

Projekt implementace koncepce Balanced Scorecard jako nástroj pro zefektivnění strategického řízení společnosti XY a.s.

Bc. Petr Lysáček

Diplomová práce
2010



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav financí a účetnictví

akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Petr LYSÁČEK**
Osobní číslo: **M080644**
Studijní program: **N 6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Finance**

Téma práce: **Projekt implementace koncepce Balanced Scorecard jako nástroj pro zefektivnění strategického řízení společnosti XY a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte kritickou rešerši literárních pramenů vysvětlující podstatu strategického managementu s využitím modelu Balanced Scorecard a proces jeho implementace.

II. Praktická část

- Analyzujte vývoj vnějších a vnitřních podmínek společnosti XY a.s. ve vztahu ke strategickému řízení výkonnosti podniku.
- Definujte vizi podniku a navrhňte cíle, měřítka a hybné síly v jednotlivých perspektivách vedoucí ke zvýšení výkonnosti podniku.
- Vypracujte návrh implementace modelu Balanced Scorecard ve společnosti XY a.s.

Závěr

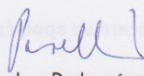
Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

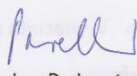
- [1] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- [2] KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Alignment: systémové vyladění organizace: jak využít Balanced Scorecard k vytváření synergií*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, ISBN 80-7261-155-0.
- [3] KAPLAN, R., S., NORTON, D., P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002, ISBN 80-7261-063-5.
- [4] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN: 80-86131-63-7.
- [5] VYSUŠIL, J., *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení podniku*. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2004, ISBN 80-7259-005-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání diplomové práce: 29. března 2010
Termín odevzdání diplomové práce: 3. května 2010

Ve Zlíně dne 29. března 2010


doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci – nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 2.5.2010


.....

1) Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací.

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě

pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezasahají škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vyrobené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odprá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše, přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Hlavním cílem diplomové práce je návrh projektu implementace konceptu Balanced Scorecard pro společnost XY a. s. Teoretická část je zaměřená na zpracování literárních zdrojů z oblasti strategického řízení a řízení výkonnosti. Blíže je vysvětlena podstata metody Balanced Scorecard a postupné kroky její implementace do podnikového managementu. Praktická část popisuje současnou ekonomickou situaci ve společnosti a na základě výsledků jednotlivých analýz předkládá návrh ideového projektu implementace Balanced Scorecard. Závěrem je vyhodnocena celková efektivnost projektu.

Klíčová slova: Balanced Scorecard, strategie, strategické řízení, výkonnost.

ABSTRACT

The main aim of this master thesis is to create Balanced Scorecard implementation for XY a. s. The theoretical part is focused on literature resource analysis of strategic and performance management. The emphasis is placed on description of the Balanced Scorecard method principle and individual steps of implementation into the company management. The practical part describes present economic situation and on the basis of the results it set up the concept of the idea project implementation. Final part contain the evaluation of the efficiency of the project.

Keywords: Balanced Scorecard, strategy, strategy management, performance.

Rád bych poděkoval paní Ing. Zuzaně Tučkové, Ph.D. za cenné teoretické i praktické rady, za odborné vedení a zájem, který věnovala mé diplomové práci.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ	13
1.1 TVORBA STRATEGIE	13
1.2 STRATEGICKÁ ANALÝZA.....	15
1.2.1 Analýza PEST.....	16
1.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí.....	16
1.2.3 Finanční analýza.....	17
1.2.4 Analýza SWOT.....	17
2 BALANCED SCORECARD	18
3 HISTORIE A DŮVODY VZNIKU BSC	19
3.1 FINANČNÍ PERSPEKTIVA.....	21
3.2 ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	22
3.3 PERSPEKTIVA INTERNÍCH PROCESŮ	22
3.4 PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ	24
4 BSC JAKO NÁSTROJ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ	25
4.1 DOSAŽENÍ STRATEGIE POMOCÍ BSC	25
5 IMPLEMENTACE BSC	29
6 TRADIČNÍ A MODERNÍ NÁSTROJE ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI	31
6.1 VÝKONNOST PODNIKU.....	31
6.2 TRADIČNÍ MODELY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI	32
6.3 MODERNÍ MODELY MĚŘENÍ VÝKONNOSTI.....	33
6.3.1 Finanční modely měření výkonnosti.....	34
6.3.2 Nefinanční modely měření výkonnosti	37
6.3.3 Komplexní modely měření výkonnosti.....	38
7 PŘÍNOSY A BARIÉRY ZAVEDENÍ BSC	40
7.1 PŘÍNOSY ZAVEDENÍ BSC.....	40
7.2 BARIÉRY A KRITIKA ZAVEDENÍ BSC	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	43
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	44
8.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	44
8.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	45
8.3 PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ A HLAVNÍ VÝROBNÍ PROGRAM	45
8.4 SOUČASNÁ VIZE, POSLÁNÍ A STRATEGICKÉ CÍLE SPOLEČNOSTI.....	46
9 MAKROEKONOMICKÁ PREDIKCE	49

10	CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ	51
11	STRATEGICKÁ ANALÝZA	53
11.1	PEST ANALÝZA	53
11.2	ANALÝZA STAKEHOLDERS	56
11.3	PORTER ANALÝZA	58
11.4	BCG MATICE	60
11.5	SWOT ANALÝZA	61
11.6	FINANČNÍ ANALÝZA	63
11.6.1	Analýza absolutních ukazatelů.....	63
11.6.2	Analýza poměrových a rozdílových ukazatelů.....	65
11.6.3	Analýza ostatních ukazatelů	67
11.7	EVA - EKONOMICKÁ PŘIDANÁ HODNOTA.....	67
11.7.1	Citlivostní analýza - identifikace generátorů hodnoty ve vztahu k BSC	70
12	ZHODNOCENÍ STRATEGICKÝCH ANALÝZ A VÝCHODISKA PRO STANOVENÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI	72
13	APLIKACE PRVKŮ CONTROLLINGU A PROCESNÍHO ŘÍZENÍ JAKO PŘEDPOKLAD ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACE BSC	74
14	IMPLEMENTACE KONCEPCE BSC	78
14.1	ZHODNOCENÍ PŘIPRAVENOSTI FIRMY, FORMULACE A ODSOUHLAŠENÍ ZADÁNÍ PROJEKTU	78
14.1.1	Harmonogram projektu	78
14.1.2	Rozpočet projektu	80
14.2	ZAJIŠTĚNÍ ORGANIZAČNÍCH PŘEDPOKLADŮ ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACE BSC.....	80
14.3	VYJASNĚNÍ FIREMNÍ STRATEGIE.....	82
14.4	TVORBA BALANCED SCORECARD.....	83
14.4.1	Odvození strategických cílů.....	83
14.4.2	Vybudování vztahů příčin a následků.....	90
14.4.3	Stanovení měřítek	94
14.4.4	Stanovení cílových hodnot	95
14.4.5	Určení strategických akcí	97
14.5	ŘÍZENÍ ROZŠÍŘENÍ ROLL-OUT	101
14.6	PLYNULÉ NASAZENÍ A ZAJIŠTĚNÍ NEPŘETRŽITÉHO POUŽÍVÁNÍ BSC	101
15	VERIFIKACE PROJEKTU BALANCED SCORECARD	102
15.1	INTEGRACE BSC DO SYSTÉMU ŘÍZENÍ	102
15.2	PODPORA BSC PROSTŘEDKY IT.....	104
16	ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK VE VZTAHU K PROJEKTU.....	105

16.1	IDENTIFIKACE A ELIMINACE RIZIK.....	105
16.2	KVANTIFIKACE A ŘÍZENÍ RIZIK.....	106
17	PŘÍNOSY IMPLEMENTACE BSC.....	107
	ZÁVĚR.....	108
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	109
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	113
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	114
	SEZNAM TABULEK.....	115
	SEZNAM PŘÍLOH.....	117

ÚVOD

V dnešním dynamicky se rozvíjejícím světě se podniky nacházejí ve značně nestabilním prostředí a jsou konfrontovány se stále se zrychlujícími změnami, zvraty a diskontinuitami. Okolí podniku se neustále vyvíjí a je zatěžováno riziky a jevy jako jsou nasycení trhu, koncentrace, globalizace, zkracující se životní cykly výrobků či postupné odstraňování konkurenčních bariér, které permanentně ohrožují pozici na trhu. Pro rychle se adaptující podniky, které předpovídají uvedené změny včas, mohou vzniknout šance tím, že cílenými strategiemi použijí vlastní silné stránky k vybudování nových výhod v konkurenci. Dříve také existovaly změny, tento vývoj však probíhal pomaleji a z důvodu převahy na straně nabídky byly tyto změny méně nebezpečné. Za těchto podmínek postačoval operativní styl řízení, orientovaný převážně na zisk a likviditu. Operativní management může evidovat působení změn, ne však příčiny. Vedení podniku tak může činit kroky pro přizpůsobení se probíhajícím změnám okolí příliš pozdě, čímž trvale ohrozí samotnou existenci podniku. Absencí strategického řízení může docházet ke zkreslení podnikových dat, k chybným reakcím na přicházející krize a k přílišnému se koncentrování na interní struktury a problémy. Podnik musí disponovat samostatnou informační a orientační základnou, která bude podstatně silněji zaměřena do budoucnosti a vedle podnikových dat bude obsahovat také informace z vnějšího okolí podniku. Základním úkolem současného podnikového managementu je dlouhodobé zajištění existence a rozvoje podniku. Stále aktuálnější se stává ztotožnění úspěchu s tvorbou hodnoty. Tento přístup k řízení sleduje růst hodnoty jako základní cíl podnikání.

Mají – li se manažeři na všech úrovních řízení správně rozhodovat, musí umět reálně a efektivně vyhodnocovat podnikovou výkonnost. K tomu, aby mohli posuzovat a sledovat průběžnou realizaci stanovených cílů potřebují adekvátní soubor nástrojů. Tento soubor nástrojů poskytuje manažerům koncept *Balanced Scorecard*, který převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 STRATEGICKÉ ŘÍZENÍ

Strategické řízení obecně ovlivňuje úspěšnost každé společnosti. Moderní nauka o strategickém řízení je výrazně formována pojmem strategie pocházející od Galweilera, který chápe pod pojmem strategické řízení hledání, vybudování a udržení dostatečně vysokých a jistých potenciálů úspěchu s ohledem na dlouhodobé působení likvidity. Potenciálem úspěchu se rozumí všechny předpoklady významné pro úspěch. Právě přes potenciály úspěchu mohou být dosaženy výhody v konkurenci, které zajišťují trvalou existenční schopnost podniku. [4]

Základním úkolem současného podnikového managementu je dosažení tzv. optimálního zisku a likvidity při dodržení základních etických zásad a postojů. Strategické řízení znamená na jedné straně myšlenkový postoj (jednání a myšlení) a na straně druhé zřízení adekvátní infrastruktury (institucí, systémů nástrojů či procesů) na podporu procesů plánování strategie a prosazování strategie pomocí informačních a koordinačních výkonů. [24]

V dnešní rychle se rozvíjející konkurenci úspěch závisí na včasném předvídání příležitostí a řešení potenciálních problémů. Ideální model strategického řízení neexistuje. Strategický management by měl být chápán jako nikdy nekončící proces, který začíná vymezením poslání firmy a jejich cílů, pokračuje strategickou analýzou, formulací možných variant řešení, výběrem a implementací optimálních strategií a končí průběžnou kontrolou její realizace. Součástí řízení je také uskutečnění různých analýz vývoje prostředí, které společnost ovlivňuje a taktéž využívání vhodných nástrojů na monitorování a vyhodnocování dosažených výsledků. Jestli chce být firma dlouhodobě úspěšná nemůže své podnikání nechat na náhodu. [27]

1.1 Tvorba strategie

K dosažení podnikové strategie je důležitým nástrojem správná definice poslání, vize a klíčových strategických cílů. Tyto tři pojmy jsou východiskem strategického sjednocení celého podniku. Je důležité, aby měl podnik jasně definované důvody, proč byl založený a kam se chce svojí činností v budoucnu dostat. Odpovědi na tyto otázky se stávají východiskem pro řešení každodenních problémů a řízení všech činností, které jsou potřebné k dosažení konkurenční výhody na trhu. [8]

Poslání a motiv

Poslání představuje určitou formu prohlášení o hlavním důvodu, proč byla společnost založená. Vedení společnosti si v tomto prohlášení odpovídá na otázku „*Kdo jsme, proč jsme a pro koho představujeme užitek?*“ Dále vysvětluje, jakou úlohu by podnik mohl přijmout a jaké úkoly by v souvislosti s tím mohl plnit. Poslání identifikuje údaje o účelu podniku a míří k cílům podniku, které z toho lze odvodit. Společnost si definuje záměr, který představí nejen organizaci uvnitř, ale také široké veřejnosti. Mnoho firem se domnívá, že jde o pouhý módní doplněk, jak si firma může zvýšit svou image, správně definované poslání však umožňují lepší pochopení hodnoty společnosti. [8]

Vize

Vizi můžeme nazvat obrazem společnosti, jak ji chceme vidět v budoucnosti. Měla by být pro společnost inspirací, motivací, která ji žene dopředu. Ve vizi si podnik odpovídá na otázku „*Kam se chceme v budoucnu dostat?*“ Vizi můžeme popsat také jako usměrňující představu podniku o jeho budoucím vývoji, která definuje fundamentální charakter organizace a na rozdíl od poslání je časově omezená. Vize se skládá ze subjektivních představ vedoucích osobností. [8]

Dobře definovaná vize působí na lidi, dokáže je uvést do pohybu a inspirovat je k tvořivé činnosti. Měla by v zaměstnancích vyvolávat představu obrovských možností firmy a podporovat v nich silnou touhu stát se vítěznou a úspěšnou organizací. Jestli se chce podnik někam dostat potřebuje jasnou vizi budoucnosti. Sjednocující a vyjasňující vize je zvláště důležitá pro organizaci, ve které manažeři a zaměstnanci očekávají, že se budou aktivně podílet na formování její budoucnosti. [22]

Strategické cíle a strategie

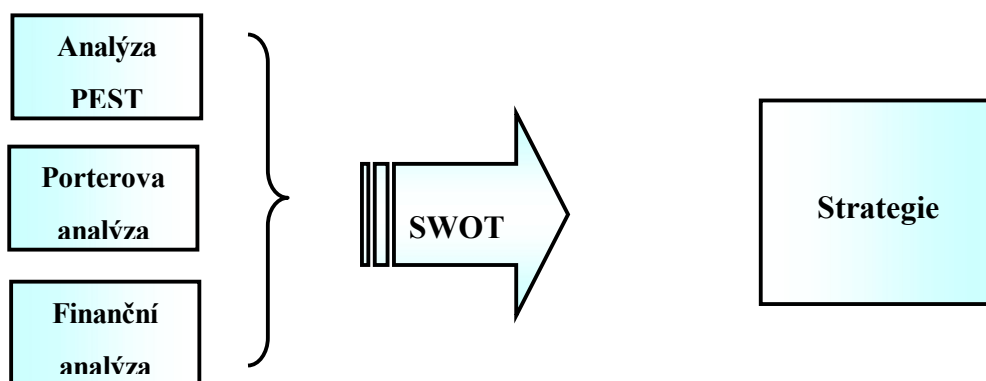
Jasně definované poslání a vize podniku jsou základem pro tvorbu cílů a strategií na jejich dosažení. Sestavení cílů je nejdůležitější úlohou vedení. Cíle představují specifické jevy, kterých chce podnik dosáhnout prostřednictvím svých aktivit. Strategie můžeme chápat jako zamýšlený nebo odvozený způsob postupu podniku a jeho relevantních oblastí za účelem odlišení se od konkurence a dosažení dlouhodobých cílů. [8]

Strategie přitom tvoří rámec pro operativní opatření zaměřené na dosažení vytýčeného cíle. Z určení strategie podniku neplyne žádná změna v chování podniku, přičemž následující krok - realizace strategie - má velký význam. K procesu realizace strategie musí být připraveny vhodné nástroje. Mezi nejdůležitější patří koncepce shareholder value, řízení tvůrců hodnot a BSC. Cílem je vložit strategii do podniku pomocí opatření pro zvýšení hodnoty a podporovat tak strategické myšlení všech pracovníků na jednání shodující se strategií. [8]

Ve strategii je skrytá schopnost podniku podstoupit konkurenční boj, vyjít z něho s úspěchem a stoupat k dalším vyšším metám podnikání. Strategie rozvoje podniku je vrcholová úloha podnikového vedení. „Strategie předurčuje budoucí činnosti podniku, realizací kterých podnik dojde k naplnění svých cílů.“ [12]

1.2 Strategická analýza

Pro úspěšné zavedení koncepce BSC je nutné vycházet z reálné strategie. Právě strategická analýza je zaměřena na definování podmínek, příležitostí, hrozeb a interních silných a slabých stránek, které tvoří východisko pro určení optimální strategie společnosti. K analýze vnějšího prostředí je vhodná analýza PEST, k analýze konkurenčního prostředí firmy lze využít Porterovu analýzu konkurenčních sil. Vhodným způsobem, jak výsledky těchto analytických metod strukturovat a setřídít podle důležitosti je SWOT analýza. [3]



Obr. 1 – Tvorba strategie, [vlastní zpracování]

1.2.1 Analýza PEST

Analýza PEST, tj. analýza makro prostředí či vnějšího prostředí, je zaměřena na odhalení vývojových trendů, které mohou firmu v budoucnu významněji ovlivňovat. Širší okolí, ve kterém jsou firma a její obor umístěny, lze rozdělit do čtyř sektorů:

- politické okolí – legislativní opatření, růst skupin veřejného zájmu, vládní subvence, vládní regulace,
- ekonomické okolí – makroekonomické ukazatele, změny v příjmu, míra úspor, zadluženost, změny ve struktuře spotřebitelských výdajů,
- sociální okolí – životní styl, kvalifikační struktura populace, postoje lidí,
- technologické okolí – vynálezy a inovace, tempo technologických změn a jejich regulace.

[2]

1.2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Tento model patří mezi velmi užitečné a často využívané nástroje analýzy oborového okolí podniku (analýza mikroprostředí). Vychází z předpokladu, že strategická pozice firmy působící v určitém odvětví, resp. na určitém trhu, je určována působením pěti základních činitelů:

- vyjednávací silou zákazníků – rozhodující je jejich počet, významnost, náklady přestupu ke konkurenci, zpětná integrace apod.,
- vyjednávací silou dodavatelů – rozhodující je také jejich počet a významnost, zpětná příp. dopředná integrace, diferenciací nabízeného zboží apod.,
- hrozbou vstupu nových konkurentů – významnou roli hraje kapitálová náročnost odvětví, přístup k distribučním kanálům, nákladové výhody apod.,
- hrozbou substitutů – určující je dostupnost substitutů, jejich cena a výrobní náklady, náklady přestupu na spotřebu substitutů,
- rivalitou firem působících na daném trhu – rozhodující je přitažlivost odvětví, počet konkurentů, diferenciací výrobků nabízených konkurenty apod. [28]

1.2.3 Finanční analýza

Finanční analýza působí jako zpětná informace o tom, kam podnik v jednotlivých letech došel, v čem se mu jeho předpoklady podařilo splnit a kde naopak došlo k situaci, které chtěl předejít nebo kterou nečekal. Výsledky finanční analýzy mohou poskytovat cenné informace nejen pro vlastní potřebu firmy, ale i pro uživatele, kteří nejsou součástí podniku, ale jsou s ním spjati hospodářsky, finančně apod. Postup finanční analýzy zahrnuje tyto kroky:

- výpočet absolutních a rozdílových ukazatelů za sledovaný podnik,
- výpočet poměrových ukazatelů (jedná se o ukazatele zadluženosti, likvidity, rentability, aktivity a ukazatele kapitálového trhu),
- hodnocení poměrových ukazatelů v čase (trendová analýza),
- srovnávání poměrových ukazatelů s odvětvovými průměry,
- hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (pyramidovou soustavou ukazatelů),
- hodnocení dalších ukazatelů (např. MVA, EVA),
- návrh na opatření (analýza odhaluje slabá a silná místa ekonomiky podniku a slouží tak jako podklad pro finanční řízení a plánování i pro prognózování). [21]

1.2.4 Analýza SWOT

Jedná se o komplexní metodu kvalitativního vyhodnocení veškerých podstatných stránek fungování firmy (popř. problémů, řešení, projektů atd.) a její současné pozice. Je silným nástrojem pro celkovou analýzu vnitřních i vnějších činitelů. Podstatou analýzy SWOT je identifikovat faktory a skutečnosti, které pro objekt analýzy představují silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Její název je vytvořen ze začátečních písmen slov Strengths (silné stránky), Weaknesses (slabé stránky), Opportunities (příležitosti) a Threats (hrozby). Tato analýza je velmi cenným informačním zdrojem při formulaci strategie. Je výhodné zařadit SWOT na úplný závěr analýzy jakožto sumář nejdůležitějších závěrů uskutečněných dílčích analýz (vnějších i vnitřních). [7]

2 BALANCED SCORECARD

Úspěch každého podniku závisí na schopnostech vedení společnosti konat správná rozhodnutí ve správný čas. Manažeři potřebují aktuální informace o tom, kde se podnik právě nachází, jak plní stanovené cíle a jestli svou činností vytváří adekvátní hodnotu pro své vlastníky a akcionáře. Nejen podnik, ale každý účelově orientovaný systém musí být řízen. Ten, kdo řídí, potřebuje pomůcky a nástroje, kterými může chování systému měnit. Management musí být schopen chápat řízený systém komplexně, musí předvídat a hodnotit, jaké účinky budou mít poskytnuté informace na chování systému v budoucnu. [36] [42]

Jedním z nástrojů, který může manažerům pomoci ke splnění vytýčených cílů je Balanced Scorecard. Jedná se v podstatě o zavedení systému měření výkonnosti podniku, jehož hlavním cílem je úspěšná implementace schválené strategie. Ty podniky, které dokáží převést svou strategii do měřicího systému, mnohem snadněji pak tuto strategii také realizují.[10]

Balanced Scorecard převádí vizi a strategii podniku do uceleného a srozumitelného souboru měřítek finanční i nefinanční výkonnosti, jež poskytuje rámec pro posuzování jeho strategie a systému řízení. Balanced Scorecard dále měří výkonnost podniku pomocí čtyř vyvážených perspektiv – finanční, zákaznické, interních procesů a učení se a růstu. Umožňuje vyhodnocovat nejen finanční výsledky, ale také to, jak jsou podniky schopni zajišťovat hmotná i nehmotná aktiva, potřebná k jejich růstu a zvyšování konkurenceschopnosti, jak vytvářejí hodnotu pro současné i budoucí zákazníky a jak se musí zlepšit kvalita lidských zdrojů, systémů a způsobu práce. Balanced Scorecard není jen operačním systémem, ale dokáže zprostředkovat pochopení strategie, učinit vizi reálnou a nastartovat tak účinné rozvojové aktivity v podniku.[7]

3 HISTORIE A DŮVODY VZNIKU BSC

Metoda BSC vznikla v devadesátých letech, kdy Robert S. Kaplan spolu se svým kolegou Davidem P. Nortonem provedli výzkum s názvem „Měření výkonnosti podniku“. Podnětem k iniciování této výzkumné práce byly kritiky finančního systému řízení při plánování a reportingu a poznatek, že mnoho podniků vyvíjí výborné strategie, které jsou ale zpravidla realizovány nedůsledně nebo pouze částečně. [7]

Primární záležitostí byla snaha teoretiků i praktiků podnikového managementu změnit dosavadní nepružný systém řízení v systém dokonalejší, schopný reagovat co nejrychleji a co nejlépe na dynamické a turbulentní podnikové okolí. Události typu ropné krize poukázaly na nedostatky finančního účetnictví, které se opíralo zejména o analýzu minulosti. Nutnost reálného ocenění ekonomické situace a předvídání budoucího vývoje byla impulsem pro vznik manažerského účetnictví. Do manažerského účetnictví dnes patří kromě oblasti vnitropodnikového účetnictví, celá oblast kalkulace i celé rozpočtovnictví a řada dalších rozhodovacích úloh. Pro řízení manažerského účetnictví byla postupně zřízena funkce controllera. Dalším stupněm ve vývoji řízení směrem ke zvládnutí rychlejších změn bylo řízení procesní. Základní myšlenkou procesního řízení je identifikace nevýrobních procesů. Procesní řízení vzniklo v oblasti ekonomické, mezitím však podnikoví a technicky vzdělaní pracovníci označili procesní řízení jako reengineering. Postupem času se uvedené přístupy aplikovaly a úspěšně rozvíjely podle toho, kterou z těchto koncepcí určitý podnik preferoval. V této době se však objevil mnohem dokonalejší návrh systému řízení. R. Kaplan a R. Norton zvolili atraktivní název Balanced Scorecard, ve zkratce BSC. Autoři vycházejí ze skutečnosti, že všechny dosavadní přístupy mají na jedné straně neoddiskutovatelný význam a jednoznačně zlepšují podnikové řízení, nicméně mají i své nedostatky. Všechny doposud implementované metody nebyly ucelené, čili vyvážené (balanced), neposkytují manažerům dostatek základních hodnotících veličin zvaných „score“ a nepodávají úplný přehled (card = list, karta) výsledků podniku, tj. scorecard podniku. Autoři dále poukazují na absenci podnikové vize a strategie v obsahu dosavadních koncepcí a upozorňují na důležitost rozpracování podnikové strategie pro oblast péče o zákazníky a pro oblast neustálého zvyšování úrovně kvalifikace všech zaměstnanců, což by mělo přinášet trvalý růst výkonnosti podniku. [31]

Je nutné pochopit, že zavedení BSC není jednodenní záležitostí a že zabere hodně času přesvědčit všechny zaměstnance a lidi z podnikového okolí, kam chceme dojít a proč.

Mnoho lidí nemusí smysl zavedení strategie pochopit a to i v době, kdy na tom společnost není zrovna dobře. [15]

„Průměrný manažer strávil 10.000 hodin vzděláváním se, ale pouze 10 hodin věnoval tréninku kreativity“. Guru managementu Peter Drucker kdysi poznamenal, že nejčastější zdroj chyb v manažerských rozhodnutích je důraz na nalezení správné odpovědi spíše než správnou otázku. Ze statistických údajů vyplývá, že přibližně 50 procent z tisíce nejúspěšnějších společností využívá ve svém řízení prvky BSC a že samotný objev této metody patří mezi 75 nejvlivnějších manažerských objevů 20. století přijatých veřejnými, soukromými, ale i neziskovými organizacemi. Pouhé přijetí tohoto nástroje, ale nezaručuje, že se obchodní výsledky rapidně zlepší a že zisk bude do podnikové „kasy“ přitékat rychlostí Niagarských vodopádů. [19]

Etymologie slova "perspektiva" pochází z latinského *perspectus*, "prohlédnout" nebo "jasně vidět", což je přesně to, co chceme dělat s Balanced Scorecard: zkoumat strategii optikou různých hledisek, aby byla jasnější a průhlednější. Každá strategie, aby byla účinná, musí obsahovat popis finančních očekávání, analýzu tržní situaci, musí mít zvládnuty interní a externí procesy a samozřejmě by se měla zaměřit na lidské zdroje tj. kvalifikované a loajální zaměstnance, kteří vytrvalým naplňováním strategie potáhnou podnik k úspěchu. Přesný obraz o provádění strategie musí být propojen širokou paletou perspektiv, které ji tvoří. [18]

Pro snadné zapamatování a názornou prezentaci zvolili autoři konceptu Balanced Scorecard relativně jednoduché schéma, kde je centrem vize a strategie. Vize a strategie jsou obklopeny čtyřmi „perspektivami“ zobrazující hlavní činnosti podniku, tj. oblast finanční, interní řízení a nově také oblasti péče o zákazníky, zaměstnance a jejich růst. Koncept BSC by měl být „příběhem“ o strategii, která začíná dlouhodobými finančními cíli propojenými s posloupností akcí ve finančních a interních procesech a v oblastech péče o zákazníka a zaměstnance. [10]

Ačkoliv jsou z hlediska významnosti všechny čtyři perspektivy BSC rovnocenné, z hlediska příčin a následků jsou finanční cíle ovlivňovány především zákaznickou perspektivou, zákaznické cíle ovlivňuje perspektiva procesní a výkonnost procesu je výrazným způsobem určována schopností společností učit se a růst. [29]

3.1 Finanční perspektiva

Základní otázka finanční perspektivy zní: „Jaké cíle vyplývají z finančních očekávání našich investorů?“ Tato perspektiva většinou měří úspěch či neúspěch strategie. Obsahuje ty cíle a metriky, která měří efekt realizace strategie. [7]

Finanční cíle jsou „ohniskem“, do něhož směřují cíle a měřítka ostatních perspektiv BSC. Propojení k finančním cílům vyjadřuje, že dlouhodobým cílem podniku je tvorba zisku a všechny strategie, programy a iniciativy by měly umožnit jeho dosažení. Každý cíl a měřítka ostatních perspektiv by měly být částí řetězce příčinných souvislostí, které vedou ke zvýšení finanční výkonnosti podniku. Finanční cíle a měřítka plní dvojí roli: definují finanční výkonnost očekávanou od strategie a slouží ke zhodnocení cílů a měřítek všech ostatních perspektiv BSC. [10]

Finanční cíle se většinou vztahují k ziskovosti, návratnosti aktiv a zvyšování obratu. Dle Kaplana a Nortona závisí finanční cíle na fázích životního cyklu podnikatelské jednotky (růst, udržení, sklizeň), protože v jednotlivých fázích mohou podniky uplatňovat odlišné strategie (růst obratu, snižování nákladů, využití zdrojů). Následující tabulka (Tab. 1) tak poukazuje na skutečnost, že je třeba finanční cíle přizpůsobovat fázím vývoje, ve které se zrovna podnikatelská jednotka nachází. [10]

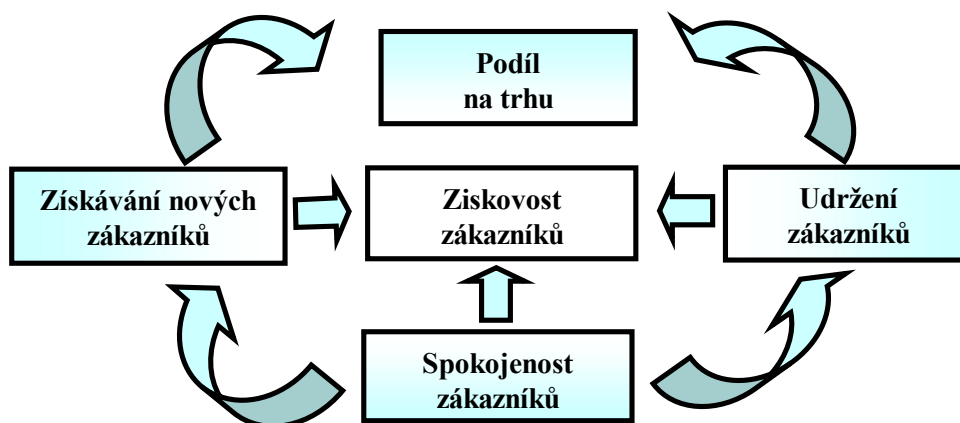
Tab. 1 – Fáze vývoje podniku a k nim odpovídající strategická témata, [10]

		Strategická témata		
		Růst obratu a mix výrobků / služeb	Snížení nákladů/zvýšení produktivity	Využití zdrojů
Strategie podnikatelské	Růst	Míra růstu prodeje podle segmentů. Procento obratu z nových výrobků, služeb a zákazníků.	Obrat na zaměstnance.	Investice (procento prodeje). Výzkum a vývoj (procento prodeje).
	Udržení	Podíl na cílových zákaznících. Křížový prodej. Procento obratu z nových aplikací výrobků. Ziskovost zákazníků a výrobní linky.	Náklady v porovnání s konkurencí. Míra snížení nákladovosti. Procento prodeje.	Míry pracovního kapitálu. ROCE podle klíčových aktiv. Ukazatele využití zdrojů.
	Sklizeň	Ziskovost zákazníků a výrobní linky. Procento neziskových zákazníků.	Jednicové náklady.	Doba návratnosti. Výkonnost.

3.2 Zákaznická perspektiva

Základní otázka zákaznické perspektivy zní: „Jaké cíle týkající se struktury a požadavků našich zákazníků bychom měli stanovit, abychom dosáhli našich finančních cílů?“ [7]

Tato perspektiva umožňuje stanovit klíčové zákaznické metriky příslušných cílových zákazníků a tržních segmentů, jako jsou např. podíl na trhu, spokojenost zákazníků, předpoklady jejich udržení, získávání nových zákazníků a ziskovost. Na základě těchto informací musí manažeři zvolit hodnotové výhody, které budou mít pozitivní vliv na daný objem obchodu s cílovými zákazníky. Hodnotové výhody zákazníka představují ty vlastnosti výrobku nebo služeb, jejichž prostřednictvím dodavatelské společnosti budují loajalitu a spokojenost zákazníku v cílových segmentech. Mezi nejběžnější hodnotové výhody jsou řazeny vlastnosti výrobku, vztahy se zákazníky a image podniku a vztahují se zejména na čas, kvalitu a cenu. Výběrem konkrétních cílů a měřítek napříč těmito třemi skupinami mohou manažeři nasměrovat své podniky, aby svým cílovým zákazníkům poskytovaly vynikající hodnotové výhody. [10] [11]



Obr. 2 – Zákaznická perspektiva, [10]

3.3 Perspektiva interních procesů

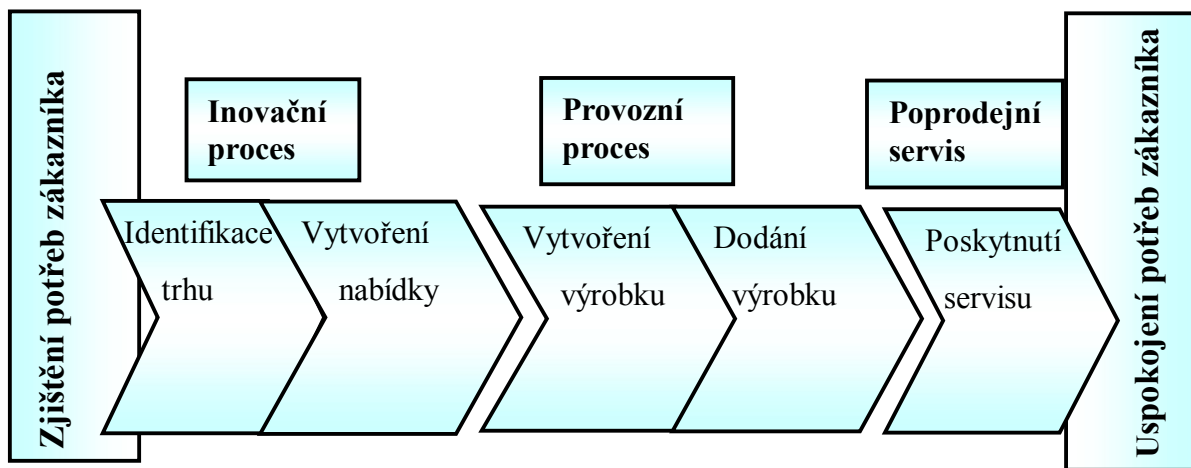
Základní otázka perspektivy interních procesů zní: „Jaké cíle týkající se našich procesů bychom měli stanovit, abychom mohli splnit cíle finanční a zákaznické perspektivy?“ [30]

Manažeři musí určit kritické interní procesy, které jsou pro dosažení zákaznických a finančních cílů nejdůležitější. Přístup BSC se však nezabývá jen sledováním a zlepšováním existujících procesů, nýbrž i odhalováním úplně nových procesů, které by přinesly vytváření

dalších dlouhodobých hodnot. Perspektiva interních procesů tak zahrnuje cíle a měřítka jak pro dlouhodobé inovační cykly, tak pro provozní krátkodobé cykly. [10]

Odrazem této myšlenky je pojetí interních procesů jako hodnotového řetězce, v němž jeho jednotlivé procesy a fáze na sebe navazují. Jedná se o následující procesy:

- Inovační proces – v této fázi podnik zkoumá nově se objevující nebo skryté potřeby zákazníků a na tomto základě přetváří daný výrobek či službu tak, aby odpovídal požadavkům zákazníků a také akcionářů firmy (výrobek musí být příslibem pro zvýšení hodnoty podniku; propočítává se jaký finanční přínos z něj poplyne).
- Provozní proces – zahrnuje jednak výrobu, jednak dodávku odběratelům. V rámci tohoto procesu se posuzují obě oblasti současně, jelikož spolu věcně souvisejí a donutíme tím také odbyt pracovat stejně efektivně jako výrobu. Základními měřítky jsou jakost a trvání provozního cyklu.
- Poprodejní proces – třetím krokem interního hodnotového řetězce je služba zákazníkovi po prodeji nebo dodávce výrobku či služby (zahrnuje opravy, příjem vrácených produktů, zpracování plateb atd.). Sledovanými ukazateli jsou čas a kvalita servisu.



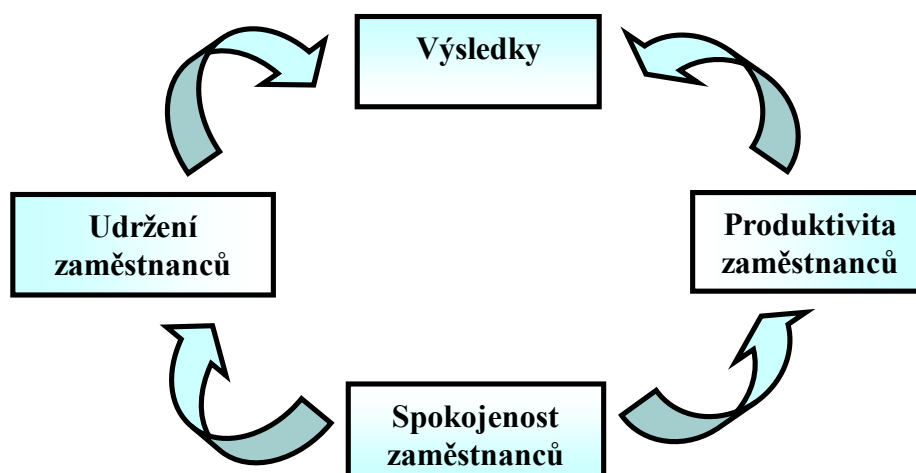
Obr. 3 - Perspektiva interních procesů – obecný model hodnotového řetězce, [10]

3.4 Perspektiva potenciálů

Základní otázka perspektivy potenciálů zní: „Jaké cíle týkající se našich potenciálů bychom měli stanovit, abychom dokázali reagovat na současné a budoucí výzvy?“ [7]

Tato perspektiva vyvíjí cíle a měřítka, které podporují učení se a růst podniku. Cíle stanovené v perspektivě finanční, zákaznické a procesní určují, kde musejí podniky dosahovat skvělých výsledků, aby dosáhly průlomu ve výkonnosti. Mezi klíčové ukazovatele perspektivy potenciálů patří obecná měřítka jako spokojenost a loajalita zaměstnanců, jejich produktivita a udržení, stupeň angažovanosti, přístup ke strategickým informacím nebo propojení motivačních faktorů zaměstnanců s motivačními faktory organizace. Perspektivy finanční, zákaznické a perspektiva interních procesů většinou odhalí významné nedostatky co se týká schopností zaměstnanců, systémů a procedur v porovnání s tím, co je třeba vyžadovat, aby se výkonnost podniku zvýšila. Dosažení vysoké výkonnosti proto vyžaduje značné investice do lidí, systémů a procesů, které vytvářejí schopnosti podniku. [21]

Označení této perspektivy je značně kolísavé. Je možno setkat se s označením Kaplana a Nortona jako „perspektiva učení se a růstu“, jinde je tato perspektiva označena jako „perspektiva zaměstnanců“, „perspektiva znalostí“, „perspektiva inovací“, nebo „perspektiva budoucnosti“. Zde je upřednostňován Horváthův termín „perspektiva potenciálů“, který nejpřesněji vystihuje širší zaměření této perspektivy. [7] [10]



Obr. 4 - Rámec učení se a růstu , [10]

4 BSC JAKO NÁSTROJ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ

Hlavním cílem zavedení koncepce BSC není tvorba nového souboru měřítek. Hodnoty vzešlé z měření by měly být primárně využity při vývoji strategického manažerského systému, který pomáhá získat zpětnou vazbu o implementované strategii. Strategie se tak stává odrazovým můstkem pro celý manažerský proces. Z toho důvodu se v další části textu pokusím nastínit, co lze chápat pod pojmy strategické řízení, strategie a proces tvorby podnikové strategie. [10]

4.1 Dosažení strategie pomocí BSC

BSC se pokouší spojit znalosti o úspěšné realizaci strategie s rychle srozumitelnou formou jejího zobrazení. Je nutné si všimnout nejen přísné struktury jednotlivých perspektiv, identifikaci a formulaci cílů, měřítek, cílových hodnot a akcí, ale především odpovědět si na následující rozhodující otázky:

- Jaké cíle jsou významné pro strategii?
- Jaké měřítka jsou vhodné?
- Jaké cílové hodnoty se hodí?
- Jak všechny prvky plánovat, prosadit a kontrolovat?

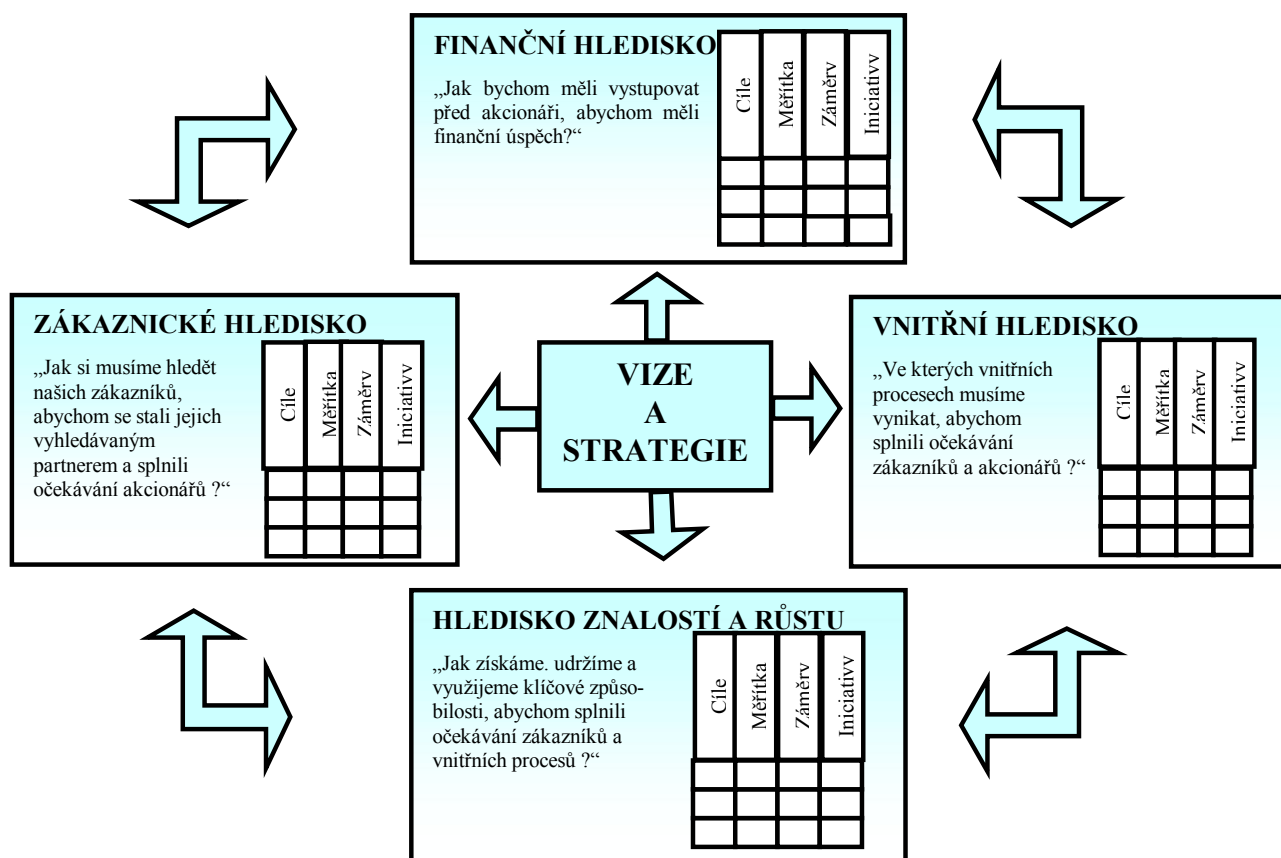
Vypořádání se s těmito otázkami znamená právě strategické řízení. BSC umožňuje zajistit a urychlit proces tohoto strategického řízení. Slouží tak jako důležitá součást organizace, která si je vědomá svých potenciálních úspěchů, a také ho svým způsobem rozvíjí. BSC umožňuje vytvořit organizaci zaměřenou na strategii. Avšak podniky mají časté problémy s určením konkrétních cílů vyplývajících ze strategických myšlenek. Strategie nejsou totiž jasně formulované, ale skládají se z množství jednotlivých názorů, izolovaných konceptů, rozsáhlých analýz atd. Proces BSC umožňuje konkretizovat cíle na základě „základní strategie“ a to tím, že tuto základní strategii konfrontuje s otázkami jednotlivých perspektiv BSC. [1]

BSC zobrazuje strategický systém cílů sledované organizace. Jedná se přitom o dokumentaci vybraných kritických faktorů úspěchu, které vedou k úspěchu sledované oblasti v rámci konkurence. BSC obsahuje jen takové cíle, které jsou významné pro úspěšnou realizaci strategie a ne ty, které podnik operativně potřebuje k udržení běžných

činností podniku. Cíle, které si podnik definuje, mohou být vyjádřené slovně nebo kombinací měřítek a cílových hodnot. Avšak tyto přístupy obsahují skryté problémy, které koncept BSC dokáže odstranit. Vychází z toho, že nejdřív je slovně zformulovaný cíl vysvětlený a až potom se definují měřítka, cílové hodnoty a strategické akce, jako základy cílově orientovaného řízení. [7]

Mnoho podniků pracuje se systémy zahrnující kromě finančních i nefinanční měřítka, jenže ty jsou často využívána pouze k místním zlepšením, či k řízení vztahů se zaměstnanci a zákazníky. BSC nabízí propojení všech měřítek a indikátorů za účelem dosažení společného jmenovatele, jímž je integrovaná strategie společnosti. Důležité je zachycení závislostí, jež jsou mezi jednotlivými měřítky. BSC zdůrazňuje vyváženost všech faktorů, které jsou důležité pro úspěch firmy. Slovo „balanced“ znamená „vyváženost“ mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi finančními a nefinančními měřítky, mezi zpožděnými a předstiženými indikátory a mezi vnitřními a vnějšími faktory výkonnosti. [10]

Následující obrázek (Obr. 5) znázorňuje architekturu konceptu Balanced Scorecard.



Obr. 5 – Architektura konceptu Balanced Scorecard, [10]

BSC má za cíl vytvářet předpoklady pro jednoznačnou formulaci strategie a její shodné vnímání v celé společnosti, propojit dlouhodobé strategické cíle a způsob jejich zabezpečení. BSC se využívá jako strategický manažerský systém, což obnáší řízení dlouhodobé strategie a realizaci těchto procesů:

- **Vyjasnění a převedení vize a strategie do konkrétních strategických cílů**

Strategickými cíli se zde rozumí základní orientační principy ovlivňující jednání jak řídicích, tak výkonných pracovníků. Musí se jednat o takové cíle, které umožňují podniku vyčlenit se na trhu a odlišit se tak od konkurence. Strategické cíle by neměly být zcela nezávislé, měly by být stanoveny jasně, nejlépe číselně (např. zvýšení zisku o 10%, získání určitého počtu zákazníků atd.). Podle jednoho z tvůrců konceptu je užitečné si znázornit jejich vzájemnou provázanost pomocí tzv. strategických map, což je dokument obsahující souvislosti mezi strategickými cíli. Koncept BSC by měl obsahovat maximálně 25 cílů. [20]

Strategická mapa by měla odpovědět na dvě zásadní otázky. Jak daná organizace hodlá dosáhnout svých cílů a uspět? Jak poznáme, že je organizace úspěšná? Čím více vzájemných závislostí existuje mezi jednotlivými cíli, tím obezřetněji a pečlivěji je nutné se jimi zabývat. Jedním z hlavních cílů strategických map je zintenzivnit podnikovou komunikaci na všech úrovních. Mapy by měly dokumentovat směr podnikové strategie a aktivity vedoucí k jejímu úspěšnému naplnění. [20]

- **Komunikaci a propojení strategických plánů a měřítek**

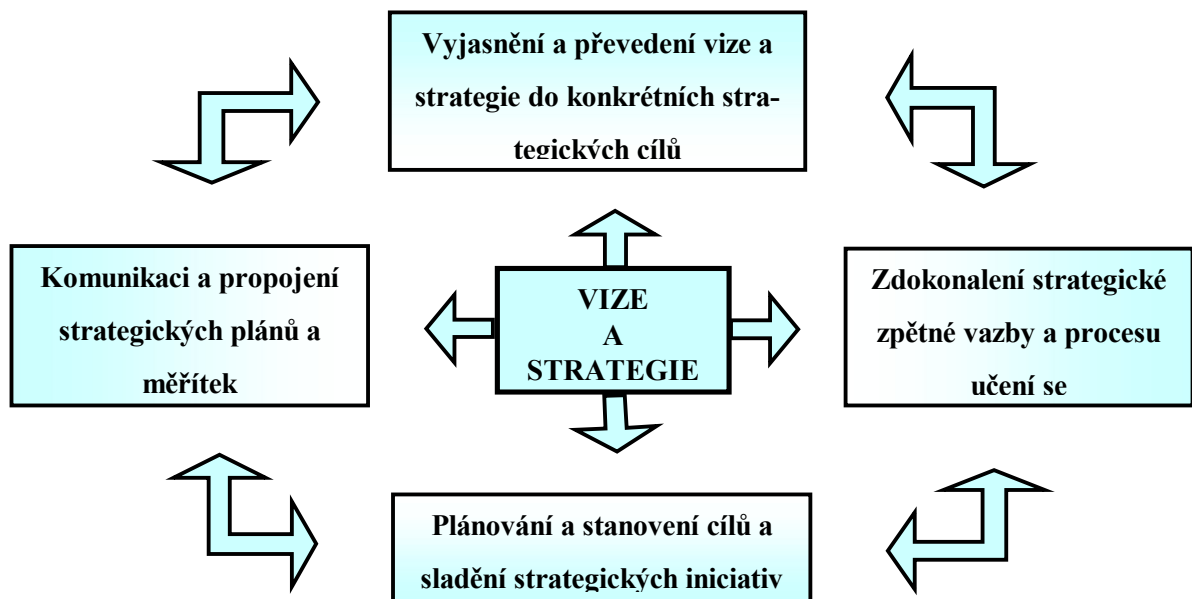
Protože vycházíme ze strategie musí být cíle členěny směrem dolů, až k pracovníkům vytvářející hodnoty a musí být vyjádřeny v konkrétních číslech. Otevřená komunikace a systém odměňování vázaný na strategii přispívají k efektivnímu řízení. [10]

- **Plánování a stanovení cílů a sladění strategických iniciativ**

Jedná se o zpracování souboru opatření, pomocí kterých by se mělo cílů dosáhnout, jsou to záměry vedení, tedy zjednodušeně „jak na to“. Dochází k propojení ročních rozpočtů z dlouhodobými plány a k realizování strategicky vhodných investičních projektů. Bez konkrétních cílových hodnot však ztrácejí měřítko strategických cílů svůj význam. Velmi důležitá je volba optimální míry náročnosti jednotlivých cílových hodnot. [31]

- **Zdokonalení strategické zpětné vazby a procesu učení se**

Aby byla možná realizace stanovených strategických cílů, musí být stanoveny odpovídající strategické činnosti. Dochází k opětovnému testování předpokladů a k řešení aktuálně vyskytujících se problémů. Strategické činnosti a aktivity jsou nadřazeným pojmem pro všechna opatření, které vedou k realizaci strategických cílů. V každé oblasti se musí vyvolat a účinně využít vlastní iniciativa zaměstnanců. [10] [31]



Obr. 6 – Strategie a vize jako nutný předpoklad pro zavedení BSC, [10]

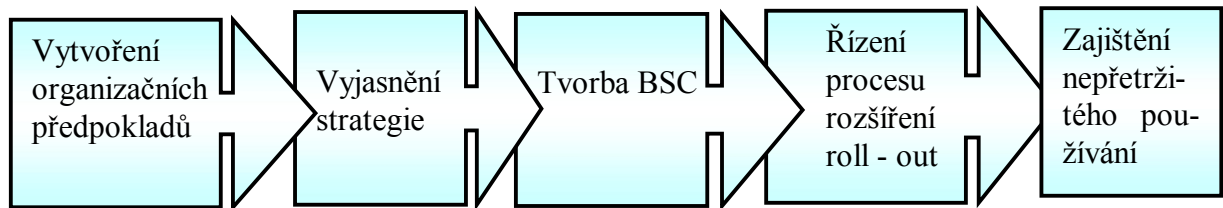
5 IMPLEMENTACE BSC

Je potřeba si uvědomit skutečnost, že BSC je vrcholová metoda, která završuje pyramidu nutných předchozích přístupů a metod, jimiž podnik plně zvládá oblast finančního řízení a oblast interních podnikových procesů a má již základní představy o zvládnutí zákaznické oblasti a oblasti růstu zaměstnanců, což je nezbytný předpoklad pro celkový úspěšný růst výkonnosti podniku. Nezdarem může skončit snaha podniku rovnou „skočit“ do fáze zavádění BSC. Je nutno postupovat postupnou přípravou BSC. Společnost musí zvládnout své finanční a interní procesy. K tomuto si může zvolit systém manažerského účetnictví nebo controlling. Teprve po kvalitní procesní analýze může podnik přistoupit k seznámení se a prostudování metody BSC, nejlépe metodou benchmarkingu, tj. kopírování a přebírání zkušeností z podniků, které se již snaží pracovat touto metodou a dosáhly určitých výsledků. [31]

Konečný efekt BSC závisí především na úspěšné implementaci tohoto systému řízení. Zavedení systému řízení s podporou BSC znamená daleko více než jen převedení čtyř základních perspektiv na příslušnou obchodní jednotku. Implementace změní celý systém řízení v podniku. Jeden z nejosvědčenějších konceptů v této oblasti se skládá z pěti základních bodů. [7]

- **Vytvoření organizačních předpokladů** - v úvodní fázi dochází ke kompletnímu zajištění průběhu implementace BSC. Shromažďují se informace, zabezpečuje se vhodná komunikace a zavádí se koncepční pravidla týkající se zajištění vlastního projektu [7]
- **Ujasnění a rozpracování vize a strategie** - BSC nevytváří novou strategii podniku, pouze ji konkretizuje a převede do cílů, které jsou v souladu se strategií podniku. Dochází k permanentní kontrole stanovených strategických předpokladů a záměrů. [7]
- **Tvorba BSC a nutnost zavedení neustálé komunikace o dané problematice** - tvorba BSC vyplývá z pěti základních kroků. Vymezení strategických cílů, propojení strategických cílů řetězcem příčin a následky, výběr odpovídajících měřítek, stanovení cílových hodnot, volba strategických akcí. [7]
- **Řízení procesu rozšíření**- tato fáze spočívá v aplikaci BSC na více organizačních jednotek, tzv. vertikální a horizontální integrace a dokumentace cílů. [7]

- **Zajištění nepřetržitého používání a kontrola plnění strategických plánů a strategií jako celku** – v závěrečné fázi implementace dochází k vzájemnému sladění a propojení jednotlivých koncepcí (EFQM, Shareholdervalue, Target Costing atd.). Permanentním používáním a propojením BSC s manažerským systémem řízení vzniká organizace, která se flexibilně přizpůsobuje strategii. [7]



Obr. 7 – 5 fáze modelu pro implementaci BSC, [7]

6 TRADIČNÍ A MODERNÍ NÁSTROJE ŘÍZENÍ VÝKONNOSTI

6.1 Výkonnost podniku

Za základní cíl podnikání každé firmy je obecně považováno zvýšení její tržní hodnoty v delším časovém období. Energií, která umožňuje chod firmy, je kapitál. A právě kapitál má již dlouho známou schopnost produkovat víc, než bylo do podnikání vloženo. Jestli tomu tak skutečně je, závisí ovšem na managementu firmy, který pečuje o efektivní využití zdrojů, diagnózu stavu firmy a včasnou preventivní obnovu aktiv. [25]

V dnešní době pojmy měření hodnoty a výkonnosti podniku patří k velmi často používaným pojmům ve všech společnostech, které se snaží prosadit. V praxi však tyto pojmy představují značně obsáhlý a široký problém, jehož řešení vyžaduje vysokou dávku vědomostí, znalostí, zkušeností i intuice. Potřeba měřit výkonnost je stejně stará jako nutnost systematicky řídit podnikatelskou činnost. Pro pojem výkonnost neexistuje v literatuře jednotná definice. Řízení výkonnosti čili „Performance Management“ může být chápáno jako neustálé zlepšování podniku přes zlepšování jeho částí nebo jako míra využití zdrojů či úroveň dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizacemi i procesy. Měření výkonnosti představuje metody k měření a ocenění výkonu, které pomáhají posoudit efektivitu a účinnost výkonu a výkonnostních potenciálů různých objektů uvnitř podniku. Jedná se o styl vedení organizace na základě řízení dle cílů a to jak finančních, tak nefinančních. Transparence výkonů v systému měření výkonnosti má přispívat ke zlepšování výkonů cestou nejefektivnějších postupů plánování a řízení. Zároveň má měření výkonnosti podněcovat zvýšenou motivaci pracovníků a komunikační procesy. Z toho všeho vyplývá dodatečný efekt – učení se. [16] [17]

Každý management podniku, který chce mít přehled o tom jak si podnik vede na trhu a jaké má postavení vzhledem ke konkurenci, musí výkonnost měřit a hodnotit. Měření a hodnocení výkonnosti podniku by tedy mělo být zpětnou vazbou pro management. Jedním z důležitých problémů řízení podniků je otázka měření jejich úspěšnosti. Který podnik je úspěšný? Podle čeho posuzovat úspěšnost podniků? Jaké kritérium zvolit, aby bylo možné sledovat úspěšnost v různých obdobích, resp. porovnávat s jinými podniky? Teorie i praxe se shodují v tom, že vyjádřením úspěšnosti je schopnost managementu podniku zhodnocovat disponibilní zdroje, tj. investované finanční prostředky. Pokud podnik dokáže

zhodnotit investované prostředky nad požadovanou úroveň věřitelů i vlastníků, vytváří nadhodnotu, která zůstává vlastníkům podniku. [21]

Mezi tradiční ukazatele finanční výkonnosti podniku patří především ukazatele absolutní hodnoty zisku, hotovostních toků a ukazatele rentability. Na základě kritiky klasických ukazatelů vznikají a v podnikové praxi postupně zdomácňují nové přístupy, kde nejvyšším cílem podniku je tvorba hodnoty pro vlastníky. [21]

V hierarchicky řízené společnosti, např. v průmyslovém podniku, lidé dělají především to, podle čeho jsou hodnoceni. Proto je velmi důležité, aby byly v podniku stanoveny ukazatele výkonnosti (měřené veličiny), které budou v souladu s jeho strategickými cíli. Ukazatelé popisují kvantifikovatelná a kvalitativní měření v podniku, která mohou být prováděna přímo a podle přesně definovaných kritérií. Každá organizace by měla sledovat a analyzovat ukazatele, aby porozuměla své výkonnosti a identifikovala příležitosti pro zlepšení. Některé ukazatele mohou být používány ke srovnání s konkurencí nebo požadavky trhu. Poté, co jsou nalezeny příčiny špatné výkonnosti, mohou být identifikovány přístupy k jejímu zlepšení. [29]

Střet mezi potřebou podniku být dlouhodobě konkurenceschopný a strnulým modelem finančního účetnictví dal vzniknout nové metodě, která zachovává tradiční finanční měřítka. BSC doplňuje měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.

6.2 Tradiční modely měření výkonnosti

Dosavadní (klasické) přístupy k měření výkonnosti vycházejí zejména z maximalizace zisku jako základního cíle podnikání a používají k vyjádření cílů značné množství (někdy vzájemně neslučitelných) ukazatelů. [14]

Měření podnikové výkonnosti je ztotožňováno s dosahováním dostatečné návratnosti vloženého kapitálu, aktiv podniku, investic atd. K historicky nejdříve zavedeným a také nejrozšířenějším indikátorům výkonnosti patří poměrové ukazatele odvozené z čistého účetního zisku. Řadí se do skupiny statických ukazatelů a patří k nim zejména: [14]

- ukazatel návratnosti celkových aktiv (ROA),
- ukazatel návratnosti vlastního kapitálu (ROE),
- ukazatel rentability tržeb (ROS),

- ukazatel čistého zisku na akcii (EPS),
- poměr tržní ceny akcie k zisku na akcii (P/E),
- ukazatel dividendy na akcii (DPS), a další.

Tradiční (klasické) ukazatele trpí těmito nedostatky:

- Existuje možnost ovlivňovat výši vykázaného zisku i pomocí legálních účetních postupů, a to velmi výrazně.
- Účetní ukazatele nezohledňují časovou hodnotu peněz a především riziko investorů. Kritika se snáší ve velké míře na hospodářský výsledek.
- Hospodářský výsledek je také ovlivněn řadou náhodných vlivů ve formě mimořádných položek výnosů a nákladů.
- Hospodářský výsledek obsahuje výnosy a náklady, které představují způsob alokace volného podnikového kapitálu (a tedy druhotné alokace kapitálu vlastníků), který nebyl využit v podnikatelském procesu.
- Nezahrnuje spotřebu některých zdrojů a některé výnosy, které vstupují do podnikatelského procesu, ale nejsou z různých příčin zachyceny.
- Neobsahuje alternativní náklady kapitálu vloženého vlastníky do podniku.

Výše uvedené nedostatky vedou k zavádění moderních přístupů k měření finanční výkonnosti, snažící se přiblížit vstupní údaje z účetnictví jejich reálným hodnotám mimo jiné i celou řadou neúčetních úprav. [14]

6.3 Moderní modely měření výkonnosti

Modernější přístupy hodnotového řízení se snaží o propojení všech činností v podniku i lidí účastnících se podnikových procesů, a to jedním zastřešujícím kritériem – dělat vše pro to, aby byla zvýšena hodnota vložených prostředků vlastníky podniku. Řízení hodnoty znamená důslednou aplikaci kritéria čisté současné hodnoty v řízení podniku při přijímání jakéhokoliv rozhodnutí. Do ukazatelů je implementována kategorie ekonomického zisku, který vedle běžných nákladů podniku bere v úvahu i tzv. alternativní náklady kapitálu. Alternativní náklady představuje výnos z obětované, nevyužité investiční příležitosti vlastníka podniku, která nese stejné riziko, jako daný podnik. [21]

Moderní ukazatel by měl splňovat určitá kritéria jako např.:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value). Tato vazba by měla být prokazatelná statistickými propočty,
- umožňovat využít co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím, včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek směřuje jednak ke snížené pracnosti propočtů a jednak ke zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí,
- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost. Především je třeba, aby zahrnoval kalkulaci rizika,
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniku. [23]

V současnosti se prosazují přístupy sledování výkonnosti firem, které vycházejí z tradičního systému zaměřeného na finanční ukazatele, jsou však doplněny o aspekty nefinanční, které doplňují a podporují strategické řízení. Moderní metody hodnocení výkonnosti jsou založeny na předpokladu, že firma je výkonná v případě, že je schopna dosahovat předem definovaných strategických cílů. V následujícím textu jsou uvedeny příklady nejčastěji používaných finančních a nefinančních modelů měření výkonnosti.

6.3.1 Finanční modely měření výkonnosti

Rozvoj teorie finančních modelů vedl k postupné dynamizaci kritérií zavedením čisté současné hodnoty zejména při hodnocení projektu. Vznikaly modely, které za cíl podnikání považují zvyšování hodnoty podniku v dlouhém období. Takto pojaté kritérium měření výkonnosti podniku je základem modelu sledujících maximalizaci hodnoty kapitálu akcionářů dosahováním tzv. ekonomického zisku. Mezi ukazatele vycházející z ekonomického pojetí zisku zahrnujeme: ukazatel ekonomické přidané hodnoty (EVA), tržní přidaná hodnota (MVA), ukazatel Excess Return a ukazatel návratnosti Cash Flow vložené investice (CFROI) aj.

- **Economic Value Added**

Jde o koncept hodnotově orientovaného měření výkonnosti, které je založeno na ekonomickém zisku, jenž zohledňuje všechny náklady na vynaložený kapitál, tedy cizí i vlastní. Základní vzorec pro výpočet ukazatele EVA:

$$EVA = NOPAT - WACC * C$$

kde,

EVA = ekonomická přidaná hodnota,

NOPAT = provozní zisk po zdanění,

WACC = průměrné vážené náklady kapitálu,

C = kapitál vázaný v aktivech podniku, potřebných k hlavnímu provozu.

Ke zjištění hodnoty EVA je nutné použít provozní zisk očištěný o všechny výnosy a náklady, které nesouvisejí s hlavním provozem podniku. Nákladem na kapitál se míní jak náklady cizího kapitálu tak i vlastního, respektive jejich vážený průměr. Obecně kapitálem jsou v modelu EVA všechna aktiva nutná k provozu. Tedy i ta, která nejsou zahrnuta v účetnictví. Pokud je hodnota EVA kladná, podnik je úspěšný, protože dosáhl výnosnosti kapitálu vyšší, než jsou náklady vynaložené na jeho pořízení. Je-li naopak záporná, snižuje se hodnota majetku, protože jeho část byla použita na úhradu nákladu na investovaný kapitál. Hodnota podniku se tedy zvyšuje za podmínky, že provozní zisk po zdanění převyšuje náklady na kapitál, a to jak cizí tak vlastní. Ekonomický zisk lze definovat jako přidanou hodnotu přesahující náklady kapitálu, které zahrnují časovou hodnotu peněžních prostředků a také přírážku za riziko. Čím je riziko vyšší, tím vyšší jsou náklady kapitálu. [13]

Propojením na všechny podnikové úrovně je koncept EVA považován za efektivní nástroj strategického řízení a kromě měření a řízení výkonnosti podniku může být využit pro řízení a motivování zaměstnanců, k ocenění hodnoty podniků nebo pro hodnocení investičních projektů. [21]

- **Market Value Added – MVA**

$$MVA = \text{tržní hodnota firmy} - \text{investovaný kapitál}$$

Hlavní předností kritéria je skutečnost, že se jedná o hodnotu přijatou trhem. Cílem je dosáhnout co nejvyšší hodnoty MVA. Tohoto cíle nelze dosáhnout pouhým navýšením vloženého kapitálu, i když tím vzroste hodnota podniku. Ke zvýšení MVA dojde pouze v případě, že tento investovaný kapitál vydělá více, než představují náklady na kapitál. Výhodou je to, že hodnota je uznána trhem. Nevýhodou je, že neukazuje, zda dosažená hodnota je v souladu s očekáváním investorů a lze ji použít pouze pro veřejně obchodovatelné podniky. [21]

- **Excess Return**

$$\text{Excess Return} = \text{skutečné bohatství} - \text{očekávané bohatství}$$

kde,

skutečná hodnota bohatství = vyjadřuje budoucí hodnotu přínosů firmy pro vlastníky,

očekávaná hodnota bohatství = vyjadřuje očekávanou hodnotu bohatství na konci sledovaného období

Metoda zahrnuje veškerý prospěch distribuovaný pro vlastníky během zkoumaného období a na rozdíl od ukazatele MVA bere v úvahu požadavky investora na zhodnocení jeho kapitálu. Kritéria však nejsou transformovatelná na nižší úroveň podnikového managementu a nejsou tedy využitelná pro vnitropodnikové řízení. [21]

- **Cash Flow Return On Investment (CFROI)**

Hodnota podniku se odvíjí od očekávaných čistých peněžních toků v budoucnu převedených na jejich současnou hodnotu pomocí diskontní sazby odrážející očekávání výnosnosti investorem. Model CFROI pracuje výhradně s „reálnými“ hodnotami, tj. hodnotami očištěnými od inflace. Tím je možné porovnávat výkonnost daného podniku v čase a v různých zemích. Podstata ukazatele spočívá ve výpočtu tzv. vnitřního výnosového procenta investice. Propočet je založen na předpokladu, že stávající vybavenost aktivity se v čase nebude měnit a cash flow generované z těchto majetkových částí bude po dobu jejich životnosti konstantní. [21]

Pro výpočet ukazatele lze použít vztah v podobě:

$$I = \sum_{t=1}^n \frac{BCF_t}{(1 + CFROI)^t} + \frac{NA}{(1 + CFROI)^n}$$

kde,

I = investice brutto

BCF = brutto cash flow v jednotlivých letech upravené o inflaci

NA = hodnota neodepisovaných aktiv

n = doba ekonomické životnosti

t = jednotlivé roky budoucího období [21]

6.3.2 Nefinanční modely měření výkonnosti

- **Activity Based Costing Management (ABC/M)**

Pojem Activity Based Costing, jehož český ekvivalent zní „procesní řízení nákladů“, představuje metodologii, která měří náklady a výkonnost nákladových objektů, aktivit a zdrojů. Nákladové objekty spotřebovávají aktivity a aktivity spotřebovávají zdroje. Náklady zdrojů jsou přiřazeny aktivitám na základě užití těchto zdrojů a náklady aktivit jsou znovu přiřazeny nákladovým objektům na základě proporcionálního užití těchto aktivit nákladovými objekty. ABC využívá kauzální vztahy mezi nákladovými objekty a aktivitami a mezi aktivitami a zdroji. [26]

ABC poskytuje reálný obraz o podnikových procesech a o rozdělení nepřímých nákladů. Důležitou součástí implementace metody je procesní řízení podniku, zvýšení výkonnosti podnikových procesů. Využití metody pomůže identifikovat úzké místa v podnikání, redukovat časové intervaly a přinese důležité informace pro reengineering a benchmarking procesů. [5]

- **Benchmarking**

Benchmarking představuje proces měření, který může pomoci k získání konkurenční výhody. Jeho význam spočívá v porovnávání procesů a výrobků podniku s nejlepšími podniky. Cílem není pouze zjistit sledované parametry výrobků anebo procesů v nejlepších firmách, ale připravit postup zlepšení se na tuto úroveň. [9]

- **Business Process Reengineering – BPR**

BPR je manažerský přístup na zlepšení procesů, které by měly v organizaci zabezpečit zvyšování výkonnosti a zefektivnit procesy, které probíhají v organizaci. Tato metoda

považuje za základ organizace lidí a procesy. BPR vychází z různých disciplín, a je zaměřen do čtyřech hlavních oblastí - organizací, technologií, strategií a lidí. Koncept BPR souvisí s aktivitami na vytváření hodnoty pro zákazníky. [32]

- **Management by Objectives – MBO**

Základem metody je dohoda mezi manažery a jejich podřízenými o nastavení cílů a norem, na základě kterých budou hodnoceni. Proces řízení začíná u vrcholového vedení, kde se určí podnikové cíle, které vedou k naplnění poslání podniku. [41]

- **Quality Management System – Systém řízení kvality**

Jde o nejvíc používaný přístup, který hodnotí výkonnost podnikových procesů. Požadavky vyplývají z certifikovaných norem kvality (ISO 9001:2000). [39]

- **The Performance Prism**

Jde o nový koncept, který se používá na měření výkonu, avšak oproti ostatním konceptům je adresovaný všem stakeholders. Tento koncept bere v úvahu, co chtějí a potřebují stakeholders a na druhé straně, co chce a potřebuje organizace od stakeholders. Jádrem konceptu tvoří pět perspektiv, které vedou k celkové výkonnosti. Do pozornosti se tak dostávají všechny zájmové skupiny, strategie, jak dosáhnout jejich spokojenost, interní procesy, schopnosti a možnosti firmy a přínos samotných stakeholders pro firmu. [40]

6.3.3 Komplexní modely měření výkonnosti

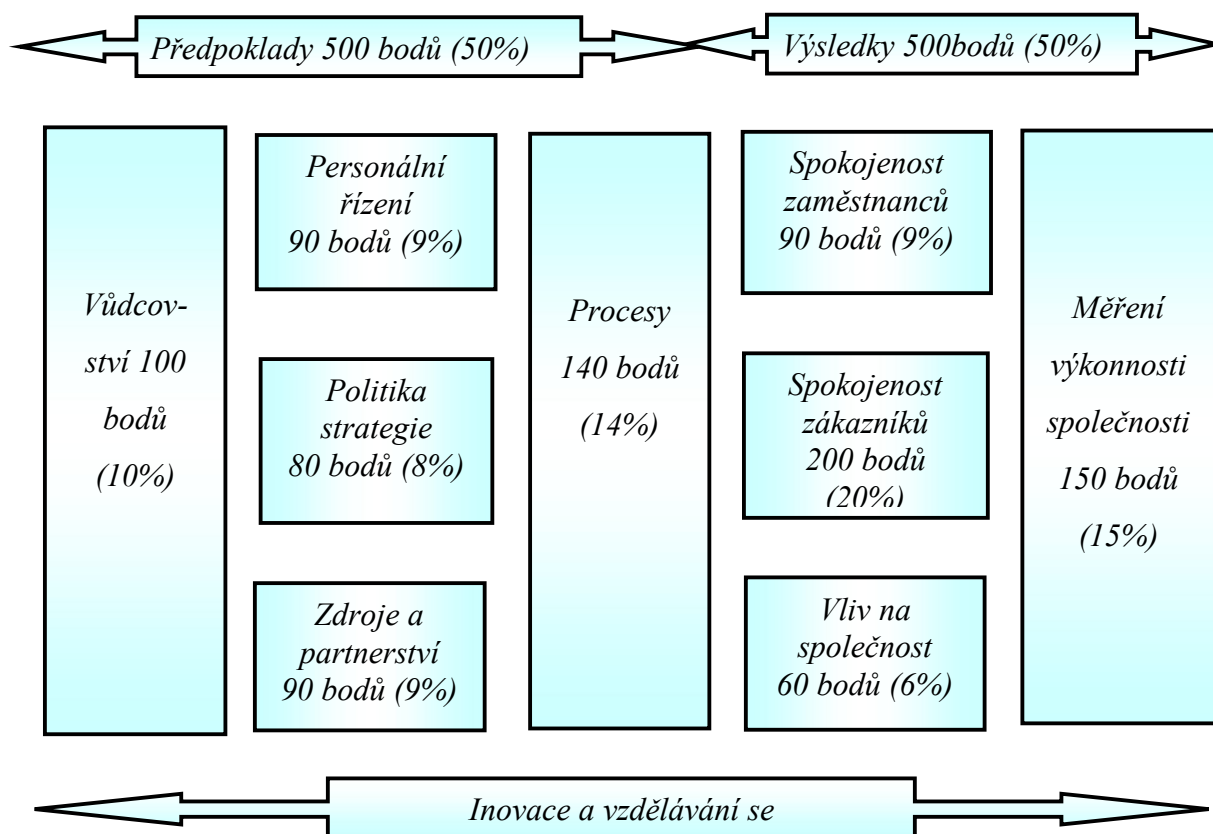
V posledních letech vzniklo několik komplexních systémů měření výkonnosti, které jsou založeny na vzájemném propojení finančních a nefinančních ukazatelů. Pouze takový přístup splňuje požadavky na dlouhodobé efektivní řízení společnosti a dosahování dlouhodobého zisku. Největší zájem a uplatnění v praxi našly zejména:

- Model excellence EFQM.
- Balanced Scorecard (BSC) (viz. kapitola 2)

Oba směry představují cílový stav komplexního hodnocení společnosti, který vychází z uvědomělého řízení výkonnosti a který je rozvíjen po etapách. Cílem již není primárně výkonnost měřit, ale výkonnost společnosti řídit, a to záměrným ovlivňováním faktorů výkonnosti. [29]

- **Model excellence EFQM**

Model EFQM je důsledně zaměřen na hodnocení společnosti jako celku a jeho zlepšování. Na straně předpokladu jde o kombinaci aktivit, které by měly podnik směřovat k úspěšnému chování, na straně výsledku se týká vyhodnocování informací, které se týkají všech zainteresovaných stran, jichž se fungování společnosti týká. [29]



Obr. 8 – Model EFQM, [vlastní zpracování dle 29]

Model EFQM má devět hlavních kritérií. Prvních pět vytváří předpoklady pro to, aby společnost byla úspěšná (zde náleží vůdčí role vedení společnosti), ve zbylých čtyřech se firma hodnotí z hlediska výsledků nebo cílů, jichž chtěla dosáhnout. Každé kritérium je ohodnoceno určitou vahou s tím, že pozornost je upřena především na zákazníka, jemuž model přikládá nejvyšší váhu. Hodnotí se však i spokojenost zaměstnanců a vztah firmy k okolí, kde působí. Model má umožnit odhalit slabé stránky společnosti a efektivně využívat stránky silné. Každé z 9 kritérií se skládá z několika dílčích sub kritérií, které se týkají předpokladu pro úspěšnost firmy a také toho, čeho chce firma dosáhnout. K hodnocení v tomto modelu se využívá jednak sebehodnocení uvnitř firmy a pak také benchmarking. Všeobecně se považuje dosažení 500 bodu z 1000 možných za dobrý výsledek a ukazuje, že společnost je řízena velmi dobře. [29]

7 PŘÍNOSY A BARIÉRY ZAVEDENÍ BSC

7.1 Přínosy zavedení BSC

Zavedením modelu BSC se managementu společnosti dostává do rukou nástroj, který sladí všechny iniciativy řízení do jednoho souhrnného programu. Koncept BSC nepřímo zabraňuje osobám odpovědným za řízení společnosti orientovat se pouze na ukazatele finanční na úkor ukazatelů nefinančních (například kvalitu výrobků). Mezi další přínosy vyplývající ze zavedení metody BSC patří:

- metoda umožňuje průběžnou kontrolu plnění strategických cílů,
- díky poskytnutému přehledu o výkonnosti všech podnikových procesů, je manažerům umožněno efektivní řízení těchto procesů,
- dojde k převedení strategie do praxe a propojení s operativními činnostmi,
- BSC umožňuje zkvalitnit řízení a zlepšit alokaci zdrojů,
- dochází k propojení všech řídicích stupňů a zaměření se na stejné cíle, které jsou všem srozumitelné,
- každý zaměstnanec ví, co je po něm požadováno, ví za co je zodpovědný a podle toho je i odměněn,
- rozhodování manažerů je efektivnější a méně riskantní,
- nižší náklady, kratší doba cyklu, vyšší produktivita a efektivita poslání,
- orientace mezi mise, vize, strategie, cíle, opatření, iniciativy,
- přijatá opatření stanoví základ pro stanovení priorit činností a rozdělení zdrojů,
- identifikace metod „best practises“ a „benchmarking“,
- průhlednost procesů a stanovení odpovědností,
- efektivnější proces rozhodování,
- lepší predikce na základě předchozích klíčových informací. [31]

7.2 Bariéry a kritika zavedení BSC

Z celosvětového měřítka používá BSC velké množství společností. Existuje mnoho zastánců modelu a překvapivě málo kritiky. Kritici většinou žádají částečné úpravy a revize modelu, ale téměř nikdy se ho nesnaží zamítnout úplně. Kaplan a Norton se rozhodli reagovat na vznesenou kritiku a pokračovat v jeho průběžné revitalizaci.

Obecně platí, že kritika přichází ze tří úhlů. První druh kritiky se zaměřuje na Kaplanovu a Nortonovu „top - down“ strategii. Kritika tvrdí, že se jedná o statický a zastaralý pohled na formulování strategie a že nezahrnuje mnoho názorových změn z posledních několika let výzkumu. Druhý typ kritiky se zaměřuje na nedostatek některých hledisek. Nejběžnější z nich je nedostatečná kooperace zaměstnanců na tvorbě podnikové strategie a malý důraz na politiku tzv. „udržitelného rozvoje“ s její nedostatečnou orientací na oblast životního prostředí. Třetí typ kritiky popisuje příčinné vztahy mezi perspektivami definované Kaplanem a Nortonem. Je to vzájemná provázanost, která vlastní model opravdu drží? Na základě analytického přístupu, podle kritiků, kauzální řetězce neplatí. [6]

Mezi ostatní bariéry vyplývající ze zavedení metody BSC patří:

- neuskutečnitelnost vize a strategie – podnik není schopen převést vizi a strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí,
- nepropojení strategie s dílčími cíly – základem BSC jsou strategické cíle a jejich nástrojem hybné síly útvaru, týmu i zaměstnanců; nepropojení strategických cílů s dílčími cíli způsobuje nepoužitelnost modelu BSC,
- nepropojenost strategie s alokací zdrojů – nesoulad vychází ze skutečnosti, že v současné době mají některé podniky oddělené procesy pro dlouhodobé a krátkodobé plánování, což znamená, že fondy určené pro volné nakládání se nevztahují ke strategickým prioritám,
- nesprávné zaměření zpětné vazby – informační systém podniku se v praxi většinou zaměřuje na operativu, BSC však vyžaduje aby zpětná vazba informovala o tom, zda se strategie podniku vyvíjí žadaným způsobem,
- nedefinování přesných a vyvážených měřítek výkonnosti – neexistují žádná univerzálně platná měřítka, ta je nutno v každém konkrétním případě hledat a nacházet; v některých částech BSC je často velmi obtížné definovat ty správná měřítka výkonnosti mající vazbu

na strategii podniku, dále je třeba zajistit, aby nepřevažovala finanční měřítka, ale musí se zohlednit i přítomnost měřítek nefinančních; je také vhodné najít určitý kompromis mezi měřítky měkkými (verbálními) a tvrdými (číselnými),

- není brána v úvahu jedinečnost podniku – tvorba a implementace BSC nemá pevně stanoveny směrnice pro kvalitu výstavby BSC,
- nedostatečná angažovanost vrcholového vedení a neefektivní rozdělení zdrojů,
- BSC se stane pouze módním výstřelkem (pokud je to povoleno),
- neakceptování BSC modelu nižšími úrovněmi řízení (strach z měření),
- existence mnoha protichůdných koncepčních přístupů,
- příliš mnoho změn najednou. [10] [31]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

8.1 Historie společnosti

Společnost byla založena v roce 1999 a významnou částí své produkce navazuje na více než šedesátiletou tradici výroby komutátorů, kartáčových držáků a sběracích kroužků předchozí významné regionální firmy, která zahájila výrobu těchto komponentů již v roce 1947.

Produkty společnosti nacházejí uplatnění v různých průmyslových odvětvích, zejména jako nedílná součást motorů. Jsou využívány v energetickém průmyslu (generátory větrných elektráren), v průmyslu automobilovém (spouštěče, alternátory) nebo průmyslu elektrotechnickém (motory pro manipulační techniku – např. pro vysokozdvizné vozíky, trakční motory – např. pro lokomotivy a tramvaje).

Nabídka služeb zahrnuje i opravy starších poškozených součástí, povrchovou úpravu kovů (galvanické cínování, niklování a zinkování) a 3D metodu měření jednotlivých dílců. Firma disponuje moderním technologickým zařízením a díky vysoké flexibilitě může uspokojit poptávku zákazníků jak v malých množstvích, tak i ve velkých sériích.

Základní údaje:

- Roční objem produkce: 11 mil €
- Podíl exportu: 70 %
- Export do zemí: Evropská unie, východní Evropa, jižní Amerika, Afrika
- Počet pracovníků: 223

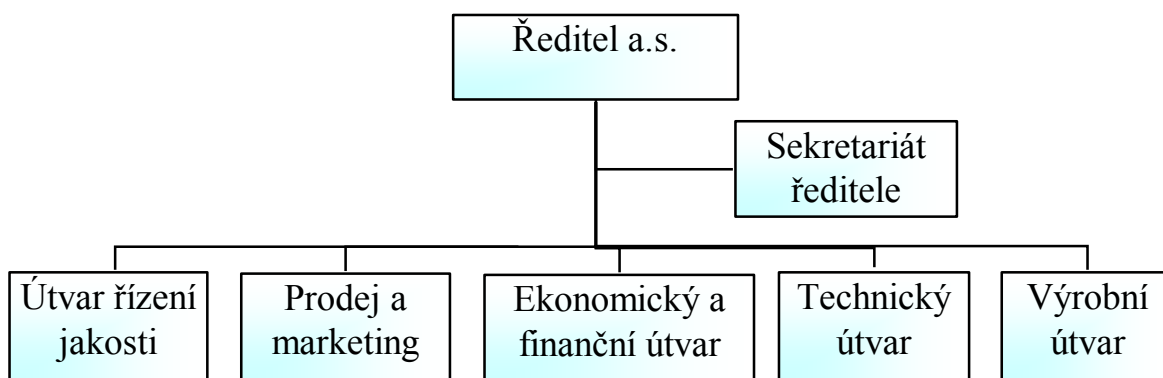
Přehled počtu zaměstnanců v letech 2005 – 2008 je uveden v tabulce (Tab. 2).

Tab. 2 - Zaměstnanci firmy v letech 2005 – 2008, [vlastní zpracování]

	2005	2006	2007	2008
Výrobní dělníci	95	110	100	136
Režijní dělníci	35	37	35	46
Řízení a administrativa	35	35	37	41
Celkem	165	182	172	223

8.2 Organizační struktura

Jednoduchou liniovou organizační strukturu společnosti tvoří v současné době pět hlavních oddělení, které jsou přímo podřízeny řediteli společnosti. Útvar sekretariátu byl zřízen jako pomocné oddělení ředitele. Jednotlivé útvary jsou přímo zodpovědné za splnění předem stanovených cílů. V rámci implementace BSC budou strnulé vazby mezi jednotlivými útvary nahrazeny pružnou strukturou vztahů akceptující přechod na procesní řízení. Z hlediska řízení by organizační struktura neměla plnit žádné funkce, neboť logika a způsob řízení v procesně orientované společnosti je založena na definici a řízení jednotlivých procesů.



Obr. 9 – Organizační struktura, [vlastní zpracování]

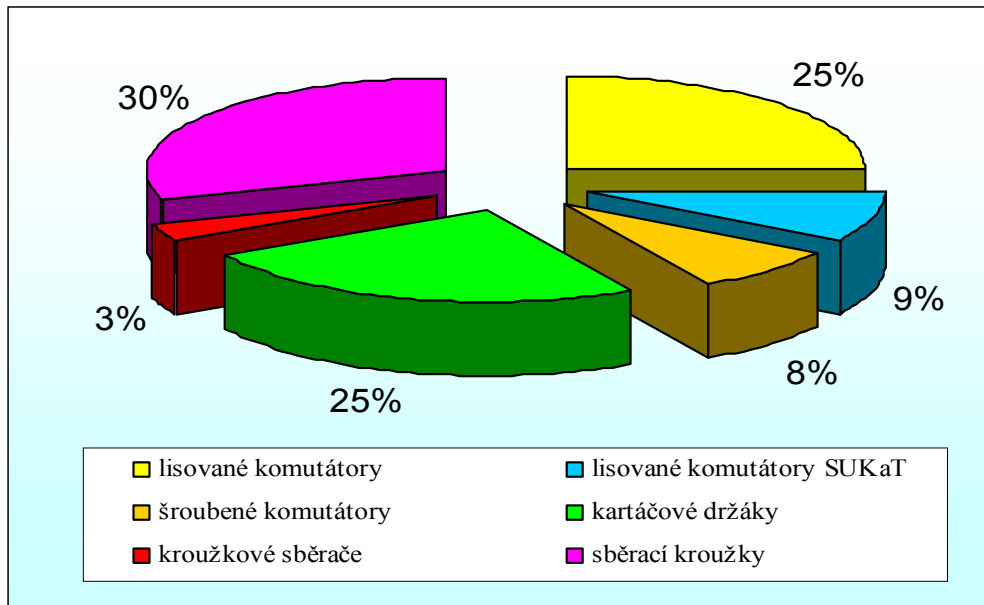
8.3 Předmět podnikání a hlavní výrobní program

V obchodním rejstříku je předmět podnikání zapsán jako strojírenská a elektrotechnická výroba (Výroba elektrických strojů a zařízení – NACE 27). Předmět činnosti je realizován převážně na technologickém vybavení strojírenského a elektrotechnického průmyslu, včetně moderních a výkonných CNC strojů s kvalifikovanou obsluhou. Celkový počet strojů se pohybuje kolem 230-ti kusů. Kromě běžného technologického vybavení strojírenského a elektrotechnického průmyslu je společnost vybavena galvanovnou pro zajištění povrchové ochrany dílů. Výrobní prostory jsou částečně vlastní a částečně v pronájmu na základě nájemní smlouvy.

Mezi základní produkty společnosti patří:

- lisované komutátory (40-150mm) využité zejména v automobilovém průmyslu,
- lisované komutátory SUKaT (60-350mm) pro vysokozdvizné vozíky,

- šroubené komutátory (50-850mm) vhodné pro tramvaje nebo lokomotivy,
- kartáčové držáky, kroužkové sběrače,
- sběrací kroužky (30-160mm) nacházející uplatnění v generátorech větrných elektráren.



Obr. 10 – Výrobní portfolio společnosti, [vlastní zpracování]

Významnou aktivitou jsou také služby vycházející z možností speciálního 3D měření:

- kontrola dílců, report náměrů a dimenzionální inspekce dle předložených CAD dat,
- určení tolerance rovnoběžnosti, sklonu, kolmosti, soustřednosti, symetrie atd.

8.4 Současná vize, poslání a strategické cíle společnosti

Základní vize

„Poskytnout zákazníkům kvalitně vyrobený a profesionálně dodaný výrobek, při důsledném uplatňování ochrany životního prostředí“. [42]

Poslání

Posláním společnosti je dodávat jakostní výrobky, které plně uspokojí očekávání zákazníka a poskytnout tak lepší služby zákazníkům než konkurence. Výrobky by měly být zhotovovány v souladu s příslušnými specifikacemi, právními předpisy a při nákladech dovolujících tvorbu zisku. Firma chce dosáhnout trvalým plněním normy managementu jakosti toho, aby se vracel zákazník a nikoliv vadný výrobek. [42]

Strategické cíle podniku

Základní vize podniku je v současné době dále rozpuštěna do jednotlivých strategických cílů prostřednictvím celopodnikově schváleného dokumentu uloženého pod názvem „Integrovaná politika jakosti a environmentu na období 2009-2012“. Zde jsou formou imperativů definovány základní postoje a cíle směřující k jednotlivým podnikovým stakeholderům a přístupu k otázkám životního prostředí, kterému společnost přikládá mimořádný důraz. [42]

Zákazníci a celkový rozvoj společnosti

- budovat silnou, zákaznicky orientovanou firmu působící v tuzemsku i na zahraničních trzích a zlepšovat systém řízení jakosti a environmentu dle mezinárodně uznávaných norem ISO 9001 a ISO 14001,
- vyvíjet a neustále zlepšovat naše výrobky při maximálním plnění požadavků zákazníka,
- být v souladu s právními předpisy, které se vztahují na naše produkty a environmentální aspekty, stejně jako s jinými relevantními požadavky,
- zajišťovat potřebné zdroje pro udržování a zlepšování integrovaného systému jakosti a environmentu,
- kontinuálně zlepšovat procesy integrovaného systému řízení a environmentální profil společnosti. [42]

Zaměstnanci a zainteresované strany

- zvyšovat úlohu a odpovědnost vedoucích pracovníků na všech stupních řízení společnosti, se zapojením a využitím schopností všech zaměstnanců ve prospěch kvalitní výroby a ochrany životního prostředí,
- postupně minimalizovat účinky našich činností s ohledem na ŽP a zdraví pracovníků,
- uplatňovat preventivní přístup a tím předcházet znečišťování ŽP a vzniku havarijních situací,
- neustále snižovat materiálovou a energetickou náročnost provozovaných technologií a tím šetřit primární surovinové zdroje,
- otevřeně spolupracovat v případě podnětů a připomínek ze strany orgánů státní správy, obchodních partnerů, zájmových organizací a také široké veřejnosti. [42]

Dodavatelé a spolupracující osoby

- vyžadovat dodržování zásad ochrany životního prostředí také od všech svých dodavatelů a ostatních kooperujících subjektů,
- budovat dlouhodobě kvalitní spolupráci s dodavateli a společně se podílet na dobrém jménu dodávaných výrobků na trhu. [42]

Zásadní postoj k ochraně životního prostředí

System ochrany životního prostředí (EMS) dle normy ISO 14001 byl ve společnosti zaveden a úspěšně certifikován již v roce 2004. Tímto přijala společnost závazek k neustálému zlepšování a prevenci v ochraně životního prostředí.

Pro zajištění maximální účinnosti EMS stanovila společnost přiměřenou strategii. Tyto cíle vychází ze zákonných požadavků týkajících se ochrany životního prostředí s přihlédnutím k místním legislativním vyhláškám, názorům orgánů státní správy a místních občanů. Dodržování právních a legislativních požadavků je pravidelně sledováno a vyhodnocováno. [42]

9 MAKROEKONOMICKÁ PREDIKCE

Jedním z hledisek, která mají významný vliv na výkonnost podniku je makroekonomické prostředí. Parametry jako růst HDP, inflace, růst spotřeby domácností, pokles úrokových sazeb a další faktory mají větší či menší vliv na každý podnik.

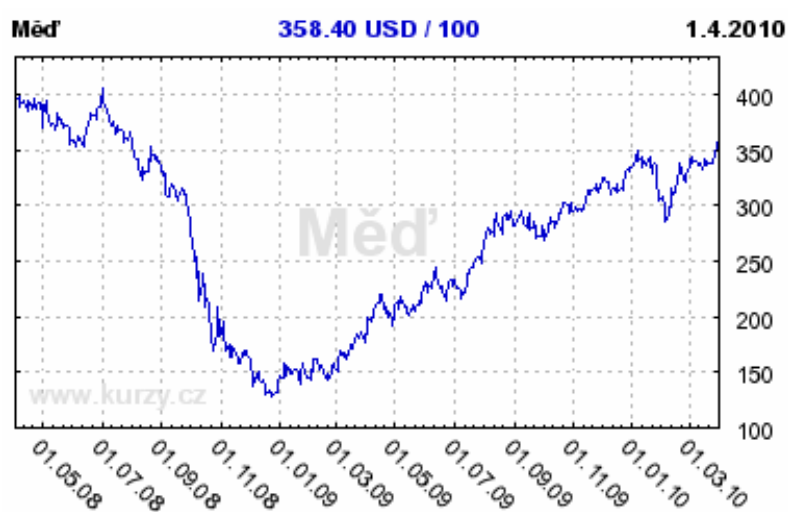
Česká republika byla ve 4. čtvrtletí 2008 naplno zasažena světovou ekonomickou krizí a vstoupila do recese. Propad pokračoval také v roce 2009, kdy došlo k meziročnímu snížení ukazatele hrubého domácího produktu o 4,0%. Pro rok 2010 se očekává mírný nárůst ekonomické aktivity na úrovni 1,3%. Struktura růstu by měla být ovlivněna oživením ekonomik našich hlavních obchodních partnerů, a proto by růst HDP měl být tažen zejména zahraničním obchodem. V roce 2011 by se podle současných předpokladů (leden 2010) mohl růst ekonomiky zrychlit až na 2,6%. Průměrná míra inflace v letech 2010 i 2011 je odhadována na úrovni 2%, což je také inflační cíl ČNB pro následující období. Problémem však zůstává situace na trhu práce, kde se zatím nepříznivě projevují důsledky nižší ekonomické aktivity. Po bezprecedentním nárůstu míry nezaměstnanosti ze 4,4%v roce 2008 na odhadovaných 6,7%v roce 2009, by mělo být v roce 2010 dosaženo vrcholu na úrovni cca 8,8%. Zároveň by se v letošním roce měla snížit zaměstnanost o 1,8%, v roce 2011 by již měla stagnovat. Od roku 2011 by míra nezaměstnanosti měla začít mírně klesat. Oproti předchozím letům, kdy se rychle zvyšoval objem mezd a platů, se očekává, že v roce 2010 dojde k jeho snížení o 0,7%. V roce 2011 by již mohlo dojít k obnovení růstu o cca 4,5%. Deficit vládního sektoru v roce 2009 dosáhl podle předběžných odhadů výše 6,6 % HDP. Oproti říjnové predikci Ministerstva financí tak nedochází k žádné změně odhadu, ten je ovšem stále ovlivněn značnou mírou nejistoty především ve vývoji daňových příjmů, konkrétně u daně z příjmů právnických osob. Nastavení fiskální politiky pro rok 2010 odpovídá plánovanému deficitu sektoru vlády ve výši cca 5,9 % HDP. Diskontní sazba ČNB, od které se odvíjí výše sazby úvěrů komerčních bank, je v současnosti na úrovni 0,25%. Současná 5-ti% výnosnost desetiletých státních dluhopisů tvoří základ pro stanovení firemní diskontní míry pro hodnocení investic. [34] [36]

Tab. 3 – Predikce makroekonomických ukazatelů, [vlastní zpracování dle 36]

	2009	2010 (odhad)	2011 (odhad)
HDP	- 4,0 %	1,3 %	2,6 %
Průměrná míra inflace	1,0 %	2,0 %	1,8 %
Spotřeba domácností (růst)	1,4 %	- 0,8 %	2,0 %
Nezaměstnanost	6,7 %	8,8 %	8,6 %

Klíčovou surovinou pro stávající výrobní program firmy je měď, proto je její předpokládaná cena významnou informací. Vzhledem k současné situaci lze očekávat, že se dlouhodobě udrží na poměrně vysoké úrovni. Cena mědi stoupla od začátku roku 2009 o více než 130% a v současné době (duben 2010) je na úrovni 358,4 USD/100 liber (1 libra = 0,4535924 kilogramů). Zvýšená poptávka zvláště v Číně, stagnace dolaru a nedostatek zdrojů vede k pokračujícímu růstu ceny. V nejbližší době se neočekává její výraznější pokles, spíše naopak. [35]

Vývoj ceny mědi znázorňuje následující obrázek (Obr. 11).



Obr. 11 – Graf vývoje ceny komodity – měď, [35]

10 CHARAKTERISTIKA ODVĚTVÍ

Odvětví (Výroba elektrických strojů a zařízení – NACE 27) je charakteristické širokým spektrem nabídky výrobků, určených především k využití ve zpracovatelském průmyslu, ve výrobě a rozvodu elektrické energie, dopravě, stavebnictví, ale i ve spotřebitelské sféře. Největší část sortimentu tvoří již tradičně elektromotory, generátory a transformátory.

Dále také elektrické vybavení a elektrická rozvodná a spínací zařízení. Celé odvětví je nezbytnou částí zpracovatelského průmyslu.

Podle CZ NACE je odvětví rozděleno na následující obory:

- výroba elektrických motorů, generátorů, transformátorů a elektrických rozvodných a kontrolních zařízení,
- výroba elektrických motorů, generátorů a transformátorů,
- výroba elektrických rozvodných a kontrolních zařízení,
- výroba baterií a akumulátorů,
- výroba optických a elektrických kabelů, elektrických vodičů a elektroinstalačních zařízení,
- výroba optických kabelů,
- výroba elektrických vodičů a kabelů,
- výroba elektroinstalačních zařízení,
- výroba elektrických osvětlovacích zařízení,
- výroba spotřebičů převážně pro domácnost,
- výroba elektrických spotřebičů převážně pro domácnost,
- výroba neelektrických spotřebičů převážně pro domácnost,
- výroba ostatních elektrických zařízení. [38]

Odvětví má v české ekonomice velmi silný růstový potenciál díky know-how v oblasti dodávek technologií pro energetiku, po kterých se v příštích letech očekává výrazný růst poptávky. V Evropě a Asii bude nutné v příštích desetiletích investovat do rozsáhlé obnovy a nové výstavby elektráren a tepláren, které budou třeba pro pokrytí rostoucí poptávky po

energiích. Ve výrobě těchto technologických celků však dnes na českém trhu práce výrazně chybí jak konstruktéři (pro návrh těchto celků), tak mechanici a technologové (pro jejich výrobu). Právě tato oblast by z hlediska lidských zdrojů měla být výrazněji posílena. Protože největší část nové poptávky vznikne ve východní Evropě a v Asii, bude pro české firmy důležité na tyto trhy výrazněji proniknout. Úspěch však bude podmíněn splněním vyšších nároků na profese a kvalifikace a to jak na úrovni managementu, tak pracovníků technologie, obchodu a logistiky. Nejde jen o jazykové znalosti a překonávání kulturních odlišností - zvládnout vstup na nové trhy vyžaduje i kvalitnější řízení projektů, dodavatelského řetězce a schopnost získat na nových trzích zákazníky. Úspěch bude vyžadovat lepší propojení technických, analytických, manažerských a komunikačních dovedností. [37]

Celkově by zaměstnanost v tomto odvětví mohla v období 2008-2020 vzrůst až o 7,6 %. Největší nárůst se dá očekávat v oblasti optické, zdravotnické a automatizační techniky a také ve výrobě elektromotorů, generátorů a transformátorů. [37]

11 STRATEGICKÁ ANALÝZA

Rozhodnutí o přijetí projektu implementace BSC bude podloženo zpracováním kvalitní strategické analýzy. Strategická analýza bude sestávat z finanční analýzy, analýzy PEST, analýzy zájmových skupin, analýzy Porter, BCG matice a závěrečné SWOT analýzy. V následující kapitole budou provedeny jednotlivé analýzy a na základě jejich souhrnného vyhodnocení bude v další části práce provedena samotná implementace BSC do společnosti.

11.1 PEST analýza

PEST analýza je analýza politického a legislativního, ekonomického, sociálně-kulturního a konečně technologického prostředí. Všeobecně je to strategický audit vlivu makrookolí, které dělí do čtyř základních faktorů. [35]

- **Politické a legislativní okolí – P**

Tato oblast je považována za nejdůležitější, protože zde spadají rozhodnutí vládních, politických orgánů a odborových organizací, které ve svém důsledku vytváří bezpečnostní, jakostní, zdravotní a další požadavky ve formě zákonů, vyhlášek a předpisů. Tak jako ve všech odvětvích, tak i v sektoru výroby elektrických strojů a zařízení musí firmy postupovat podle platných zákonů, předpisů a vyhlášek. Současně také musí dbát na ochranu životního prostředí. Na podniky má zásadní dopad i vstup České republiky do EU. Podnik musí používat při výrobě výhradně takových materiálů a technik, které neodporují mezinárodním pravidlům a zákonům. Mezi nejvíce ovlivňující faktory tohoto prostředí patří zákony, předpisy, vyhlášky a nařízení jednotlivých ministerstev. Do politického a legislativního okolí společnosti patří i dodržování stanovených ekologických norem. Z tohoto pohledu nemá společnost zvláště výrazný negativní vliv na životní prostředí, neboť si je vědoma, že se všemi chemickými látkami a odpady je třeba nakládat v souladu s ochranou životního prostředí. Pro zlepšení stávajícího stavu aplikovala ekologickou normu ISO 14001.

- **Ekonomické okolí - E**

Současná pozice na křivce hospodářského cyklu je označována jako odraz ode dna, který je doprovázen pomalým oživováním ekonomického růstu. Částečně se firmy může dotknout očekávaný vývoj inflace a nezaměstnanosti a to především jejich růst, který negativně působí na poptávku. Trend současné zvyšující se míry nezaměstnanosti lze brát z pohledu podni-

ku také jako příležitost. Firma má větší výběr kvalifikovaných lidí a může případně vyvíjet adekvátní tlak na mzdy.

Na hospodářskou situaci společnosti má silný vliv zavedení jednotné měny euro významnými členskými zeměmi EU a zároveň oddálení termínu přijetí eura Českou republikou. Společnost je silně exportně orientovaná, a proto ji měnová nestabilita způsobuje dodatečné náklady a při zhodnocení měny vzhledem k euru také značné ztráty. Stejně jako v celé ekonomice, tak se i v odvětví elektroprůmyslu výrazně zostřila konkurence na trhu. Rychle vzniklé konkurenční prostředí ve vztahu k podnikům však mělo, a do dnešní doby má, některé negativní rysy. Soupeření mezi podniky se projevuje mnohdy nečistými způsoby obchodního boje. Rovněž snižování zisku na minimum je negativním jevem, který ve svém důsledku snižuje kvalitu dodávek, omezuje schopnost firem reprodukovat vybavení stroji, dopravními prostředky, zaplatit špičkové pracovníky apod.

- **Sociální a demografické okolí - S**

Sociální a kulturní faktory obecně ovlivňují chování firem a mění potřeby a přání zákazníků. Demografické okolí však v případě analyzované firmy nehraje zásadní roli, protože nedodává výrobky konečnému spotřebiteli, ale smluvním firmám k jejich dalšímu zpracování. V rámci významných faktorů okolí sociálního a demografického je společnost ovlivněna zejména nezaměstnaností ve Zlínském kraji, která je relativně vysoká a pro rok 2010 se očekává její další růst. Firma by tak neměla mít problémy s hledáním nových potenciálních zaměstnanců.

- **Technologické okolí - T**

Moderní technologie a inovační směry přinášejí do elektrotechnického odvětví vyšší kvalitu a nové pracovní postupy, které ovlivňují současnou i budoucí pozici firmy na trhu. Ve společnosti se pozitivní vliv technologie může projevit v novém dokonalejším technologickém zařízení, pracovním postupu nebo také v kvalitnějším materiálu.

V následující tabulce (Tab. 4) jsou podle metodologie MAP přehledně zobrazeny jednotlivé makroekonomické faktory, jejich trend, možný dopad a kvantifikace závažnosti vlivu daného faktoru na společnost. Podle zvolené metodiky je brána urgentnost 1 jako nejnižší.

Tab. 4 – Tabulková Pest analýza, [vlastní zpracování]

	Faktor	Trend	Dopad	Urgentnost
Politicko / právní faktory	Zákony a vyhlášky (harmonizace s EU standardy)	rostoucí	Omezení činnosti podnikání způsobené nutností dodržovat zákony, předpisy a vyhlášky	2
	Ochrana životního prostředí	rostoucí		2
	Politika zdanění	rostoucí	Negativní vliv - zvýšení daně z příjmů může zvýšit náklady firmy.	3
	Stabilita vlády	rostoucí	Negativní vliv – současná politická situace je velmi nestabilní.	2
	Čerpání z fondů EU	rostoucí	Pozitivní vliv – modernizace a růst kvality.	4
Ekonomické faktory	Nezaměstnanost	rostoucí	Negativní vliv – pokles poptávky po výrobcích. Pozitivní vliv-možnost většího výběru zaměstnanců.	2
	Inflace	rostoucí	Negativní vliv - zvýšení cen vstupů a tím i zvýšení ceny výrobků.	3
	Úroková sazba	rostoucí	Negativní vliv - vyšší sazba může zdražit úvěry.	3
	Vývoj měnového kurzu	nestabilní	Negativní vliv - posilování měny (převaha exportu).	4
Sociálně / kulturní faktory	Zvyšování životní úrovně	stagnace	Negativní vliv - pokles poptávky po luxusních statcích (automobily vyšší třídy).	3
	Vzdělanost	rostoucí	Pozitivní vliv - vzdělanější zaměstnanci. Negativní vliv – chybí specializace.	2
	Uvědomění si životních hodnot	rostoucí	Pozitivní vliv – lidé si váží peněz a práce. Negativní vliv – pokles poptávky.	2
Technologické faktory	Nové materiály a technologie	rostoucí	Pozitivní vliv - kvalitní produkce, možnost vysoké variability.	3
	Dosahování požadované jakosti	rostoucí	Pozitivní vliv – zvýšení konkurenceschopnosti.	3
	Modernizace podle regulace EU	rostoucí	Pozitivní vliv – růst kvality a bezpečnosti práce. Negativní vliv – růst nákladů.	4
	Výzkum a vývoj	stagnace	Negativní vliv – snížení konkurenceschopnosti.	4

11.2 Analýza stakeholders

Analýza očekávání, cílů a síly důležitých zájmových skupin. Zájmová skupina (stakeholders) - je každá osoba či instituce, jejíž činností může být podnik ovlivněn. Naplnění poslání podniku a jeho cílů je do značné míry závislé na tom, jaké předpoklady byly přijaty ve vztahu k zájmovým skupinám. Míra uspokojení jejich potřeb a požadavků je měřítkem úspěšnosti podniku. Následující tabulka (Tab. 5) popisuje jednotlivé stakeholders podniku, jejich očekávání, cíle a síly, kterými by mohlo být těchto cílů dosaženo. Podle zvolené metodiky má ohodnocení 1 nejslabší vliv na podnik.

Tab. 5 – Analýza Stakeholders, [vlastní zpracování]

Stakeholders	Očekávání	Cíle	Síla, příčina síly	Ohodnocení
Vlastníci, akcionáři, management	Podíl na zisku	Zvýšení zisku	Zvýšení volných finančních prostředků	10
	Rozšiřování působení na trhu	Zvýšení hodnoty firmy	Znalost nových trhů a konkurence	
Zaměstnanci	Dobré pracovní podmínky	Udržení pracovního místa	Spokojenost zaměstnanců, lepší výkonnost	8
	Profesní růst	Zvyšování kvalifikace	Udržení kvalifikovaných pracovníků	
Zákazníci	Přiměřené prodejní ceny	Zachování ceny při zvýšení kvality	Zvýšení odběru výrobků	10
	Kvalitní výrobky		Zvýšení počtu zákazníků	
Konkurence	Snížení podílu společnosti na trhu	Získání zákazníků	Konkurenční výrobky	7
	Pravidla soutěžení	Získání zakázek	Soutěžení	
Média	Vyšší návštěvnost webových stránek	Vyšší zisky mediálních společností	Ovlivnění zákazníků	4
Obchodní partneři	Rozšíření spolupráce	Výhodné podmínky smluv	Zvýšení povědomí o firmě	5
	Zvyšování dodávek	Vyšší zisky obchodních partnerů	Znalost dílčích trhů	
Vláda	Zvýšení objemu výnosů z povinných odvodů	Příjmy státního rozpočtu	Legislativa	6

Vlastníci a management – očekávání ředitele a managementu jsou založena na postupném zvyšování podílu na trhu a s tím spojeným růstem tržní hodnoty firmy. Se vstupem České republiky do Evropské unie je úzce vázána také možnost expanze na nové trhy. Cílů může společnost dosáhnout zavedením informačního systému a zvýšením znalosti potřeb potenciálních zákazníků.

Zaměstnanci – očekávání zaměstnanců nespočívá pouze v udržení si stálého pracovního místa, v růstu mezd a ve vytvoření dobrých pracovních podmínek, ale také v možnosti kariérního růstu, dalšího vzdělávání, zahraničních stáží atd. Spokojenost zaměstnanců vede k lepší výkonnosti.

Zákazníci – z důvodu rostoucí konkurence na trhu zákazníci očekávají kvalitní výrobky v přiměřených cenách. Spokojenost zákazníků vede k opětovnému nákupu, ke zvýšení počtu budoucích odběratelů a nárůstu tržeb.

Konkurenti – vzhledem k expanzi firmy na nové zahraniční trhy očekávají konkurenti snížení podílu této společnosti na místních zakázkách. Síla konkurence může plynout z úzké vazby na klíčové odběratele v ČR.

Média – od růstu firmy se očekává zvýšení jejich reklamy a propagace, z čehož plánují profitovat média. Vzhledem k tomu, že se firma prozatím prezentuje pouze na svých webových stránkách a formou firemních prospektů, očekávají média zvyšující se počet výtisků a s tím spojený cíl maximalizace zisku. Síla médií je obrovská, a to především pro jejich možnost ovlivnit mínění veřejnosti.

Obchodní partneři – s růstem firmy a její expanzí se stále zvyšuje možnost partnerství s jinou společností nebo rozšíření spolupráce. S rozšiřujícím se partnerstvím je spojen i zvyšující se objem společně realizovaných zakázek a uzavřených smluv. S tím opět souvisí vyšší podíl na trhu a průnik do nových segmentů trhu. Spoluprací s dalšími obchodními partnery se zvyšuje povědomí o firmě a roste zisk.

Vláda – zvyšující se tržní hodnota firmy má pozitivní vliv na zvyšování zisku, z čehož bude profitovat vláda země. Týká se to především daní, sociálního a zdravotního pojištění a dalších poplatků. Cílem každé vlády je dosažení vyrovnaného státního rozpočtu, k čemuž jí daně a poplatky mohou pomoci. Síla vlády pramení především z jejich legislativních nástrojů a možností sankcí. Velkou roli hraje stát jako zadavatel největších veřejných zakázek.

11.3 Porter analýza

Pro Porterovu koncepci strategie je základní „model pěti sil“, ve kterém pět rozhodujících sil konkurence – ohrožení novými konkurenty, ohrožení novými výrobky, vyjednávací síla odběratelů, vyjednávací síla dodavatelů a rivalita mezi existujícími podniky - rozšiřuje úzké uvažování o konkurenci a vtahuje do analýzy jako další určující faktory konkurence v odvětví zákazníci, dodavatele, odběratele, substituční výrobky a potenciální výrobce.

- **Hrozba vstupu nové konkurence**

Pravděpodobnost vstupu nového konkurenta do odvětví je v daném oboru relativně malá. Možný vstup nového výrobce je ovlivněn poměrně silnými konkurenčními bariérami. Jako největší překážky lze uvést know-how společnosti, patentované výrobky společnosti, speciální materiály na výrobu nebo široký sortiment jednoúčelového nářadí.

Novým potenciálním konkurentem by se v budoucnu mohla stát firma ŠKODA Plzeň, která v současné době vyrábí komutátory jen pro svou potřebu, aniž by nějaké zakázky komutátorů dodávala na trh. V úvahu však musí být brána možná změna její obchodní strategie.

- **Dodavatelé a jejich smluvní síla**

Dodavatelé se mohou vyznačovat velkou silou, protože jejich vstupy jsou pro firmu velmi důležité a prezentují se dobrou kvalitou. Nejcitlivější oblastí mezi dodavatelem a odběratelem jsou platební podmínky. Závazky jsou ve většině případů realizovány formou faktury. Většině dodavatelům platí firma fakturou. V následující tabulce (Tab. 6) jsou uvedeni klíčoví dodavatelé zajišťující potřebný materiál a výrobní komponenty.

Tab. 6 – Analýza dodavatelů společnosti, [vlastní zpracování]

Měděné profily, měděné tyče a trubky, mosazné tyče a plechy	Izolační materiály
Swissmetal Dornach	ISOMA Praha
Farmet Považská Bystrica	EIT Tábor
EPC Pori Findland	Gumon Bratislava
Kovohutě Čelákovice	
F. P. E. Bedzin	
Lija Frýdek – Místek	
Odlitky	Lisovací hmota
VÚHŽ Dobrá	Duresco Basel

Druhá slévárna Blansko	Bakelite AG
Sigma Group Lutín	Tetra-Dur Seevetal
Uneko Nové Heřmanovy	

Firma nakupuje materiál u zahraničních firem. Mezi nejvýznamnější z nich patří Swissmetal Dornach (tvoří 35,66 procentní podíl všech dodávek pro firmu), F.P.E. Bedzin, Farnet Považská Bystrica, Duresco Basel, Pazucha Brezová, Korropol SRN, Tetra-Dur Seevetal, Gumon Bratislava, EPC Pori Findland nebo Bakelite AG.

- **Odběratelé a jejich smluvní síla**

Společnost má řadu pravidelných i nepravidelných zákazníků. Celkový počet odběratelů se v roce 2009 pohyboval okolo 120 firem. Téměř 58% produkce byla určena pro export. V uvedených procentech ale ještě není zahrnuta firma JULI Motorenwerk, s.r.o., která má německé vlastníky, ale její sídlo je na území ČR. Pokud bychom do podílu zahrnuly ještě tuto firmu, podíl objemu produkce pro zahraniční klienty by činil okolo 70%. Mezi největší odběratele firmy patří firma Flender Loher, pro kterou jsou dodávány sběrací kroužky. Významným klientem firmy je také již výše zmiňovaná firma JULI Motorenwerk, s.r.o. Mezi další významné zahraniční odběratele firmy pak patří VEM Sachsenwerk GmbH, SOMMER Antiebs – und, ZOS TRADING, s.r.o., PAMO – Reparaturwer GmbH. Mezi významné české odběratele firmy patří MAGNETON a.s. Kroměříž, Iskra, SKODA ELECTRIC s.r.o., Dopravní podnik města Brna, Dopravní podnik hlavního města Prahy, EM BRNO s.r.o. a TES Vsetín s.r.o..

- **Hrozba substitučních výrobků**

Produkce firmy dosud není v oblasti stejnosměrných pohonů nahraditelná. Zastupitelnost výrobků by byla možná pouze v případě, že by se přešlo ze stejnosměrného pohonu na střídavý pohon. Substitute je také omezena nedostatkem výrobců, protože firma patří v ČR mezi málo firem, které komutátory, kartáčové držáky nebo sběrací kroužky vyrábí.

- **Konkurence**

Na trhu ČR by se společnost dala charakterizovat jako největší výrobce daného produktového portfolia. Společnosti by mohla konkurovat německá firma DIETRICH, která dodává kartáčové držáky. Dalšími soupeři by jí mohly být firmy jako slovinská COLEKTOR

IDRIJA, německá firma CUPEX a francouzská NELCO, které se zabývají výrobou komutátorů. Největším českým konkurentem by pro společnost mohla být TRIODYN DELTA s.r.o vyrábějící lisované komutátory od průměru 20mm do průměru 120mm. Hlavním cílem stávajících konkurentů je zvýšení tržního podílu na domácím i zahraničním trhu, k jehož splnění se snaží prosadit nízkými cenami, výhodnými platebními podmínkami a kvalitními výrobky. Pro společnost je tedy velmi obtížné získat jakékoliv informace o své konkurenci. Získání zakázky v České republice je vždy dáno nabídnutím lepších podmínek než má konkurence, a proto se snaží každý podnik na trhu svou cenovou politiku důkladně chránit, aby nedošlo k ohrožení zakázky ze strany konkurence.

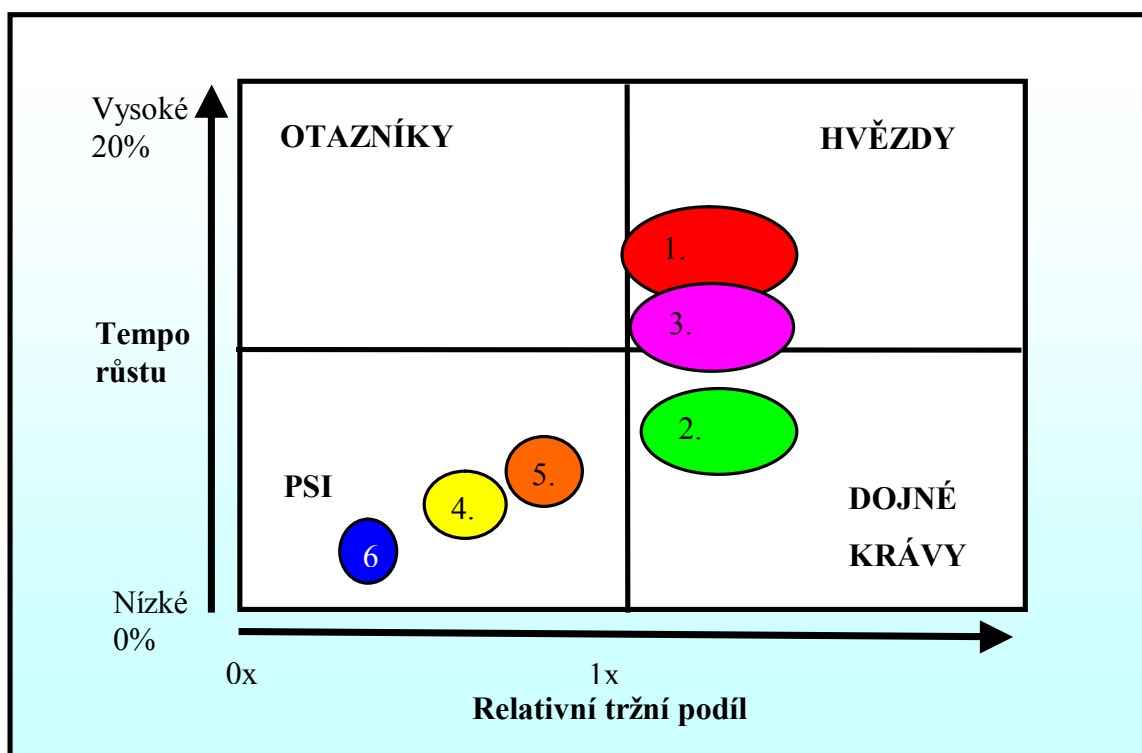
11.4 BCG matice

BCG matice je známým modelem uplatňujícím se na trhu již mnoho let. Matice definuje čtyři kategorie produktů a hodnotí výstupy dané organizace z hlediska jejich potenciálů tržního růstu a vzhledem k pozici společnosti v porovnání s klíčovým konkurentem, v našem případě společností Triodyn Delta s.r.o.. V podstatě se jedná o proces od vzniku produktu až po jeho zánik, tj. vyřazení z nabídky. Tento proces obsahuje podle marketingových definic stádia označená jako Otazníky, Hvězdy, Dojné krávy a Psy. Obvykle se pro znázornění používá matice se čtyřmi kvadranty, do kterých se zkoumaný produkt umístí. Strategie péče o produkt by tak měla být přijata s ohledem na stádium, ve kterém se daný produkt z pohledu BCG matice nachází.

V následující tabulce (Tab. 7) a grafu (Obr. 12) je zobrazeno 6 hlavních typů výrobků a jejich variací. Část hlavní produkce je tvořena součástkami potřebnými do větrných elektráren a část je využívána do motorů v automobilovém a těžebním průmyslu. Zatímco se v důsledku hledání alternativních zdrojů energie pro tzv. větrný program očekává v nejbližších třech letech poměrně značné tempo růstu odvětví energetického průmyslu, automobilový a těžební průmysl zaznamenají vlivem hospodářské krize s největší pravděpodobností prudké zpomalení vývoje. Firma proto již v současnosti zaměřuje svůj výrobní program do perspektivních oblastí alternativně využitelných zdrojů. [33]

Tab. 7 – Výrobní portfolio společnosti, [vlastní zpracování]

Druh
1 sběrací kroužky
2 lisované komutátory
3 kartáčové držáky
4 lisované komutátory SUKaT
5 šroubené komutátory
6 kroužkové sběrače



Obr. 12 – BCG matice společnosti, [vlastní zpracování]

11.5 SWOT analýza

SWOT analýza jednoduchou a přehlednou formou sumarizuje výsledky předchozích analýz a na základě vzájemných synergií mezi silnými a slabými stránkami, příležitostmi a hrozbami předkládá důležité podklady k následné tvorbě podnikové strategie.

Tab. 8 – SWOT analýza společnosti, [vlastní zpracování]

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • exportní zaměření • diferenciacie výrobního programu • adaptování se na německém trhu • největší výrobce sběracího ústrojí elektrických strojů v rámci ČR • relativně nízká konkurence v okolí • vysoká kvalita - nízký počet reklamací • dobrá image organizace • schopnost individuálních úprav • dobrá dopravní dostupnost • kvalifikovaná obsluha strojů • dlouhodobé zkušenosti managementu • certifikovaný systém řízení jakosti • zavedení programu péče o životní prostředí • možnost čerpání prostředků z fondů EU 	<ul style="list-style-type: none"> • vysoké procento interních zmetků na lisovaných komutátorech • dlouhé dodací lhůty speciálních materiálů u kusových zakázek • nedostatečná vybavenost THP pracovníků cizími jazyky • neefektivní plánování zakázek • nevyužité zásoby na skladě • hodnocení výkonnosti na základě tradičních ukazatelů • nedostatečné zaměření se na procesy • netransparentnost podnikových činností • zaměření se na operativní řízení • zaměření se na interní procesy • neefektivní informační systém • rezervy v nákladovém managementu • absence controllingových činností • vysoká závislost na dovozu a světových cenách základních surovin (měď)
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • politická podpora ekologických projektů a zařízení • rozvoj výstavby větrných elektráren • znovuoživení odvětví automobilového průmyslu • dostupnost kvalifikované pracovní síly • inovace stávajících vlastních výrobků • uplatnění dodávek opravárenských firem • možnost expanze na nové trhy • ovládnutí klíčového dodavatele • získání dalších velkých zákazníků • přechod na hodnotové řízení výkonnosti • přechod na společnou měnu euro • nové materiály a technologie • implementace konceptu BSC • růst angažovanosti pracovníků • zavedení efektivního informačního systému • zaměření se na controllingové procesy • efektivní systém odměňování 	<ul style="list-style-type: none"> • náhrada stejnosměrných pohonů střídavými pohony • vstup silného konkurenta na trh • růst daňového zatížení • prodloužení hospodářské krize • politická nevěle podpory trhu alternativních zdrojů energie • uvedení nových technologií, které způsobí, že stávající výrobky zastarají • růst cen vstupů • ztráta významných zákazníků jako Flender Loher a VEM Sachsenwerk • růst úrokové sazby • zhoršení dostupnosti bankovních úvěrů • oddálení přijetí eura • nedostatek finančních prostředků na výzkum a vývoj • neúspěch implementace BSC

11.6 Finanční analýza

Finanční analýza patří k významným nástrojům finančního řízení, hodnotí minulý a současný vývoj hospodaření z různých pohledů a předkládá podklady pro budoucí rozhodnutí. Proces analýzy finanční situace vychází z hodnocení účetních výkazů, tzn. rozvahy, výkazu zisku a ztráty a výkazu toku peněžní hotovosti. Hodnotí se hlavní oblasti hospodaření – vývoj zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity. Výsledky finanční analýzy jsou následně porovnávány s hodnotami odvětví, v případě analyzované společnosti s odvětvím klasifikace NACE 27 – výroba elektrických zařízení.

11.6.1 Analýza absolutních ukazatelů

- **Analýza majetkové a finanční struktury**

Z hlediska majetkové struktury společnosti je zřejmý relativně stálý podíl dlouhodobého a oběžného majetku, a to v konstantním poměru 35 / 65. Převážnou část dlouhodobého majetku tvoří dlouhodobý hmotný majetek v podobě moderního technologického zařízení. K nejvýznamnějším investičním akcím v roce 2008 patřila revitalizace procesu skladování hotových výrobků a polotovarů (nákup 2 ks regálových zakladačů – investice cca 2,1 mil.Kč) a dále nákup 3 ks CNC obráběcích strojů v hodnotě cca 8 mil.Kč, což byly první kroky k postupné modernizaci výroby. Největší podíl (30%) oběžných aktiv tvoří zásoby, konkrétně materiál na skladě a nedokončená výroba a polotovary. Pořízený materiál podnik často za úplaty postupuje okolním firmám k dalšímu zpracování. Společnost nemá žádné prostředky vázané v dlouhodobých pohledávkách, všichni odběratelé splácejí své závazky do jednoho roku. Krátkodobý finanční majetek tvoří hotovost na bankovních účtech. Dlouhodobý majetek i jednotlivé položky oběžných aktiv vykazují díky expanzi firmy na zahraniční trhy konstantně rostoucí trend. Z hlediska struktury aktiv používá firma vzhledem k odvětví větší část oběžných aktiv v poměru k dlouhodobému majetku. Odlišnost můžeme nalézt také ve struktuře oběžných aktiv, kdy v odvětví převažuje podíl pohledávek.

Finanční struktura je ovlivněna způsobem financování společnosti, kdy se podnik spoléhá převážně na financování z vlastních zdrojů. Poměr vlastního kapitálu ke kapitálu cizímu tak v čase roste a v posledním sledovaném roce se pohybuje na úrovni 70/30. Podstatnou část vlastního kapitálu tvoří nerozdělený zisk, dochází tak k záměrnému zadržení části finančních prostředků na plánovanou rekonstrukci nových výrobních prostor. Firma v posledních le-

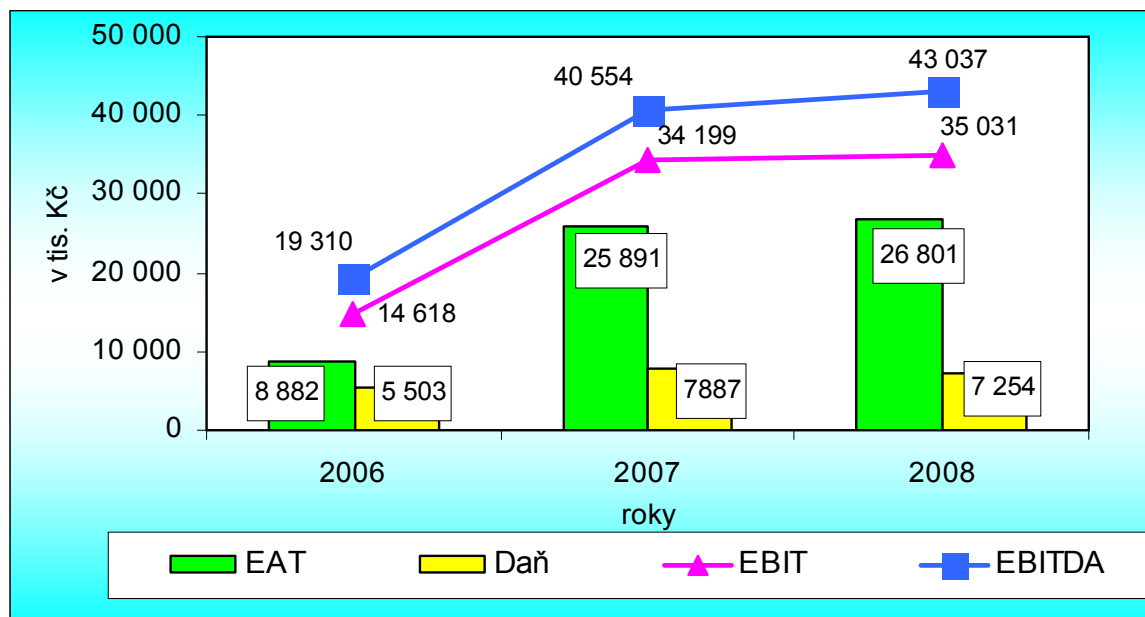
tech netvoří rezervy a své aktivity financuje, stejně jako společnosti v odvětví, především z krátkodobých zdrojů (krátkodobé závazky a krátkodobé BÚ). Pozitivní trend ve vývoji společnosti doprovázený růstem aktiv je adekvátně podpořen také růstem vlastního kapitálu a růstem krátkodobých bankovních úvěrů. Situace v odvětví ukazuje na skutečnost, že společnosti v odvětví dávají přednost financování svých aktivit zejména prostřednictvím cizích zdrojů a to v poměru 55/45.

- **Analýza výnosů, nákladů a zisku**

Z hlediska dosahovaných výnosů je evidentní, že se jedná o podnik výrobní, kde více než 90% výnosů představují tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Tržby z prodeje vlastní produkce vykazují meziročně rostoucí trend a v průběhu analyzovaných let se hodnota ukazatele zvýšila o více než 38%. Necelých 5% tvoří tržby z prodeje materiálu. Finanční a mimořádné výnosy jsou zanedbatelné. Z hlediska nákladů hrají nejvýznamnější roli spotřeba materiálu a energie podílející se na celkových nákladech ze 60%. V roce 2007 došlo k výraznému nárůstu výkonové spotřeby způsobené zdražením vstupního materiálu a energie. Osobní náklady se na celkových nákladech podílejí téměř 25%. Největší položku tvoří mzdové náklady, které v čase rostou. To je způsobeno jednak zvýšením průměrných mezd zaměstnanců (v roce 2007) a dále navyšováním počtu zaměstnanců (v roce 2008) doprovázející pozitivní vývoj firmy. Postupná modernizace výroby a investice do nových výrobních technologií sebou přinášejí také postupný růst položky odpisů. Výkony rostou rychleji než výkonová spotřeba, přidaná hodnota tak v čase vykazuje narozdíl od většiny podniků v odvětví rostoucí trend.

- **Vývoj zisku**

V následujícím grafu je vyjádřen přehled vývoje zisku v podobě čistého zisku (EAT), zisk před zdaněním a úroky (EBIT) a zisk před zdaněním, úroky a odpisy (EBITDA). Zlomovým bodem ve vývoji zisku společnosti byl konec roku 2006, kdy firma dokončila ověřovací testy na tzv. „větrný program“. V roce 2007 začala vyrábět a dodávat na německý trh nové typy „sběradel“ pro větrné elektrárny. Daň je ve sledovaných letech téměř konstantní a odpisy a úroky se vyvíjí k čistému zisku ve stejném poměru.



Obr. 13 – Vývoj zisku společnosti, [vlastní zpracování]

- **Analýza vývoje cash flow (Příloha P IV)**

V příloze (P IV) je ve zkrácené podobě uveden vývoj cash flow v jednotlivých letech rozdělený podle činností na cash flow z provozní, investiční a finanční činnosti. Hlavním zdrojem peněžních prostředků je provozní činnost, která je ve firmě významným zdrojem financování investic. Cash flow z investiční činnosti je v analyzovaném období záporné, což svědčí o investiční aktivitě firmy. Cash flow z finanční oblasti dosahuje kladných hodnot (navýšení VK a využívání bankovních úvěrů). V letech 2007 a 2008 firma dokázala svou činností vytvořit pozitivní peněžní tok.

11.6.2 Analýza poměrových a rozdílových ukazatelů

- **Zadluženost (Příloha P III)**

Zadlužení podniku (přibližně 35 %) vykazuje v čase klesající trend a je hodnoceno jako průměrné. Celková zadluženost je nižší než v odvětví (přibližně 55%). To znamená, že nejbližší konkurenti využívají k financování svých aktiv ve větší míře cizí zdroje. Management společnosti se při finančním řízení „drží“ tzv. zlatého pravidla financování a dlouhodobá aktiva kryje z dlouhodobých zdrojů, obdobně jako podniky ve sledovaném odvětví. Z účetních výkazů dále vyplývá, že společnost dává přednost finanční stabilitě a svá dlouhodobá aktiva dokáže pokrýt ze svého vlastního kapitálu. Na tomto místě je třeba upozornit na skutečnost,

že část pořízeného technologického zařízení je financována prostřednictvím leasingu, který se v účetních výkazech nevyskytuje. Nedostatky metodologie finanční analýzy tak mohou vést ke zkreslení objektivní situace. Konkurenti v odvětví dávají přednost agresivní strategii financování a část svého dlouhodobého majetku pokrývají z krátkodobých zdrojů, čímž však zvyšují nejen rentabilitu vlastního kapitálu, ale také riziko spojené s možným nedostatkem likvidity. Podnikový zisk každoročně mnohonásobně převyšuje hodnotu nákladových úroků a firma tak nemá problémy s vytvářením potřebných zdrojů pro krytí potenciálních úroků z půjček, což poukazuje na dostatečně vysokou kapacitu k přijetí dalších bankovních úvěrů. Multiplikátor vlastního kapitálu poukazuje na možnost zvyšování podílu cizích zdrojů v kapitálové struktuře s pozitivním vlivem na rentabilitu vlastního kapitálu ve všech analyzovaných letech. Vzhledem k nízkému zadlužení a dostatečnému úrokovému krytí lze vyšší zadluženost podniku doporučit.

- **Likvidita (Příloha P III)**

Ukazatele podnikové likvidity mírně převyšují hodnoty v odvětví a pohybují se v rozmezí doporučených hodnot. Společnost by tak byla schopna při přeměně všech svých oběžných aktiv na finanční prostředky uhradit své krátkodobé závazky. Pozitivně lze hodnotit postupné zlepšení všech ukazatelů likvidity mezi roky 2006-2008. V posledním sledovaném období tj. mezi roky 2007- 2008 vzrostl podíl ČPK na oběžných aktivech na hranici 50 % a je předpoklad jeho dalšího růstu. V tomto případě se naskytá možné zvážení alternativních možností efektivního využití přebytečných finančních zdrojů (investice do cenných papírů, termínované vklady aj.)

- **Rentabilita (Příloha P III)**

Ukazatele rentability vyjadřují skutečnost, že podnik je v analyzovaném období trvale ziskový a dosahuje dlouhodobě lepších výsledků než podniky v odvětví. Prudký nárůst hodnot v roce 2007 a následný mírný pokles v roce 2008 byl způsoben inovativní změnou struktury výrobního portfolia na konci roku 2006, kdy společnost získala nové zahraniční odběratele pro svůj tzv. „větrný program“. Společnost v tomto období vykázala prudký nárůst jak absolutního zisku tak ziskové marže. Následný mírný pokles je způsoben postupně se rozvíjející hospodářskou krizí, která zasáhla také automobilový průmysl a vedla ve svých důsledcích k poklesu realizovaných zakázek v jedné z klíčových oblastí výrobního programu spo-

lečnosti. Podnik dokáže efektivně využít úročený cizí kapitál a zhodnotit vložený kapitál více, než kolik stojí náklady na něj. Podnik tak může přiměřeným zadlužením využít působení finanční páky ke zvýšení rentability VK.

- **Aktivita (Příloha P III)**

Obrat celkových aktiv se v analyzovaných letech pohybuje nad hranicí doporučených hodnot a vykazuje na rozdíl od situace v odvětví stabilní trend. Hodnoty na úrovni 2 při realizovaných průběžných investicích signalizují jejich efektivní využití. Doba obratu zásob je každoročně nižší než v případě odvětví, tzn. že podnik potřebuje k dosažení svých tržeb méně zásob. V porovnání s odvětvím je na tom podnik lépe i v oblasti řízení pohledávek. Své pohledávky vůči odběratelům dostává zaplacenou podstatně dříve – v roce 2008 za více než 60 dnů. Podnik dostává od svých odběratelů zaplacenou dříve než musí platit za své závazky dodavatelům a může tak efektivně využít dodatečně volné finanční prostředky.

11.6.3 Analýza ostatních ukazatelů (Příloha P IV)

V rámci finanční analýzy lze využít doplňkových ukazatelů, které přibližují ekonomickou situaci ve společnosti.

Podniku se podařilo mezi roky 2006 a 2007 výrazně zvýšit ukazatele produktivity práce. Byl zaznamenán meziroční nárůst tržeb i přidané hodnoty na zaměstnance. Pozitivní trend byl částečně přibrzděn v důsledku rozvíjející se hospodářské krize a následnému přechodnému úbytku zakázek ke konci roku 2008. Porovnání podílu významných položek nákladů na celkových výkonech u společnosti s průměrnými hodnotami odvětví vykazuje mírně odlišný trend zejména díky nižším procentuálním hodnotám podílu odpisů na celkových výkonech a naopak vyšším podílem osobních nákladů na celkových výkonech. Příčinou může být opět skrytá část aktiv financovaná formou leasingu.

11.7 EVA - ekonomická přidaná hodnota

Ukazatele EVA měří jak společnost za dané období přispěla svými aktivitami ke zvýšení či snížení hodnoty pro své vlastníky. V praxi se nejčastěji používají dva způsoby výpočtu ekonomické přidané hodnoty. Zjednodušený způsob vychází z účetních dat a využívá ho ministerstvo Průmyslu a obchodu ČR k odvětvovému srovnání. Tento přístup vychází

z neupravených účetních veličin zisku po zdanění a vlastního kapitálu podniku. Je proto potřebné brát výsledky výpočtu pouze jako orientační a využívat tento přístup pouze v případě, že nejsou dostupná data pro úpravy. Druhý způsob spočívá v zobrazení ekonomické reality pomocí konverze účetního přístupu do ekonomického modelu.

- Účetní model EVA

Tab. 9 – Účetní model EVA, [vlastní zpracování dle 37]

(v tis.Kč)	Společnost			Odvětví		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
r_f	3,77%	4,28%	4,55%	4,12%	4,28%	4,55%
r_{LA}	5,00%	5,00%	4,87%	2,00%	2,02%	2,07%
r_{POD}	2,78%	2,49%	2,62%	2,69%	2,88%	3,13%
$r_{FIN TAB}$	0,28%	0,39%	0,00%	0,65%	0,73%	1,03%
$r_{FINSTRU}$	0,97%	0,91%	1,79%	1,54%	1,69%	2,46%
r_e (náklady na VK)	12,80%	13,07%	13,83%	11,00%	11,60%	13,24%
ROE (rentabilita VK)	14,52%	29,75%	23,54%	12,89%	18,76%	20,47%
VK	61 151	87 042	113 843	43 031	45 300	50 629
EVA = (ROE-r_e)*VK	1 055	14 515	11 057	813	3 244	3 661

- Ekonomický model EVA

Při výpočtu jsou upraveny jednotlivé výkazy o položky, které nesouvisí s hlavní podnikatelskou činností. V rozvaze jsou zachyceny jen čistá operativní aktiva, která produkují operativní zisk (NOA – Net Operating Assets). Stejným způsobem je upraven i výkaz zisku a ztrát (NOPAT – Net Operating Profit After Tax). Po vymezení kapitálové struktury jsou přiřazeny jednotlivým druhům kapitálu související průměrné náklady (WACC – Weighted Average Cost of Capital).

Tab. 10 – Výpočet NOA, [vlastní zpracování]

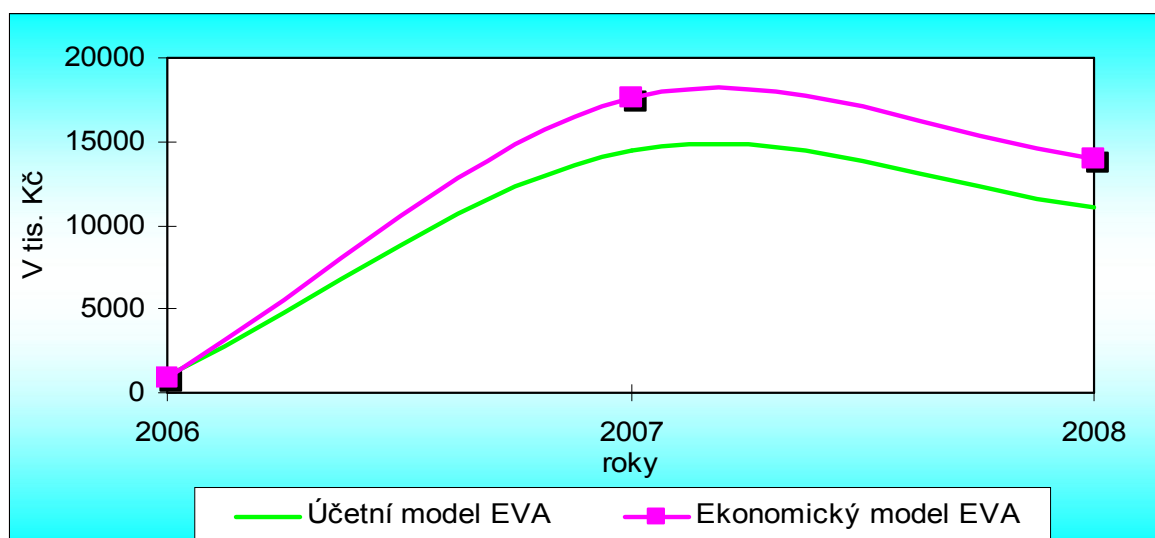
(v tis. Kč)	2006	2007	2008
Dlouhodobý majetek	43 264	59 802	50 574
Dlouhodobý nehmotný majetek	233	910	598
Dlouhodobý hmotný majetek	43 031	58 892	49 976
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0
ČPK	38 552	46 909	76 012
Oběžná aktiva	82 977	88 738	106 799
Časové rozlišení	4 276	3 146	2 203
Neúročené závazky (-)	48 701	44 975	32 990
NOA	81 816	106 711	126 586

Vlastní kapitál	61 366	87 040	89 484
Základní kapitál	1 000	1 000	1 000
Rezervní fondy	200	200	200
VH minulých let	51 069	59 951	85 842
VH běžného období	8 882	25 891	26 801
Ekvivalenty VK	215	-2	-24 359
Cizí zdroje	20 450	19 671	37 102
Bankovní úvěry	7 000	10 000	25 000
Leasing	13 450	9 671	12 102
Kapitál celkem	81 816	106 711	126 586

Tab. 11 – Ekonomický model EVA, [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2006	2007	2008
NOA	81 816	106 711	126 586
NOPAT	8 882	29 815	30 233
WACC	9,84%	11,62%	12,90%
EVA = (NOPAT-WACC*NOA)	835	17 416	13 905

Vývoj EVA je v posledních letech pozitivní a podnik dosahuje kladných hodnot. I když hodnota EVA zaznamenala mezi roky 2007 a 2008 mírný pokles, drží si na trhu konkurenční výhodu a podnik tvoří vysokou hodnotu pro vlastníky. Meziroční prudký nárůst ekonomické přidané hodnoty byl způsoben změnou výrobního programu a dosažením vysokého provozního zisku.



Obr. 14 – Vývoj účetního a ekonomického modelu EVA, [vlastní zpracování]

Při srovnání postupů výpočtů EVA založených na účetním respektive ekonomickém modelu je významné si povšimnout různých výsledků obou modelů. Je to způsobené tím, že účetní model používá účetní výkazy, ve kterých není zahrnut veškerý majetek, který firma reálně používá. Z uvedených skutečností je zřejmé, že hodnocení jen podle účetních dat může být zkreslující. Výpočet ukazatele EVA pomocí ekonomického modelu můžeme proto považovat za přesnější.

11.7.1 Citlivostní analýza EVA – identifikace generátorů hodnoty ve vztahu k BSC

Pro řízení výkonnosti podniku potřebujeme nástroj, který by zachytil souvislosti toho, co se v podniku děje. Takovým nástrojem mohou být soustavy ukazatelů, které jsou vzájemně propojeny logickou vazbou. Pro identifikaci faktorů (generátorů hodnoty) ovlivňujících výkonnosti podniku měřenou vybraným hodnotovým měřítkem, lze účinně využít zejména pyramidových soustav ukazatelů (Příloha P II).

Tab. 12 – Generátory hodnoty působící na změnu EVA, [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	Původní hodnota	Změna hodnoty o 10%	Původní EVA	Nová EVA	Změna EVA
DHM	49 976	54 974	13 905	13 676	-229
DNM	598	658	13 905	13 902	-3
Zásoby	51 585	56 744	13 905	13 669	-236
Pohledávky	37 685	41 454	13 905	13 732	-173
Krátkodobý FM	17 529	19 282	13 905	13 825	-80
Krátkodobý CZ	32 990	36 289	13 905	14 056	151
PH/ tržby	38,33 %	42,16 %	13 905	30 333	16 428
Osobní náklady/tržby	24,82 %	27,30 %	13 905	10 626	-3 279
Tržby	312 188	343 407	13 905	16 929	3 024
Náklady na VK	13,83 %	15,21 %	13 905	12 334	-1 571
Náklady na CK	5,80 %	6,38 %	13 905	13 847	-58
WACC	12,90 %	14,19 %	13 905	12 270	-1 635
Investovaný kapitál	126 586	139 245	13 905	12 270	-1 635
RONA	23,88 %	26,27 %	13 905	16 925	3 020

Účelem analýzy je zjištění EVA na změny faktorů, které toto kritérium ovlivňují. Faktory, jejichž určité změny, v našem případě odchylka velikosti 10% od předpokládané hodnoty, vyvolají pouze malou změnu tohoto kritéria, můžeme pak považovat za málo důležité – tj. citlivost zvoleného kritéria na změny těchto faktorů je malá. Naopak významné budou faktory, jejichž stejné změny vyvolávají značné změny zvoleného kritéria.

Analyzovány jsou všechny faktory, které byly identifikovány v pyramidové soustavě (Příloha P II). Předmětem analýzy je zjistit, jak by se změnila hodnota ukazatele EVA v roce 2008, pokud by se hodnota příčinného faktoru změnila o 10%. Z tabulky (Tab. 12) je zřejmé, že hodnota EVA je nejvíce citlivá na změnu poměru přidané hodnoty k tržbám. Dalšími významnými faktory jsou podíl osobních nákladů na tržbách, dále výrazně působilo samotné zvýšení tržeb a rentability investovaného kapitálu (RONA). Za důležité lze považovat i vliv vážených průměrných nákladů na kapitál.

Identifikované generátory hodnoty budou společně s významnými nefinančními faktory tvořit jádro strategické mapy BSC.

12 ZHODNOCENÍ STRATEGICKÝCH ANALÝZ A VÝCHODISKA PRO STANOVENÍ STRATEGIE SPOLEČNOSTI

Hlavním předmětem činnosti společnosti je strojírenská a elektrotechnická výroba. Produkce společnosti je určena téměř ze 70% pro zahraniční trh. V rámci České republiky se řadí mezi středně velké podniky. Pro částečnou revizi současných strategických cílů, které jsou stěžejním prvkem implementace BSC do podniku, byla nutná analýza současného stavu společnosti a možných trendů vývoje ekonomického okolí společnosti. K tomu záměru byly využity analýza PEST, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, finanční analýza, BCG matice, analýza stakeholders a analýza SWOT.

Vstup ČR do EU v roce 2004 umožnil firmě postupně rozšířit své obchodní aktivity za hranice naší země a zajistil možnost čerpaní dotací z EU. Na druhou stranu znamená vstup do EU povinnost dodržovat řadu interních směrnic, norem a zákonů. Je kladen větší důraz na dodržování legislativy EU týkající se životního prostředí nebo na kvalitu procesů výroby a výsledné produkce. Jako negativum z hlediska možné konkurenceschopnosti firmy na evropských trzích je považováno dosavadní nepřijetí jednotné měny euro, které by zjednodušilo platební styk se zahraničním a snížilo transakční náklady z finančních operací.

S možnými obavami a pocitem nejistoty, z hlediska pozice firmy na trhu, je hodnocena situace na české politické scéně, která se v důsledku patového rozložení sil jeví značně nestabilně. Ekonomická a politická situace v EU a v ČR má podstatný vliv na základní makroekonomické ukazatele ovlivňující náklady a výnosy firmy (ukazatele HDP, míry nezaměstnanosti, inflace). Poslední prognózy (březen 2010) předpovídají pouze mírný růst HDP, růst nezaměstnanosti a inflace. Firma nemá podle vyjádření vedení firmy v současnosti na trhu sběracích kroužků v České republice vážnějšího konkurenta. To však nesmí vést k absenci analýz vývoje trhů či poklesu zájmu o inovativní procesy či výrobky. Jen na českém trhu se vyskytují společnosti, které by případnou úpravou výrobního programu mohly vážně vstoupit do konkurenčního boje. Možnost expanze společnosti na světové trhy je na jednu stranu výzvou, ale na druhou stranu znamená zostření konkurence a hrozbu výskytu alternativních dodavatelů například z východních trhů.

Naplnění poslání podniku a jeho cílů je do značné míry závislé na vztahu k jednotlivým zájmovým skupinám. Je proto důležité dodržovat zásady společenské odpovědnosti firmy.

Nízké procento reklamací je kompenzováno poměrně vysokými náklady na úrovni výrobních procesů, kdy je potřeba vynakládat dodatečné náklady v důsledku vysokého procenta interních zmetků. K iniciování postupného zlepšení a optimalizaci podnikových procesů by mohly vést také příklady neúměrně dlouhé doby dodání speciálních materiálů od dodavatelů a zlepšení interního plánování zakázek, které brzdí výrobní proces. Řešením by mohla být revize podnikových procesů a následná implementace vhodného informačního systému.

Výrobní program firmy je možno rozdělit z hlediska životního cyklu výrobku na dvě klíčové skupiny. Část výroby se nachází ve fázi tzv. růstu respektive hvězd. Jedná se o produkci „větrného programu“. Druhá skupina výrobků, kterou tvoří součástky pro automobilový a těžařský průmysl, byla zasažena celosvětovou hospodářskou krizí resp. je postupně nahrazena novou technologií a nachází se ve stádiu odčerpávání. Pro obě skupiny výrobního programu lze odvodit různé normativní strategie přístupu. U „stars“ musí být všechno úsilí podřízeno snaze dále rozvíjet nové tržní konkurenční pozice, rozšířit kapacity, zintenzívnit prodeje a odvrátit případné konkurenty od vstupu na trh. Společnost si musí zachovávat přízeň stávajících zákazníků, snažit se o rozšíření spektra výrobků a jejich případné technologické vylepšení. Z „cash cows“ musí firma financovat inovace a podpořit hvězdy v jejich expanzi. Měla by se pokusit bránit své pozice například variací původních výrobků či vylepšením procesů a výrobních postupů.

Z finančního hlediska společnost využívá k financování svých aktiv v převážné míře vlastní kapitál a krátkodobá aktiva financuje z části také z dlouhodobých zdrojů. Společnost tak dává přednost stabilitě před agresivním způsobem financování. Možným větším zadlužením by mohla dosáhnout větší rentability vlastní kapitál. Ukazatel čistého pracovní kapitálu dosahuje vyšších hodnot než je běžné v odvětví. Z pohledu firmy je nutná neustálá analýza finanční situace a zajišťování optimální vyváženosti mezi rentabilitou a likviditou. Firma využívá při reportingu ukazatele finanční analýzy. Jako hlavní ukazatel je uváděn zisk v různých formách. Účetní modely, mezi které finanční analýza patří, používají k vyhodnocení své činnosti účetní výkazy, ve kterých však není zahrnut veškerý majetek, který firma reálně používá. Z uvedených skutečností je zřejmé, že hodnocení jen podle účetních dat může být zkreslující. Zaměření se na tvorbu hodnoty a průběžné využívání ekonomického modelu může přiblížit situaci podniku daleko více realitě a může být pro firmu přínosnější.

13 APLIKACE PRVKŮ CONTROLLINGU A PROCESNÍHO ŘÍZENÍ JAKO PŘEDPOKLAD ÚSPĚŠNÉ IMPLEMENTACE BSC

BSC je vrcholová metoda, která završuje pyramidu nutných předchozích přístupů a metod, jimiž podnik plně zvládá oblast finančního řízení a oblast interních podnikových procesů. Není možné, aby podnik rovnou přistoupil do fáze zavádění BSC, aniž by měl efektivně pokryté podnikové finanční a vnitřní procesy, jakož i ostatní problematiku řízení. Podnik tak před nastartováním projektu implementace BSC zavede systém controllingu. Ten má tu výhodu, že společnost postupně připraví na strategické řízení. Dalším nutným předpokladem bude efektivně provedená procesní analýza, která posune podnikové myšlení podstatně dopředu směrem ke komplexnosti a vyváženosti podnikového řízení. Zavedení systému controllingu představuje řadu metod, úkolů a nástrojů směřující ke zlepšení podnikového řízení. Pro účely aplikace metody BSC by měl splnit následující úkoly:

1. Kromě současně používaného druhového a kalkulačního třídění nákladů, zefektivnit i tzv. třídění kapacitní. Kapacitně se náklady člení na variabilní (které s vyšším využitím kapacity rostou) a fixní (které zůstávají při vyšším využití kapacity stejné). Fixní náklady ve společnosti tvoří kancelářské potřeby, spotřeba pohonných hmot, náklady na reprezentaci, telefonní poplatky, bankovní úroky, daň silniční, mzdové náklady vedoucích pracovníků a další. Naopak nejvýznamnějšími položkami variabilních nákladů jsou spotřeba materiálu ve výrobě, mzdové náklady dělníků, sociální pojištění, zdravotní pojištění, spotřeba plynu, opravy a udržování atd. Struktura fixních a variabilních nákladů a její vývoj v letech 2005 – 2008 je uvedena v následující tabulce.

Tab. 13 – Návrh kapacitního členění nákladů, [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2005	2006	2007
Variabilní náklady	131 620	169 637	209 063
Fixní náklady	50549	51027	51 603
Náklady celkem	182 169	220 664	260 666

2. Zavést tzv. variabilní kalkulace pro výpočet krycího příspěvku. Krycí příspěvek představuje rozdíl mezi dosaženým tržbami za výrobek či službu a jeho variabilními náklady. Určuje do jaké míry je podnik schopen krýt své fixní náklady a jaká část se podílí na tvorbě zisku. Jeho základem je právě členění nákladů na variabilní a fixní.

Tab. 14 – Návrh výpočtu krycího příspěvku, [vlastní zpracování]

(v tis. Kč)	2006	2007	2008
Tržby	242 329	292 581	330 053
Variabilní náklady	169 637	209 063	231 776
Krycí příspěvek	72 692	83 518	98 278

3. Provádět výpočet tzv. kritického bodu (Break- Even point). Pomocí analýzy bodu zvratu se určuje množství produkce, při kterém se vyrovnávají celkové výnosy s celkovými náklady podniku. Cílem je najít takový objem produkce, při kterém bude podnik dosahovat nulové výše zisku z této činnosti. Je jednou ze základních metod systému controllingu. Společnost vyrábí velké množství variant výrobků. Každý výrobek se vyrábí podle přání zákazníka a může mít různou velikost. Z interních důvodů bude navržen pouze bod zvratu pro celý objem produkce. Při různorodé produkci je nutné pro vyjádření závislosti nákladů a objemu výroby použít globální nákladovou funkci, tj. funkci vyjadřující vztah mezi celkovou produkcí a celkovými náklady.

Následující tabulka (Tab. 15) by měla být určitým návodem, jak by mohla společnost metodu bodu zvratu ve svém reportingu využít. Tabulka představuje analýzu bodu zvratu na roční bázi. Pro větší přesnost by měla být zpracovávána v kratších (měsíčních) intervalech.

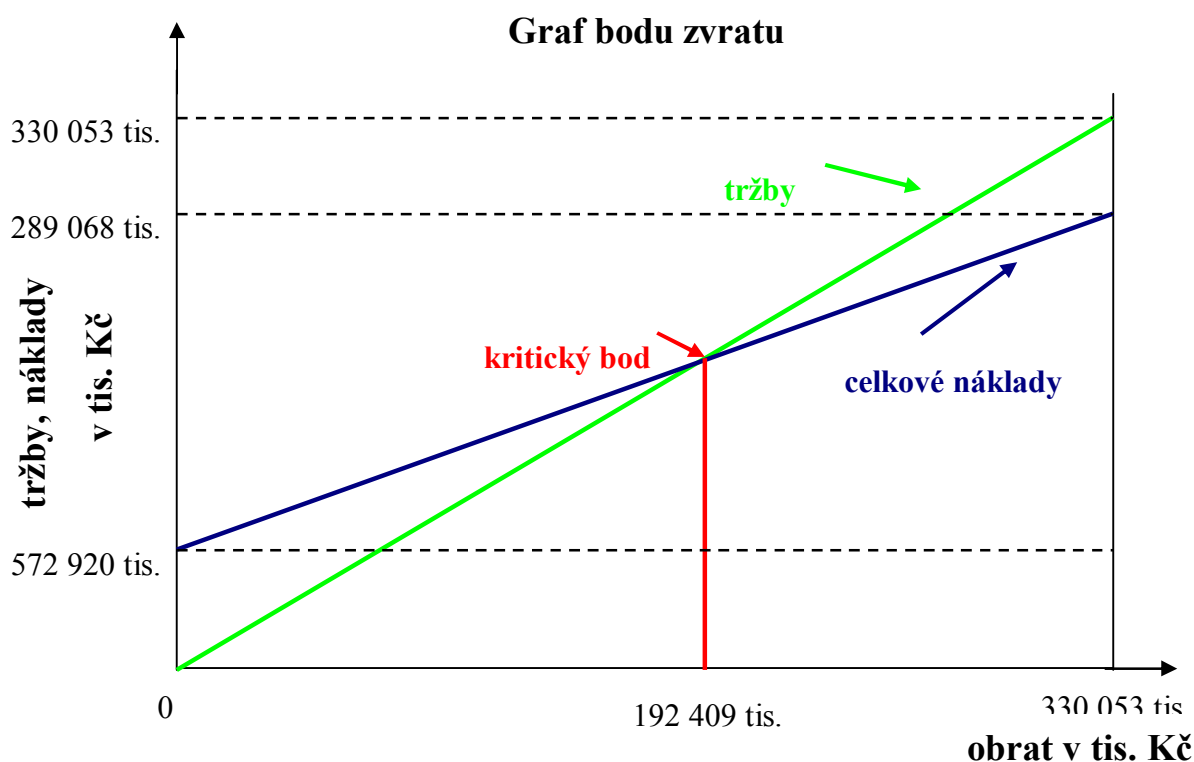
Tab. 15 – Návrh analýzy kritických bodů společnosti v roce 2008, [vlastní zpracování]

Analýza kritických bodů					
Rok 2008	Plán		Skutečnost		Změna
	Kč	%	Kč	%	Kč
Čistý obrat	350 000 000	-	330 053 000	-	-19 947 000
Variabilní náklady	245 000 000	-	231 776 000	-	-13 224 000
Příspěvek na úhradu	105 000 000	-	98 277 000	-	-6 723 000
Fixní náklady	57 292 000	-	57 292 000	-	0
Zisk/ztráta	47 708 000	-	40 985 000	-	
Bod zvratu	190 973 333	-	192 409 175	-	1 435 842
Bezpečná míra zisku	159 026 667	-	137 643 825	-	-21 382 842
Bezpečnostní koeficient	-	45,44 %	-	41,70 %	-

Tabulka ukazuje, že společnost musí dosáhnout obrát zhruba ve výši 20mil. Kč, aby byly pokryty celkové náklady. Od tohoto bodu firma tvořila zisk. Změna oproti naplánované hodnotě je záporná a je ve výši -19 947 000,- Kč.

Variabilní náklady byly nižší o -13 224 000,- Kč než byla naplánovaná hodnota. Fixní náklady činily 57 292 000 ,- Kč.

V diagramu kritických bodů na základě fixních nákladů jsou uvedeny hodnoty za rok. Linie ve výši 57 292 000 Kč představuje plánované fixní náklady na rok. Linie celkových nákladů probíhá od fixních nákladů směrem nahoru k bodu 302 292 000 Kč, což jsou plánované celkové náklady. Linie tržeb začíná v bodě 0 a končí v bodě 330 053 000 Kč na ose y, což jsou celkové tržby. Linie celkových nákladů kříží linii obratu v kritickém bodě (kritický obrát), který leží na hodnotě obratu 192 409 175 Kč. Trojúhelník linie celkových nákladů, linie tržeb a osy y pod kritickým bodem představuje zónu ztráty a nad kritickým bodem zónu zisku.



Obr. 15 – Návrh diagramu kritických bodů společnosti v roce 2008, [vlastní zpracování]

- Provést alternativní výpočet krátkodobého hospodářského výsledku, v němž se vykazují krycí příspěvky pro podnik jako celek, krycí příspěvky pro jednotlivé výrobky, zákaznické skupiny případně různé oblasti prodeje. Společnost provádí výpočet KHV tra-

dičním způsobem, tedy z údajů, které poskytuje výkaz zisku a ztráty. Tento způsob však není z hlediska potřeb controllingu zcela nejvhodnější, realitě více odpovídá výpočet vycházející z členění nákladů na variabilní a fixní. Schéma uvedené v příloze (Příloha P I) by mohlo být podkladovým formulářem pro výpočet KHV.

5. Analyzovat odchylky od plánu nebo od rozpočtu. Případné odchylky zdůvodnit a hledat návrhy na jejich odstranění (hlavními příčinami odchylky bývají například změny cen, změny množství, změny variabilních a fixních nákladů atd.)
6. Přeměnit nákladová střediska na zisková, kde se v každém středisku staví proti sobě skutečné náklady a výnosy včetně rozpočítaného podnikového zisku na jednotlivá střediska.

Dalším stupněm ve vývoji řízení směrem ke zvládnutí změn nutných k úspěšné aplikaci BSC je procesní řízení. Zatímco výroba je chápána jako výrobní proces, u činností obsluhujících výrobu a řídicích celý podnik je naopak základním prvkem řízení nějaký útvar, ale procesy zde sledovány nejsou. Procesní řízení by mělo být prováděno jak ve výrobě, tak ve správě podniku. Základní myšlenkou procesního řízení je překonání úzce omezeného střediskového myšlení: každé středisko se totiž zabývá jen svými problémy a nezajímá jej, že je vlastně součástí určitého procesu. Toto střediskové myšlení vede k tomu, že se některé úkony (většinou administrativní) opakují znovu v každém středisku. Procesní analýza resp. procesní kalkulace propojuje dílčí procesy v jeden proces, a tím vyloučí zbytečné duplicity. Dochází tedy ke kalkulaci procesů. Vhodným nástrojem by mohla být metoda Activity Based Costing, tedy kalkulace založená na aktivitách, která hledá a nachází veličiny, ovlivňující vznik nákladů (Cost Drivers).

14 IMPLEMENTACE KONCEPCE BSC

Hlavním cílem je návrh projektu implementace metody Balanced Scorecard do strategického řízení firmy. Primárně jde především o manažerský proces vyvolání změny, který upraví myšlení, chování a přístup všech stakeholders směrem k naplnění a realizaci vytyčené podnikové strategie. Sekundárním cílem je vytvoření souboru výkonnostních měřítek a ukazatelů, které podpoří splnění strategických cílů prostřednictvím realizace zpětné vazby a napojením se na systém odměňování. Stávající sledované ukazatele budou v souladu s metodou Balanced Scorecard rozšířeny o ukazatele nové a budou aplikovány na analyzovanou společnost jako celek. Implementací Balanced Scorecard dojde k zefektivnění hodnocení výkonnosti podniku. Zejména dosavadní zaměření se na vyhodnocování převážně finančních ukazatelů bude doplněno o další ukazatele, které budou komplexněji a objektivněji reflektovat celkový stav podniku a jeho vyhlídky do budoucna. Realizace projektu implementace BSC bude rozložena na pět klíčových fází. V úvodní fázi projektu dojde ke zhodnocení připravenosti firmy, formulaci a odsouhlasení zadání projektu. Následně budou zajištěny organizační aspekty implementace. Kvalitně provedené analýzy vnějšího a vnitřního prostředí povedou ve třetí fázi k dosažení všeobecného firemního konsensu ohledně stanovení podnikové strategie. Po samotné tvorbě modelu BSC bude následovat tzv. „roll out“ fáze, kdy dojde k celopodnikovému rozšíření BSC. Závěrečnou fází implementace bude samotná integrace modelu do systému podnikového řízení.

14.1 Zhodnocení připravenosti firmy, formulace a odsouhlasení zadání projektu

Externí poradce provede spolu se svým asistentem rychlou analýzu úrovně systému řízení včetně informačního systému. Na základě této analýzy zhodnotí schopnosti a potenciál podniku na zvládnutí projektu. Po vzájemném rozhodnutí o realizaci projektu dojde k odsouhlasení věcného a časového harmonogramu projektu.

14.1.1 Harmonogram projektu

Samotná tvorba a implementace projektu BSC bude rozložena do dvou základních etap:

- Budování základního BSC – jako strategického systému měření výkonnosti
- Využití základního BSC - jako rámce pro vytvoření nového systému řízení

14.1.2 Rozpočet projektu

Na základě odborné konzultace (Ing. Beran, konzultant Inter – Informatics), by předpokládané přímé náklady spojené s tvorbou a implementací BSC činily 480 000 Kč. Projektový rozpočet zahrnuje všechny relevantní výdaje (služby externího poradce, mzdové náklady a potřebný informační systém). Projektu implementace BSC se bude účastnit ředitel společnosti a pět vedoucích pracovníků podnikových útvarů. Externí poradce se bude mimo odborných školení podílet na tvorbě strategické mapy a definici klíčových ukazatelů výkonnosti. Jedná se o cca 200 hodin práce rozložených do čtyř týdnů. Náklady na hodinu práce externího poradce jsou odhadnuty na 1000 Kč/hod. Přímé náklady softwarové aplikace zahrnují samotné řešení pro 6 uživatelů v hodnotě 60 000 Kč a 150 hodin práce databázových specialistů oceněných na 120 000 Kč (implementace hodnot ze strategické mapy do informačního systému).

Tab. 16 – Rozpočet přímých nákladů projektu implementace BSC, [vlastní zpracování]

Položka	Celkem Kč
Práce odborného poradce	200 000,-
Personální náklady	100 000,-
Softwarová aplikace	60 000,-
Práce databázových odborníků	120 000,-
Celkem Kč	480 000,-

14.2 Zajištění organizačních předpokladů úspěšné implementace BSC

Při vytváření BSC bude organizační rámec přizpůsoben specifickým podmínkám podniku a bude vytvořena architektura BSC a jeho organizace (účastníci projektu BSC). Nezbytně se vyjasní a vytvoří organizační předpoklady definující koncepční pravidla, která jsou během procesu implementace základním předpokladem bezproblémového průběhu projektu. V této fázi implementace dojde k vytvoření a proškolení projektového týmu, tedy určení osob odpovědných za budování BSC do podniku. Budou stanoveny jednotlivé pozice, funkce, rozsah pravomocí a vazby mezi organizačními jednotkami. Z důvodu formy organizační struktury a velikosti firmy bylo rozhodnuto, že projektový tým budou tvořit dvě organizační jednotky - základní tým vedený vlastníkem BSC a externí poradce s asistentem (koordinátorem).

Základní tým vedený vlastníkem BSC

Základní tým bude složen z vedoucích pracovníků jednotlivých podnikových jednotek a vlastníka projektu, který převezme zodpovědnost za schválení obsahu modelu BSC a jeho následné zavedení do podniku. Vlastník BSC bude také řídit strategické rozhodnutí vyžadující kompromis a rozhodovat o otázkách přesahujících rámec podniku. Základní tým se bude podílet na realizaci postupu, bude rozhodovat v případě alternativních návrhů řešení a vyhodnocovat metodické otázky, které přesahují do jiných firemních oblastí.

Tab. 17 - Složení a podoba základního týmu BSC, [vlastní zpracování]

Organizační jednotka	Funkce (odpovědnost za)	Osoba
Vedení	Schválení BSC	Ing. Ptáček
Prodej a marketing	IT podpora BSC	Novák
Ekonomika a finance	Strategické a finanční cíle	Ing. Červenka
Výroba	Šíření BSC na nižší úroveň	Psota
Technický útvar	Šíření BSC na nižší úroveň	Hověžák
Řízení jakosti	Kontrola výsledku	Ing. Krejčíř

Externí poradce

Externí poradce zastupující specializovanou poradenskou firmu bude kvalifikovaný, morálně vyspělý odborník, který dokáže členy týmu motivovat a do implementace BSC přinese potřebné zkušenosti a know-how z předešlých úspěšně realizovaných akcí. Jako leader se bude účastnit jednotlivých workshopů a bude svými názory a přesvědčením o významu zavedení strategické změny pomáhat při úspěšné implementaci BSC a postupném doškolování členů základního týmu. Nezaujatý externí pohled bude nezbytný zejména při prvních postupových krocích implementace. Iniciativa při implementaci bude postupem času přecházet na členy základního týmu, který se s výsledky musí ztotožnit a přijmout je za své.

Asistent externího poradce a koordinátor BSC (autor diplomové práce)

Mezi hlavní úkoly externího poradce bude patřit realizace prací a činností stanovených externím poradcem v době jeho nepřítomnosti, dohled nad správným postupem implementace Balanced Scorecard a jeho efektivní integrací do managementu a systému řízení. Bude zprostředkovávat komunikaci mezi jednotlivými členy týmu, pořádat informační schůzky a dokumentovat jejich závěry. Nedílnou součástí jeho práce bude také pomoc při vytváření celopodnikového povědomí o významu zavedení BSC, jeho výhodách

a nevýhodách, které s implementací souvisí. Stane se příjemcem všech nápadů, podnětů a připomínek zaměstnanců týkajících se dění v podniku. Přesvědčit pracovníky na všech úrovních o smysluplnosti implementace BSC patří ke klíčovým faktorům úspěchu projektu.

14.3 Vyjasnění firemní strategie

V dalším kroku dojde k myšlenkovému střetu různých názorů, pohledů a vizí jednotlivých členů týmu týkající se zhodnocení aktuálnosti stávající podnikové strategie zaznamenané ve firemním dokumentu. Analýza stávajících podkladů zabrání duplicitním pracím a poskytne rychlý přehled o stavu strategie. Rozhovory s vedoucími pracovníky mají obecně zvlášť vysoký význam. Kritickým porovnáním jednotlivých odpovědí lze včas identifikovat rozdíly v pochopení strategie mezi vedoucími pracovníky, kterými je možné se v rámci dalších aktivit cíleně zabývat a dosáhnout tak vzájemné shody. V úvahu budou brány i psychologické aspekty. Tvůrčí proces získávání nápadů a nových myšlenek bude podporován analytickými šetřeními. Dojde tak k efektivnímu vyhodnocení provedených analýz a doplnění strategie o nové aspekty vzešlé z jednotlivých diskusí. Výstupem společných jednání bude seznam a detailní hodnocení strategických cílů a možných měřítek ve všech čtyřech perspektivách doplněný o organizační zajištění realizace stanovených cílů.

Strategie společnosti vychází z výše uvedeného podnikového dokumentu „Integrovaná politika jakosti a environmentu na období 2009-2012“ (kap. 8.4). Plánované strategické období je stanoveno na 4 roky. Strategie bude procházet každoroční revizí a v případě neočekávaných a zásadních událostí bude průběžně aktualizována.

Vrcholovým cílem společnosti je dlouhodobý růst hodnoty podniku a s tím související přechod na hodnotové řízení. Dalšími důležitými cíly, které mají úspěšnou realizaci vrcholového cíle podpořit, je postupná expanze společnosti na nové trhy a růst objemu prodeje. Od těchto základních finančních cílů se pak odvíjí další podnikové cíle, jejichž výčet je uveden níže. Z podnikové strategie tak vyplývají následující cíle:

- **Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku.**
- **Expandovat na nové trhy a zvýšit objem prodeje.**
- **Zaměřit se na vývoj nových produktů a služeb.**
- **Zefektivnit stávající podnikové procesy.**

- **Primárně se orientovat na potřeby zákazníka.**
- **Udržet vysoký standard managementu a zaměřit se na vzdělání zaměstnanců.**
- **Rozvíjet CSR - společenskou odpovědnost firmy.**

14.4 Tvorba Balanced Scorecard

Projektový tým vytvoří a vybere 3 – 5 strategických cílů jednotlivých perspektiv a vybuduje mezi nimi vztahy, které budou zobrazeny do strategické mapy. Budou vybrány takové strategické cíle, které jsou pro podnik specifické, individuální a nezaměnitelné. Dále budou vyhodnoceny měřítka, které nejlépe zachycují význam cílů a pro každé měřítko bude stanoven zdroj informací a akcí nutných k dosažení stanovených cílových hodnot. Cílové hodnoty budou určeny z části analyticky simulačním nástrojem a z části interaktivně v rámci diskuse základního týmu. Strategické operace se přiřadí přímo k jednotlivým strategickým cílům a stanou se nástrojem realizace jednotlivých strategických cílů. Strategické operace tvoří základ pro efektivní rozdělení prostředků v rámci realizace celé strategie. Stanovení strategických operací vyžaduje porovnání cílových představ s disponibilními zdroji. Tak dojde k ověření proveditelnosti a reálnosti dosažení cílů.

14.4.1 Odvození strategických cílů

Odvození strategicky významných cílů je klíčovou činností v procesu tvorby BSC. Strategické cíle konkretizují strategii a vypovídají mnohé o tom, jakým způsobem se bude strategie naplňovat a jakým směrem se bude společnost v budoucnu ubírat. Podstatou procesu tvorby strategických cílů je výběr několika strategicky nejvýznamnějších cílů, které budou tvořit páteř celého BSC. Tyto cíle se následně přiřadí identifikovaným perspektivám a provede se jejich dokumentace.

Po identifikaci perspektiv je nutný výběr strategických cílů, zdůvodnění realizovaného výběru a přiřazení těchto cílů jednotlivým perspektivám. Na základě rozhovorů a diskusí mezi členy základního týmu a koordinátorem byly pro podnik odvozeny strategické cíle a přiděleny následující odpovědnosti.

Tab. 18 – Finanční perspektiva - F01, [vlastní zpracování]

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl: Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku	Číslo: F 01
Definice cíle: Permanentní zvyšování hodnoty podniku odráží očekávání vlastníků. Je měřítkem úspěšnosti firmy a jedním ze základních cílů podnikatelské činnosti.	
Odůvodnění cíle: Strategie v sobě zahrnuje požadavek na tvorbu hodnoty, jakožto kvantifikátoru všech činností a aktivit podniku. Všechny podnikové činnosti by tak měly směřovat k naplňování tohoto strategického cíle. Inovací bude přechod na hodnotové řízení podniku a odklonění se od reportingu založeném výhradně na finančních ukazatelích k ukazatelům EVA.	
Patron: Výkonný ředitel (Ing. Ptáček)	

Tab. 19 – Finanční perspektiva - F02, [vlastní zpracování]

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl: Zvýšit obrat na zahraničních i českých trzích	Číslo: F 02
Definice cíle: Efektivní podpora růstu tržeb na výnosově silných polích vede ke zlepšení hospodářských výsledků a ke zvýšení hodnoty podniku.	
Odůvodnění cíle: Společnost se inovací svého výrobního programu úspěšně etablovala na perspektivním trhu dodavatelů pro odvětví výroby alternativních zdrojů energie. Úspěšně realizuje zakázky na náročném německém trhu, má růstový potenciál včetně potřebných zdrojů a proto není důvod proč by neměla uspět i na ostatních evropských a světových trzích.	
Patron: Vedoucí ekonomického a finančního útvaru (Ing. Červenka)	

Tab. 20 – Finanční perspektiva – F03, [vlastní zpracování]

FINANČNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl: Vytvořit konkurenceschopnou strukturu nákladů	Číslo: F 03
Definice cíle: Dosažení optimálních nákladů, které akceptuje růstové zaměření firmy a nepodlomí její konkurenceschopnost. Snížení nákladů vede ke zvýšení ziskové marže a následně k růstu hodnoty podniku.	
Odůvodnění cíle: Společnost se z větší části svého výrobního programu nachází v růstové fázi životního cyklu produkce, proto se nemůže bezhlavě vrhnout do celopodnikového procesu snižování nákladů. Snižování nákladů automatizací a standardizací procesů se nemůže dít na úkor nezbytné flexibility při vývoji nových výrobků a služeb pro nové trhy – snahou tak bude dostat se na úroveň konkurenceschopné struktury nákladů. Dojde také k zefektivnění nákladového managementu.	
Patron: Vedoucí ekonomického a finančního útvaru (Ing. Červenka)	

Tab. 21 – Zákaznická perspektiva - Z01, [vlastní zpracování]

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl: Zkvalitnit péči o zákazníky	Číslo: Z 01
Definice cíle: Kvalitní péče o zákazníka a jeho následná spokojenost vede k růstu tržeb, zisku a celkové hodnoty podniku. Je to spolu se strategickým cílem růstu hodnoty primární cíl podnikatelské činnosti.	
Odůvodnění cíle: Spokojenost zákazníka je dlouhodobě jedním ze strategických cílů managementu. Pouze „základní“ spokojenost zákazníka pro získání jeho loajality a udržení však nestačí. Zákazníci by měli svou nákupní zkušenost označit za plně nebo mimořádně uspokojující. Vedení společnosti vidí v této klíčové oblasti rezervy a musí proto přistoupit k přijetí vhodných opatření a k jejich následné realizaci.	
Patron: Vedoucí oddělení prodej a marketing (Novák)	

Tab. 22 – Zákaznická perspektiva - Z02, [vlastní zpracování]

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl: Zvýšit tržní podíly na stávajících trzích	Číslo: Z 02
Definice cíle: Postupné zvýšení tržních podílů na výnosově silných polích vede k růstu obrátů a k vylepšení strategické pozice firmy vůči konkurentům.	
Odůvodnění cíle: Společnost má perspektivu kvalitního provozního zázemí i dostatečných výrobních kapacit. Zvyšováním tržních podílů chce potvrdit svůj strategický růstový záměr a vedle pronikání na nové trhy má cíl postupně navyšovat i podíl na trzích stávajících a vytvořit si tak lepší konkurenční pozici.	
Patron: Vedoucí oddělení prodeje a marketingu (Novák)	

Tab. 23 -Zákaznická perspektiva - Z03, [vlastní zpracování]

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl: Zintensivnit akvizici zákazníků	Číslo: Z 03
Definice cíle: Noví zákazníci vytvářejí dodatečný odbyt, což vede k růstu obrátu.	
Odůvodnění cíle: Růst trhu není možný bez získávání nových zákazníků. Noví zákazníci sebou přinášejí nové výzvy, které vedou ke stálému zlepšování produktů a služeb. Úsilí o získávání nových zákazníků patří ve firmě k běžným činnostem prodejního oddělení. Vedení společnosti však vidí v činnosti prodejního oddělení značné rezervy, a proto považuje zkvalitnění tohoto procesu za strategicky důležité.	
Patron: Vedoucí oddělení prodeje a marketingu (Novák)	

Tab. 24 -Procesní perspektiva - P01, [vlastní zpracování]

PROCESNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl: Zaměřit se na vývoj nových produktů a služeb	Číslo P 01
Definice cíle: Schopnost vyvíjet nové produkty a služby odpovídá inovaci a následnému růstu trhu a tržních podílů.	
Odůvodnění cíle: Inovace, variantnost řešení a schopnost pružné reakce na rychle se měnící podmínky podporují vrcholový cíl podniku - dlouhodobý růst hodnoty podniku. Aktivity ve společnosti se musí dokázat přizpůsobit zvyšujícím se nárokům a požadavkům zákazníků a získat konkurenční výhodu. Nové produkty a služby umožní navázat spolupráci s novými zákazníky. Musí být ve větší míře vyžadováno a podporováno inovativní myšlení.	
Patron: Vedoucí technického útvaru (Hověžák)	

Tab. 25 - Procesní perspektiva - P02, [vlastní zpracování]

PROCESNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl: Zefektivnit výrobní cyklus	Číslo: P 02
Definice cíle: Krátká a spolehlivá doba realizace výrazně přispívá ke spokojenosti zákazníka.	
Odůvodnění cíle: Kromě vlastního zpracování je všechn čas věnovaný kontrole, přesunu mezi procesy, skladování atd. časem nepřidávajícím hodnotu. Značné rezervy vidí management společnosti v poměrně dlouhé době průchodu cyklem interních procesů. Chce se proto zaměřit na efektivní, spolehlivé, bezchybné a rychlé vyřízení objednávek.	
Patron: Vedoucí výrobního útvaru (Psota)	

Tab. 26 - Procesní perspektiva - P03, [vlastní zpracování]

PROCESNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl: Optimalizovat portfolio dodavatelů	Číslo: P 03
Definice cíle: Optimalizace portfolia dodavatelů odpovídá procesu výběru nejlepších dodavatelů z hlediska vybraných kritérií: kvalita – spolehlivost - cena.	
Odůvodnění cíle: Časté zpoždění dodávek jednotlivých druhů materiálu ze strany dodavatelů vyvíjí tlak na zpoždění přijatých zakázek a nutnost zadržování nadměrných pojistných zásob. Současná situace vytváří prostor pro zavedení efektivnějšího systému řízení dodavatelů.	
Patron: Vedoucí útvaru prodej a marketing (Novák)	

Tab. 27 - Procesní perspektiva - P04, [vlastní zpracování]

PROCESNÍ PERSPEKTIVA	
Strategický cíl: Optimalizovat podnikové procesy	Číslo: P 04
Definice cíle: Optimalizací podnikových procesů je míněno zaměření se zejména na vylepšení procesů přidávající hodnotu pro zákazníka.	
Odůvodnění cíle: Změny v podniku, vyplývající z realizace strategie, nabízejí řadu příležitostí ke kontinuálnímu zlepšování podnikových procesů. V rámci procesní optimalizace může dojít k odstranění duplicitních prací využitím možných synergických potenciálů. Poměrně vysoké procento zmetkovosti a možné snížení provozních nákladů nutí management společnost přijmout adekvátní opatření.	
Patron: Vedoucí útvaru jakosti (Ing. Krejčříř)	

Tab. 28 - Perspektiva potenciálů – PO 01, [vlastní zpracování]

PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ	
Strategický cíl: Zvýšit angažovanost zaměstnanců	Číslo: PO 01
Definice cíle: Zvýšení angažovanosti je chápáno jako zvýšení iniciativy pracovníků při všech podnikových činnostech směřujících k plnění stanovené strategie.	
Odůvodnění cíle: Proces ztotožnění se pracovníků s podnikovou strategií, jejich výraznější interní angažovanost a odklonění se od operativního myšlení směrem k myšlení strategickému jsou nezbytnými předpoklady úspěšného přechodu na řízení pomocí BSC.	
Patron: Výkonný ředitel (Ing. Ptáček)	

Tab. 29 – Perspektiva potenciálů – PO 02, [vlastní zpracování]

PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ	
Strategický cíl: Sdílet vědomosti a zlepšit zpětnou vazbu	Číslo: PO 02
Definice cíle: Požadavek sdílení vědomostí a realizace zpětné vazby poukazuje na oboustranný tok informací a vědomostí za účelem zvýšení inovačního potenciálu firmy.	
Odůvodnění cíle: Pokud chce management společnosti zvýšit angažovanost zaměstnanců a podpořit inovativní a strategické myšlení musí vylepšit proces sdílení informací a následné zpětné vazby. Zavedením vhodných nástrojů přispěje k rozšíření inovačního potenciálu firmy, zvýšení kvalifikace zaměstnanců a v důsledku toho k růstu výkonnosti a efektivity jejich činností.	
Patron: Výkonný ředitel (Ing. Ptáček)	

Tab. 30 - Procesní perspektiva - P03, [vlastní zpracování]

PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ	
Strategický cíl: Zvýšit počet zaměstnanců se znalostí anglického jazyka	Číslo: PO 03
Definice cíle: Znalost anglického jazyka zvyšuje růstový potenciál firmy.	
Odůvodnění cíle: Zamýšlená expanze na nové trhy sebou přináší rozšíření vedení společnosti o manažery a zaměstnance se znalostí anglického případně jiného světového jazyka. Jazyková vybavenost je nutná pro rozšiřování odborných znalostí a při hledání vhodných dodavatelů respektive odběratelů ze zahraničí.	
Patron: Výkonný ředitel (Ing. Ptáček)	

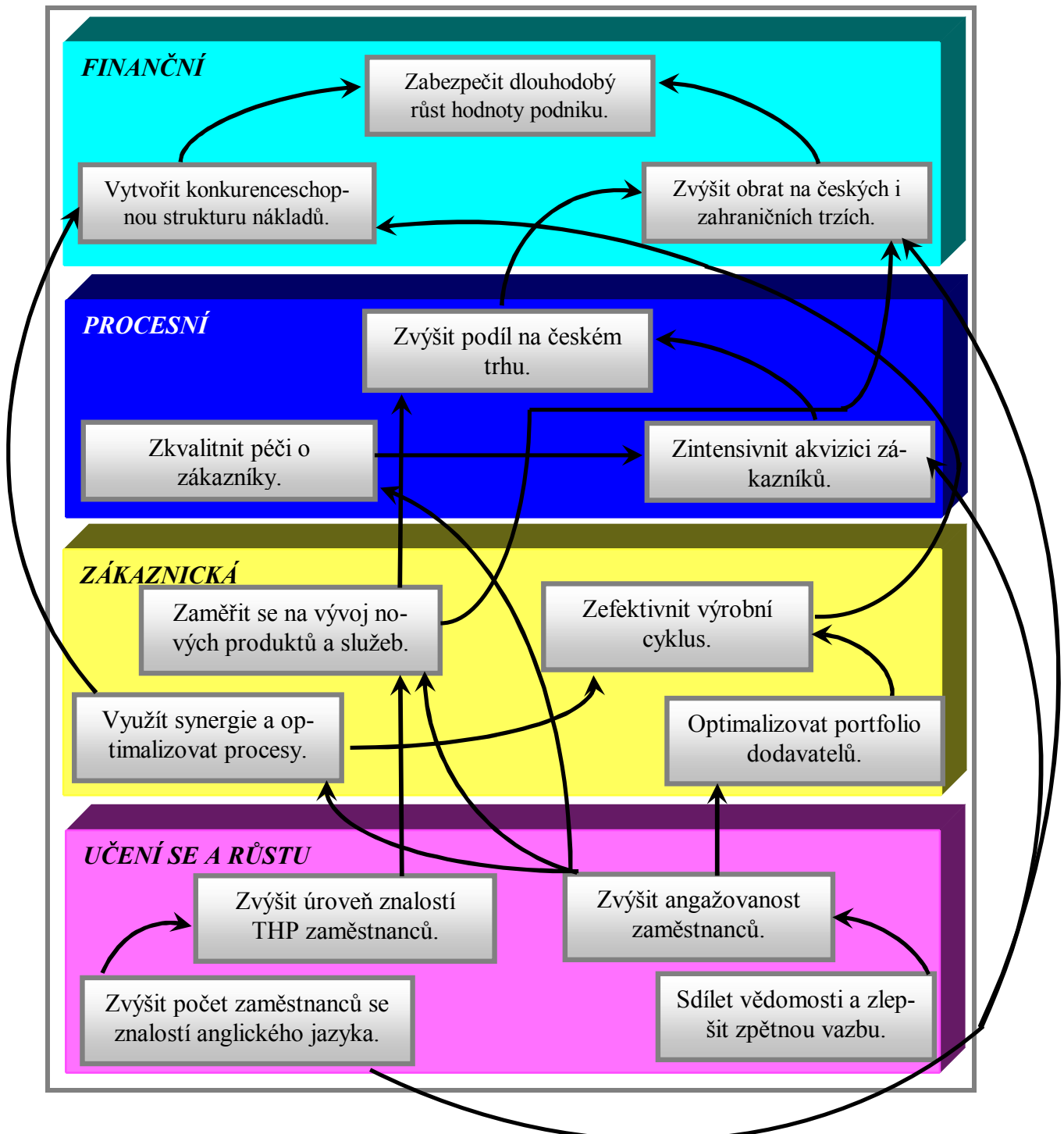
Tab. 31 - Procesní perspektiva - P04, [vlastní zpracování]

PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ	
Strategický cíl: Zvýšit úroveň znalosti zaměstnanců	Číslo: PO 04
Definice cíle: Průběžné zvyšování kvalifikace je chápáno jako investice do lidských zdrojů implikující budoucí konkurenční výhodu.	
Odůvodnění cíle: Průběžné zvyšování znalostí pracovníků na různých úrovních zvyšuje jejich angažovanost, podporuje inovativní myšlení a vytváří prostor pro zvyšování kvality a úrovně poskytovaných služeb. Pracovníci se také lépe identifikují s podnikovými cíly. Vedení společnosti spatřuje v této oblasti značné nedostatky.	
Patron: Výkonný ředitel (Ing. Ptáček)	

14.4.2 Vybudování vztahů příčin a následků

Vypracování a dokumentace vztahů příčin a následků mezi strategickými cíly jednotlivých perspektiv představuje jeden z klíčových prvků BSC. Vztahy příčin a následků odrážejí příčinnost a logičnost strategických úvah. Strategické cíle jsou vzájemně propojeny a ovlivňují se. S ohledem na provedené analýzy a na základě četných úvah a diskusí bylo ve společnosti sestaveno tzv. „Story of the Strategy“ – strategické schéma příčin a následků zobrazující ve čtyřech perspektivách 14 strategických cílů a vazeb mezi nimi. Pro odvození řetězců příčin a následků byla vybrána metodika deduktivního postupu, kde jsou výchozím

bodem strategické cíle finanční perspektivy. Cíle finanční perspektivy se nejprve vzájemně spojí a v dalších krocích se vždy jeden cíl finanční perspektivy spojí s cíli zákaznické perspektivy, perspektivy procesů a potenciálů. Stejným způsobem se pokračuje i u ostatních perspektiv. Vychází se z otázky: „Jaké podřízené cíle vedou k dosažení cíle nadřazeného?“



Obr. 17 - „Story of the Strategy“ – strategické schéma společnosti, [vlastní zpracování]

Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku

Majitel vložil do společnosti kapitálové zdroje, podstupuje podnikatelské riziko a očekává, že se mu jeho investice přiměřeně zúročí. Úspěšnost realizace strategie má přispět nejen k výraznému zvýšení zisku, ale především ke stabilizaci podniku a k aktivaci takových činností, které dokážou zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku. Tento růst by měly vyvolat dvě významné strategické „páky“. Snížení nákladů by mělo vést k vybudování konkurenceschopné struktury nákladů a podpora expanze na nové trhy zvýšit provozní zisk a vylepšit tak hospodářské výsledky společnosti.

Vytvoření konkurenceschopné struktury nákladů

Realizace strategie nabízí možnou revizi všech dosavadních činností. Nově vzniklé controllingové oddělení by mělo do společnosti zavést moderní prvky manažerského účetnictví, zkvalitnit nákladový management a provést analýzu procesů s cílem jejich optimalizace. Musí dojít ke zlepšení toku fyzického materiálu v podniku a k zefektivnění výrobního cyklu. Pro mnoho operací platí, že doba zpracování, tj. doba, kdy se na výrobku skutečně pracuje, představuje extrémně krátkou dobu průchodu. Zbývající doba připadá na kontrolu, přesuny mezi pracovišti nebo na čekání na další operaci. Ke zdržení a neefektivnosti výrobního cyklu však nedochází pouze díky interním procesům. Časté výpadky a časové zpoždění dodávek klíčových surovin a materiálů ze strany dodavatelů prodlužují výrobní cyklus a vedou ve svém důsledku k růstu nákladů, k prodloužení doby dodání a k možné nespokojenosti zákazníků. Důkazem přítomnosti rezerv v řízení jednotlivých na sebe navazujících procesů je také značná zmetkovost doprovázející výrobní proces. K efektivnějšímu řízení podnikových aktivit lze využít možných synergických potenciálů, které vzniknou díky odstraněním duplicitních prací. Z toho důvodu musí spolupráce mezi jednotlivými oblastmi vyhovovat nárokům procesně orientovaného podnikání. To by mělo být zajištěno silnější orientací na procesy. Postupné zavádění moderních prvků řízení výkonnosti sebou přináší vyšší nároky na odborné znalosti vedoucích pracovníků a vyšší angažovanost všech zaměstnanců. Bez ohledu na zdůraznění výše uvedených skutečností, které mají vliv na přizpůsobení podnikové struktury nákladů, platí, že se bude nadále v celém podniku využívat všech možností, které povedou ke kontinuálnímu snižování nákladů.

Strategie růstu – zvýšit obrat na zahraničním a českém trhu

Rentabilní růst umožní výrazné zvýšení zisku. Protože možnosti růstu na domácím trhu jsou omezené, chce vedení společnosti posílit své působení a aktivity na mezinárodních trzích. Pokud se společnost dokázala prosadit svou produkcí na německém trhu, nevidí management důvod, proč se neprosadit také na ostatních světových trzích. V souvislosti se zvýšenou péčí o stávající zákazníky chce společnost udržet a postupně rozvíjet také tržní podíl na českém trhu. Strategie bude rozložena na dva cílové segmenty. Segment automobilového průmyslu bude stejně jako segment zaměřený na energetický průmysl podpořen efektivnější marketinkovou podporou. Větší odezva se vzhledem k současné ekonomické situaci výrobců automobilů očekává v segmentu alternativních zdrojů energie, proto se management přidrží v segmentu automobilů cenové flexibility, tak aby se svou cenovou politikou příliš nelišil od případných levných nabídek konkurence. Pouze tak může být zachován potřebný objem prodeje. Hlavní iniciativy budou směřovat do perspektivního segmentu alternativních zdrojů energie, zde chce společnost využít své jedinečnosti a ceny bude tvořit na základě konkrétní nabídky. Ve vývoji nechce podnik „zaspat“ a na základě permanentní analýzy trhu a větší kooperací se stávajícími zákazníky chce produkovat nové inovativní a technicky zajímavé produkty, které by mohly najít uplatnění i mimo stávající cílové segmenty.

Společnost se zatím důrazně neprosazovala v oblasti aktivní péče o zákazníka a to jak při návrhu vhodných opatření, tak i při jejich realizaci. Aby mohly být rychle zodpovězeny a realizovány požadavky zákazníků, které směřují přímo do podniku, je nutné zvýšit interní orientaci na zákazníka. V konečném důsledku musí zákazník při všech kontaktech s podnikem cítit, s jakým nadšením se pracovníci angažují pro zákazníka a podnik. Bez vysoké spokojenosti pracovníků tedy není aktivní péče o zákazníka možná. Majitel bude apelovat na rozvoj odborných a jazykových znalostí vedoucích pracovníků.

Naplňování strategie vyvolá zásadní změnu v přístupu pracovníků k pracovnímu procesu. Od vedoucích členů podnikových oddělení bude vyžadován přechod na kooperativní přístup k jednotlivým zaměstnancům s cílem dosažení motivačního a proaktivního pracovního prostředí. Interní orientace na zaměstnance a zákazníky je známkou procesně orientovaného zaměření. Interní orientace je dále základem pro využití synergických efektů, aktivnější péči o zákazníky a zkrácení dob vývoje nových produktů a služeb. Toto všechno závisí na zaměstnancích, kteří jsou připraveni jednat v zájmu celého podniku. Interní orientaci na

zákazníky není možné uskutečnit bez angažovanosti pracovníků.

K lepšímu sdílení informací je důležitá kultura zpětné vazby a zavedení informačního systému. Každý pracovník musí mít právo otevřeně sdělit svůj názor a vědět, které z jeho výsledků zaslouží ocenění a které musí zlepšit.

14.4.3 Stanovení měřítek

Průběh plnění strategických cílů bude sledován a průběžně hodnocen na základě vybraných měřítek. Vzájemnou interakcí členů implementačního týmu byla k jednotlivým strategickým cílům navržena následující měřítka. Zdrojem dat pro sledování navržených měřítek budou finanční výkazy, interní dokumenty a firemní dotazníky.

Tab. 32 – Finanční perspektiva, [vlastní zpracování]

FINANČNÍ PERSPEKTIVA			
Záznam	Strategický cíl	Měřítko	Poznámky
F 01	Zabezpečit dlouhodobý růst hodnoty podniku	EVA	Růst EVA je měřítkem úspěšnosti a odráží očekávání vlastníků.
F 02	Zvýšit obrat na zahraničních i českých trzích	Obrat na českém trhu	Vyšší obrat jako indikátor růstu
		Obrat na zahraničním trhu	Vyšší obrat jako indikátor růstu
F 03	Vytvořit konkurenceschopnou strukturu nákladů	Celkové náklady v poměru k obratu	Předpokládá se, že obrat poskytuje stabilní základ. Cílem je zefektivnit nákladové řízení při dodržení nutné flexibility.
		Osobní náklady v poměru k obratu	Osobní náklady - jedna z nejvýznamnějších položek ovlivnitelných nákladu.

Tab. 33 – Zákaznická perspektiva, [vlastní zpracování]

ZÁKAZNICKÁ PERSPEKTIVA			
Záznam	Strategický cíl	Měřítko	Poznámky
Z 01	Zkvalitnit péči o zákazníky	Index spokojenosti zákazníka	Zajištění zpětné vazby a hodnocení spokojenosti zákazníka pomocí pravidelného dotazníkového šetření.
Z 02	Zvýšit tržní podíl na českém trhu	Tržní podíl na českém trhu	Rozvoj tržních podílů naznačuje, jak se na základě nové strategie podařilo snížit tržní podíly konkurence.
Z 03	Zintenzivnit akvizici zákazníků	Počet nových zákazníků	V absolutních hodnotách měří jak společnost získává nové zákazníky

Tab. 34 - Procesní perspektiva, [vlastní zpracování]

PROCESNÍ PERSPEKTIVA			
Záznam	Strategický cíl	Měřítko	Poznámky
P 01	Zaměřit se na vývoj nových produktů a služeb	Hrubý zisk z inovovaných produktů nebo služeb	V daném případě nejde pouze o průlomový produkt nebo službu, ale také o postupná a průběžná vylepšení.
P 02	Zefektivnit výrobní cyklus	Průměrná délka výrobního cyklu	Pod pojmem průměrná délka cyklu je uvažována doba od přijetí objednávky po dodání výrobku případně služby zákazníkovi.
P03	Optimalizovat portfolio dodavatelů	Procentuální změna pořizovací ceny materiálu na jednotku	Cílem bude udržení průměrné pořizovací ceny materiálu vzhledem k ceně na trhu na „optimální“ úrovni.
		Počet hodnocených dodavatelů	Efektivnější výkon nákupního procesu povede k rozšíření portfolia dodavatelů
P 04	Optimalizovat podnikové procesy (synergie)	Osobní náklady v poměru k obratu	Osobní náklady v poměru k obratu ukazují na efektivní využití lidských zdrojů

Tab. 35 – Perspektiva potenciálů, [vlastní zpracování]

PERSPEKTIVA POTENCIÁLŮ			
Záznam	Strategický cíl	Měřítko	Poznámky
PO 01	Zvýšit angažovanost zaměstnanců	Index spokojenosti zaměstnanců	Cílem bude zvýšení loajality a angažovanosti při současném růstu spokojenosti zaměstnanců.
PO 02	Sdílet vědomosti a zlepšit zpětnou vazbu	Produktivita práce na zaměstnance	Proces sdílení informací a zpětné vazby zvyšuje angažovanost zaměstnanců. Předpokládá se zavedení vhodného informačního systému.
PO 03	Zvýšit počet zaměstnanců se znalostí anglického případně německého jazyka	Počet zaměstnanců se znalostí anglického případně německého jazyka	Kvalifikovaní a jazykově vybavení zaměstnanci jsou nezbytnou podmínkou dlouhodobé tvorby hodnoty pro vlastníky i investory
PO 04	Zvýšit úroveň znalosti zaměstnanců	Počet odborných školení na zaměstnance za rok	Počet odborných školení zvýší úroveň znalostí, kvalitu lidských zdrojů a pochopení strategie

14.4.4 Stanovení cílových hodnot

Strategický cíl je zcela popsán v okamžiku, kdy je stanovena jeho cílová hodnota. V případě analyzované společnosti byly vedením vybrány hodnoty náročné, ale zároveň věrohodné a dosažitelné. Jsou to hodnoty odpovídající podnikové strategii. V ideálním případě by pro zvolení reálných a přijatelných cílových hodnot měli pomoci speciálně provedené tržní

analýzy, počítačové simulace nebo benchmarkingové studie. Vzhledem k absenci adekvátního informačního systému, možné nejasnosti výsledků a ekonomické náročnosti však nebyly výše zmíněné nástroje použity a cílové hodnoty byly určeny interaktivně v rámci diskuse managementu a také pomocí statistických korelačních a regresních metod vycházejících z let minulých. Časový horizont cílových hodnot podnikového BSC pokrývá období 4 let a zdrojem jejich dat jsou finanční výkazy, podnikové statistiky či interní dokumenty (zprávy, dotazníky). Následná dokumentace cílových hodnot doplňuje fázi stanovení cílů a umožňuje integraci do systému reportingu.

Tab. 36 – Stanovení cílových hodnot, [vlastní zpracování]

Záznam	Měřítko	Jednotka	Skutečná hodnota	Cílová hodnota 2011	Cílová hodnota 2013	Frekvence měření
F 01	EVA	tis. Kč	13 905	20 000	40 000	ročně
F 02	Obrat na českém trhu	tis. Kč	99 016	125 000	175 000	měsíčně
	Obrat na zahraničním trhu	tis. Kč	231 037	305 000	610 000	měsíčně
F 03	Celkové náklady v poměru k obratu	%	95%	93%	85%	měsíčně
Z 01	Index spokojenosti zákazníka	Index body (0 -100)	-	> 80	> 80	ročně
Z 02	Udržení tržního podíl na českém trhu	%	>50	>50	>50	ročně
Z 03	Počet nových zákazníků	počet/rok	120	140	180	ročně
P 01	Hrubý zisk z inovovaných produktů nebo služeb (meziroční růst)	%	-	>5%	>5%	ročně
P 02	Průměrná délka výrobního cyklu	dny	97	90	80	ročně
P 03	Průměrná pořizovací cena Cu	% změna	-	-2%	-5%	ročně
	Kč/m - bazová cena Počet hodnocených dodavatelů	počet	16	20	>25	ročně
P 04	Osobní náklady v poměru k obratu	%	24,8	20	17	měsíčně
PO 01	Index spokojenosti zaměstnanců	Index body (0 -100)	-	> 80	> 90	pololetně
PO 02	Produktivita práce / zaměstnanec	tis. Kč /rok	536	630	780	ročně
PO 03	Počet zaměstnanců se znalostí anglického popř. německého jazyka	Počet	5	12	25	ročně
PO 04	Počet odborných školení nebo seminářů za rok	Počet/rok	2	10	10	ročně

Společnost plánuje v rámci změny strategie zvýšit obrat o více jak 100%. I přes značné investice do výrobních kapacit, nových technologií a optimalizace procesů, firma plánuje zvýšit hodnotu ukazatele EVA v horizontu 4 let až na úroveň 40 mil. Kč. V žádném případě management nesmí podcenit vztahy se stakeholders. V rámci realizace strategie se musí zaměřit na průběžné zvyšování odborných a jazykových znalostí zaměstnanců.

14.4.5 Určení strategických akcí

Strategické akce převádějí strategické cíle jednotlivých perspektiv Balanced Scorecard do podnikové praxe a každodenního firemního života. Teprve skutečné činnosti všech zaměstnanců v podniku vedou k realizaci stanovených cílů. Většina těchto činností vyplývá z popisu jejich pracovních míst. Operativní činnosti vyplývající z každodenní práce k dosažení stanovených strategických cílů nestačí. Proto realizace jednotlivých opatření souvisejících s cíli BSC musí být ošetřena řadou dalších aktivit. Strategické akce se přiřazují k jednotlivým strategickým cílům a zamezují jejich „umrtvení“. Strategické akce dále konkretizují a multiplikuji strategické cíle a naplňují tak hlavní poslání BSC „Translating Strategy to Action“. Dojde tak k integraci strategického a operativního plánování (především rozpočtování). K různým cílům byly při brainstormingu manažerů přiřazeny stejné strategické akce. Aby se zamezilo duplicitám, byla z obsahově stejných strategických akcí vytvořena pouze jedna bez ohledu na to, kterému cíli byla původně přiřazena. Uspořádáme-li strategické akce a strategické cíle do matice (Tab. 37), můžeme z ní vyčíst, jaké strategické cíle podporuje konkrétní strategická akce. Stanovení strategických akcí vyústí v konkrétní, zdokumentovaný a akceptovaný akční program, který bude sloužit k dosažení strategických cílů. Je určeno kdo, co, do kdy, s jakými zdroji a s jakou odpovědností provede a jaký výsledek očekává. Akční program představuje pracovní podklad pro každodenní činnosti, které by měly být v pravidelných intervalech revidovány.

Strategické akce finanční perspektivy:

- Zavést finanční řízení založené na tvorbě hodnoty - měřit výkonnost prostřednictvím ukazatele EVA, zabezpečit se proti riziku kursových ztrát, využívat cash flow a výsledky finanční analýzy.
- Vypracovat investiční plán podporující navrženou strategii. Zaměřit se na hodnocení efektivnosti investičních projektů, které budou přispívat k tvorbě hodnoty. Hodnotit projekty na základě čisté současné hodnoty.
- Zpracování analýzy získání cizího kapitálu a možnosti jeho využití - vyhodnotit možnost spolufinancování investičních projektů z fondů EU.
- Zpracování analýzy nákladů a zaměření se na slabá místa.

Strategické akce zákaznické perspektivy:

- Vypracovat segmentaci zákazníků podle stanovených kritérií (velikost obratu, země, velikost zákazníka, oborové zaměření zákazníka).
- Vypracovat tržní studii pro oblast EU.
- Realizovat průzkum spokojenosti zákazníků: v dotazníku budou zahrnuty důležité atributy - kvalita, cena, čas atd. Hodnotu spokojenosti zákazníků bude představovat škála od 0 do 100 bodů. Průměrný počet bodů pak vytvoří index spokojenosti všech zákazníků.
- Vytvořit databázi konkurence, sledovat vývoj nejsilnějších firem v odvětví.
- Podporovat organizace, společenské, kulturní a sportovní aktivity v regionu.
- Vytvořit etický kodex, ve kterém se definují vztahy manažerů a zaměstnanců společnosti a jejich práva a povinnosti, které jsou povinni dodržovat.
- Zavést strategii oslovení průmyslových výrobců.
- Provést akvizici se strategicky důležitým dodavatelem.
- Redukovat kritická místa, kde dochází k poškozování výrobků a zlepšit tak kvalitu procesu.
- Zkrátit proces přepravy produktů k zákazníkům vhodným výběrem přepravce.
- Vytvářet si dobrou image a prostřednictvím aktivní marketingové komunikace zvyšovat stupeň známosti společnosti.
- Předložit strategii prezentace firmy na odborných výstavách a veletrzích.
- Iniciovat update webových stránek: přinášet aktuální informace, co se v podniku právě děje, obohatit stránky o audio a video prvky.

Strategické akce perspektivy interních procesů

- Zavést pravidelné inspekce strojních zařízení s cílem předcházet poruchám a získat přehled o stavu zařízení.
- Zřídit skupinu zabývající se inovacemi produktů a služeb.
- Vytvořit monitoring a credit rating dodavatelů.

- Zříditi pozici podnikový controller (podrobnější finanční plánování, kvalitnější reporting, rozpočty, kalkulace atd.).
- Provést výběrové řízení a následně vybrat nejvhodnější informační systém.
- Vypracovat seznam preventivních opatření, které zabraňují vzniku chyb a zlepšují tak proces výroby.
- Investovat do modernizace strojů a technického vybavení a zvážit využití programu Potenciál ze strukturálních fondů EU (zavést systém čárových kódů na archivaci položek ve skladu RFID).

Strategické akce perspektivy učení se a růstu

- Uskutečňování interních vzdělávacích programů a aktivní účast zaměstnanců na externích odborných seminářích.
- Uspořádat 2x ročně firemní setkání všech zaměstnanců.
- Vytvořit plán vzdělávacích aktivit: školení pro manažery, zaměstnance ve výrobě, nových zaměstnanců. Prostředky na vzdělávání lze získat ze strukturálních fondů EU.
- Spolupracovat s odbornými institucemi a vysokými školami. Otvírá se příležitost získání potenciálních zaměstnanců, pracovat na zlepšování procesů.
- Vypracovat návrh možného outsourcingu neklíčových podnikových procesů.
- Zabezpečit pro zaměstnance přístup k odborným informacím - účast na poradách, nástěnky, newsletter o úspěších podniku, intranet, firemní časopis.
- Zapojit zaměstnance do plánování cílů firmy. Na základě rozhovorů, zpětné vazby, dotazníků začleňovat získané informace do jednotlivých cílů firmy.
- Realizovat průzkum spokojenosti zaměstnanců, v dotazníku budou zahrnuty důležité atributy – pracovní prostředí, systém odměňování, zpětná vazba, vztahy na pracovišti atd. Hodnotu spokojenosti zaměstnanců bude představovat škála od 1 do 100 bodů. Průměrný počet bodů pak vytvoří index spokojenosti všech zákazníků.

14.5 Řízení rozšíření Roll-Out

Rozšířením BSC na všechny organizační jednotky se zajistí realizace vizí a strategií v celém podniku. Procesně orientované rozšíření BSC výrazně přispěje ke strategickému učení se na všech hierarchických úrovních. BSC se tak stane velmi důležitým nástrojem komunikace a učení. Na základě vybrané koncepce dojde k určení strategických přínosů jednotlivých organizačních jednotek, budou delegovány pravomoci, přesné úkoly a odpovědnosti, což povede k identifikaci zaměstnanců s podnikovými cíly a k zaměření se na strategicky významné procesy a cíle.

Rozšíření bude probíhat od vrcholu podniku směrem dolů a bude zajišťováno formou pracovních seminářů a školení ve dvou úrovních – horizontálně a vertikálně. V podstatě se bude jednat o integraci strategického plánování, operativního plánování a systému reportingu. Součástí implementace budou všechny podnikové útvary.

14.6 Plynulé nasazení a zajištění nepřetržitého používání BSC

Konečná fáze spočívá v zajištění kontinuálního nasazení BSC. Dojde k propojení BSC se stávajícími projekty a integraci projektu do každodenní činnosti zaměstnanců. Efektivní koordinace prvků Balanced Scorecard, hodnotového managementu, strategického a operativního plánování a reportingu povede ve svém důsledku k plošnému integrování Balanced Scorecard do systému managementu a řízení. Součástí pravidelného strategicko – operativního reportingu bude ve všech útvarech i analýza a průběžné vyhodnocování plnění strategických cílů a akcí. Vývoj a tvorba BSC je zpravidla dynamickým procesem, který probíhá v rámci týmu. Týmová součinnost bude silně podporována, protože umožňuje diskusi o různých variantách řešení a v konečné fázi i snazší dosažení vzájemné shody. Důležitou součástí plynulého nasazení BSC bude také zavedení optimální verze informačního systému, který bude využit k podpoře IT a on-line dokumentaci důležitých bodů diskusí během schůzek.

15 VERIFIKACE PROJEKTU BALANCED SCORECARD

Samotné vytvoření BSC je pouze začátkem úspěšné realizace projektu. Klíčovým krokem bude pro společnost postupná integrace nového konceptu do systému řízení. Od implementace BSC vlastník společnosti očekává zásadní změnu v přístupu managementu a všech zaměstnanců k plnění podnikové strategie, přechod od operativního ke strategickému myšlení a zvýšení efektivity systému měření výkonnosti podniku.

K tomu, aby zavedení BSC přineslo očekávané přínosy, je nutné stanovit předpoklady, které úspěšnou implementaci podpoří.

Mezi takové předpoklady patří:

- Integrace BSC do systému řízení.
- Podpora BSC prostředky IT.

15.1 Integrace BSC do systému řízení

K propojení BSC s manažerskými systémy řízení budou nutné následující integrace:

- Integrace do strategického a operativního plánování.
- Integrace BSC do systému reportingu.
- Integrace do systému řízení lidských zdrojů.
- Odměňování zaměstnanců na základě implementace BSC.

Integrace do strategického a operativního plánování

Díky absenci efektivních strategických plánů se v současné době přiděluje podnikové zdroje především v rámci operativního plánování a rozpočtování. Při odvození plánovaných hodnot se tak zanedbává jejich zásadní vztah k existující strategii. Management společnosti se implementací BSC více zaměří na přístupy strategického plánování a na účinnější využití disponibilních zdrojů. BSC jako „obraz“ strategie bude ale také dobrým východiskem pro efektivní a účinné operativní plánování. Finanční a nefinanční ukazatele budou přímo vstupovat do operativního plánování případně rozpočtování a budou více zaměřeny na plnění strategických cílů.

Integrace BSC do systému reportingu

Cílem nového uspořádání reportingu vycházejícího z BSC bude poskytnout managementu informace důležité pro řízení a zlepšit dosavadní klasické vykazování výsledků. Tyto informace musí mít přiměřenou míru z hlediska detailnosti jednotlivých údajů a musí být k dispozici ve správný čas a v přehledné podobě. Jednoduché a přehledné zprostředkování informací je důležitým předpokladem proto, aby manažeři dlouhodobě využívali BSC pro vedoucí a řídicí činnosti. BSC je nástrojem managementu určeným pro realizaci strategie. Tento charakter ve své podstatě také předurčuje obsah reportingu BSC. Reporting bude založený na sledování měřítek, které jsou definované v jednotlivých perspektivách BSC. Předpokládá se, že vedoucí jednotlivých oddělení budou vypracovávat na cca pěti stránkách textu čtvrtletní reporty o stavu realizace strategie. Vyhodnocení zpráv bude podkladem pro klíčová rozhodnutí (cenová politika, kapacitní otázky, efektivnost schválených projektů atd.).

Integrace do systému řízení lidských zdrojů

Účinnost implementace BSC bude výrazně závislá od pochopení a přijetí strategických cílů všemi zaměstnanci společnosti. Úspěch projektu roste s mírou vzájemné integrace se systémem vedení zaměstnanců. Se zaměstnanci budou odsouhlaseny individuální cíle, čímž dojde ke zvýšení míry osobní angažovanosti, bude se postupně posilovat jejich vědomí o nutnosti dosažení stanovených cílů a přijetí osobní odpovědnosti. Jednotlivé strategické cíle budou na úrovni organizačních jednotek členěny na cíle individuální. Cílem integrace BSC a systému vedení zaměstnanců je synchronizovat jednání všech zaměstnanců na všech úrovních podniku tak, aby se dosáhlo požadovaných podnikových cílů.

Odměňování zaměstnanců na základě implementace BSC

Osobní cíle zaměstnanců a manažerů a jejich odpovědnost se zvýší, jsou-li jejich příspěvky na dosahování cílů BSC propojeny s hodnotícími programy a systémem odměn. V podniku bude zaveden následující program bonifikace a odměňování. V počáteční fázi bude mzda rozčleněna na část fixní a část variabilní. Variabilní složka mzdy bude vázána na splnění záměrů jednotlivých podnikatelských jednotek a celé společnosti. Rozlišený bude systém odměňování pro vedoucí oddělení a zaměstnance na nižších úrovních. Pro vedení podniku se výše odměn bude odvíjet na základě EVA bonusového systému a stanovením minimálních hodnot dalších strategických měřítek pro nadcházející období, jež musí být

dosažena. Manažeři nebudou odměňováni v případě, že výkonnost v daném období nedosáhne prahové hodnoty všech vybraných měřítek. Takové omezení bude motivovat k vyvážené výkonnosti napříč všemi perspektivami. Zaměstnanci na nižších úrovních budou odměňováni na základě měřítek, které mohou svou prací ovlivnit. Tato měřítka budou mít kauzální vazbu na důležité generátory hodnoty (Tab. 12).

15.2 Podpora BSC prostředky IT

Informační technologie představují při využívání BSC významný podpůrný nástroj. I když není úspěšná realizace BSC nutně závislá na speciálních IT řešeních, nebude při vývoji a využití BSC možná softwarová aplikace ze strany vedení společnosti podceněna. Mezi základní požadavky vedení společnosti patří:

- Schopnost efektivní podpory pro dokumentaci BSC procesů.
- Všechny poznatky významné z hlediska BSC by měly být k dispozici on-line.
- Schopnost zobrazení podstatných údajů v grafické a tabulkové podobě.
- Schopnost systému vypočítat prognózu na základě existujících dat.
- Flexibilita – např. individuální přizpůsobení reportů.

V současné době jsou na trhu nabízena různá řešení pro implementaci Balanced Scorecard. Produkt, který by byl ve firmě použit, je software IndiGo. Náklady na tento software byly již v předchozí části práce vyčísleny (Rozpočet projektu). IndiGo umožňuje sledovat výkonnost procesů na manažerské i operativní úrovni. Základem IndiGo je sledování klíčových ukazatelů výkonnosti, podpora analýzy stavu procesů a zajištění zpětné vazby pro trvalé zlepšování. Možnost využití IndiGo je ve formě informačního systému na měření výkonnosti procesů, nástroj pro reporting a controlling nebo jako komponent pro vložení do jiného informačního systému (ERP, CRM...).

Přínosy tohoto softwaru jsou především v jeho transparentním pohledu na stav klíčových procesů na všech řídicích úrovních, využívá jedinou bázi znalostí, informací a dat o procesech, umožňuje zjištění adresné zodpovědnosti zúčastněných, zkrácení doby dodání produktu nebo zvýšení kvality produktu/služby. Tento software byl například použit ve společnosti Airbus Deutschland.

16 ANALÝZA A ŘÍZENÍ RIZIK VE VZTAHU K PROJEKTU

Riziko bude neoddelitelnou částí projektu implementace BSC. Z toho důvodu je nezbytně nutné všechna rizika identifikovat a zvažovat jejich možný dopad na realizaci projektu včetně variantního řešení jeho eliminace. S identifikací souvisí průběžná aktualizace a úpravy plánu rizik. Identifikace bude probíhat na základě brainstormingu a diskusí zainteresovaných osob ve třech základních fázích:

- identifikace rizika,
- kvantifikace rizika a jeho řízení,
- eliminace rizik.

16.1 Identifikace a eliminace rizik

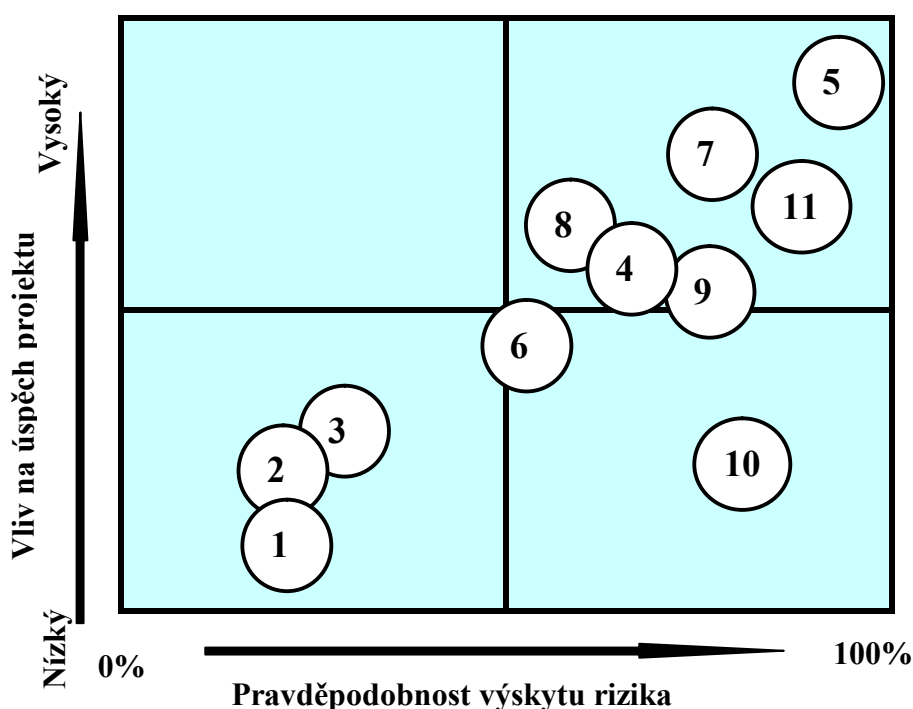
Tab. 38 – Analýza rizika, [vlastní zpracování]

Pořadové číslo	Identifikace rizik	Následky	Eliminace rizika
1	Volba nevhodných členů projektového týmu	Odstoupení člena týmu z projektu (výpověď, nemoc..)	Správné nastavení sdílení informací.
2	Špatná komunikace mezi členy projektového týmu	Nesprávné zaměření projektu	Jasně vymezení způsobu a techniky interní komunikace v projektu
3	Nesprávné nastavení odpovědností a pravomocí členů týmu	Možnost vzniku konfliktů, duplicitní činnosti, růst nákladů	Srozumitelně a jasně definované úkoly a pravomoci
4	Nedodržení časového harmonogramu	Zpoždění projektu, růst nákladů	Tvorba časových rezerv, kritické cesty (využití IS)
5	Nepochopení, nezájem a nízká podpora projektu za strany zaměstnanců	Kolaps projektu, finanční ztráty	Efektivnější motivace, napojení na systém odměňování
6	Nedostatečná zkušenost lidí a podcenění fáze školení	Nezvládnutí zadaných úkolů, zpoždění projektu, vyšší náklady	Využití služeb poradenské firmy, kvalitní vzdělávací program
7	Neuskutečnitelnost vize a strategie	Neschopnost převést vizi a strategii do srozumitelných a uskutečnitelných akcí	Všeobecná shoda o konkretizaci strategie v počátku projektu
8	Nepropojení strategie s dílčími cíly a alokací zdrojů	Nepoužitelnost modelu BSC	Využití služeb externího poradce, školení týmu, vhodný IS
9	Definování nepřesných	Zkreslené a nereálné	Využití služeb externího

	měřítek výkonnosti	výsledky modelu BSC	poradce, školení týmu
10	Nesprávné zaměření zpětné vazby	Nemožnost porovnání plán - skutečnost, odklon od reálného zobrazení situace	Permanentní vyhodnocování a revize účelnosti zpětné vazby
11	Všeobecné riziko a nepředvídatelné události	Narušení či ukončení realizace projektu	Průběžná analýza trhu, variantnost řešení (nelze zcela eliminovat)

16.2 Kvantifikace a řízení rizik

Kvantifikací rizik zjistíme jejich závažnost a míru vlivu na projekt.



Obr. 18 – Kvantifikace rizika, [vlastní zpracování]

Z provedené rizikové analýzy vyplývají tři základní typy rizik, které mohou úspěšnou realizaci projektu významným způsobem ohrozit. Mimo systematické riziko, které prostupuje celou ekonomikou a dá se eliminovat pouze zahraničními investicemi, jsou to rizika spojená s volbou optimální strategie, propojením této strategie až na operativní úroveň a nepřijetím nového modelu všemi zaměstnanci společnosti.

Projekt je realizovatelný, přiměřený a dá se označit za proveditelný. Rizika nepřestanou působit ani po zavedení projektu do praxe, ale díky stanoveným eliminacím není realizace projektu zásadně ohrožena. Z celkového hlediska se dá projekt a jeho realizace označit za přiměřeně rizikovou.

17 PŘÍNOSY IMPLEMENTACE BSC

Hlavním přínosem implementace BSC bude zejména vlastní naplňování jednotlivých strategických cílů, což v konečném důsledku povede ke zvyšování hodnoty podniku. Přínosem pro podnik bude změna směrem ke strategickému myšlení a identifikace klíčových generátorů hodnoty (finančních i nefinančních), které významnou mírou ovlivňují výkonnost podniku. Před vlastní implementací vrcholové metody BSC bude nutné v přípravné fázi zefektivnění činnosti v oblasti controllingu a manažerského účetnictví.

Přínosy v oblasti controllingu a manažerského účetnictví

- kapacitní třídění nákladů, výpočet krycího příspěvku, analýza bodu zvratu, výpočet krátkodobého výsledku hospodaření, efektivní nákladový management, metodika plánování a rozpočtování, analýza odchylek, predikce ekonomického vývoje, kvalitní reporting, variantní rozhodování.

Přínosy související s implementací BSC

- operativní řízení doplněno o řízení strategické, posílení prvku dlouhodobosti, vize a strategie, přechod na hodnotové řízení pomocí EVA, vypracování odborné tržní studie pro oblast EU, dotazník spokojenosti zákazníků a zaměstnanců, databáze konkurence a její průběžná aktualizace, etický kodex, update webových stránek, optimalizace portfolia dodavatelů – „credit rating“ dodavatelů, vytvoření inovační skupiny, zkrácení výrobního cyklu, zefektivnění procesního řízení, motivační systém odměňování navázaný na generátory hodnoty, posílení zpětné vazby a zlepšení komunikace na všech úrovních, kooperativní styl řízení, identifikace a řízení rizik, kvalitní IS.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo projektové zpracování návrhu implementace metody Balanced Scorecard ve společnosti XY a.s. Implementací metody bude dosavadní převážně operativní řízení doplněno o řízení strategické. Systém BSC vyžaduje splnění některých podmínek, které byly blíže popsány v textu práce. Akceptace BSC neznámá, že se automaticky zlepší výkonnost podnik. Avšak podniky, které jsou vybaveny kvalitními informacemi a lépe motivují své zaměstnance, budou pravděpodobně mnohem úspěšnější. Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí. V teoretické části je zpracována problematika podnikové strategie, strategického řízení a možných přístupů k měření a řízení výkonnosti podniku. Hlavním tématem v této části je metoda Balanced Scorecard. Stručně je vysvětlena historie, podstata a možný postup implementace.

Úvodní část analytické části představuje základní fakta o společnosti XY a.s. Byly provedeny analýzy, které objasnily základní externí a interní aspekty podnikového okolí. Na základě provedených analýz lze současnou situaci hodnotit jako uspokojivou. Závěry finanční analýzy poukázaly na solidní finanční stabilitu, rentabilitu a na možné efektivní zadlužení. Výsledkem aplikace hodnotového měřítka výkonnosti EVA bylo zjištění, že vývoj podniku můžeme z hlediska tvorby hodnoty označit v posledních hodnocených letech za relativně úspěšný. Závěrečná SWOT analýza, ve které jsou zhodnoceny výsledky podpůrných analýz, však poukázala na možné hrozby přicházející z podnikového okolí a nedostatky v současném podnikovém řízení. Souhrn výsledků provedených analýz vede v další části textu ke stanovení strategie společnosti.

Projektovou částí je samotná implementace metody Balanced Scorecard, která probíhá ve dvou základních krocích. Prvním krokem je vybudování základního modelu BSC a krokem druhým jeho postupné rozšíření a integrování do systému strategického řízení. Pomocí Gattova diagramu byl zpracován časový harmonogram projektu, dále byl navržen předběžný rozpočet a možný systém odměňování.

Závěrečná část je zaměřena na pozitivní dopad a možné přínosy, které s přechodem na strategické a hodnotové řízení přímo či nepřímo souvisí a výhody, které bude společnost aplikací metody BSC realizovat. Riziková analýza definuje základní rizika, upozorňuje na možnosti jejich dopadu a navrhuje opatření k jejich eliminaci.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] AMPUERO, M., GORANSON, J., SCOTT, J. *Solving the measurement puzzle: How EVA and the Balanced scorecard fit together* [on-line]. [cit. 2010 – 20 – 02]. Dostupné z WWW: <www.exinfm.com/pdf/files/puzzle.pdf>.
- [2] BOWMAN, C. *Strategický management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-230-1.
- [3] ČIPERA, J. *Strategické řízení*. [online]. [cit. 2010 – 14 – 03]. Dostupné z WWW: <<http://www.gist.cz/files/gist.pdf>>.
- [4] ESCHENBACH, R. *Controlling*. ASPI Publishing, 2004, 814 s., ISBN 80 – 7357-035 - 1.
- [5] FIBÍROVÁ, J., ŠOLJAKOVÁ L. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku..* 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN: 807357084.
- [6] HALLMAN, P. *The role of causality in the balanced scorecard framework*. Stockholm: Royal Institute of Technology, 2005.
- [7] HORVÁTH & PARTNERS. *Balanced Scorecard v praxi*. 1. vyd. Praha: Profess Consulting, 2002. ISBN 80-7259-018-9.
- [8] HORVÁTH, P. *Nová koncepce controllingu: cesta k účinnému controllingu*. 5. vyd., Profess Consulting, 2004, 288 s., ISBN 80 – 725 – 9002 – 2.
- [9] HRONKOVÁ, L., HOLOČIOVÁ, Z. *Teorie průmyslových podnikatelských systémů I*. 2. vyd. UTB ve Zlíně, 2005, 112 s. ISBN 80-7318-270-X..
- [10] KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Balanced Scorecard: Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-063-5.
- [11] KEŘKOVSKÝ, M., VYKYPĚL, O. *Strategické řízení: teorie v praxi*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-578-X.
- [12] KOTLER, P. *Marketing Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 788 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1359 – 5.
- [13] MARÍK, M. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Ekopress. 2003, 402 s. ISBN 80-86119-57-2.

- [14] MARÍKOVÁ, P., MARÍK, M. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001, 70 s. ISBN 80-86119-36-X.
- [15] MURRAY, E. J., RICHARDSON, P. R. *Fast forward: organizational change in 100 days*. New York: Oxford University Press, 2002. ISBN 0-195-15311-1.
- [16] NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2001, 310 s. ISBN 80-7261-054-6.
- [17] NEUMAIEROVÁ, I., NEUMAIER, I. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. 1. vyd. Praha, 2002, 216 s. ISBN 80-247-0125-1.
- [18] NIVEN, P. R. *Balanced scorecard step-by-step: maximizing performance and maintaining results*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006. ISBN 0 – 471 - 78049 - 9.
- [19] NIVEN, P. R. *Balanced scorecard diagnostics: maintaining maximum performance*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc, 2005. ISBN 0-471-68123-7.
- [20] OLVE, N.G., PETRI, C.J., ROY, J., ROY, S. *Making scorecards actionable: balancing strategy and control*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2003. ISBN 0-470 - 84871-5.
- [21] PAVELKOVÁ, D., KNÁPKOVÁ, A. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-63-7.
- [22] PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. 2. vyd. Bratislava: SPRINT, 2003. ISBN: 80-89085-05-9.
- [23] PONICŠIAKOVÁ, O., ŠUKALOVÁ, V. *Moderní přístupy k měření podnikové výkonnosti. Moderní řízení*. 2006, roč. XLI, č. 01, ISSN 0026-8720.
- [24] RAIS K., SMEJKAL, V. *Řízení rizik*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2003, 272 s., ISBN 80 – 247 – 0198 – 7.
- [25] SEDLÁČEK, J. *Účetní data v rukou manažera*. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-562-8.
- [26] STANĚK, V. *Zvyšování výkonnosti procesním řízením nákladů*. 1.vyd. Praha: Grada-Publishing a.s., 2003, 236 s. ISBN 80-247-0456-0.

- [27] SYNEK, M. a kol. *Podniková ekonomika*. 4. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 475 s. ISBN 80-7179-892-4.
- [28] ŠUMBEROVÁ, P., KOZÁK, V. *Základy marketingu - skriptum*. 2. vyd. Zlín: Fakulta managementu a ekonomiky ve Zlíně, 2000. ISBN 80-214-1657-2.
- [29] ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita.
- [30] UČEŇ, P., a kol. *Metriky v informatice: Jak objektivně zjistit přínosy informačního systému*. 1. vydání Praha, Grada Publishing, 2001. ISBN 80-247-0080-8.
- [31] VYSUŠIL, J. *Metoda Balanced Scorecard v souvislostech: implementace a úspěšná realizace v řízení*. Praha: Profess Consulting, 2004, 120s., ISBN 80-7259-005-7.

Elektronické zdroje:

- [32] Business process reengineering. [online]. [cit. 2010 – 10 – 02]. Dostupné z WWW: <http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_reengineering>.
- [33] Business world. *Project management v roce 2007*. [online]. [cit. 2010 – 23 – 02]. Dostupné z WWW: <<http://businessworld.cz/aktuality/project-management-v-roce-2007-2678>>.
- [34] Česká národní banka. [online]. [cit. 2010 – 15 – 04]. Dostupné z WWW: <<http://www.cnb.cz>>.
- [35] Kurzy.cz. *Graf vývoje ceny komodity*. [online]. [cit. 2010 – 3 – 04]. Dostupné z WWW: <http://www.kurzy.cz/komodity/nr_index.asp?A=5&idk=28&od=3.4.2008&curr=USD>.
- [36] Ministerstvo financí České republiky. [online]. [cit. 2010 – 15 – 04]. Dostupné z WWW: <<http://www.mfcr.cz>>.
- [37] Ministerstvo průmyslu a obchodu. [online]. [cit. 2010 – 15 – 04]. Dostupné z WWW: <<http://www.mpo.cz>>.
- [38] CZ – NACE, *kód NACE – Klasifikace ekonomických činností*. [online]. [cit. 2010 – 10 – 03]. Dostupné z WWW: <<http://www.nace.cz>>.

- [39] Quality Management System. [online]. [cit. 2010 – 10 – 02]. Dostupné z WWW: <http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_standards/iso_9000_iso_14000/iso_9000_essentials.htm>.
- [40] The Performance Prism. [online]. [cit. 2010 – 10 – 02]. Dostupné z WWW: <<http://www.performance-measurement.net/news-detail.asp?nID=31>>.
- [41] Value Based Management. [online]. [cit. 2010 – 10 – 02]. Dostupné z WWW: <http://www.valuebasedmanagement.net/faq_what_is_value_based_management.html>.

Ostatní zdroje:

- [42] Interní materiály společnosti XY a.s.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ABC	Activity Based Costing
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
BÚ	Bankovní úvěr
CZ – NACE	Klasifikace ekonomických činností
ČNB	Česká národní banka
ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČSN ISO	Certifikát kvality
EFQM	European Foundation for Quality Management
EU	Evropská Unie
EVA	Economic Value Added (ekonomická přidaná hodnota)
HDP	Hrubý domácí produkt
IT	Informační technologie
NOA	Net Operating Assets (čistá operativní aktiva)
NOPAT	Net Operating Profit After Tax (čistý zisk po zdanění)
PEST	Analýza politického, ekonomického, sociálního a technologického okolí
RONA	Rentabilita investovaného kapitálu
SWOT	Analýza silných a slabých stránek, ohrožení a příležitostí
USD	Americký dolar
VK	Vlastní kapitál
WACC	Weighted Average Cost of Capital (průměrné náklady na kapitál)
ŽP	Životní prostředí

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 – Tvorba strategie.....	13
Obr. 2 – Zákaznická perspektiva.....	20
Obr. 3 – Perspektiva interních procesů – obecný model hodnotového řetězce.....	21
Obr. 4 – Rámec učení se a růstu.....	22
Obr. 5 – Architektura konceptu Balanced Scorecard.....	24
Obr. 6 – Strategie a vize jako nutný předpoklad pro zavedení BSC.....	26
Obr. 7 – 5 fází modelu pro implementaci BSC.....	28
Obr. 8 – Model EFQM.....	37
Obr. 9 – Organizační struktura.....	43
Obr. 10 – Výrobní portfolio společnosti.....	46
Obr. 11 – Graf vývoje ceny komodity – měď.....	50
Obr. 12 – BCG matice společnosti.....	61
Obr. 13 – Vývoj zisku společnosti.....	65
Obr. 14 – Vývoj účetního a ekonomického modelu EVA.....	67
Obr. 15 – Návrh diagramu kritických bodů společnosti v roce 2008.....	73
Obr. 16 – Gattův diagram - časový harmonogram implementace BSC.....	79
Obr. 17 – „Story of the Strategy“ – strategické schéma společnosti.....	91
Obr. 18 – Kvantifikace rizika.....	106

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 – Fáze vývoje podniku a k nim odpovídající strategická témata	21
Tab. 2 - Zaměstnanci firmy v letech 2005 – 2008	44
Tab. 3 – Predikce makroekonomických ukazatelů	49
Tab. 4 – Tabulková Pest analýza	55
Tab. 5 – Analýza Stakeholders	56
Tab. 6 – Analýza dodavatelů společnosti	58
Tab. 7 – Výrobní portfolio společnosti	61
Tab. 8 – SWOT analýza společnosti	62
Tab. 9 – Účetní model EVA	68
Tab. 10 – Výpočet NOA	68
Tab. 11 – Ekonomický model EVA	69
Tab. 12 – Generátory hodnoty působící na změnu EVA	70
Tab. 13 – Návrh kapacitního členění nákladů	74
Tab. 14 – Návrh výpočtu krycího příspěvku	75
Tab. 15 – Návrh analýzy kritických bodů společnosti v roce 2008	75
Tab. 16 – Rozpočet přímých nákladů projektu implementace BSC	80
Tab. 17 - Složení a podoba základního týmu BSC	81
Tab. 18 – Finanční perspektiva - F01	84
Tab. 19 – Finanční perspektiva - F02	84
Tab. 20 – Finanční perspektiva – F03	85
Tab. 21 – Zákaznická perspektiva - Z01	85
Tab. 22 – Zákaznická perspektiva - Z02	86
Tab. 23 -Zákaznická perspektiva - Z03	86
Tab. 24 -Procesní perspektiva - P01	87
Tab. 25 - Procesní perspektiva - P02	87
Tab. 26 - Procesní perspektiva - P03	88
Tab. 27 - Procesní perspektiva - P04	88
Tab. 28 - Perspektiva potenciálů – PO 01	89
Tab. 29 – Perspektiva potenciálů – PO 02	89
Tab. 30 - Procesní perspektiva - P03	90
Tab. 31 - Procesní perspektiva - P04	90

Tab. 32 – Finanční perspektiva.....	94
Tab. 33 – Zákaznická perspektiva.....	94
Tab. 34 - Procesní perspektiva.....	95
Tab. 35 – Perspektiva potenciálů	95
Tab. 36 – Stanovení cílových hodnot	96
Tab. 37 – Matice strategických cílů.....	100
Tab. 38 – Analýza rizika	105

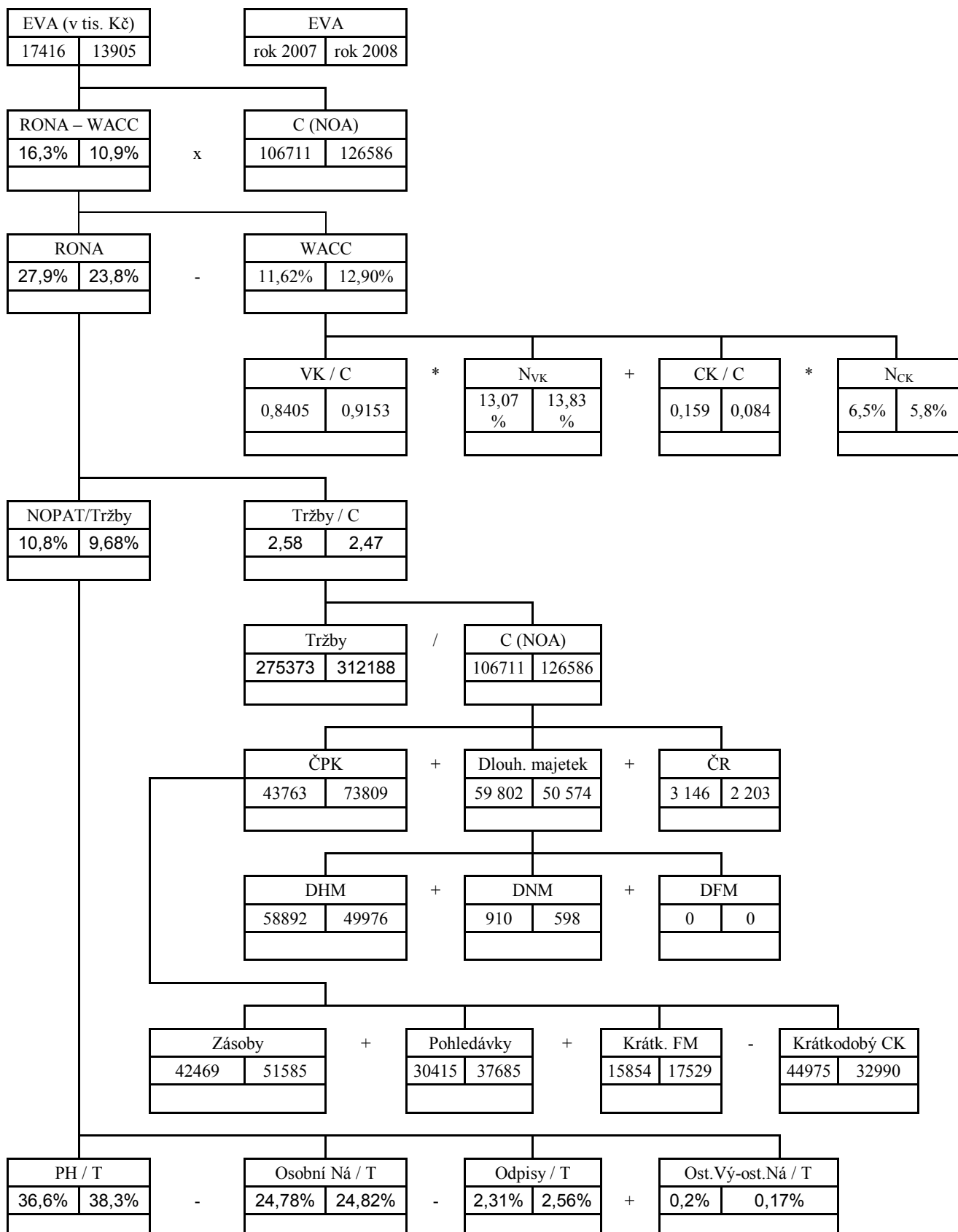
SEZNAM PŘÍLOH

- P I Návrh výpočtu krátkodobého VH
- P II Pyramidový rozklad Ekonomického modelu EVA
- P III Analýza zadluženosti, likvidity, rentability a aktivity společnosti a odvětví
- P IV Analýza Cash Flow a ostatních ukazatelů
- P V Finanční výkazy společnosti XY a.s.

PŘÍLOHA P I – NÁVRH VÝPOČTU KRÁTKODOBÉHO VH

Výpočet krátkodobého hospodářského výsledku			
rok	Kč	%	Kumulované %
	Tržby		
- snížení tržeb			
Netto tržby			
- variabilní náklady			
Výrobní mzdy			
výrobní materiál			
variabilní režijní náklady			
Příspěvek na úhradu			
- fixní náklady			
Odpisy			
Správní náklady			
Provozní výsledek			
+ kalkulační odpisy			
- účetní odpisy			
Podnikový výsledek			
Úroky z cizího kapitálu			
Finanční výsledek			
Podnikový výsledek z BO			
Daně			
Roční HV			
Odpisy			
Rezervní fondy			
CF 1			
Závazky			
Pohledávky			
CF 2			
Investice			
Splácení úvěru			
CF 3			

PŘÍLOHA P II – PYRAMIDOVÝ ROZKLAD EKONOMICKÉHO MODELU EVA



**PŘÍLOHA P III – ANALÝZA ZADLUŽENOSTI, LIKVIDITY,
RENTABILITY A AKTIVITY SPOLEČNOSTI A ODVĚTVÍ**

Analýza zadluženosti	Společnost			Odvětví		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Míra zadluženosti	91,19%	59,97%	46,25%	123,45%	107,90%	123,62%
Celková zadluženost	46,75%	36,76%	31,24%	54,32%	52,20%	55,50%
Úrokové krytí	62,74	81,23	35,89	8,67	12,66	6,02
Krytí DM dl. zdroji	1,99	1,80	1,97	1,52	1,42	1,27
Finanční páka	1,95	1,63	1,48	2,27	2,09	2,24
EBT/EBIT	0,98	0,99	0,97	0,88	0,92	0,83
Multiplikátor	1,92	1,61	1,44	2,00	1,92	1,86

Zdroj: [vlastní zpracování dle 37]

Analýza likvidity	Společnost			Odvětví		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Běžná likvidita	1,83	1,81	2,16	1,77	1,61	1,45
Pohotová likvidita	1,01	0,94	1,12	1,1	1,04	1,03
Hotovostní likvidita	0,32	0,32	0,36	0,19	0,16	0,16
ČPK/OA	45,47%	44,66%	53,78%	43,72%	37,96%	30,82%
ČPK/A	31,63%	27,90%	34,08%	25,35%	21,07%	16,17%

Zdroj: [vlastní zpracování dle 37]

Analýza rentability	Společnost			Odvětví		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
ROA (EBIT/A)	12,26%	24,08%	20,78%	8,52%	12,16%	7,52%
ROE (ČZ/VK)	14,52%	29,75%	23,54%	12,89%	18,76%	20,47%
ROS (EBIT/T)	6,03%	11,69%	10,61%	4,98%	6,86%	4,15%
Renta. Výnosů EBIT/V	5,79%	11,27%	10,24%	-	-	-

Zdroj: [vlastní zpracování dle 37]

Analýza aktivity	Společnost			Odvětví		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Doba obratu zásob	56	52	56	79	71	64
Doba obratu závazků	67	60	54	118	124	130
Doba obratu pohledávek	46	37	41	106	108	104
Obrat aktiv	2,0	2,1	2,0	1,71	1,77	1,81

Zdroj: [vlastní zpracování dle 37]

PŘÍLOHA P IV – ANALÝZA CASH FLOW A OSTATNÍCH UKAZATELŮ

Analýza Cash Flow (v tis. Kč)	2006	2007	2008
Počáteční stav PP	18 116	14 346	15 854
CF z provozní činnosti	8 671	24 973	3 884
CF z investiční činnosti	- 13 162	- 24 135	- 17 407
CF z finanční činnosti	721	620	15 198
Čisté zvýšení/snížení PP	- 3 770	1 508	1 675
Konečný stav PP	14 346	15 854	17 529

Zdroj: [vlastní zpracování]

Analýza ostatních ukazatelů (v tis.Kč na zaměstnance)	Společnost			Odvětví		
	2006	2007	2008	2006	2007	2008
Mzdové náklady	41 201	48 774	54 935	-	-	-
Průměrný počet zaměstnanců	182	172	223	-	-	-
Výkonová spotřeba/výkony	63%	64%	62%	76%	77%	76%
Mzdový náklad na zam.	226	283	246	-	-	-
Přidaná hodnota / počet zam.	468	586	536	488	579	568
Tržby / počet zaměstnanců	1 331	1 701	1 480	-	-	-
Odpisy/Přidaná hodnota	5,5%	6,3%	6,7%	15%	14,5%	16,3%
Osobní náklady/ PH	67%	68%	65%	63%	57%	64%
Osobní náklady/Počet zam.	315	397	348	-	-	-
Osobní náklady/výkony	25%	24%	25%	15,6%	13,6%	16%
Odpisy/výkony	2%	2,3%	2,5%	3,7%	3,5%	4%
HV před zd./ PH	17%	33%	28%	20%	30%	17%

Zdroj: [vlastní zpracování, www.mpo.cz]

PŘÍLOHA P V – FINANČNÍ VÝKAZY SPOLEČNOSTI XY a.s.

Rozvaha společnosti ve zjednodušeném rozsahu v tis. Kč.

(v tis.) Kč.	2006	2007	2008
AKTIVA CELKEM	119274	142017	168543
Pohledávky za upsaný základní kapitál			
Dlouhodobý majetek	32021	50133	59541
Dlouhodobý nehmotný majetek	978	910	598
Dlouhodobý hmotný majetek	31043	49223	58943
Dlouhodobý finanční majetek			
Oběžná aktiva	82977	88738	106799
Zásoby	37459	42469	51585
Dlouhodobé pohledávky			
Krátkodobé pohledávky	31172	30415	37685
Krátkodobý finanční majetek	14346	15854	17529
Časové rozlišení	4276	3146	2203
PASIVA CELKEM	119274	142017	168543
Vlastní kapitál	61151	87042	113843
Základní kapitál	1000	1000	1000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	200	200	200
Výsledek hospodaření minulých let	51069	59951	85842
Výsledek hospodaření běžného úč. období	8882	25891	26801
Cizí zdroje	55766	52203	52653
Rezervy	8095		
Dlouhodobé závazky	2422	3092	3290
Krátkodobé závazky	38249	39111	24363
Bankovní úvěry a výpomoci	7000	10000	25000
Časové rozlišení	2357	2772	2047

Výkaz zisku a ztrát společnosti ve zjednodušeném rozsahu v tis. Kč.

(v tis. Kč)	2006	2007	2008
Tržby za prodej zboží	1		
Výkony	232324	281392	315229
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	17486	17208	17865
Ostatní provozní výnosy	777	1866	1929
Výnosové úroky	546	578	204
Ostatní	1355	2365	6928
VÝNOSY	252488	303409	342155
Náklady vynaložené na prodané zboží	1		
Výkonová spotřeba	147139	180492	195572
Osobní náklady	57344	68245	77482
Daně a poplatky	65	49	366
Odpisy DHM a DNM	4692	6355	8006
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	17367	16760	17612
Změna stavu rezerv a opravných položek	72	-7795	1421
Ostatní provozní náklady	8878	1320	1397
Nákladové úroky	233	421	976
Ostatní finanční náklady	2313	3784	5268
Daň z příjmů za běžnou činnost	5503	7887	7254
NÁKLADY	243606	277518	315354