	16	20
V5 - trvalé	5	10	15	20	25

Níže jsou blíže analyzována jednotlivá rizika, jejich následky, stupeň výskytu, stupeň závažnosti, stanovení míry rizika a způsobu jeho odstranění nebo zmírnění.

Tabulka č. 19: Analýza rizik

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Povaha rizika	Následky rizika	Stupeň výskytu (V)	Stupeň závažnosti (R)	Míra rizika	Způsob odstranění/zmírnění rizika
Nesprávné nastavení strategie, cílů, měřítek a akcí	Negativní dopad na zainteresované osoby a podniky	1	4	4	Pravidelné přehodnocování a upravování, komunikace
Nejasná a nejednotná komunikační strategie	Neefektivita, nedostatečná podpora prodeje, produktivita práce	3	4	12	Pravidelné vyhodnocování a kontrola souladu aktivit se strategií v rámci jejího naplňování, jasně definovaná komunikační strategie prezentována v rámci celé firmy
Nedostatek kvalitních informací a to extérních i interních, včetně zpětné vazby	Špatná rozhodnutí, strategie, neefektivita, nevhodné nastavení ceny, vlastností výrobků, požadavků zákazníků	3	4	12	Pravidelné získávání zpětné vazby od zákazníků, zaměstnanců a dalších stran, analýza trendů, legislativy a potřeb trhu.
Neschopnost dodat produkty včas, v kvalitě a množství požadované zákazníkem	Ztráta loajality, pokles prodejů, tržního podílu	5	4	20	Navýšení kapacit výroby pro naplnění plánu prodeje, kontrola kvality, měření spokojenosti
Nežádoucí odklon od strategie prodeje	Pokles prodejů, tedy tržeb, pokles spokojenosti a loajality zákazníka	2	4	8	Znalost a dodržování strategie všemi zainteresovanými zaměstnanci, vyhodnocování odklonů od strategie, jejich dopadů a zavedení nápravných opatření
Technologické změny ve výrobě	Neshodné postupy výroby, delší výrobní časy, zhoršení kvality nesprávným použitím	3	2	6	Důkladné seznámení se změnami, zvýšení povědomí o provedené změně a předání kvalitních informací na příslušných výrobních pozicích, řádné proškolení

Nedostatek lidských zdrojů a zvýšená fluktuace zaměstnanců	Nesplnění plánu výroby, omezení dodávek strojů zákazníkům, snížená produktivita, zvýšené náklady i čas na zaškolení nových pracovníků	4	3	12	Přesun zaměstnanců v rámci firmy, rozšiřování jejich kvalifikace a doškolování, podpora nábory nových zaměstnanců, nastavení lepšího finančního ohodnocení a benefitů, podpora loajality stávajících zaměstnanců
Nedodržování plánu nákladů a tržeb	Snižování ekonomické výkonnosti firmy, možnosti rozvoje a investic	2	4	8	Pravidelná kontrola plánů, stanovení nápravných opatření

ZÁVĚR

Hodnocení výkonnosti firmy Gastro, s. r. o. bylo provedeno pomocí metody Balanced Scorecard, která zachycuje jak finanční, tak nefinanční ukazatele.

Teoretická východiska pomohla vytvořit základní pohled na výkonnost podniku, strategii a různé systémy řízení výkonnosti s důrazem na systém Balanced Scorecard. Z analýzy současného stavu bylo zjištěno, že se firmě velmi daří. Firma je schopna včas a v plné výši uhradit všechny své krátkodobé závazky, rentability vykazují stabilní výsledky, zadluženost je tvořena zejména krátkodobými závazky a žádnými úročenými cizími zdroji. Z pohledu ukazatelů aktivity, výsledky odpovídají předmětu podnikání dané firmy. Dále bylo doporučeno se více zaměřit na jejich obchodně úvěrovou politiku.

Analýza vnitřního a vnějšího prostředí byla následně podkladem pro sestavení SWOT analýzy. Silnými stránkami firmy můžou být její dlouholetá existence na trhu, aktivní účast na veletrzích, vývoz do více než 60 zemí celého světa. Naopak ke slabým stránkám se může řadit delší dodací termíny výrobků či nedostatečně využívaná výrobní kapacita z hlediska produktivity a výrobních procesů. Příležitostí může být využití vyššího podílu automatizace a robotizace ve výrobním procesu v rámci Průmyslu 4.0, rozšiřování na stávajících trzích a založení nových obchodních poboček. Hrozby mohou plynout z nedostatku kvalifikovaných pracovníků, postupného zpomalování ekonomiky a vyššího tlaku na konkurenceschopnost z důvodu dodacích termínů výrobků.

Na základě analýzy současného stavu byla navržena měřítko a ukazatele výkonnosti vedoucí ke splnění strategických cílů.

V poslední části vlastních návrhů řešení byla specifikována vize a strategie firmy. Pro finanční perspektivu byly stanoveny strategické cíle růstu rentability firmy, růstu ziskové marže a snižování nákladové náročnosti. Zákaznická perspektiva byla zaměřena na zvyšování podílu na trhu, spokojenost a loajalitu zákazníků. Perspektiva interních procesů zahrnovala strategické cíle v oblasti kvality výrobku, zvyšování produktivity práce a rychlé realizace objednávek náhradních dílů. V perspektivě učení se a růstu byly stanoveny cíle v oblasti loajality, zvyšování kvalifikace a spokojenosti zaměstnanců. Pro každý jednotlivý cíl bylo stanoveno měřítko, současná a cílová hodnota. Dále byla určena frekvence jeho měření a strategické akce, které ho ovlivňují.

Stanovené cíle byly propojeny pomocí strategické mapy, vyjadřující jejich příčinné vazby. Všechny cíle vyjádřené v perspektivách BSC, prostřednictvím vazeb příčin a důsledků pomáhají naplňovat nejvyšší strategický cíl podniku, kterým je růst rentability firmy nacházející se ve finanční perspektivě.

Vše je zakončeno stanovením přínosů a rizik plynoucích z jednotlivých strategických cílů. Díky této diplomové práci by mělo dojít k vyjasnění a upřesnění strategických cílů firmy, zachycení vzájemných vazeb mezi nimi a lepší kontrolovatelnosti díky nastaveným měřítkům, cílovým hodnotám a frekvenci jejich měření. Dále by měla přispět k lepšímu poznání požadavků a obav zákazníků i zaměstnanců, zefektivnění procesů a motivovanosti v rámci firmy. Jsou zde uvedena i určitá rizika, která by mohla nastat v rámci plnění strategických cílů. Některými z nich mohou být nesprávné pochopení a komunikace strategie v rámci firmy, nedostatek lidských zdrojů či kvalitních informací včetně zpětné vazby. Pro každé jednotlivé riziko byla stanovena významnost a způsob jeho zmírnění nebo odstranění.

Základní cíl této diplomové práce bylo provést hodnocení výkonnosti podniku Gastro, s. r. o. pomocí metody Balanced Scorecard a na základě provedených analýz, navrhnout měřítka a ukazatele výkonnosti vedoucí ke splnění strategických cílů. Lze usoudit, že se tento cíl podařilo splnit.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- (1) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012, 333 s. ISBN 978-80-7201-872-7.
- (2) WAGNER, Jaroslav. *Měření výkonnosti: jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. Praha: Grada, 2009, 248 s. ISBN 978-80-247-2924-4.
- (3) KAPLAN, Robert S., David P. NORTON a Irena GRUSOVÁ. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. Praha: Management Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-7261-203-1.
- (4) JIRÁSEK, Jaroslav. *Strategie: umění podnikatelských vítězství*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 183 s. ISBN 80-86419-46-2.
- (5) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017, 228 s. ISBN 978-80-271-0563-2.
- (6) KAPLAN, Robert S. a David P. NORTON. *Balanced scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2005, 267 s. ISBN 80-7261-124-0.
- (7) DYTRT, Zdeněk a Michaela STRÍTESKÁ. *Efektivní inovace: odpovědnost v managementu*. Brno: Computer Press, 2009, 150 s. ISBN 978-80-251-2771-1.
- (8) NEUMAIEROVÁ, Inka a Ivan NEUMAIER. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- (9) GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a David ŘEHÁK. *Analýza v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. Brno: Computer Press, 2010, 325 s. ISBN 978-80-251-2621-9.
- (10) NENADÁL, Jaroslav, David VYKYDAL a Petra HALFAROVÁ. *Benchmarking: mýty a skutečnost*. Praha: Management Press, 2011, 265 s. ISBN 978-80-7261-224-6.
- (11) NENADÁL, Jaroslav. *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?*. Praha: Management Press, 2016, 302 s. ISBN 978-80-7261-426-4.
- (12) NENADÁL, Jaroslav. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008, 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

- (13) Interní a veřejně dostupné zdroje společnosti Gastro, s. r. o. Společnost si nepřeje být jmenována.
- (14) *ARES - ekonomické subjekty* [online]. Ministerstvo financí ČR, ©2019 [cit. 2019-02-09]. Dostupné z: http://www.info.mfcr.cz/ares/ares_es.html.cz.
- (15) Český statistický úřad [online]. Česká republika, 2019 [cit. 2019-02-21]. Dostupné z: www.czso.cz.
- (16) Co se skrývá pod výrazy Industry 4.0 / Průmysl 4.0?. *Automatizace.hw.cz* [online]. HW server, 2016 [cit. 2019-03-07]. Dostupné z: <https://automatizace.hw.cz/mimochodem/co-je-se-skryva-pod-vyrazy-industry-40-prumysl-40.html>
- (17) Steel. *TRADING ECONOMICS* [online]. 2019 [cit. 2019-03-12]. Dostupné z: <https://tradingeconomics.com/commodity/steel>

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK A SYMBOLŮ

BSC	Balanced Scorecard
SBU	Strategic Business Units, Strategická obchodní jednotka
ČSÚ	Český statistický úřad
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu ČR
EFQM	The EFQM Excellence Model, Evropská nadace pro management kvality
EVA	Economic Value Added, Ekonomická přidaná hodnota
NOPAT	Net Operating Profit After Taxes
NOA	Net Operating Assets
WACC	Weighted Average Costs of Capital
EAT	Zisk po zdanění
ROA	Rentabilita celkového vloženého kapitálu
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj výsledků hospodaření	52
Graf č. 2: Ukazatele likvidity.....	53
Graf č. 3: Ukazatele rentability.....	55
Graf č. 4: Obrat aktiv	56
Graf č. 5: Doby obratu	57
Graf č. 6: Celková zadluženost a koeficient samofinancování.....	58
Graf č. 7: Míra zadluženosti	59
Graf č. 8: Vývoj míry nezaměstnanosti	67
Graf č. 9: Vývoj minimální mzdy.....	68
Graf č. 10: Vývoj průměrné měsíční mzdy.....	69
Graf č. 11: Vývoj kurzu EUR/CZK	70

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Propojení strategie s provozními činnostmi	16
Obrázek č. 2: Matice SWOT strukturovaná podle perspektiv BSC	18
Obrázek č. 11: Základní rámec EFQM Modelu Excelence - verze 2013	25
Obrázek č. 3: BSC poskytuje rámec pro převedení strategie do operačních úkonů	29
Obrázek č. 4: Měření strategických finančních témat	32
Obrázek č. 5: Měřítko zákaznické perspektivy v řetězci příčinných souvislostí	38
Obrázek č. 6: Obecný model hodnotové výhody zákazníka.....	39
Obrázek č. 7:Obecný model hodnotového řetězce interních podnikových procesů.....	41
Obrázek č. 8: Rámec měření učení se a růstu podniku	43
Obrázek č. 9: Řetězec příčin a důsledků procházející všemi perspektivami BSC.....	45
Obrázek č. 10: Různé důvody podniků pro zavádění BSC.....	49
Obrázek č. 12: Čtvrtá průmyslová revoluce	71
Obrázek č. 13: Vývoj ceny oceli 2016 - 2019 (Yuan/Metric Tons)	72
Obrázek č. 14: Strategická mapa	88

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Ukazatele likvidity	52
Tabulka č. 2: Ukazatele rentability	54
Tabulka č. 3: Ukazatele aktivity	55
Tabulka č. 4: Ukazatele zadluženosti	58
Tabulka č. 5: Růst rentability firmy.....	75
Tabulka č. 6: Růst ziskové marže	76
Tabulka č. 7: Snižování nákladové náročnosti	77
Tabulka č. 8: Podíl na trhu.....	78
Tabulka č. 9: Spokojenost zákazníků	79
Tabulka č. 10: Loajalita zákazníků	80
Tabulka č. 11: Kvalita výrobků - chybovost.....	82
Tabulka č. 12: Zvyšování produktivity práce	83
Tabulka č. 13: Rychlá realizace objednávek náhradních dílů	84
Tabulka č. 14: Loajalita zaměstnanců.....	85
Tabulka č. 15: Spokojenost zaměstnanců	86
Tabulka č. 16: Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	87
Tabulka č. 17: Shrnutí strategických cílů	89
Tabulka č. 18: Odhad úrovně závažnosti rizik	93
Tabulka č. 19: Analýza rizik.....	94

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Organizační struktura

Příloha č. 2: Předběžný výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2018

Příloha č. 3: Předběžná rozvaha k 31. 12. 2018

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2017

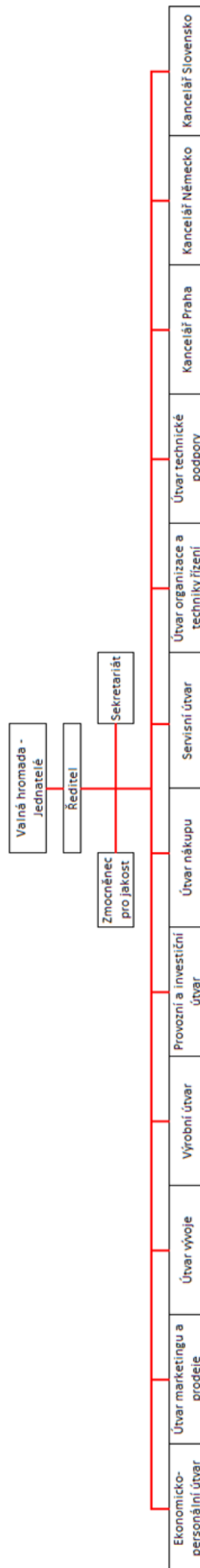
Příloha č. 5: Rozvaha k 31. 12. 2017

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2016

Příloha č. 7: Rozvaha k 31. 12. 2016

Příloha č. 1: Organizační struktura

(Zdroj: 13)



Příloha č. 2: Předběžný výkaz zisku a ztráty k 31. 12 2018

(Zdroj: 13)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY				
Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ke dni 31.12.2018		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
		(v celých tisících Kč)		
IČ			Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu - druhové členění				
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	500 033	435 137
II.	Tržby za prodej zboží	02	33 206	28 759
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	314 082	264 452
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	22 168	19 780
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	207 035	173 514
A. 3	Služby	06	84 879	71 158
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	-6 506	581
C.	Aktivace	08	-2 022	-850
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	115 769	99 833
D. 1.	Mzdové náklady	10	83 978	72 690
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	31 791	27 143
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	27 452	23 064
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	4 339	4 079
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	16 494	12 735
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	16 494	14 166
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	16 494	14 166
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	0	-1 431
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	35 129	28 566
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	681	171
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	32 421	27 855
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	2 027	540
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	18 781	16 632
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	115	35
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	15 981	14 113
F. 3.	Daně a poplatky	27	621	614
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	2 064	1 870
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	111 770	99 079

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	0	0
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	0
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	0	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	5 072	3 492
K.	Ostatní finanční náklady	47	3 292	5 862
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	1 780	-2 370
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	113 550	96 709
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	0	17 686
L. 1	Daň z příjmů splatná	51		17 686
L. 2	Daň z příjmů odložená	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	53	113 550	79 023
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	113 550	79 023
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	573 440	495 954
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		

Příloha č. 3: Předběžná rozvaha k 31. 12. 2018

(Zdroj: 13)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA (BALANCE)				Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky
		ke dni 31.12.2018				
		(v celých tisících Kč)				Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky
		IČ				
označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	629 243	182 949	446 294	382 563
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	299 811	181 754	118 057	82 102
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	14 833	13 431	1 402	1 442
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva	006	14 618	13 431	1 187	1 442
	<i>B.I.2.1. Software</i>	007	13 576	12 807	769	970
	<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	008	1 042	624	418	472
3	Goodwill	009	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	215	0	215	0
	<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	012	0		0	0
	<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	013	215		215	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	284 978	168 323	116 655	80 660
B. II. 1	Pozemky a stavby	015	131 215	83 716	47 499	53 422
	<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016	3 775		3 775	3 775
	<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017	127 440	83 716	43 724	49 647
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	140 256	84 607	55 649	25 094
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0		0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	<i>B.II.4.1. Pěstíelské celky trvalých porostů</i>	021			0	0
	<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	022			0	0
	<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	023			0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	13 507	0	13 507	2 144
	<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	025	0		0	580
	<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026	13 507		13 507	1 564
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028			0	0
2	Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029			0	0
3	Podíly - podstatný vliv	030			0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032			0	0
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033			0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0
	<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	035			0	
	<i>B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</i>	036			0	

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	327 428	1 195	326 233	297 360
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	102 582	0	102 582	79 733
C. I. 1	1 Materiál	039	58 878		58 878	42 202
	2 Nedokončená výroba a polotovary	040	19 808		19 808	16 581
	3 Výrobky a zboží	041	23 896	0	23 896	20 950
	C.I.3.1. Výrobky	042	16 320		16 320	13 041
	C.I.3.2. Zboží	043	7 576		7 576	7 909
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044			0	
	5 Poskytnuté zálohy na zásoby	045			0	
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	126 473	1 195	125 278	74 416
C. II. 1	1 Dlouhodobé pohledávky	047	67	0	67	67
	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048			0	
	C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049			0	
	C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	050			0	
	C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051			0	
	C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052	67	0	67	67
	C.II.1.5.1. Pohledávky za společnosti	053			0	
	C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054			0	
	C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055			0	
	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	67		67	67
	2 Krátkodobé pohledávky	057	126 406	1 195	125 211	74 349
	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	100 019	1 195	98 824	69 231
	C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059			0	
	C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060			0	
	C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061	26 387	0	26 387	5 118
	C.II.2.4.1. Pohledávky za společnosti	062			0	
	C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063			0	
	C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	24 266		24 266	2 410
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	1 454		1 454	2 650
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	0		0	0
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	667		667	58
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	068	0	0	0	0
C. III. 1	1 Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069			0	0
	2 Ostatní krátkodobý finanční majetek	070			0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	98 373	0	98 373	143 211
C. IV. 1	1 Peněžní prostředky v pokladně	072	1 176		1 176	700
	2 Peněžní prostředky na účtech	073	97 197		97 197	142 511
D. I.	Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	2 004	0	2 004	3 101
D. I. 1	1 Náklady příštích období	075	2 004		2 004	3 034
	3 Příjmy příštích období	077	0		0	67

označ	PASIVA	řád	Běžné úč.	Min.úč.
a	b	c	období 5	období 6
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	446 294	382 563
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	382 654	319 104
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	200	200
	1 Základní kapitál	081	200	200
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082		
	3 Změny základního kapitálu	083		
A. II.	Ážio (ř. 85 až 86)	084	0	0
A. II. 1	Ážio	085		
	2 Kapitálové fondy	086	0	0
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087		
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088		
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089		
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090		
	A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091		
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	0	0
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093		
	2 Statutární a ostatní fondy	094		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	268 904	239 881
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	268 904	239 881
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	097		
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	098		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	099	113 550	79 023
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	100		
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	59 472	59 484
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	0	0
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
	2 Rezerva na daň z příjmů	104		
	3 Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
	4 Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	59 472	59 484
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 +115 + 116 + 117 + 118 + 119)	108	0	0
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0	0
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110		
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111		
	2 Závazky k úvěrovým institucím	112		
	3 Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
	4 Závazky z obchodních vztahů	114		
	5 Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
	6 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
	8 Odložený daňový závazek	118		
	9 Závazky - ostatní	119	0	0
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120		
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121		
	C.I.9.3. Jiné závazky	122		

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	59 472	59 484
C. II. 1	Vydané dluhopisy	124	0	0
	<i>C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy</i>	125		
	<i>C.II.1.2. Ostatní dluhopisy</i>	126		
2	Závazky k úvěrovým institucím	127		
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	1 934	7 381
4	Závazky z obchodních vztahů	129	47 848	40 839
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
7	Závazky - podstatný vliv	132		
8	Závazky ostatní	133	9 690	11 264
	<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>	134	0	0
	<i>C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci</i>	135		
	<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	136	5 532	5 074
	<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	137	2 970	2 558
	<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	138	735	3 392
	<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	139	0	4
	<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	140	453	236
D. I.	Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	4 168	3 975
D. I. 1	Výdaje příštích období	142	4 168	3 975
2	Výnosy příštích období	143	0	0
Právní forma účetní jednotky :				
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :				
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		

Příloha č. 4: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2017

(Zdroj: 13)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31.12.2017			
		(v celých tisících Kč)			
		IČ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu - druhové členění					
Označení	TEXT	Číslo řádku	Skutečnost v účetním období		
a	b	c	1	2	
			sledovaném	minulém	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	435 137	366 838	
II.	Tržby za prodej zboží	02	28 759	24 615	
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	264 452	219 767	
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	19 780	17 931	
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	173 514	139 642	
A. 3	Služby	06	71 158	62 194	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	581	-348	
C.	Aktivace	08	-850	-1 270	
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	99 833	84 340	
D. 1.	Mzdové náklady	10	72 690	61 468	
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	27 143	22 872	
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	23 064	19 777	
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	4 079	3 095	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	12 735	14 169	
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	14 166	13 229	
E. 1. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	14 166	13 229	
E. 1. 2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	-1 431	940	
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	28 566	25 279	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	171	41	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	27 855	24 849	
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	540	389	
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	16 632	14 647	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	35	0	
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	14 113	12 655	
F. 3.	Daně a poplatky	27	614	471	
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	1 870	1 521	
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	99 079	85 427	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	0	83
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	0	83
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	0	0
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	0
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	3 492	1 958
K.	Ostatní finanční náklady	47	5 862	2 229
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-2 370	-188
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	96 709	85 239
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	17 686	15 110
L. 1	Daň z příjmů splatná	51	17 686	15 110
L. 2	Daň z příjmů odložená	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	53	79 023	70 129
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	79 023	70 129
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	495 954	418 773
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		

Příloha č. 5: Rozvaha k 31. 12. 2017

(Zdroj: 13)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA (BALANCE)			Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31.12.2017				
		(v celých tisících Kč)				
		IČ			Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	552 190	169 627	382 563	333 928
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	250 533	168 431	82 102	81 615
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	14 231	12 789	1 442	2 090
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0
2	Ocenitelná práva	006	14 231	12 789	1 442	2 090
	<i>B.I.2.1. Software</i>	007	13 233	12 263	970	1 540
	<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	008	998	526	472	550
3	Goodwill	009	0	0	0	0
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	0
	<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	012	0		0	0
	<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	013	0		0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	236 302	155 642	80 660	79 525
B. II. 1	Pozemky a stavby	015	131 215	77 793	53 422	59 389
	<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016	3 775		3 775	3 775
	<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017	127 440	77 793	49 647	55 614
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	102 943	77 849	25 094	18 466
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0		0	0
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0
	<i>B.II.4.1. Pěstitelské celky trvalých porostů</i>	021			0	0
	<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	022			0	0
	<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	023			0	0
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	2 144	0	2 144	1 670
	<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	025	580		580	1 115
	<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026	1 564		1 564	555
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	0	0	0	0
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028			0	0
2	Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029			0	0
3	Podíly - podstatný vliv	030			0	0
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032			0	0
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033			0	0
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0
	<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	035			0	0
	<i>B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</i>	036			0	0

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	298 556	1 196	297 360	250 081
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	79 733	0	79 733	75 904
C. I. 1	Materiál	039	42 202		42 202	38 699
	2 Nedokončená výroba a polotovary	040	16 581		16 581	17 681
	3 Výrobky a zboží	041	20 950	0	20 950	19 524
	C.I.3.1. Výrobky	042	13 041		13 041	12 522
	C.I.3.2. Zboží	043	7 909		7 909	7 002
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044			0	
	5 Poskytnuté zálohy na zásoby	045			0	
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	75 612	1 196	74 416	49 004
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	047	67	0	67	58
	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048			0	
	C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049			0	
	C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	050			0	
	C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051			0	
	C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052	67	0	67	58
	C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053			0	
	C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054			0	
	C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055			0	
	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	67		67	58
	2 Krátkodobé pohledávky	057	75 545	1 196	74 349	48 946
	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	70 427	1 196	69 231	47 914
	C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059			0	
	C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060			0	
	C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061	5 118	0	5 118	1 032
	C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062			0	
	C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063			0	
	C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	2 410		2 410	119
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	2 650		2 650	833
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	0		0	0
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	58		58	80
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	068	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069			0	0
	2 Ostatní krátkodobý finanční majetek	070			0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	143 211	0	143 211	125 173
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	700		700	600
	2 Peněžní prostředky na účtech	073	142 511		142 511	124 573
D. I.	Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	3 101	0	3 101	2 232
D. I. 1	Náklady příštích období	075	3 034		3 034	2 114
	3 Příjmy příštích období	077	67		67	118

označ	PASIVA	řad	Běžné úč.	Min.úč.
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	382 563	333 928
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	319 104	284 581
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	200	200
1	Základní kapitál	081	200	200
2	Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082		
3	Změny základního kapitálu	083		
A. II.	Ážio (ř. 85 až 86)	084	0	0
A. II. 1	Ážio	085		
2	Kapitálové fondy	086	0	0
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087		
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088		
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089		
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090		
	A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091		
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	0	0
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093		
2	Statutární a ostatní fondy	094		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	239 881	214 252
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	239 881	214 252
2	Neuhrazená ztráta minulých let	097		
3	Jiný výsledek hospodaření minulých let	098		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	099	79 023	70 129
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	100		
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	59 484	46 302
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	0	0
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
2	Rezerva na daň z příjmů	104		
3	Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
4	Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	59 484	46 302
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	108	0	0
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0	0
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110		
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111		
2	Závazky k úvěrovým institucím	112		
3	Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
4	Závazky z obchodních vztahů	114		
5	Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
8	Odložený daňový závazek	118		
9	Závazky - ostatní	119	0	0
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120		
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121		
	C.I.9.3. Jiné závazky	122		

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	59 484	46 302
C. II. 1	Vydané dluhopisy	124	0	0
	<i>C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy</i>	125		
	<i>C.II.1.2. Ostatní dluhopisy</i>	126		
2	Závazky k úvěrovým institucím	127		
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	7 381	3 379
4	Závazky z obchodních vztahů	129	40 839	35 273
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
7	Závazky - podstatný vliv	132		
8	Závazky ostatní	133	11 264	7 650
	<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>	134	0	0
	<i>C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci</i>	135		
	<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	136	5 074	4 206
	<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	137	2 558	2 273
	<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	138	3 392	1 097
	<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	139	4	5
	<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	140	236	69
D. I.	Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	3 975	3 045
D. I. 1	Výdaje příštích období	142	3 975	3 045
2	Výnosy příštích období	143	0	0
Právní forma účetní jednotky :				
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :				
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		

Příloha č. 6: Výkaz zisku a ztráty k 31. 12. 2016

(Zdroj: 13)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY		Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31.12.2016		<input type="text"/>	
		(v celých tisících Kč)			
		IČ		Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
		<input type="text"/>		<input type="text"/>	
Výkaz zisku a ztráty v plném rozsahu - druhové členění					
Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období		
			sledovaném 1	minulém 2	
I.	Tržby z prodeje výrobků a služeb	01	366 838	346 855	
II.	Tržby za prodej zboží	02	24 615	20 499	
A.	Výkonová spotřeba (ř. 04 + 05 + 06)	03	219 767	205 618	
A. 1	Náklady vynaložené na prodané zboží	04	17 931	14 773	
A. 2	Spotřeba materiálu a energie	05	139 642	140 235	
A. 3	Služby	06	62 194	50 610	
B.	Změna stavu zásob vlastní činnosti	07	-348	-2 620	
C.	Aktivace	08	-1 270	-1 298	
D.	Osobní náklady (ř. 10 + 11)	09	84 340	76 636	
D. 1.	Mzdové náklady	10	61 468	55 957	
D. 2.	Náklady na sociální zabezpečení, zdravotní pojištění a ostatní náklady	11	22 872	20 679	
D. 2. 1.	Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	12	19 777	18 139	
D. 2. 2.	Ostatní náklady	13	3 095	2 540	
E.	Úpravy hodnot v provozní oblasti (ř. 15 + 18 + 19)	14	14 169	11 675	
E. 1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	15	13 229	11 272	
E. 1.1.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - trvalé	16	13 229	11 272	
E. 1.2.	Úpravy hodnot dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku - dočasné	17	0	0	
E. 2.	Úpravy hodnot zásob	18	0	0	
E. 3.	Úpravy hodnot pohledávek	19	940	403	
III.	Ostatní provozní výnosy (ř. 21 + 22 + 23)	20	25 279	23 611	
III. 1.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	21	41	20	
III. 2.	Tržby z prodeje materiálu	22	24 849	22 867	
III. 3.	Jiné provozní výnosy	23	389	724	
F.	Ostatní provozní náklady (ř. 25 až 29)	24	14 647	15 784	
F. 1.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	25	0	0	
F. 2.	Zůstatková cena prodaného materiálu	26	12 655	12 032	
F. 3.	Daně a poplatky	27	471	623	
F. 4.	Rezervy v provozní oblasti a komplexní náklady příštích období	28	0	0	
F. 5.	Jiné provozní náklady	29	1 521	3 129	
*	Provozní výsledek hospodaření (ř. 01 + 02 - 03 - 07 - 08 - 09 - 14 + 20 - 24)	30	85 427	85 170	

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v účetním období	
			sledovaném 1	minulém 2
IV.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku - podíly (ř. 32 +33)	31	0	0
IV. 1.	Výnosy z podílů - ovládaná nebo ovládající osoba	32		
IV. 2.	Ostatní výnosy z podílů	33		
G.	Náklady vynaložené na prodané podíly	34		
V.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku (ř. 36 +37)	35	0	0
V. 1.	Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	36		
V. 2.	Ostatní výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	37		
H.	Náklady související s ostatním dlouhodobým finančním majetkem	38		
VI.	Výnosové úroky a podobné výnosy (ř. 41 + 42)	39	83	234
VI. 1.	Výnosové úroky a podobné výnosy - ovládaná nebo ovládající osoba	40		
VI. 2.	Ostatní výnosové úroky a podobné výnosy	41	83	234
I.	Úpravy hodnot a rezervy ve finanční oblasti	42	0	0
J.	Nákladové úroky a podobné náklady (ř. 45 +46)	43	0	9
J. 1.	Nákladové úroky a podobné náklady - ovládaná nebo ovládající osoba	44	0	0
J. 2.	Ostatní nákladové úroky a podobné náklady	45	0	9
VII.	Ostatní finanční výnosy	46	1 958	1 329
K.	Ostatní finanční náklady	47	2 229	5 104
*	Finanční výsledek hospodaření (ř. 31 - 34 + 35 - 38 + 39 - 42 - 43 + 46 - 47)	48	-188	-3 550
**	Výsledek hospodaření před zdaněním (ř. 30 + 48)	49	85 239	81 620
L.	Daň z příjmů za běžnou činnost (ř. 51 + 52)	50	15 110	14 896
L. 1	Daň z příjmů splatná	51	15 110	14 896
L. 2	Daň z příjmů odložená	52		
**	Výsledek hospodaření po zdanění (ř. 59 - 50)	53	70 129	66 724
M.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	54		
***	Výsledek hospodaření za účetní období (ř. 53 - 54)	55	70 129	66 724
*	Čistý obrat za účetní období = I. + II. + III. + IV. + V. + VI. + VII.	56	418 773	392 528
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		

Příloha č. 7: Rozvaha k 31. 12. 2016

(Zdroj: 13)

Zpracováno v souladu s vyhláškou č. 500/2002 Sb. ve znění pozdějších předpisů		ROZVAHA (BILANCE)				Obchodní firma nebo jiný název účetní jednotky	
		ke dni 31.12.2016					
		(v celých tisících Kč)					
		IČ				Sídlo, bydliště nebo místo podnikání účetní jednotky	
označ	AKTIVA	řád	Běžné účetní období			Min.úč. období	
a	b	c	Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	Netto 4	
	AKTIVA CELKEM (ř. 02 + 03 + 37 + 74)	001	491 929	158 001	333 928	299 041	
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	002	0	0	0	0	
B.	Dlouhodobý majetek (ř. 04 + 14 + 27)	003	236 989	155 374	81 615	68 527	
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek (ř. 05 + 06 + 09 + 010 + 011)	004	14 077	11 987	2 090	2 203	
B. I. 1	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	005	0	0	0	0	
2	Ocenitelná práva	006	14 077	11 987	2 090	1 107	
	<i>B.I.2.1. Software</i>	007	13 102	11 562	1 540	701	
	<i>B.I.2.2. Ostatní ocenitelná práva</i>	008	975	425	550	406	
3	Goodwill	009	0	0	0	0	
4	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	010	0	0	0	0	
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek a nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	011	0	0	0	1 096	
	<i>B.I.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek</i>	012	0		0	0	
	<i>B.I.5.2. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek</i>	013	0		0	1 096	
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek (ř. 15 + 18 + 19 + 20 + 24)	014	222 912	143 387	79 525	66 324	
B. II. 1	Pozemky a stavby	015	130 892	71 503	59 389	49 636	
	<i>B.II.1.1. Pozemky</i>	016	3 775		3 775	2 604	
	<i>B.II.1.2. Stavby</i>	017	127 117	71 503	55 614	47 032	
2	Hmotné movité věci a soubory movitých věcí	018	90 350	71 884	18 466	15 387	
3	Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	019	0	0	0	0	
4	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	020	0	0	0	0	
	<i>B.II.4.1. Pěstíelské celky trvalých porostů</i>	021			0		
	<i>B.II.4.2. Dospělá zvířata a jejich skupiny</i>	022			0		
	<i>B.II.4.3. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek</i>	023			0		
5	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek a nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	024	1 670	0	1 670	1 301	
	<i>B.II.5.1. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek</i>	025	1 115		1 115	775	
	<i>B.II.5.2. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek</i>	026	555		555	526	
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek (ř. 28 až 34)	027	0	0	0	0	
B. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	028			0		
2	Zápůjčka a úvěry - ovládaná nebo ovládající osoby	029			0		
3	Podíly - podstatný vliv	030			0		
5	Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	032			0		
6	Zápůjčky a úvěry - ostatní	033			0		
7	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	034	0	0	0	0	
	<i>B.III.7.1. Jiný dlouhodobý finanční majetek</i>	035			0		
	<i>B.III.7.2. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek</i>	036			0		

označ a	AKTIVA b	řád c	Běžné účetní období			Min.úč. období Netto 4
			Brutto 1	Korekce 2	Netto 3	
C.	Oběžná aktiva (ř. 38 + 46 + 68 + 71)	037	252 708	2 627	250 081	228 286
C. I.	Zásoby (ř. 39 + 40 + 41 + 44 + 45)	038	75 904	0	75 904	65 991
C. I. 1	Materiál	039	38 699		38 699	29 339
	2 Nedokončená výroba a polotovary	040	17 681		17 681	17 991
	3 Výrobky a zboží	041	19 524	0	19 524	18 661
	C.I.3.1. Výrobky	042	12 522		12 522	11 864
	C.I.3.2. Zboží	043	7 002		7 002	6 797
	4 Mladá a ostatní zvířata a jejich skupiny	044			0	
	5 Poskytnuté zálohy na zásoby	045			0	
C. II.	Pohledávky (ř. 47 + 57)	046	51 631	2 627	49 004	55 470
C. II. 1	Dlouhodobé pohledávky	047	58	0	58	52
	C.II.1.1. Pohledávky z obchodních vztahů	048			0	
	C.II.1.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	049			0	
	C.II.1.3. Pohledávky - podstatný vliv	050			0	
	C.II.1.4. Odložená daňová pohledávka	051			0	
	C.II.1.5. Pohledávky - ostatní	052	58	0	58	52
	C.II.1.5.1. Pohledávky za společníky	053			0	
	C.II.1.5.2. Dlouhodobé poskytnuté zálohy	054			0	
	C.II.1.5.3. Dohadné účty aktivní	055			0	
	C.II.1.5.4. Jiné pohledávky	056	58		58	52
	2 Krátkodobé pohledávky	057	51 573	2 627	48 946	55 418
	C.II.2.1. Pohledávky z obchodních vztahů	058	50 541	2 627	47 914	54 555
	C.II.2.2. Pohledávky - ovládaná nebo ovládající osoba	059			0	
	C.II.2.3. Pohledávky - podstatný vliv	060			0	
	C.II.2.4. Pohledávky - ostatní	061	1 032	0	1 032	863
	C.II.2.4.1. Pohledávky za společníky	062			0	
	C.II.2.4.2. Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	063			0	
	C.II.2.4.3. Stát - daňové pohledávky	064	119		119	542
	C.II.2.4.4. Krátkodobé poskytnuté zálohy	065	833		833	239
	C.II.2.4.5. Dohadné účty aktivní	066	0		0	0
	C.II.2.4.6. Jiné pohledávky	067	80		80	82
C. III.	Krátkodobý finanční majetek (ř. 69 až 70)	068	0	0	0	0
C. III. 1	Podíly - ovládaná nebo ovládající osoba	069			0	0
	2 Ostatní krátkodobý finanční majetek	070			0	0
C. IV.	Peněžní prostředky (ř. 72 až 73)	071	125 173	0	125 173	106 825
C. IV. 1	Peněžní prostředky v pokladně	072	600		600	592
	2 Peněžní prostředky na účtech	073	124 573		124 573	106 233
D. I.	Časové rozlišení (ř. 75 až 77)	074	2 232	0	2 232	2 228
D. I. 1	Náklady příštích období	075	2 114		2 114	2 228
	3 Příjmy příštích období	077	118		118	

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
	PASIVA CELKEM (ř. 79 + 101 + 141)	078	333 928	299 041
A.	Vlastní kapitál (ř. 80 + 84 + 92 + 95 + 99 + 100)	079	284 581	256 452
A. I.	Základní kapitál (ř. 81 až 83)	080	200	200
	1 Základní kapitál	081	200	200
	2 Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	082		
	3 Změny základního kapitálu	083		
A. II.	Ážio (ř. 85 až 86)	084	0	0
A. II. 1	Ážio	085		
	2 Kapitálové fondy	086	0	0
	A.II.2.1.Ostatní kapitálové fondy	087		
	A.II.2.2. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	088		
	A.II.2.3. Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách obchodních korporací	089		
	A.II.2.4. Rozdíly z přeměn obchodních korporací	090		
	A.II.2.5.Rozdíly z ocenění při přeměnách obchodních korporací	091		
A. III.	Fondy ze zisku (ř. 93 + 94)	092	0	0
A. III. 1	Ostatní rezervní fondy	093		
	2 Statutární a ostatní fondy	094		
A. IV.	Výsledek hospodaření minulých let (ř. 96 + 98)	095	214 252	189 528
A. IV. 1	Nerozdělený zisk minulých let	096	214 252	189 528
	2 Neuhrazená ztráta minulých let	097		
	3 Jiný výsledek hospodaření minulých let	098		
A. V.	Výsledek hospodaření běžného účetního období (+/-) (ř. 01 - (+ 80 + 84 + 92 + 95 + 100 + 101 + 141))	099	70 129	66 724
A. VI.	Rozhodnuto o zálohové výplatě podílu na zisku	100		
B. + C.	Cizí zdroje (ř. 102 + 107)	101	46 302	41 240
B. I.	Rezervy (ř. 103 až 106)	102	0	0
B. I. 1	Rezerva na důchody a podobné závazky	103		
	2 Rezerva na daň z příjmů	104		
	3 Rezervy podle zvláštních právních předpisů	105		
	4 Ostatní rezervy	106		
C.	Závazky (ř. 108 + 123)	107	46 302	41 240
C. I.	Dlouhodobé závazky (ř. 109 + 112 + 113 + 114 + 115 + 116 + 117 + 118 + 119)	108	0	0
C. I. 1	Vydané dluhopisy	109	0	0
	C.I.1.1. Vyměnitelné dluhopisy	110		
	C.I.1.2. Ostatní dluhopisy	111		
	2 Závazky k úvěrovým institucím	112		
	3 Dlouhodobé přijaté zálohy	113		
	4 Závazky z obchodních vztahů	114		
	5 Dlouhodobé směnky k úhradě	115		
	6 Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	116		
	8 Odložený daňový závazek	118		
	9 Závazky - ostatní	119	0	0
	C.I.9.1. Závazky ke společníkům	120		
	C.I.9.2. Dohadné účty pasivní	121		
	C.I.9.3. Jiné závazky	122		

označ	PASIVA	řád	Běžné úč. období	Min.úč. období
a	b	c	5	6
C. II.	Krátkodobé závazky (ř. 124 + 127 + 128 + 129 + 130 + 131 + 132 + 133)	123	46 302	41 240
C. II. 1	Vydané dluhopisy	124	0	0
	<i>C.II.1.1. Vyměnitelné dluhopisy</i>	125		
	<i>C.II.1.2. Ostatní dluhopisy</i>	126		
2	Závazky k úvěrovým institucím	127		
3	Krátkodobé přijaté zálohy	128	3 379	3 239
4	Závazky z obchodních vztahů	129	35 273	28 617
5	Krátkodobé směnky k úhradě	130		
6	Závazky - ovládaná nebo ovládající osoba	131		
7	Závazky - podstatný vliv	132		
8	Závazky ostatní	133	7 650	9 384
	<i>C.II.8.1. Závazky ke společníkům</i>	134	0	0
	<i>C.II.8.2. Krátkodobé finanční výpomoci</i>	135		
	<i>C.II.8.3. Závazky k zaměstnancům</i>	136	4 206	4 081
	<i>C.II.8.4. Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění</i>	137	2 273	2 207
	<i>C.II.8.5. Stát - daňové závazky a dotace</i>	138	1 097	2 829
	<i>C.II.8.6. Dohadné účty pasivní</i>	139	5	64
	<i>C.II.8.7. Jiné závazky</i>	140	69	203
D. I.	Časové rozlišení (ř. 142 + 143)	141	3 045	1 349
D. I. 1	Výdaje příštích období	142	3 045	1 349
2	Výnosy příštích období	143	0	0
Právní forma účetní jednotky :				
Předmět podnikání nebo jiné činnosti :				
Okamžik sestavení	Podpisový záznam osoby odpovědné za sestavení účetní závěrky	Podpisový záznam statutárního orgánu nebo fyzické osoby, která je účetní jednotkou		